

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） p2	ジェイティービー（東京） p4		
	帝人（大阪） p3			
3,000 ～ 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） p7	野村證券（東京） p8
	コクヨ（大阪） p6			
1,000～ 3,000 人	日本イーライリリー（兵庫） p9	平和堂（滋賀） p11		北陸銀行（富山） p12
	サタケ（広島） p10			
300 ～ 1,000 人	福島印刷（石川） p13			
300 人以下	カミテ（秋田） p18		イノス（熊本） p16	
	妙徳（東京） p14		大崎タイムス（宮城） p17	
	ジーエムジャパン（秋田） p15			

◆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・ 取組状況	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 短時間勤務制度については、「ワーク&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。 ➤ 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。 ➤ 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。
マネジメント について	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。
コスト・メリッ トについて	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。
特記事項	➤ につけい子育て支援大賞受賞(日経新聞、2007 年 1 月) ➤ 「働きやすい会社 2007」第一位(日経ナビ)

◆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・ 取組状況	➤ 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）。 ➤ 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）。 ➤ 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）。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 「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。
マネジメント について	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。
コスト・メリッ トについて	➤ 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。 ➤ 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。

◆株式会社 JTB

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・ 取組状況	制度は事業会社によって異なる ➤ 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&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。 ➤ 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。 ➤ 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。
マネジメント について	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。
コスト・メリッ トについて	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。

◆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 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・ 取組状況	➤ 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。 ➤ 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）。 ➤ 在宅勤務：月の 50%、週 2 日まで在宅勤務が可能。 ➤ 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。） ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。） ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 【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。
マネジメント について	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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試みている。 ➤ 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。 ➤ 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。
コスト・メリッ トについて	➤ 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%）。 ➤ 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。 ➤ 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。
特記事項	➤ 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」 ➤ 2006 年「均等推進企業 兵庫県労働局長 優良賞」受賞 ➤ 2007 年 日本経済新聞社「につけい子育て支援大賞」受賞

◆コクヨ株式会社

事業内容	製造業
所在地	本社オフィス:大阪府東成区 東京品川オフィス:東京都品川区
従業員数	連結 4,949 名、単体 186 名
主な制度・ 取組状況	➤ 始業時間を 30 分ずらした時差勤務制度がある。対象者は遠距離通勤者。 ➤ フレックスタイム制度については、9:30～15:00 をコアタイムとしている。 ➤ さらに平成 19 年 10 月から短時間勤務制度を導入。要件は育児および妊娠期間中のみ。勤務パターンは 1 日 6 時間、1 日 7 時間、週 3 日間の 3 パターン。週 3 日のパターンの場合の曜日については、事前申請制となっており、月間カレンダーで上司と相談の上、決定。 ➤ 長時間残業の削減については、毎週水曜日をノー残業デイに設定している。各部署混合の巡視隊が見回り、19 時以降は電気を消すようにしている。 ➤ 平成 20 年 1 月に、部下との密なコミュニケーション、時間内に仕事をする意識を高める、の 2 点を目的とした、管理職対象のワーク・ライフ・バランスセミナーを開催。
マネジメント について	➤ 平成 19 年 8 月にダイバーシティ推進委員会を立ち上げ、月 1 回以上のペースで今後の施策のメニューを検討した。 ➤ 取組を開始した一つの要因は、年代別にみると男女別の人員構成が非常にいびつであり、多様な人が働ける体制が必要となったことである。またもう一つの大きな要因は、40 歳代男性社員が親の介護をする年に差し掛かり、介護の為に会社を辞めたり、辞めなくても倒れたりすることが懸念されるようになったことである。優秀な人材は確保しにくいので、そのような人材を逃がさないための取組が必要とされた。 ➤ ダイバーシティの推進に関しては、社長からのメッセージも伝えられると同時に、各事業会社社長も、決意表明をしてもらっている。 ➤ 自分で肌で感じるものを仕事に生かしていく必要があるが、そのためには仕事ばかりではいけない。「どんな人でもどんなときでもいきいき活躍いい仕事、多様な価値観をビジネスにいかしていきたい」をモットーに掲げている。ワーク・ライフ・バランスの実現でモチベーションが上がって仕事に生きがいを感じる、社会と人にやさしい会社になっていくこと、が目標である。 ➤ 育児休業などの長期の休業については、休業中の評価がつかないが、その結果、昇格試験の受験資格要件（連続する過去○期の評価が△以上）を満たせなくなるのが現在の課題である。ブランク期間があると、結果的には昇格に影響してしまう。
コスト・メリッ トについて	➤ 現在はワーク・ライフ・バランスが非常にアンバランスな状態であるが、しかし、「労働時間減→自己研鑽時間増→会社へ利益をもたらす比率増」という効果や、「労働時間減→病気リスク減→メンタル減」という効果は考えられるはずである。 ➤ こういった取組をしていることは、ブランディングの向上の上では非常に重視している。また顧客の多様化に対応するためには、社員も多様化しなければならない。これらの取組によって、クリエイティブな発想が生まれることに期待したい。

◆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・ 取組状況	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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）。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。
マネジメント について	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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
コスト・メリッ トについて	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 社員の離職率が 5% 台から 3% 台へ低下した。
特記事項	➤ （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）

◆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・ 取組状況	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。
マネジメント について	➤ 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。 ➤ 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&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。 ➤ 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。 ➤ 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。
コスト・メリッ トについて	➤ 従業員の満足度が向上した。

◆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・ 取組状況	➤ 私傷病休業（シックリーフ）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。 ➤ 看護休暇は、未就学の子どものだけで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。 ➤ フレックスタイム制度は短時間勤務との併用も可。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。
マネジメント について	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。
コスト・メリッ トについて	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 女性の離職率は下がってきているように思われる。
特記事項	➤ 「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 ➤ 2004 年「こうべ男女いきいき事業所表彰」受賞 ➤ 2006 年「均等推進企業表彰」の「兵庫県労働局長優良賞」受賞

◆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） 有期雇用 100 人 （男性 57 人 女性 43 人） （同上）
主な制度・ 取組状況	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。
マネジメント について	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。
コスト・メリッ トについて	➤ 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。 ➤ 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。
特記事項	➤ （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） ➤ 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

◆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・ 取組状況	➤ 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。 ➤ 「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。 ➤ 第 3 子以降の出産祝金として 10 万円を支給。 ➤ 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。
マネジメント について	➤ 「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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 月 30 時間以上の残業をさせないようにしている。
コスト・メリッ トについて	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 新卒採用時に企業イメージが向上。 ➤ 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。
特記事項	➤ 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）

◆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・ 取組状況	➤ 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。 ①育児休業： ・休業期間の当初 3 日間を有給扱いとした ・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） ・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 ・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 ・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 ②有給休暇取得促進： ・半日休暇制度を導入した ③他 ・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 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。
マネジメント について	➤ ワーク・ライフ・バランス推進の背景は、 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 ②人材確保の重要性が高まっていること 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 ➤ 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。 ➤ 時間外労働削減に向けては、 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 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 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 ➤ 業務効率化に向け、以下を実施中。 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 ②大量・集中処理に馴染む営業店事務を、本部へ集中化 ③BPR（スタンディングオペレーションの導入など）
コスト・メリットについて	➤ 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）。

◆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・ 取組状況	➤ 「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。 ➤ 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。
マネジメント について	➤ 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。 ➤ 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しないよう、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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 管理職の評価要素に超勤管理、予算管理が含まれる。
コスト・メリッ トについて	➤ 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。 ➤ 超勤の 4 割削減という数値目標を達成。 ➤ 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。
特記事項	➤ 石川県ワークライフバランス企業知事表彰（2005 年）。

◆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・ 取組状況	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。
マネジメント について	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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「今日は何時に帰るなさい」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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。
コスト・メリッ トについて	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。

◆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・ 取組状況	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。
マネジメント について	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 繁忙期の始期である 1 月を「残業ゼロ」月間に。 ➤ 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。
コスト・メリッ トについて	➤ 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。 ➤ 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。
特記事項	➤ 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

◆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・ 取組状況	➤ 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）。 ➤ 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。
マネジメント について	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。
コスト・メリット について	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 従業員の満足度が高いといわれている。
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・ 取組状況	➤ 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。 ➤ 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）。 ➤ 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。 ➤ 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。
マネジメント について	➤ 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%。 ➤ 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。
コスト・メリッ トについて	➤ 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。
特記事項	➤ 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

◆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・ 取組状況	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 事業所内保育施設の設置。
マネジメント について	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。
コスト・メリッ トについて	➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。 ➤ 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。
特記事項	➤ 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 ➤ （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）