

企業インタビュー調査の結果概要

I. インタビュー調査の概要

(趣旨)

企業・組織において仕事と生活の調和の推進¹を多様な人材の能力発揮につなげるための課題の検討に資するため、WLB支援制度の利用促進、多様な人材の活躍、仕事の効率化等を進めるためにどのような取組を行い、どのような効果が出ているか、今後の課題は何かなどの点について企業インタビュー調査を行った。各社のWLB推進担当に加え、管理職、WLB支援制度利用者へのインタビューも実施し、WLB推進の効果や課題に関する考えを聞いた。また、WLBの推進と多様な働き方をする社員の均衡処遇・能力発揮の取組についてのインタビュー調査も実施した。

(インタビュー企業)

株式会社INAX

株式会社鹿児島銀行

株式会社ディスコ

富士通テン株式会社

みずほインベスターズ証券株式会社

A 社

イオンリテール株式会社

日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社

B 社

(実施時期)

2009年2月～3月、5月

(インタビュー項目)

- ・ WLB支援制度の整備状況
- ・ WLBの推進と多様な人材の能力発揮の取組
 - WLB支援制度の利用促進
 - 多様な人材の活用
 - 仕事の効率化
- ・ 多様な働き方をする社員の均衡処遇・能力発揮の取組
- ・ 取組の効果
- ・ 今後取組を推進する上での課題
- ・ 管理職、WLB支援制度利用者からみた課題

¹ 本資料では記述の簡略化のため、以下、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」をWLBと表記する。

Ⅱ. インタビュー調査結果の概要

Ⅱ-1. 仕事と生活の調和と多様な人材の能力発揮：具体的取組とその効果・今後の課題等について²

◇株式会社 I N A X

事業内容	建材商品、住宅設備機器の製造・販売
所在地	愛知県
従業員数	約 5,500 名 ³

1. 取組の経緯

- ・ 2005 年 10 月に人事・総務部内に「EPOCH 女性活躍推進室」を設置。女性に焦点を当てた理由は、当社が住生活に関する事業を実施しており女性の感性を生かしやすいこと、社員の 33%が女性で同規模の製造業の中では女性比率が高いこと、労働力人口の減少に伴い多様な人材の活用が必要と考えたことである。
- ・ 2005～2006 年に人事改革を実施し、多様なキャリア・コースを設定。
- ・ 2007 年度均等・両立推進企業表彰愛知労働局長優良賞受賞、次世代育成支援対策推進法の認定取得。

2. WLB 等支援制度の概要

制度・取組	概 要
WLB・ポジティブアクションのための社内体制の整備	・ 2005 年 10 月に人事・総務部内に「EPOCH 女性活躍推進室」設置。
WLB 支援施策と利用促進	・ 育児・介護休業中に賞与の一部相当額を支給、介護休業は 1 年間までは取得可能。保存有休利用による育児休業制度。 ・ 育児・介護休業者に社内報を送付、希望者は通信教育の実施が可能。 ・ 育児休業者は SNS コミュニティにより休業者のネットワークへの参加、会社情報へのアクセスが可能。復職カウンセリング制度あり。 ・ ボランティア休暇・休職制度、リフレッシュ旅行休暇制度あり（有給または援助金あり）。 ・ 育児短時間勤務制度（子どもが小学校 1 年生まで）、介護短時間勤務制度（1 年間まで）あり。 ・ フレックス・タイムが有効に機能する部門に制度を適用。 ・ 育児休業者に対する上司、部下対応マニュアルを作成。 ・ 管理職対象のダイバーシティ・マネジメント研修を実施。 ・ カムバック・エントリー制度（出産・育児等で退職した社員の再雇用制度） ・ 転居者活用制度（エリア採用社員も条件により転居を伴う異動が可能） ・ 出産祝金制度

² 以下はインタビュー記録の他、各社のウェブサイト、ポジティブ・アクション応援サイト（厚生労働省委託）の情報等も参考にしている。

³ Ⅱ-1 において、従業員数は子会社を除く正社員の概数。

労働時間削減	・ 残業の上司への事前申請を徹底、P Cのログイン・ログオフによる就業時間管理を実施。時間管理ハンドブックの配布。 ・ 有給休暇取得促進のための記念日、連続休暇制度、リフレッシュ旅行休暇制度を導入。 ・ 職場ごとのノー残業デー。
女性を始めとした多様な人材が活躍できる職場作り	・ 2010年に女性の管理職比率15%を目標に設定。 ・ 管理職対象のダイバーシティ・マネジメント研修を実施。 ・ 職群転換制度の転換試験の刷新。 ・ 女性のリーダー層を対象とし、ビジネス・コミュニケーション力などの内容を中心とした研修を実施。 ・ 活躍している女性を社内のイントラ・ネットで紹介し、ロール・モデルとなることを期待している。

3. 仕事と生活の調和を多様な人材の能力発揮につなげる取組

(1) 取組内容

(WLB支援制度の利用促進)

- ・ WLBやダイバーシティについて、社員一人ひとりがどう取り組めばよいか、ヒントとなるような冊子を作成し、全社員に配布している。従来は「なぜ必要なのか」の説明が中心であったが、最近は「必要性は分かったが具体的にどんな行動がダイバーシティにつながるのか」という声に応え、内容を変更した。
- ・ 4年前から全管理職に対し、ダイバーシティ研修を実施しているが、この内容も従来の「必要性と意義」の説明から、マネジメントやコーチング手法、事例研究など「具体的に何をすればよいか」に結びつくようなものに変更している。研修内容は社内アンケートに基づく研修ニーズに合ったものとしており、講師の選択も工夫している。
- ・ 妊娠が分かってから復職3か月後までの対応マニュアルも作成し、その中で「仕事」という欄を設けて留意事項を明記している。出産・育児休業は最も計画的に復職できる休業であり、問題が生じるのはコミュニケーション不足によることが多い。早い時期に上司に相談し、仕事内容を洗い出して対応を上司と相談するなど、コミュニケーションを円滑に行うことが重要である。

(多様な人材の活用を進める取組)

- ・ 2005、2006年に人事制度改革を行い、従来の一般職、総合職、専任職という人事コースを見直し、多様なキャリア・コースを設定した。現在の人事コースは担任職、専任職(いずれもエリア限定)、総合職の3つだが、職務転換の流動性を高めた。転換制度によって担任職から専任職への転換が増えており、特に女性が多い。ショールーム・アドバイザーは、従来は一般職であったが、より営業的な役割がショールームに求められるようになったため、2005年の人事改革で専任職に変更した。
- ・ 育児休業者の復職支援のため、SNSの活用その他、復職カウンセリング制度を整備している。社内報の送付だけでは情報が限られるため、SNSで社内情報を提供している。現在休業している社員と過去の休業経験者の間で自然発生的なコミュニティが形成さ

れることも期待している。復職前面談では、復職後に問題になりそうな事情をあらかじめ把握する。復職後、仕事に慣れた頃に再度面談を行い、本人に負担になっているような事情がないかどうか確認する。

- ・ 休業者の評価については、実績面は低くなることはやむを得ないが、その他の評価はあまり変わらない。また、昇格について休業期間は反映させないことにしている。短時間勤務についても時間でなくパフォーマンスで評価することになっているが、実際にはそうした評価が難しい場合もある。

(仕事の効率化)

- ・ WLBや女性の活躍を進めるには残業のない働き方が必須である。定時退社、残業の削減、定時以降の会議をなくすなどの取組が必要だが、そのためには、女性だけに焦点を絞るのではなく、会社全体の取組が不可欠である。
- ・ 最近ではマネージャーに対し、部下の残業時間管理（理由の把握と承認）を徹底している。PCのログイン・ログオフによる就業時間管理も実施している。
- ・ マネージャーが部下の有給休暇年間取得計画を把握し、取得状況を確認している。
- ・ 業務効率化の手法は職場ごとに異なると考えており、全社共通の方法は今のところない。

(2) 取組の効果

- ・ 最近の残業時間削減の取組は、実際に残業時間の短縮に結びついており、マネジメントの意識や社員の仕事に対する取組姿勢も変わってきている。
- ・ 結婚や出産・育児による退職数は着実に減少してきている。
- ・ 男性の育児休業も少数であるが取得されるようになってきている。現状では短期の取得者が多いが、長期休業を取得した事例もある。
- ・ 社員満足度調査では、「仕事と私生活のバランスの満足度」が向上し、「女性を活用しようという雰囲気がある」と認識している社員の比率も上がっている。
- ・ WLBの採用面での効果も実感している。採用面接では、学生は必ずと言っていいほどWLBについて聞いてくる。女子学生だけでなく男子学生の関心も高い。

(3) 今後の課題

- ・ 会社全体では女性管理職のロール・モデルはまだ少なく、若い女性社員ではチャンスはあるのに見えていない面もある。今後も身近なロール・モデルの提示を進めていきたい。
- ・ WLBやダイバーシティの推進に最も必要なのはコミュニケーションである。研修等を通じてコミュニケーション能力の向上を図りたい。
- ・ WLB推進を管理職の評価に加えることも有用かもしれないが、実績重視の評価体系では難しい面もある。
- ・ 当社だけでWLBを進めても、例えば当社の社員の配偶者の会社でWLB推進が不十分ではうまくいかない場合もあり、WLBは社会全体で進める必要がある。次世代法のように社会全体で進めるような政策は有効であると思う。

(インタビュー実施日：2009年2月19日)

◇株式会社鹿児島銀行

事業内容	銀行業
所在地	鹿児島県
従業員数	約 2,300 名

1. 取組の経緯

- ・ 男女雇用機会均等法の改正等を契機に従来からポジティブアクションに積極的に取り組んできている。女性の活躍機会が拡大することで、現在では営業等のビジネスの現場でも女性が力を発揮し、企業経営上のメリットも明らかになっている。
- ・ 2005 年育児・介護休業法、次世代育成支援対策推進法をきっかけに就業規則等の諸規定を改定。
- ・ 2008 年「人材の活性化」「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）の向上」を目的に人事制度を改定。
- ・ 2001 年度均等推進企業表彰鹿児島労働局長賞受賞。
- ・ 2005 年度ファミリー・フレンドリー企業表彰鹿児島労働局長賞受賞。
- ・ 2007 年度次世代育成支援対策推進法の認定取得。

2. WLB等支援制度の概要

制度・取組	概 要
WLB・ポジティブアクションのための社内体制の整備	・ 特別な社内体制は無いが、経営トップがWLBやポジティブアクションの推進を明確に表明し、人事制度の中で積極的に取り組んでいる。
WLB支援施策と利用促進	・ 育児・介護休業制度は取得日数や取得条件で法を上回るものとなっている。 ・ 短時間勤務制度を整備。 ・ ボランティア休暇、シーズン休暇、エンゼル休暇（男性従業員対象の配偶者出産休暇）、リフレッシュ休暇制度を整備。 ・ WLB支援制度を行内報、通達等で周知している。 ・ 新入、中堅行員、管理職など各階層別の研修会でWLB推進の理解を図っている。 ・ 子育て支援手当を導入（2008 年から）。
労働時間削減	・ 休暇を取りやすくするための半日休暇の導入。 ・ 連続休暇、シーズン休暇、記念日休暇の完全取得。 ・ 定時退行を目指す月 4 日間のリフレッシュ・デー、年 2 週間のリフレッシュ・ウィークを実施。 ・ 業績評価の項目として休暇の取得状況や早帰りの実施を設定。

女性を始めとした多様な人材が活躍できる職場作り	・ 社内公募制による女性の職域拡大（審査、営業支援、マーケティング、マネー・アドバイザー等）。 ・ 女性社員向けの休日セミナー、女性管理職養成のための研修等。 ・ 新入行員の公私にわたる指導・相談係として「オセ⁴制度」を導入（男女問わず）。 ・ 女性のロール・モデルとなるよう女性の役席者を積極的に登用。現在では女性支店長が3名、女性役席者は150名を超えている。
--------------------------------	--

3. 仕事と生活の調和を多様な人材の能力発揮につなげる取組

(1) 取組内容

(WLB支援制度の利用促進)

- ・ WLB支援制度の改正については、行内報、通達、業務連絡、組合ニュースなど各種の方法で周知を図っている。ニュース・リリースも積極的に行っており、行内のみならず地域の企業への意識啓発にも繋がるものと考えている。
- ・ 2008年から当行の「行動規範」にWLBという文言を取り入れている。「行動規範」は研修等を通じて徹底している。
- ・ 頭取が対外的に「男女とも育児休業取得率100%」を明言していることから、男性の育児休業取得も進み、現在では対象者のほとんどが取得できている。
- ・ 従業員の休暇取得状況や労働時間管理については、管理職の業績評価の項目として盛り込まれている。
- ・ 利用しやすい、柔軟なWLB支援制度の整備を進めている。例えば、従業員へのアンケートで学校行事への参加のための半日休暇の要望が多かったため、2005年から半日休暇制度を導入した。職場にとっても働く側にとっても好評である。
- ・ 役席者には30代の女性も多く、今後育児休業の対象となる可能性も高い。役席者の代替体制として「業務マスター制度」を導入している。業務マスターは役席者候補の位置付けで、役席者が育児休業で抜けても対応できる体制づくりを進めている。

(多様な人材の活用を進める取組)

- ・ 2008年4月から「働きがいのある職場作り」の実現に向けて、「人材の活性化」及び「WLBの向上」を目的に、特に女性の活躍機会促進のための新人事制度を導入した。「総合職」・「特定総合職」（転居を伴わない）に加えて「専門職」コースの新設、専門職における「ポスト・チャレンジ制度」（公募制）の導入、「特定総合職」からの管理職登用の導入、「特定総合職」の限定地区の変更の導入等、機会の拡大と多様なキャリアの形成を可能とし、優秀な人材の確保を可能とするものである。
- ・ 同時に契約行員の正行員化を実施した。契約行員184名に加えて、契約行員としての内定者95名も正行員として採用した。

⁴ 「オセ」は「年長者」を意味する鹿児島方言。

- ・ 従来から地道にポジティブアクションを進めてきたことから、女性が活躍できる職場となっており、女性支店長が3名、女性役席者は150名を超えている
- ・ 新入行員に対して、従来はインストラクター制度を導入していたが、2009年4月から「オセ制度」に改変する。新入行員に同性の役付者が1人付き、公私にわたる指導・相談係（メンター）となるものである。

（仕事の効率化）

- ・ 当行独自の融資支援システムを開発した結果、業務の効率化に大きく寄与した。このシステムは他行でも導入する例が出てきており、新たなビジネス・チャンスになっている。

（2）取組の効果

- ・ 女性の活躍機会が拡大することで、業務の範囲も広がり、営業等のビジネスの現場でも女性が力を発揮している。女性はコミュニケーション能力が高く、中小企業に対する営業で成果を上げている。各支店では女性行員とのコミュニケーションを円滑にするため、女性の支店長代理を求める声も高い。
- ・ WLB推進は、採用活動において優秀な人材を確保できるメリットが大きい。女性が働きやすい企業は男性にとっても働きやすいという意識が浸透してきていると思われる。
- ・ WLB推進の取組が新聞等で取り上げられることにより、外部からヒアリングの申し込みや、セミナー講師として呼ばれる機会が増えた。企業イメージの向上だけでなく、地域の企業におけるWLB推進にも寄与していると感じる。
- ・ 融資支援システムの導入により業務が効率化した。

（3）今後の課題

- ・ 様々な休暇制度が整備され、利用も進んでいるが、通常の有給休暇の取得率はあまり上がっていないので、取得促進策を検討している。
- ・ 休暇の増加、早帰りの推進が業務のプレッシャーになっているという声もあるので、バランスを取る必要もある。社員のメンタル面のケアにも力を入れている。
- ・ 学校の行事への親の参加については、学校側でも働く父親・母親が参加しやすいような配慮をもっとしてほしいと思うことがある。WLB推進には社会全体の取組が必要と思う。

（インタビュー実施日：2009年2月17日）

◇株式会社ディスコ

事業内容	精密加工装置の製造、販売、メンテナンスサービスなど
所在地	東京都
従業員数	約 1,700 名

1. 取組の経緯

- ・ 1997 年頃から女性の定期採用に力を入れ始め、男女の区別なく活躍できるよう職場環境の改革に取り組んだ。当時はバブル崩壊後、各社とも人材採用を抑えていた時期であるが、不景気は優秀な人材を確保する絶好のチャンスであるとの認識もあった。
- ・ 育児・介護休業制度の充実などWLB制度の整備は、2004 年から準備を始め、2005 年に導入した。次世代育成支援対策推進法が一つの契機であるが、社員からWLB、育児・介護に関する制度の見直し要望があったこと、また当社の人員構成上（全従業員の 4 割が女性、うち 20～30 代が 6 割）、今後、出産・育児期を迎える女性が急増する可能性があったことが背景である。
- ・ 2007 年度次世代育成支援対策推進法の認定取得。

2. WLB等支援制度の概要

制度・取組	概 要
WLB・ポジティブアクションのための社内体制の整備	・ 社内からの要望を受けてWLBに関する相談窓口を設置した。 ・ 1997 年頃から女性の定期採用を始めて以降の世代では男女差はなくなっており、ポジティブアクションのための特別な体制整備の必要性は感じていない。
WLB支援施策と利用促進	・ 育児休業は原則 1 歳を迎えた 4 月末だが 3 歳まで延長可能。 ・ 長期休業者には会社の PC を貸与し会社の情報にアクセスできるようにしている他、自己啓発援助制度を整備。 ・ 育児休業からの復帰前に説明会を実施。 ・ 2009 年 4 月から本社内に託児所を開設予定。 ・ ボランティア休暇、永年勤続者のリフレッシュ休暇制度を整備。 ・ 育児・介護休業中の社員の短時間勤務制度、勤務時間の繰上げ・繰下げ制度（工場）、フレックス・タイム制度（本社）を整備。 ・ 18 歳未満の子どもへの手当を支給。
労働時間削減	・ （上記の通り）残業時間の削減や年次休暇取得に関する相談窓口を設置。
女性を始めとした多様な人材が活躍できる職場作り	・ （上記の通り）人材の活躍に関して基本的に男女差が問題になっていないため、特別な取組は行っていない。

3. 仕事と生活の調和を多様な人材の能力発揮につなげる取組

(1) 取組内容

(WLB支援制度の利用促進)

- ・ 当社では、WLBを福利厚生ではなく人事制度と位置づけている。社内ネットワークで制度の詳細な情報を提供するとともに、WLBが経営戦略であることを社長メッセージにより伝えている。
- ・ 管理職に対するWLBに特化した研修は無いが、毎年の新任管理職研修の際に制度の説明を行っている。
- ・ 社内ルールや人事制度の概要や相談窓口を掲載した冊子を作成し、全社員に配布している。当社では問題ごとの相談窓口を整備しているが、社員からの要望を受けてWLBに関する窓口も設置している。
- ・ 育児休業利用者の業務は職場の同僚が分担する。補助的な業務は派遣社員で代替することもある。
- ・ 社会的な問題として保育所不足があるが、保育所に申し込んで結果が分かるまで不安であるという社員の声が多かったので、復帰支援の一環として社内託児所を整備することにした。託児所は本社ビル内に設置して2009年4月からオープンする。

(多様な人材の活用を進める取組)

- ・ 短時間勤務者についても仕事の質はフルタイムと同等に保つよう伝えている。質が落ちていないのであればそれに見合った評価を行うよう規定に明記している。短時間勤務で量が減る分は給与も賞与もカットすることになるが、量による評価は多数の評価項目の一つでしかないので、評価全体への影響は大きくない。
- ・ 育児休業期間の評価については、休業をマイナス評価にしないよう明文化し、評価者に伝えている。
- ・ 評価の結果は上司から本人にフィードバックしている。

(仕事の効率化)

- ・ 会社全体の業務効率化のため、マネジメント能力の向上による組織パフォーマンスの改善を目指す、PIM (Performance Innovation Management) を導入している。PIMは時間効率だけでなく、業務の質自体を進化させることを目指しており、ES (Employee Satisfaction)、CS (Customer Satisfaction) 向上という目的も含まれている。PIMの推進責任者はリーダー層であり、PIM推進会議で効率化施策について発表し、ノウハウを共有する。
- ・ 1997年に当社の企業文化の概念である「ディスコ・バリューズ」を公表した。企業規模の拡大、中途採用の増加等により企業の規範となる拠りどころが必要となり提示したものの。「ディスコ・バリューズ」を共有できるよう、年数回の研修を実施している。
- ・ 「ディスコ・バリューズ」の中でチームワークの重要性、助け合いの風土の醸成をうたっているが、この点はWLBの定着にも重要である。同僚が育児等で短時間勤務となっても、お互いにいつか助けたり、助けられたりすることを理解できれば協力しあうこと

ができる。

(2) 取組の効果

- ・ WLB支援制度の利用が進み、出産・育児のために不本意ながら退職するケースはなくなっている。このため、出産・育児を理由とした退職率は格段に下がっている。
- ・ 現時点で女性管理職はいないが、女性リーダー層は増えており、今後は管理職になる女性が出て、ロール・モデルとなることも期待している。
- ・ 男性も育児休暇を取るようになっており（年間2～3人の短期間取得）、取るのが「当たり前」の雰囲気も出てきた。2005年に育休は1日でも取れるというキャンペーンを行い、人事部門以外の男性が育休を取得したのがきっかけになった（社内報やCSR報告書でも紹介した）。
- ・ 最近の学生はWLBへの関心が非常に高く、当社のWLBの取組みをCSR報告書などで紹介していることが、採用面で良い影響が出ている。
- ・ 出産のタイミングで女性が辞めないことが当たり前になると、管理職が女性の配属を避けたがることもなくなり、期待されれば本人の意欲も高まる。以前は難しかったことが、当社でもようやく「当たり前」になってきたと感じる。
- ・ 切削機械の納入時に部材のテストカットにより最適な操作方法を探す「アプリケーション技術」など女性に適性がある業務もあり、ベテランの育成が重要。WLB支援制度の充実で女性がキャリアを積み重ねられる環境を整備すれば、会社としても顧客満足度の高いサービスを提供できる。

(3) 今後の課題

- ・ 制度利用者が増えてくると新たな問題も生じる。例えば短時間勤務者が今より大幅に増えれば業務への影響も出てくるであろう。
- ・ 解決策を考えるには意識を変えることが重要である。育児休業者や短時間勤務者をマイナスと考えるか、それを機会に皆で協力して効率的な職場作りを考えるかは意識の問題であり、特に管理職の役割が重要である。
- ・ また、職場では上司と部下の間のコミュニケーションが重要であり、コミュニケーション能力を高めるための教育研修も今後の検討課題と思う。

（インタビュー実施日：2009年2月4日）

◇富士通テン株式会社

事業内容	インフォテイメント機器（カーオーディオ、ナビゲーション機器、ホームオーディオ機器、移動通信機器）、自動車用電子機器の製造・販売
所在地	兵庫県
従業員数	約 3,400 名

1. 取組の経緯

- ・ 2003 年に社長が兵庫労働局の「女性の活躍推進協議会」にメンバーとして参加したことをきっかけに、ポジティブアクションの取組を開始した。当時、女性管理職が少なく、まず女性の採用増、一般職から総合職への転換の強化、育児休業制度の充実に取り組んだ。この結果女性の総合職は増えたが、管理職の増加は難しかった。
- ・ このため、2005 年に経営企画本部 G C P 推進室を設置し、取組を強化した（G C P は Good Company づくり Project の略）。推進室は、経営企画本部長をトップとし、社内各部署から兼務任命された女性により構成。人事部と連携して人材教育、人事制度改革に取り組んだ。
- ・ 2005 年度「こうべ男女いきいき事業所」表彰
- ・ 2007 年度に均等・両立推進企業表彰兵庫労働局長優良賞受賞、次世代育成支援対策推進法の認定取得。

2. W L B 等支援制度の概要

制度・取組	概 要
W L B ・ポジティブアクションのための社内体制の整備	・ 2005 年に経営企画本部 G C P 推進室を設置。
W L B 支援施策と利用促進	・ 法を上回る育児・介護休業制度。 ・ 育児・介護休業者への社内情報誌の送付。 ・ 育児休業者への復職前面談。 ・ 積み立て休暇制度。 ・ 短時間勤務、シフト勤務制度あり。 ・ 育児支援ガイドブックの作成、G C P ホームページによる情報提供。 ・ 在宅保育サービス利用への補助や外部託児所との契約。
労働時間削減	・ ノー残業デーの設定。 ・ 残業時間の上限設定。

女性を始めとした多様な人材が活躍できる職場作り	・ 幹部社員を対象とした講演会の実施（企業戦略とダイバーシティ）。 ・ 採用担当者、面接担当者向け教育の実施。 ・ 女性管理職の数値目標設定。 ・ 女性管理職育成のためのキャリア・アップ研修の実施。 ・ 職場若手育成制度（メンター制度）
--------------------------------	--

3. 仕事と生活の調和を多様な人材の能力発揮につなげる取組

(1) 取組内容

(WLB支援制度の利用促進)

- ・ WLB支援制度について社内報やホームページの他、広報資料を作成し、社内に周知している。過去にWLBをテーマとしたセミナーも開催した。各種表彰のたびに取組内容や社会的評価を社員にも知らせている。
- ・ WLB支援制度の詳細やQ&Aを掲載した育児支援ガイドブックを作成・配布したほか、ウェブでも閲覧できるようになっている。育児休業者に対する管理職の対応マニュアルも準備中。
- ・ 休業者の代替要員は、休業する本人が業務の状況を整理した上で上司、同僚と相談し、ルーチン業務は派遣社員を手配、それ以外の業務は職場の社員で分担する。これをきっかけに業務の進め方を改善する場合もあるが、やり方はそれぞれの職場に任せている。

(多様な人材の活用を進める取組)

- ・ 休業中の社員には社内報を送付し、会社の情報を提供している。復職支援として、復職前面談を実施している。
- ・ 当社は成果主義を取り入れているが、休職していることを理由にマイナス評価することはない。

(仕事の効率化)

- ・ KI（Knowledge Intensive Staff Innovation Plan）活動は、2005年から導入され、現在では半数以上の職場で実施している。KI活動は、チーム単位の知的生産性活動であり、計画、ミーティング、マネジメント・スタイルなどにおける変革を図ることにより、個人とチームの生産性を向上し、「個人がいきいきと仕事する」ことを目的とする。業務の発生から納期まで質・量の両面で月単位、週単位でメンバー全員が見えるようにする。業務に偏りがある場合には、メンバーの自発的な議論を中心としたミーティングを通じ、業務の再配分を行う。自分の仕事の洗い出しだけでなく、メンバーの仕事まで見えるので、誰かが急に休むことになっても代替体制を取りやすい。年休の計画も立てやすくなり、年休取得の偏りもなくなってきた。
- ・ 水曜日を定時退社の日として徹底している。残業が必要な場合は事前に申請し、許可をもらう。2005年に開始した時は残業者の数は千人を超えていたが、最近では100人を切るところまで来ている。水曜日に早く帰るために、月曜、火曜の仕事を効率化するよう

になっている。

- ・ 毎週水曜日の午前中をＣＣタイム（ＣＣはコミュニケーション&コンセントレーションの略）として、部をまたぐ会議、電話、メールをやめて部署内のコミュニケーション、ミーティング、個人の業務への集中の時間とした。これにより、上司と部下で話をする機会が増えた、業務改善ミーティングの時間がとれるようになったなどの声が聞かれている。

(2) 取組の効果

- ・ K I 活動の成果を数値化することは難しいが、業務の平準化（負荷調整）や業務の効率化などの効果は実感している。また、計画的に年休が取りやすい職場になりつつある。
- ・ 管理職の手前のリーダー層（主任クラス）では女性が増えている。
- ・ W L B 推進やポジティブアクションの取組が行政から表彰されたり、マスコミで取り上げられることは企業イメージの向上につながっている。セミナーの講師や、事例発表者として招聘されることも多くなった。社員も社会的な評価を実感している。
- ・ 育児休業制度の導入期には利用者は一般職の女性がほとんどであったが、最近は総合職が育休を取って戻ってくるケースも出てきた。

(3) 今後の課題

- ・ W L B 推進のためには、労働時間の短縮は不可欠であり、K I 活動による仕事の質向上による更なる効率化や柔軟な勤務制度の整備が必要である。
- ・ 自己管理、時間管理できる人材育成が不可欠であり、そのための教育研修が必要である。
- ・ 若い女性の中には、管理職になることに不安を感じている人もおり、その一つの解決策はロール・モデルの提示であろう。社内にロール・モデルがいない場合は社外のネットワークで提示することも必要である。
- ・ 今後は介護の問題が大きくなると思われるので、育児休業支援を参考に介護支援を考えたい。

（インタビュー実施日：2009年3月5日）

◇みずほインベスターズ証券株式会社⁵

事業内容	証券業
所在地	東京都
従業員数	約 2,700 名

1. 取組の経緯

- ・ 2002 年に女性の一層の活躍を図るため人事制度を抜本から見直し、「総合職」「一般職」「特定職」の区分を「総合職」に一本化するとともに、「職群」「職系」「職階」からなる処遇制度を導入。これにより男女の機会は均等になっている。
- ・ 次世代育成支援対策推進法の施行をきっかけに育児関連諸制度の見直しや、女性社員の能力発揮の観点からの人事諸制度全般の検証を実施。
- ・ 2005 年 4 月から「女性活躍推進委員会」を設置、女性社員の能力発揮機会の創出、女性社員が働きやすい職場環境づくりを推進。
- ・ 2005 年度ファミリー・フレンドリー企業表彰東京労働局長賞、2006 年度均等推進企業表彰東京労働局長優良賞受賞。
- ・ 2007 年度次世代育成支援対策推進法の認定取得。

2. WLB 等支援制度の概要

制度・取組	概 要
WLB・ポジティブアクションのための社内体制の整備	・ 2005 年 4 月から「女性活躍推進委員会」（委員長は社長、委員は取締役と女性社員で構成）を設置。 ・ 「仕事と育児・介護の促進に関する社内検討会」を設置。
WLB 支援施策と利用促進	・ 育児休業は子どもが 2 歳になるまで取得可能、男性を含めた短期取得を推進するために当初 5 日間是有給。 ・ 職場復帰プログラムの導入により、育児休業中にも会社情報や各種講習メニューを提供。 ・ 職場復帰直前・直後講習の実施。 ・ 短時間勤務制度は子どもが小学校就学まで利用可能。年齢引き上げも検討中。 ・ 両立推進ハンドブックの配布、ポスターの配布、制度チェック・リスト、独自の啓発ビデオ、イントラ・ネットを通じた「E-テスト」などによる意識啓発を実施。 ・ 「女性活躍推進表彰（イコール・パートナーシップ・アワード）」を 2005 年 4 月に導入（過去 3 回表彰）。
労働時間削減	・ 有給休暇の取得促進のため半休制度を導入。 ・ 全社統一「ノー残業デー」の実施。 ・ 部支店長が率先して週一日早帰りを実施。

⁵ 本項の記述は日本経団連出版（2007）「女性社員活躍支援事例集」も参考にしている。

女性を始めとした多様な人材が活躍できる職場作り	・ 本社各部署が人材を公募する「ジョブ・チャレンジ制度」で女性社員が幅広く活躍できる機会を提供。特に、地域限定社員の女性が挑戦しやすいよう、住宅費用について一定の経済的支援をしている。 ・ 2005年4月～2007年3月までの2年間で女性管理職を2倍にする目標を設定し、目標期間中に達成。その後も女性の積極的な登用を継続。 ・ 採用面接担当者に女性を含めている。 ・ 新入社員に1年間のメンターを付ける制度導入。 ・ 女性のロール・モデルを社内セミナーや広報誌で紹介。
--------------------------------	--

3. 仕事と生活の調和を多様な人材の能力発揮につなげる取組

(1) 取組内容

(WLB支援制度の利用促進)

- ・ 「証券業界は男性社員のイメージが強いが、営業の分野で女性が活躍していない会社は伸びない」という経営トップの考えがあり、社長が委員長になって女性活躍推進委員会をスタートさせた。委員は取締役と女性社員で構成しているが、女性社員の就任は人事発令を行い、委員会の下部組織として各部の部長で構成する担当部会を設置するなど、全社的取組であることを明確化している。
- ・ 両立支援制度を網羅したハンドブック（本人用、上司・同僚用）を全社員に配布した。「上司・同僚用」には上司が取るべき対応、マネジメント上の注意点等を記載している。
- ・ また、育児関連制度の利用に関するビデオを社員の手作りで作成した。育児休業利用者に対して職場がどう対応すべきか、また、制度利用者本人が留意すべき点は何かを解説した内容で、これに基づくEテストを実施し、全社員の理解促進に努めた。
- ・ 男性の育児休業取得促進のため、育児休業の当初5日間を有給とした。これは社員からの要望が多かった「2週間の連続有給休暇の取得」を可能とするもの（もともとあった配偶者出産休暇（有給）と合わせて2週間）。
- ・ 休業者や短時間勤務者が在籍する部支店に対して派遣社員、臨時雇用者等による人的サポートを行う。その際、支店の費用負担をゼロにするなどWLB支援制度への負担感を軽減する配慮を行っている。

(多様な人材の活用を進める取組)

- ・ キャリア形成については、地域限定・非限定の変更、ジョブ・チャレンジ制度、専門職制度など、本人の選択で様々なキャリアをつくる機会がある。休業から復帰した社員がすぐに元の仕事に戻ることが難しい場合は、人事部への申請に基づき役割、勤務地を変更するなど、不安を緩和するよう柔軟な対応をしている。
- ・ 「ジョブ・チャレンジ」は、例えば地方の支店勤務の社員が「地域限定」のまま一定期間本社の業務を経験することも可能で、元の支店に戻ってノウハウを生かすこともできるし、「地域非限定」に変更することもできる。
- ・ 育児休業者へのアンケートから、休業することによる長期的な評価やキャリア形成への

不安があることが分かったため、2005 年から休業期間中も昇格・昇給の査定を実施し、結果を本人にフィードバックしている。これにより、本人の復帰に向けた会社のメッセージを明確にしている。なお、休業中の人事考課は休業前の実績に基づき評価している（賞与は短期間の業績評価であるため勤務していないと評価対象にならないのはやむを得ない）。

（仕事の効率化）

- ・ 業務効率化は評価の固定項目として入れており、休業や退職した人の業務をカバーして業務の効率化を図った部署は評価される仕組みとなっている。
- ・ 業務効率化の内容は部署ごとに異なり、全社で標準化した取組を行うことは難しい。

（2）取組の効果

- ・ 女性活躍推進委員会の活動により各種制度等の改善がなされ、育児休業取得者、短時間勤務制度利用者が増えている。
- ・ 新卒の採用活動において優位性を発揮しており、優秀な人材の確保につながっている。就職活動中の学生からは、男性も含め、WLBや女性の活躍機会などについての質問が多い。
- ・ 男性の育児休業取得は、2005 年度は人事部も働きかけたが、その後も継続して取得者が出ている。その中で、ラインの部長職が育児休業、短時間勤務を利用したことは社内的にもインパクトがあった。
- ・ ファミリー・フレンドリー企業や均等推進企業として表彰を受けたことは企業イメージの向上の効果があつた。社内的にも女性が両立しやすい企業になったとの声が聞かれる。ポジティブアクションについては、取組み前に比べて女性管理職が倍増し、女性支店長が1名、副支店長が1名になるなど、社員にも効果が実感できていると思う。

（3）今後の課題

- ・ 仕事と家庭の両立支援という意味でのWLBについてはかなり成果が出てきているが、まだ全社員にとってのWLBとは言えない段階と思う。
- ・ 部署によっては管理職がリーダーシップをとって仕事の工程を洗い直し、業務効率化の成果を挙げている場合もあるが、業界の特徴として、顧客への対応が中心の部署ではなかなか自分で勤務時間をコントロールすることは難しい。
- ・ 管理職や専門性の高い社員が休業しなければならない場合の代替体制も今後具体的に考えていく必要がある。
- ・ 将来的には長時間労働を解消し、顧客に新しい付加価値を提供できるよう全ての社員が自己研鑽できるような環境を提供することが必要であると考えている。そのためにはWLBを進めることが本人や会社にとってどのようなメリットがあるかを強調していく必要がある。

（インタビュー実施日：2009 年 2 月 12 日）

◇A社（航空業、東京都）

1. WLB等支援制度の概要

制度・取組	概 要
WLB支援施策と 利用促進	・ 法を上回る期間の育児・介護休業制度の整備。 ・ 休業者への社内報の送付、通信教育の受講などの支援。 ・ ボランティア休暇、リフレッシュ休暇制度の整備。 ・ 勤務時間帯選択制度、フレックス・タイム制度の整備。
労働時間削減	・ ワーク・ライフ・バランス推進キャンペーンの実施。 ・ 定時退社日の設定。
女性を始めとした 多様な人材が活躍 できる職場作り	・ 新任管理職研修の実施。 ・ 新入社員に世話役を付ける。

2. 仕事と生活の調和を多様な人材の能力発揮につなげる取組

(1) 取組内容

(WLB支援制度の利用促進)

- ・ 労使のWLB推進キャンペーンの中で、管理職と社員が話し合っ業務効率化、適正な労働時間管理、年休取得促進などについて各自の目標を設定し、中間報告、フォローアップなどを行っている。1週間連続して年休がとれるよう働きかけている。
- ・ 定時退社アナウンスの中で、各部持ち回りで部門や個人のWLBに関するトピックスを話してもらうコーナーを設けるなど、全員参加型の取組であることを意識付ける取組を行っている。
- ・ 取組の当初は、WLBに関する情報媒体を発信し、時間の使い方の工夫や「WLBを実現している社員」の紹介を行って啓発を行った。WLB支援制度もイントラネットや各種の情報媒体で紹介し、利用促進に努めている。新任管理職研修やマネジメント研修の中で、WLBもキーワードの一つとして取り扱っている。
- ・ 育児休職は最長3年間取れるが、制度利用者の大半が最長期間を選択している。男性社員は短期の育児休暇をとる人はいるが、休職は難しい。
- ・ 女性社員の大半が客室乗務員であるが、客室乗務員は元々勤務形態がシフト制であり、長期休職しても代替要員は比較的確保しやすい。間接部門で育児休職者が出た場合には、職場内で振り分けたり、補助人員を割り当てたりするが、職場ごとに事情が異なるため、それぞれの職場で独自に対応している。
- ・ 勤務時間帯選択制度を導入しており、所属長が認めた場合には1週間単位で変更できる。

(多様な人材の活用を進める取組)

- ・ 休職中の社員には社内報を送付するほか、自己啓発として通信教育の講座を受講できる。

- ・ 客室乗務員は休職前後の仕事内容にさほど差はないが、復職後の訓練は必須である。
- ・ 人事評価面では、長期間の休職が復帰後の評価にマイナスになることはない。
- ・ 元来女性が活躍できる職場であり、女性のロール・モデルは多数存在すると思われる。

(仕事の効率化)

- ・ 全社的に労働時間削減が求められている中、管理職に対して職場における業務の棚卸しをして業務の必要性と職場内での役割分担を見直すよう働きかけている。管理職研修の中で労働時間管理の重要性について取り扱っている。

(2) 取組の効果

- ・ 社内のWLBに関する意識は徐々に高まっていると感じる。管理職も遅くまで仕事をさせないという意識が生まれてきている。定時退社日に早帰りする人も増えている。
- ・ 社員参加型の社会貢献活動をしているが、毎回多くの社内ボランティアが集まる。こうした活動に参画することも「仕事以外のライフ」を考えるきっかけになると思う。

(3) 今後の課題

- ・ 現在、育児休職は女性が多く、男性は短期の休暇であり、シフト勤務の職場に限られている。将来的には間接部門の男性でも育児休職が取れるような職場にしたい。
- ・ WLB支援制度は整備されているが、十分知られていない面もある。引き続き制度の周知や利用促進のための啓発活動、利用しやすい職場作り、管理職の意識付けなどを進めていきたい。

(インタビュー実施日：2009年2月24日)

Ⅱ-2. 管理職・WLB制度利用者からみた課題について

1. WLB推進のための工夫

(WLBの理解促進)

- ・ 部下のキャリア・アップを考えると、単に仕事とプライベートを両立させるだけではなく、他部署や上司に認められるような成果を出していくことが必要である。その人が会社にとって求められる人材であることをPRすることもマネージャーの役割だと思う。制度が社員を甘やかすためのものではないことを理解してもらう必要がある。(A氏、管理職、女性)
- ・ WLB推進によって仕事が楽になるのではない、ということをマネージャーが理解させてあげる必要がある。例えば会社が短時間勤務制度をつくる趣旨は、子どもが小さいうちは楽をしてよいということではなく、その間は時間を詰めて仕事を効率化し、フルタイムで働けるようになったらさらに頑張るって欲しいということである。面談の際などにそうしたことを解説するようにしている。マネージャーが制度の趣旨を部下に噛み砕いて伝えられるかどうかWLBを推進する上で重要である。マネージャーは自分なりに情報収集し、制度の真意を理解する必要があると思う。(B氏、管理職、男性)
- ・ 業務効率化のために新しい方法を導入し、「成果」が出たことを体験してもらうことは、部下に「やりがい」を感じさせるためにも重要。結婚・育児で休業・離職した女性が再び働きたいと思うには、自己実現の体験を今の仕事でどれだけ持てるかが重要。(E氏、管理職、男性)
- ・ 社内に色々な制度が整備されているが、皆が全て詳細に知っている訳ではなく、定例ミーティングで勉強会をすることもある。(L氏、管理職、男性)
- ・ 現在の職場の上司がWLBや業務の効率化に熱心であり、ミーティングでWLBの話をしたり、自分にも効率的な働き方のためのアドバイスをしてくれる。上司の理解なしにはここまでできなかったと感じている。(M氏、女性)

(休暇・休業の取得促進や業務の調整に際しての工夫)

- ・ 育児休業だけでなく、今後は男性の介護休業者も出てくると思うが、そうした時にあわてないために、マネージャーとしては仕事をその人しか分からない状態にしないことが重要。また、お互いを助け合う思いやりを持った職場にしていきたい。育児や介護だけでなく、単身赴任者は週末に早く帰りたいだろうとか、独身女性は年に1、2回は海外旅行に行きたいだろうといったことも含め、メンバーそれぞれの事情を理解し、受け入れる雰囲気が作れていれば、いざという時にも協力体制を作りやすくなると思う。(A氏、管理職、女性)
- ・ その人しか仕事の内容が分からない状況にならないよう、機会をとらえて仕事の組み換えを行うこともある。部下どうしの相談にまかせるだけでなく、管理職として全体を把握した上で調整し、不公平感が出ないように配慮をしている。(B氏、管理職、男性)

- ・ 育休など長期休業に入る人の引継ぎも重要で、チームリーダーが入って案件リストを作
って行うように指導している。育児休業者が出ても対応できるためには、常に複数のメ
ンバーが仕事の内容・情報を共有できる体制にしておくことが必要である。(E氏、管
理職、男性)
- ・ 管理職が職場のWLBを進めていくためには、子どもがいるのか、親の面倒を見ている
のかなど個別の事情を把握して柔軟に対応していく必要がある。定期的な面談の際にそ
うした事情を把握するように努めている。マネジメント側はそうした事情を把握した上
で、周囲に理解と協力を求めていくが、実際にうまくいくには職場にお互いに助け合う
気持ちが醸成されていることが重要。(H氏、管理職、男性)
- ・ 技術系の業務では、急に誰かが辞めてその業務内容が分からなくなれば大変なことにな
る。そのため、一人しか業務内容が分からないような状況は作らないように気をつけて
いる。(H氏、管理職、男性)
- ・ 現在、育児のために朝1時間の短時間勤務を行っているが、制度の適用の際に所属長や
チームのメンバーに業務の見直しをしてもらい、そうした周囲の協力もあってさほど大
きな問題もなく継続できている。(J氏、男性)
- ・ 休業者が出た場合にも、職場の信頼関係があれば協力関係をつくることができる。また、
準備をするには前もって社員の事情を把握しておく必要がある。普段からの職場のコミ
ュニケーションや信頼感の醸成が重要である。(K氏、管理職、男性)
- ・ 自分は共働きで子育て中であり、部署にも子育て世代が多いため、WLB推進のニーズ
は高い。子どものイベントの日が重なったような場合には業務の調整を行い、できるだ
け参加させるようにしている。(L氏、管理職、男性)
- ・ 業務の調整を行うには、部内の業務の状況を把握している必要がある。自分の部署では
全ての業務の一覧表を作り、ネットワークで共有して進捗を管理している。業務の調整
に役立っているし、効率化にもつながっている。休暇取得日があらかじめ分かっていな
いと業務調整ができないため、半年先までの休暇計画表を作成している。(L氏、管理
職、男性)
- ・ WLB支援のために色々な制度が作られているが、そもそも有給休暇が十分に使われて
いない現状がある。有給取得の促進のため、部内で独自に「記念日休暇」を作った。部
内で「記念日休暇」を取る人の優先順位を決めたところ（子育て中の女性や単身赴任者
優先など）、利用が進んだ。こうした工夫により1～2日の休みであれば対応できるよ
うになったが、長期の休暇取得者が増えると調整は難しくなるだろう。(L氏、管理職、
男性)
- ・ 客室乗務員については、会社のWLB支援制度が充実しているので、育児休職に関して
マネージャーが関与する面は少ない。復帰に当たっての不安に関して相談に乗るなど心
的ケアの部分での関わりが多い。マネジメント・スキルとしては、コミュニケーション
能力が重要である。WLB支援制度が充実し、深夜業免除の人がグループに所属するこ
とが一般的になっているが、対面率の面で他の人より頻度が下がり、コミュニケーショ

ンが少なくなることもあるため、情報共有や指導・育成に関して配慮が必要である。(O氏、管理職、女性)

(業務効率化の工夫)

- ・ マネジメントのスキルとしては、コミュニケーションが第一である。また、業務の効率化のためには、やるべきことを書き出して優先順位を付けて実行する。(E氏、管理職、男性)
- ・ 社内の業務効率化活動を通じて業務を明確化し進捗させる手法を学んだ。案件を細かくリストアップし、ゴールと中間目標を決めてリーダーとメンバーでしっかり共有し、進捗をチェックする。進捗を確認するメンバーを本人とは別に決めておくと、より確実なチェックができる。(E氏、管理職、男性)
- ・ 定時退社や業務の「見える化」による業務効率化を進めている。今日は帰るとか明日は1時間残業するとか労働時間の目標を明確にし、その日に何を行うかきちんと計画する。その内容をメンバー全員で「見える化」し、ミーティングで確認する。こうした取組みによって定時内の労働密度が高まったと思う。(G氏、管理職、男性)
- ・ WLB推進も人材活用もコミュニケーションが最も重要。最近では仕事の進捗を確認するだけでなく、若手社員の育成を目的としたミーティングも試みている。その他、プライベートな面での情報交換のために懇親会を開くなど、コミュニケーションを増やす仕掛けをしている。(G氏、管理職、男性)

(自身のWLB改善・業務効率化の工夫)

- ・ 短時間勤務では、短い時間で100の仕事ができるように工夫することが必要である。仕事の優先順位を付け、どれを切り捨てるか考えることも必要。必要なときには周囲に助けてもらうことも重要である。(A氏、管理職、女性)
- ・ 自分はリーダーであり、仕事の専門性もある。こうした中で短時間勤務を続けるには、「自分でないといけない仕事」を極力減らせるような仕事の配分、仕組みづくりが必要になる。仕事が極端に自分に集中していると自分が不在の時に問題が生じることになる。そうならないための担保を仕組みとして構築しておかなければならない。(F氏、女性)
- ・ 自分自身も子どもが生まれたことで早く帰って家事をするようになっていたが、どうすれば家事をしながら成果を出せるか考えるようになった。考えれば知恵は出ると思う。(G氏、管理職、男性)
- ・ 短時間勤務になって、いかに効率的に集中して仕事をするかを考えるようになった。育児休業前と復帰後で仕事の質は変わっていないと思うし、職場の期待は感じる。短時間勤務であっても、ある程度責任を任される方がやる気に繋がる。そうした仕事の進め方が重要だと思う。(N氏、女性)
- ・ 管理職としてのポジションが上がっていくと仕事も家庭も制約が増えてくるので、バランスをとる必要が出てくる。自分が仕事に埋没してしまつては客観性が失われる懸念も

あり、部下に対しても良い影響にはならないので、仕事の優先順位を付けて自分のオフの時間をきちんと持つことも重要である。(O氏、管理職、女性)

- ・ 女性の管理職同士の横のつながりを持っているほか、数人の先輩男性マネージャーにメンターになることを頼んでいる。(A氏、管理職、女性)

2. WLB推進の効果

- ・ 当社では女性が結婚では辞めなくなった。子育てしながら働き続ける女性社員が増えていると実感している。(A氏、管理職、女性)
- ・ WLB支援制度の整備が進み、経験者も増えているので制度を利用するのが当たり前の雰囲気ができている。結婚、出産を理由に女性が辞めなくなっている。有給休暇など、全般に休暇の取得は進んでいると思う。(B氏、管理職、男性)
- ・ WLBの成果としては育児休業の取得が進んだのが大きい。男性も有給休暇が取りやすいとかフレックスが利用できるようになったが、相対的にメリットは少ない感はある。男性の育児休業はまだ短期が多い。(B氏、管理職、男性)
- ・ 定時退社日によって、子育てなどの家庭サービス以外にも、スポーツジムに行くなど仕事以外に時間を使う人が増えていると思う。(J氏、男性)
- ・ 充実したWLB支援制度の若い人へのアピール度は高い。インターン・シップの学生(特に女子学生)は制度に高い関心を持っている。しかし、WLB推進において大切なのは日々の仕事の中で達成感を感じられる仕組みだと思う。(E氏、管理職、男性)

3. WLB推進のための課題

(支援制度の整備・利用促進に関する課題)

- ・ 休業や短時間勤務などは、条件を一律にせず、個人の事情に合わせてできるだけ柔軟に取得できる制度がよいと思う。(J氏、男性)
- ・ 自分の世代は仕事中心で暮らしてきたが、若い世代には子どもの学校のイベントなどにはできるだけ参加させてやりたいと思う。また、自分の部署の年齢構成を考えると、今後は親の介護の問題が重要になりそうである。WLB支援制度は実際に利用できる実態に即したものにすることが必要がある。希望に合った良い制度を作れば、社員を勇気付けることができると思う。(K氏、管理職、男性)
- ・ WLBはまだ子育てしている女性のためのものという認識が強いと思う。本来の考え方がもっと浸透すれば支援制度ももっと利用しやすくなると思う。(M氏、女性)
- ・ WLB支援制度の理解が進めば、より利用しやすくなると思う。現在の職場では、年齢構成からWLB支援制度に関係する世代が少ないので、あまり話題になることもないが、制度の周知を進めることは重要だと思う。(N氏、女性)

(育児休業からの復職・就業継続・キャリアアップに関する課題)

- ・ 自分は一旦退職し、有期雇用を経てから復職したが、復職の際には上司やメンバーも協

力的で職場の居心地は良かった。ただし、会社を離れている間に仕事の仕方やシステムが変わっており、慣れるのは大変だった。(C氏、女性)

- ・ 自分の職場は休業を取りやすい職場であり、育児休業後も元の職場に戻れたので、復職に当たってはあまり問題はなかった。メンバーに顔見知りがいなかったり、初めての仕事だったら負担は大きかったと思う。(D氏、女性)
- ・ 育児休業中にはPCを借りて会社の情報にアクセスできることは役立ったが、復帰後すぐに自分の力を十分に出したわけではなく、仕事と家庭の両立の難しさを感じた。(F氏、女性)
- ・ 社会全体で育児休業後復帰する人が増えてきたが、全ての会社に適当な先輩がいるわけではないので、組織を越えてアクセスできるメンターのネットワークがあると良いと思う。(F氏、女性)
- ・ 就業を継続するためにWLB制度以外に重要なことは、職場の協力と、それを引き出すために良好な人間関係を築くこと、家族の協力であると思う。(I氏、女性)
- ・ 育児休業中に、会社の復帰支援プログラムにより色々な情報にアクセスでき、掲示板での情報交換もできたことが役に立った。(M氏、女性)
- ・ 現在、短時間勤務であるが、短い時間で集中し、効率的に仕事をする姿勢やノウハウが身についてきたと思う。それでも家庭も大事にしながらキャリア・アップすることには不安もあり、将来どうするかは判断がつかない。(M氏、女性)
- ・ 休職中にも、会社のサービスの変化については定期的に情報提供があり、復帰訓練もあったので、多少の不安はあったが比較的スムーズに復帰できた。(P氏、女性)
- ・ 客室乗務員は基本的に残業やノルマは無いが、数日家に帰らないこともあり、仕事を続けるには家族の理解が必要である。現在はメンターとなる先輩も多く、働き続けられる職場であると思う。(P氏、女性)
- ・ 子どもが小さいから楽をさせてあげよう、という姿勢はかえって本人のやる気を削いでしまうと思う。当社は立場に関わらず常に社員に実績を求める会社であり、支援もそのためのものである。自分ができなくても仕方ないと思わせるような制度はよくないと思う。(F氏、女性)
- ・ 自分については、仕事を続けるだけであれば、職場の環境も家族の事情についても問題は無い。しかし、管理職を目指すとなると躊躇するところもある。当社はWLBを推進しているが、それでも周囲の男性社員は自由時間があまりなく、自分が同じ立場になった場合に家庭と両立できるかどうか難しいところである。一方、キャリア・アップしないコースを選択して将来にわたってモチベーションを保てるかも悩ましい問題である。(I氏、女性)

(人事評価)

- ・ 短時間勤務で評価が下がるのはある程度やむをえないと思う。そうした時に職場が自分が必要としていると感じられることや、フルタイムに復帰した時に能力を発揮できる環

境、将来的なキャリアの展望があればモチベーションは保てると思う。(C氏、女性)

- ・ 評価についても、仕事の量で評価する部分があれば、短時間勤務者がフルタイムと同じ評価にならなくてもやむをえないと思う。短時間勤務の時期は別の時期でカバーできるような長期的な視点での評価も必要かもしれない。(D氏、女性)

(業務の調整)

- ・ 短時間勤務者が少なければあまり問題はないが、人数が増えるとフルタイムの方の負担感が高まって職場の人間関係に問題が生じるようなこともあるかもしれない。そうした場合に会社に負担感が生じないように、バックアップするような政策も必要ではないか。(D氏、女性)
- ・ 会社の方針としてWLB推進を推進しているので、制度の利用希望者がいれば現場は支援する。今のところあまり問題は生じていないが、今後、中核的な社員に長期の休業者が増えたような場合にどう対応するかは悩ましい問題である。(H氏、管理職、男性)
- ・ 個人はそれぞれ仕事の効率化に努力していると思うが、短時間勤務者などの場合、個人の努力ではどうにもならない部分はあると思う。そうした場合には上司が積極的に介入して業務の取捨選択や仕事の再配分を行う必要があると思う。(I氏、女性)

(社会全体のWLB)

- ・ 自分の会社の制度だけが充実していても社会全体の制度が整っていないと仕事は続けられない。自分が住んだ地域では学童保育がほとんど無かったことがある。また、学校の行事も会合が多すぎて全ては参加できないことがあり、もう少し働く父母に配慮すべきだと思う。(C氏、女性)
- ・ 共働き夫婦では、ほとんどの場合夫婦で違う会社で働いていると思うが、それぞれの会社のWLB支援制度がうまく補うようになっていないと、家庭と仕事のバランスを取るの難しいと思う。(J氏、男性)
- ・ 男性社員には、是非時間を作って地域コミュニティへ参加してほしい。若いうちに地域参画をしておけば年を取ったときに役立つし、会社とは違った友人ができたり、違う考え方を聞いたり、人間的な発展が期待できる。(L氏、管理職、男性)
- ・ 子育てをしていると地域や学校とのかかわりが重要になるが、働いている母親も増えているので、行事や役割についてもっと配慮があってよいと思う。学校行事にはできるだけ休みを取って出席しているが、休暇の調整を円滑に行うためにも上司とのコミュニケーションは重要である。(P氏、女性)

Ⅱ-3. WLBの推進と多様な働き方をする社員の均衡処遇・能力発揮について

◇イオンリテール株式会社

事業内容	総合小売業
所在地	千葉県
従業員数	117,119名

(コミュニティ社員制度について)

- ・ 2004年2月から正社員とパートタイマーの待遇の均衡と機会の均等を図るため「コミュニティ社員制度」を導入した。
- ・ 「社員」「契約社員」「パートタイマー」といった従業員の区分を廃止し、転居転勤の有無によって全国の事業所に転勤転居がある「N（ナショナル）社員」、一定範囲内で転居転勤がある「R（リージョナル）社員」、転居を伴う転勤が無い「コミュニティ社員」の3区分に再編した。
- ・ 「コミュニティ社員」には日給月給制（フルタイマー）と時間給制（パートタイマー）の2種類がある。時間給制は、全員有期雇用契約であるが、日給月給制は、無期雇用と有期雇用があり、契約更新に合わせて人事考課が行われる。
- ・ 上記3区分に関わらず同一の資格制度を導入し、役割・仕事を基準とする均衡待遇、登用・教育機会の均等を確保している。これにより、登用試験を受けることで区分間の転換を可能にしている。

(制度導入の成果について)

- ・ パートタイマーの中には、元々正社員として働いていた方も多く、その意味ではポテンシャルは正社員とあまり変わらない。パートタイマーの活躍機会についての「壁」を取り払うことで、意欲・能力のある人が活躍できるようになった。実際にコミュニティ社員の昇進、昇格はかなり進んでいる。
- ・ ただし、例えば売場のマネジメントを担当するには一定の長さの勤務時間を満たす必要があり、短時間勤務のまま全ての役割を果たせるというわけではない。
- ・ 一方で、短時間勤務のままでも、接客や調理などの技術認定資格制度にチャレンジしてスペシャリストとして能力を伸ばすこともできる。本人の希望に応じて様々な活躍の機会があると考えている。

(WLBの確保について)

- ・ 当社においても、極端な長時間労働などは過去のものになっており、そうした意味ではWLBの確保は進んできている。WLBやダイバーシティの推進は重要な経営課題と認識している。
- ・ 当社ではWLBという概念が一般化するずっと以前から、残業時間の削減に取り組んできている。パートタイマーの比率は8割程度であり、その層が活躍しなければ社員の長時間労働はなくなる。また、その層が活躍できれば会社全体のサービスの水準も上

がる。そうした工夫を続けてきた結果が現在のコミュニティ社員制度である。

- ・ 総合スーパーが他の業界と異なるのは、店舗の営業時間が深夜に及び、土日や年末年始も営業している点である。そうした顧客ニーズに対応しながら社員のWLBを確保するには、①仕事を任せられるパートタイマーをいかに育成するか、②チームで仕事をする体制をいかに作るか、が鍵になる。売場を任せられるパートタイマーが増えれば、午前中はその人に任せ、午後は正社員が担当するといった方法が可能となる。また、一つの仕事を複数の社員が担当できる体制を作れば、店舗のサービスを保ちながら社員の勤務時間の調整はしやすくなる。こうしたことができて初めて残業せずに帰れるようになる。
- ・ 育児休業、育児勤務などのWLB支援制度についてはどの区分の社員でも全く同じである。有期契約でも、お子さんが中学校入学まで短時間勤務を選択できる。ただし、短時間で契約している方には（そもそも必要ないので）短時間勤務制度の適用は無い。

（女性社員の活躍について）

- ・ 最近では女性の活躍は進んできており、主任層では男女半々くらいの数字になっている。出産を機に退職する女性社員も減っていると感じている。
- ・ 管理職はまだ男性が多い。会社の意識を更に改善する必要があるが、また、本人の意識の問題もあると思う。管理職になるには自分で勉強して資格を上げる必要があるが、その負担感はまだ高いのかもしれない。
- ・ 男性社員に比較すると女性社員の方が残業時間が短く、WLBへの関心が高い。女性の管理職や主任層が更に増えることで、会社全体のWLBが改善する可能性もあると思う。

（インタビュー実施日：2009年5月15日）

◇日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社

事業内容	外食
所在地	東京都
従業員数	従業員 18,120 名（パートタイマー含む）うち 正社員 1,246 名

（WLBへの取組について）

- ・ 当社では 2008 年度からワーク・ライフ・バランス委員会を立ち上げ、本格的な取組を始めた。委員会のメンバーは社内から公募し、自ら活動するとともに、他の社員への働きかけも行う。初年度は「女性と高齢者の雇用促進」「労働環境改善」「人事制度改善」「アルバイトの定着と雇用促進」をテーマに取組を行い、マネジメントへの報告を行った。
- ・ 本年度は生活を重視した「企業風土の改革」を進める観点から、「食育」「ボランティア活動」「CSR」をテーマに取組を進める予定で、現在参加メンバーを募集中であり、6 月にスタート予定。食育では商品開発を行う「カーネル・センター」に近隣の小学生を招き、親子を対象に食育学校を実施する予定。また、ボランティア活動は従来からスペシャル・オリम्ピックスへの支援を行っており、今後は練習や、競技大会への社員のボランティア派遣を考えている。
- ・ 有給休暇取得促進は、従来からの夏季休暇に加えて 2008 年から冬季休暇を導入し、取得促進を図っている。また、本年からの裁判員制度の実施に際し裁判員休暇制度も新設した。また、年 5 日のボランティア休暇制度もあり前述のワーク・ライフ・バランス委員会におけるボランティア活動で活用していく。店舗の正社員は、変形労働時間制を導入しており、労働時間の削減に努めている。
- ・ 育児休業については、以前は取得する社員は少なかったが、ここ 2、3 年は育児休業取得後、短時間勤務制度を利用し復帰する者も増加してきた。ただし、こうした働き方も保育園への入園が前提となる。社員から保育園を作って欲しいという要望はあるが、当社の場合は勤務先が各店舗に分散しているため、必要としている社員が必要としている場所に保育園を作るのは難しい。官民の保育サービスに期待するしかないと思う。
- ・ 労働時間の短縮はコスト削減の観点からも重要な経営課題である。当社の場合、店舗の営業時間はモーニング実施店舗では、午前 7 時から閉店時間も概ね午後 10 時であり、年中無休のため、社員に長時間労働させないためにはアルバイトの活用が不可欠である。
- ・ 最近では運動会や授業参観への参加などにも理解が進み、社員から申請があれば店長が時間を調整するようになっている。10 年前に比較すれば時間的には余裕が出てきたが、通常の勤務時間の会社と比較すればまだまだ改善の余地はある。

（女性の活躍について）

- ・ 雇用機会均等法の改正等により女性の深夜勤務が可能になってから、外食産業にも女性の正社員の採用が増えるようになった。女性社員が増えると職場環境も女性の視点で改善されるようになってきた。

- ・ 社内公募制があり、店舗勤務の社員でも希望して本社勤務を経験する機会がある。社内公募制が実施される前は、店舗社員が本社管理部門に配属される可能性は少なかったが、この制度の実施により希望の部署に配属されるチャンスが広がった。配属先も商品開発やマーケティング、情報システムなど店舗の経験を活かす様々な分野に広がっている。
- ・ 海外研修も含め、各種の研修制度があり、比較的充実していると思う。実施は男女平等であり、女性社員に特化した研修は実施していない。
- ・ 女性管理職は現状では少なく、スーパーバイザーでは3名である。スーパーバイザーは約15店舗を担当し、アルバイトを含めると数百名のマネジメントを行っている。こうしたポジションで女性が増えれば状況も変わるかもしれない。

（アルバイトの均衡待遇について）

- ・ アルバイトに対する教育システムはアメリカで開発されたもので、充実した内容である。各ランク毎に履修科目があり、それを修得しないと先へは進めないシステムになっている。また、時間帯で店舗を管理運営するシフトマネージャーはアルバイトのランクでは一番上で、社員と同様の研修により受講後資格を与える仕組みがある。
- ・ アルバイトから正社員への転換も積極的に行っており、その年に入社した社員の約3分の1はアルバイトからの登用である。必要な科目を履修し、OJTも経験した上で店長の推薦、スーパーバイザーの推薦を受けて人事の面接試験、という手続きになる。制度としては既に定着しているもので、最近特に人数が増えているわけではない。
- ・ アルバイトにも評価制度があり、何ができるようになれば時給が上がるか明確になっている。
- ・ 福利厚生では、アルバイトも旅行やレジャーの割引などを受けられる会員制の団体に加入している。また、年に何回かアルバイトの家族を呼んでバーベキュー・パーティーを行うなどしており、アルバイトの定着を図るには、お金だけではなく、こうした福利厚生も重要な時代になっている。
- ・ 法改正でアルバイトでも育児休業を取れるようになっており、制度としては正社員と変わらない。アルバイトの社会保険加入が進んでから、制度の利用者は増えており、現在では年間20名程度は育児休業を取得中である。

（アルバイトの人材確保について）

- ・ 都心ではアルバイトの時給が高く、アルバイトの確保も競争が激しい。また、時間帯によって違いがあり、夜は学生アルバイトを集めやすいが、早朝の時間帯に人材を確保するのは難しい。こうした状況に対応するため、昨年度リクルート・センターを設置して全社的にアルバイトの採用を行うようにした。

（インタビュー実施日：2009年5月20日）

◇B社（総合小売業、東京都）

（WLBの推進・女性を始めとした多様な人材活用の取組について）

- ・ 当社は「お客様にも社員にも誠実であれ」が社是であり、女性の視点を大切にする業種でもあることから、WLBという考え方が指摘される以前から、社員の福利厚生面の充実、女性の活躍のための制度整備等に取り組んできた。その流れの中で、10年ほど前から、より積極的に女性を登用する方針を打ち出した。管理職には、店長（部長待遇）、副店長（課長待遇）、担当マネジャー（係長待遇）があるが、担当マネジャー（係長待遇）以上で考えると、現在では、平均すれば1店舗に1人程度は女性の管理職がいる。
- ・ WLB関連制度も充実しており、女性が働きやすい、活躍しやすい環境づくりという観点からも育児休職を始めとした諸制度を整備してきている。これらの施策は、採用面で学生、特に女子学生の支持を得ている。
- ・ 具体的な制度としては、育児休職、介護休職、看護休暇、ボランティア休暇などの制度を整備している。ボランティア休暇以外の制度は、正社員・パートナー社員（パートタイマー）の区別なく利用できる。利用状況は、育児休暇、介護休暇とも利用者は年々増えている。育休は、正社員もパートナー社員も年間100名近くが取得している。なお、男性の育休取得はまだ少ない。
- ・ 育児休職の間も、通常と同じく、自己啓発として通信教育を受講することができる。また、育休中の社員（パートナー社員も同様）には、会社とつながっているという気持ちを持ってもらうために、毎月1回社内報のほか、同僚や上長からの手紙を送っている。
- ・ 多様な人材が活躍できる職場づくりには、管理職の意識が重要である。このための管理職研修は不可欠で、多様なテーマで年2〜3回実施している。女性だけでなく障害者雇用にも力を入れており、人権啓発室とも協力しながら研修を行っている。

（労働時間短縮の取組について）

- ・ 当社が課題の一つとして取り組んできたこととして、長時間労働の改善がある。労組の問題意識も高く、会社としても10年ほど前からキャンペーンを展開している。
- ・ 時短に効果をもたらした取組は二つある。一つは、先進企業に協力を依頼し、整理整頓から始まって、より効率的な作業をするための配置の仕方、動き方の改善などにより効率化を図った。もう一つは、労組との協力による労使懇談会である。店長会議のたびになかなか改善が進まない店舗、改善が進んでいる店舗を呼んで、「なぜ進まないのか、進んだのか」という点について徹底的に少人数で討議し、良い取組の拡大を進めた。
- ・ 「働き過ぎの結果はいいものを産まない」という考えがやっと浸透してきたところである。休みはきちんと休んでリフレッシュして、時短を進め、仕事が終わったあとは自分の生活を大切にすることによって、また仕事もがんばれるという意識と行動を推進しようとしているところである。
- ・ 女性の店長登用とともに、30代後半くらいの若手社員を店長に登用した場合もある。若い店長の場合、仕事だけでなく仕事以外の生活も重視する考え方の人が多く、WLB推

進が業績に結びつくことを理解する人たちも増えてきていると感じる。

- ・ 店舗の営業時間は一時延長方向にあったが、ここ数年は短縮化している。長時間店舗を開けていてもあまり利益につながらないということもあるが、夜間は顧客が少なく、現場で働く社員の納得感もなかった。

（パートナー社員を含めた社員の能力開発・意欲向上の取組について）

- ・ 競争が厳しい中、少ない人材で効率化と業績アップを図るため、1つの仕事だけではなく、2つ、3つの仕事を当たり前のこととしてできるような人材の「多能工化」を進めている。その一環として、正社員・パートナー社員ともにライセンス制度を導入している。例えば、衣料品では接客、食品では魚のおろし方など、いろいろなライセンスを設け、それぞれ資格試験に合格すればライセンスが取得でき、各自のスキルアップ（多能工化）につながるとともに、給料もアップする。
- ・ 当社では、個人個人に目標を持たせて、その目標に応じて自分自身で仕事ぶりを評価する「セルフチェック制度」を導入している。セルフチェックは、自己評価のあと、上長との面談を行い意見をすり合せ、評価の客観性を高める仕組みとなっており、社員のモチベーションアップにつながっている。パートナー社員にも 2003 年度からセルフチェック制度を適用している。
- ・ パートナー社員の機会拡大については、パートナー社員の管理職（担当マネジャー）登用を進めていて、現在、全国で 20 名ほどのパート管理職がいる。パートナー社員の正社員への登用試験も行っており、今春も 40 名ほどが受験し、そのうち約 8 割が正社員に登用されている。
- ・ 社内公募として「立候補制度」（年 1 回）がある。当社だけでなく、グループ企業全体で立候補を募る。例えば、衣料品のバイヤーは一般的には経験が重視されるが、婦人服などは若者や女性の感性も重要であるため、やる気のある人材の立候補を募ることも実施している。応募資格はポストにより異なるが、店舗の担当マネジャーにはパートナー社員も立候補の資格がある。
- ・ 労働組合主催による労働組合員のパートナー社員と本部の部長クラスとの座談会をここ 1～2 年、定期的に実施している。自分の意見が具体的に形となって現れることを実感してもらうことでモチベーションアップにつながっている。

（今後の課題）

- ・ 一般社員の労働時間はここ数年横ばいで推移しているが、管理職の長時間労働は解消されていない。業績の向上に加え、一般社員やパートナー社員のWLBを推進するためにも、管理職の負担が高まっている状況にある。このため、昨年の店長会議で人事本部長から「誰もがより健康的に働いていくために、女性だけでなく男性も管理職も時短を進めよう」という方針を提示した。これを受けて、具体的な時短の取組を少しずつ進めているところである。

（インタビュー実施日：2009 年 5 月 29 日）