

アクションブック(抜粋版)

これで安心！

中小企業のためのワーク・ライフ・バランス



女性コンサルタントネット エルズ

SMECA 社団法人中小企業診断協会

## 中小企業のためのワーク・ライフ・バランス

## Contents

はじめに●経営の問題解決手段

2

**I ワーク・ライフ・バランスといわれるけれど** 4

- 1 こんな悩み・疑問はありませんか？ 4

**II 変わる「働き方・働かせ方」** 8

- 1 「ヒトが大事」の浮上 8
- 2 21世紀は創造性が勝負 11
- 3 ワーク・ライフ・バランス導入のメリット 13

**III 自社で導入するには** 15

- 1 経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス 15
- 2 一般事業主行動計画の策定 22
- 3 ワーク・ライフ・バランスの導入ステップ 26
- 4 (※割愛)ワーク・ライフ・バランスの導入 具体的手順 27

**IV (※割愛)最大の課題：「長時間」の働き方を変える** 35

- 1 残業削減は「意識改革」と「環境整備」から 35
- 2 時間管理の考え方と具体的な手法 42

**V 業務改善** 44

- 1 すべての業務を見直す 44
- 2 人事制度の見直し 48
- 3 業務改善評価 52
- 4 職場へのフィードバック 55

**VI (※割愛)WLB推進アクションシート** 57**VII 実施事例にみるポイント** 62**VIII ワーク・ライフ・バランスの施策** 68

- 1 ワーク・ライフ・バランスの推進策 68
- 2 活用できる施策 70
- 3 ワーク・ライフ・バランスに関する法律の改正状況 75

まとめ●ワーク・ライフ・バランスが中小企業と日本を元気にする 78

参考文献 79

制作委員会・執筆協力・制作協力 79

あとがき 80

経営者は日々戦っています。今日そして明日の経営、雇用の維持と会社の成長。それは決してたやすいことではありません。環境変化が激しいなか、組織の能力も一瞬一瞬真価を問われます。そんな経営者や組織に価値ある方策があります。会社を成長させ、従業員が能力を発揮するための戦略「ワーク・ライフ・バランス」です。

ワーク・ライフ・バランスとは、企業にとっては「優れた人材を確保できて、生産性も高められる働き方」であり、従業員にとっては「会社も私生活も大事にできる働き方・生き方」のことです。日本では少子化対策の一環として広まりました。しかし今では、企業の問題解決の手段＝経営戦略として導入が進んでいます。

### ■ 激論の末掲げられた施策

2007年に発表された「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」(内閣府)では、企業にも働き手にも必要な方策としてワーク・ライフ・バランスを据え、10年後の数値目標と行動指針を掲げました。企業にとっては厳しい内容であり、激論が交わされました。しかし、最終的に経営者側が合意した背景には、ワーク・ライフ・バランスを推進しない企業には明日がないとの危機感があつたとされます。

これは、これまでの働き方は生産性の向上につながらないこと、長時間労働が働き手の創造力や企業の競争力を落とすこと、また仕事や生活にまつわる様々な病的現象が働き方に関係することなどによります。そしてこのような危機感は、経営者にとっても従業員にとっても「時間は有限な資源」であり、その資源を充実させる「働き方のイノベーション」なしに私たちの成長はあり得ないという、大事な認識をもたらしました。

### ■ ワーク・ライフ・バランスは経営戦略

今、ワーク・ライフ・バランスは、企業の経営戦略テーマとして捉えられています。特に、人材難や競争力向上の課題解決には避けられないテーマになりました。そもそも働きやすい環境は働く人にとっての会社選びの重要な判断目安。就業後も貢献意欲や成果へのこだわりを生む要素です。一方の企業側も、厳しい競争を経営の効率化と付加価値生産で乗り越えるためには、従来型の「働かせ方」では限界があると気づき始めました。そこで、「ヒト」資源の新しい活用視点として、また生産性向上や付加価値創造の重要な策として、ワーク・ライフ・バランスが浮上したのです。

そして、すでに多くの人が「仕事の充実」と「それ以外の生活の充実」は二者択一の対象ではないと思われ、両方がある社会や働き方が欲しいと考えるようになってきました。こうした社会全体の変化は、遠からぬ先「企業でのワーク・ライフ・バランスの推進が常識になる」、そういつても過言ではない大きな変化です。

### ■ 次世代法改正～101人以上の中小企業も「行動計画づくり」義務化へ

次世代育成支援対策推進法(次世代法)が改正され、2011年から従業員101人以上の中小企業も子育て支援に関する行動計画づくりと実施が義務化されました。中小企業は、迅速な経営判断や機敏な施策実施により、柔軟な職場環境づくりに分があるとされています。実際に、制度化(規定化)こそ脆弱ですが、経営者の判断で従業員の事情に合わせた柔軟な働き方ができている事例が少なからず存在します。今後は、企業数の99%を占める中小企業が「働き方」を変える主力部分となっていきます。

#### ワーク・ライフ・バランスの定義

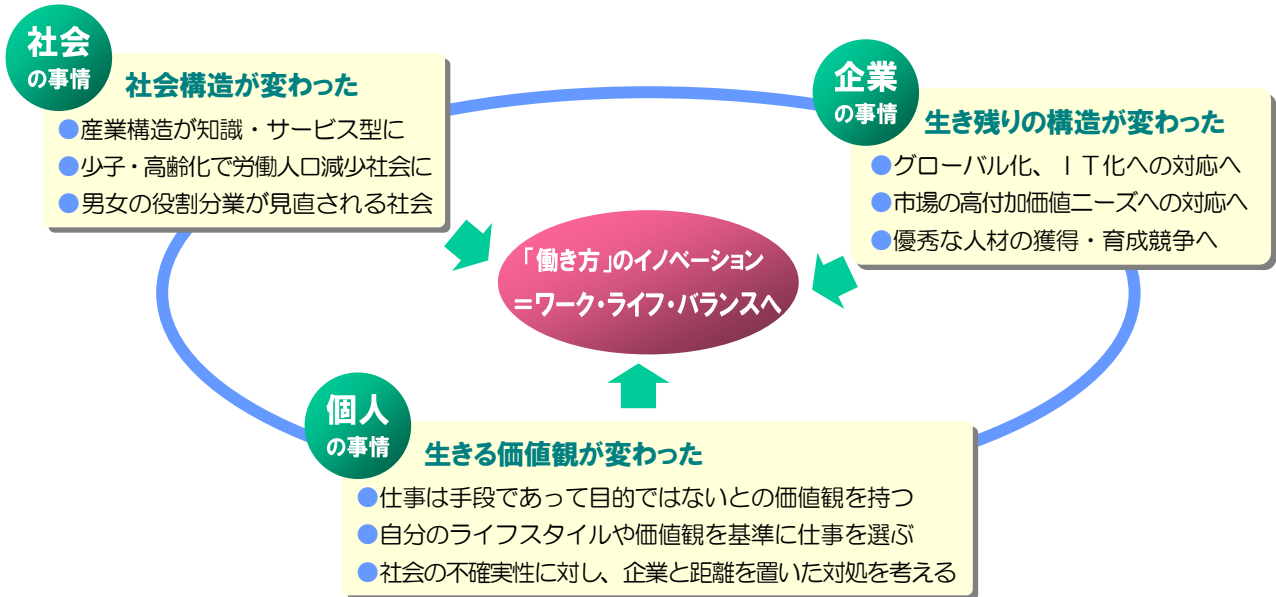
老若男女誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について、自ら希望するバランスで展開できる状態

内閣府 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」(2007年)

仕事と生活の調和が実現した社会とは、「国民1人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」である。

「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」(2007年)

## ワーク・ライフ・バランスが浮上した背景



### ■ 入口を間違えずに

ワーク・ライフ・バランスでは、これまで少子化対策が先行したため、女性向けを中心とする福利厚生施策と捉えられがちでした。しかし、それらはワーク・ライフ・バランスの一部にすぎません。労働力人口が大きく減少するなか、まずは女性が働きやすい制度づくりから進みましたが、女性が働きやすい職場づくりは、対女性支援だけでは果たせず、職場風土の改革や男女の意識改革なしには進みません。実際に、両立支援・福利厚生の理解での取り組みは、会社の長時間労働の風土のなかにあって、「それでも両立は難しい」「自分だけ休めない」事態をもたらし、結果として両立支援も少子化の歯止め効果も上がりませんでした。この反省から2005年の次世代法施行後は、ワーク・ライフ・バランスが、男性や高齢者などあらゆる属性の働き方を変える「国民運動」として提唱されています。

### ■ 働き方のイノベーションへ

企業においても、経営者や人事担当者に、狭い入口ではなく経営戦略としての大局から取り組む力が求められています。例えば育児休業の取得も、当事者への個別プログラムで終わるならば福利厚生策ですが、全従業員の働き方の改革や事業の創造的循環を生み出すプロセスならば、ワーク・ライフ・バランスの象徴的な策になるというように。

実際の推進では、「制度や仕組みづくり」と「意識改革」が両輪となります。この意識改革が重要要素であるだけに、導入・定着には時間を要することとなります。したがって、次世代法が改正された今、企業には、2011年に向けた早い着手が望まれます。まずは経営者自身が「これを機に強く魅力ある会社になろう」と決意することからスタートしましょう。

女性コンサルタントネットエルズでは、2009年3月に冊子「中小企業こそワーク・ライフ・バランスを！」を作成しました。中小企業経営者や従業員の皆様が「ワーク・ライフ・バランスって何だろう？」と思ったときに手引きとしていただけるガイドブックです。

そして今回は、「実際にワーク・ライフ・バランスを推進する」ためのアクションブックを作成しました。従業員が生き生きと活躍できる職場をつくるために、企業が経営の効率化と競争力を高めるために、この冊子がお役に立てば幸いです。



## 1 こんな悩み・疑問はありませんか？

### ■ワーク・ライフ・バランスといわれるけれど、企業にとって何がプラス？

ワーク・ライフ・バランスは、「働き方・働かせ方のイノベーション」と言い換えることができます。このイノベーションが企業にもたらすプラスは、大きくは①事業全体の生産性の向上、②優秀な人材の確保・維持・育成、③競争力を持つ生き生きとした企業風土づくり、の3つといえるでしょう。

▶ 詳しくは 2～3頁(経営の問題解決手段) 13～14頁(ワーク・ライフ・バランス導入のメリット)

### ■うちの会社は仕事を一生懸命やっている従業員ばかり。ワーク・ライフ・バランスは必要ないのでは？

「男性は仕事、女性は家庭」といった時代から、社会は大きく変化しています。労働人口が減少するなか、女性や高齢者等の力を発揮できる環境整備が重要になってきました。また、育児に関わりたくないなど、自分の時間を大切にしたいと思う男性も増えていますね。

一時期、仕事に熱中する従業員もいますが、もしその人が「自分だけ(長時間)仕事できればよい」という意識であれば、会社全体にとって「意図せざるマイナス」となる可能性があります。多様な働き方ができることで全体の力を高められるワーク・ライフ・バランスが、企業にとっても従業員にとっても必要ではないでしょうか。

▶ 詳しくは 8～12頁(「ヒトが大事」の浮上、21世紀は創造性が勝負) 15～21頁(経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス)

### ■何をやることなのか分からない。何から手をつけたらいいのだろうか？

やるべきことは、①恒常的な長時間労働をなくす、②多様な働き方を提供する、③効率的な働き方ができる人材を育成する、の3つと考えることができます。まずは、「仕事だけ」から「仕事も私生活も」への意識改革が大事です。一般的には、まず自社の働き方の実態調査や従業員のニーズ把握から始めるとよいでしょう。

▶ 具体的な進め方や手順は 22～25頁(一般事業主行動計画の策定)

26～34頁(ワーク・ライフ・バランスの導入ステップ、具体的手順)

35～43頁(最大の課題:「長時間」の働き方を変える)

### ■この不況下で、ワーク・ライフ・バランスどころではない・・・。

「不況に無策」では沈むばかりではありませんか？ 逆に「皆同じ不況時」にこそ打開策を持つことが、生き残り策となるでしょう。ワーク・ライフ・バランスには、資金や設備がなくてもできる推進策がたくさんあります。また、中小企業だからこそ機敏に手を打ちやすい策も多いのです。今こそ明日の成長への準備の時。経済環境に左右されない強い人材づくりと企業づくりを実現しましょう。

▶ 詳しくは 11～12頁(21世紀は創造性が勝負、ワーク・ライフ・バランスをめぐる誤解) 62～67頁(実施事例にみるポイント)

### ■休暇を増やし、労働時間を短縮したら仕事が回らなくなる。

業務の効率化で、就業の短時間化と生産量の維持・拡大をもたらすのがワーク・ライフ・バランス策です。休暇や労働時間の見直しと同時に、業務の見直しを進めましょう。従業員の①ベストコンディションでの仕事、②豊かな発想力による仕事、③コミットメント(やる気と責任)のある仕事こそが、仕事を効率的に回す要素です。

▶ 詳しくは 35～43頁(最大の課題:「長時間」の働き方を変える)

44～47頁(すべての業務を見直す)

## ■ワーク・ライフ・バランスなんて、余計なコストがかかって経営が苦しくなる。

導入企業での実例や各種の試算では、育児や介護事情などの「時間制約」上の理由で退職者を出すよりも、就業の継続のほうがコスト面で有利とのデータが多くあります。基本的に、設備などのハードではなく働き方を変えるソフト面での策ですから、実際のコストはさほどかからないと考えてよいでしょう。

実施にあたっては、①業務の効率化でコストを相殺する、②コストの低い策から始める、③助成制度を利用するなど、コストを削減する工夫をしましょう。

▶ 詳しくは 18～20 頁(生産性向上) 30～31 頁(施策メニューの検討・確定) 70～75 頁(活用できる施策)

## ■ラクする従業員を増やすだけではないか？ また「従業員の主張」がエスカレートしそうで心配。

かつては会社が従業員の時間を自由に使う「働かせ方」が可能でしたが、終身雇用や高収益の配分が難しいこれからは、会社と従業員の関係も変わります。「黙って働く長時間労働」に高いモラルは望めないのではないのでしょうか。

会社で従業員が最も力を発揮するのは、会社を信頼し、コミュニケーションがよく取れ、貢献意欲を持てる時です。従業員にも会社の課題を開示しましょう。会社も従業員の事情を深く理解しましょう。ワーク・ライフ・バランスは、会社・従業員の双方が助け合ってプラスを生み出す策です。

### ケース

#### ●あるSE職男性

妻の出産と同時に退職、別のIT企業に転職した。現在独立ITコンサルタントを目指し、仕事も勉強も充実している。

**退職の理由：**前職では給与はかなり高かったが仕事量が膨大で、深夜残業、休日出勤、泊り込みが続き、共働きの妻との家庭生活の両立は不可能だった。現在報酬は下がったが、家事や自己啓発の時間を大事にしたいので、満足している。

#### ●ある金融機関総務職女性(27歳)

入社5年目。現在スキルアップのためにビジネススクールに通う。上司から「残業してくれ、勉強より目の前の仕事をしろ」と言われ、内心転職を決意。

**退職を決めた理由：**この職場で先輩たちのような長時間労働をずっと続けるのは無理と判断。個人の時間がないことが苦痛。この会社にはスキルアップも結婚、子育てもできない。

この先は報酬は下がってもスキルを活かして、かつ自分の時間も確保できる会社を選ぶ。

▶ 詳しくは 11～12 頁(21世紀は創造性が勝負) 15～21 頁(経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス)

## ■うちには若い女性従業員がいないから関係ないのでは？

働き方に問題意識を持っているのは、若手や中堅男性従業員も同じですね。仕事と育児の両立も大きな課題の1つですが、夫婦の共働きも増え、この課題はすでに男性(父親)のテーマにもなっています。また、今後は男女年齢問わず、経営者も含めあらゆる従業員が介護と仕事の両立問題に直面する可能性があります。ワーク・ライフ・バランスは、女性だけが対象の労務管理プログラムではなく、全従業員に必要な考え方です。

▶ 詳しくは 2～3頁(経営の問題解決手段) 8～12 頁(変わる「働き方・働かせ方」)  
17 頁(ワーク・ライフ・バランスをめぐる誤解)

## ■従業員 10 人の小規模企業には関係ないのでは？

小規模企業ほど、「ヒト」が利益に直結します。従業員1人ひとりの働きやその貢献性、重要性は、人手のある大企業を超えるものです。だからこそ、必要とする人材の確保、維持、育成が大事になるのです。実際に、制度(規定)はなくとも、従業員の事情に配慮した対応で、「ヒト」の苦労とは無縁の企業も少なくありません。会社の事情に合った「自社のワーク・ライフ・バランス」が、企業と人材の成長につながります。

▶ 詳しくは 62～67 頁(実施事例にみるポイント)

## ■優秀な従業員にだけ適用したい。

一部の従業員への適用は、その他の多くの従業員のモラルを下げませんか？ 実際にはアメリカなどでは、業績を上げている従業員にしか制度利用を認めない企業がありますが、その結果は個人が競争するギスギスした空気を生み、チーム力や会社へのロイヤルティに問題を起すことが多いのです。

ワーク・ライフ・バランスの基本理念は、仕事と生活の多様な事情の尊重が1人ひとりの力を高め、その総和力が会社と個人の好循環につながることです。休業者の業務をバックアップするのは周りの従業員ですね。単なる利益志向や「自分だけ成果を上げればよい」のではなく、全従業員が一体になって効率化と高収益化を目指すことが大事なのです。そのためにも、仕事と私生活は二者択一ではないという意識改革が必要になります。

▶ 詳しくは 15～21 頁(経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス)

## ■若手の採用を強化したい。女性の定着率を高めたい。

ワーク・ライフ・バランスの実施メリットとして、若手や女性人材の採用・定着の効果が挙げられます。男性は働きすぎ、女性は働きたくても働き続けられない、若者は働き方にも働く将来にも悲観的になっている、といわれます。これまでの働き方にどっぷり浸かり、「長時間働く＝仕事熱意の証」と考える従業員よりは、むしろ若者や女性の方が、社内の働き方や意識改革をリードする存在になるのかもしれない。

▶ 詳しくは 8～12 頁(「ヒトが大事」の浮上、21 世紀は創造性が勝負)

## ■みんな頑張っているけれど利益が上がらない。

仕事のやり方に改善の余地はありませんか？ 無理な頑張り方をしていませんか？ 世界各国との比較では日本は長い間生産性が低いグループのままです。頑張る＝長時間労働であったり、問題解決＝根性主義であったりでは非効率となり、利益を生み出すことが難しい時代です。労働集約ではない知識集約的体質を獲得できるように、「業務の見直し」や「ムダ省き」にゼロベースで取り組んでみましょう。

▶ 詳しくは 8～12 頁(「ヒトが大事」の浮上、21 世紀は創造性が勝負) 44～47 頁(すべての業務を見直す)

## ■時間外労働を削減したいが、従業員が「ムリだ」と反発している。

削減策に入る前に、従業員の残業実態を把握していますか？ また削減策の内容について十分に情報共有をしていますか？ 多くの企業は長時間労働を前提にした仕事体質に慣れきっており、変えるのは大変なことです。しかし、従業員も経営者も目指すゴールは同じはずです。「残業をしないで成果を出す」ことの価値を、従業員のメリットを明文化した資料などを示しながら浸透させていきましょう。一方で業務効率化のためのハードやソフト整備も進めましょう。残業削減に役立つアイデアや提案を従業員から求めるのも効果的です。

▶ 詳しくは 35～43 頁(最大の課題:「長時間」の働き方を変える)

## ■社内の意識を変えることが難しい。どう進めたらよいのか？

社内の意識変革では、①トップの意識改革、②管理職の巻き込み、③制度を含む推進システムの整備、④全社向け研修の実施、⑤広報活動、などがポイントとなります。トップや管理職には、外部専門家等との接点づくりや従業員との対話を。推進システムでは IT 化や補助機器などのハード、ソフト面でのサポートをできる限り準備しましょう。意識変革の推進に、従業員の選抜チームが当たる仕組みも、従業員の共感を得やすく効果的です。

▶ 詳しくは 35～43 頁(最大の課題:「長時間」の働き方を変える)

## ■ワーク・ライフ・バランスの制度の利用が少ない。

制度の内容はよく知られていますか？ 利用手続きが煩雑で使い勝手の悪いものになっていませんか？ 制度があっても使われないケースの大半は、この2つの理由によることが多いのです。

日々の仕事に追われる従業員は、制度の存在そのものを知らないことも多いですね。機会あるごとに

アピールをしましょう。制度利用者に自社製品をプレゼントするなどのインセンティブをつけて、大幅に利用者を増やした企業もあります。使い勝手のチェックでは、ニーズに合っているかどうかという内容面と、利用申請に時間がかかったり提出書面が煩雑だったりという手続き面の改善がポイントです。

▶ 詳しくは 33～34 頁(本格的に導入) 68～75 頁(ワーク・ライフ・バランスの推進策、活用できる施策)

### ■ 人手に余裕がなく、休業中の代替要員が確保できない。

代替要員の確保は、育児休業に限らず今後一層必要となる課題です。業務上の急な移動・配置転換はもちろんのこと、介護休業、本人の病気休業などもこれまで以上に発生すると予測されるからです。そこで、従業員からの休業の申請は、むしろ業務を見直す好機だと捉えましょう。

休業取得者が復帰後に元の職場に戻るためには、派遣・パートタイマー等の一時的代替、多能工化や多職能化のローテーションによる欠員補充などがあります。まず、日頃から作業の平準化や効率化を進めておきます。そして他社の事例などを参考に、自社の事情に合わせた確保策を準備しておきましょう。

▶ 詳しくは 21 頁(休業者の代替要員を確保するには?) 27～34 頁(ワーク・ライフ・バランスの導入～具体的手順)  
44～47 頁(すべての業務を見直す)

### ■ 育児休業復帰者や短時間勤務者の評価が難しい。

制度利用と評価については、導入時に明文化しておきたいものです。評価基準やその根拠があいまいなままでは、結果に対する不安から制度利用にブレーキがかかったり、社内に不公平感を生んだりして、働き方の改革を阻害することになります。休業や短時間勤務の取得自体を考課から外す、短時間勤務者は、成果目標を評価基準とするなど、企業によって様々な取り組み事例があります。自社に合った評価基準を作りましょう。制度利用者への3つのロス対策(所得ロス、キャリアロス、業務知識ロス)も忘れずに。

▶ 詳しくは 48～51 頁(人事制度の見直し)

## Column 「独立業務請負人」活用術

「独立業務請負人(IC:Independent Contractor)」とは、「期限付きで専門性の高い仕事を請け負い、雇用契約ではなく業務単位の請負契約を複数の企業と結んで活動する独立・自立した個人」(インディペンデント・コントラクター協会による定義)のことを指します。

IT分野や専門職分野で多く見られる「独立業務請負人」には、「専門領域での職人的スキルを磨いていきたい」、「主従関係のない自立的な働き方をしたい」と考える人が多いようです。一般的雇用契約による就業ではないため、ワーク・ライフ・バランスを自分で決定できるとして、男性ばかりでなく女性や高齢者の働き方としても年々注目されています。

企業にとって「独立業務請負人」の活用は、限られた期間中は高い報酬が発生するものの、トータルで見ると、従業員を正規雇用するよりもコストが抑えられるメリットがあります。また、業務請負契約ですので、法律上の雇用責任は発生しません。

「デザイン業務経験のあるICを常勤専属で1年契約」、「新規事業プロジェクト発足に伴い業界経験者ICを週1日で契約」「地方進出のため、セールス専門家を1年間契約」など、活用の機会はいろいろとありそうです。



## 1 「ヒトが大事」の浮上

人を大事にする経営が再び問われています。かつて日本企業の特徴としてあった終身雇用は、雇用を保障して「人」を大事にする慣行でした。日本企業の高い生産性を支えたこの慣行は、バブル崩壊以降の20年間で壊れかけましたが、今再び経営資源としての「ヒト」が注目されています。

しかし、注目の視点はかつてとは異なっています。かつては労働集約型生産の担い手としての、やや「モノ」に近いヒト資源。今度は、モノやマネーよりも価値創造をする「ヒトの能力」への気づきです。現代のサービス・知識産業社会は、「ヒト」の「やる気」と創造性に競争力の源泉がある社会です。

翻って、働くヒトの現状はどうなっているのでしょうか？ 世界の指標から見ると、現在の日本はかなり特異な姿をしています。国として持つ経済パワーの割には、ヒトの暮らしや働き方に課題が多い。創造性よりは標準化された受動的な働き方が根強く、結果として新産業を生み出す活力に欠ける、ともいわれています。それだけではなく、「黙って長時間働く(日本の)企業システム」は、国際間の経済競争場面で「アンフェア」と攻撃材料になり得ます。ここで、働くヒトの現状を具体的に見てみましょう。

### 1 長時間労働の国

「新産業を生み出す活力に欠ける」最大の原因が長時間労働です。働く人の7割が身体的疲労やストレスを感じており、前向きの意欲を削がれています(労働政策研究・研修機構「日本人の働き方総合調査」、2006年)。

現在、年間総実労働時間は、統計上、政府目標の1,800時間前後となっています。しかしこの時間はパートタイマーなどの労働時間と合算した平均値であるため、実際の正社員の総実労働時間は2,000時間台。多いとされるサービス残業を含むと、実態はさらに長くなります。

『エンドレス・ワーカーズ』(日本経済新聞出版社刊、2007年)の著者小倉一哉氏によると、25歳から49歳の働き盛りの男性正社員の約2割は、週に60時間以上働いている。つまり、入社3年未満の若手と、50歳以上の中高年者を除く従業員の2割は、毎日朝9時から夜10時以降まで働いていることとなります(休日出勤しないで週5日出勤する場合)。加えて、前述の「日本人の働き方総合調査」によると、3人に1人は持ち帰り残業をし、そのほとんどはいわゆる「サービス残業」(87.2%)になっています。そもそもサービス残業は、労働基準法上あってはならないことですし、続けられる働き方でもありません。

### 2 生産性は主要先進国の中では最下位

#### ①「労働時間で稼ぐ」構造

一方、日本の労働生産性の低さは、世界的に知られるところです。日本生産性本部の調査では、2008年の日本の労働生産性(従業員1人当たりの付加価値創出額)は、経済協力開発機構(OECD)加盟30か国中20番目。主要先進7か国中では14年連続して最下位です。比較的生产性が高いといわれてきた製造業部門だけでも、OECD26か国中12位。

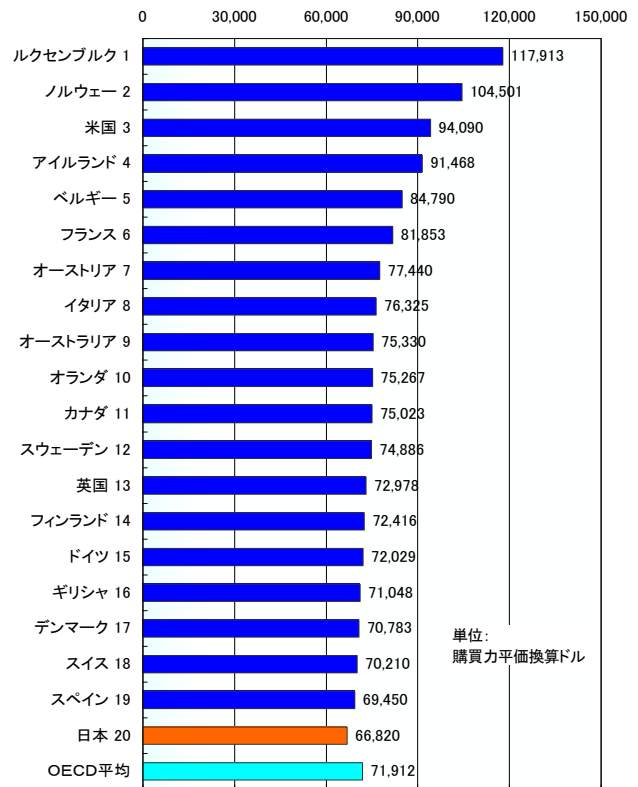
この産業部門別の生産性の数値から、特に第3次産業の生産性の低さが分かります。現在日本の第2次産業の就業者は全従業者の27%(統計局、2008年度)ですが、生産現場の従事者だけで見ると2割以下といわれます。したがって就業者の8割以上は、「生産性で稼ぐ」のではなく「労働時間で稼ぐ」構造となっている、このことが生産性を一層引き下げているといえるでしょう。

②長時間労働が生産性を低下させている

OECDの国際比較では、労働生産性が高いほど、総労働時間が短いとのデータがあり、「もし日本人が米国人なみの生産性で働いた場合、日本のGDPは現状の約4割高くてもおかしくない」(米テキサスA&M大学助教授小野浩『エコノミスト』2007年9月18日号)との指摘があります。

また、作業効率が最高となる月間労働時間は約161時間との推計(小倉一哉、坂口尚文「日本の長時間労働・不払い労働時間に関する考察」2004年)があり、「日本の正社員の労働時間は、生産性を最大とする労働時間の1~2割程度長い」(労働政策研究・研修機構ディスカッション・ペーパー7「長時間労働とワークスタイル」小倉一哉、藤本隆史 2007年)こととなります。長時間労働で売上を確保している企業は、低生産性によるロスを抱え込んだままといえるでしょう。

図表1 労働生産性水準の国際比較(2007年/30カ国比較)



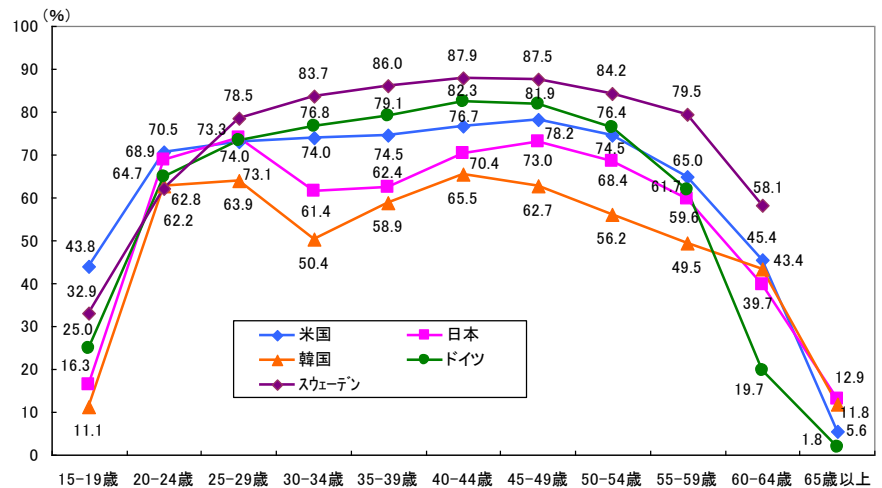
資料出所: 日本生産性本部「OECD加盟諸国の労働生産性」(2008年)

3 不活性な女性や若者

①仕事を辞めてしまう女性

日本では、7割もの女性が出産を契機に退職しています。「M字型」就業曲線といわれ、欧米にはない型です。辞める理由は、「仕事を続けたかったが、両立の難しさでやめた」が多く、両立が難しい理由は、「体力がもたない」、「育児休業がとれない」、「保育所の開所時間と勤務時間が合わない」などです(日本労働研究機構(現:労働政策研究・研修機構)「育児や介護と仕事の両立に関する調査」2003年)。

図表2 女性の年齢階級別労働力率(国際比較)



(備考) 1. 「Year Book of Labour Statistics 2005 (ILO)」より作成。  
 2. 米国、スウェーデンの「15-19歳」は16-19歳。  
 3. 日本、米国、韓国の65歳以上は65-69, 70-74, 75+から算出。  
 4. スウェーデンは65歳以上の数値はない。  
 5. 経済活動人口(15歳以上で、就業または失業していた人の総数)ベース。

資料出所: 内閣府男女共同参画局ホームページ「主要データ集」(<http://www.gender.go.jp/data/>)

②低い女性の地位

「世界経済フォーラム」が発表したジェンダー・ギャップ指数(GGI: Gender Gap Index)<sup>注1</sup>によると、日本では女性の能力開発の遅れや性差による格差が大変大きいことが分かります。男女間の格差を数値化するGGIで、日本の総合順位は下がり続け、2008年は世界130カ国中98位。中国やイスラム

諸国の一部にも抜かれ、日本は下から数えて 33 番目。長時間労働大国日本では、女性が働きにくい→能力開発が進まない→社会進出が遅れる、といった悪循環が女性の地位を低くしています。

### ③元気がない若者

日本の若者が、大学新卒で入社した場合、入社1年以内に 15%が、3年では 36%が退職し、高卒者は同じく 48%、中卒者は 68%が退職するという、「7・5・3」ショック<sup>注2</sup>。この「3年で3割退職」が企業にどの程度の損失を与えているかある企業が計算したところ、本人の年間給与＋育成人件費＋管理費＋研修費等を合わせて1億 2,000 万円でした(大沢真知子著「ワークライフシナジー」岩波書店刊 2008 年)。

こうした7・5・3退職の背景には、会社で仕事のやりがいを感じられない現状や、私生活を大事にしたいができないという、ワーク・ライフ・バランスへのニーズとのギャップがあるといわれています。また、目先の成果を競うため、「個人で仕事をする機会が増えた」67%、「職場でのコミュニケーションの機会が減った」60.1%、「職場での助け合いがなくなった」約半数(社会経済生産性本部(現:日本生産性本部)「メンタルヘルスに関する取り組み」についてのアンケート 2006 年)などの、潤いのない職場環境も、若者から働く喜びや創造性を奪っています。

## 4 働く意欲の低さが目立つ

日本人の働く意欲に関する調査では、働く意欲が「低い」と答えた人が全体の 41%。これは、調査対象 16 か国の中ではインドに次いで2番目に高い値です(人事コンサルティング会社、米タワーズペリン調査 2005 年)。

前述の小倉氏の調査では、超過労働時間が月 50 時間以上の人になるとそのほとんどが、「1日の仕事でぐったりと疲れて、退社後は何もやる気になれない」状態。連合の調査によると、仕事や職場のストレスが増えた人の割合は、平均で 48%超。「労働時間が週 50 時間以上」の人で、ストレスが増えた人は6割超(連合総合生活開発研究所「第 14 回勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート」調査 2007 年)。こうしたデータからは、働きすぎで疲れてしまい、仕事にも私生活にも元気を失っている日本人の姿がうかがえます。

労働意欲の向上について関西生産性本部が調べたところ、企業は仕事の「やりがい」と「収入」が大事だと考え、従業員は「仕事も生活も充実」することを要因に挙げていました。企業と従業員の間認識ギャップのあることが示されています。

図表 3 労働意欲を向上させる要因

従業員調査		企業調査	
仕事も生活も充実	76%	やりがいのある仕事	94%
やりがいのある仕事	71%	収入が上がること	63%
収入が上がること	65%	仕事も生活も充実	56%
雇用の安定	38%	雇用の安定	53%

資料出所: 関西生産性本部「仕事と生活のバランスに関する従業員・組合員への意識実態調査報告書」2005 年、「ワーク・ライフ・バランスへの取り組み実態調査報告書」2004 年の両調査より、西村智関西学院大学経済学部准教授が作成

### 注 1 ジェンダー・ギャップ指数 (GGI : Gender Gap Index)

「世界経済フォーラム」が各国内の男女間の格差を数値化しランク付けしたもの。経済、教育、健康、政治の各分野のデータから算出される。性別による格差を明らかにできる。

### 注 2 「7・5・3」ショック

新規学卒就職者が入社から 3 年以内に離職する割合は、中学卒で 66.7% (約 7 割)、高校卒で 47.9% (約 5 割)、大学卒で 35.9% (約 3 割) (2005 年 厚生労働省)。この数字から「7・5・3」(割)と称したもの。

## ◆ワーク・ライフ・バランスをめぐる誤解◆ —— 余裕のある企業しかできない？

確かに、経営者に経営をじっくり考える余裕がないと、ワーク・ライフ・バランスは推進できないとはいえません。しかし、「規模が小さいからできない」「うちの職種や業界は特別なのでできない」というのは、必ずしも当てはまりません。

余裕がないからといって、従業員に減私奉公を強要しますか？ それができない従業員は切り捨てますか？ 余裕がないからこそ、優秀な人材の確保や、生産性の向上、さらには従業員の働きやすさを考えていく必要があるのです。つまりワーク・ライフ・バランスは、余裕を創り出す、業績を回復し伸ばしていくための施策なのです。ワーク・ライフ・バランスを推進する過程で取り組まれる「業務の見直し」は、業績向上にきっと役立つはずですよ。

## 2 21世紀は創造性が勝負

日本では「機械を動かす時間が増える」＝「生産量が増える」という時代は終わりました。知的労働の比重が増え、「長く働けばその分だけ生産が増える」とはいえない、サービス経済社会になっています。

サービス経済社会では、機械等のハード装置と標準化された働き方ではなく、情報生産性が利益の源泉になります。情報生産性は、時間単位、個数単位ではなく、付加価値で測られます。その生産源は、広い視野で感知する情報、ひらめきや豊かな感受性。その源は、会社の時間よりはむしろ、会社以外の世界と接する時間、深く個人に戻る時間、多様な活動をする時間などにあるといわれます。

### 1 ヒト力＝競争力

企業が競争に勝つ武器は、大きく分けて①従業員の力、②カネの力、③戦略の力の3つです。好況期には市場全体が広がるため、多少戦略の力が弱くても長時間働けば売上額は上がります。しかし市場の成熟期や経済の低成長期には、黙っていれば売上も利益も下がります。そこで①の従業員の力と③の戦略の力が大事になるのです。

この戦略の成立や成否のカギをにぎるのはやはり従業員の力。戦略を創造する力、新たな挑戦をする力、すなわち競争力の源泉はカネではなくヒトなのです。目指すべきは縮む市場を取り合う高コスト経営ではなく、市場を生み出して実現する高収益経営。そこでも、量産志向の機械・設備に代わって、質志向のヒト資源が大事になります。ワーク・ライフ・バランスは、このヒト力と戦略力を高める新しい考え方です。

#### ①多様な働き方が望まれ始めた

これからの企業には、様々な働き方を希望する従業員が増えていきます。キャリアを積んでから育児休業に入る女性、中堅世代で介護休業を取る男性従業員、専門性を高めるため学び直しを始める従業員、また社会的ボランティア活動と両立させようとする若手従業員などです。往々にして創造性に富んだ逸材はこうした従業員のうちにいるものです。

例えばアメリカでのワーク・ライフ・バランスは、ITと金融分野の有能な人材の引き留め策として考えられたものでした。企業では、1人ひとりのニーズに対応したバラエティに富む働き方を懸命に考案しました。こうした多様なニーズを持つ人材に対しては、長時間勤務型従業員が基準の日本の就業環境は、人材を「放出する」ものになりかねません。



## ②多様性が創造力を生む

日本では、ワーク・ライフ・バランスという、「育児休業」や「短時間勤務」といった女性への福利厚生策としてイメージされる傾向があります。しかし、女性が働きやすい会社は、男性や高齢者など多様な従業員と個性が働きやすい会社です。多様なシチュエーションを生きる人材こそが、会社や業務を活性化させ、知識産業経済の競争力になる。この認識が、欧米企業がワーク・ライフ・バランスを重視する背景にあるのです。

## 2 人事管理に「逆転の発想」が必要

これからの時代、競争力を持つ人材は、「会社外でも充実している」「自分の判断力で動ける」従業員だといわれます。しかし、こうした人材づくりでは、日本は世界のなかでかなり遅れています。残念ながら、「いつでも会社にいる」「何でも指示どおりに動ける」従業員に、創造力や主体性を期待するのは酷でしょう。彼ら彼女らは目先の業務だけでほとんどのエネルギーを使い果たしているからです。したがって、今後一層進む経済のグローバル化に対して、経営者や人事担当者には、これまでの人事管理の「逆転」に等しい取り組みが求められています。

## 3 変化を先取りする経営を

この15年間、個への分断、自己責任と競争できた日本社会にとって、働くことの様々な問題が表面化しています。「7・5・3」ショックや、女性のM字型就業曲線、少子化・労働力不足など。中でも企業にとっては、生産性の低下と人材確保難が最たるものといえるでしょう。

「長時間働く正社員」が「雇用保障」の条件であるような日本の働き方は、社会的にも経済的にも限界にきています。ワーク・ライフ・バランスは、1人ひとりの豊かな働き方と生き方にこそ、これからの経済・経営力の向上があるという新たな戦略です。企業も働き手も、上手に働くことと生きること、そして豊かさとは何かを仕事に落とし込むこと、すなわち真のワーク・ライフ・バランスの実現が迫られています。

### ◆ワーク・ライフ・バランスをめぐる誤解◆ — お金がかかる？

ワーク・ライフ・バランスを「従業員のための福利厚生」と捉えるとコストになります。しかし、「明日への投資」あるいは「危機管理」として捉えたら、違った見方ができます。ここでは、ワーク・ライフ・バランスが保てないことによってかかるコストを考えてみましょう。

#### ワーク・ライフ・バランスが保てないと、これだけコストがかかります

##### ■時間外労働による人件費・光熱費

従業員50人規模の企業で、残業時間が従業員1人当たり1日30分短くなると、1年間に1,180万円が節約できます。

##### ■病気休職者1人当たりにかかるコスト

従業員100～999人規模の企業で、従業員1人（30代後半、男性）がメンタル面等の理由で6か月休職した後、復職した場合、422万円のコストがかかります。

##### ■採用・教育コスト

従業員50～999人規模の企業で、女性従業員（大卒）が出産時（29歳）に退職して、3か月後に中途採用者を補充する場合、88万円のコストがかかります。

資料出所：「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（2008年4月9日）を参考に作成。

## 3 ワーク・ライフ・バランス導入のメリット

### 1 これだけのメリットがある

#### ■生産性の向上

経済のサービス化、ソフト化の進む現在、仕事の成果は時間数に比例するとは限りません。ワーク・ライフ・バランスによって、短時間で効率的に仕事を行うことが期待できます。

#### ■優秀な人材の確保

ワーク・ライフ・バランスの導入により、優秀な人材を、他社に先駆けて獲得することができます。併せて、優秀な人材の定着も期待できます。特に少子高齢化による労働力不足が懸念される今だからこそ、取り組みたいところです。

#### ■多様性に富む従業員の確保

多様な人材が集うことによって新しいアイデアが生まれたり、創造的な仕事が可能になったりします。

#### ■従業員のモチベーションアップ

誰もがワーク・ライフ・バランスを実現できる仕組みをつくることで、従業員の中の不平等感が消え、協力的な社内風土を醸成します。それが従業員満足や仕事へのモチベーションを高める好循環につながります。

#### ■企業イメージの向上

ワーク・ライフ・バランスの導入は対外イメージの向上につながり、計り知れない経済効果をもたらします。

### 2 中小企業こそワーク・ライフ・バランスを

#### ■組織が小さいゆえ、受けるメリットも大きい

ワーク・ライフ・バランスという、何か特別なことをしなければならないと思われがちですが、そんなことはありません。ワーク・ライフ・バランスは「いかに働き方を変えていくか」の問題です。

大企業では労務管理を効率的に進めるために、制度の導入などが検討されますが、中小企業は経営者と従業員の距離が近いことから、制度がなくても柔軟な対応が可能です。まずは、労働基準法に定められる最低限の労働条件を確認しましょう。そのうえで、可能な限り制度を整え、従業員がその権利を行使できるように配慮しましょう。経営者が、「従業員1人ひとりがどのような能力を持っているか、どんな希望を持って働いているか」を把握した上で、「どうしたらその従業員の能力が最大限に発揮できるか」という視点で、人材配置や労働条件さらに職場特性などを考えることが重要です。

少数精鋭の中小企業では、優秀な人材の採用・定着に成功した場合のプラスも、それに失敗した場合のマイナスも、大企業に比べて大きいといえます。それゆえ、中小企業ではワーク・ライフ・バランスへの配慮がうまくいったときのメリットを強く感じることができるのです。

#### ■中小企業は従来から、多様な人材を生かしてきた

中小企業は、大企業中心に見られた「日本的雇用慣行」の枠外にいる属性の人を、従来から積極的

に採用してきました。例えば、「以前はフリーターであったが現在は正社員である者は、中小企業で就業している割合が高い」「フリーターを経て正社員になった者の勤務先規模は、29人以下のものが44.2%と最も多い」というデータがあります（「2005年版 中小企業白書」）。

また、主婦も、子育てが一段落してからの再就職先は、近所の中小企業のパートタイマーであることが多いようです。高齢者も、「中小企業」「パートタイマー・アルバイト」が60代の雇用の受け皿になっています（「平成18年版 国民生活白書」）。非正規雇用活用の歴史がある中小企業ですから、働く時間を個人の生活に合うように調整するノウハウも、すでに蓄積されているといえるでしょう。

### ■ 経営者の意識次第で推進可能

中小企業のワーク・ライフ・バランスは、経営者がリーダーシップを発揮し、働き方の改革を目指すことで推進可能です。自信を持って、その思いを従業員に伝えましょう。また、従業員どうしが互いにカバーし合えるような「お互い様」の意識づけ、仕組みづくりを進めましょう。何も難しいことはありません。

## Column ワーク・ライフ・バランスは社会全体にとっておトク？

これまで、ワーク・ライフ・バランスの実践は企業と個人に大きなメリットをもたらすことを述べてきました。一方、社会全体にとっても好影響があるとされています。世間で最も注目されているのは「少子化解消」ですが、他にもいくつか挙げられます。

まず、皆が時間に追われない社会になれば、それぞれがゆとりをもって過ごすことができます。結果として、活力ある社会が実現しそうです。

家庭で過ごす時間が増えれば、家族のコミュニケーションが増えるでしょう。未成年者の凶悪事件は減るでしょう。自宅で子供のしつけや学習をみる時間が増え、学校外学習にそれほどお金をかけずに済むでしょうし、学校の教師の負担も軽減されるでしょう。次代を担う子供たちの健全な成長が期待できます。

また、働く人にとっても、自宅で身体を休める時間が増えれば、生活習慣病の心配も減ります。ゆくゆくは医療費も削減できるでしょう。

皆で仕事を分け合う「全員参加型社会」が実現できれば、国の制度も最低限のセーフティネットだけで済むことになり、税金も減るかも知れません。

このように、ワーク・ライフ・バランスの実践は、実はとても「おトク」なことなのです。

## Column 非正規雇用とワーク・ライフ・バランス

日本の雇用人口の3分の1を占めるまでになった非正規従業員。一方、ワーク・ライフ・バランスは恵まれた正規従業員だけの特権、という批判もあります。実際、正規従業員のワーク・ライフ・バランスを実現するために、しわ寄せを非正規従業員に押しつけるようなケースも見られます。

非正規雇用のワーク・ライフ・バランスを考える上では、今後、制度面での抜本的な見直しが求められるでしょう。例えばオランダでは「同一労働同一賃金」が徹底されていますが、日本でも「格差」是正のために、そのような議論が今後進むとされます。パートタイム労働法の改正による均衡待遇の義務づけや、短時間正社員制度の導入推進などはまさにその代表的なものでしょう。

将来的には、両者の垣根は低くなっていくと予想されます。より多様な働き方の提供と、仕事の成果に見合った処遇により、「全員参加型社会」を目指したいものです。

## 1 経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス

ワーク・ライフ・バランスは、企業を高い競争力を持った高利益体質へと導きます。特に中小企業では、大企業に比べて導入も成果もよりスピーディに実現することができます。ワーク・ライフ・バランスを経営戦略とすることで、あなたの会社を「強く魅力ある企業」に育てていきましょう。

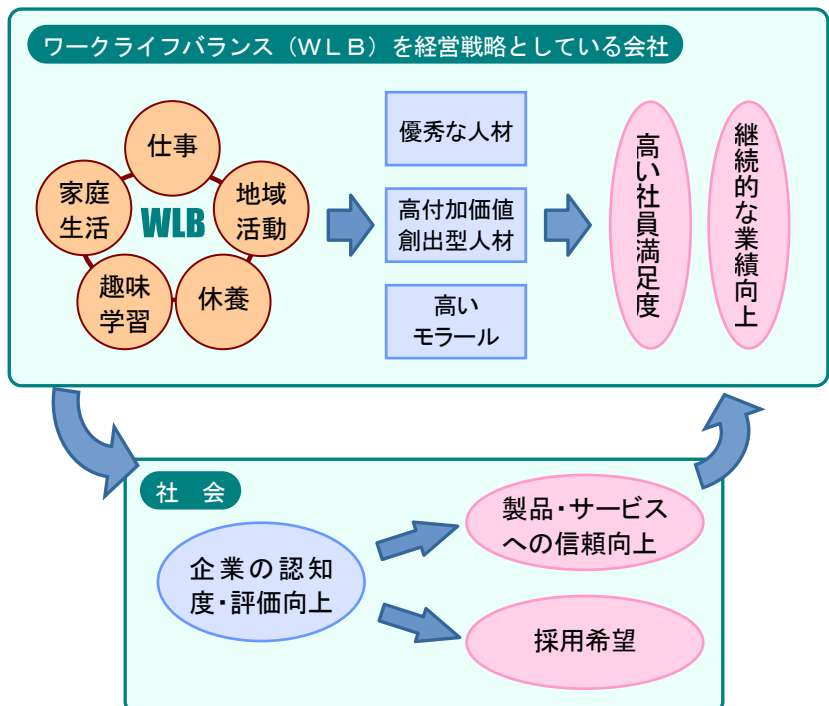
### 1 中小企業の人材活用戦略

ワーク・ライフ・バランスを導入し、無駄な作業の省略や効率的な業務フロー改善による労働時間の短縮を行うことで、①優秀な人材の確保、②自律的でより高い付加価値を生む人材の育成、③高いモラルを実現させることができます。

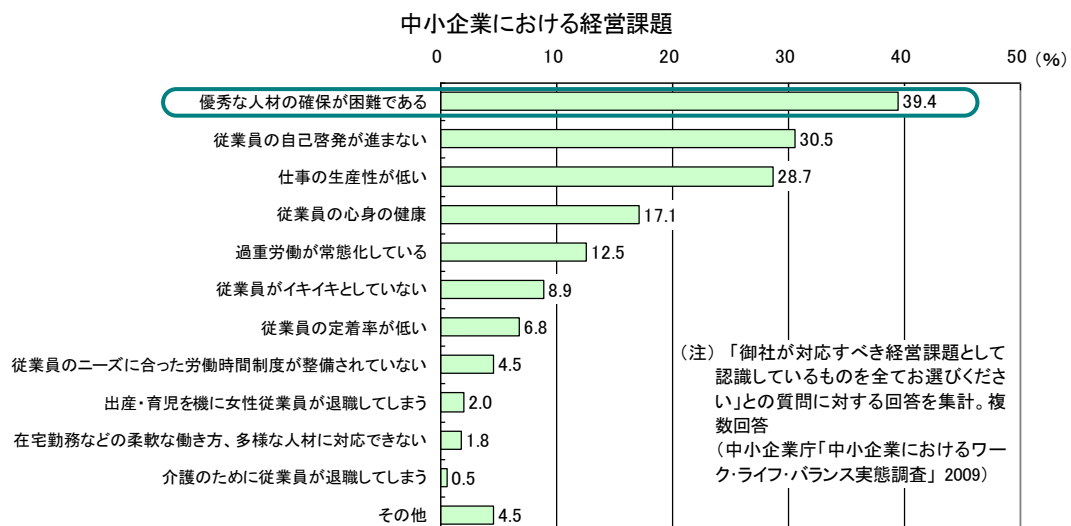
#### ①人材確保

優秀な人材を確保・定着させるためには、多様な労働者の働きやすい職場づくりが重要になってきています。特に、これまで働きたくても働けなかった女性や定年後も働きたいと考える高齢者を、重要な働き手と認識し、企業の大きな戦力として活用していきましょう。

図表4 ワーク・ライフ・バランスによる人材活用戦略



図表5 「優秀な人材確保が困難なこと」が中小企業にとって重要な経営課題



資料出所: 中小企業庁「ワーク・ライフ・バランス対応経営マニュアル」



図表 6 人材を確保・維持するための課題

項目	具体的内容	確認
人事制度の再設計	多様な働き方の従業員が公平感を持って働ける賃金体系、処遇制度を構築する	
	生涯を通じた従業員の処遇・育成制度を構築する	
	女性を差別しない処遇制度(管理職への登用等)を構築する	
	介護、育児等の家庭と仕事の両立や休業者の職場復帰支援などの制度を構築する(具体例) 育児、社会貢献など様々な休業・休暇制度、出産退職者の復職、残業・休日出勤の減免等	
仕事管理・時間管理の徹底	残業をさせない、また、年次有給休暇を取りやすい環境を整備する	
	無駄な作業の排除、業務フローを見直す	
	フレックスタイム制等、柔軟な労働時間制を活用する	
	在宅勤務・サテライトオフィスなど就業が可能な場所を拡大する	
	グループや各担当者の仕事量・配置・分担等を見直す	
従業員の意識づくり	休業者や短時間労働者がいる職場への業務負荷を軽減する	
	高齢者、女性、他国籍者や、その働く時間や場所の違う従業員など、多様な人材がコミュニケーションをし、業務をシェアできる、助け合う風土づくり	
	多様な人材のノウハウを共有する仕組みづくり	
	自己啓発支援(社内外教育、資格取得、留学、社外活動等)、従業員の社会貢献支援、会社自体の社会貢献への取り組みなど	
	健康管理支援(心身の健康保持)など	

## ②付加価値創出型の人材育成

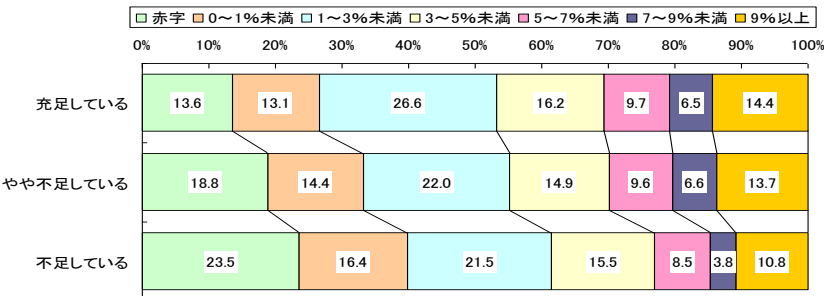
日本のような成熟市場では、顧客ニーズにきめ細かく対応する需要創造型のサービスが求められています。企業においても、個々の顧客ニーズに対応でき、情報やノウハウを活かせる人材の獲得が重要です。中小企業は人事面において小回りが利く強みを生かし、人材の獲得・定着に利する環境整備をいち早く進めましょう。

図表 7 高付加価値を生む人材確保・維持のための課題

項目	具体的内容	確認
高付加価値を生む多様な人材の確保・育成	弾力的な労働時間や労働場所の提供による自由な働き方を支援する(自由な働き方を望む)優秀な技術者の確保、(結婚、出産、退職後の)女性の就業継続・復帰支援、介護や自らの傷病を治療しながら働き続けられる支援など	
	地域活動などにより、社会の視点から会社業務を見られる、また、外部とのネットワークを持った人材を育成する	
	社会活動で得たノウハウを業務に活用できる人材を育成する	
	積極的に自己啓発を行う、幅広いノウハウを持つ人材を育成する	
	様々なノウハウを持ち、一芸に秀でた、やる気のある高齢者に、働きがいを持てる場を提供する	
人材の多様性が生む力	多様な人材が様々な働き方を行うことで生じるコンフリクトや問題を解消する	
	多様な人材による創意・工夫やコミュニケーションによる、チーム活動力、コミュニケーション力、創造力、問題解決力を育成する	
	多様な人材が互いに刺激し合い、能力を高め合う組織風土をつくる	
	仕事の分担や進め方の見直しのなかで多能工化を進める	
	ITスキルの高い人材を育成する	

図表8 イノベーション人材がいると利益率が高い

※イノベーション人材…革新的な発想に基づき、新たな価値を創造できる人材



(注) 過去5年において、「基礎研究開発、基盤技術の先行研究開発」、「製品開発・技術開発」、「既存製品の改良・改善」、「品質・生産管理方法の改善」、「生産ライン、製造方法の改善」が行われた中小企業のみ集計した。

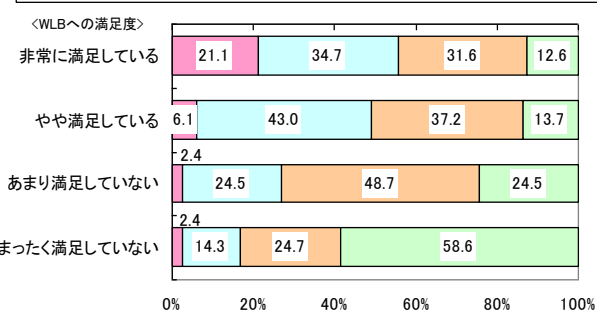
資料出所:三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)「技術・技能継承と技術革新を生み出す人材に関するアンケート調査」(2008年11月)

### ③モラルの高い職場づくり

ワーク・ライフ・バランスの実現度を上げ、働きやすい環境への整備が進むと、従業員の仕事への満足度が高まり、モラルの高い職場づくりにつながります。

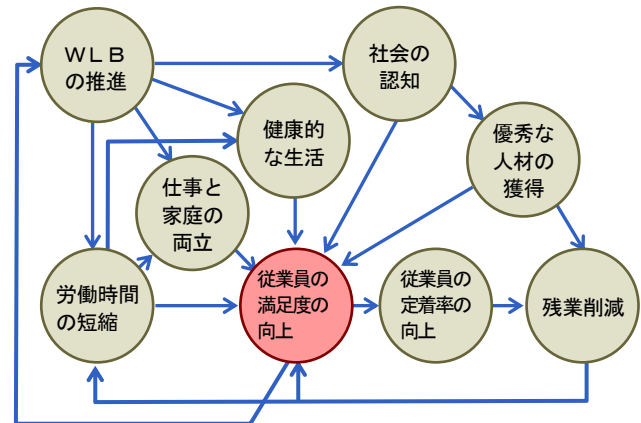
図表9 ワーク・ライフ・バランス (WLB) の満足度が高いほど会社のために努力をいとわない

※「この会社の発展のためなら人並み以上の努力をいとわないか」への回答



資料出所: 東京大学社会科学研究所 WLB推進研究プロジェクト「働き方とWLBに関する意識調査」2008年12月  
分析: 法政大学 武石恵美子教授

図表10 ワーク・ライフ・バランス (WLB) による従業員の満足度向上の循環



#### ◆ワーク・ライフ・バランスをめぐる誤解◆ — 一部の人たちだけのもの？

ワーク・ライフ・バランスはこれまで、主に子育て中の女性の両立支援として捉えられてきました。しかし、以下のような理由で、自分のワーク・ライフ・バランスと真剣に向き合っている人が増えていきます。ワーク・ライフ・バランスは「他人事ではない」全従業員に共通する課題なのです。

##### ■家族の介護

2007年に定年退職した団塊の世代は、2022年には75歳になり、要介護状態になる人も増えてきます。そのとき、その子供世代は働き盛りといわれる40代後半～50代であり、企業の中核にすることが多いはずですが。介護は育児より予定が立ちにくいだけに、彼らが家族の介護で突然退職したら、どうなるでしょうか。

##### ■自分の病気

介護と同じく、誰にでも起こり得ることです。

「治療に専念したり、病気や障害で長時間働けなくなったから退職」より、「治療したり、身体を労わりながら仕事は少しずつでも続けていく」選択肢があったほうが、働く側は元気になれます。もちろん、心身を疲弊させないように、日頃から気を配ることも大切です。

##### ■価値観の多様化

自己啓発や趣味、あるいは地域社会での活動などを大切にしたいと望む人たちが増えていきます。自分の生活を充実させることで、スキルや人脈、アイデアが得られて、仕事の質と効率の向上が期待できます。

【参考】仕事と生活に対する希望優先度の変化

「仕事」より「家庭生活」「地域・個人の生活」を優先したいが増加の傾向

	2007年8月		2008年6月
「仕事」を優先したい	11.2%	→	5.3%
「家庭生活」を優先したい	27.7%	→	29.9%
「地域・個人の生活」を優先したい	3.9%	→	3.8%
「仕事」と「家庭生活」をともに優先したい	27.7%	→	26.3%
「仕事」と「地域・個人の生活」をともに優先したい	3.6%	→	3.7%
「家庭生活」と「地域・個人の生活」をともに優先したい	9.7%	→	14.4%
「仕事」と「家庭生活」と「地域・個人の生活」をともに優先したい	14.7%	→	15.4%
わからない	1.4%	→	1.1%

資料出所：内閣府「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する特別世論調査」（2008年）

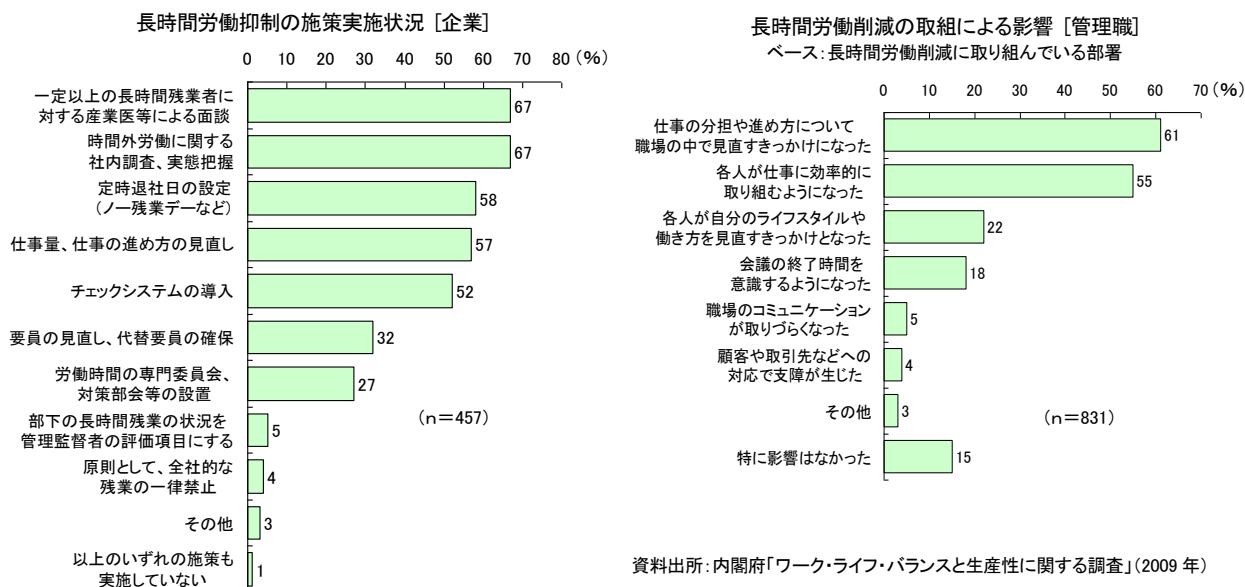
## 2 生産性向上

ワーク・ライフ・バランスにおける働き方の改善は、生産性の向上策と両輪で実施します。労働時間・場所などの見直しや、仕事の負荷・プロセスの見直しは、業務効率を上げ、労働時間を短縮させ、コスト削減を実現します。ワーク・ライフ・バランスでは、採用コストや病気などによるコスト抑制と合わせ、生産性の向上が明確な目標となります。

### ■労働生産性の向上と労働時間の短縮

労働生産性が高いほど、総労働時間が短いとの調査結果があります。短時間労働への取り組みは、業務の生産性を向上させます。業務時間を減らすためには、仕事の分担の見直し、無駄な仕事の排除、仕事の手順の見直しなどの、業務プロセスの改善が必須です。また、仕事を時間内に終わらせるという意識を従業員に持たせるとともに、定時で業務を終えられる時間管理スキルを高める施策が必要です。

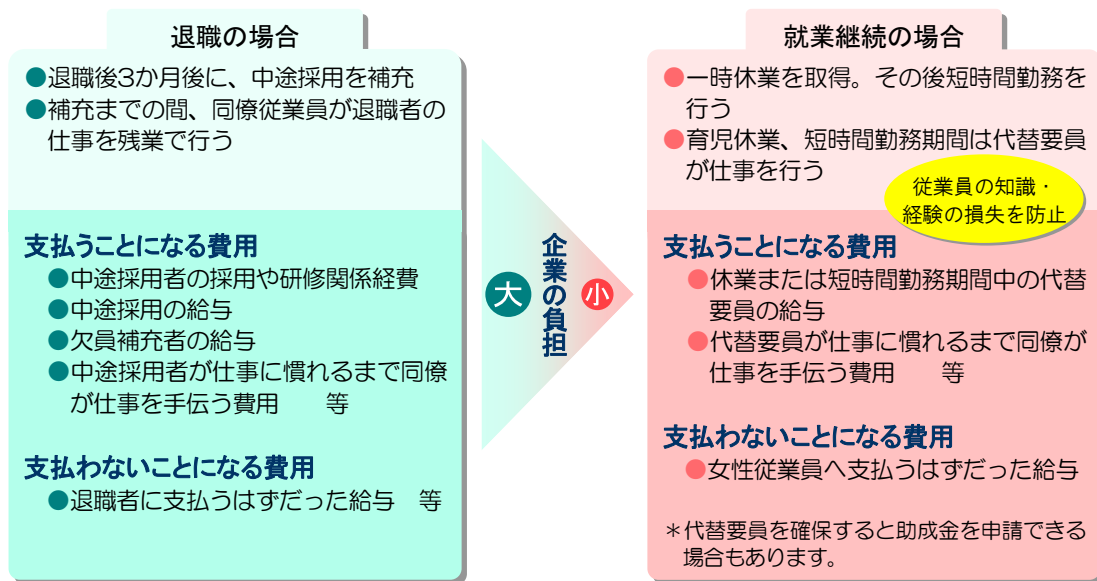
図表 11 長時間労働削減の取り組みによる影響



### ■優秀な人材の確保・維持

弾力的な時間帯・場所での就労が可能な職場では、優秀な技術者や女性、ノウハウを持った元気な高齢者が定着しやすくなります。この従業員を定着させるために必要なコストは、従業員を雇い直すためのコストよりも小さいという調査結果があります。例えば、出産する女性が退職せず就業を継続するために要する費用は、新規従業員を採用し育成する場合より、かかる費用は小さくなります。また、従業員が長年獲得してきた知識や経験を失うことなく維持することは、企業にとって大変大きなメリットです。

図表 12 女性従業員が出産後に就業継続する場合と退職する場合のコスト比較の例



従業員 1,000 人以上の企業の場合

A: 投入コスト 437万円  
 節約コスト 335万円  
**純コスト 102万円**

B: 投入コスト 1,084万円  
 節約コスト 1,004万円  
**純コスト 80万円**

従業員 100 人～999 人の企業の場合

A: 投入コスト 400万円  
 節約コスト 312万円  
**純コスト 88万円**

B: 投入コスト 1,008万円  
 節約コスト 936万円  
**純コスト 72万円**

(参考) 従業員1人の採用・育成コストは 998 万円(大企業・製造業の場合)

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

資料出所: 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 「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」(2008 年)

■従業員の健康維持による生産性向上

労働時間の適切な短縮は、従業員が心身ともに健康に働き、病気のために担当業務に影響を与えるというような不測の事態を減少させます。またミスによる不良品の発生といったトラブルの減少にもつながります。

図表 13 ワーク・ライフ・バランスで期待できる生産性向上の例

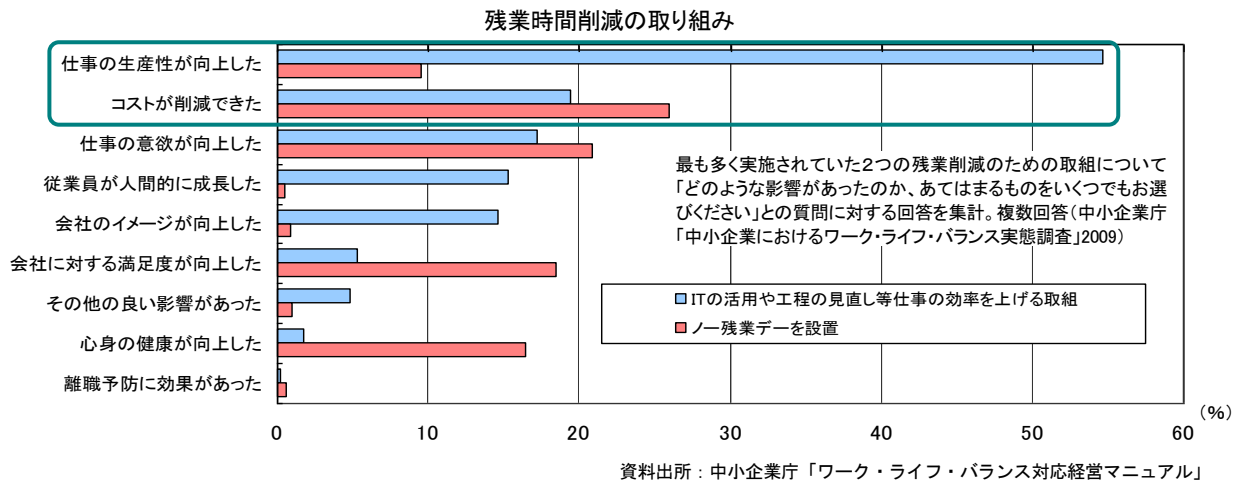
項目	具体的内容	確認
コスト削減	残業削減によるコストの削減	
	社会的イメージの向上による優秀な人材の採用コストの軽減化	
	モチベーションの高い従業員による生産性の向上	
	製品不良率の低減などによる品質問題の減少	
	従業員の自律化による管理コストの削減	
	健康問題など、医療対応関連コストの削減	



業務プロセスの効率化	管理職の業務パフォーマンスの向上	
	無駄な作業の排除による作業効率の向上	
	シンプルで効率的な業務プロセスの構築	
	(従業員の定着率向上による)知識や経験の蓄積と社外への流出や紛失の防止	
	ケアレス・ミスの削減	
	IT活用による業務の効率化	
能力向上による業務の高度化	会社のために働く貢献意欲の向上	
	従業員の満足度向上が創り出す顧客満足度の向上	
	社会的な関わりを、顧客ニーズ対応に活かせる人材の育成	
	従業員の多能工化、多職能化、能力向上	
	改善活動への参画によるコミュニケーション力、想像力、問題解決力の向上(第3次産業におけるサービス業に必要な人材育成)	
	情報共有範囲の拡大	
	従業員の自律化による業務パフォーマンスの向上	

図表 14 残業削減の取り組みによる効果

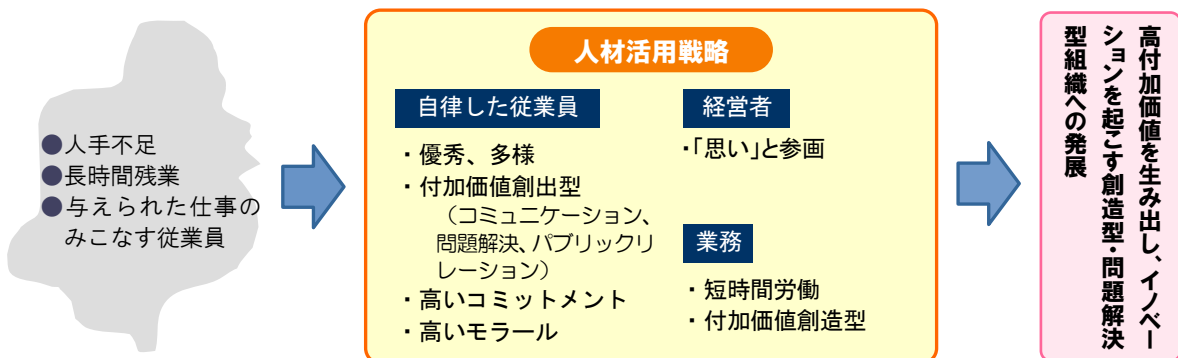
〈中小企業経営者の声〉  
 中小企業経営者は、残業削減の影響として、「仕事の生産性が向上した」「コストが削減できた」と考えています。このことから、残業削減を実施することで、業務の効率化が進むといえます。



### 3 競争力強化戦略＝付加価値創出力の競争

ワーク・ライフ・バランスの整備には、様々な考えや働き方をする従業員が、お互いの業務をシェアし合う協働意識が重要になります。そして、そのような活動こそが、コミュニケーションを自由闊達にし、従業員が一丸となって経営に参画する風土を培い、より高い付加価値づくりにつながっていくのです。

図表 15 付加価値創出型組織への発展



■解決すべき課題

付加価値を創り出す組織づくりには、これまでと違った企業風土・文化の醸成が重要です。その実現のためには、解決しなければならない課題があります。事前に課題を認識し、計画的に取り組むことが重要です。

図表 16 解決すべき課題例

項目	具体的内容	確認
業務改革	トップ自らが行う「思い」の周知と推進活動への参画	
	管理者の意識改革、マネジメント能力の向上	
	従業員の意識改革、活動への積極的な参画	
	従業員の裁量権の拡大	
	コミットメントと実績による評価、目標管理による人材育成と実績の評価	
	労働時間の長さや休暇取得などに関係なく、実力や成果を評価する制度づくり	
	長期的ビジョンに沿った、各従業員のキャリアプランニング制度づくり	
	仕事をシェアするバックアップ体制、ワーク・ライフ・バランス利用者のための代替要員確保、制度利用者がいる組織への支援体制、業務分担への配慮	
	業務の多能工化、(個人でなく)組織による業務管理	
	女性や高齢者の主要・基幹業務への活用	
	各種ハラスメントの防止	
文化・風土改革 (チームによる コミュニケーション 文化の醸成)	社外(育児、介護、趣味、社会貢献など)での多様な生活経験を、組織の知恵として活用できる風土づくり	
	トップと従業員の活発な意見交換ができる風土づくり	
	多様な人材がコミュニケーションを取り、お互いに助け合う風土づくり	
	会社と会社以外の私生活の両立など、様々な考えや働き方を認め合う風土づくり	
	自己啓発支援など学習への意識づけ	
	社会活動に従業員が参加できる機会の創出 会社自身の社会貢献参加、社会とのコミュニケーション活動と会社への高い評価と認知	

◆ヒント◆ —— 休業者の代替要員を確保するには？

以下はいずれも、休業者が元の職場や業務に戻るための代替要員の確保策です。

●ドミノ人事

休業者の代替策として、そのポストに一時的に部下を昇格させる仕組みとして、ドミノ人事があります。昇格した部下は、一定期間上位の仕事にチャレンジすることになり、成長スピードが高まります。部下のさらに下位の者もその期間は昇格し、最終的な定型業務はアウトソーシングにするか、派遣などで対応します。人材育成策としても有効です。

●休業者の仕事を報酬付きで他に割り振る

休業者の業務を同じ部署、もしくは他部署からの応援で分担する場合、応援者への対価として、休業者の給与分を分配して上乗せする方法があります。休業中の休業者は無給であるため新たなコストにはならず、応援者も報われることになり、当事者にストレスのない方法です。

●OG・OBを活用する

自社をいったん退職したOG・OBを登録しておき、代替要員として活用します。

●多能工化、多職能化を進める

従業員が複数の業務に就けるように、日頃からトレーニングを進めておくと、代替業務へのシフトや兼務が容易になります。通常から職務分担表を作成し、パーツ化と平準化を進めることで、業務の属人化を防ぐことが重要です。

## 2 一般事業主行動計画の策定

ワーク・ライフ・バランスの実施にあたって、段階を踏んだスムーズな導入を実現するために、まずは「一般事業主行動計画」の策定から着手することをお勧めします。

「一般事業主行動計画」とは、次世代育成支援対策推進法に基づき、各企業が、労働者の仕事と子育ての両立を図るための雇用環境の整備や、子育てをしない労働者をも含めた多様な労働条件の整備などに取り組むにあたって、①計画期間、②目標、③その達成のための対策と実施時期などを定めるものです。

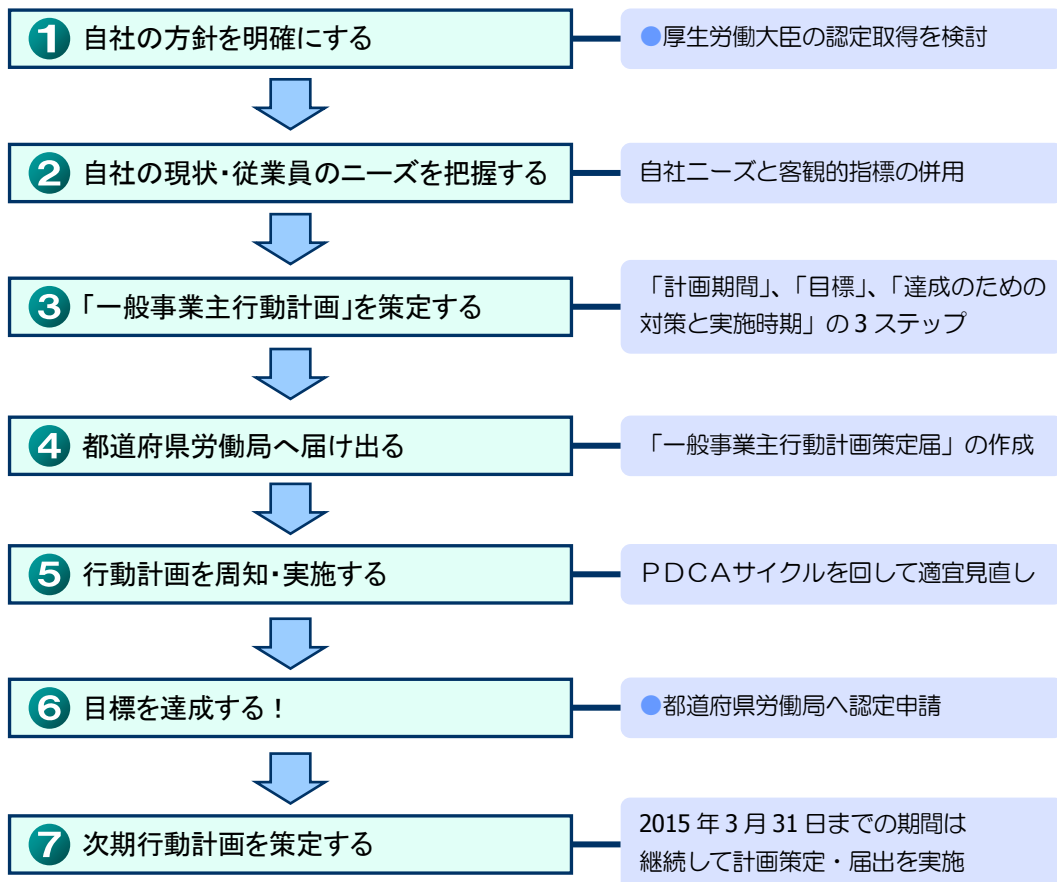
2011年4月1日より、この策定・届出義務の対象が「従業員301人以上の企業」から「従業員101人以上の企業」に拡大されます。100人以下の企業は引き続き努力義務とされていますが、企業の規模を問わず、「一般事業主行動計画」を策定することは、ワーク・ライフ・バランス導入の入り口として、従業員の意識づけや計画的推進のよいきっかけとなります。

また、「中小企業子育て支援助成金(最高:180万円)」のように、この計画の策定・届出が受給要件となっている助成金もありますので、重要な策定となります。

### 1 「一般事業主行動計画」策定のフロー

一般事業主行動計画の策定では、まず「自社の方針の明確化」をして、「自社の現状・従業員ニーズの把握」へと進めましょう。

図表 17 一般事業主行動計画策定のフローチャート



## 2 一般事業主行動計画の作成方法

一般事業主行動計画（以下、「行動計画」）については、厚生労働省のホームページに詳細が載っています。（<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/jisedai/>）

図表 18 行動計画の例

**●●社行動計画**

従業員の働きやすい環境をつくることによって、従業員全員がその能力を十分に発揮できるようにするため、次のように行動計画を策定する。

1 計画期間 平成〇年〇月〇日から平成〇年〇月〇日までの〇年間

2 内 容

**目標1** 平成〇年〇月までに所定外労働を削減するため、ノー残業デーを設定する

<対策>

- ・〇年〇月 所定外労働の現状および原因分析を行うプロジェクトチームを設置する。
- ・〇年〇月 プロジェクトチームと部署長で、業務フローを改善する。
- ・〇年〇月 管理職に対して研修を行う。
- ・〇年〇月 社内広報誌を活用した周知・啓発を実施する。

**目標2** 計画期間内に、育児休業の取得状況を次の水準以上にする。  
男性:年に〇日以上取得 / 女性:取得率〇%以上

<対策>

- ・平成 21 年 11 月 男性も育児休業を取得できることを管理職に対して研修で周知する。
- ・平成 21 年 12 月 社内広報誌を活用した周知・啓発を実施する。
- ・平成 22 年 2 月～ 育児休業中の従業員に対する職場復帰のための講習会を計画・実施する。

会社の人事政策全体の目標として大きな目標を示します。

計画は具体的に、進捗がチェックできるように書きます。計画倒れになることを防ぐため、繁忙期などを考慮し、実現可能性の高い計画を立案します。

## 3 厚生労働大臣の認定を受けるには

事業主は、行動計画を策定し、一定の要件を満たしたときに、「次世代育成支援対策に取り組んでいる企業」として厚生労働大臣の認定を受けることができます。認定されると特製ロゴマークの使用など、効果の高いPRが可能になるため、優秀な人材の確保や企業のイメージアップに有効です。

右に挙げるのは認定要件の一部です。詳細は、厚生労働省のホームページを参照してください。

（<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/jisedai/ikusei/index.html>）

### 行動計画の主な認定要件

- 雇用環境の整備について、行動計画策定指針に照らし適切な行動計画を策定したこと
- 行動計画の計画期間が、2年以上5年以下であること
- 策定した行動計画を実施し、それに定めた目標を達成したこと（証明資料が必要）
- 3歳から小学校に入学するまでの子を持つ労働者を対象とする「育児休業の制度または勤務時間短縮等の措置に準ずる措置」を講じていること
- 次の(1)～(3)のいずれかを実施していること  
(1)所定外労働の削減措置、(2)年次有給休暇の取得促進措置、(3)その他労働条件の整備措置



## 4 一般事業主行動計画の作成フロー

それでは、行動計画作成の基本的な流れをチェックリスト形式で見てください。

行動計画を実行していくには、「社内体制・環境」が重要な要素となりますので、いきなり作成に着手するのではなく、まずは前段として「社内体制・環境」に関する項目から確認してみてください。

### ■社内体制・環境づくり

図表 19 行動計画の作成チェックリスト【社内体制・環境】

テーマ	項目	内容	ポイント&留意点	確認
社内体制・環境	行動計画をはじめ、WLB に取り組む方針が明確である	経営者が経営方針として明言する	WLB 推進には、強力なトップダウンが欠かせないため、まずは経営者の意識を変える	
	WLB 推進プロジェクトチームを立ち上げる	従業員の主体性を尊重したチームづくりを心がける	多様なアイデアを集めるため、立場の異なる従業員で構成される組織横断的なチームが望ましい	
	業務量の配分を見直す	プロジェクトチームメンバーの業務負担を減らす	プロジェクトチームの作業工程表を作成し、各メンバーがプロジェクト関連作業に要する時間を確保する	
	外部の専門家と共同する	コンサルタントや WLB アドバイザーなどを活用する	自社の自主的な取り組みであることを忘れず、社内での担当や責任の所在を明確にしておく	
	自社の雇用環境の現状を把握する	自社の WLB に関する基本データを整理する	従業員属性、勤続年数、所定外労働時間、WLB 関連制度の利用状況などを収集・分析する	
		自社従業員のニーズを把握する	大企業：アンケート調査、労働組合等からの意見聴取などを行う 中小企業：アンケート調査、従業員との直接対話などを行う	
		自社の雇用環境を客観的に把握する	「両立指標に関する指針」(厚生労働省)や「WLB 企業診断指標」(財団法人 21 世紀職業財団)などを利用する	

### ■期間・目標・対策スケジュール

図表 20 「一般事業主行動計画」作成チェックリスト【期間・目標・対策スケジュール】

テーマ	項目	内容	ポイント&留意点	確認
「一般事業主行動計画」の策定	①計画期間の設定	自社の実情に合った実現可能な期間を設定する	「2年以上5年以下」を目安とする *厚生労働大臣の認定を受けるには、上記期間が必須条件	
		計画策定回数を検討する	2015 年3月 31 日までは、繰り返し行動計画を策定する	
		公的助成金の利用を検討する	助成金の申請時期を考慮して早めの策定を行う 例)「中小企業子育て支援助成金」の受給期間は 2011 年度まで	
	②目標の設定	重要な目標例を参照する	目標の具体例として、「行動計画策定指針」(厚生労働省)を参考にする *厚生労働大臣の認定を受けるには、策定必須の項目あり	
		自社の実情に合った実現可能な目標を設定する	従業員のニーズを反映させながら、目標の優先順位を検討する	
		目標数を検討する	目標の数よりも、その内容や達成可能性を重視する	

「一般事業主行動計画」の策定		目標は具体的に設定する	達成度を明確にするために、具体的な時期や数値などを用いた定量的な目標設定を行う	
		従業員の合意を得る	推進に協力してもらうためにも、従業員満足度を高めるためにも、目標に対する従業員の納得感を大切にする	
	③目標達成のための対策と実施時期の設定	対策例を参照する	「行動計画策定指針」(厚生労働省)や他社事例を参考にする	
		現行の対策の適否を検証する	現行のWLBに関する社内ルールが従業員のニーズに合致しているか、形骸化していないかなどを確認する	
		制度の維持・改廃・新設を検討する	目標ごとに、明文化や届出などにかかる作業負荷、メリット・デメリットなどを考慮して、どの選択が望ましいかをシミュレーションする	
		運用レベルでの対応を検討する	目標ごとに、対応にかかる作業負荷やメリット・デメリットなどを考慮して、目標実現可能性をシミュレーションする	
		概算コストを見積もる	制度の改廃・新設や、運用にかかるコスト、プロジェクトチームの作業時間、作成物の製作費などを考慮する	
		制度と運用の併用策を検討する	中小企業では、運用を重視した最低限の制度設計が望ましい	
		対策に優先順位をつける	コストと実効力(従業員満足度の向上、業績への貢献など)を勘案する	
		対策の実施スケジュールを明確にする	業務繁忙期などを考慮しながら、「現状」、「改善策」、「タスク」、「担当者」、「作成物」、「期日」などを一覧表で見られる「WLB 進捗管理シート」を作成する	
		完成した行動計画を公表する	全従業員に公表することで、従業員の積極的な参画や意識づけが期待できる	
行動計画策定を届け出る	行動計画そのものではなく、「一般行動計画策定・変更届」に必要記載事項を記載し、都道府県労働局に提出する			

行動計画を提出した後は、実行あるのみです。目標達成に向けて頑張ってください！

### Column ワーク・ライフ・バランスを成功させるポイントは？

- ① **経営者が本気になる**  
信念を持って、あらゆる機会にメッセージを發しましょう。
- ② **管理職の意識改革をする**  
管理職には新しいマネジメント能力も必要になります。
- ③ **2つの見直しを進める**  
既成概念の見直しと仕事の進め方をゼロベースで見直します。
- ④ **従業員の自律性を高める**  
自己管理、時間管理の能力開発を支援します。
- ⑤ **公平・公正な処遇をする**  
賃金処遇や人事評価と労働時間の関係を見直します。
- ⑥ **心＝柔軟な運用を重視する**  
形＝制度を整える以上に、従業員に対する「心」が大切です。

ワーク・ライフ・バランスは新しい戦略ですので、当初はトライ&エラーで臨みましょう。運用して不都合が生じる場合は、柔軟に改善を加える姿勢で進めましょう。

### 3 ワーク・ライフ・バランスの導入ステップ

図表 21 ワーク・ライフ・バランスの導入～7つのステップ



※以下紙面の都合上p27～p43を割愛

## V

## 業務改善

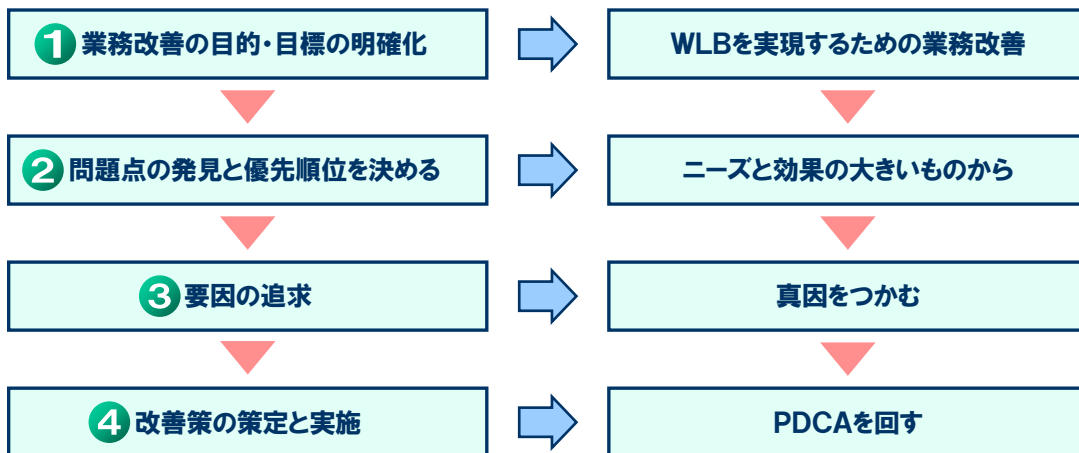
## 1 すべての業務を見直す

業務改善とは、「現在の業務の問題点や制度の不具合を発見し、それを解決することにより、業務を効率的・効果的に行うことと同時に、働きやすい環境を整備すること」です。具体的には、「経験豊富な女性が妊娠・出産を契機に退職する」→「女性が働きやすい職場環境にする」、「月末には深夜まで残業がある」→「残業を減らしてゆとりある働き方を構築する」などの一連のプロセスをいいます。

業務改善は図表 32 のステップで実施します。

業務改善は基本的には従業員全員の参画で実施するものです。急激な改善は従業員のモチベーションの低下と組織力の乱れを生む恐れがあるため、最終ゴールを明確にして、一步一步階段を登っていくような全員参画できる改善計画が必要です。

図表 32 業務改善のステップ



## 1 目的・目標の明確化

通常の業務改善の目的は、「ムリ」、「ムダ」、「ムラ」を省いて、コストの削減と生産性を向上させることで利益改善を図るところにあります。ワーク・ライフ・バランスの推進を目的とした業務改善の場合は、これらの目的に加えて、人生のライフステージごとの「ゆとり」と「働きやすい環境整備」といった視点が必要です。そのために、無駄な仕事を省き労働時間を削減することが大事な目標となります。

## 2 問題点の発見と優先順位の決定

問題点とは、「あるべき姿」と「現実」のギャップです。まず、現状分析で困っていることをリストアップし、さらにそれを分解していくと問題点が明確になります。

業務の中には、「あるべき姿」が定量的に把握できない発注業務、企画業務などがあります。こうした問題点が見えにくい業務では、全ての業務を体系的に書き出して、その中から「時間がかかる」、「仕事が多すぎる」など困っている（見直すべき）業務をリストアップするとよいでしょう。ここでのポイントは、現在「困ってはいないが改善の余地がある」ものも挙げてみることです。例えば、「本当に会社に来なければできない仕事なのか」→「在宅勤務ではできないか」、「昼間いない営業部員の事務所が必要なのか」→「会議室とパソコンだけでもよいのでは」というように、従来の常識をはずして考えてみましょう。



通常問題点を列挙すると膨大な数となり、全部改善を図るのは大変です。そこで、次の4つの視点から優先順位を決定します。

- 緊急度** ▶ 重大なクレームなど
- 重要度** ▶ 従業員のニーズが高く大きな効果が期待できるものなど
- 難易度** ▶ 新たな投資が必要となるものなど
- 拡大度** ▶ 現在は大きな問題でなくても、将来大きな問題点となり得ると考えられるもの

### POINT— 業務プロセスの見直し

時間短縮や人員の適正配置と生産性向上を同時にかなえる業務プロセスの見直しポイントは…

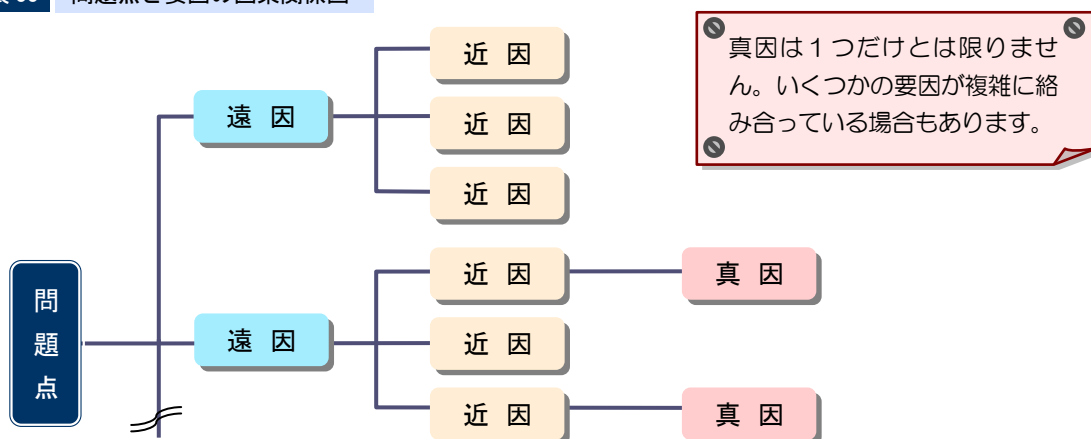
- 現状、誰がどのような業務・作業を、どの程度（時間等）しているかをすべて書き出す
- 上記で洗い出した業務・作業の中で、止める（省く）ことができる作業等はないか
- 2人でしていたことを、1人でできないか（より少人数でできないか）
- 多能工化・多職能化はできないか
- 標準化・機械化・自動化はできないか
- 外注はできないか など

## 3 要因の追求

### ■ 因果関係分析

すべての問題点には必ず影響を与えている要因があります。したがって、問題点の要因を追求することが必要です。要因は、予想される大きいものから順に分解していくと整理がしやすくなります。問題点と要因の因果関係は複雑に入り組んでいる場合があり、複数の要因がある場合もありますので、大きな用紙に問題点と要因の関連を書き出すと分かりやすくなります。

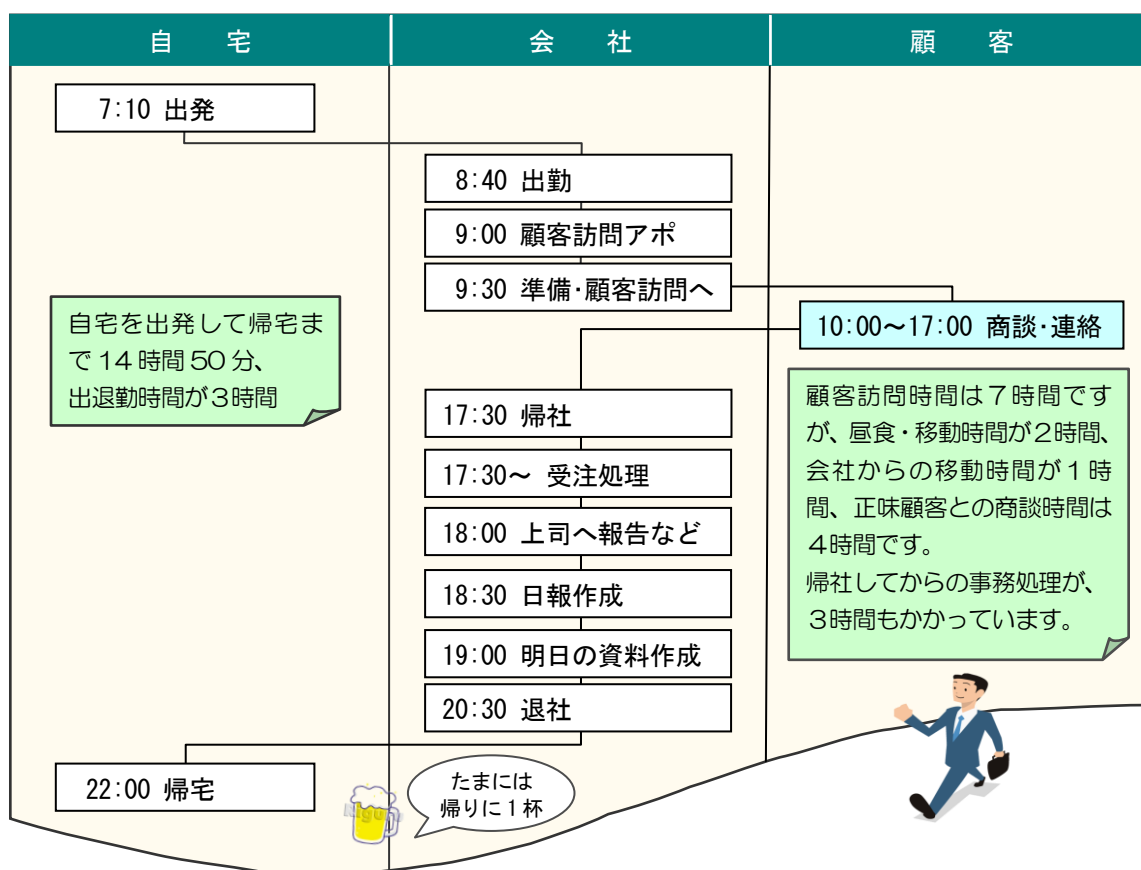
図表 33 問題点と要因の因果関係図



### ■ プロセス分析

要因が定量的に把握しにくい業務の手順を確認する場合などには「プロセス分析」が有効です。この分析手法ではフローチャートで業務手順を記述します。不必要な手順や行動が多ければ時間とコストがかかります。手順や行動が減少すれば仕事量、残業時間、コストの削減につながります。

図表 34 例；1日の業務のフローチャート



上記のフローチャートは、一般的な卸売業の営業パーソンの行動です。毎日帰宅が22時では、過労の原因となります。そこで、このパターンを当たり前と思わないで、改善に取り組むこととなります。

営業パーソンが毎日会社に出社する必要があるかという点に疑問を持たば、「直行・直帰」を原則とする、「1週間に2回出社」の「裁量労働制」にする、などの改善案があり得ます。そしてこの方策を実施するには、人事制度の整備や営業パーソンにモバイルパソコンを貸与するといったインフラの整備・改善も必要となります。

#### 4 改善策の策定と実施

業務改善のゴールである目標を設定します。目標は、残業時間のように定量的に設定できるものは数値化をします。定性的な目標の場合はできるだけ「代用特性」を設定します。例えば、「ゆとり」を目標とした場合は、代用特性として「年次有給休暇(有休)取得率年80%以上」などを設定します。

##### ■SWOT分析(「強み」と「弱み」)

目標達成のための業務改善策を策定します。ここでは、企業の内部環境や外部環境を分析するSWOT分析手法<sup>注3</sup>が有効です。企業をめぐる外部環境は急激に変化しています。その代表的なものは、労働力人口の減少と仕事に対する意識の変化です。一方、内部環境である従業員の仕事に対する意識は、高度成長時代の「猛烈」から「仕事も生活も充実」へと変化しています。こうした変化に合わせて、自社の経営資源の「強み」を活かし、「弱み」をカバーした改善策を作成します。

##### 注3 SWOT

Strengths—強み、Weaknesses—弱み、Opportunities—機会、Threats—脅威の頭文字をとったもの。組織を取り巻く内・外環境の現状分析に用いる手法。

図表 35 SWOT分析

外部環境		機 会	脅 威
内部環境（経営資源）		①従業員の意識の変化 ②女性の勤労意欲の高揚 ③高齢者の勤労意欲の高揚	①次世代育成支援対策推進法の改正 ②労働基準法の改正 ③労働人口の減少
強 み	①ベテラン従業員が多い ②優秀な女性が多い ③他社にない技術	①残業を削減 ②有休取得率向上 ③成果的賃金	①WLB推進委員会の設置 ②管理者の研修 積極的改善策
弱 み	①高齢者が多い ②女性が出産時に退職 ③技術の伝承ができない	①高齢者支援策 ②介護支援策 ③育児支援策	①個人面談によるニーズ把握 ②WLBを全社運動として推進 防衛的改善策

■業務改善策の策定

すぐ改善できる定型業務などは、標準化を図って一般管理項目とします。将来大きな変化が予測されるような問題点（課題）は重点管理項目とします。業務改善策のポイントは次の2点です。

- ①「やめる」、「統合する」、「置き換える」、「簡素化」する、の勇氣ある意思決定をする
- ②「選択した重要課題」に「限られた経営資源を集中」して改善を図る

図表 36 は業務改善実施計画書の一例です。自社の実情に合わせて作成してください。

表中の業務改善策とは、問題点の要因を除去する施策のことです。実施項目は「問題点の改善策」、目標は実施項目の評価水準、施策・手段は実施項目の展開の施策、推進者は管理責任者、納期はいつまでに行うか、評価は結果の評価、となっています。

図表 36 業務改善実施計画書

狙い	実施項目	目 標	施策・手段	推進者	納 期	評 価	確 認
残業の削減	営業部員の行動改革	実施状況	直行・直帰制				
			Mobile PCの貸与				
			トライアル実施				
	月末残業の低減	残業時間	締切日の変更				
			残業申告制				
	ノー残業デーの設定	実施回数	毎週1回				
有休取得率の向上	特別有休の設定	取得率	会社が設定				
			個人が設定				
	半日・短時間有休	取得率	休出の振替取得				
	有休とれとれ運動	総取得率	高取得率者の表彰				

## 2 人事制度の見直し

### 1 ワーク・ライフ・バランス施策に即した労使協定の見直し

ワーク・ライフ・バランスを制度として推進する場合は、人事・労務の各種規定の改正が必要です。そのために、経営者・管理者、一般従業員、労働組合の代表も参加した、労使協働のプロジェクトとして推進することが望まれます。

### 2 ワーク・ライフ・バランスに係る人事制度

図表 37 ワーク・ライフ・バランスを支援する各種の制度・施策

Work Life	休業制度	休暇制度	働く時間の見直し	働く場所の見直し	支援など
育児	<ul style="list-style-type: none"> <li>●育児休業</li> <li>●特に男性の促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●育児休暇</li> <li>●子供の看護休暇</li> <li>●子供の学校参観休暇</li> <li>●特に男性の促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●短時間勤務</li> <li>●変形労働時間制</li> <li>●所定外労働の制限</li> <li>●ワークシェアリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●在宅勤務</li> <li>●サテライトオフィス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業所内保育施設</li> <li>●育児費用の補助・貸付</li> <li>●休業中の経済的支援</li> <li>●復職支援</li> <li>●転勤への配慮</li> <li>●他の人への配慮</li> <li>●代替要員の確保</li> <li>●相談窓口の設置</li> </ul>
介護	<ul style="list-style-type: none"> <li>●介護休業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●介護休暇</li> <li>●看護休暇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●短時間勤務</li> <li>●変形労働時間制</li> <li>●所定外労働の制限</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●在宅勤務</li> <li>●サテライトオフィス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●休業中の経済的支援</li> <li>●復職支援</li> <li>●転勤への配慮</li> <li>●他の人への配慮</li> <li>●代替要員の確保</li> <li>●相談窓口の設置</li> </ul>
キャリア	<ul style="list-style-type: none"> <li>●通学休業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自己啓発休暇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●所定外労働の制限</li> <li>●フレックスタイム制</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>●キャリア開発研究</li> <li>●キャリアカウンセリング</li> <li>●キャリア開発への優遇</li> <li>●相談窓口の設置</li> </ul>
異動				<ul style="list-style-type: none"> <li>●勤務地限定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自己申告制</li> <li>●配偶者転勤への配慮</li> <li>●他の人への配慮</li> <li>●相談窓口の設置</li> </ul>
活動社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社会貢献休業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社会貢献休暇</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>●相談窓口の設置</li> </ul>
健康		<ul style="list-style-type: none"> <li>●リフレッシュ休暇</li> <li>●有休取得促進</li> <li>●時間・半日有休</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●短時間勤務</li> <li>●ノー残業デー</li> <li>●所定外労働の制限</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●在宅勤務</li> <li>●裁量労働</li> <li>●サテライトオフィス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●メンタルヘルス研修</li> <li>●有休高取得者の表彰</li> <li>●高残業者の健康配慮</li> <li>●相談窓口の設置</li> </ul>
高齢者			<ul style="list-style-type: none"> <li>●短時間勤務</li> <li>●ワークシェアリング</li> <li>●所定外労働の制限</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●在宅勤務</li> <li>●裁量労働</li> <li>●サテライトオフィス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●定年後のプラン研修</li> <li>●再雇用</li> <li>●相談窓口の設置</li> </ul>



### 3 人事制度を変更する場合の留意点

短時間勤務制度を導入する場合、勤務時間と勤務日数により雇用保険、健康保険・厚生年金保険の適用外となる場合があります。次に挙げる雇用保険と健康保険・厚生年金保険の適用の条件や留意点を押えておきましょう。適用外になる場合は、本人への十分な説明をするとともに、適用外となった場合の届出などに注意しましょう。

図表 38 雇用保険の場合

	適用の条件	留意点
雇用保険	雇用保険法では、「短時間就労者は1週間の所定労働時間が20時間以上で6か月以上の雇用の見込みがあれば被保険者とされる」となっています。	○ 介護・育児のための短時間勤務制度で、1週間の所定労働時間が20時間以上であれば、雇用保険は適用されます。
	1週間の所定労働時間が20時間未満の場合	× 雇用保険適用外となりますから注意してください。

図表 38 健康保険・厚生年金保険の場合

	適用の条件	
時間勤務	1日の所定労働時間が、一般従業員のおおむね4分の3以上(一般従業員の所定労働時間が8時間とすると、6時間以上の場合)で該当します。日によって勤務時間が変わる場合は、1週間をならし、所定労働時間が一般従業員のおおよそ4分の3以上であれば被保険者とすることが妥当とされています。	
日数勤務	1か月の勤務日数が、一般従業員の所定労働日数のおおむね4分の3以上であれば、該当します。一般従業員の1か月の所定労働日数は、必ずしも実働日数を指していませんが、その事業所で同じような仕事をしている一般従業員のおおよそ4分の3以上勤務していれば該当します。	
留意点	育児・介護のための短時間勤務制度で、所定労働時間が一般従業員の4分の3未満であれば厚生年金保険の被保険者にならず、国民年金の被保険者になります。この場合、年収によって国民年金の被保険者種別が下記のように変わります。	
	年収が130万円以上	年収が130万円未満
	年収が130万円以上であれば、国民年金の第1号被保険者(国民健康保険の被保険者)となります。	年収が130万円未満であれば国民年金の第3号被保険者(健康保険の被扶養者)となります。ただし、配偶者の職業によって異なります。

### 4 新人事制度を実施する場合の留意点

新人事制度を実施する場合、新旧の制度の間で不合理が生じ、従業員のモチベーションが低下することがあります。このようなことがないように、一定期間の周知をした後に適用するといった配慮が必要です。

さらに、育児・介護などで短時間勤務制度を従業員が取得したとき、同僚に業務の負担が増加する場合があります。この場合、1人が短時間で退社するために、他の全員に負荷が及び、人間関係やチームワークの崩壊につながる可能性があります。このようなことが起きないように、代替要員の確保とともに、日頃からの相互扶助の企業文化づくりが重要になります。この点は、管理者のマネジメント能力が問われるところでもあります。

#### ■ 人事評価

働き方が多様になれば、従業員の役割への期待も比例して多様になり、評価基準も多様になります。そのため、従来のような画一的なマネジメント手法ではなく、管理者の部下への仕事の割り振りや目標の設定なども複雑になります。適正な人事評価は、従業員のモチベーションを引き出します。

これからの人事評価は、下記の点に留意してください。

- ① 評価は、評価対象期間の期待役割に対する業績と能力・態度（プロセス）、コンピテンシーにより行う。対象期間以前は無関係とする
- ② 勤務制度が異なるからといって、他の従業員と差別的な評価はしない
- ③ 基本的には、「絶対評価」とする
- ④ 評価者が陥りやすい心理傾向を排除する（ハロー効果、寛大化傾向、中心化、論理誤差など）
- ⑤ 定期的に評価者の訓練を実施する

## 5 就業規則の見直し

就業規則は、事業主と従業員の間で、労働時間や賃金などの労働条件や職場で守るべき服務規律などについて文書にして定めたものです。労働基準法(第 89 条、90 条)によれば、常時 10 人以上（パートタイマー・アルバイトも含む）の労働者を使用する事業場では、就業規則を作成し、労働者の代表の意見を聴き、その意見書を添付して、所轄の労働基準監督署に届け出ることが義務づけられています。

ワーク・ライフ・バランスを制度として推進するためには、育児・介護のための短時間勤務制度や在宅勤務制度、健康維持のためのリフレッシュ休暇などの新たな制度が導入されることとなります。そこで、これらの制度を人事規定として就業規則に記載しなければなりません。こうしたワーク・ライフ・バランスの推進には、国から各種の手厚い助成制度があります。ただし、助成を受ける場合は、この人事規定が記載された就業規則を労働基準監督署に届け出ることが条件となっていますので、しっかり整備しておきましょう。

就業規則の内容について、労働基準法第 89 条に列挙された事項は次のとおりです。

図表 40 就業規則の記載事項

記載事項	内 容
絶対的 必要 記載事項	就業規則には、必ず定めなければならない事項として、次のものがあります。 <ol style="list-style-type: none"> <li>① 始業及び終業の時刻、休憩時間、休日、休暇、就業時転換に関する事項</li> <li>② 賃金の決定、計算及び支払いの方法、賃金の締切り及び支払いの時期並びに昇給に関する事項</li> <li>③ 退職に関する事項(解雇の事由を含む)</li> </ol>
相対的 必要 記載事項	その制度をおく場合は、就業規則に必ず定めなければならない事項として、次のものがあります。 <ol style="list-style-type: none"> <li>① 退職手当について、適用される労働者の範囲、決定、計算及び支払いの方法並びに支払いの時期に関する事項</li> <li>② 臨時の賃金等及び最低賃金額に関する事項</li> <li>③ 食費、作業用品その他の労働者の負担に関する事項</li> <li>④ 安全及び衛生に関する事項</li> <li>⑤ 職業訓練に関する事項</li> <li>⑥ 災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項</li> <li>⑦ 表彰・制裁の定めについてその種類・程度に関する事項</li> </ol>
任意 記載事項	上記以外の事項についても、その内容が法令または労働協約に反しないものであれば任意に記載することができます。

## 6 失敗しない人事制度作成のポイント

### ■1 人事制度は企業戦略に基づきます

ワーク・ライフ・バランスは企業戦略だと述べました。人事制度は、企業戦略を実現するための施策であり、人材を育てるための制度ですから、企業戦略上の要素として位置づけましょう。

### ■2 人事制度の目的は業績の向上です

人事制度は、従業員が働きやすい環境を整備するものです。したがって従業員のニーズの高いものから順次整備しましょう。ニーズに合った施策こそが、従業員による業績の向上をもたらします。

### ■3 人事制度は従業員に利用されなければ意味がありません

いくら素晴らしい人事制度が完備していても、従業員に利用されなければ意味がありません。制度の利用率が低い場合は、制度の周知が不足しているか、制度が従業員のニーズにマッチしていないか、必要なときに利用できる社内風土が熟成されていないかの理由が考えられます。要因を把握して利用しやすい制度に改善しましょう。

### ■4 自社に合った人事制度を考える

企業には個性があり企業文化があります。人事制度も他社の例を取って付けるのではなく、自社の個性に合った、血の通った人事制度を編み出しましょう。

### ■5 「能力・技術」、「期待役割」を明確にする

自社の求める「能力・技術」、各職位における「期待役割」を明確にします。

### ■6 評価基準を明確にする

職位ごとの期待役割があれば、当然評価も必要です。職位ごとの評価基準と評価方法を明確にしましょう。「目標による管理」、「自己評価制度」の導入も有効な手法となります。

### ■7 人事制度は全従業員に周知する

人事制度は従業員全員に周知する必要があります。分かりやすいパンフレットなどを作成して各職場に配置したり、全員に配布したりすることをお勧めします。

### ■8 労働関係法規などの改正があったときは速やかに制度の変更をする

残業時間の割増賃金の変更、有休取得単位の変更等の労働関係法規の改正があった場合には、速やかに人事制度も変更していきましょう。

#### POINT— 制度利用者へのロス対策

制度利用者は、所得ロス、キャリアロス、業務知識ロスの3つのロスに直面します（「少子化克服への最終処方箋」島田晴雄・渥美由喜共著 ダイヤモンド社刊 2007年）。所得ロスは、例えば休業中のノーワーク・ノーペイによるロス。業務知識ロスは、休業中の業務知識を失うロス。キャリアロスは、人事評価のマイナスによるロスです。

問題は、人事評価のマイナスによるキャリアロスで、マイナスの重複（二重）となり、ペナルティとしての性格を帯びる点です（内閣府「少子化社会対策に関する先進的取組事例研究報告書」2006年）。休業そのものでキャリアのマイナス評価を受けることは、精神的にも実質的にも大きな負担になりますので、ロス対策となるような支援が重要となります。

## 3 業務改善評価

業務改善計画を実施した場合、その施策の効果があつたかどうかを定期的に評価することが重要となります。もし効果が見られなかった場合は、途中であつても施策の変更が必要です。管理者には、柔軟で勇気ある意思決定が求められます。以下に挙げる、改善効果の評価基準を押えておきましょう。

### 1 業務改善評価の指標

#### ①生産性指標

生産性の指標は効率を測る指標です。生産性＝(仕事のアウトプット)÷(投下時間)で算出します。

「仕事のアウトプット」は「仕事の量と質」で表します。量は処理件数や売上高などで把握できますが、質は定量的に把握しにくいものです。そこで、ミスやムリ・ムダ・ムラなどは数値的に置き換える必要があります。

投下時間は総労働時間であり、残業(所定外労働)時間も重要な指標です。

生産性向上は、次の3つのステップで推進しましょう。

- STEP ①** 「仕事のアウトプット」を変えずに、「投下時間」を削減する
- STEP ②** 「投下時間」を変えずに、「仕事のアウトプットの量を増加させる」
- STEP ③** 「投下時間」を変えずに、「仕事のアウトプットの量も質も向上させる」

#### ②健康指標

健康指標は、生産性指標と異なって定量的に把握できるものではありません。バランスのよい働き方をして休養が十分に取れ、疲労の蓄積等がなく、心身ともに健康で過ごしているかというのが健康指標です。代表的な指標とその代用特性として次の2つがあります。

##### ■仕事を通じて心身の健康を害することはないか

仕事が過重な負担となることで、精神的に悪影響を与えて健康障害が起きるなど、心身の健康を害する状況はないか。この指標では、残業(所定外労働)時間は代用特性となります。

##### ■休養のための時間はあるか

健康を維持するための基本的な前提条件として、個人がゆったりと休養して仕事等による疲労を回復する時間が確保できているか。この指標では、有給休暇取得率は代用特性となります。

#### ③職場風土

職場風土も定量的に把握することが困難な指標です。いくら残業時間が減少し有休取得率が向上したからといって、必ずしもワーク・ライフ・バランスが定着したとは限りません。サービス残業や、有休を取得して自宅で仕事をしているようではモチベーションが低下し生産性も下がるでしょう。また、ワーク・ライフ・バランスを推進する制度が完備していても、その制度を必要なときに取得できる社内の雰囲気や風土がなければ、ワーク・ライフ・バランスが定着しているとはいえないでしょう。

経営者が率先垂範視し、管理者とともに各種制度を有効に活かせる社内風土づくりに取り組むことが求められます。職場風土の評価は、定性的なアンケート調査、個人面談などから総合的に判断する必要があります。



## 2 アンケート調査

前項で述べたように、業務改善の評価では残業時間や有休取得率、各種制度の利用率のように定量的に把握できるものが多くあります。しかし、ワーク・ライフ・バランスが真に定着しているかどうかは、個人の価値観により左右される場合が多いため、適切な把握にはアンケート調査や個人面談が有効な手法となります。次の図表 41 は従業員向けアンケートのうち、導入を前提にしたアンケート例です。定点調査で施策の時系列の評価を取る場合にも用いることができます。図表 42 は、導入前後のニーズ把握をするための簡易型のアンケートの例です。

従業員向けのアンケートの項目は、おおむね次の3つのカテゴリからなります。

- 職場での働きやすさ:業務の効率化、人材確保など
- 私生活の変化:残業削減、休暇取得促進、自己啓発支援など
- ワーク・ライフ・バランスの充実感:出産・育児支援、介護支援など

図表 41 従業員向けアンケート

※ 「自分への重要性」は、事後評価チェックリストに活用します。  
 ※ 「改善への必要性」の高いものは、問題点として改善を図ります。

資料:中小企業庁「中小企業ワーク・ライフ・バランス  
 対応経営マニュアル」を参考に作成

従業員向けワーク・ライフ・バランス体験アンケート(簡易版)		自分への重要性					改善への必要性					
会社における取り組みや制度に関する<自分への重要性>及び<改善の必要性>それぞれについて、1～5の選択肢の番号を選び、あてはまる数字を○で囲んでください。		答えられない	全く重要でない	やや重要でない	どちらともいえない	やや重要である	極めて重要である	極めて好ましい状況	やや好ましい状況	どちらともいえない	やや好ましくない状況	全く好ましくない状況
評価項目	質問項目											
大分類	No											
業務の効率化	1	ムダや重複がなく、効率よく仕事が行われている										
	2	業務の効率化を進めるような取り組みを行っている										
	3	業務の効率化を促進するような雰囲気や風土がある										
人材確保	4	ここ数年新しい人材を採用している										
	5	人材獲得を効果的に進めるような取り組みを行っている										
	6	第三者に対して、自分の会社を、働くのに良い会社だと勧められる										
休暇取得の促進	7	年次有給休暇を希望どおり取得することができている										
	8	会社が年次有給休暇取得を促進するような取り組みを行っている										
	9	休暇取得を促進するような雰囲気や風土がある										
出産育児支援	10	会社の出産・育児支援制度を希望するときに利用できる										
	11	出産後も育児しながら働ける制度が整っている										
	12	育児しながら働くことを支援する雰囲気や風土がある										
介護支援	13	会社の介護支援制度を希望するときに利用できる										
	14	介護しながら働ける制度が整っている										
	15	介護しながら働くことを支援する雰囲気や風土がある										
自己啓発支援	16	会社が自分に対して、どのような能力や技術を要求しているか理解している										
	17	会社が自己啓発を支援する取り組みを行っている										
	18	自己啓発を進めるような雰囲気や風土がある										
残業削減	19	長期にわたり残業が続いている										
	20	会社が残業時間短縮のための取り組みを行っている										
	21	不要な残業を許さない雰囲気や風土がある										

図表 42 ニーズ把握をするための簡易型のアンケート例

ワーク・ライフ・バランスに関わるアンケート調査

※ここでご記入いただいたことは、利用目的以外には使用いたしません。(秘密厳守)

部署 \_\_\_\_\_ 名前 \_\_\_\_\_

(1) 仕事と私生活のバランスは取れていますか？  
( )

(2) 現在の年次有給休暇について満足していますか？  
(満足・やや満足・普通・不満足)  
理由( )  
改善して欲しい点( )

(3) 現在の労働時間について満足していますか？  
(満足・やや満足・普通・不満足)  
理由( )  
改善して欲しい点( )

(4) 現在の会社の制度(育児休業や特別休暇など)について  
(満足・やや満足・普通・不満足)  
理由( )  
改善して欲しい点( )

(5) 今後会社が、従業員のワーク・ライフ・バランスを実現するために何らかの制度を導入する場合は、貴方が望むものを、優先順位を付けて以下の中から5つ選んで下さい。

①( ) ③( ) ⑤( )  
②( ) ④( )

導入前後のニーズ把握をするためのアンケートでは、目的を現状の施策とニーズとのズレを明確化すること、問題の具体的把握をすること、に重点を置きます。

したがって、一番大切なことは、制度等を実際に利用する従業員の具体的要望(ニーズ)を知ることです。例えば、小学生低学年(1~3年生)の子供を持つ女性従業員は何を望むでしょうか？子供が風邪をひいた場合は学校に行けません。そうすると、病気や食事のケアで休むことになります。この場合は「子の看護休暇」を望むでしょう。また、下校時間も高学年と違って早いため、「残業の免除」や、一定期間の「短時間正社員」などを望むでしょう。

このようにライフサイクルや地域などによって、従業員の抱える事情は異なり、望む制度も違ってきます。会社が考える制度と、従業員が望む制度が食い違わないように、事前・事中・事後にわたり従業員のニーズをくみ上げることが望まれます。

このニーズ把握の調査では、あらかじめ部署・指名欄を削除した無記名の形や、自由記入欄を多く設けるなどの、自社の事情に応じた活用をしましょう。

また、業務改善によって効果が顕著であった部課や個人に対しては、適宜インセンティブを支給することもモチベーションの施策として考えてください。インセンティブは金銭のみでなく、「特別休暇」や「旅行券」など「ゆとり」を享受できるようなものなども、更なる創意工夫が期待できるのではないのでしょうか。

## 4 職場へのフィードバック

### 1 事後評価

ワーク・ライフ・バランス推進の事後の評価項目は、推進制度、個人の充実感、経営指標の3分類で評価します。

図表 43 事後評価チェックリスト

大分類	No	チェック項目	評価(1~5)				
WLB の制度	1	育児支援制度の充実度	1	2	3	④	5
	2	介護支援制度の充実度	1	2	③	4	5
個人の充実感	3	育児支援制度を希望するときに利用できる	1	2	3	④	5
	4	介護支援制度を希望するときに利用できる	1	2	③	4	5
	5	会社の自分に対する能力・技術を理解している	1	2	③	4	5
経営指標	6	育児支援制度の利用率	1	2	③	4	5
	7	介護支援制度の利用率	1	②	3	4	5
	8	残業時間が減少した	1	2	③	4	5
	9	有休取得率が向上した	1	2	3	④	5
	10	生産性が向上した	1	2	③	4	5

#### ■評価の方法

上記のチェック項目は、基本的なものです。自社の導入の状況により、具体的な項目を追加してください。評価は、1~5の5段階評価としています。

No.1~2の評価は、前記「従業員向けアンケート」(▶ 図表 41)の「自分への重要性」No.11、14 より転記

No.3~4の評価は、前記「従業員向けアンケート」の「自分への重要性」No.10、13 より転記

No.5の評価は、前記「従業員向けアンケート」の「自分への重要性」No.16 より転記

No.6~10 までの評価は経営指標ですから、次に挙げるような数値基準を設定して実績を評価します。

- |   |
|---|
| 1: 目標数値に対して実績は 20%以上の未達であった<br>2: 目標数値に対して実績は5%~19%の未達であった<br>3: 目標数値に対して実績は±5%であった<br>4: 目標数値に対して実績は5%~19%の改善であった<br>5: 目標数値に対して実績は 20%以上の改善であった |
|---|

目標値の設定は、通常の実績で達成できる値を 100 として、120%の値を目標値として設定します。高い目標値が、従来にない創意工夫を喚起するのです。

### 2 評価のフィードバック

- ①結果のよかった点は施策の標準化を図り、「一般管理項目」とします
- ②結果の問題点は、要因を分析して再度施策を講じます
- ③問題点の将来の拡大が予測される場合は、「重点管理項目」として施策を講じます

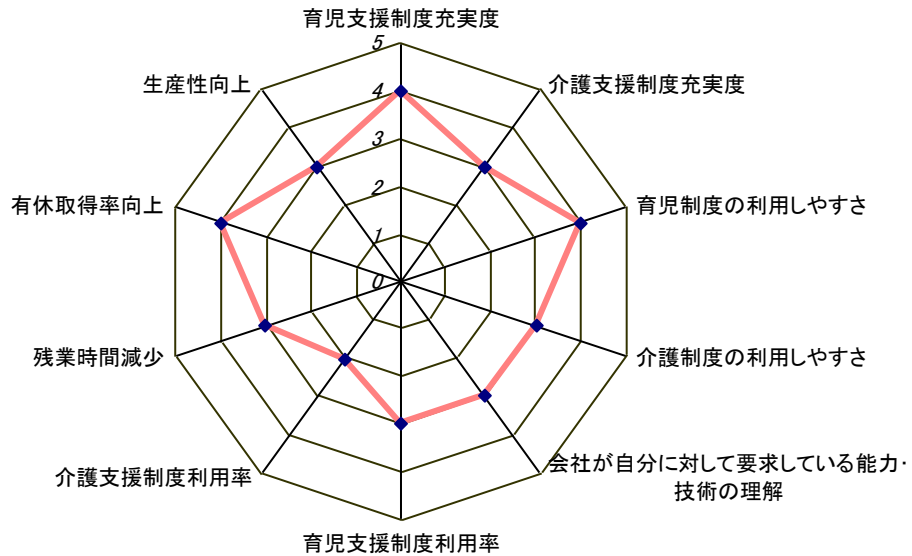
これらの結果は、従業員全員が共有できるよう情報の開示が必要です。調査結果から始まる各段階の情報を周知することが、ワーク・ライフ・バランスをスパイラルアップさせる力となります。

### 3 改善効果のグラフ化

改善効果の評価では、次のようなレーダーチャートにするとバラツキと課題が「見える化」されます。

図表 44 改善効果の評価するためのレーダーチャート

WLB事後評価(総合評価)



### 4 新たな改善目標の設定

中小企業の場合は、ワーク・ライフ・バランスの多様な施策を一度に導入することは難しいと思われます。従業員のニーズが高く効果が大きいものから順次導入するとよいでしょう。自社の従業員の年齢構成などから、先の変化を予測して導入する施策を決めるのもよいでしょう。新たな改善目標を設定して発展・成長を図ってください。

ワーク・ライフ・バランスは企業戦略です。その推進を行政の指導に任せるのではなく、企業自身が自社にもっとも適した対応を創り出す、文字どおりの戦略的対応が重要になっています。

※※以下紙面の都合上p57～p61を割愛

## VII 実施事例にみるポイント

中小企業でワーク・ライフ・バランスを導入し、効果を実感している事例の特徴として、①もともと従業員を大切にするという意識が強く、②人材育成に力を注ぐという企業風土があることに加え、③トップが強い決意を持って推進に取り組んでいるという3点が挙げられます。

少数精鋭で仕事をしていかなければならない中小企業にとって、従業員はまさに会社の要。「この人に辞めてもらっては困る」という具体的な課題から、働きやすい制度をつくり上げていった企業が多く見られます。また、休業等の制度の利用では、「あの人であれば協力しよう」という共通意識があり、お互いの「顔が見える関係」が育まれている中小企業だからこそ、スムーズな制度の導入ができたという声も聞かれました。

まず、「トップが強い気持ちで問題解決に取り組んだ」事例を紹介しましょう。

### 1 中小企業のケース

#### 従業員とのコミュニケーションを最重要視し、技術者の退職を防ぐ

S社（山形県・従業員29名）

#### 基本となる考え方／導入の経緯

##### 経営幹部の反対を押し切って、出産退職よりも育児休業を勧める

山形市に本社を置くS社は、1931年に設立された補聴器販売を手がける企業です。現社長は7年前に初代経営者であった父親から会社を承継しました。経営を引き継いで最初に苦労したのが、熟練した女性販売員の出産退職とその補充だったといいます。

一般的な物品販売と異なり、補聴器販売には補聴器職人としての技術・技能が必要です。技術・技能者として一人前になるには10年かかるため、女性技術者には長く働いてもらいたいという業界です。ところが出産前後と復帰後の就業環境が整備されておらず、女性の側でも準備が不十分だったため、多くが仕事を断念せざるを得ない現実がありました。

事業を引き継いですぐこの課題に気づいた社長は、まず女性従業員とよく話し合うことを心がけました。すると出産後の昇給や昇格等で不利益を被ることがあったり、家事・育児の両立の大変さが退職に結びついていることが分かり、企業として安定成長を図って行くためには、何らかの手を打たなければと考えるようになりました。

小規模な企業では、人の確保と育成に常に苦労が伴います。そこで社長は会社の方針として、出産退職よりも育児休業を勧める方針を決めました。これは当時の経営幹部の反対を押し切ったのトップ判断でした。この強い決意の背景には、先代からの女性技術者が育児休業を経て復帰し、60歳を超えた今も活躍するという先例への評価に加え、社長自身も女性として、出産・育児期に仕事を続ける苦労の体験があつてのことでした。

#### 具体的な取り組み内容

##### 従業員とのミーティングが、パワーソース

「従業員とよく話し合う」という姿勢は、現在でも月1回、「社長が従業員全員とミーティングをする」という形で示されています。従業員をレベル別（店長・リーダー・一般職）に分け、5人程度のグループ単位の



ミーティングです。1グループのミーティングに7時間、ほぼ丸1日の時間を費やします。月に5日間はこのミーティングに時間を割き、個人的な事情や課題を抱える従業員には、さらに個別にミーティングの時間を設けています。

ミーティングではその月の個人ベースでの売上高、売上件数を公開し、なぜ目標に達しなかったのか、どうすればよいのかを一緒に考えています。こうした場が個別の家庭の事情などを把握する機会にもなり、個々の事情に合わせた配置や評価、能力開発ができる基盤になっています。

このミーティングは始めて2年目。経營業務のかたわら、社長自身が毎月多くの時間を割くミーティングは大変だろうとよく言われるそうですが、「続けるうちに大変さよりも手応えのほうが大きいと気づきました。今では当社のパワーソースというべき施策になっています」と社長は話します。

## 効果

### 「従業員を大切にできる会社」として地域で評判に

今では男性従業員も「せっかく技術をあそこまで覚えたのに、辞められたらもったいない」ということで、女性従業員が育児休業を取ることを心から歓迎。休業者の業務は部門内で協力してカバーしているそうです。このお互いが助け合う企業風土は、社長自身が社内でのコミュニケーションを重視しているために醸成されたものといえます。

中小企業において優秀な人材を採用し、育て上げていくことは、大企業以上に重要です。特に地方では、企業の良い面も悪い面も、口コミで広がりやすく、採用面での影響が無視できません。S社の採用においても、ぜひ採りたいと思っていた人材が「家族が『S社さんなら、安心だ。従業員を大切にできるいい会社らしいじゃないか』というので、御社に決めます」ということがよくあるそうです。ワーク・ライフ・バランスの推進が、よい企業イメージにつながり、貴重な人材獲得に貢献している好例です。

#### 企業データ

- 事業内容：補聴器販売
- 企業の沿革：1931年設立
- 従業員数：正社員29人 パートタイマー4名  
合計33名
- 男女別内訳（正社員のみ）：男性16人 女性13人
- 従業員の平均年齢：35歳

## 企業の安定成長のために、ワーク・ライフ・バランスの実現は不可欠

H社 部品製造業(東京都・従業員120名)

### 基本となる考え方／導入の経緯

#### 従業員の生涯設計に責任を持つ

H社のワーク・ライフ・バランスへの取り組みは、1994年頃から新卒採用をスタートしたこと、育児休業等の制度面の整備が世の中の流れになり、自社でもその必要性を感じたことがきっかけです。しかし当社には、それ以前から「従業員の生涯設計に責任を持つ」を念頭に置いた長い経営の歴史がありました。

H社の従業員の働きやすさに対する考え方は明確です。「(会社が従業員に)責任を持つとは、物心両面で従業員の自己実現を保証することです。『物』は給与や休日の確保等の環境面の整備、『心』は仕事にやりがいを感じてもらい、人生設計と合わせて仕事の目標設定ができることだと考えています」(会長)。このため、子育てや介護によって空白部分が生じることは、「働く人にとっても、経営者にとっても損失です」(同)。このような考え方のもとで、本人の希望を配属転換や自己啓発につなげる道筋がすでにシステム化されていました。

## 具体的な取り組み内容

### トップダウンで作上げた仕組み

ワーク・ライフ・バランスの導入にあたっては、トップダウンで以下のような仕組みをつくり上げています。

#### ①育児休業制度

- 過去に4名計8回の育児休暇取得実績がある。3回取得した従業員が1人、2回の取得者が2人いる。
- 3人目を出産した従業員は、本人の事情を勘案し、営業事務から定時に帰宅できる製造部門に配置換えをした。
- 育児休業中は原則として派遣社員を活用。休む前と同じ職場・業務に復帰するのを原則とする。

#### ②子供の看護休暇制度

- 小学校就学前の子供のいる従業員に対し、1年間に5日を限度として看護休暇を付与している。

#### ③介護休暇

- 正社員だけでなく、パートタイマーも取得実績がある。

## 効果

### パートタイマーも介護休暇を取得できるようにし、退職を防ぐ

ワーク・ライフ・バランスを導入した一番のメリットは、子どもを生んで職場復帰をしてくる先輩従業員を見て、若い女性従業員の中に「子どもができれば退職」という意識がなくなったことです。このような社風が生み出す雰囲気は、新卒従業員の採用にも貢献しています。

介護休暇については正社員だけでなく、1日4時間勤務のパートタイマーも取得権があります。あるパートタイマーは、2か月の介護休暇をとって復帰。「製造ラインでの生産性は女性の方が高い。家事をやっているせいか段取りがよく、仕事の改善提案にも積極的」なことから、製造ラインに携わるパートタイマーも、正社員と同じ扱いになっているからです。

「優秀な従業員に辞められてしまうのは会社にとって大きな損失であり、企業の安定成長のためにも、ワーク・ライフ・バランスへの取り組みは非常に重要」という経営者のもと、今後はワーク・ライフ・バランスを企業全体の生産性の向上へとつなげていく考えです。

#### 企業データ

- 事業内容：業務用缶のキャップ等部品製造  
①缶パーツ一式（キャップ・口金・手環・押え金等）  
②その他付属品一式 ③関連機器  
製品はすべて自社開発製品。同業は日本に3社しかなく、シェアは45～50%
- 企業の沿革：1947年11月創業、1951年2月法人化
- 従業員数：正社員75人 契約社員（派遣社員）10人  
パートタイマー35人 合計120人
- 男女別内訳：男性62人（正社員） 女性13人（正社員）  
パートタイマー35人 派遣社員10人は全員女性
- 従業員の平均年齢：36歳

## 育児休業制度と短時間勤務制度の導入で、優秀な人材の退職を防ぐ

F社 金属リサイクル、コンテナバッグの企画・輸入販売(大阪府・従業員40名)

### 基本となる考え方／導入の経緯

#### 「この人に働き続けてもらうために、必要に迫られて」育児休業制度を導入

F社の前身となる会社は戦後まもなく創業した金属のスクラップ問屋。金属資源リサイクル業に50年以上従事する中で、1994年に金属資源を輸送するコンテナバッグの企画・輸入販売を新規事業としたのがF社です。

F社は今でこそ資源の有効活用という時代の流れに業容を拡大していますが、過去には「金属スクラップ回収・販売業」という業種イメージから、人材の確保に大変苦労してきました。このため、女性や障がい者、外国人の活用に早くから目を向け、現在も障がい者2名を雇用。外国人も中国、ロシア、チェコ等の幅広い国籍の人材を採用し、語学力などを生かした活躍を得ています。

このようなF社で、数年前に優秀な外国人の女性従業員2名が同時期に妊娠しました。彼女らに働き続けてもらうためにはどうすればよいか？ と考えるとところから、育児休業制度の導入がスタートしました。いわば「必要に迫られて」という形です。

### 具体的な取り組み内容

#### 当事者の従業員も交え、制度の内容を検討

制度の内容については、社長と人事担当者、当事者である女性従業員とが面談し検討を行いました。この、これから育児休業制度を利用しようとする従業員の声を盛り込んだ制度は、次の内容となっています。

- 育児休業は原則1年間だが、保育所が見つからない場合は延長可能。
- 保育所の費用の半額を会社が負担する。
- 育児休業中も社内ネットワークへの登録を続け、自宅のパソコンから社内のスケジュール、日報、会議の議事録などを閲覧できる。
- 育児休業復帰後は短時間勤務制度を活用できる。

### 効果

#### 「あの人であれば協力しよう」と制度導入

当社での制度導入は社内ですmoothに運びました。これは、きっかけとなった制度利用者が優秀で責任感の強い従業員であったこと、普段から社内の従業員どうしのコミュニケーションがよかったことなどによっています。初めての事態に「あの人であれば協力しよう」との機運が生まれたそうです。また短時間勤務制度の導入は、当該の従業員だけでなく、周囲もより効率のよい仕事の仕方を考える契機となり、生産性の向上に結びつきました。

制度導入の一番のメリットは優秀な人材の退職を防ぐことができた点です。今では当社の育児休業の取得実績は延べ5回。若い女性従業員に「この会社で長く働きたい」という意識が芽生えたのもメリットでした。

「当社の場合には必要に迫られ、当事者である従業員との話し合いで制度をつくってきた。このため有効に機能しているのだと思う。机の上だけで制度をつくらないことが大事」とはF社の幹部。「人材は企業の要である」という認識のもと、当社では今後も従業員が抱える様々な事情にその都度、柔軟に対応していく方針です。

#### 企業データ

- 事業内容：①金属資源リサイクル ②フレキシブルコンテナバッグ販売 ③産業車両用タイヤ販売  
①の金属資源リサイクル業には前身の企業を含め、50年以上の歴史を有する。
- 企業の沿革：戦後すぐに金属のスクラップ問屋として創業。そこから派生した新規事業である、フレキシブルコンテナバッグ「ソフトバッグ」の企画・輸入販売を目的として1994年に設立された。
- 従業員数：正社員25人 契約社員5人  
パートタイマー10人 合計40人
- 男女別内訳：男性24人 女性16人
- 従業員の平均年齢：36.5歳

## 育児休業制度の確立で、女性従業員の戦力化に成功

T社 特殊鋼販売（大阪府・従業員 39名）

### 基本となる考え方／導入の経緯

#### 「働きやすさにつながることは何でもやる」社風

T社は自動車部品などに使われる特殊鋼販売の老舗として 130 年以上の歴史を持つ企業です。現在はファブレスメーカーとして加工品の開発・製造も手がけています。

「従業員第一主義」をモットーとするT社とワーク・ライフ・バランスを結びつけたものは、T社の社風によるところが大きいといえます。「自分の会社を愛することのできない従業員が、お客様を大切にすることなどできない」という確固たる考えのもと、T社では従業員の質を高めるための教育に社長が30年以上力を注いできました。このような努力は、現在、従業員自らが考え行動する様々な「委員会活動」の形となって現れています。

体力づくりや健康管理を目的とした「ハツラツ委員会」、自己啓発に係る「ヒラメキ委員会」、社内の安全・美化を図る「スッキリ委員会」、広報活動に取り組む「トキメキ委員会」など。従業員たちは自主的に様々な取り組みを展開し、始業前の週3回のジョギングは30年近く。取引先にも呼びかけて実施している年2回の登山、年2～3回実施している「ノーマイカーデー・飲もうかデー」等のユニークな活動も定着しています。経営方針で「3H(Happiness)を高めよう」が掲げられ、自分、家族、会社の幸福を追求することが奨励されているT社。「従業員の働きやすさにつながることは何でもしよう」との社風が根づいています。

当社で育児休業制度や介護休業制度の導入への動きが始まったのは 2005 年頃です。ある優秀な女性従業員が社内結婚をしたことがきっかけでした。本人も働き続ける希望であったことから、その後の妊娠・出産・子育て期を見据えた、女性が働きやすい仕組みづくりに取り組むことになったのです。

### 具体的な取り組み内容

#### 朝礼や会議を通じて周知徹底を図る

制度の設計は、総務担当者が実際に制度を利用する従業員と面談をして行いました。

- 育児休業制度
- 介護休業制度

在籍 10 年以上の取得者への支援策として、給与の 20%相当額を「介護休暇見舞金」として支給（介護休業を取得するような時期は、介護費、医療費などの出費がかさむことへの配慮）。

- 子ども参観日の実施

従業員の家族に会社のことを知ってもらおうと始めた。テレビでも大きく取り上げられた。

このような制度や取り組みについては、朝礼や全従業員による会議の場で会社としての考え方や仕組みの詳細をきちんと説明し、周知徹底を行っている。

### 効果

#### インターネット商談システムのスタートとともに、女性の営業チームを編成

ワーク・ライフ・バランスに取り組んだ最大のメリットは、女性従業員の戦力化が進んだことです。

T社では海外進出に備え、近年外国語の堪能な女性を積極的に採用してきました。2007 年には女性の



営業チームを編成、2008年からアジア圏を中心にインターネットでの商談システムをスタートさせています。この商談システムが予想を超える業績を上げるのですが、牽引力はワーク・ライフ・バランス制度を利用した女性でした。

インターネットでの商談においては、顔が見えないだけに、きめ細かなコミュニケーション能力が必要とされます。これは女性の得意とするところであり、能力が発揮できるフィールドです。この営業チームのリーダーを担っている女性は育児休業の取得者。女性が安心して長く働くことのできる環境を整えたことで、優秀な人材をさらに戦力化することができたと経営陣は話します。中小企業の人材市場では、1人ひとりが貴重な経営資源であり、業績に即影響する存在であることを示す事例といえるでしょう。

#### 企業データ

- 事業内容：特殊鋼・シリコロイの加工・販売・輸出入
- 企業の沿革：1875年1月創業、1944年3月設立
- 従業員数：正社員39人（全員正社員）
- 男女別内訳：男性29人 女性10人
- 従業員の平均年齢：36.6歳

## 2 大企業のケース

大企業でのワーク・ライフ・バランスの取り組みでは、制度面の整備に加え、各種のプロジェクトチームやグループを組織し、考え方を企業内に浸透させることが大きな柱になっています。中小企業に多いトップダウン、あるいは従業員と経営陣との直接の話し合いによって進むケースに比べ、組織規模などの特性から異なったアプローチも見受けられます。中小企業においても多様な手法で導入を図っていくために、参考となる事例を紹介しましょう。

### ■委員会やグループ、プロジェクトチームを組織する例

- ダイバーシティ推進委員会を設立し、①ダイバーシティに取り組む意義の共有、②制度構築・浸透、③ワーク・ライフ・バランスの実現、④多様な従業員の活躍支援という、4つの主要施策をまとめた。
- 女性活躍推進グループを設立し、女性営業職の働きやすい環境づくりに力を入れている。
- モチベーションアップとネットワークの構築、ロールモデルの共有を目的とした「女性営業交流会」を開催している。
- 優秀な女性従業員が出産を機に退職を申し出たことをきっかけに、テレワークプロジェクトを発足し、働く時間と場所を選択できる在宅勤務の定着を図っている。

### ■社内広報への取り組み例

- ワーク・ライフ・バランスの考え方を企業内に浸透させるには、まず管理職に理解してもらうことが不可欠であるという考えから、女性従業員の早期離職がもたらす機会損失を算出した。すると、入社4年目で退職されると、年間にかかる教育コスト約1,000万円が無駄になることが分かった。このデータを用いてワーク・ライフ・バランスの推進が経営戦略上いかに大切かを管理者層に伝え、理解を得ることができた。
- 「次世代育成支援ガイドブック」を作成し、従業員のワーク・ライフ・バランスをサポートする様々な制度や手続き方法などの情報を分かりやすくまとめた。
- 制度を実際に活用した従業員の体験談をイントラネットに掲載し、社内にはまだ少ない女性営業職のロールモデルを紹介している。
- 社内のイントラネットに「妊娠と育児の手続きガイド」を掲載している。妊娠から出産までの各種手続きを時系列でまとめた内容で、従業員が簡単にアクセスして情報を得られるようになっている。

### ■教育・研修プログラムの例

- 育児休業者を対象に職場復帰プログラムを導入している。在宅でインターネットを通じてビジネススキルを磨いたり、社内情報、育児ノウハウ、職場復帰に役立つ情報が得られるようになっており、利用者には「孤立感や不安が和らぎ、スムーズな職場復帰が可能となる」と好評である。
- 長期的な視点で女性の人材育成を進めようと、「女性リーダー育成ワークショップ」を実施している。中堅女性従業員が組織の意思決定ができるリーダーとなることを目指すもので、プレゼンテーション力などのビジネススキルを磨くほか、他社のロールモデルとの交流やメンバーどうしのディスカッション等を行っている。



## 1 ワーク・ライフ・バランスの推進策

## 1 主な制度の概要と課題等

制度等	概要	課題等
育児休業制度	1歳に満たない子を養育するための休業で、原則として子が1歳に達するまで男女とも取得できます。休業期間中は原則的に無給です。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●男性従業員の取得</li> <li>●代替要員の確保</li> </ul>
介護休業制度	2週間以上の長期にわたり常時介護を必要とする状態にある家族を介護するため、要介護状態ごとに1回、通算93日の範囲内で取得できる休業です。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●認知度アップ</li> </ul>
子の看護休暇制度	小学校に就学するまでの子が負傷や疾病した場合に、年間5日を限度に取得できる休暇です。企業によっては、有給にしたり、取得できる日数を増やしたり、半日での取得を認めたりしているケースもあります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●認知度アップ</li> <li>●急な休暇に対する業務対応</li> </ul>
短時間勤務制度	通常の勤務時間よりも短い時間で働ける制度です。(8時間→6時間など)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●代替要員の確保</li> <li>●ローテーション</li> <li>●多様な事情での利用促進</li> </ul>
所定外労働の制限・免除	小学校就学前の子を養育する労働者または家族の介護を行う労働者は申し出ることにより、一定時間以内に時間外労働の制限を受けることができる制度です。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●代替要員の確保</li> <li>●業務の効率化</li> </ul>
変形労働時間制度	フレックスタイム制(早出遅出制度など)、裁量労働制、1年単位の変形労働時間制など	<ul style="list-style-type: none"> <li>●業務プロセス、勤怠管理の見直し</li> </ul>
年次有給休暇の取得促進	計画的付与、年間計画の事前策定、管理部署によるチェック、給与明細への記載など	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取得率の向上</li> </ul>
各休暇制度	子の学校行事参加休暇、積立制度(年次有給休暇を一定日数保存・積立する)、メモリアル休暇(結婚、誕生日等)、チャージ休暇(一定年ごとにボーナス休暇を付与など)、連続休暇、リフレッシュ休暇(長期連続休暇)、半日休暇、ボランティア休暇、キャリアアップ(自己啓発)休暇など	<ul style="list-style-type: none"> <li>●有給にする場合はコスト負担</li> <li>●上記をカバーするための生産性向上</li> <li>●業務成果への反映評価</li> </ul>
時間外労働の削減	ノー残業デー、最終退社時刻設定、健康デー、ワーク・ライフ・バランスデーなど	<ul style="list-style-type: none"> <li>●生産性向上</li> <li>●意識改革</li> </ul>
配偶者の出産時特別休暇	妊娠サポート休暇(出産時、退院時)など	<ul style="list-style-type: none"> <li>●認知度アップ</li> </ul>
子育て支援設備制度	託児所、会社施設の開放(遊び、勉強部屋)など	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コスト負担</li> </ul>
育児休業者職場復帰支援	イントラネット、研修、配属場所等希望など	<ul style="list-style-type: none"> <li>●利用促進</li> </ul>
福利厚生充実	家族旅行等の補助、保養施設契約など	<ul style="list-style-type: none"> <li>●効率的活用</li> </ul>
雇用形態の柔軟化	短時間正社員制度、正社員⇄パート従業員間の移動など	<ul style="list-style-type: none"> <li>●制度確立</li> </ul>
在宅勤務制度	インターネット等を活用した在宅勤務制度など	<ul style="list-style-type: none"> <li>●業務の整理・見直し</li> </ul>
再雇用制度	出産等による退職者あるいは定年退職者の再雇用、登録制度など	<ul style="list-style-type: none"> <li>●制度確立</li> </ul>
相談窓口の設置	ワーク・ライフ・バランスの相談窓口や相談者の設置など	<ul style="list-style-type: none"> <li>●相談要員の確保</li> </ul>

…法律上義務付けられている制度

### 解 決 策 と ポ イ ン ト

- 課題は「男性従業員が育児休業を取得することは普通のこと」という職場の雰囲気づくり。日頃から社長や上司が女性従業員だけではなく男性従業員の育児休業も歓迎する旨のメッセージを発信し、男性従業員の育児休業を推進する。
- 育児休業期間中は、一般的には無給だが、短期(1週間程度)の育児休業であれば有給にする、など。
- 介護休業規程を制定(会社に規程が存在していない場合)し、制度を周知する。
- 要介護状態(負傷、疾病または身体上もしくは精神上の障害により、2週間以上の期間にわたり常時介護を必要とする状態)とは何かを従業員に理解させるなど、どのような場合に利用できるかを周知する。
- 子の看護休暇規程を制定(会社に規程が存在していない場合)し、制度を周知する。
- 日頃からジョブ・ローテーションを行うなど、休暇を取得する従業員の業務を他の従業員が代わりにできるようにしておく。
- パートタイマーなどへの連絡体制を整備し、急な休暇が発生した場合は、当日に勤務のない従業員に出勤を打診する。
- 人材派遣会社の活用、など。
- 短時間勤務のパートタイマーやアルバイトなどを採用する。
- 日頃からジョブ・ローテーションを行うなど、短時間勤務従業員の業務を他の従業員が代わりにできるようにしておく。
- 制度利用の枠を拡げ、突発的なニーズなどの多様な事情に柔軟に対応できる制度に拡充する
- 所定外労働の制限・免除の規程を制定(会社に規程が存在していない場合)し、制度を周知する。
- パートタイマーやアルバイトなどを採用する。
- 業務の見直しを行い、作業の効率化、ムダの排除、IT化などを行い、時間外労働そのものを削減する。
- 業務プロセスを見直し、時間ごとの最低必要な要員数を算出し、労働時間の弾力化を行う。
- 給与計算ソフト等を活用し、全員一律の労働時間帯で管理する勤怠管理から個人別の勤怠管理を導入する。
- 年次有給休暇の増加によるコスト・アップは、生産性の向上により吸収する方向で方策を検討する。
- 個人ごとに年次有給休暇の消化日数を給与計算ソフト等を活用して管理し、実績等を従業員に明示する。
- 従業員満足度の向上を図り、モチベーション・アップ(=仕事への取り組み姿勢の向上)を図る。
- 家族も巻き込んだ会社への帰属意識、貢献意欲の向上を図る。
- 業務プロセスを見直す。
- IT化(無人化、自動化、手作業の廃止、現物の運送・郵送の廃止など)による業務の効率化を進める。
- 休暇取得によるリフレッシュ効果や能力開発効果などの、業務成果への反映を積極的に評価する。
- 上記と同様。
- トップから繰り返しメッセージ(ノー残業等)を発信し、全従業員の意識の向上を図る。また、実績検証を行い公表する。
- 特別有給休暇の増加によるコスト負担は、生産性の向上により吸収する方策を検討する。
- 設備投資のコスト負担は、安心して働けることによる生産性の向上や採用コストの抑制などでカバーする。
- 制度利用を推奨し、コスト負担は採用コストの抑制や職場復帰による生産性の向上などでカバーする。
- 有効な活用でコストロスを防ぎ、従業員満足度の向上と、モチベーション・アップを図る。
- パートタイマー均衡待遇推進助成金などの国の施策や専門家を活用し、制度を確立する。
- 業務の整理・見直しを行い、在宅勤務が可能な業務がないかを確認する。疾病時の在宅勤務利用も検討する。
- 再雇用等制度を制定(会社に規程が存在していない場合)し、制度を周知する。OB人材を登録し積極的な活用を行う。
- 相談箱の設置や、経験豊かな役職者や女性OGを相談担当に置くなどの施策で、相談しやすい環境づくりをする。

## 2 活用できる施策

「ワーク・ライフ・バランス」はコストがかかるとおっしゃいませんか。  
国も推進を支援しています。助成金を上手に活用しましょう。

**注意** ここで紹介する助成金を受給するためには、条件があります。年度により内容の変更などもありますので、詳細は関係機関にお問い合わせのうえご確認ください。

**Q1** 従業員が「育児休業を取りたい」「短時間勤務をしたい」と申し出てきました。当社では初めてのケース。法律では決まっているから対応したいけれど、代替要員の確保やその他の引き継ぎで忙しくなりそう。やはりコストがかかるのかと思うと不安です。

**A** 「中小企業子育て支援助成金」、または「育児・介護雇用安定等助成金（両立支援レベルアップ助成金）」の「代替要員確保コース」を活用して、負担を減らしましょう。

### ①「中小企業子育て支援助成金」

常用労働者 100 人以下の企業において、初めて育児休業取得者または短時間勤務利用者が出た場合、以下の金額が、5人目まで支給されます。

	育児休業	短時間勤務
1人目	100万円	①6か月以上1年以下 60万円 ②1年超2年以下 80万円 ③2年超 100万円
2～5人目	80万円	①6か月以上1年以下 40万円 ②1年超2年以下 60万円 ③2年超 80万円

※支給対象期間は 2006 年から 2011 年です。

※以下の条件を満たすことが必要です。

- 「一般事業主行動計画」を策定し、都道府県労働計画に届け出ていること
- 育児休業制度または短時間勤務制度について、労働協約または就業規則に規定していること
- 対象となる労働者は、以下の条件を満たしていること
  - \*雇用保険の被保険者期間が1年以上あること
  - \*育児休業の場合は、「6か月以上の育児休業(産後休業の終了後引き続き育児休業をした場合には、産後休業を含め6か月以上)を取得し、職場復帰後6か月以上継続して雇用されている者」であること
  - \*短時間勤務適用者の場合は、「3歳未満の子について次のいずれかの制度を6か月以上利用した者」であること
    - ・1日の所定労働時間を短縮する制度
    - ・週または月の所定労働時間を短縮する制度
    - ・週または月の所定労働日数を短縮する制度

▶ 問合せ先：都道府県労働局雇用均等室・財団法人 21 世紀職業財団地方事務所

### ②「育児・介護雇用安定等助成金（両立支援レベルアップ助成金）」・「代替要員確保コース」

以下の金額が受給可能です。

	支給対象労働者1人当たり	
①支給対象労働者が最初に生じた場合	中小企業事業主	50万円(40万円)(注1)
	大企業事業主	40万円(30万円)(注1)
②2人目以降の支給対象労働者が生じた場合(注2)	中小企業事業主	15万円
	大企業事業主	10万円

(注1) ( )の金額は、常時雇用する労働者が300人以下で、一般事業主行動計画の策定・届出がない場合のもの

(注2) 最初に支給対象労働者が生じた日の翌日から5年間、①と合わせて1事業所当たり1年度10人まで

※以下の条件を満たすことが必要です。

- 休業取得者の休業期間は3か月以上
- 休業期間において代替要員を確保した期間が3か月以上
- 休業取得者を、雇用保険の被保険者として1年以上継続雇用していること
- 休業終了後、引き続き雇用保険の被保険者として、6か月以上雇用していること
- 育児休業またはこれに準ずる休業について、労働協約または就業規則に定め、実施していること

▶ 問合せ先: 財団法人 21 世紀職業財団地方事務所

※①、②は併給できません。

**Q2** 育児のために短時間勤務を希望したパートタイマーの女性が非常に優秀で、よく働いてくれます。育児もそろそろ一段落するという彼女を正社員にしたいのですが、受給できる助成金はありますか？

**A** 「中小企業雇用安定化奨励金」「パートタイマー均衡待遇推進助成金」の活用が可能です。

#### ①「中小企業雇用安定化奨励金」

中小企業が、有期労働者を通常の労働者(正社員)に転換する施策を講じた場合、以下の金額が受給可能です。

	支給額
新たに転換制度を導入し、かつ、その制度を適用して1人以上通常の労働者に転換させた場合	35万円
制度を導入した日から3年以内に3人以上の有期契約労働者を通常の労働者に転換させた場合	1人10万円 (10人まで)

※雇用期間の定めのある労働者(有期雇用)として、転換前に6か月以上雇用されていることが条件です。

▶ 問合せ先: 都道府県労働局・公共職業安定所(ハローワーク)

#### ②「パートタイマー均衡待遇推進助成金」

中小企業の場合、以下の金額が受給可能です。

	支給額
労働契約期間の定めのないパートタイマーから正社員への転換のための試験制度等を設けたうえで実際に転換者が1名以上出た場合	最大40万円
短時間正社員制度を設けたうえで、自発的な申し出により連続する3か月以上の期間、この制度を利用した者が制度導入後5年以内に1名以上出た場合	最大40万円 (1人目)
さらに、制度導入後5年以内に2人以上(10人まで)利用者が出た場合	1人につき15万円

※転換前6か月以上パートタイマーとして雇用されていることが条件です。

▶ 問合せ先: 財団法人 21 世紀職業財団地方事務所

**Q3** 当社は女性が多い職場です。貴重な戦力である彼女達を出産などで失いたくはありません。事業所内に託児所を設けることを検討していますが、費用面で不安があります。

**A** 「事業所内保育施設設置・運営等助成金」を活用し、負担を減らしましょう。

事業所内に労働者のための保育施設を設置・運営した場合、助成金が受給可能です。

		助成率	限度額
設置費(新築または購入費)		2/3(大企業 1/2)	2,300万円
運営費 (施設運営費用・ 保育士人件費・ 施設の賃料)	通常	1~5年目:2/3 (大企業 1/2) 6~10年目:1/3 (大企業 1/3)	1~5年目:699万6千円 6~10年目:466万4千円
	時間延長型		1~5年目:951万6千円 6~10年目:634万4千円
	深夜延長型		1~5年目:1,014万6千円 6~10年目:676万4千円
	体調不良児対応型		上記いずれかの限度額に、 1~5年目:165万円を加えた額 6~10年目:110万円を加えた額
増築費	5人以上の定員増を伴う増築／体調不良児の安静室増築	1/2 上限	1,150万円
	5人以上の定員増を伴う建替え		2,300万円
保育遊具等購入費		自己負担10万円を控除した額	40万円

※定員10名以上、1人当たりの面積7㎡以上の規模であることが条件になります。

▶ 問合せ先:都道府県労働局

**Q4** 当社の経営は50~60代の従業員の高度な技術力で成り立っています。彼らにはできるだけ長く会社に残ってほしいのですが、人件費負担を少しでも減らせるような助成金はありますか？

**A** 「中小企業定年引上げ等奨励金」を活用し、70歳まで働ける職場をつくりましょう。

高齢者雇用安定法の改正により、2006年4月から「65歳までの雇用確保」が義務づけられました。具体的には「①定年の引上げ、②継続雇用制度の導入、③定年の定め廃止」のいずれかの措置を講ずることになります。その雇用確保を側面から支援するために設けられたのがこの助成金です。

実施した制度の種類と企業規模に応じて以下の額が受給可能です。

◆ 60歳以上65歳未満の定年、または65歳以上70歳未満の定年を定めている場合

実施した制度の種類	支給額		
	1~9人	10~99人	100~300人
①65歳以上70歳未満の定年の引上げ	40万円	60万円	80万円
②70歳以上の定年の引上げまたは定年の定め廃止	80万円 (40万円)	120万円 (60万円)	160万円 (80万円)
③希望者全員を対象とする70歳以上までの継続雇用制度の導入	40万円 (20万円)	60万円 (30万円)	80万円 (40万円)
④希望者全員を対象とする65歳安定継続雇用制度の導入	20万円	30万円	40万円
⑤上記③と④を併せて導入	50万円	75万円	100万円
⑥上記①と③を併せて導入	60万円	90万円	120万円

※65歳以上70歳未満の定年を定めている場合については( )のみ



- ◆ 60歳以上65歳未満の定年及び65歳以上70歳未満の希望者全員を対象とする継続雇用制度を定めている場合

実施した制度の種類	支給額		
	1～9人	10～99人	100～300人
①希望者全員を対象とする65歳安定継続雇用制度の導入	10万円	15万円	20万円
②希望者全員を対象とする70歳以上までの継続雇用制度の導入	20万円	30万円	40万円
③上記①と②を併せて導入	30万円	45万円	60万円

※労働時間の多様性を設ける制度(高齢短時間制度)を併せて導入した事業主に対しては、20万円が加算して支給されます。

※就業規則にこれらの定めをしてあることが条件です。

▶ 問合せ先: 都道府県雇用開発協会

**Q5** 残業削減や有給休暇取得率向上を目標に掲げていますが、「ワーク・ライフ・バランス」の実現を支援してくれるような助成金がありますか？

**A** 職場改善に係る2か年の計画を作成し、この計画に基づき措置を効果的に実施すれば、「職場意識改善助成金」の受給が可能です。

「職場意識改善助成金」は、労働時間等の設定の改善(所定外労働の削減、年次有給休暇の取得促進など)に向けた職場意識の改善に積極的に取り組む中小事業主を支援するために設けられた助成金です。

以下の額が受給可能です。

	支給額
1年度目終了後に、設定改善指標が少しでも向上した場合	50万円
2年度目終了後に、さらに同指標が向上した場合	50万円
2年度目終了時点で、一定の数値目標をクリアしている場合	50万円
最大	150万円

※2年間にわたり労働時間などの設定改善に積極的に取り組む意欲があり、しかも一定の成果が期待できる中小企業であることが条件です。

※労働時間等の設定の改善に向けた職場意識改善に係る計画(「職場意識改善計画」)を策定し、年度終了時に設定改善指標の確認を行い、向上していた場合には助成金が受給可能です。

▶ 問合せ先: 都道府県労働局

その他、こんな助成金・支援策もあります。詳細は関係機関にお問い合わせください

助成金



助成金	内 容	金 額	問合せ先
育児・介護雇用安定等助成金 (両立支援レベルアップ助成金)	●代替要員確保コース	Q1参照	(財)21世紀職業財団 地方事務所
	●休業中能力アップコース 育児休業者または介護休業者がスムーズに職場復帰できるよう、職場適応性や職業能力の維持回復を図る措置(職場復帰プログラム)を実施した場合に支給	1人当たり 最大21万円 (16万円)	
	●子育て期の短時間勤務支援コース 小学校第3学年修了までの子を養育する労働者が利用できる短時間勤務制度を規定し、労働者がこれらの制度を連続して6か月以上利用した場合に支給	1人当たり 15~50万円 (10~40万円)	
	●育児・介護費用等補助コース 労働者が育児・介護サービスの利用に要した費用を、事業主が補助した場合に支給	育児:3/4 介護:1/2 1人当たり最大40万円 (3分の1、30万円)	
	●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った場合に支給	50~150万円	
ベビーシッター 育児支援事業	児童手当法第20条に規定する一般事業主に雇用される者が、ベビーシッター事業者が提供するサービスを利用した場合に、利用料金の一部を助成	1日1家庭1回利用 可能で、1回につき 1,700円の割引	(財)こども 未来財団
高齢者雇用 モデル企業助成金	職域の拡大、高齢者の処遇の改善を行い、60歳以上の者の割合を高める措置を講じた事業主に対して、助成金を支給	最大500万円	都道府県雇 用開発協会

※金額は原則として中小企業のもの、( )内は大企業のを記載

業務効率化のための施策

目 的	施 策	内 容	問合せ先
ITの活用	IT活用 促進資金	中小企業が情報化を進めるために必要な、情報化投資を構成する設備等の取得に係る設備資金、また、ソフトウェアの取得やデジタルコンテンツの制作、上映等に係る運転資金の融資を受けることが可能	日本政策金 融公庫
	IT機器の リース事業	中小事業者が戦略的情報化(製造・販売・配達ネットワークの構築など)を進めようとする際、指定リース会社から低リース料率で情報化機器等を借りることが可能	(財)全国中小 企業情報化 促進センター
設備導入	小規模企業 設備資金 貸付制度	小規模事業者等が、企業の付加価値または従業員1人当たりの付加価値額が一定以上向上すると見込まれる設備などを導入する際、設備購入代金の半額の融資を無利子で受けることが可能	都道府県中 小企業支援 センター
	小規模企業 設備貸与制度	小規模事業者等が、企業の付加価値または従業員1人当たりの付加価値額が一定以上向上すると見込まれる設備などを導入する際、有利な条件で割賦販売やリース制度の利用が可能	

このような認定・認証制度もあります

名称	趣旨・内容	問合せ先
 次世代認定マーク 「くるみん」	一般事業主行動計画を策定し、要件を満たしたときに、この認定が受けられる。	厚生労働省
 WLB 認証マーク	21世紀職業財団がに設けられた WLB 審査認証委員会が行う審査に通れば、この認証が受けられる。	(財)21世紀職業財団
均等・両立推進企業表彰制度	「女性労働者の能力発揮を促進するための積極的な取り組み」(ポジティブ・アクション)及び「仕事と育児・介護との両立支援のための取り組み」について、他の模範ともいうべき取り組みを推進している企業に対する表彰制度。「均等推進企業部門」と「ファミリー・フレンドリー企業部門」がある。公募により実施。	厚生労働省

その他、各都道府県、市区町村で独自の助成制度、認定制度を設けている場合があります。詳細は各自治体窓口にお問い合わせください。

### 3 ワーク・ライフ・バランスに関する法律の改正状況

世界でも類を見ない少子高齢化や今後の人口減少の予測のなか、国は社会を持続可能で確かなものにするためには、ワーク・ライフ・バランスの実現が不可欠であるとしています。そのため、今後の法律改正はその方法に向かって進んでいくものと予想されます。当然ながら企業も、持続的な発展を目指すのであればこの方向に向かわざるを得ないでしょう。

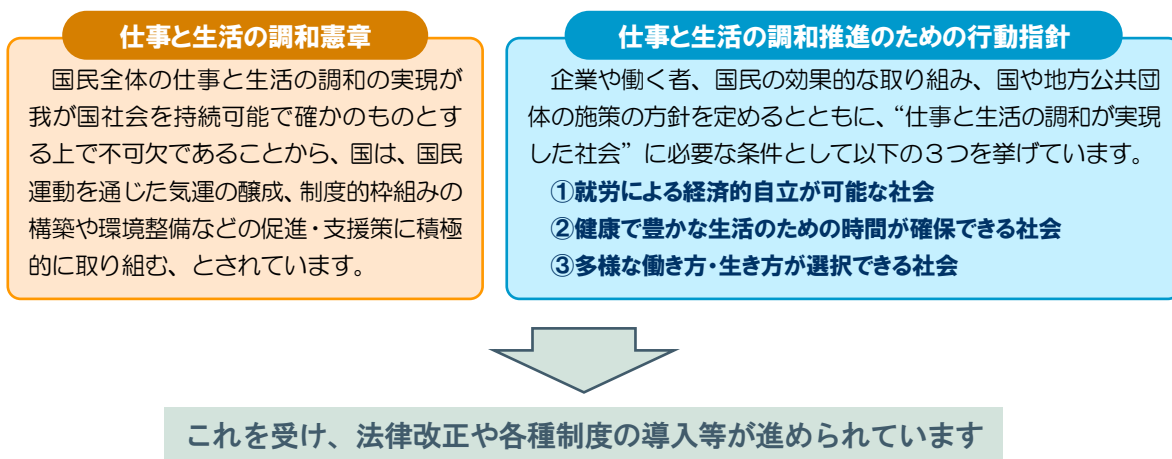
一方、社会が成熟していくなかで、企業の社会的責任がより注目され、企業の法令等の遵守(コンプライアンス)へ取り組みに対する社会の関心と期待は高まりつつあります。企業が社会のなかで生存していくためには、社会の一員として、このような関心と期待へより積極的に応えていかなければなりません。

労働基準法や育児・介護休業法等の法律は、最低限の労働条件や制度を示しているにすぎません。大切なことは、企業の経営戦略・人材戦略を踏まえつつ、従業員が何を求めているのかをしっかりと把握し、それに積極的に応えていくことです。

#### 1 「仕事と生活の調和憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」

2007年12月18日、関係閣僚、経済界・労働界・地方公共団体の代表等からなる「官民トップ会議」において、「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が策定されました。

図表 51 「仕事と生活の調和憲章」と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」



## 2 労働基準法の改正

2008年の臨時国会(第170回国会)において、長時間労働を抑制し、労働者の健康確保や、仕事と生活の調和を図ることを目的とする「労働基準法の一部を改正する法律」が成立・公布され、2010年4月1日から施行されます。主な改正点は以下のとおりです。

図表 52 労働基準法の改正点のポイント

### 1 時間外労働の割増賃金率の引き上げ

1か月60時間を超える時間外労働については、法定割増賃金率が現行の25%から50%に引き上げられます(2010年4月1日から)。

※ただし、中小企業の割増賃金率については、施行から3年経過後に改めて検討することとされており、当分の間、法定割増賃金率の引き上げは猶予されます。

### 2 割増賃金の支払いに代えた有給休暇の仕組みを導入

事業場で労使協定を締結すれば、1か月に60時間を超える時間外労働を行った労働者に対して、改正法による引き上げ分(25%から50%に引き上げた差の25%分)の割増賃金の支払いに代えて、有給の休暇を付与することができます。

	労働時間	現 行	施行後
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright; margin-right: 5px;">長い</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1か月の法定労働時間を超える労働時間</div> </div>	60時間超	25%の割増賃金	50%の割増賃金
	60時間まで		25%の割増賃金
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright; margin-right: 5px;">短い</div> </div>	所定労働時間内	割増賃金なし	割増賃金なし

事業場で労使協定を締結すれば、引き上げ分の割増賃金の支払いに代えて、有給休暇の付与も可能

### 3 割増賃金率の引き上げ、長時間労働の削減などの努力義務が労使に課される

限度時間(1か月に45時間など)を超える時間外労働を特別条項付きの時間外労働協定(36協定)で定める場合、限度時間を超える部分の割増賃金率も定め、その率は法定割増賃金率(25%)を超える率とするように努めることになりました(割増賃金率の引き上げの努力義務)。また、限度時間(月45時間など)を超える時間外労働をできる限り短くするように努めることとなります(長時間労働削減の努力義務)。

### 4 年次有給休暇の時間単位での取得

現行では、年次有給休暇は日単位で取得することとされていますが、事業場で労使協定を締結すれば、1年に5日分を限度として時間単位で取得できるようになります。

### 3 育児・介護休業法の改正

2009年6月24日、通常国会(参議院)において、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」の一部を改正する法律(案)が可決成立し、一部を除き公布日(2009年7月1日)から1年以内に施行されます。主な改正点は以下のとおりです。

図表 53 育児・介護休業法の改正点のポイント

#### 1 子育て期間中の働き方の見直し

- 3歳までの子を養育する労働者について、以下を事業主の義務とする。
  - ア) 短時間勤務制度(1日6時間)を設ける。
  - イ) 労働者からの請求があったときの所定外労働の免除を制度化する。
- 子の看護休暇を拡充する。
 

現行は小学校就学前の子がいれば一律年5日であったが、改正後は小学校就学前の子が1人であれば年5日、2人以上であれば年10日とする。

#### 2 父親も子育てができる働き方の実現

- 父母がともに育児休業を取得する場合、1歳2か月(現行1歳)までの間に1年間育児休業を取得可能とする(パパ・ママ育休プラス)。
- 父親が出産後8週間以内に育児休業を取得した場合、再度、育児休業を取得可能とする。
- 配偶者が専業主婦(夫)であれば育児休業の取得不可とすることができる制度を廃止する。

#### 3 仕事と介護の両立支援

- 介護のための短期の休暇制度を創設する。
- 要介護状態の対象家族が、1人であれば年5日、2人以上であれば年10日。

#### 4 実効性の確保

- 苦情処理・紛争解決の援助及び調停の仕組みを創設する。
- 勧告に従わない場合の公表制度、及び報告を求めた場合に報告をせず、または虚偽の報告をした者に対する過料を創設する。



### ■働き方、働かせ方のイノベーションを

資源小国の日本は、明治期以降イノベーション一筋で成長してきました。しかし、そのイノベーションは産業技術分野のいわゆる技術革新であって、働き方・生き方のイノベーションではなかったようです。「豊かな社会実現」に向け国全体が一丸となった一方で、働き方・生き方のイノベーションへの視点は希薄でした。この結果、経済は一定程度の成功を収め、先進国でもトップクラスになりましたが、ヒトの働き方・生き方の問題は重大な遅れとして残っています。

### ■「ヒト」資源の豊かな活用へ

一方、先進国では鉄鋼や造船などの重厚長大型の工業経済社会から、サービス経済社会、知識産業社会へと変貌しつつあります。この産業構造の大転換は、経営資源の優先順位を変化させました。それは、従来の資本の投下から始まる「カネ」第一の経営から、「ヒト」、そして「ノウハウ」重視への変化です。

この大きな資本を要するモノの量産ではなく、知によるオンリーワンの付加価値を生産することが競争上優位となる社会では、知の源泉たるヒトへの見方が変わるのは当然ともいえます。そこで、今問われているのが、ヒトを大事にして生産性を高める働き方、働かせ方、すなわちワーク・ライフ・バランスなのです。

### ■人材重視で元気な企業に

生産性向上の基本は技術革新＝イノベーションですが、このイノベーションを生み出すのもヒトに尽きます。そして、この最良・最強のヒト資源が生き生きと生産性を上げていくには、①雇用の安定、②労使協調、③成果の公正配分の3原則が欠かせません。この3原則は、従来から経営に求められる基本姿勢でしたが、90年代以降後退が見られました。経営者には、改めて「人材」重視への規範(パラダイム)の据え直しが求められているといえます。

### ■力を合わせる強さと豊かさを

雇用対策で挙げたワークシェアリングのシェアとは「分かち合う、共有する」の意味です。正規と非正規、男性と女性、若者と高齢者、そして企業と従業員、どちらかに辛さを寄せるのではなく、一緒に支え合うのがシェア。ワーク・ライフ・バランスが目指すものも、多様な支え合いが生み出すモチベーションの高い豊かさです。

ここ10数年の自己責任と競争の強調は、働く場では長時間労働への不満や過労死者の増加、従業員活力の低下などを生み、生活の場では時間や豊かさの実感を見失わせるなど、様々な問題を伴うものでした。しかし問題の表面化は、仕事の仕方やライフスタイルを変えるチャンスでもあります。

### ■経営者がリーダーシップを

長引く不況の中で、企業は、生き残りをかけて必死に戦っています。この生き残りの戦略の1つが、「ヒトを大事にする経営」です。経営者の革新への努力と、勇気あるリーダーシップが求められています。

中小企業こそ、多様な力が協力し合う価値をいち早く評価し、生き生きとした従業員による豊かなワークとライフの場となりましょう。そして真に強い企業づくりを進めていきましょう。

## 参考文献

- ・「稼ぐ妻・育てる夫」治部れんげ緒 勁草書房 2009年
- ・「ワークライフシナジー」大沢真知子著 岩波書店 2008年
- ・「私たちのワーク・ライフ・バランス」ヒューマンリソース研究所編著 幻冬舎ルネッサンス 2008年
- ・「ワーク・ライフ・バランス塾と参加企業の実践から学ぶ！経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス」  
学習院大学経済経営研究所編 第一法規株式会社 2008年
- ・「ワーク・ライフ・バランス 仕事と子育ての両立支援」佐藤博樹著 ぎょうせい 2008年
- ・「論争 日本のワーク・ライフ・バランス」山口一男 樋口美雄 編 日本経済出版社 2008年
- ・「ダイバーシティ 生きる力を学ぶ物語」山口一男著 東洋経済新報社 2008年
- ・「少子化克服への最終処方箋」島田晴雄 瀧美由喜 著 ダイヤモンド社 2007年
- ・「ワークライフバランス入門」荒金雅子他著 ミネルヴァ書房 2007年
- ・「エンドレス・ワーク」小倉一哉著 日本経済新聞出版社 2007年
- ・「新しい人事戦略 ワークライフバランス 考え方と導入法」小室淑恵著 日本能率協会マネジメントセンター 2007年
- ・「ワークライフバランス社会へ個人が主役の働き方」大沢真知子著 岩波書店 2006年
- ・「仕事の経済学」小池和男著 東洋経済新報社 2005年
- ・「ダイバーシティ・マネジメントー多様性をいかす組織」谷口真美著 白桃書房 2005年
- ・「男性の育児休業」佐藤博樹他著 中公新書 2004年
- ・「会社人間が会社をつぶす」パク・ジョアン・スックチャ緒 朝日新聞社 2002年
- ・「こうして手にする仕事と生活の調和」労働調査会出版局編 全国労働基準関係団体連合会 2009年
- ・「ここが変わった！ 改正労働基準法」労働調査会出版局編 全国労働基準関係団体連合会 2009年
- ・「こうして手にする仕事と生活の調和 ワーク・ライフ・バランスへの取組みのヒントと企業事例」  
労働調査会出版局編 全国労働基準関係団体連合会 2008年
- ・「ワーク・ライフ・バランス あなたを活かす、会社を活かす（改訂新版）」労働調査会出版局編 全国労働基準関係団体連合会 2008年
- ・「イノベーションを切り拓く新たな働き方の推進を」日本経済団体連合会 2007年
- ・「仕事と生活の調和に関する参考統計データ」内閣府男女共同参画局 2007年
- ・「第1次報告『働き方を変える、日本を変える』ーワーク・ライフ・バランス憲章の策定」経済財政諮問会議 2007年
- ・「データブック国際労働比較2007」労働政策研究・研修機構 2007年
- ・「2009年版中小企業白書」中小企業庁 2009年
- ・「ワーク・ライフ・バランスと生産性に関する調査」内閣府 2009年
- ・「中小企業 ワーク・ライフ・バランス対応経営マニュアル」中小企業庁 2009年
- ・「少子化社会対策に関する先進的取り組み事例研究報告書」内閣府 2006年
- ・「平成18年版男女共同参画白書」内閣府 2006年

## 「アクションブック これで安心！ 中小企業のためのワーク・ライフ・バランス」制作委員 (※敬称略)

氏名	所属	担当
野々内 隆	財団法人経済産業調査会理事長	
大西 啓仁	経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室長補佐	
宮田 洋輔	経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室	
小島 武彦	内閣府仕事と生活の調和推進室 政策調査員	
中村 明恵	内閣府 共生社会政策統括官付 仕事と生活の調和推進室	
中村 立子	女性技術者フォーラム運営委員長	
高橋 紀美子	株式会社秀電社代表 (中小企業診断士)	
松崎 香澄	オフィスマツザキ代表 (中小企業診断士)	V
西山 真一	西山事務所代表 (中小企業診断士・社会保険労務士)	VIII 1、3
油井 文江	女性コンサルタントネットエルズ代表 (中小企業診断士) 冊子制作統括	はじめに、I、 II、III、IV
大江 栄	女性コンサルタントネットエルズ (中小企業診断士)	
滝 由美子	同 (中小企業診断士)	表紙デザイン
高橋 美紀	同 (中小企業診断士)	II 3、VIII 2
小紫 恵美子	同 (中小企業診断士)	VI
川原 舞子	同 (中小企業診断士) 制作委員会事務局	VII

## 執筆協力

氏名	所属	担当
山田 かすみ	女性コンサルタントネットエルズアソシエイト(中小企業診断士)	III 2
中峰 博史	女性コンサルタントネットエルズアソシエイト(中小企業診断士)	III 1

制作協力 社団法人 中小企業診断協会



## 女性コンサルタントネットエルズ

エルズは、〈女性のための〉〈女性による支援〉を目的に集まった女性経営コンサルタントグループです。全員が中小企業診断士の資格を持ち、女性のビジネス支援や多様な自己実現をサポートしています。2004年から活動を始め、現在、アソシエイトメンバーを含め20名からなるコンサルタント集団です。

### あとがき

スウェーデンでは、社会サービスを「オムソーリー(悲しみを分かち合う)」と呼ぶそうです。人間は生まれたとき、死ぬときは弱い存在です。その途中でも、障害者になる、失業する、病気や高齢者になるなどの様々な事情を抱えます。しかし、物心ともに分かち合う社会があれば安心して生き生きと働けるのです。これは会社でも同じでしょう。

2007年の「ワーク・ライフ・バランス憲章」が目指したものは、①就労による経済的自立が可能な社会、②健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会、③多様な働き方・生き方が選択できる社会、でした。1つ1つは実は「当たり前」のことなのですが・・・早く自信を持って「できている」と言える社会になればいい・・・と願っています。

そして、この冊子がワーク・ライフ・バランスの実現に役立つのであれば、わたしたち係った皆の深く喜びとするところです。

本冊子の制作にご協力いただいた制作委員の皆様、多くのエルズアソシエイツ、そして支援・協力をいただいた社団法人中小企業診断協会に心より感謝申し上げます。

2009年11月23日 油井 文江

発行 2009年12月

発行所 女性コンサルタントネットエルズ

〒101-0063 東京都千代田区神田淡路町1-17-1-410

TEL : 03-3254-6160 FAX : 03-3254-6162

URL : <http://www.lsconsultant.net>

発行者 油井 文江

編集人 油井 文江