

## 企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット(概要版)

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  
20年4月9日

## 1. 趣旨

働く個人の仕事と生活の調和の実現には働く場としての企業の理解や取組の促進が欠かせない。このため、企業が仕事と生活の調和に取り組むメリットについて整理し、17社の企業インタビューで得られた企業の取組情報や定量的なコスト情報等と併せて提供する。

## 2. 企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット

## (1) 両立支援や柔軟な働き方の促進とメリット

## ＜両立支援や柔軟な働き方に関する企業の取組情報＞

| 企業の取組                                                                                                | 取組の効果(メリット)                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 【製造、従業員10,000人以上】1日1時間短縮や2時間短縮、半日勤務、週2日勤務や3日勤務等、従業員のニーズに応えたきめ細かな短時間制度を設けている。育児のため1、2時間短縮勤務をする従業員が多い。 | 子どもを持つ女性従業員の定着率が向上した。また、女性からなる商品開発チームによる、生活者としての視点をいかしたヒット商品も開発されている。短時間で効率よく働くよう心がけるため時間管理能力も向上する。 |
| 【製造、従業員1,000～3,000人】優秀な女性従業員の定着を図るため事業所内保育所を設置した。派遣社員の利用も可能で、育児休業取得者の3～4割が利用している。                    | 保育先が確保されることにより、育児休業を早めに切り上げ復職する社員が出ている。また、報道等による企業のPR効果を実感しており、企業イメージ向上による自社への誇りの促進という効果もみられる。      |
| 【製造、従業員300人以下】取得理由を限定しない勤務時間選択制度(短時間勤務制度)を導入している。本人の申告が認められれば、育児や介護、病気、受験、家事都合など多様な理由で勤務時間が選択できる。    | 従業員の多様なニーズに幅広く応えられることが、従業員の定着や満足度、仕事への意欲の向上等につながり、また、従業員の多様な経験の蓄積による創造性の高まり等が業務にいかされる。              |

## ＜コスト情報＞

**ポイント:**従業員が出産を機に退職し人員を補充する(ケースA)と、中途採用者の採用・研修経費等がかかるため、同じ従業員が就業を継続し、育児休業を取得・短時間勤務を行う方(ケースB)が、企業にとってコストがかからない。それに加え、それまで培われた従業員の知識や経験の損失を防ぐことができる。

(ケースA) 中規模の企業(従業員100～999人)で、女性従業員(29歳・大卒)が出産を機に退職し、3か月後に中途採用者を補充する場合、中途採用者の採用、研修や、補充までの間の同僚の業務代替等の費用がかかり、退職者に支払うはずだった給与を差し引くと、1人当たり88万円のコストとなる。

(ケースB) 同じ女性従業員が就業を継続し、育児休業を取得(1年6週間)、その後短時間勤務を行う(3年間、1日2時間短縮)場合、その期間の業務を代替する有期雇用者(企業OG等を活用しすぐに採用できると仮定)の給与等の費用がかかり、女性従業員への支払いを節約できる給与を差し引くと、1人当たり72万円のコストとなる。(この他に、代替要員を確保すると助成金を申請できる場合がある。)

したがって、(ケースA)より(ケースB)の方が企業にとってコストがかからない。

| (ケースA:退職、中途採用者補充) |       | (ケースB:育休取得・短時間勤務、有期雇用者採用) |       |
|-------------------|-------|---------------------------|-------|
|                   | 単位:万円 |                           | 単位:万円 |
| ＜投入コスト＞           | 400   | ＜投入コスト＞                   | 1,008 |
| 欠員補充までの業務代替費      | (126) | 休業期間中の有期雇用者給与等            | (600) |
| 中途採用者給与、採用、研修関係経費 | (260) | 短時間勤務期間中の有期雇用者給与等         | (391) |
| その他               | (14)  | その他                       | (17)  |
| ＜節約コスト＞           | 312   | ＜節約コスト＞                   | 936   |
| 退職者に支払うはずだった給与等   | (312) | 休業期間中・短時間勤務期間中の給与等        | (936) |
| ＜純コスト＞            | 88    | ＜純コスト＞                    | 72    |

(注)一定の仮定を置いて定量的なコスト面での試算を行ったものであり、状況に応じ個別企業の実際のコストは異なってくる点に留意する必要がある。

(2) 業務の効率化や長時間労働の是正

<業務効率化に関する企業の取組情報 ※>

| 企業の取組                                                                                                                                                                                                                             | 取組の効果(メリット)                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 【製造、従業員300人以下】従業員を何種類もの仕事ができる <b>多能工</b> に育成して、お互い業務を代替できるようにしている。従業員の休業等は他の従業員の業務を見直すよい機会と捉え、当該従業員の業務を総覧して省略できる業務は止め、残りの業務は周囲の従業員の業務の見直しも行った上でそれぞれ割り振る(「 <b>業務の棚卸し</b> 」)。また、書類のチェック体制の見直しや書類作成の単純化等、日常的に <b>業務の無駄取り</b> を行っている。 | 周囲の従業員の業務の見直しや若手の育成が進んだ。<br>業務代替により“ <b>お互い様</b> ”意識が醸成され、職場の <b>チームワーク</b> が高まった。<br>長く働きたいと考える優秀な人材も採用できている。 |

<長時間労働是正に関する企業の取組情報>

| 企業の取組                                                                                                                                                                                   | 取組の効果(メリット)                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 【製造、従業員300～1,000人】時期的な繁忙に応じて、通常(7時間45分)に加え繁忙期(8時間45分)、閑散期(7時間)と <b>3種類の所定労働時間</b> を設定して、 <b>メリハリのある働き方</b> を推進した。                                                                       | <b>超勤の4割削減</b> という数値目標を達成した。                                                          |
| 【情報・通信、従業員3,000～10,000人】トラブルを起こすプロジェクトに長時間労働者が多い傾向がみられたため、残業削減に取り組んだ。ある本部で21時に一斉消灯を始めたことをきっかけに、21時以降残業する場合には手続きを必要とする「 <b>21時ルール</b> 」を全社的に導入した。また、部下が長時間労働とならないよう管理できたかを管理職の評価要素としている。 | いわゆるつきあい残業等が減少し <b>残業時間が2割</b> (1月平均35時間から28時間へ)削減され、月100時間以上残業者の人数も <b>8割削減</b> された。 |

<コスト情報>

ポイント: **残業時間が従業員1人当たり1日30分短くなることにより企業全体で1年間に削減されるコストは下の表のとおり多額に上る。**

**業務目標を変えずに業務効率化に努め残業時間を短くすれば、生産性が向上することになる。**

|                       | 従業員1000人      | 従業員500人       | 従業員50人 (単位:万円) |
|-----------------------|---------------|---------------|----------------|
| <削減コスト>               | 30,814        | 13,588        | 1,253          |
| 人件費(残業時間削減分)          | (29,831)      | (13,097)      | (1,204)        |
| 光熱費(残業時間削減分)          | (983)         | (491)         | (49)           |
| <投入コスト>               | 91            | 80            | 73             |
| 残業削減推進担当者の人件費         | (91)          | (80)          | (73)           |
| <b>&lt;純削減コスト&gt;</b> | <b>30,723</b> | <b>13,508</b> | <b>1,180</b>   |

(注)一定の仮定を置いて定量的なコスト面での試算を行ったものであり、状況に応じ個別企業の実際のコストは異なってくる点に留意が必要である。

※その他、業務効率化の工夫例

- ・個々の従業員の業務の見える化を図った上で作業を平準化する。【情報・通信、従業員3,000～10,000人】
- ・残業での社内間業務調整等を当たり前としないよう、一部の部署において19時以降の社内間電話を禁止している。【製業、従業員300～1,000人】
- ・管轄する業務を全て洗い出して異なる部署の社員でも手伝える業務とそうでない業務を明確化し、日常的に他部署からの支援を受けられる体制を整えている。【製業、従業員300～1,000人】
- ・従業員の日々の業務日程に関する情報を周囲で共有化することで、上司と部下、同僚間において業務を補い合う取組を行っている。【製造、従業員300人以下】

### (3) 従業員の心身の健康保持

#### <従業員の心身の健康保持に関する企業の取組情報>

| 企業の取組                                                                                                     | 取組の効果(メリット)        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 【情報・通信、従業員3,000～10,000人】健康診断結果に基づき残業制限、深夜勤務禁止、就業禁止等の就業制限を行っている。治療を開始すると就業制限は解除されるが、3か月後に本人の状況を改めてみて再検討する。 | 半年前と比べ罹患者数が3割減少した。 |

#### <コスト情報>

**ポイント：メンタル面等の理由で休職者ができることは企業にとってコストとなる。(休職者1人当たりのコストは422万円)**

中規模の企業(従業員100～999人)で、従業員(30歳代後半、男性)がメンタルヘルス上の問題等が理由で6か月休職した後に復職する(休職前後の各3か月も労働生産性が低下する)場合、休職中の6か月と休職前後の3か月に同僚が業務代替を行う費用等がかかり、休職者への支払いを節約できる給与を差し引くと、休職者1人当たり 422万円のコストとなる。

(注1)一定の仮定を置いて定量的なコスト面での試算を行ったものであり、状況に応じ個別企業の実際のコストは異なってくる点に留意する必要がある。

(注2)休職期間中、計3か月は私傷病休暇、年次有給休暇等を取得し、残りの3か月は無給(但し別途健保組合等からの補填はある)と仮定する。

### 3. 推進の方法

#### ① 仕事と生活の調和に関する支援ができる職場作り

##### ・トップの意識改革・リーダーシップ、経営戦略への位置付け

中小企業ではトップのリーダーシップでの加速的な取組が、大企業では経営戦略としてダイバーシティの推進等と併せた取組がみられる。

##### ・推進機関やキーマン(CWO)による取組推進

旗振り役の推進機関を構築したり、推進のキーマンを例えばCWO(Chief Work Life Balance Officer)と定め、全社を挙げての強力な推進を内外に明らかにする。

#### ③ 企業の枠を超えた取組の促進

##### ・顧客や取引相手等の理解の促進

計画的な発注、納期の促進等を図り関係者の理解を促す。

##### ・企業間ネットワークの構築

情報交換等のネットワークを構築し、互いに取組を促進しあう。

#### ② 従業員が抱える時間的制約等を理解した業務運営の実現

##### ・効率的な働き方の促進

時間を有限な経営資源と捉え、限られた時間管理の範囲内で実現可能な仕事の付加価値の最大化を目指し、企業の現場の管理職や個々の従業員が業務マネジメントに取り組む。

##### ・管理職の意識改革・マネジメント能力の向上

管理職の理解を促進し、様々な事情を抱えた部下の業務調整や進捗管理等のマネジメントを行う。

##### ・周囲の従業員の理解促進、能力の向上

業務代替や分担見直しは“お互い様”という意識を醸成し、チームで業務運営の工夫を行う。

##### ・適正な人員・時間管理、公平感のある人事評価の実施

長時間労働を前提とせず業務を互いに代替できる適正な人員・時間管理、周囲の従業員も含めた公平感のある人事評価を実施する。

# 企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット

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

平成 20 年 4 月 9 日

## 1 はじめに

仕事と生活の調和の実現には、時代の変化に対応するように現在の働き方を変えることが必要であり、働く場としての企業の理解や取組の促進が欠かせない。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では、平成 19 年 7 月に「ワーク・ライフ・バランス」推進の基本的方向報告」を取りまとめた。この中で、企業にとって仕事と生活の調和の取組は将来の成長・発展につながる「明日への投資」であり、経営戦略の重要な柱であると位置付けている。仕事と生活の調和に向けた企業の取組を一層推進し、従業員のモチベーションや企業の活力向上につなげるべく、企業が仕事と生活の調和に取り組むメリットについて、今般、改めて整理して情報提供する。

## 2 企業の仕事と生活の調和への取組

仕事と生活の両立支援や柔軟な働き方の促進、効率的な働き方の促進による長時間労働の是正など、企業が仕事と生活の調和に関して行う取組によるメリット、取組の推進方法について整理する。今般、仕事と生活の調和に取り組んでいる企業へのインタビューを行い、企業の取組に関する情報や、既存の統計や調査結果等を基に分析した定量的なコスト情報も併せて紹介することとし、企業が仕事と生活の調和に取り組むことを単なるコストでなく労使双方にメリットと捉えられるよう具体的な情報を提供する。

### （1）両立支援の促進

#### ○ 両立支援のための施策

両立支援のための企業の制度等には次のようなものがある。

- ・ 休業制度：育児休業（法定上、原則として子が 1 歳に達するまで、保育所の入所待ち等一定要件を満たせば 1 歳 6 か月まで休業できる制度）、介護休業（法定上、対象家族が要介護状態に至る毎に 1 回、通算 93 日まで休業できる制度）
- ・ 看護休暇制度：法定上、未就学児の看護のため 1 年に 5 日まで休暇取得できる制度
- ・ 事業所内保育所の設置：従業員の子等のための保育所を（複数）企業で設置
- ・ 経済的支援：保育料や延長保育料、ベビーシッター代の補助等
- ・ 復職支援：社内報や社内イントラネット等による情報提供、学習支援ツールの活用等

## ○ 先進企業の取組にみる効果

### —女性の登用【P&G】—

【取組】全ての個人を尊重するという企業理念の下、多様な人材が個性をいかして貢献できるよう、ダイバーシティ（多様性）の推進を経営戦略の一環としている。男女の区別なく多様な社員の多様なニーズに対して支援できるよう、制度の確立と利用しやすい企業風土の醸成に尽力している。柔軟な働き方が選択できるよう、週3日勤務や1日当たりの勤務時間を40%削減する等、全体で勤務時間を60%までにできる短時間勤務制度、勤務時間の50%まで（週2日）を認める在宅勤務などの制度がある。なお、制度の推進を図る一環として、男女間で離職率に格差が出ないよう管理職の人事評価項目に女性の離職率も含めている。

⇒【効果】採用・配属・研修・昇進などすべて男女を問わず平等な機会が与えられるため、知識や経験を継続していかし、実力を発揮する女性も増えている。女性社員の割合は全社員の62%、総合職の34%、課長相当職の25%、部長相当職の26%と他社と比較しても高く、子どもを持つ女性管理職も多い。一方で、男性の育児休業取得者も増加している。

### —充実した育児・介護休業制度等【平和堂】—

【取組】「意欲ある従業員がその意欲・能力を発揮できる職場環境を整えることが働きがい（従業員満足度）の向上につながる」という考え方の下に、ワークライフバランス推進チーム等で女性の登用や両立支援を進め、法律で定められた期間を超える育児休業制度（子どもが2歳の誕生日に属する月末まで利用可能）や介護休業制度（通算1年までの分割取得が可能）、短時間勤務制度（所定労働時間を5,6,7時間から選択でき、子どもが小学校入学後5月15日まで利用できる）等を設けている。

⇒【効果】退職者が大幅に減少し、今までいなかった女性管理職も出てきた。モデル店舗における業務効率化の試みで、売り上げの上昇がみられる。また、従業員の満足度や仕事への意欲、モチベーションも高まっている。

### —社員の多様なニーズに応えた短時間勤務制度【松下電器】—

社員のニーズに応えたきめ細かな短時間勤務制度として「ワーク&ライフサポート勤務」制度を設けている。1日1時間短縮や2時間短縮、半日勤務、週2日勤務や3日勤務等柔軟に選択でき、育児理由では子が9歳の3月末まで、介護理由では要介護家族1人につき介護休業期間と合わせて通算1年利用できる。育児のため1、2時間短縮勤務をする従業員が多い。

⇒【効果】子どもを持つ女性社員の定着率が向上した。また、女性から成る商品開発チームによる、生活者としての視点をいかしたヒット商品も開発されている。短時間で効率よく働くよう心がけるため時間管理能力も向上する。人事異動時に男性社員をとこだわる声も聞かれなくなった。

—事業所内保育所の設置【サタケ】—

【取組】 少子化社会における企業の社会的責任（CSR）の観点からも、従業員の意見を取り入れながら様々な両立支援策を講じており、きめ細やかな運営を行っている。女性総合職の採用、育成が進んできたこともあり、優秀な女性従業員の定着を図るため事業所内保育所を設置した。施設の年間運用コストは約 700 万円。派遣社員の利用も可能で、社員の希望があれば保育時間等も柔軟に対応しており、育児休業取得者の 3～4 割が利用している。

⇒【効果】 保育先が確保されることにより、育児休業を早めに切り上げ復職する社員が出ている（06 年 1 名、07 年 1 名）。また、事業所内保育所の設置が報道等で取り上げられるなど企業の PR 効果を実感しており、企業イメージ向上による自社への誇りの促進という効果もみられる。

○ コスト情報（女性従業員 1 人当たりの出産時退職（A）と就業継続（B）のコスト比較）  
従業員が出産を機に退職し人員を補充する（A）より、育児休業を取得し短時間勤務を行う（B）の方が、企業にとってコストがかからない。それに加え、それまで培われた従業員の知識や経験の損失を防ぐことができる。

- ・（A）では女性従業員（29 歳、大卒）が退職し、3 か月後に中途採用者を補充。補充までは同僚従業員が退職者の業務を残業で補う。
- ・（B-1）では従業員が就業を継続。育児休業を取得し、その後短時間勤務（1 日 2 時間短縮）を行う。育児休業期間（1 年 6 週間）及び短時間勤務期間（3 年間）は有期雇用者（例えば企業OG等を活用しすぐに採用できると仮定。）が業務を補う。有期雇用者は、育児休業期間はフルタイム勤務を、短時間勤務期間は短時間勤務者の勤務時間短縮分を補う短時間勤務を行う。
- ・（B-2）では（B-1）と同様、従業員が就業を継続。育児休業を取得し、その後短時間勤務を行う。育児休業期間及び短時間勤務期間は同僚従業員が休業・短時間勤務者の業務を残業で補う。但し、この場合、長時間労働が恒常化しておらず同僚従業員が業務を補える環境にあること、また、複数の同僚従業員で業務を補えるだけの組織規模があることが前提となる。

（注 1）本コスト情報は、一定の仮定を置いて定量的なコスト面での試算を行ったものであり、状況に応じ個別企業の実際のコストは異なってくる点に留意が必要である。

（注 2）（B-2）では、職場全体での業務効率化等の工夫により残業を削減し、同僚従業員が所定労働時間内に育児休業取得・短時間勤務者の業務を補うことが本来望ましいが、今回は、企業が負担するコストを多く見積もっても（A）よりコストがかからないことを示すため、あえて同僚従業員が残業で業務を補うこととして試算している。

【従業員 1,000 人以上の企業の場合】

| (A)             | 単位: 万円     |
|-----------------|------------|
| ＜投入コスト＞         | 437        |
| 欠員補充までの同僚の業務代替費 | 140        |
| 中途採用者採用、研修関係経費  | 80         |
| 中途採用者給与         | 201        |
| その他             | 16         |
| ＜節約コスト＞         |            |
| 退職者に支払うはずだった給与等 | 335        |
| ＜純コスト＞          | <b>102</b> |

| (B-1)             | 単位: 万円                       |
|-------------------|------------------------------|
| ＜投入コスト＞           | 1,084                        |
| 休業期間中の有期雇用者給与等    | 602                          |
| 休業期間中の同僚による業務補完費  | 42                           |
| 短時間勤務期間中の有期雇用者給与等 | 419                          |
| その他               | 20                           |
| ＜節約コスト＞           | 1,004                        |
| 休業期間中の給与等         | 602                          |
| 短時間勤務期間中の給与等      | 402                          |
| ※助成金(代替要員確保コース)   | ※10～50                       |
| ＜純コスト＞            | <b>80</b><br><b>(※30～70)</b> |

※ 21 世紀職業財団の助成金で 1 人当たり 10～50 万円  
助成の申請ができる場合がある。(6 頁参照)

| (B-2)                | 単位: 万円    |
|----------------------|-----------|
| ＜投入コスト＞              | 1,087     |
| 休業期間中の同僚による業務代替費     | 629       |
| 短時間勤務期間中の同僚による業務代替費等 | 426       |
| その他                  | 32        |
| ＜節約コスト＞              | 1,004     |
| 休業期間中の給与等            | 602       |
| 短時間勤務期間中の給与等         | 402       |
| ＜純コスト＞               | <b>83</b> |

【従業員 100～999 人の企業の場合】

| (A)             | 単位: 万円    |
|-----------------|-----------|
| ＜投入コスト＞         | 400       |
| 欠員補充までの業務代替費    | 126       |
| 中途採用者採用、研修関係経費  | 73        |
| 中途採用者給与         | 187       |
| その他             | 14        |
| ＜節約コスト＞         |           |
| 退職者に支払うはずだった給与等 | 312       |
| ＜純コスト＞          | <b>88</b> |

| (B-1)             | 単位: 万円                       |
|-------------------|------------------------------|
| ＜投入コスト＞           | 1,008                        |
| 休業期間中の有期雇用者給与等    | 562                          |
| 休業期間中の同僚による業務補完費  | 38                           |
| 短時間勤務期間中の有期雇用者給与等 | 391                          |
| その他               | 17                           |
| ＜節約コスト＞           | 936                          |
| 休業期間中の給与等         | 562                          |
| 短時間勤務期間中の給与等      | 374                          |
| ※助成金(代替要員確保コース)   | ※10～50                       |
| ＜純コスト＞            | <b>72</b><br><b>(※22～62)</b> |

※ 21 世紀職業財団の助成金で 1 人当たり 10～50 万円  
助成の申請ができる場合がある。(6 頁参照)

| (B-2)                | 単位: 万円    |
|----------------------|-----------|
| ＜投入コスト＞              | 982       |
| 休業期間中の同僚による業務代替費     | 569       |
| 短時間勤務期間中の同僚による業務代替費等 | 385       |
| その他                  | 28        |
| ＜節約コスト＞              | 936       |
| 休業期間中の給与等            | 562       |
| 短時間勤務期間中の給与等         | 374       |
| ＜純コスト＞               | <b>46</b> |

＜参考：A社（大企業、製造業）の例＞ 従業員1人の採用、育成に必要なコスト

- ・ A社の場合、従業員を1人採用、育成に必要なコストは998万円。（従業員が一人前になるまでの期間を3年間と捉えており、その間にかかるコストを計上）

（コスト項目）

|      |       |
|------|-------|
| 採用費  | 300万円 |
| 研修費  | 170万円 |
| 人件費等 | 528万円 |
| 合計   | 998万円 |

（注）研修費には、新人研修等の経費とOJTを行う従業員の人件費を計上している。

人件費等には、福利厚生費等の経費に加え、新人の採用初年度の給与のうち一部をコストと捉えて計上している。

## ○ コスト情報（事業所内保育施設の設置・運営費用）

利用者数20人規模の事業所内保育施設の開設・運営費用

### ① 開設費用（補助金を除く、設置者負担費用）

| 費目          | 金額（万円） | 備考                                                             |
|-------------|--------|----------------------------------------------------------------|
| 新築費用（新築の場合） | 5,500  | 土地取得及び建設費用<br>※21世紀職業財団の助成金で1/2～2/3（限度額2,300万円）助成の申請ができる場合がある。 |
| 改装費用（改築の場合） | 1,750  | ※21世紀職業財団の助成金で1/2～2/3（限度額2,300万円）助成の申請ができる場合がある。               |
| 家具・備品・什器費用  | 420    |                                                                |

### ② 年間運営費用

| 費目    | 金額（万円） | 備考                                         |
|-------|--------|--------------------------------------------|
| 年間運営費 | 1,900  | 21世紀職業財団の助成金で1/2～2/3（限度額あり）助成の申請ができる場合がある。 |
| 内：人件費 | 1,450  |                                            |
| 消耗品費  | 130    | 遊具・備品等                                     |
| その他   | 320    | 保険料、水道光熱費等                                 |

（資料）第一生命経済研究所「事業所内保育施設に関するアンケート調査」（2004年）

注：このモデルは、自社所有地に設立され、フロア面積230平米（70坪）の施設。利用者数の年齢構成は0歳児3人、1～2歳児8人、3歳以上児が9人であり、保育士が4人配置されている。費用は補助金を除く事業者負担金額であり、消費税込みの金額。

（「出生率の回復とワークライフバランス」中央法規2007年より）

## ○ 各種助成制度

| 助成金名                   |                  | 概要                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 中小企業子育て支援助成金           |                  | 常用労働者が100人以下であって、育児休業取得又は短時間勤務制度の適用者が初めて出た場合に助成金を支給。                                                                                                                                                                                                                   |
| 両立支援レベルアップ助成金          | 代替要員確保コース        | 育児休業取得者が育児休業終了後、原職等に復帰する旨の取扱いを就業規則等に規定し、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に対して支給。支給対象労働者1人当たり10～50万円。最初の支給対象労働者がでた日の翌日から5年間、1事業所当たり1年度10人まで。<br><a href="http://www.jiwe.or.jp/ryoritsu/01_assist1.html">http://www.jiwe.or.jp/ryoritsu/01_assist1.html</a>      |
|                        | 休業中能力アップコース      | 育児休業または介護休業取得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・事業主団体に対して支給。                                                                                                                                                                                    |
|                        | 子育て期の柔軟な働き方支援コース | 労働者が利用できる次の①～⑤のいずれかの制度を就業規則等に規定し、3歳以上小学校就学の始期に達するまでの子を養育する労働者が利用した場合に、事業主に対して支給。<br>①育児休業に準じる制度、②短時間勤務制度、③フレックスタイム制、④始業または終業時刻の繰り上げ・繰り下げ、⑤所定外労働をさせない制度                                                                                                                 |
|                        | ベビーシッター費用補助コース   | 小学校就学前の子の養育または家族の介護を行う労働者に対し、①ベビーシッター、ホームヘルパー等育児・介護サービスを利用する際にその費用の全部または一部を補助した事業主、または、②ベビーシッター会社、シルバーサービス会社等と契約し、そのサービスを労働者に利用させた事業主に対して支給。                                                                                                                           |
|                        | 職場風土改革コース        | 両立支援制度を利用しやすい職場環境の整備を計画的に行う事業主に対して支給。                                                                                                                                                                                                                                  |
|                        | 男性労働者育児参加促進コース   | 男性の育児休業取得を促進するなど、男性の育児参加を可能とするような職場づくりに向けたモデル的な取組を行う事業主に対して支給。                                                                                                                                                                                                         |
| 事業所内託児施設設置・運営コース       |                  | 労働者のために企業内託児施設の設置、運営又は増築等を行う事業主・事業主団体に対して支給。設置費：1/2～2/3。限度額2,300万円。運営費：1/2～2/3。限度額運営形態に応じ3,792千円～10,146千円。5年間。<br><a href="http://www.jiwe.or.jp/ryoritsu/01_assist4.html">http://www.jiwe.or.jp/ryoritsu/01_assist4.html</a>                                          |
| 事業所内保育施設助成等事業（こども未来財団） |                  | 事業所内保育施設の保育遊具の購入、休職・調理設置等の整備に要する経費の一部を助成する事業。<br><a href="http://www.kodomomiraidaidan.or.jp/jigyo/jigyo19-2.html">http://www.kodomomiraidaidan.or.jp/jigyo/jigyo19-2.html</a>                                                                                         |
| 事業所内保育施設支援事業（東京都）      |                  | 労働者のために企業内託児施設の設置、運営又は増築等を行う都内に所在する事業所の事業主・事業主団体に対して支給。設置費：1/2。限度額2,300万円。運営費：1/2。限度額運営形態に応じ3,792千円～11,796千円。3年間。<br><a href="http://www.fukushihoken.metro.tokyo.jp/kodomo/hoiku/jigyousyonai/">http://www.fukushihoken.metro.tokyo.jp/kodomo/hoiku/jigyousyonai/</a> |

## （２）柔軟な働き方の促進

### ○ 柔軟な働き方促進策

場所や時間の観点から柔軟な働き方を促進するための企業の取組には次のようなものがある。

- ・ 場所の観点から柔軟な働き方：
 

在宅勤務（情報・通信技術を活用して、労働時間の一部又は全部を自宅で仕事に従事する勤務形態）、勤務地の限定（転勤の制限）、サテライト・オフィス（企業の本拠地から離れた所に設置されたオフィス）の設定 等
- ・ 時間の観点から柔軟な働き方：
 

時差出勤（就業時間の繰上げ・繰下げ）、フレックスタイム制（あらかじめ定めた総労働時間の枠内で始業及び終業の時刻を従業員が決めて働く制度）、短時間勤務（1日の勤務時間を短縮したり1週間の勤務日数を減少する勤務形態） 等

## ○ 先進企業の取組にみる効果

—場所の観点から柔軟な働き方（テレワーク）の推進【松下電器】—

【取組】情報・通信技術を駆使したユビキタスで柔軟な働き方として e-Work を推進している。在宅勤務制度を導入、出張先での業務スペースとしてスポットオフィスを設置、Web での会議等を活用した業務等を進めている。IT インフラは先行して業務の効率化向上目的で進めていたため、大きな追加コストを要せず、e-Work の推進により働き方の選択肢が増加した。ただし、上司等とのコミュニケーションや業務管理方法への不安の声もある。

⇒【効果】通勤、移動の削減による時間創出と疲労軽減、業務の見直しや効率化の促進効果もみられる。また、働きやすさの向上は社員のモチベーション向上にも寄与する。

—時間の観点から柔軟な働き方（取得理由を限定しない短時間勤務制度）の推進【ジーエムジャパン】—

【取組】法定を超える育児休業制度を設けるよりも育児以外の多様な理由で活用できる制度を設けた方がよいと考え、取得理由を限定しない勤務時間選択制度（短時間勤務制度）を導入している。本人の申告が認められれば、育児や介護、病気、受験、家事都合などと多様な理由で勤務時間が選択できる。

⇒【効果】育児だけでなくより多様な理由で活用できるため、高齢化の進展で今後増えることが予測される介護ニーズや、自己啓発、地域活動という従業員の多様なニーズにも幅広く応えられる。このことが、従業員の定着や満足度、仕事への意欲の向上等につながり、また、従業員の多様な経験の蓄積による創造性の高まり等が業務にいかされる。

## （３）業務の効率化や長時間労働の是正

### ○ 業務効率化や長時間労働是正の取組

業務の効率化や長時間労働の是正のための企業の取組には次のようなものがある。

- ・ 業務の見直し（棚卸し）、業務分担の見直し
- ・ 残業削減（業務の効率化や生産性の向上等で削減）、休暇取得の促進（アニバーサリー休暇等目的を明示することによる取得促進、連続した取得の促進等） 等

## ○ 先進企業の取組にみる効果

—多能工の育成や無駄取りの実施【カミテ】—

【取組】従業員を何種類もの仕事ができる多能工に育成して、お互い業務を代替できるようにしている。例えば従業員の休業は、他の従業員の分担を柔軟に見直すよい機会と捉え、当該従業員の業務を総覧して省略できる業務は止め、残りの業務はまず社内での代替を検討し、周囲の従業員の業務の見直しも行った上でそれぞれ割り振る（「業務の棚卸し」）。また、日常的に業務の「無駄取り」も行っており、書類のチェック体制の見直

しや書類作成の単純化等に取り組んでいる。カミテを参考に仕事と生活の調和への取組を検討する企業もみられ、他企業の取組への波及にも貢献している。

⇒【効果】他の従業員の業務の見直しや若手の育成が進んだ。育児や介護、家族のイベント等従業員の様々なニーズに応じて互いに業務代替することにより“お互い様”意識が醸成され、職場の管理職や従業員の意識改革につながるとともに、職場のチームワークが高まった。また、長く働きたいと考える優秀な人材も採用できている。

#### —残業削減—

長時間労働を是正するには、業務の効率化が不可欠である。残業が減ればその分のコスト削減につながり、業務目標を変えずに取り組めば生産性が向上することになる。生活時間に余裕が生まれるため、心身の健康を害するリスクも減り、従業員の満足度も向上する。

##### 【日立ソフトウェアエンジニアリングの取組】

トラブルプロジェクトと長時間残業の相関が高いことから、「活気ある職場作り」の一環として残業削減に取り組んだ。ある本部で21時以降残業する場合には手続きを必要とする「21時ルール」を始めたことをきっかけに、21時一斉消灯を全社的に導入した。また、部下が長時間労働とならないよう管理できたかを管理職の評価要素としている。個々人の業務の見える化を図った上で作業を平準化するなど、業務効率化にも並行して取り組んでいる。

⇒【効果】いわゆるつきあい残業などが減少した結果、残業時間が2割（月34.9時間から27.8時間へ）削減され、月100時間以上残業者の人数も8割減少した。現在、21時まで残業する人は1割程度であり、今後は、「20時ルール」への移行も検討している。

##### 【福島印刷の取組】

時期的な繁閑に応じて、通常（7時間45分）に加え繁忙期（8時間45分）、閑散期（7時間）と3種類の所定労働時間を設定して、メリハリのある働き方を推進した。一部の部署において、社内間で残業して業務調整等を行うことを当たり前と感ぜないよう、19時以降の社内間電話を禁止する等の工夫を行っている。また、管轄する業務を全て洗い出して異なる部署の社員でも手伝える業務とそうでない業務を明確化し、日常的に他部署からの支援を受けられる体制を整え、かつ、業務応援を金銭に換算することで、従業員の生産性意識の向上を図っている。

⇒【効果】超勤の4割削減という数値目標を達成した。

#### —「ノー残業デー」の設定—

【コクヨの取組】水曜日をノー残業とし、巡視隊が見回り、本社では19時消灯を実施している。

【ジーエムジャパンの取組】残業をせず時間内に業務を終えるという意識を高めるため、給与は変えずに所定労働時間を7時間半とし、繁忙期の始期である1月をあえて「残業

ゼロ」月間にしている。

—連続した年次有給休暇取得の促進【妙徳】—

【取組】年次有給休暇はまとめて取る方が消化しやすいと考え、少なくとも年間20日の取得を目指し、四半期に1回、5日間の連続休暇の取得を社員全員に推奨している。従業員の休暇予定は社内で全て公開して周囲の従業員の意識も促し、計画的に業務調整して休暇を取得できるよう工夫している。また、従業員の日々の業務日程に関する情報を周囲で共有化することで、上司と部下、同僚間において業務を補いあう取組を行っている。

⇒【効果】年次有給休暇の取得が促進された。休暇取得中は上司や部下が休暇取得者の業務を代替するため、役職に縛られない複眼的な視点で業務に取り組めるようになる。さらに、休暇取得で従業員の多様なニーズに幅広く応えられことが従業員の多様な経験の蓄積につながり、創造性の高まり等が業務にいかされる。

○ コスト情報（業務効率化等の残業削減取組による企業全体での削減コスト）

- ・ 残業削減には、管理職や個々の従業員が、業務の見直しやいわゆるつきあい残業をなくすなど業務運営の工夫を行い、それぞれ業務効率化に努めることが前提となる。
- ・ 残業時間が従業員1人当たり1日30分短くなることにより企業全体で1年間に削減されるコストを企業規模別に試算する。

|               | 従業員1000人      | 従業員500人       | 従業員50人（単位：万円） |
|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ＜削減コスト＞       | 30,814        | 13,588        | 1,253         |
| 人件費（残業時間削減分）  | 29,831        | 13,097        | 1,204         |
| 光熱費（残業時間削減分）  | 983           | 491           | 49            |
| ＜投入コスト＞       |               |               |               |
| 残業削減推進担当者の人件費 | 91            | 80            | 73            |
| ＜純削減コスト＞      | <b>30,723</b> | <b>13,508</b> | <b>1,180</b>  |

（注）本コスト情報は、一定の仮定を置いて定量的なコスト面での試算を行ったものであり、状況に応じ個別企業の実際のコストは異なってくる点に留意が必要である。

（４）従業員の心身の健康保持

○ 従業員の心身の健康保持策（メンタルヘルス対策を含む）

心身の健康の保持は、仕事を始めどの活動を行うにも欠かせない大前提となる。特にメンタル面で問題を抱える従業員は増加傾向にあり、周囲の従業員に与える業務負荷や精神的な影響等、深刻なデメリットを防ぐことができるなど、心身の健康の保持は企業の活力保持に不可欠である。従業員の心身の健康保持のための企業の取組には次のようなものがある。

- ・ 産業医によるカウンセリング機会の設定

- ・ 従業員の健康づくりに対する支援
- ・ 予防措置、治療等への支援
- ・ 管理職への研修や従業員への講話の機会の設定 等

## ○ 先進企業の取組にみる効果

—就業制限による罹患率減少【日立ソフトウェアエンジニアリング】—

【取組】「脳・心疾患リスク回避のための就業制限措置」を導入し、健康診断結果に基づき残業制限、深夜勤務禁止、就業禁止等の就業制限を行っている。入院や治療・服薬を開始すると就業制限は解除されるが、3か月毎に本人の状況をみて改めて就業制限を行う場合もある。また、産業医から講話を行い、健康管理意識の向上を図っている。

⇒【効果】半年前と比べ罹患患者数が3割減少した。

—EAPの導入【日本イーライリリー】—

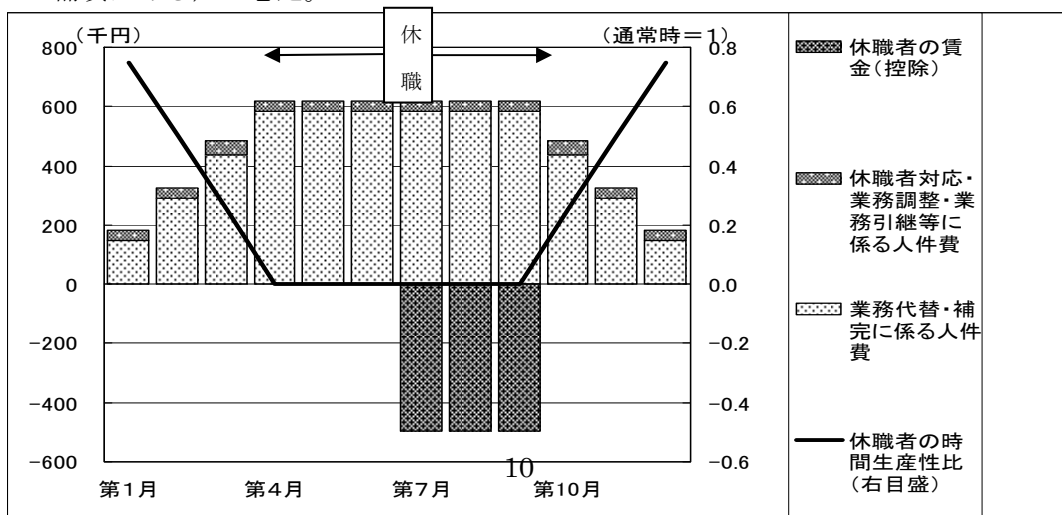
【取組】ストレスによる健康面の変化をより早期に把握できるよう、またメンタルヘルスにおけるセルフケアをサポートするためにEAP（Employee Assistance Program）を導入し、従業員の心身の健康保持を図っている。年間60件程度利用されている。具体的には、本人や家族が常時利用できるコールセンターの設置をし、完全守秘による相談のしやすさに配慮しながら専門的なアドバイスをするようにしている。

⇒【効果】EAP導入後、社員からは「成果・貢献を重視する一方で、社員の健康にも配慮しようとする姿勢が感じられた点にとっても好感を持った」旨の感想が寄せられた。社員 Engagement 強化に、一定の効果があった。

## ○ コスト情報（メンタル面等の理由での休職者1人あたりにかかるコスト）

休職者1人あたりかかるコストは422万円。

- ・ 従業員100～999人の企業において、従業員1人（30歳代後半、男性）がメンタルヘルス上の問題等が理由で6か月休職した後に復職。
- ・ 休職中と休職前後の3か月、周囲の従業員が業務を補う。休職期間中、計3か月は私傷病休暇、年次有給休暇等を取得し、残りの3か月は無給（但し別途健保組合等からの補填はある）と想定。



(注) 本コスト情報は、一定の仮定を置いて定量的なコスト面での試算を行ったものであり、状況に応じ個別企業の実際のコストは異なってくる点に留意が必要である。

### **3 企業が仕事と生活の調和に取り組むことによるメリット**

企業が仕事と生活の調和に取り組むことによるメリットを改めて総括する。

- 従業員の定着（離職率の低下）  
従業員にそれまで培われた知識や経験が失われることなく発揮され、新たな従業員を採用、育成するコスト等が不要となる。
- 優秀な人材の確保（採用）  
学生は仕事と生活を両立させたいという就職観が多数派であり、優秀な人材の採用に貢献する。特に人材獲得をめぐる状況が厳しい中小企業にとって効果的と考えられる。
- 多様性に富む従業員の確保、定着  
従業員の様々なニーズに応じて多様性に富む従業員が定着することにより、現代社会で企業に求められる顧客や市場の多様なニーズへの対応も可能となる。
- 従業員の満足度や仕事への意欲、企業へのロイヤリティの向上  
従業員の抱える様々なニーズに応えることにより、従業員の満足度や仕事への意欲が高まる。また、企業に対するロイヤリティが向上する。
- 従業員の心身の健康の保持増進  
メンタル面等で問題を抱える従業員は増加傾向にあり、周囲の従業員や業務進行にも深刻な影響を与える。従業員の心身の健康の保持は企業の活力向上に不可欠である。
- 従業員の生活者としての視点や創造性、時間管理能力の向上  
従業員が子育てや介護、自己啓発、地域活動等多様な経験をすることにより、生活者としての視点や創造性、時間管理能力の向上が望める。
- 部下や同僚従業員の能力向上  
業務分担の見直しや業務応援を行い、時には上の役職の業務を代替する経験等もすることにより、部下や同僚従業員の能力の向上が望める。
- コスト削減  
従業員の離職や病気休職等を回避できることにより少なからぬコストが削減されるほか、長時間労働の是正により残業代や光熱費が、テレワークの推進によりオフィス賃料等が削減される。
- 生産性や売り上げの向上  
業務目標を下げずに業務の効率化等を進めることにより生産性が向上する。また、売り上げの向上に結びつくこともある。
- 企業イメージや評価の向上  
社会的責任を果たす企業として企業イメージや評価が向上する。報道等の機会が増え、企業の PR 効果が望める。

#### **4 企業における仕事と生活の調和推進の方法**

企業における仕事と生活の調和の推進については、管理職や周囲の従業員の負担や不公平感の増大や、働き方の柔軟化に伴う業務管理、人事評価の困難化等を理由に躊躇する声も聞かれるところである。企業が仕事と生活の調和への取組を円滑に進めるには、こうした懸念事項を払拭していくことが必要であり、仕事と生活の調和推進の方法について整理する。

##### **① 仕事と生活の調和に関する支援ができる職場作り**

###### **○ トップの意識改革・リーダーシップ、経営戦略への位置付け**

両立支援や柔軟な働き方の促進など企業の仕事と生活の調和への取組推進には、経営トップの理解やリーダーシップの発揮が重要である。仕事と生活の調和の実現を企業の経営戦略に明確に位置付け、仕事と生活の調和に関する支援のための各種制度を設け、継続的に取組の必要性等を管理職や従業員に訴えることが重要である。特に中小企業においては経営トップのリーダーシップの発揮でできるところから始め加速的な取組が可能である。大企業においてはダイバーシティの推進や女性の登用等と併せて取り組むことも効果的である。

###### **○ 推進機関やキーマン（CWO）による取組促進**

企業全体で仕事と生活の調和に取り組むには、旗振り役の推進機関を構築したり、推進のキーマンを例えばCWO（Chief Work Life Balance Officer）という名称で定めることにより、全社を挙げての強力な推進を内外に明らかにすることが効果的である。推進に当たっては、従業員対象のアンケートを実施するなどして従業員のニーズに応えた取組を進めることが実効性のある制度作りのため重要である。特に中小企業においては個々の従業員のニーズに柔軟に応えることにより即効性のある成果が望める。

##### **② 従業員が抱える時間的制約等を理解した業務運営の実現**

###### **○ 効率的な働き方の促進**

企業における仕事と生活の調和の実現には従業員の心身の健康保持のためにも効率的な働き方が求められ、業務の見直し（棚卸し）や業務分担の見直しといった業務効率化の取組が欠かせない。時間を有限な経営資源と捉え、限られた時間資源の範囲内で実現可能な仕事の付加価値の最大化を目指し、それぞれ企業の現場の管理職、個々の従業員が業務マネジメントに取り組むことが、仕事と生活の調和実現の大前提となる。効率的な働き方の促進により時間的・コスト的な余裕が生まれることが、更なる取組の推進につながることになる。

###### **○ 管理職の意識改革・マネジメント能力の向上**

企業の働く現場において実際に仕事と生活の調和が実現するには、現場の管理職の理解と、様々なニーズを抱えた部下の業務調整や進行管理等のマネジメント能力が不可欠である。管理職研修等での講話や人事評価要素に部下の残業時間管理等を入れるなど、管理職の意識を促す取組も効果的である。

###### **○ 周囲の従業員の理解促進、能力の向上**

全ての従業員が各々の生活上のニーズに応えるには、業務代替や業務分担の見直しは“お互い様”という意識を醸成しチームで業務運営の工夫を行うなど、周囲の従業員の理解を促進することが、仕事と生活の調和に関する取組の実効性につながる。また、業務への柔軟な対応の必要性に応えることが、周囲の従業員の能力向上につながることもなる。

○ 適正な人員・時間管理、公平感のある人事評価の実施

従業員が自社の仕事と生活の調和に関する制度等を安心して利用できるためには、長時間労働を前提とせず業務を互いに代替できる適正な人員・時間管理を行うとともに、制度の利用がキャリアに悪影響を及ぼさない公平感のある人事制度を構築し、利用後の評価や処遇について適切な説明や情報提供を行うことが重要である。また、休業等により業務を代替した周囲の従業員に対しても、その労力に見合った公正な評価を行うことが肝要である。

③ 企業の枠を超えた仕事と生活の調和への取組の促進

○ 顧客や取引相手等の理解の促進

企業が仕事と生活の調和に取り組むには、顧客や取引相手、特に系列企業等の理解促進が欠かせない。企業間で計画的な発注、納期の促進等を図る工夫や、担当者の離席時間等の情報提供など、関係者の理解を促進するための取組を並行して行うことが重要である。

○ 企業間ネットワークの構築

企業が仕事と生活の調和に関する取組を進めるに当たり、実際に効果を挙げている先進企業の取組を参考にすることは非常に有益である。個々の企業担当者の人的つながりで情報収集することに加え、企業間で情報交換等のネットワークを構築（参考）することにより、企業が互いに取組を促進しあう相乗効果が望める。こうした取組が、他の企業や社会全体への仕事と生活の調和に関する取組推進に波及することにもなる。

（参考）ワーク・ライフ・バランス塾の取組

平成 16 年度からの 3 年間にわたり、複数の企業が連携し、情報共有・意見交換を実施、参加企業の取組事例の紹介や各種情報の共有、横断的・継続的な研究・実践、セミナー・シンポジウム等の開催などを行った。

(1) 両立支援の促進

女性従業員（大卒）が出産時（29 歳）に退職して中途採用者を補充する場合（A）と、同従業員が就業を継続し、有期雇用者が育児休業取得期間（1 年と 6 週間）・短時間勤務期間（3 年間）の業務を代替する場合（B-1）、同じく同従業員が就業を継続し、同僚従業員が育児休業取得期間（1 年と 6 週間）・短時間勤務期間（3 年間）の業務を代替する場合（B-2）のコストを比較する。

【仮定詳細：（B-1）休職中・短時間勤務中に有期雇用者が業務代替をした場合】

|      | A(退職→中途採用による欠員補充)                                                                                                                                            | B(休業→復職・短時間勤務→有期雇用者による代替)                                                                                                                                                                                                               |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 共通仮定 | 1か月＝21営業日、1年間＝252営業日。<br>管理職と人事部担当者による関連業務(業務調整、事務処理等)は所定時間内、同僚による関連業務(業務引継、業務代替・補完等)は所定時間外に行う。                                                              |                                                                                                                                                                                                                                         |
| 個別仮定 | 欠員補充までの期間は3か月。その間業務を代替する同僚の時間生産性比は0.8(期間中不変)。<br>中途採用の経費は100,000円。<br>中途採用者のOJTに同僚は、1日1時間×4.5か月を費やす。                                                         |                                                                                                                                                                                                                                         |
|      | 中途採用者の時間生産性比は、最初の1.5か月間は0.7で、1.5か月毎に0.1ずつ上昇、4.5か月後に1.0に。その間は同僚が残業により業務を補完(時間生産性比は0.8)。中途採用者は残業をしない。                                                          | 休業期間は13.5か月、短時間勤務期間は3か年で、その間休職者・短時間勤務利用者と同じレベルの者を有期で1人雇用、投入。有期雇用者の時間生産性比は、最初の1.5か月間は0.7で、1.5か月毎に0.1ずつ上昇、4.5か月後に1.0に。その間は同僚が残業により業務を補完(時間生産性比は0.8)。有期雇用者は残業をしない。<br>復職・短時間勤務者の最初の7日間の時間生産性比を0.7、第8日目から14日目までを0.8、第15日目から21日目までを0.9と仮定。   |
|      | 中途採用者の給与・賞与等は退職者と同等。                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                         |
|      |                                                                                                                                                              | 有期雇用者の時間単価は、休業者・短時間勤務者の給与＋賞与と同額で、社会保険料も会社負担。                                                                                                                                                                                            |
|      | 退職者対応、業務調整・引継、退職事務に係る投入マンパワーは、管理職が退職時点に1人日、中途採用活動時に1人日、中途採用者採用時に1.5人日、同僚が退職時点で2.5人日、欠員補充まで63人日、中途採用者採用時に約33.2人日、人事部担当者が退職時に0.5人日、中途採用活動時に1人日、中途採用者採用時に1.5人日。 | 休業者・短時間勤務対応、業務調整・引継、業務補完・代替、休業・短時間勤務対応事務に係る投入マンパワーは、管理職が休業時点に1人日、休業復職・短時間勤務開始時に0.5人日、短時間勤務終了時に約0.3人日、同僚が休業時点で2.5人日、休業期間中に約87.1人日、休業復職・短時間勤務開始時に約1.3人日、短時間勤務期間中に約8.4人日、短時間勤務終了時に約0.6人日、人事部担当者が休職時に0.5人日、休業期間中に1.5人日、休業復職・短時間勤務開始時に0.5人日。 |

※ 中途採用の経費については、労働政策研究・研修機構「大卒採用に関する企業調査」（2006 年 3 月）における内定者 1 人当たり経費の最頻値が 10 万円未満、次に多いのが 10 万円以上 20 万円未満のため、ここでは 100,000 円と仮定。

※ 退職・休業等関連業務での投入人日や、各種従業員の時間生産性費は、インタビュー調査等を参考に設定。以下同様。

【仮定詳細：(B-2) 休職中・短時間勤務中に同僚が業務代替をした場合】

|      | A(退職→中途採用による欠員補充)                                                                                                                                            | B(休業・短時間勤務→同僚による代替→復職・短時間勤務→同僚による代替)                                                                                                                                                                                                      |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 共通仮定 | 1か月＝21営業日、1年間＝252営業日。<br>管理職と人事部担当者による関連業務(業務調整、事務処理等)は所定時間内、同僚による関連業務(業務引継、業務代替・補完等)は所定時間外に行う。                                                              |                                                                                                                                                                                                                                           |
| 個別仮定 | 欠員補充までの期間は3か月。その間業務を代替する同僚の時間生産性比は0.8(期間中不変)。                                                                                                                | 休業期間は13.5か月。その間業務を代替する同僚の時間生産性比は、0.8(期間中不変)。<br>短時間勤務期間は3か年で、1日の所定労働時間8時間のうち、2時間を短縮。その間業務を代替する同僚の時間生産性比も、0.8(期間中不変)。                                                                                                                      |
|      | 中途採用の経費は100,000円。                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                           |
|      | 中途採用者のOJTに同僚は、1日1時間×4.5か月を費やす。                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                           |
|      | 中途採用者の時間生産性比は、最初の1.5か月間は0.7で、1.5か月毎に0.1ずつ上昇、4.5か月後に1.0に。その間は同僚が残業により業務を補完(時間生産性比は0.8)。中途採用者は残業をしない。                                                          | 復職者の時間生産性比は、最初の7営業日は0.7で、7営業日毎に0.1ずつ上昇、21営業日を経過した後に1.0に。その間は同僚が残業により業務を補完(時間生産性比は0.8)。復職者は残業をしない。                                                                                                                                         |
|      | 中途採用者の給与・賞与等は退職者と同等。                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                           |
|      | 退職者対応、業務調整・引継、退職事務に係る投入マンパワーは、管理職が退職時点に1人日、中途採用活動時に1人日、中途採用者採用時に1.5人日、同僚が退職時点で2.5人日、欠員補充まで63人日、中途採用者採用時に約33.2人日、人事部担当者が退職時に0.5人日、中途採用活動時に1人日、中途採用者採用時に1.5人日。 | 休業者・短時間勤務対応、業務調整・引継、業務補完・代替、休業・短時間勤務対応事務に係る投入マンパワーは、管理職が休業時点に1人日、休業復職・短時間勤務開始時に0.5人日、短時間勤務終了時に薬0.3人日、同僚が休業時点で2.5人日、休業期間中に283.5人日、休業復職・短時間勤務開始時に約1.3人日、短時間勤務期間中に約192.2人日、短時間勤務終了時に約0.6人日、人事部担当者が休職時に0.5人日、休業期間中に1.5人日、休業復職・短時間勤務開始時に0.5人日。 |

※ 退職者・休業者の業務の全部ないし一部を同僚が残業により代替することを想定するため、それが可能な程度に、通常時における平均的な残業は少ないと仮定。

【従業員 1,000 人以上の企業の場合の使用人件費単価：賃金構造基本統計調査から引用】

|                                          | 所定内給与(千円／月) | 賞与・その他(千円／年) | 同左(円／日)  |         |
|------------------------------------------|-------------|--------------|----------|---------|
|                                          |             |              | 所定内給与    | 賞与・その他  |
| 退職・休職する者、短時間勤務を利用する者(女性、大卒、30～34歳、標準労働者) | 286.2       | 1,300.1      | 13,628.6 | 5,159.1 |
| 管理職(男女計、全学歴、全年齢、課長級)                     | 583.0       | —            | 27,761.9 | —       |
| 当該部署同僚(男女計、大卒、25～34歳、標準労働者)              | 298.1       | —            | 14,195.2 | —       |
| 人事部担当者(男女計、全学歴、全年齢、非役職)                  | 318.2       | —            | 15,152.4 | —       |

【従業員 100～999 人の企業の場合の使用人件費単価：賃金構造基本統計調査から引用】

|                                          | 所定内給与(千円／月) | 賞与・その他(千円／年) | 同左(円／日)  |         |
|------------------------------------------|-------------|--------------|----------|---------|
|                                          |             |              | 所定内給与    | 賞与・その他  |
| 退職・休職する者、短時間勤務を利用する者(女性、大卒、30～34歳、標準労働者) | 274.5       | 1,120.7      | 13,071.4 | 4,447.2 |
| 管理職(男女計、全学歴、全年齢、課長級)                     | 455.4       | —            | 21,685.1 | —       |
| 当該部署同僚(男女計、大卒、25～34歳、標準労働者)              | 269.6       | —            | 12,837.5 | —       |
| 人事部担当者(男女計、全学歴、全年齢、非役職)                  | 262.5       | —            | 12,501.3 | —       |

※ 従業員 1,000 人以上の企業、100～999 人の企業における女性従業員（標準労働者）の学歴は大卒が最も多いことから、出産する女性従業員は大卒と仮定。

※ 厚生労働省「人口動態統計」によれば平均的な第 1 子出産年齢は 28.9 歳であることから、産育休取得（1 年と 6 週間）及び短時間勤務（3 年間）を行う女性従業員の人件費単価は 30～34 歳の値を使用。

## (2) 業務の効率化や長時間労働の是正

残業時間が従業員 1 人 1 日当たり 30 分短くなることにより企業全体で 1 年間に削減されるコストは幾らか。

### 【仮定詳細】

|                 |                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 営業日数            | 1か月＝21営業日、1年間＝252営業日。                                                                                                                                                                                  |
| 光熱費             | 経済産業省「平成18年企業活動基本調査」から試算すると、常時従業者1人あたりの営業費用は年間5650万円(全産業)。中小企業庁「平成18年中小企業実態基本調査」によれば、従業員51人以上の中小企業の営業費用に占める水道光熱費の割合は約0.35%(全産業)。これらから従業員1人あたりの水道光熱費を年間約196,500円、この5%の9,825円が30分間の残業に係る分とした。            |
| 長時間労働是正に係るマンパワー | 規模にかかわらず1か月あたり5人日を投入(1人が1週間従事)と想定。                                                                                                                                                                     |
| 使用人件費単価         | 男女計、全学歴、全年齢、非役職の所定内給与。(賃金構造基本統計調査から引用)<br>従業員1,000人の企業の場合: 318.2円/月＝15,152.38円/日＝1,894.05円/時。<br>従業員500人の企業の場合: 279.4円/月＝13,304.76円/日＝1,663.10円/時。<br>従業員50人の企業の場合: 256.8円/月＝12,228.57円/日＝1,528.57円/時。 |

### (3) 従業員の心身の健康保持

従業員 100～999 人の企業で、従業員 1 人（30 歳代後半、男性）がメンタルヘルス上の問題等が理由で 6 か月休職した後に復職する場合のコストは幾らか。

#### 【仮定詳細】

|                |                                                                                                         |  |  |  |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 営業日数           | 1 か月＝21 営業日、1 年間＝252 営業日。                                                                               |  |  |  |
| 関連業務を行う時間帯     | 管理職と人事部担当者による関連業務（業務調整、事務処理等）は所定時間内、同僚による関連業務（業務引継、業務代替・補完等）は所定時間外に行う。                                  |  |  |  |
| 休職期間           | 6 か月。                                                                                                   |  |  |  |
| 休職者の休職前の時間生産性比 | 休職3 か月前～2 か月前の時間生産性比は通常時の0.75、休職2 か月前～1 か月前は0.50、1 か月前からは0.25。                                          |  |  |  |
| 休職者の復職後の時間生産性比 | 復職後1 か月目の時間生産性比は0.25、復職後2 か月目は0.50、3 か月目は0.75。                                                          |  |  |  |
| 同僚の時間生産性比      | 休職前3 か月～休職中～復職後3 か月の計1 年間は同僚が業務を補完・代替し、時間生産性比は休業者の通常時の0.8。                                              |  |  |  |
| 関連業務に係るマンパワー   | 休職者対応、業務調整・引継、休職事務に係る投入マンパワーは、管理職が休職前後に各2 人日、休職中に3 人日。同じく同僚が休職前後に各2.5 人日。同じく人事部担当者が休職前後に各1 人日、休職中に3 人日。 |  |  |  |

#### 【使用人件費単価：賃金構造基本統計調査から引用】

|                                       | 所定内給与(千円／月) | 所定内給与(円／日) |
|---------------------------------------|-------------|------------|
| 管理職(男女計、全学歴、全年齢、課長級)                  | 496.4       | 23,638.1   |
| 休職者および当該部署同僚(男女平均、大卒、35～39 歳平均、標準労働者) | 373.5       | 17,787.4   |
| 人事部担当者(男女計、全学歴、全年齢、非役職)               | 279.4       | 13,304.8   |

※ 休職する従業員の属性は、2003 年度厚生労働科学研究『うつ病を中心としたこころの健康障害をもつ労働者の職場復帰および職場適応支援方策に関する研究』（主任研究者：島悟）の「精神障害による疾病休業に関する事業場調査」の結果における最頻値を参考に、①男性、②35～39 歳、③大卒の標準労働者と仮定。業務補完・代替を行う当該部署同僚も同じ属性と仮定。休職期間も、同調査結果における最頻値を参考に 6 か月と仮定。

## 仕事と生活の調和に係る企業インタビュー結果

### インタビュー実施概要

実施目的：仕事と生活の調和に先進的に取り組む企業から、下記などに関する情報を収集する。

- ①仕事と生活の調和に係る制度・取組の状況
- ②仕事と生活の調和に係る取組とマネジメントとの関係
- ③仕事と生活の調和に係る取組のメリットやコスト

実施時期：2007 年 12 月 18 日～2008 年 1 月 31 日

### インタビュー企業一覧

| 企業規模                | 製造                | 小売・流通・サービス      | 情報・通信                   | 金融              |
|---------------------|-------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|
| 10,000 人以上          | 松下電器（大阪）<br>p2    | ジェイティービー（東京） p4 |                         |                 |
|                     | 帝人（大阪） p3         |                 |                         |                 |
| 3,000 ～<br>10,000 人 | P & G グループ（兵庫） p5 |                 | 日立ソフトウェアエンジニアリング（東京） p6 | 野村證券（東京）<br>p7  |
|                     | 製造業               |                 |                         |                 |
| 1,000～<br>3,000 人   | 日本イーライリリー（兵庫） p8  | 平和堂（滋賀） p10     |                         | 北陸銀行（富山）<br>p11 |
|                     | サタケ（広島） p9        |                 |                         |                 |
| 300 ～<br>1,000 人    | 福島印刷（石川）<br>p12   |                 |                         |                 |
| 300 人以下             | カミテ（秋田） p17       |                 | イノス（熊本） p15             |                 |
|                     | 妙徳（東京） p13        |                 | 大崎タイムス（宮城） p16          |                 |
|                     | ジーエムジャパン（秋田） p14  |                 |                         |                 |

◆松下電器株式会社

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容             | 電気製品の製造・販売                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 所在地              | 本社:大阪府門真市                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 従業員数             | 総従業員数:約 33 万人(海外含む)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 主な制度・<br>取組状況    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 育児休業制度については、子どもが小学校就学直後の 4 月末までの期間に、通算 2 年間取得することが可能となっている(2 分割可)。毎年取得率は向上しており、対象者のうち 9 割が取得している。</li> <li>➤ フレックスタイム制度については、間接部門(工場以外)全般に導入。部門ごとに制度の導入を決めることができ、ほとんどの部門が導入。コアタイムは 10:00～15:00 がほとんどであるが、最近では 13:00～15:00 やコアレスの部署もある。</li> <li>➤ 短時間勤務制度については、「ワーク&amp;ライフサポート勤務」として、育児が事由の場合には子が 9 才 3 月末まで取得可能。介護が事由の場合には、要介護状態の家族 1 人につき介護休業と通算 365 日まで取得が可能。勤務メニューは、1 時間短縮・2 時間短縮・半日(午前・午後)・10 時～15 時・週 2 日勤務・週 3 日勤務と多様。</li> <li>➤ 在宅勤務制度については、自立的に業務遂行できる間接業務従事者を対象として、原則、高度なセキュリティを要する業務以外の業務について導入。月の半分までの利用が可能であるが、事由によってはそれ以上の利用も可能。</li> <li>➤ フレックスタイム制度や短時間勤務制度、在宅勤務制度を導入しているので、明確なノー残業デイは設けていないが、時間外労働時間の短縮については、労働組合とも一緒に取り組んでいる。</li> </ul> |
| マネジメント<br>について   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1986 年の男女雇用機会均等法の施行をきっかけとして、特に女性の活用に関する取組を開始。その後、2001 年に、専任部署を創設し、現在は 2006 年に名称変更した多様性推進本部で、女性に限定しない、ダイバーシティ施策を推進。各事業所には、多様性推進のための担当者も配置し(兼務)、現場の意見を吸い上げながら、全社でダイバーシティを推進している。</li> <li>➤ このような取組で、優秀な人材が採用できる、社内で優秀な方が辞めずに済む。さらに従業員の帰属意識、モラルも高まる。経営方針にきちんと位置づけられている。</li> <li>➤ 休業・長期休暇等を取得したからといって、昇格に影響することはない。短時間勤務制度を利用した場合は、短縮した時間分は減率されるが、短時間勤務であっても成果が高ければ、その分、昇給額が高くなる。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| コスト・メリッ<br>トについて | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 様々な表彰の受賞を通して、企業イメージは確実に上がっていると感じている。採用の際にも、両立支援策に関する質問もあり、学生の関心も高いようである。以前は「男性を取ってくれ」という職場の要望が強かったが、今は男女関係なく、その人の能力をみて、個人として受け入れるようになった。女性だからといって一定期間で辞めてしまう、ということがなくなったことも、現場の声の変化の背景として考えられる。</li> <li>➤ 社員も、出産・育児等を理由に辞めなくても済むようになっているので、満足度は上がっているし、実際、出産・育児を理由にした離職は少なくなっている。</li> <li>➤ 女性ならではの視点を生かした商品開発が行われるようになった。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 特記事項             | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ につけい子育て支援大賞受賞(日経新聞、2007 年 1 月)</li> <li>➤ 「働きやすい会社 2007」第一位(日経ナビ)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

# ◆帝人グループ

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容             | 化学繊維等の製造業                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 所在地              | 帝人株式会社本社:大阪市、東京都 グループ企業:国内 82 社、海外 74 社                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 従業員数             | 帝人グループ全体で 19,053 人 (2007 年 3 月現在)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 主な制度・<br>取組状況    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 育休の最初の 2 日間は有給。子の出生休暇（父母とも）3 日とあわせ 1 週間が有給（適用企業の社員数は国内約 6,000 人）。</li> <li>➤ バックアップ休暇（失効した年次有給休暇を最大 50 日まで積み立てられ、有効な年次有給休暇が残り 25 日以下になると、特定の目的で利用できるもの）が、育児と不妊治療の目的で利用可能（適用企業の社員数は国内約 6,000 人）。</li> <li>➤ 47 歳以上（総合職）、または 50 代以上（管理職）の者は、退職前の 3 年間、会社指定のボランティア団体（各ボランティア協会組織の加盟団体等）へのフルタイム参加が認められ、勤務しなくても給与の 85%が支給される。ただし会社勤務への復帰は不可。退職後の地域での生活に備えるための制度（適用企業の社員数は国内の約 7,500 人）。</li> <li>➤ 10:00～15:00 をコアタイムに 7 時間 30 分（または 7 時間 45 分）勤務のフレックスタイム制度。</li> <li>➤ 経済的支援として、ベビーシッター企業 3 社（ピジョン、ポピンズサービス、マザーネット）と法人契約。ベビーシッターや保育施設が入会金不要、割引料金（ベビーシッターの場合）で利用可能。</li> <li>➤ 「ダイバーシティフォーラム」（旧称「女性活躍フォーラム」）を開催、ワーク・ライフ・バランスの意義などを議論。</li> </ul> |
| マネジメント<br>について   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ワーク・ライフ・バランス取組の目的は、持続可能な働き方の追求。社員を大事にすることは、仕事のクオリティやモチベーション向上に直結し、ひいては長期にわたる円滑な企業経営を可能にするという考え方がベース。クオリティ・オブ・ライフの向上に努め、そのために社会との親和性・社員の重視などを配慮。</li> <li>➤ また、国際的に通用する企業となるには女性の活躍が不可欠と考える。</li> <li>➤ CEO が女性活用を含むダイバーシティ推進で熱心に活動。CHO（人事最高責任者）が適正な労働時間管理・男性育休推進などで声明を発出、また CHO を長とする「帝人グループ・ダイバーシティ委員会」を設置。</li> <li>➤ 時間外労働削減のため、全職場におけるワーク・ライフ・バランス、業務効率向上に係る報告書の提出、時間外労働の事前申請制などを導入。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          |
| コスト・メリッ<br>トについて | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 企業イメージ向上の効果あり。新聞・雑誌の（女性の）働きやすい企業ランキングでは上位（13 位（日経新聞）、8 位（日経ウーマン）、2006 年）に位置。</li> <li>➤ IR 効果として、証券会社等からの SRI の調査を受けている。ファミリーフレンドリーファンド（グッドバンカー）、その他女性力ファンドに組み入れられている。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

◆株式会社 J T B

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容             | 旅行業                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 所在地              | 東京都品川区(事業持株会社)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 従業員数             | グループ全体：27,000 人                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 主な制度・<br>取組状況    | <p>制度は事業会社によって異なる</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 時差勤務制度については、例えば JTB グローバルマーケティング&amp;トラベル（以下、GMT）では子どもが小学校 4 年生の前月（3 月）までを対象として、取得年数制限を設けていない制度を導入している。</li> <li>➤ 短時間勤務制度については、JTB 首都圏や JTB 中部、GMT 等で導入しており、その内容は「小学校 3 年生末まで最長 3 年で短縮時間の上限は 3 時間」「小学校就学の前月まで取得年数に制限はなく 30 分単位で 1 日 2 時間程度」と様々である。</li> <li>➤ さらに JTB 法人東京では、育児や介護に伴う弾力的な労働時間の設定が可能となっており、具体的には 1 日の労働時間を 4～10 時間までの間で設定できる。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                     |
| マネジメント<br>について   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 2006 年度に持株会社化し、事業の柱として「事業の多様性」「専門性」「グローバル化」を掲げた。その流れに対応するために 2007 年度から総務部内にダイバーシティ推進室を創設し、ワーク・ライフ・バランスを理解してもらうための取組を開始した。</li> <li>➤ 学生に人気があり、現場では女性が活躍しており、さらに顧客も女性が多いにも関わらず、経営を担う層に女性は少ない。結婚・出産というライフステージに達した時、会社を辞めずに済むようにしていくことが大きな課題と考えている。</li> <li>➤ 基本的な制度はほぼ整備していると考えているが、それを活用できないのが実情である。男性女性関係なくワーク・ライフ・バランスは必要なので、働き方の見直しをして、社員一人ひとりが自己の感性を磨いていくことが必要である。</li> <li>➤ そのための取組として、管理職以上を対象としたワーク・ライフ・バランスセミナーを開催したり、今後は各事業会社にはダイバーシティの実務担当者を配置して、情報交換をするなどして社員に浸透させていっている。</li> <li>➤ なお、働き方の柔軟化により、管理職の監督が困難になっているかもしれない。実際に困難になっているかどうかの判断は難しいが、困難になっていると感じている管理職は多いようである。</li> </ul> |
| コスト・メリッ<br>トについて | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 総務部内に「ダイバーシティ推進室」を設置し、現在 2 名在籍しているので、その人件費はワーク・ライフ・バランス推進のためのコストと考えてよいだろう。</li> <li>➤ 新卒採用の状況や社員の声から考えると、このような取組を行っていることの効果があることが感じられる。</li> <li>➤ 一方、休業や短時間勤務等を行う社員がいることにより、周囲への負荷があることは事実である。今後、その負荷をかけさせないような仕組み作りが課題である。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

◆P&G グループ

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容             | 洗濯洗淨関連製品・紙製品・医薬部外品・化粧品・食品などの製造・販売・輸出入                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 所在地              | 本社:兵庫県神戸市<br>その他事業所:仙台・東京・名古屋・大阪・福岡・明石・高崎・滋賀                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 従業員数             | 約 4,300 名 (男性 1,700 名 女性 2,600 名 関連会社含む)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 主な制度・<br>取組状況    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ フレキシブルワークアワー：勤務時間はフレックスタイム制でコアタイムはファンクションごとで決めている。1 日の中でのフレックスではなく、月の労働時間全体としてのフレックスが可能。</li> <li>➤ 時間短縮勤務：育児/介護/その他の事由で男女を問わず、1 年以上勤務している全社員が時間短縮勤務が可能（例えば週 3 日勤務、1 日当たりの勤務時間 40%削減等）。</li> <li>➤ 在宅勤務：月の 50%、週 2 日まで在宅勤務が可能。</li> <li>➤ 短期看護休暇：子どもや家族の看護のために年間 7 日まで有休で取得できる。（通常の有給休暇とは別に取得できる。）</li> <li>➤ 配偶者出産特別休暇：配偶者の出産に際して、3 日間まで有休で取得できる。</li> <li>➤ 育児・介護休業：法定の育児休業に加えて、子どもが満 2 歳になるまで延長が可能。</li> <li>➤ 緊急時介護/育児費用払い戻し制度：所定労働時間外に必要な会議や研修、および宿泊を伴う出張などの場合に、通常外に発生した妥当な育児・介護費用の実費を会計年度で 10 万円まで補助。（両親の呼寄せ費用、出張への親の同行なども可。）</li> <li>➤ ベビーシッター利用補助制度：ベビーシッターの補助クーポンを支給。</li> <li>➤ ダイバーシティネットワーク主催の勉強会：様々な働き方や社内制度の利用について、経験者が話をする勉強会を開催。</li> <li>➤ 社員の健康管理のための EAP（従業員支援システム）やマッサージサービスを導入。</li> <li>➤ 【仕事と子育て】カウンセリング：両立準備のためのカウンセリングを希望者に提供。</li> </ul> |
| マネジメント<br>について   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ダイバーシティ（多様性）の推進を経営戦略のひとつと明示し、多様な社員が個性を活かし、最大限の力を発揮して充実した仕事と充実した私生活を達成することを目指している。</li> <li>➤ 会社の方針にそって、個人が上司とともにワークプランをたてる。休業や短時間勤務が予定されている場合は、ワークプランの話し合いの中で業務調整する。</li> <li>➤ 上級管理職については、女性の登用率や離職率などの数字も評価指標のひとつとしてみている。</li> <li>➤ 会社全体として、制度が利用できるという環境を整えることが大切であると考えている。制度を利用したいという希望があるのに、実際の取得を躊躇することがないように啓発をしている。その上で、社員に自立し、セルフマネジメントできるようになってもらうことを期待している。</li> <li>➤ 社員全体に公平なサポートを提供するために、育児だけを特別扱いしないようつとめている。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| コスト・メリッ<br>トについて | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ダイバーシティ（多様性）を進めることにより優秀な人材が定着することが最大のメリット（女性社員割合: 全社員の 62%、総合職の 34%、課長相当職の 25%、部長相当職の 26%）。</li> <li>➤ 数値化できるものではないが、ワークライフバランスの推進は、育休等の制度をこれから利用する可能性のある社員に対して安心感を与えていることを重視している。</li> <li>➤ ワークライフバランスに関連する諸制度や取り組みは、育児休業からの復帰率の向上、復帰者のタイムマネジメント能力の向上、ロイアリティの向上、生産性の向上につながっている。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 特記事項             | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 2006 年 日経ウーマン「女性が働きやすい会社 総合ランキング第一位」</li> <li>➤ 2006 年「均等推進企業 兵庫県労働局長 優良賞」受賞</li> <li>➤ 2007 年 日本経済新聞社「につけい子育て支援大賞」受賞</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

◆日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容             | ソフトウェア・システム開発                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 所在地              | 東京都品川区                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 従業員数             | 5,093 人                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 主な制度・<br>取組状況    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 育児休業は、子どもが満 1 歳に達した以後の最初の 3 月末まで取得可能。また介護休業は、一人の介護につき通算 1 年以内の必要な期間で取得可能。</li> <li>➤ 短時間勤務制度は、4 時間、5 時間、6 時間、7 時間の中から選択可能としている。対象者は育児（小学校卒業まで）、介護を行う者、妊娠中の者。</li> <li>➤ コアタイム（11:00～15:00）を設けたフレックスタイム制度を導入。対象は、勤続 1 年以上の総合職もしくは勤続 2 年以上の一般職・専任職で、かつ時間管理を本人に委ねることが可能な者。2,164 名の社員が利用。育児・介護を理由とする者には、コアタイムのないフレックスタイム制度も導入。</li> <li>➤ 係長クラスを対象に、裁量労働制度を導入。対象者の 7 割が選択し、1831 名が利用（08 年 1 月現在）。</li> <li>➤ 女性社員が少ないため、部下の妊娠などの対応に慣れてない上長が多い。そこで、妊娠報告から職場復帰後までの対応をまとめたガイドブックを、上長向けと本人向けの 2 種類作成し、両立支援 H P（育児・介護に関わる各種制度紹介等）に掲載。</li> <li>➤ 21 時ルールを制定し、21 時以降の残業を原則禁止。現在 21 時まで残業する人は 1 割程度。今後、20 時ルールへの変更を検討予定。</li> <li>➤ 社員の健康管理に関しては、健診結果に基づく「脳・心疾患リスク回避のための就業制限措置」を導入。血圧等の基準値の水準ごとに就業制限（残業制限～就業禁止）を設定。また、産業医の講話で健康管理意識の向上を図る。</li> </ul> |
| マネジメント<br>について   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 全社改革運動の一つに「活気ある職場作り」を掲げ、ワーク・ライフ・バランスに関する取組が本格化。魅力的な会社にしていくことで、優秀な人材の採用につなげていきたい。</li> <li>➤ 社長もワーク・ライフ・バランスには強い関心をもっており、期首挨拶や社内報等でメッセージを連打している。また、両立支援 HP での周知を図ると同時に、社内メールで社長の考えを全社員に発信。</li> <li>➤ 取組に当ってはまず、各事業部の第一線で活躍している者を選抜してワーキンググループを立ち上げ、意見交換しながら施策を検討。</li> <li>➤ 部下が長時間労働とならないように管理できたかを管理職の評価要素とすることに加え、経営会議でも、長時間残業者を報告し、管掌役員に実効ある残業縮減策を求めている。</li> <li>➤ 社員間や上司部下間のコミュニケーションを活性化するために、懇談会などを実施</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| コスト・メリッ<br>トについて | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 残業が多い等のイメージがある IT 業界において、ワーク・ライフ・バランスの推進は、企業イメージの向上に効果がある。採用においても、女子学生を含めた優秀な学生の応募も見込まれる。実際、女性の応募がここ数年で 10% から 20%に上昇している。</li> <li>➤ また、心身ともに健康的な会社生活を送ることは、生産性や創造性、業務の効率向上につながるはずである。</li> <li>➤ 21 時ルールの導入により所定外労働時間が約 2 割（月 34.9 時間から 27.8 時間へ）減少し、月 100 時間以上残業者の人数も 8 割減少した。また疾病への罹患率が直近 6 ヶ月で 7 割まで減少した。</li> <li>➤ 社員の離職率が 5%台から 3%台へ低下した。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 特記事項             | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ （財）社会経済生産性本部「第 1 回ワーク・ライフ・バランス大賞」組織内活動優秀賞受賞（2007 年 11 月）</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

◆野村證券株式会社

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容             | 証券業                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 所在地              | 本社:東京都中央区 その他事業所:国内 160 支店                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 従業員数             | 12,227 名 (2008 年 3 月現在)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 主な制度・<br>取組状況    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 年次有給休暇の計画的取得として、6～9 月の間に 5 営業日の「暑中休暇」を、10 月～翌 3 月の間に同じく 5 営業日の「リフレッシュ休暇」を取得することを推進。ほぼ全従業員が取得。</li> <li>➤ 半日単位の有給休暇取得が可能で、取得回数に制限はなく、また午前半休と午後半休だけでなく「中抜け」(4 時間)の形の半日休暇も可能。</li> <li>➤ 子が小学校に就学するまでの間、月額 20,000 円を上限に、託児所、ベビーシッター、送迎依頼等の費用(実費)の半額を負担。有期雇用契約者も同等。</li> <li>➤ 休業者等が出た場合、同僚従業員で業務を分担して乗り切るか、派遣社員等の臨時要員を手配するかは、それぞれの職場が個別の事情に応じて判断。人員が減った中で、与えられた業務目標を達成するための方策を考え実行するのが、部店長の責務。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                 |
| マネジメント<br>について   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 福利厚生充実が、直ちにワーク・ライフ・バランスと親和的になるとは思わないが、従業員のニーズが多様化している中で、円滑な会社生活に資するよう、選択肢もまた多様なものを提供し働きやすい会社にしたいと考えている。また、総合職掌／一般職掌というコース別人事の撤廃し、担当可能な業務範囲を共通化することとした。</li> <li>➤ コース別人事の撤廃に伴い、社内外で活躍する女性を紹介することで将来に対するモデルを構築すること、職位が上がることにに対する不安を持つ人に対してイメージを持ってもらうような取り組みを行うこと、育児・出産とキャリアの問題に悩んだ時の助けとなるツールを紹介することなどを、社内ウェブで行っている。また、社内横断的な「女性ハッピー・キャリア&amp;ライフ・プロジェクト」を実施し、女性社員の意見集約を行っている。</li> <li>➤ 社員個々人の能力、意欲、適性等に応じ、チャレンジできる業務の幅が拡大し、その結果発揮される能力に対して適正に報いていくという考え方(発揮能力主義)が以前から徹底されている。個人の成果のみならず、所属する組織の成果という観点からも見ること、また結果に限らず過程(取り組みの過程やそこにおける成長)も評価の対象となることが、いわゆる「成果主義」とは異なる。</li> <li>➤ 所定外労働が長時間に及んだ社員は、所属長を通じて健康管理センターに呼び出し、産業医との面談を義務づけている。</li> </ul> |
| コスト・メリッ<br>トについて | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 従業員の満足度が向上した。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

◆日本イーライリリー株式会社

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容             | 製薬業                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 所在地              | 本社:兵庫県神戸市 その他事業所:東京                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 従業員数             | 1,700 名 (2007 年 4 月現在)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 主な制度・<br>取組状況    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 私傷病休業（シックリープ）という形で、体調を壊した場合、最長 1 ヶ月間は有給休暇とは別途給与、賞与全額保障。風邪等での短期の病欠から利用可能。</li> <li>➤ 看護休暇は、未就学の子どもだけではなくそれ以外の家族（配偶者や就学児童もあり）についても取得可能で有給。子どもの看護の時は通常の有給休暇よりもこの休暇を優先的に利用可能。</li> <li>➤ フレックスタイム制度は短時間勤務との併用も可。</li> <li>➤ 育児/介護のファミリーケアが必要な社員で一定の等級、勤続年数の社員は週 3 日までの在宅勤務が可能。短時間勤務との併用も可。</li> <li>➤ ダブルカバー制度：MR（営業職）の中で、短時間勤務者がでた場合に、1 つのテリトリーを他の MR と共有したり、バックアップする。通常、1 つのテリトリーは 1 人担当が基本であるが、短時間勤務の人については、社員または外部派遣社員に勤務時間を削減した部分について、代替してもらう制度となっている。短時間勤務者が複数のテリトリーのバックアップとして活動することもある。</li> <li>➤ リリーフ MR 制度：派遣 MR と契約して、育休等休業取得者の休業期間の代替要員の確保し、休業者の「穴をあけてしまう」という心理的プレッシャーを取り除くようにしている。</li> <li>➤ メンタル面だけではなく、育児相談を含めた社員の健康保持のために、EAP(Employee Assistance Program)を導入し、年間 60 件近くの利用がある。</li> </ul> |
| マネジメント<br>について   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 女性を十分に活用できていないということが長期的には会社の競争力にかかわるという考えのもと、ここ数年ジェンダーダイバーシティに取り組んできて、その中でワーク・ライフ・バランスに関する制度が誕生。</li> <li>➤ womens network（リーダーズグループ 11 名を決めて、様々な意識向上のための年間活動を行う）があり、会社の推進体制の一環を担っている。</li> <li>➤ 処遇の基本理念として、Competitive in the market（報酬水準はマーケットの中で決まる）、pay for performance（成果に応じた報酬）というものがあるので、成果主義は自然に行っている。</li> <li>➤ シックスシグマ（1980 年代初頭に、アメリカで開発され、生産プロセス改革に用いられた手法）を活用した業務の効率化・生産性の継続的な向上に、全社的な優先課題として取り組んでいる。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| コスト・メリッ<br>トについて | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ リリーフ MR 制度のための派遣 MR には、製品知識をしっかりとつけるために、1 ヶ月間の研修に参加してもらう。復職する MR にも製品知識の研修をしっかりと行う。そのため、代替要員を入れる際にはかなりの研修コストがかかる。</li> <li>➤ 行政等で表彰され、いろいろなところに PR されることにより、社内のモチベーションアップにもつながっている。</li> <li>➤ 女性の離職率は下がってきているように思われる。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 特記事項             | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 「働きがいのある会社」調査で 2 年連続上位企業にランキング</li> <li>➤ 2004 年「こうべ男女いきいき事業所表彰」受賞</li> <li>➤ 2006 年「均等推進企業表彰」の「兵庫県労働局長優良賞」受賞</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

◆株式会社サタケ

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容             | 食品産業総合機械及び食品の製造・販売                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 所在地              | 本社：広島県東広島市 その他事業所：東京、海外 5 か所                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 従業員数             | 正規 941 人 （男性 816 人 女性 125 人） （2007 年 5 月 1 日現在）<br>有期雇用 100 人 （男性 57 人 女性 43 人） （同上）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 主な制度・<br>取組状況    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ スtock有給休暇（失効有給休暇の復活制度）を療養、介護、看護、ボランティアなど多目的に使用可。育児目的の使用許可も検討の予定。</li> <li>➤ 事業所内保育施設あり。定員 15 人。育休取得者の 3～4 割が利用。</li> <li>➤ 配偶者の出産を機にした男性従業員の有給休暇の集中的取得（「育児休職」と称する）を奨励。実績は過去 9 人、期間は各人 3～18 営業日。</li> <li>➤ 休業等による欠員には、①人員は補充せず残存人員でカバー、②他部署からの異動で補充、③パート社員あるいは派遣社員で補充——の優先順位で対応。概ね 10 人以上の部署では①、10 人未満の部署では②③。中途採用による補充はなし。</li> </ul>                                                                                                        |
| マネジメント<br>について   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 少子化社会における CSR 的観点から「仕事と家庭の両立」に取り組む。男性従業員の「育児休職」も、二人目の子どもをもうける際は特に夫の協力が必要という観点から。</li> <li>➤ 社内保育施設は、1999 年から採用している女性総合職の退職（結婚による転居、夫の転勤を理由とする）を抑止する意図もあって設置。</li> <li>➤ オーナー企業であり、人事部の方針にはオーナーの意思が反映されていると受け止められるため、意思伝達・徹底は非常にスムーズ。</li> <li>➤ 休業や短時間勤務は基本的に昇給・昇格に影響しない。特に男性従業員の育児休職がマイナス評価に繋がっていないか人事部がチェック。</li> <li>➤ 時間外労働削減のため、社内 LAN を用いた承認システム導入。所定外労働中の喫煙は懲戒の対象。</li> <li>➤ 労使協議会を通じて要望を聴取し、従業員のニーズに合致したきめ細やかな制度設計・運営を行う。</li> </ul> |
| コスト・メリッ<br>トについて | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 事業所内保育施設の年間運営コストは約 700 万円。保育施設により育休からの復職が早まっている（06 年 1 名、07 年 1 名）という効果あり。</li> <li>➤ メリットとしては、PR 効果（特に事業所内保育施設）や従業員満足度の向上（企業イメージの向上による自社への誇りの促進）が大きい。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 特記事項             | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ （財）社会経済生産性本部「第 1 回ワーク・ライフ・バランス大賞」組織内活動優秀賞受賞（2007 年 11 月）</li> <li>➤ 平成 18 年度【ファミリー・フレンドリー企業表彰】厚生労働大臣賞優良賞受賞</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

◆株式会社平和堂

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容             | 小売業                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 所在地              | 滋賀県彦根市（関西周辺に 97 店舗）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 従業員数             | 約 12,822 人（うち正社員 2,982 名、パート社員 9,840 人：2007 年 2 月現在）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 主な制度・<br>取組状況    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 育児理由で子どもが小学校就学直後の 5 月 15 日まで短時間勤務の利用可能。利用者は所定労働時間を 5・6・7 時間より選択でき、かつ勤務時間を固定可能。</li> <li>➤ 「地域・ボランティア、生涯学習休業」という名称で 1 年間まで休業を取得可能。過去の取得者の理由としては、留学や通信教育の受講。</li> <li>➤ 第 3 子以降の出産祝金として 10 万円を支給。</li> <li>➤ 業務の効率化に関する推進部署を作り、業務効率化に関する様々な検討を実施。テスト店舗を設け、そこで実践、検証を行い、時間面、売り上げ面で結果がでつつある。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| マネジメント<br>について   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 「意欲ある従業員がその意欲・能力を発揮できる職場環境を整えることがはたらきがい(従業員満足度)の向上につながる」という考え方を下に、1990 年ぐらいから両立支援等の取り組みを行い、育児・介護だけにこだわらないボランティアや課外活動も対象とした「ゆとりライフ制度」を構築。</li> <li>➤ 2001 年ごろから、女性の管理職が少ないということで、教育人事部内に設立された「ワークライフバランス推進チーム」（常務取締役や組合の代表も参加）で、女性管理職を増やすための方策を月 1～2 回の検討。</li> <li>➤ 休業中に関しては、育児、介護といった評価項目があり、昇給・昇格がないかわりに降給・降格もない。その後のがんばり次第で、昇給・昇格もあり得る。</li> <li>➤ 短時間利用者は、保育園の迎えの時間等にあわせて退社時間を設定することが多く、その場合には正社員であってもパート的な勤務しか行うことができない。平和堂が望む正社員像（夜勤務が可能な人）には合致しなくなり、短時間利用者がいる場合には、短時間勤務であっても大丈夫な職場（他に正社員が 2 名いる等）に配置するように調整を行っている。</li> <li>➤ 月 30 時間以上の残業をさせないようにしている。</li> </ul> |
| コスト・メリッ<br>トについて | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 退職者が圧倒的に減少し、女性の管理職も誕生してきている。</li> <li>➤ 休業からの復職者については、新卒者とは異なり、経験、商品知識がある。</li> <li>➤ 新卒採用時に企業イメージが向上。</li> <li>➤ モデル店舗における業務効率化の試みで、売上げの上昇がみられる。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 特記事項             | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 均等・両立支援推進企業表彰（ファミリーフレンドリー企業部門）の滋賀労働局長優良賞受賞（平成 19 年）</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

◆株式会社北陸銀行

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容           | 銀行業                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 所在地            | 本店:富山県富山市 その他事業所:国内 186 か所、海外 3 か所                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 従業員数           | 2,546 人 (2007 年 3 月末現在)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 主な制度・<br>取組状況  | <p>➤ ワーク・ライフ・バランス推進に向け、2007 年 7 月に、スローガン『北陸銀行 Better Work, Better Life 宣言』の元、育児休業制度等の拡充を以下の通り実施した。</p> <p>①育児休業：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・休業期間の当初 3 日間を有給扱いとした</li> <li>・自己都合での休業期間の半年間延長を可能とした（延長要件の撤廃）</li> <li>・育児短時間勤務制度（1 日当り最大 2 時間を短縮可能）を新設した</li> <li>・育児時差出勤制度の対象を、満 3 歳到達までから、小学校就学までとした</li> <li>・看護休暇として、小学校就学までの年間 5 日に加え、中学校就学までの間も年間 3 日を、有給扱いで取得可とした</li> </ul> <p>②有給休暇取得促進：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・半日休暇制度を導入した</li> </ul> <p>③他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・以上は全て、行員だけではなく、嘱託にも適用することとした</li> </ul> <p>➤ メンタルヘルスセミナーを実施中。臨床心理士（大学院教授）の講義を、2006 年 4 月より全店のマネジメント層（副支店長クラス以上）が悉皆受講。現在は支店長補佐（課長クラス）以下が順次受講している。</p> <p>➤ 家族手当を子 1 人につき月 10,000 円支給。35～49 歳の世代には、更に 1 人当り 2,000 円を加算支給。</p> <p>➤ ホームヘルパー利用料金一部補助として 1 日 4,000 円を最長 5 日分まで支給。</p> |
| マネジメント<br>について | <p>➤ ワーク・ライフ・バランス推進の背景は、</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①従業員が活力に満ちた生活をおくれるよう職場環境・風土を整えることで、従業員満足度を高め、モチベーション・仕事の質の向上を図り、顧客サービスをより良いものとしていくこと</li> <li>②人材確保の重要性が高まっていること</li> <li>③社会環境（少子高齢化・労働力人口減少）や、法制、国・県等のスタンスも踏まえ、CSR への取組みを強化すること</li> </ol> <p>➤ 制度の考え方や詳細については、『北陸銀行 Better Work, Better Life 宣言』に関する通達を通じて全行員に周知・徹底。また、労使による専門検討委員会として「ワーク・ライフ・バランス検討委員会」を結成。</p> <p>➤ 時間外労働削減に向けては、</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①マネジメント・タスクフォース（支店長経験者による労務管理中心の臨店指導）を全店で実施</li> <li>②メリハリのある時間外運営に向け、早帰り日・週・月を設定</li> <li>③労使による専門検討委員会として「時間管理専門委員会」を継続開催中</li> </ol> <p>➤ 業務効率化に向け、以下を実施中。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①全店アンケートの実施や特定店への臨店を通じた支店ニーズの把握</li> <li>②大量・集中処理に馴染む営業店事務を、本部へ集中化</li> <li>③BPR（スタンディングオペレーションの導入など）</li> </ol>                                       |
| コスト・メリットについて   | <p>➤ ワーク・ライフ・バランス制度構築のための人件費は約 50 万円（担当者が 2 週間程度専従＋上司によるチェックに要した人件費の概算）。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

◆福島印刷株式会社

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容             | ビジネスフォーム印刷事業                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 所在地              | 本社：石川県金沢市 その他事業所：全国に 5 営業所                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 従業員数             | 382 人                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 主な制度・<br>取組状況    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 「勤務時間選択職」制度。所定勤務時間 7 時間 45 分のところ、勤務時間を 6 時間以上 7 時間 30 分以下とする A パターン、同 4 時間超 6 時間未満とする B パターン、同 4 時間以下とする C パターンの 3 種が選べる。</li> <li>➤ 休業者の補充は基本的に派遣社員で。印刷版面のもととなるデータ政策（DTP）については、人材が市場に多いため、派遣での補充が比較的容易。営業アシスタント職、カスタマー・サポート職の場合も派遣社員で補う場合が多い。正規従業員を雇用して補充するケースもあり。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| マネジメント<br>について   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ワーク・ライフ・バランス取組の第一の目的は人材の維持。印刷業は「職人芸」の部分が多く、高いノウハウを身につけた人材に働き続けてもらうため、ワーク・ライフ・バランスによる離職率の抑制が必要。また、北陸では地元に残ったり U ターンしたりした女性の人材層が厚い（男性は大都市圏に出たまま戻らないことが多い）ため、女性人材を活用したいという意図も。</li> <li>➤ また、超過勤務による超勤手当の増大や生産性の低下への対応も重要な目的。主に①部署間応援の厳密な計量化とそれによる収益・生産性意識の向上、②時季的な繁忙に応じた所定労働時間の変化により、超過勤務の 47.7%減を達成。①は、部署間で応援のやりとりがあった場合、1 分＝1 ポイント＝40 円として部署労務費の加算（応援を受けた場合）と控除（応援を派遣した場合）を厳密に行い、リアルな付加価値生産性の計算を行うもの。②は、通常の所定労働時間 8:15-17:00（7 時間 45 分）に加え、繁忙期（10～11 月、3～4 月）は 8:15-18:00（8 時間 45 分）、閑散期（1～2 月、7～8 月）は 8:30-16:30（7 時間）という計 3 種の所定労働時間を設けたもの。また、一部の部署において、社内間で残業して業務調整等を行うことを当たり前と感ぜないよう、19 時以降の社内間電話を禁止する等の工夫を行っている。</li> <li>➤ 業務分野毎に専門分化が進み部署相互に応援がしにくい状態となっているが、各部署において、自部署の人員でしか担えない業務と他部署の人員でも手伝える業務との切り分けを行い、日常的に他部署からの支援を受けられる体制を整える一方、各従業員にも他部署業務に関する知識を身につけさせている。</li> <li>➤ 昇給・昇格に関し年齢や在籍年数の要件はなく、よって休業取得や短時間勤務が影響することはない。ただ、個々人の成果を見るのではなく、所属チームの達成度と、その達成に対し各自がどれだけ貢献したかを評価する。</li> <li>➤ 管理職の評価要素に超勤管理、予算管理が含まれる。</li> </ul> |
| コスト・メリッ<br>トについて | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ワーク・ライフ・バランスに関する表彰を受けたことは社外に対して分かりやすいアピールに。関連の取組が営業の際の話題（ネタ）になることも。</li> <li>➤ 超勤の 4 割削減という数値目標を達成。</li> <li>➤ 女子学生の応募者が非常に多く、女性が働きやすいというイメージが浸透してきているのではないかと。採用面談の場で、出産後の働き方を気にする女性応募者は多く、それに対して具体例を挙げられることのアピール効果は大きい。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 特記事項             | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 石川県ワークライフバランス企業知事表彰（2005 年）。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

◆株式会社妙徳

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容             | 空圧機器・真空機器装置及び部品の製造並びに販売                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 所在地              | 本社：東京都大田区 他 11 営業所、2 事業所（生産工場）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 従業員数             | 妙徳単体：162 名、グループ全体：179 名                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 主な制度・<br>取組状況    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 2007 年 11 月に岩手事業所内（メイン工場で女性社員、子育て中の従業員も多い事業所）に託児所を開設。利用は、同社の従業員であれば誰でもよく、正社員には限定していない。利用料は無料。</li> <li>➤ また、18 時以降の残業は原則禁止。残業するには事前申請が必要。時間内に終わらせるために、就業時間を変更したり、外部からの電話対応のためのコールセンターを設置。最終退室者は、メールで全社に向けて終了時間を発信。</li> <li>➤ さらに有給休暇の取得を進めるために、四半期に 1 回、5 日間の連続休暇の取得を社員全員に推奨するとともに、従業員の休暇予定は社内ですべて公開。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| マネジメント<br>について   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ワーク・ライフ・バランスそのものが目的ではなく、効率化、業務改善をしていくいろいろな施策が、結果的に、ワーク・ライフ・バランスへの取組という形で評価を得てきた。人材という財産をどう使っていくかを考え、働きやすい環境を作る、労働時間を減らす、託児所を作って育児中の社員が働きやすくする、という施策に取り組んできた。</li> <li>➤ 会社の上場を目指すにあたって管理体制の整備や外部の指摘というきっかけもあり、社長の指示により、会社が余暇の時間まで奪ってしまうような働き方をやめるべく、それまでの残業をするのが当たり前という体質自体の改善に取り組んだ。</li> <li>➤ トップダウンである以上、社長自ら発信して実践する。5S 活動、定時退社など、強い意思を持って行動している。会社が無理にでも「今日は何時に帰りたい」としなければ、水曜日のみ定時退社デー、などとしていると、他の日にずれ込んだり、イレギュラーがどんどん発生してしまう。したがって、退社時間も徐々に前倒しにして、従業員の体のリズムを馴染ませてきた。</li> <li>➤ 従業員の意見を積極的に聞いて、というより、会社として考え、提案していく。従業員の意見を聞く場もあるが、なかなか言いにくいようである。</li> <li>➤ 評価については、有給休暇の取得状況が、昇進や昇格に影響することは無い。</li> <li>➤ 生産現場における多能工化の推進を行っている。その他、職場においても、上司と部下、同僚間において業務を補いしあう職場作りを行っている。</li> </ul> |
| コスト・メリッ<br>トについて | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 各種メディアに取り上げられることによる PR 効果や IR 効果はあると考えている。また地域においても、あの会社は託児所があるという認識、良いイメージが広まれば、あの会社に働きたい、という人も増え、最終的に会社にとってプラスになるはずである。</li> <li>➤ ただし採用に関しては、上場企業だから応募してきているのか、それとも働きやすさを評価して応募してきているのかは分からない。</li> <li>➤ また、離職率が低下しているので、従業員の満足度も上がっていると思われる。加えて、働きやすさの制度整備と同時に労働環境の改善も行ったので、従業員の士気の向上にもつながっているはずである。</li> <li>➤ 事業所内保育所の設置コストとして 500 万円（土地代含まず、備品込み）、ランニングコストとして、保育士 2 名（35 万円/月）、光熱費等 5 万円/月がかかっている。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                             |

◆株式会社ジーエムジャパン

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容             | スポーツウェアなどの繊維製品の製造・販売                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 所在地              | 秋田県北秋田市                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 従業員数             | 127 名（男性 22 人、女性 105 人） この他にパートタイマー13 人（全員女性）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 主な制度・<br>取組状況    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 対象者を限定しない、短時間勤務制度を導入。これまで 2 人の利用があったが、その理由は全て介護のため。育児に関しては、該当者がいない。勤務パターンも限定せず、利用希望者の希望に合わせるようにしている。</li> <li>➤ その他にも、コアタイム無しのフレックスタイム制度や、始業・終業時間の繰上げ・繰り下げ制度もあるが、短時間勤務制度でカバーできるためか、利用者はいない。</li> <li>➤ ワーク・ライス・バランスに関する社員の意識を高めるために、関係する新聞記事や雑誌記事を掲示板に貼りだして、社員に読んでもらっている。</li> <li>➤ 欠員等が発生した際には、定年後の再雇用者を適宜配置して対応している。</li> </ul>            |
| マネジメント<br>について   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 取組のきっかけは、女性社員の間でさまざまな問題が発生したため、何らかの対応策が必要となったことである。定年後の再雇用の制度化や、女性管理職の登用、女性の職域の拡大等への取組を始めた。</li> <li>➤ また、少しでも家庭での生活時間を確保できるよう、給与は変えずに就業時間も 30 分短縮した。同時に、基本的には残業時間はゼロとしている。このような取組により、社員にコスト意識をもってもらい、効率的に業務を遂行してもらうようにしている。</li> <li>➤ 繁忙期の始期である 1 月を「残業ゼロ」月間に。</li> <li>➤ ただし、一つの取組も 3 年程度で慣れてしまうので、3 年ごとに新しい取組をしていく必要があると考えている。</li> </ul> |
| コスト・メリッ<br>トについて | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 取組に伴う特別なコストは発生していないが、時間を短縮しても売り上げが伸びているということは、業務の効率化が図られているためと考えられる。</li> <li>➤ また、周辺地域での企業イメージは上がっており、そのことは社員にとっても励みとなっている。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       |
| 特記事項             | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 2006 年度ファミリー・フレンドリー企業表彰：秋田労働局長賞受賞</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

◆株式会社イノス

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容             | 情報サービス産業                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 所在地              | 本社：熊本県熊本市 支社：福岡県福岡市                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 従業員数             | 104 名                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 主な制度・<br>取組状況    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 短時間勤務だけではなく、週に 3 日のみ勤務等の短日勤務も利用可（育児・介護以外の理由でも利用可能）。</li> <li>➤ 一定能力以上の社員は、裁量労働制、在宅勤務制度が利用可能。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| マネジメント<br>について   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ソフトウェア開発は男性だから向いているというわけではなく、性差はないものであるが、育児は女性が 95%くらい担っているのが実態。建前の男女平等では困るため、男性社員と同じように教育投資時間をかけたと女性が働き続けることができるように制度を整備。</li> <li>➤ 評価は働いた時間分で実施。女性だけを対象とするのではなく、全社員に対して成果主義を導入。ただし、短時間勤務だからといっても仕事に責任を持ってもらうために、時間内に終わらなければ、残業も休出もある。</li> <li>➤ 企業として、ある程度の退職者数を想定した業務計画を立てているので、退職者がでたからといって、特に業務負荷が増大になり、生産性が低下するとは考えていない。</li> </ul>                                                                                                                                                                       |
| コスト・メリット<br>について | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 短時間勤務を導入したことで、人材育成コストと採用コスト（含、社員の負担）が減少。新人対既存社員の比率は以前だと 10～15%であったが、現在は 5～6%となり、人件費の抑制が可能。</li> <li>➤ 短時間勤務を利用する人は多くの場合 1 人で完結して仕事ができる世代であり、管理職としても、新人を育てるより、勤務時間は多少短くても 1 人前の仕事ができる人がいてくれた方が、業務運営をしやすいのが実態。</li> <li>➤ 在宅勤務者がいた際には、20 万円くらいのパソコン購入費用と、通信設備費用がかかった。</li> <li>➤ 近年業界全体の入職者のレベルが全体的に下がってきているため、質が向上したかどうかについては判断しにくいですが、毎年、大卒者を 5 名以上採用できていることは、地方にある中小企業としては恵まれていると思っている。</li> <li>➤ 完全なデメリットがあれば、このような制度は実施していない。</li> <li>➤ 企業を紹介してもらうことは大きなメリットになっている。</li> <li>➤ 従業員の満足度が高いといわれている。</li> </ul> |
| 特記事項             | ➤ 平成 14 年度均等推進企業表彰熊本県労働局長賞受賞                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

◆株式会社大崎タイムス社

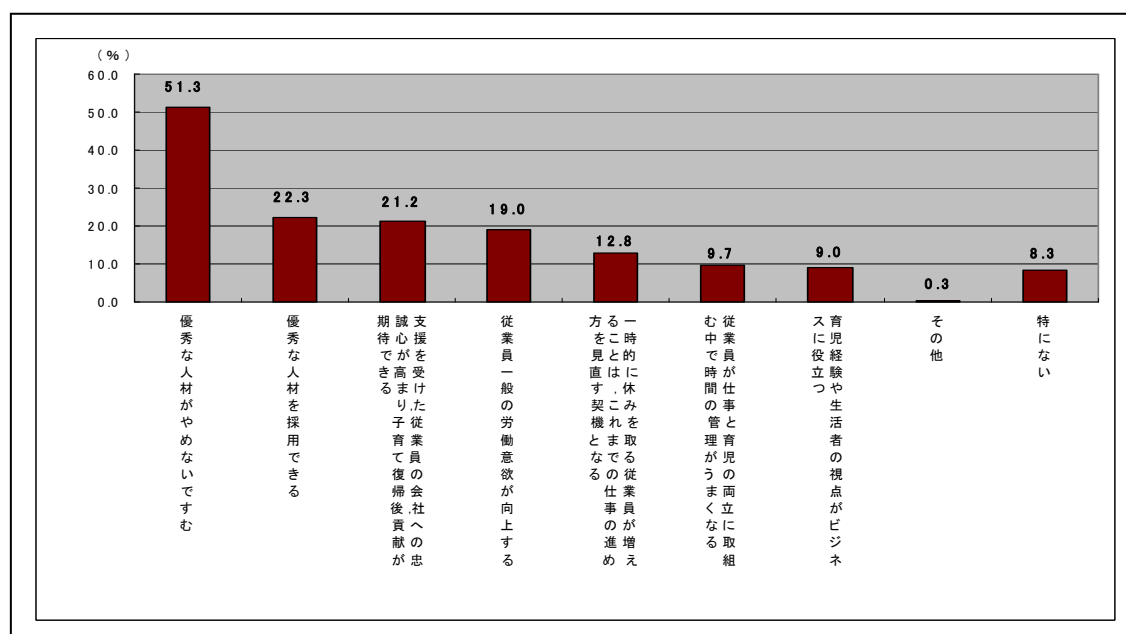
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容             | 新聞出版                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 所在地              | 宮城県大崎市                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 従業員数             | 48 名（うち女性 23 名） 管理職は 26 人中 9 人が女性                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 主な制度・<br>取組状況    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 通常の勤務時間を、前後 2 時間ずらすことができるフレックスタイム制度を導入。介護や本人・家族の通院の際に利用可能。ずらした分の消化ができない場合（例：就業開始を 2 時間後にしたが終業時間を 2 時間ずらせなかった場合）は、その時間分は翌月以降に移行可能。</li> <li>➤ 短時間勤務は制度としては認めていないが、本人から事情を聞いた上で、短時間勤務をみとめたケースはある（介護を理由とする場合）。</li> <li>➤ 休業者が出た場合は、パート採用、中途採用、人事異動で対応するが、対応方法は管理職に任されている。ただし最終決定するのは社長。</li> <li>➤ 特に女性の活用について積極的な取組を行い、管理職への登用や女性の職域の拡大に取り組んでいる。</li> </ul> |
| マネジメント<br>について   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 女性の活用への取組を開始した結果、社員に占める女性比率は、約 3 割から約 5 割に上昇。また女性の管理職比率は 35%。</li> <li>➤ 社長がリーダーシップをとって進めており、毎月 1 回開かれる全体会では、各部門からの各種報告等の他に、社長が男女雇用機会均等について話をすることもあるし、社員から直接意見も聞いている。</li> </ul>                                                                                                                                                                           |
| コスト・メリッ<br>トについて | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 取組の成果かどうかは判断しにくいですが、新卒採用時の応募者は増加傾向にあるし、離職者はほとんどいない。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 特記事項             | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 2006 年度宮城県ポジティブ・アクション推進事業表彰：女性の登用・職域拡大部門</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

◆株式会社カミテ

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容             | プレス金型設計・製作及びプレス加工                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 所在地              | 秋田県鹿角郡小坂町                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 従業員数             | 30 名                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 主な制度・<br>取組状況    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 法定超の看護休暇として、子どもの健診及び予防接種や病気のときに利用可能（1 時間単位での取得可能）。未就学の子どもだけではなく、高校生になるまで、また父母、配偶者等の家族が病気のときにも利用可能。</li> <li>➤ 妊婦特別有給休暇として、妊産婦の通院時間について 5 日間の有給休暇（1 時間単位での取得可能）を取得可能。</li> <li>➤ 事業所内保育施設の設置。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| マネジメント<br>について   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 全社員を多能工として育成し、短期的な休暇については現有人員で対応する。</li> <li>➤ 長期的な休業等が発生する際には、育休、短時間勤務も含め、通常の業量調整の一環として、無駄な作業はやめるというような会社全体で業務を見直す。</li> <li>➤ また、日常的に「無駄取り」を行い、書類のチェック体制の見直しや書類作成の単純化等に取り組んでいる。</li> <li>➤ 社長、部・課長で推進チームをつくり、業務の細分化を行い、難しい仕事はできる人に割り振り、できる場合は社内の現有人員で対応し、そうでなければ、アルバイトを雇ったり、部分的に協力会社に割り振る。会社全体の目標を下げることはしない。</li> <li>➤ 従来有給休暇の起算月は 4 月だったため、インフルエンザ用にとっておく人が多かったが、一昨年から 7 月を起算月とし、有給の取得促進を行った。</li> <li>➤ 次世代育成支援行動計画は、社員の意識づけのためにも、10 年間のうちに 2 年単位のものを 5 回つくることとした。</li> </ul> |
| コスト・メリッ<br>トについて | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 事業所内保育施設については、建設費 1700 万円、運営費年 400 万円ではあるが、その半分は 21 世紀職業財団からの補助金。</li> <li>➤ 各種取組の結果、近年新規顧客から好意的評価を受けるようになった。</li> <li>➤ 従業員が互いに業務代替することにより“お互い様”意識が醸成され、職場のチームワークも高まった。</li> <li>➤ 不良品の発生が 10 万個あたり 1000 個から 10 万個あたり 3 個に激減。</li> <li>➤ WLB を進めること自体では確かにコストはかかるが、実感としてやめてほしくない人はだいたい残っている。</li> </ul>                                                                                                                                                                           |
| 特記事項             | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 平成 13 年度【ファミリー・フレンドリー企業表彰】厚生労働大臣賞努力賞受賞</li> <li>➤ （財）社会経済生産性本部「第 1 回ワーク・ライフ・バランス大賞」組織内活動優秀賞受賞（2007 年 11 月）</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

※「両立支援・仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)推進が企業等に与える影響に関する報告書」(平成18年12月男女共同参画会議 少子化と男女共同参画に関する専門調査会)及び「「ワーク・ライフ・バランス」推進の基本的方向」(平成19年7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)より抜粋

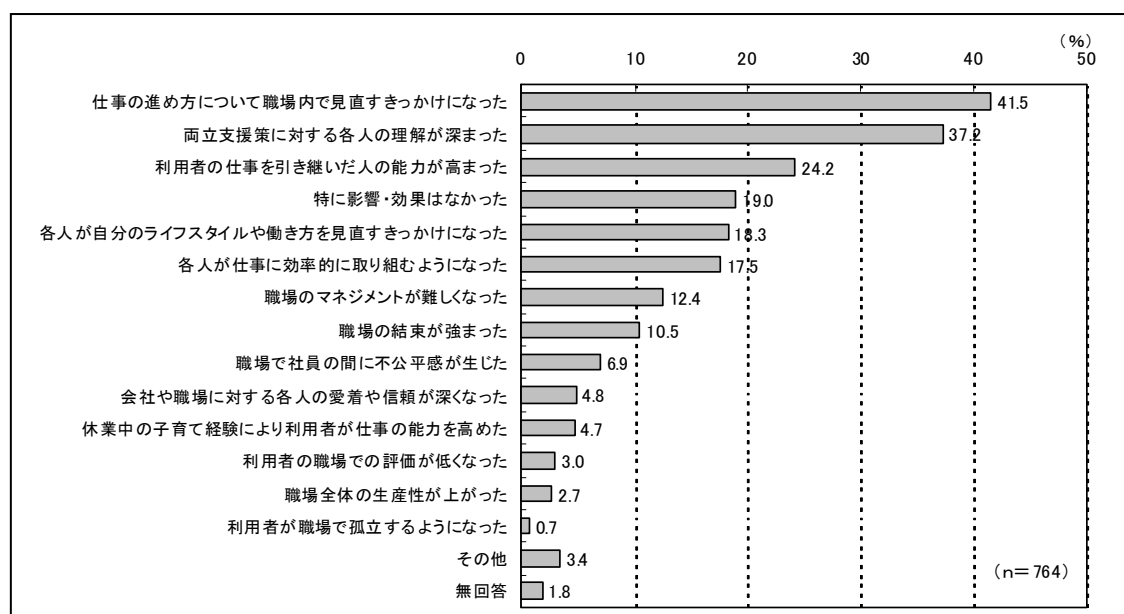
## 仕事と育児の両立を支援する取組が企業業績に与えるプラス面



(注) 「Yahoo!リサーチモニター」から抽出し、2,543企業(従業員規模別では、0～20人が1,529社、21～50人が282社、51～100人が163社、101人～300人が233社、301人～1000人が154社、1001人以上が182社となっている。)中、仕事と育児両立支援取組実施の企業業績への影響について「企業の業績には関係しない」と回答した企業を除いた2,006企業が回答。

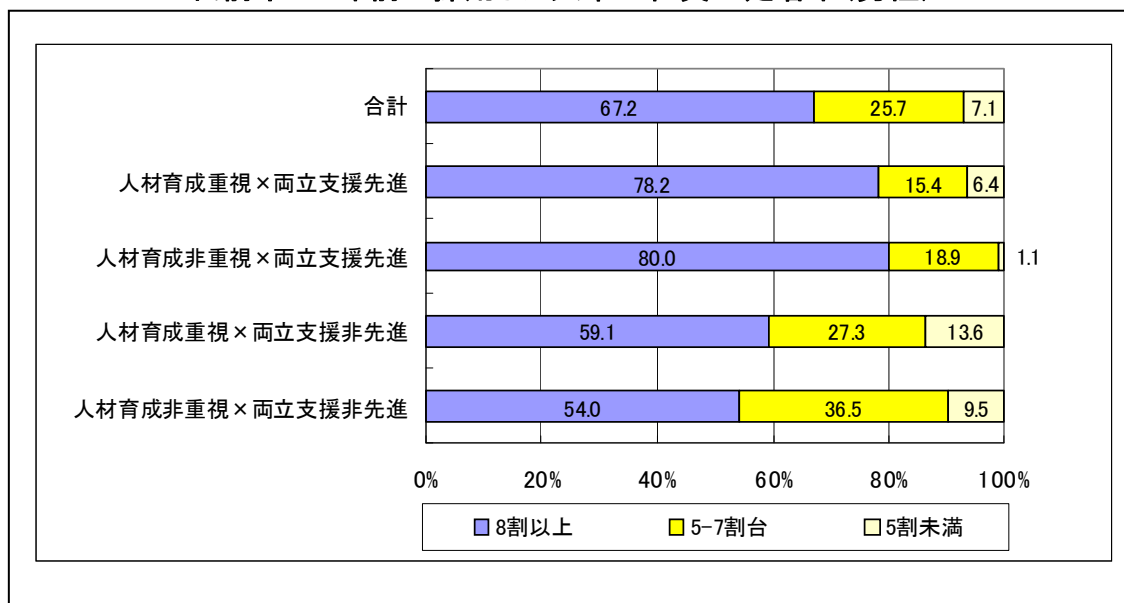
(資料) 株式会社通研「中小企業の両立支援に関する企業調査」(「中小企業白書」(平成18年)に掲載)

## 「育児休業制度」「短時間勤務制度」の利用による職場への影響(複数回答 n=764)

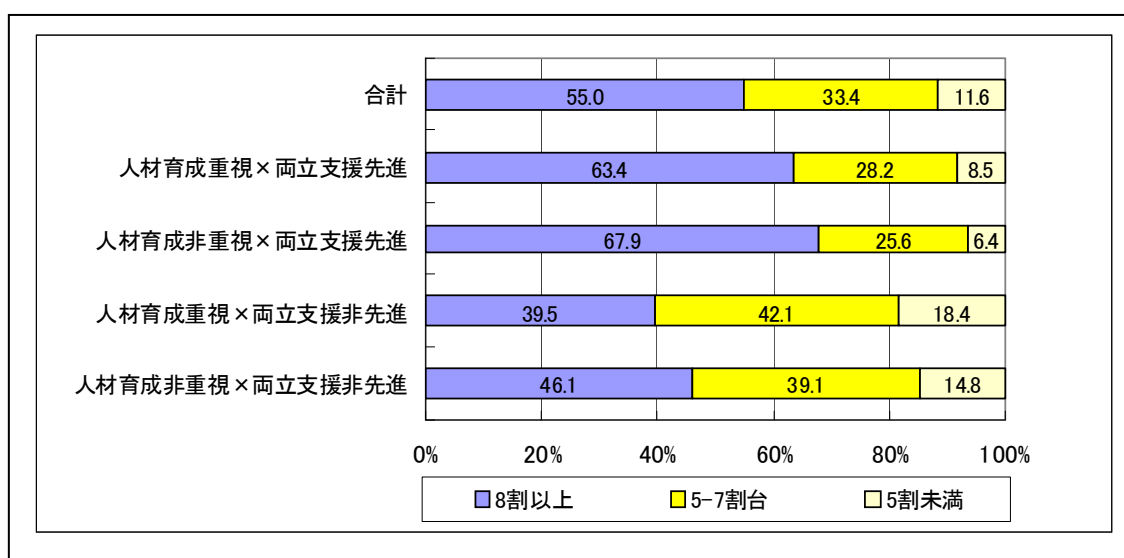


(資料) 少子化と男女共同参画に関する専門調査会「管理職を対象とした両立支援策に関する意識調査」(平成17年)

## 20代前半で5年前に採用した大卒正社員の定着率(男性)



## 20代前半で5年前に採用した大卒正社員の定着率(女性)



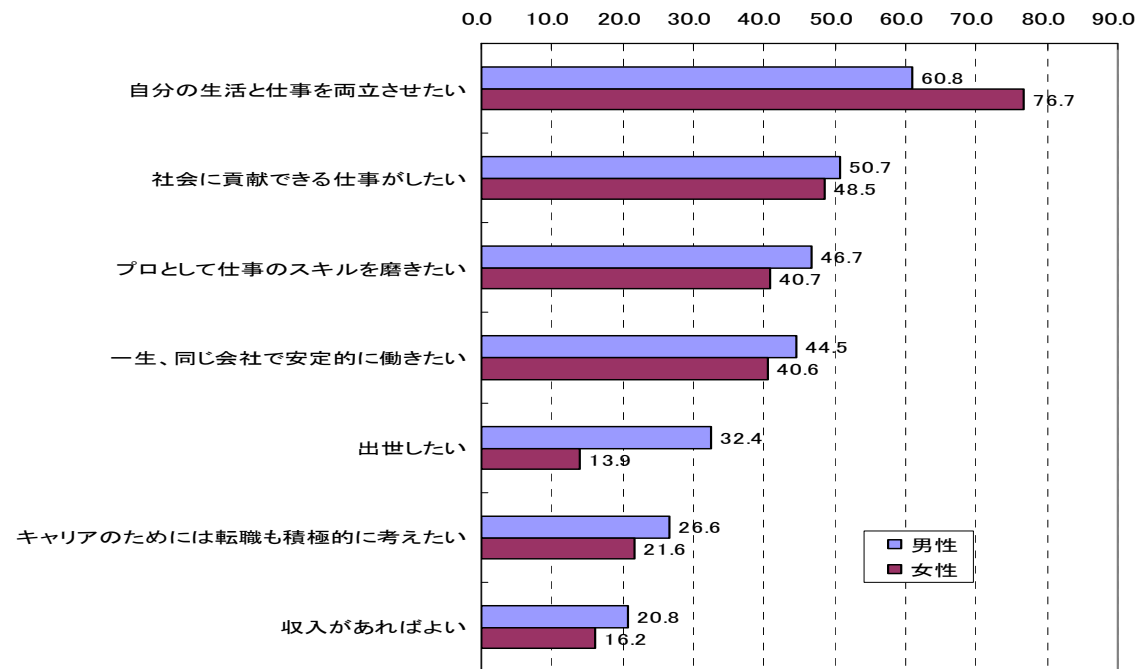
(資料) ㈱ニッセイ基礎研究所「両立支援と企業業績に関する研究会報告書」(平成18年3月)

(注1) 東洋経済新報社「会社四季報」を利用して、従業員数 301～2000 人規模の上場、未上場企業 3,464 社を対象とし、有効回答数は 446 社。施策の実施状況を企業レベルで把握することが可能で、職場の多様性が大きすぎない企業を対象に設定。

(注2) 企業規模で最も多かったのは「500 人未満」で 44.4%、次いで「500～1,000 人未満」の 36.5%、「1,000～1,500 人未満」の 10.1%、「1500 人以上」の 8.7%等となっている。

(注3) 主な業種で最も高い割合は「製造業」の 42.4%。次いで「卸売・小売業」の 18.6%、「建設業」12.8%、「サービス業」8.7%、「運輸業」4.7%、「情報通信業」3.6%、「金融・保険業、不動産業」3.6%、「飲食店、宿泊業」1.8%等となっている。

## 就職観



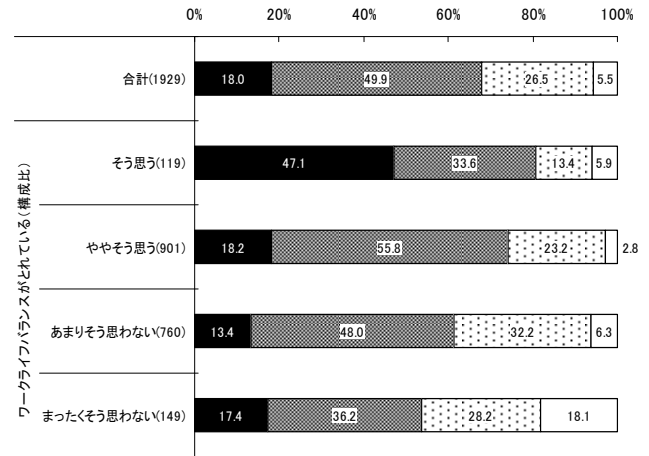
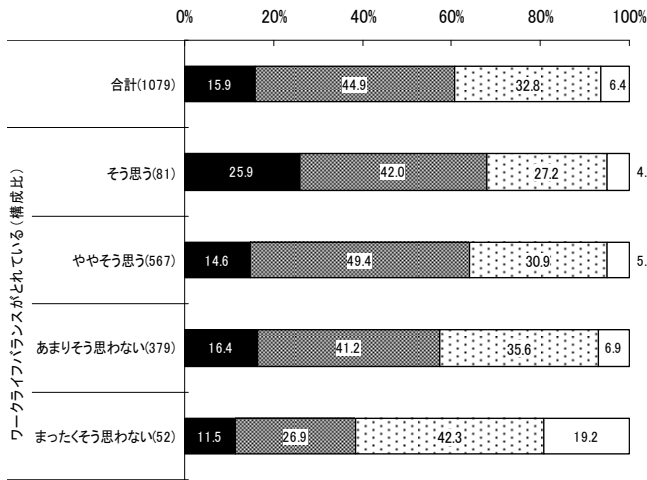
(資料) 日本経済新聞社「就職希望企業調査2007年調査」より作成。

(備考) 1. サンプル数 全国の大学生・大学院生 5,137 人

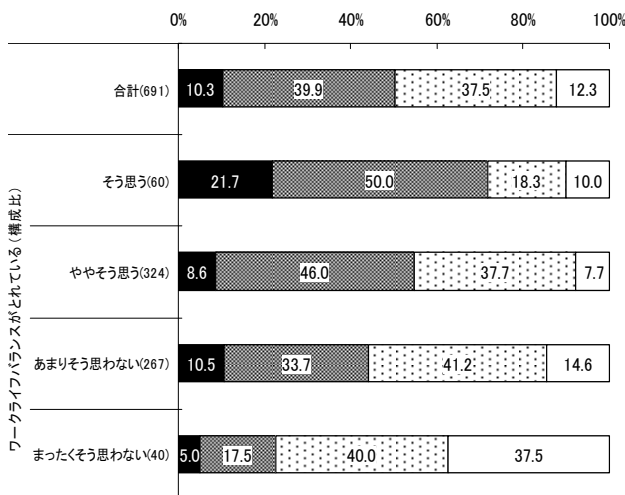
2. 「あなたの就職に対する考え方(就職観)に近いものを選んでください」に対する回答(複数回答)

## ワーク・ライフ・バランス実現度と仕事への意欲

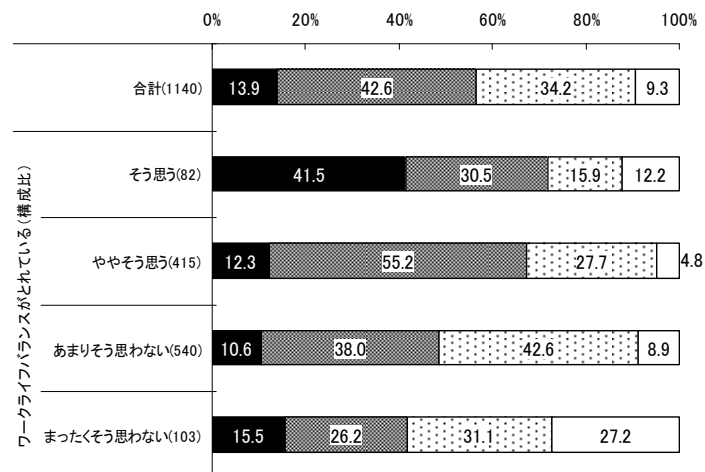
＜女性：既婚就業＞ (注1) (注2) ＜男性：既婚就業＞



＜女性：独身就業＞



＜男性：独身就業＞



■ そう思う ■ ややそう思う □ あまりそう思わない □ まったくそう思わない

(資料) 少子化と男女共同参画に関する専門調査会「少子化と男女共同参画に関する意識調査」(平成18年)より作成。

(備考) 1. 調査対象: 全国 47 都道府県の 25 歳～44 歳の男女

(注) 1. 「ワーク・ライフ・バランス実現度」: 「あなたにとって、仕事と生活のバランスは、うまくとれていると思いますか」への回答。

(注) 2. 「仕事への意欲」: 「あなたは今の仕事に目的意識を持って積極的に取り組んでいますか」への回答。