

## 年次有給休暇の取得促進のために、 「労働時間等見直しガイドライン」が改正されます

※「労働時間等見直しガイドライン」(労働時間等設定改善指針)とは、事業主及びその団体が、労働時間等の設定の改善について適切に対処するために必要な事項について定めたものです。

事業主が務めるべき事項が追加されました。  
各事業所において、できることから取り組みましょう。

- 労使間の話し合いの機会において年次有給休暇の取得状況を確認する制度を導入するとともに、取得率向上に向けた具体的な方策を検討しましょう
- 年次有給休暇取得率の目標設定を検討するとともに、計画的付与制度の活用を図る際、連続した休暇の取得促進に配慮しましょう
- 2週間程度の連続した休暇の取得促進を図るに当たっては、事業場の全労働者が長期休暇を取得できるような制度の導入に向けて検討しましょう

(平成22年4月1日適用)

## 年次有給休暇取得促進に関する具体策の提案

### 計画的付与制度の活用

【概要】年次有給休暇の日数のうち5日を超える部分について、労使協定で休暇を与える時季をあらかじめ定め、当該休暇を取得させる制度です

【活用例】夏季・年末年始休暇と合わせたり、飛び石休日の橋渡しとして設定することで連続して休むことができます

### 半日年休制度の活用

【概要】不都合のない職場では、半日単位での休暇を導入するのも1つの方法です

【活用例】子どもの授業参観など、1日休むほどではないという用事の場合に、活用することができます

### 時間単位付与制度の活用

【概要】平成22年4月から施行される改正労働基準法により、年5日を限度として、時間単位(1時間、2時間等)で年次有給休暇を設定することができるようになりました

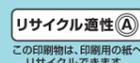
【活用例】役所への届出や自己研鑽のための習いごとなど、半日休むほどではないという用事の場合に、活用することができます

職場の実態に合わせ、これらの制度を活用し、仕事と生活の調和を実現しましょう

ひとつ「働き方」を変えてみよう!

カエル! ジャパン  
Change! JPN

「仕事と生活の調和推進ポータルサイト」  
<http://www8.cao.go.jp/wlb/>



ひと、暮らし、みらいのために

厚生労働省  
<http://www.mhlw.go.jp/>

(平成22年3月作成)



いい仕事しよう。  
いい人生しよう。

# 仕事と生活の 調和推進 プロジェクト3

仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)実現のために

厚生労働省

# いい仕事しよう。いい人生しよう。は、進んだか？

## 参画企業10社のアクションプログラムの成果、ついに発表！

労働時間が長短二極化の状態にあり、長時間労働者の中で仕事と育児・介護との両立が難しい、地域活動に参加できない等の問題が生じている日本。これを改善すべく、厚生労働省がスタートした「仕事と生活の調和推進プロジェクト」は、いよいよクライマックスへ。参画企業10社のアクションプログラムの成果発表をご紹介します。一人ひとりが生き生きと働き、家庭や地域生活においても充実した時間をもてる。そんな日本にどこまで近づけたか。2年間に渡るプロジェクトの軌跡をご覧ください。



### 仕事と生活の調和推進プロジェクトとは

厚生労働省が「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」を踏まえた具体的な取組として始動。企業10社の協力を得て、その取組状況や成果について広く周知を図り「仕事と生活の調和」実現に向けた社会的気運の醸成を目指す2年越しのプロジェクトです。

### 「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」

「仕事と生活の調和が実現した社会」とは、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、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」と定義されています。具体的には、

- 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

を目指すべきとされています。

### 「仕事と生活の調和推進のための行動指針」

仕事と生活の調和した社会の実現に向けた企業、働く者、国民、国及び地方公共団体の取組を推進するため、政策によって一定の影響を及ぼすことができる項目について数値目標が設けられています。

社会全体としての目標(例) ▶	長時間労働者*の割合 10.8% ▶ 2割減 ▶ 半減 <small>*週労働時間60時間以上の労働者</small>	年次有給休暇取得率 46.6% ▶ 60% ▶ 完全取得	男女の育児休業取得率 女性: 72.3% ▶ 80% ▶ 80% 男性: 0.5% ▶ 5% ▶ 10%
-----------------	---	---------------------------------	--

注: 上記データは、いずれも「現状\*」2012年 ▶ 2017年 ※憲章及び行動指針策定当時

仕事と生活の調和推進プロジェクト

検索

# 大臣メッセージ 仕事と生活の調和 (ワーク・ライフ・バランス)の 実現に向けて



厚生労働大臣  
長妻 昭

仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)の推進は、国民運動として推進すべきとされた極めて重要な課題です。その基盤となる多様な働き方・ライフスタイルを受け入れられる社会に向けて、みんなが一体となって意識改革に取り組む必要があります。そのため、厚生労働省としては、中央・地方で様々な事業に取り組んでまいりました。

2年越しの「仕事と生活の調和推進プロジェクト」もその一環で、我が国を代表する企業10社にご参加いただくことができました。そして、各社の経営トップによる決意表明(トップ宣言)の下で、アクション・プログラムの作成及びその実践を行っていただきました。すでに各企業の取組の成果や今後の方針などを講演会などを通じ世の中に発信してまいりました。このパンフレットは改めてそれらを取りまとめたものです。

経営トップ自ら決断してご参加いただきました各企業の皆様及び有益なアドバイスをいただきました有識者の皆様に改めて御礼申し上げます。

現在のような経済状況にあっては、「雇用の確保が第一で、ワーク・ライフ・バランスどころではない」という声も聞かれます。しかし、ワーク・ライフ・バランスの推進は、少子高齢化が急速に進み、人材確保が急務となる我が国が発展を続けるための「未来への投資」なのです。むしろ、不況で残業が減少している今こそチャンスです。業務改善と一体となった取組を進めて、来たるべき好況期に備えるという発想が必要だと考えます。厚生労働省としても



- 育児(19時)に帰ろうマイホームキャンペーン
  - 育児休業などを取得する場合の参考となる「お勧めプラン」の配布
  - メンタルヘルスの専門相談
- などに取り組んでおりますが、引き続きワーク・ライフ・バランスの推進に努めてまいります。

ワーク・ライフ・バランスの認知度や理解度は向上しつつありますが、まだ十分とはいええない状況です。このパンフレットをご覧になられた一人でも多くの方に、参加企業の様々な取組を参考としていただければ幸いです。そして自らの問題として、職場や家庭などで、できるところから実践していただきますよう心よりお願い申し上げます。

厚生労働大臣  
長妻 昭

# プロジェクト参画企業では、何が進んだか? そして、 今後のWLB実現のために何をすべきか? ～10社のアクションプログラムの成果と今後の課題、発表～





株式会社大和証券  
グループ本社  
代表執行役 社長  
鈴木 茂晴



## 大和証券 グループ本社 アクションプログラムの 成果と今後の課題

### スローガンとアクションプログラム

#### よく働き、よく楽しむ！ 仕事時間と自分時間 会社も家族のパートナー いきいき社員を本気でサポート

- 「時間は自分自身でコントロールできる」という意識を徹底して高め、サステナブルな高い付加価値を創出します。
- 休暇を取得しやすい企業風土を引き続き醸成します。
- 男性社員も含めて、育児や介護に携わる社員がより前向きに仕事に取り組めるよう、制度面を更に充実させます。
- 家族も含めたイベント等を実施し、社員同士の相互理解を深めます。

### 今年度の成果と今後の課題

企業が持続的に成長していくためには、全ての社員に高いモチベーションとロイヤルティを持って働いてもらうことが不可欠であり、WLB推進は、そのための一番の近道であると確信しています。

当社グループでは「19時前退社の励行」や「年休取得促進」「WLBセミナー」等を通して意識の浸透を図るとともに、育児や介護にかかわる社員をサポートするため、社員向けWLB推進サイト「ダイワWLBステーション」や問合せ窓口「ダイワ育児・介護サポートデスク」を設置し、両立支援制度を利用しやすい環境の整備に努めてきました。

今後も全ての社員がより「働きがいのある会社」だと感じられるようWLBへの取組を更に発展させていきます。



三井化学株式会社  
代表取締役 社長  
田中 稔一



## 三井化学 アクションプログラムの 成果と今後の課題

### スローガンとアクションプログラム

#### ライフで充電 ワークも充実

- 育児・介護と仕事が両立しやすい環境づくり  
育児・介護支援制度及び各種プログラムに対する、社員の理解度向上
- 「ゆとり」創出に向けた時間づくり  
「ノー残業・年休取得活動」の浸透に向けた、意識改革・業務改革の推進

### 今年度の成果と今後の課題

「環境づくり」として、育児・介護支援制度を拡充・新設しました。例えば、育休取得要件の拡大他によって男性育休取得者が39名に増えました(平成21年4～12月実績。20年度は1名)。また、会社託児所『いちほら・夢広場』を新設しました。

「時間づくり」としては、「ノー残業・年休取得活動」を展開。同時にパソコンのログオン、オフ時刻が勤務表へ自動転記されるようシステム導入しました。平成21年4月～12月「**全社平均残業時間**」は18時間/月で、前年同期比▲19%となりました。

社員の意識は、わずかずつですが確実に変化しています。これを仕事のやり方の改革に着実につなげるべく、環境づくり、時間づくりを継続します。

株式会社高島屋  
代表取締役 社長  
鈴木 弘治



## 高島屋 アクションプログラムの 成果と今後の課題

### スローガンとアクションプログラム

変化への対応に向け「考えよう!自分のWLB」「見直そう!働き方」  
一人ひとりがやりがいを持ち、能力発揮できる企業へ

- WLB研修の実施等、取組の更なる定着浸透。
- 更なる能力発揮を目指した育児・介護・健康等への取組の推進。
- 意識改革・業務改革による、所定時間での退出の推進。
- 能力開発プログラムの充実等、一人ひとりのキャリア形成の支援。
- 授乳室やトイレの改修、子育てに役立つ商品開発や情報提供など、お客様の子育ての支援。

### 今年度の成果と今後の課題

スローガンを具現化するものとして「自らのWLBを考えるツール」を作成・配布し、自発的な行動へのきっかけづくりを行いました。また、毎日がノー残業デーの考え方の下、業務管理方針を踏まえ、所定時間での退出を推進し、平成21年の超勤時間数合計は前年から約60%の削減となりました。

当社においては“制度を導入し、それを定着させる段階”から、“制度を活用しながら全ての従業員が自ら考え、自発的な行動をおこす段階”になってきていると考えており、その後押しを継続して実施していく必要があります。そのためにも、従来の取組を継続していくと共に、社会環境や経営環境の変化に対応した施策を追加して取組を進化させる必要があると考えています。

キャノン株式会社  
代表取締役 社長  
内田 恒二



## キャノン アクションプログラムの 成果と今後の課題

### スローガンとアクションプログラム

「しっかり働き ゆっくり休む」  
時間内に効率的に働くワークスタイルの確立

- 「ノー残業デー」の定着、時間外労働の削減に向けた取組を行ない、全社員のWLBを推進します。
- 「仕事」と「育児」の両立支援をさらに充実させるため、社内制度の見直しや啓発活動を行なっていきます。

### 今年度の成果と今後の課題

「ノー残業デー」の退社率は、平均87%を達成し、メリハリのある働き方が社員に定着しつつあります。また、平成21年の総実労働時間は、ノー残業デー等、全社的な業務効率向上の取組により、1,770時間となりました。人事制度では、マタニティー・育児・介護の短時間勤務制度について、短縮時間の単位を現行の1時間から30分に変更し、より柔軟な勤務を可能にしました。

全社員が生産性を高め、時間内に効率的に働くことによって、長時間労働を撲滅することが、キャノンのWLBの原点であり、今後も社員の意識改革、時間外労働削減に取り組めます。

住友商事株式会社  
代表取締役 社長  
加藤 進



## 住友商事 アクションプログラムの 成果と今後の課題

### スローガンとアクションプログラム

#### 一人ひとりの「豊かさ」と夢の実現を全面サポート

- 有休・連続休暇取得促進を引き続き実施する
- 時間外勤務縮減に向けた取組を各職場で実施する
- 制度を利用しやすい環境整備に向け、意識改革・啓発活動を引き続き行う
- 従業員個々人の状況に応じたキャリア開発を、キャリア・アドバイザーがサポートする
- グローバルベースでのWLBを推進する

### 今年度の成果と今後の課題

夏休み取得率が83.1%（平成19年比16.1%増）、年間有休・リフレッシュ休暇取得日数も10.78日（平成19年比0.65日増）となり、時間外勤務時間数の平成21年度実績は、平成16年度比約18%削減の見込みで、限られた時間で成果を出すための「働き方の改革」に向けて従業員の意識も少しずつ変わってきました。本年春には、これまでの啓発活動の総括として、各種制度や従業員の様々なWLBを紹介した「WLB推進パンフレット」を全従業員に配布予定。また、グローバルベースのWLB推進に向け、海外派遣員やその家族にも配慮したサポート体制の更なる充実にも取り組んでいます。

今後も引き続き、従業員のWLB実現が、会社の新たな価値創造の原動力になるとの考えの下、必要な取組を検討し、実行していきます。

全日本空輸株式会社  
代表取締役 社長  
伊東 信一郎



## 全日本空輸 アクションプログラムの 成果と今後の課題

### スローガンとアクションプログラム

#### 「ワーク」も「ライフ」もあんしん、あったか、あかるく元気！

- 労働時間に関する取組～所定外労働時間の削減
- 多様な働き方を推進する取組
- WLB推進に関する啓発活動
- WLBに関する活動をANAグループ全体へ拡大

### 今年度の成果と今後の課題

今年度は前年度より実施している「マネジメント体制の強化」や「ワークルールの徹底」などの地道な活動を継続、業務の効率化に積極的に取り組んだ結果、残業時間が前年比で24%削減できました。社員満足度調査においても、社員がその成果を実感しているという結果がでています。また、講演会の実施や解説冊子の配布、イントラネットの活用等を通じて、全グループ社員に対してWLBに関する情報発信、啓発活動を行いました。これらの取組により、WLBに対する理解はかなり浸透してきていますが、具体的な行動や成果という点においては未だ発展途上であり、今後も継続的な取組が必要と考えています。

鹿島建設株式会社  
代表取締役 社長  
中村 満義



WORK LIFE



## 鹿島建設 アクションプログラムの 成果と今後の課題

### スローガンとアクションプログラム

#### 仕事も生活も全力投球

OnとOffを切り替えて「健康で豊かな生活」の実現を

- 現場異動時休暇・リフレッシュ休暇の取得推進に努めます。
- WLBに関連する現行制度の内容や活用事例を周知し、利用者の更なる拡充を図ります。
- 上記制度がより使いやすいものになるよう、制度運用を検討・実現します。

### 今年度の成果と今後の課題

現場異動時休暇の取得促進を継続した結果、異動時期の休暇取得率が、取得促進前の30%から70%超に高まりました。また、管理者を対象とした「WLBマネジメント」研修等、様々な取組により、従業員のWLBに対する意識が高まりました。WLBという言葉の認知度はほぼ100%となったものの、WLBに対する誤解は依然としてあるようです。“ただ早く帰ること・とにかく休むこと”が即ちWLB実現ということではなく、「健康で豊かな生活」の実現には、一人ひとりが今以上に主体的に考えることに加え、「相互理解・お互いを気遣う心」が不可欠であるため、コミュニケーションを活発にする雰囲気づくりに努めていきたいと考えています。

日産自動車株式会社  
代表取締役 社長  
カルロス ゴーン



WORK LIFE



## 日産自動車 アクションプログラムの 成果と今後の課題

### スローガンとアクションプログラム

#### OFFを充実して ONも充実しよう!

個々人がWLBを実現するために、

- 両立支援の各制度を利用しやすい環境づくりに取り組みます。
- 効率的な働き方を促進し、時間外労働時間の削減を図ります。

### 今年度の成果と今後の課題

社内サイトにて各役員インタビューによる「効率的な働き方」のヒントの提供や各種両立支援制度の再周知を行うとともに、両立支援に関するコミュニティーサイトも開設し、WLBに関する意識の向上や風土の改革を継続的に実施しています。

厳しい経営環境の中、以前のような働き方に戻るのではなく、限られた時間でより効率良く成果を出していく働き方にシフトしていくことが課題となっています。今後もこの変化を好機と捉え、全従業員のWLBの実現に向けて、様々なニーズに対応しながら両立支援諸制度の周知と充実、働き方の意識改革等の取組を継続的に実施していきます。



株式会社日立製作所  
代表執行役  
執行役会長兼執行役社長  
川村 隆



## 日立製作所 アクションプログラムの 成果と今後の課題

### スローガンとアクションプログラム

#### 活力ある職場風土の醸成

多様性を尊重し、さらに組織力を強化していくため、従業員の働き方に関する意識改革や業務改革を一層進めることを活動の柱に、海外も含め、日立グループで連携した取組に着手していきます。

- 働き方改革による生産性向上
- 心身のヘルスケア推進
- 職場コミュニケーション力の強化

### 今年度の成果と今後の課題

経営基盤強化の一環として取り組み、ITを活用したり、各部門の実践事例に関する情報共有を進め、意識改革面での活動の促進をはかりました。また、長時間労働の縮減に向け、「ノー残業デー」の実施などを進めてきた結果、長時間労働者は平成20年比3割減となりました。

このほか、ウォーキングプログラムなどの健康増進施策や、管理職層向けのコミュニケーション力強化研修、若年層向けストレスコーピング研修などに取り組んだ結果、社員意識調査によると、WLBに関する理解の深まりとともに、業務の配分や職場の情報共有などが改善されたと感じる社員が増えてきています。これからも、さらなる働き方改革を継続していきたいと考えます。



株式会社電通  
代表取締役  
社長執行役員  
高嶋 達佳



## 電通 アクションプログラムの 成果と今後の課題

### スローガンとアクションプログラム

#### 人生は、いいバランスで。

- WLB推進の意義のさらなる周知
- 連続休暇制度(連続5日以上休む際に付与される、年間2日の有給休暇)の運用拡大
- 休暇を取得しやすい時期に集中した休暇取得促進活動の実施
- 両立支援制度の拡充(育児フレックス勤務・短日勤務等を企画中)

### 今年度の成果と今後の課題

WLB施策を推進するにあたり、その意義を周知し、「連続休暇制度」の拡充と「育児フレックスタイム勤務制度」の新設をいたしました。また、休暇取得促進活動を、従来からの夏季に加え、社員が休みやすい時期(GW・年末等)に集中して実施した結果、各職場の工夫もあり、例えば、今年度(平成21年)の年末仕事納め日の休暇取得者は、前年の約5倍に増大しました。今後もGW、連休、年末等、その年のカレンダーに合わせた声掛けを行うなど、地道な取組の継続が必要と考えています。

これからも、社員の働き方の変化をふまえ、さらに社の両立支援制度の整備・拡充を進めていきたいと思ひます。

# いい仕事しよう。いい人生しよう。 仕事と生活の調和 ワーク・ライフ・バランス講演会

昨年12月、2年間に渡るプロジェクトの集大成とも言える講演会(主催:厚生労働省)が東京と大阪で開催されました。各会場で展開された対談、パネルディスカッションなどの模様をダイジェストでご紹介します。

※1月27日に日本経済新聞朝刊(東京本社版、北海道版、大阪本社版、名古屋支社版、西部支社版)に掲載された原稿の転載です。

## 基調対談「仕事と生活の調和で社会を変えよう」

佐藤 博樹氏(東京大学社会科学研究所 教授)  
バク・ジョアン・スックチャ氏(アパシオナータ,inc.代表 ワーク/ライフ・コンサルタント)

in 東京

## 知識社会に対応するため 意識改革と業務改善を

**佐藤** ワーク・ライフ・バランス(WLB)という言葉自体はかなり知られてきましたが、中身については必ずしも正しく理解されていない面がありますね。

**バク** WLBの取り組みとは、働きながら、仕事以外の様々な責任を果たせる環境づくりだと思います。そうしながら持てる能力をフルに発揮し、いい仕事をして会社に貢献することです。バランスという言葉があいまいなため、海外ではインテグレーションとかハーモニー、マネジメントといった言葉を使う国や企業が増えました。



**佐藤** 仕事と、それ以外の育児や介護、勉強などに割く時間のバランスは、一人ひとり違いますし、ライフステージによっても変わってくる。WLBは、そうした多様な生き方を受容するための取り組みだといえます。育児や介護の休業制度や

短時間勤務といった施策も必要ですが、それ以上に重要なのは、時間生産性を高めてメリハリのある働き方に転換することです。

**バク** 日本の特に大手企業の場合、女性向けの仕事と家庭

の両立支援はもう十二分なので、すべてのエネルギーとお金を男性の両立支援に使ってほしいと考えています。欧米の女性が産後早く職場に復帰できるのは、共働きの夫が家事や育児に協力しているからなんです。だから女性の管理職率も高い。

**佐藤** 男性の働き方を変えるということは、従来の日本の働き方を見直すことですが、どんな取り組みが必要だと思いますか。

**バク** 意識改革と業務改善です。IT(情報技術)革命以降、仕事の密度は濃くなり、充電タイムがないと、クオリティーの高い仕事ができなくなりました。長時間労働で成果を出せた高度成長期のような働き方では、変化のスピードが



速い上に質も変わってきた知識社会を乗り切れません。メンタル面でも肉体的にも健康維持は大切です、仕事以外にやるべきことがたくさんある。それに気づいてもらうことが重要です。WLBの取り組みは変化への対応策の一つです。また今後、景気が回復したとしても、経済的に共働きが増えていかざるを得ない。企業もそれを見越して環境整備をしていく必要があります。

**佐藤** WLBは、多様なライフスタイルを持つ社員に意欲的に働いてもらうために欠かせない人材活用の施策です。制度だけでなく、働き方や職場風土の改革に、ぜひ取り組んでいただければと考えています。

### ●主催者あいさつ

厚生労働副大臣 細川 律夫



ワーク・ライフ・バランスの推進は、平成19年の官民トップ会議において、今後国民運動として推進すべきとされた極めて重要な課題です。ワーク・ライフ・バランスの推進は、我が国経済・社会が持続的発展を続けていくために不可欠な未来への投資です。不況で残業が減少している今こそ、業務改善と一体になった取り組みを進めて、来るべき好況期に備えるという発想が必要です。本日の講演会がその推進に向けた新たな一歩となることを祈念しております。

### ●来賓あいさつ

内閣府特命担当大臣 福島 みずほ



日本では、初めての子どもを妊娠・出産するときに、約7割の女性が仕事を辞めています。私は、女性が子どもを持つと労働市場から排除されざるを得ない状況を何とか変えたいと思っています。女性を活用する企業は業績がいいといったデータもありますし、女性が働きやすい社会は、男性にとっても本当に働きやすい社会であるはず。政府としては、ワーク・ライフ・バランスと少子化対策、男女共同参画を推進する企業を応援し、働きながら子どもを産み、育てることに夢を持つ社会をつくっていきたく考えています。

## パネルディスカッション

「仕事と生活の調和で会社を変える、未来が変わる」—東京



### パネリスト

佐藤 博樹氏(東京大学 社会科学研究所 教授)  
狩野 尚徳氏(キャノン 人事部 課長)  
本山 ふじか氏(住友商事 人事部 課長 労務チームサブリーダー)  
池田 洋平氏(大和証券グループ本社 人事部 人事課 兼 ワーク・ライフ・バランス推進課 次長)  
コーディネーター  
久保 純子氏(フリーアナウンサー)

吉岡 俊幸氏(日産自動車 人事部 報酬・労務グループ 主任)  
田中 千穂氏(三井化学 人事・労務部 女性社員登用推進チームリーダー)  
榎田 由紀子氏(CII 事業推進本部 キャリア開発支援室 室長 ADM本部 産業保健推進室 副室長)

## マタニティー休業や在宅勤務 事業所内保育所は男性も利用



**久保** WLBの取り組みの中で、「仕事と育児・介護の両立支援」の施策等についてお聞かせください。

**狩野** 先ほど日本企業の制度は十二分という話がありました

が、キャノンも育児休業は子どもが3歳まで、短時間勤務は小学校3年生終了までできます。ほかにも不妊治療費の補助やマタニティー休業など、制度は充実していると思います。育児休業中の部下と上司の間でも、最低3カ月に1回はメールのやり取りをして、職場とのつながりを保つようにしています。おかげで90%以上が育児休業を取って職場に戻る、和気あいあいとした風土の会社です。

**本山** 住友商事は、全社員向けのWLBの取り組みを始めた1年後の2006年に女性活躍推進プロジェクトチームを設立しました。社員に実施したアンケートを踏まえ、2年後に育児・

介護短時間勤務制度と配偶者海外転勤時休職制度を設け、事業所内保育所も開設。将来にわたって女性社員に期待するというメッセージを込めて、隣接する商業施設内に開設したのですが、今では、男性社員も利用しています。



**吉岡** 日産自動車では、育児、介護、結婚、配偶者出産、不妊治療といった家族に関する休暇制度を統合して、08年にファミリーサポート休暇を導入しました。なるべくシンプルでフレキシブルにしたほうが休暇を取りやすいと考えたからです。制度は導入しただけではダメで、アンケートやサーベイを取って、より使いやすくしなければなりません。05年に厚木のテクニカルセンターに設けた託児所も、利用者の声を反映して料金設定を見直し、利用者は託児所の近くに駐車場を変更した結果、今は定員に達しました。在宅勤務制度も、短時間勤務制度の利用者の要望からスタート。例えば5時間勤務して、残りの3時間は自宅で仕事といった形ですが、試験的にやってみたところ、非常に好評で、効率性も予想外に向上したため本格導入し、現在、50人ほどが育児と介護を目的に利用しています。



**田中** 三井化学では、女性社員の育児休業取得率はほぼ100%です。そこで09年に、男性社員の育休取得を奨励すべく、配偶者が専業主婦でも取得でき、最初の5日間は有給休暇にするなど制度を拡充しました。その結果、男性の育休取得者も順調に増えています。また、工場、研究所の近くに保育園を新設しました。この利用者は男女半々です。男性社員が子育てするのが当たり前の職場になれば、会社全体も変わっていくと期待しています。また、今後は介護支援ニーズが増えることを予想し、家族が要支援状態でも介護休業を利用できるようにしました。

**榎田** エンジニア集団であるCIJは、社長の強いリーダーシップで、創業当初から職種や昇進に男女の区別がありません。管理職における女性の割合は15%と高く、部長・課長職では20%程度です。働きやすい職場環境や仕事と生活のバランスは全社員の問題であるため、女性活用や子育て支援にとどま

らず、「社員の仕事と生活の質の向上」を目指して、WLBの推進に取り組んでいます。

**佐藤** 育児支援で大事なものは、女性が育児休暇から復帰したあと、その職場に無理なく仕事と育児を両立でき、なおかつ活躍できる仕組みがあるかどうかです。将来のキャリアが開かれていなければ、頑張ろうとはなかなか思えない。また女性社員の夫がどれだけ育児や家事にかかわるかも重要です。今回、改正された育児・介護休業法では、父親の育児休業の取得が促進されます。これを機に社会全体にWLBの取り組みが広がることを期待しています。一方、介護休業の場合、育児と違い、自分で介護をしていると職場に復帰できません。企業としては、介護保険などの社会的資源を利用して、早く仕事に戻るための情報提供をぜひ考えていただきたい。

**久保** 「メリハリのある働き方」を促すためにどのような取り組みをされていますか。

**池田** 大和証券グループ本社では、経営戦略の一環としてWLBを位置づけ、中期経営計画でも「高次元のWLBの実現」を導入。取り組みの一つとして、07年6月から原則毎日19時前退社を励行しています。働き方を大きく変える取り組みなので当初は混乱もありましたが、経営トップのリーダーシップのもと推進。求める成果のレベルは以前と同等以上ですから、非常に厳しい要求でした。通常、勤務時間を抑制すると、管理職にしわ寄せがいきますが、当社の場合、とにかく全員が対象です。管理職も19時までには帰るために、日中のマネジメントや行動を考えてほしいというメッセージを出し続けたことがキーポイントです。2年半たって時間の使い方や行動が変わり、計画的に休みを取って子どもの入学式に参加するなど、年休取得率も20%ほど上昇しました。



**狩野** キヤノンでは時間外労働に頼らないワークスタイルを確立するため、水曜と金曜に「ノー残業デー」を実施しています。お昼と終業時刻の5時には放送を流し、5時半には電気を消して、空調を止めます。それでも



粘って仕事を続ける社員もいますが、実施率は8割くらいになりました。会社は仕事をする場です。生産性を高め、きちんと仕事をした上で、週に2、3回は当たり前のように家族で夕飯を食べ、子どもとお風呂に入る。そんな普通の生活を後押ししていくつもりです。

## 週に1日「ノー残業デー」設定 各社員に時間意識を持たせる



**本山** 住友商事は、有給休暇取得促進の一環として、夏休み100%取得促進キャンペーンを行っています。夏休みを取れない部課長層には「上司がお手本を。休みが取れる職場環境をつくるのが上司の仕事です」という社長メッセージも発信され、管理職の取得率は15%以上アップしました。

**田中** 当社では週1日の「ノー残業デー」、3カ月ごとの年休取得計画設定のほか、毎日出勤時にカラーマグネットを使った「退社時間宣言」など、常に時間づくりを意識する仕掛けを行っています。また1年前からパソコンのログオンとオフ時刻を勤務表に記載しています。上司が部下の勤務実態を把握し、必要ならば業務分担を見直してもらうのが狙いです。その他、会議とメールの効率化ルールなど手軽に実行できる時間づくりのノウハウを共有し、会社全体の業務効率化にも取

### 基調対談「仕事と生活の調和で社会を変えよう」

佐藤 博樹氏(東京大学社会科学研究所 教授)  
武石恵美子氏(法政大学キャリアデザイン学部教授)

## 育児休業制度を機能させるには 周りがカバーする仕組みが必要

**佐藤** ワーク・ライフ・バランス(WLB)を仕事以外の生活を充実させることだと誤解したり、子育て支援だと狭くとらえる企業もあつたりして、まだ正しく理解されていない面があります。

り組んでいます。ただ、経済環境の激変下、その必要性を社内ですら訴えるか苦慮しています。時間づくりに特効薬はなく、小さな成功例の積み上げが結局は早道だと感じています。

**榎田** 当社も定時退社日を設定し、社員会と協力し取り組み始めたところですが、システム開発の仕事は、顧客先で作業することが多く、定時退社日を決めても勝手に帰るわけにはいきませんし、社会的責任もあります。エンジニアの時間短縮については本当に悩んでいます。ただ、WLBを実現するには、顧客に期待される成果をやり終えることが基本なので、技術力とマネジメント力を支える教育には、ここ3年ほど非常に力を入れています。

**佐藤** 職場風土や働き方を改革するポイントは4つ。1つは管理職の意識を変えること。2つ目は社員に時間意識を持たせ、自分でコントロールする働き方をさせること。3つ目は残業を見込んだスケジュールを立てないこと。残業する場合はほかの人の迷惑にならないよう、計画して残業することです。4つ目は部下の評価です。仕事の成果だけでなく、時間当たりの生産性を評価することが大事です。

**久保** きょうはWLB支援のヒントがたくさんあり、私自身も勉強になりました。WLBに取り組むことで、会社はもちろん、家族みんながハッピーになることを心から願っています。



in大阪

**佐藤** 仕事も大事だが、個々の生活も大事。その両立を図れることが、意欲的に仕事に取り組む条件になってきたわけですね。



**武石** WLBというと、様々な制度設計が議論されますが、その制度がうまく機能しない職場環境があるとしたら、そこから変えていかなくてはなりません。

**佐藤** 育児休業制度があっても、7割の女性が妊娠・出産を機に仕事を辞めてしまう。みんなが長時間労働で、休暇も取りにくい職場では、復帰しても仕事と育児の両立ができないからです。またキャリアが開かれていないと、頑張ろうという気になれない。機会均等の問題も大きいと感じています。夫の子育てへのかわり方も大事です。

**武石** 調査では、半分くらいの男性が育児休業を取りたいと思っているのに、実際には取れない。育児休業を取ろうとしたら、上司から「奥さんは何やってるの」とか「君の将来が心配だ」と言われ、モチベーションが下がったという話もよく耳にします。育児や介護休業の最大の課題は代替問題です。誰かが抜けても周りがカバーし合い、職場が回るようなマネジメントをすること。それと日ごろから職場内のコミュニケーションを密にすることが非常に重要です。

**佐藤** WLB支援は、多様な生き方を受容するための取り組みです。仕事と生活のバランスの取り方は人によって違いますが、企業はそれを受け入れ、社員が生き生きと働ける仕組みをつくる必要があります。制度の充実だけではなく、メリハリのある働き方と職場風土の改革にぜひ取り組んでいただきたいと思います。

## パネルディスカッション

### 「仕事と生活の調和で会社を変える、未来が変わる」—大阪



#### パネリスト

佐藤 博樹氏(東京大学 社会科学研究所 教授)

真辺 文宏氏(鹿島建設 総務・人事部 人事部担当部長)

渡辺 徹氏(全日本空輸 勤労部 主席)

中川 荘一郎氏(高島屋 人事部 人事政策担当次長)

コーディネーター

久保 純子氏(フリーアナウンサー)

西岡 佳津子氏(日立製作所 労政人事部ダイバーシティ推進センター センタ長)

川畑 秀一氏(ワールド 経営企画本部人事統括部統括部長)

坂本 秀浩氏(ホルベイン工業 総務課長)

## 業務時間把握にパソコン活用 会議改革通じ時間意識高める

**久保** 一口にWLBといっても様々な課題がありますので、2つのテーマに焦点を当てて具体的なお話を伺ってこうと

思います。まず「メリハリのある働き方の実現」に向けてはどんな工夫をされていますか。

**坂本** ホルベインがWLBに取り組み始めたのは半年前です。当初は何のために何から手をつけていいのか困惑しましたが、仕事と家庭のメリハリをつける手段として利用すれば

いいのではないかと考えました。今進めているのは有給休暇の取得促進です。以前より労使交渉にて、3年間の有休繰り越しを取り決めており、最高80日まで持つことができます。それを各課長が各自の応答日と残り日数をデータ管理して取得を促すほか、給与明細にも繰り越し日数などを記載し、各自が意識して管理するよう工夫しています。



**川畑** ワールドの取り組みは2つです。時間外労働の改善を推進する組織として時間管理プロジェクトを設置し、「ノー残業デー」などの取り組みによって部門ごとの改善度を見える化すること。もう1つは就業時間内の働き方を価値と生産性の高いものに変えていく「ワークスケジュール」の設計です。これらにより、残業時間は着実に減りました。

**西岡** 日立製作所の全社的な取り組みは2つ。1つはパソコンのオン/オフ時刻による労働時間の把握です。合計が一定の時間に達すると、本人と上司のパソコン画面にポップアップで警告を毎日表示。上司が部下の仕事状況を把握しやすくなり、タイムリーにフォローアップできます。2つ目はテレビ会議の積極活用により、出張の移動時間が非常に短縮されました。こうした取り組みや意識改革などによって、長時間労働の社員が前年に比べ、半数以下になるなど成果も出ています。



関西支社では、支社長方針の中で「働き方の意識を変える」と宣言。各部で自律的に議論して提言をまとめ、会議のルールなど有用と判断したものを積極的に実施していった結果、社員の参画意識が高まったそうです。また日立マクセルでは、「整理、整頓、清掃、清潔、しつけ」といった生産現場の手法によって、書類の管理や仕事の流れを見直し、業務の効率化に結びつけています。社内のワーキング・マザーと話した時に、子どもがいつ突然熱を出すかわからないので、早めに資料を準備し、所在を明確にするなど情報共有に努めているそうです。日立マクセルの例もそうですが、社員同士がお互いの仕事の状況を把握することの大切さに改めて気づきました。

**渡辺** 全日空の間接部門では、原点に戻って業務マネジメ

ント体制の強化に努めています。具体的には週間行動計画表や業務管理表などによる上司と部下の間での情報共有です。上司はチーム内の業務量の調整が容易になり、部下は仕事の優先順位や段取りに対する上司からのアドバイスを受けやすくなります。これにより、各人の業務効率が向上し、大きな成果を上げています。また、会議改革やワークルールの徹底によって、時間に対する意識改革にも取り組んでいます。開始と終了時刻の厳守、資料の事前配布などのほか、社内向け資料は個条書きにするなど、事前業務も簡素化。自分だけでなく仲間の時間を大切にすることを基本です。そのため金曜午後5時の打ち逃げメールはやめるとか、依頼事項の締め切りルールも設けました。仕事の質や時間の質にこだわり、メリハリのある働き方をすることで、新しいアイデアの創造や個々人の能力の伸長に寄与するものと期待しています。



**真辺** 鹿島建設では、これまで取りづらかった「現場異動時休暇制度」の取得を推進しています。休暇取得の予定を立て、実際に休暇を取得したかどうかをフォロー。現場異動時の辞令に「休みを取っていますか」と書くなど、上司を巻き込んだことで取得率は倍になりました。取得した社員には好評で、仕事のデッドラインを意識し、仕事の進め方を工夫することにもつながったようです。



**佐藤** WLBを実現する上で、働き方の改革ができないと、いくら制度を導入してもうまくいかない。ポイントは3つです。1つは時間意識を高めること。無駄な仕事はしない、過剰品質はやめるなど、制約された時間の中で生産性を高めるような働き方に変えていく必要があります。2つ目は部下の能力開発です。管理職は自分で仕事を抱え込まず、部下を育成して、仕事を割り振ること。3つ目は評価の問題。仕事の量や成果だけでなく、時間生産性を評価しなければ、働き方は変わりません。

**久保** 次に「仕事と育児や介護の両立支援」についてお聞かせください。

**川畑** ワールドは2007年に「育児コンシェルジュデスク」を設置。専任スタッフによる職場復帰や子育てに応じた勤務時間の相談、保育園のあっせんや自治体での手続きなど、妊娠から復職までのトータルケアを行っています。また復帰までの流れや先輩社員の体験談を掲載した「ママDreぶっく」を配布。現在の最重要課題は復帰後の支援で、子育てによる制約条件とマッチする店舗の手配に取り組んでいるところです。育児でも介護でも、周りのみんなが普通に助け合える環境をつくっていかうと考えています。

## 有期社員にも育児休業を導入 WLBは社会全体で盛り上げ



**中川** 高島屋では、育児や介護に携わりながら仕事することは、会社の営業面でも非常にメリットがあると考えています。そのため随分以前から両立支援に取り組んできましたが、05年までは社員を対象とした制度でした。同じ職場で働いていながら、育児休業を取れる人と取れない人がいるのは問題です。そこで、有期雇用社員についても制度を導入しましたが、当時、育児休業でいえば、社員は子どもが2歳になるまで、有期雇用社員は法律ののっとり1歳半まででした。1年ごとに有期契約している社員に対して2年間の育児休業を与える是非については労働組合とかなり議論し、09年2月ようやく社員も有期雇用社員も同じ期間、育児・介護休業を取れる環境になりました。ただ彼女たちの配偶者

は遅くまで帰ってこないとしたら、フルタイムで働くのは難しい。やはりWLBは社会全体で盛り上げていく必要があります。

**真辺** 鹿島建設では「仕事と家庭両立支援ガイド」を作り、それをイントラネット上に公開しています。女性社員の育児休業取得率はほぼ100%。男性の場合はまだ利用者は少ないのが現状ですが、保育園の送り迎えなどで育児短時間フレックス制度を利用するケースは増えてきました。

**坂本** ホルベインは平均年齢が高く、介護支援の要求が出てくる可能性が高いので、柔軟に対応できるよう準備しているつもりです。



**佐藤** 女性が責任のある仕事をして活躍するには、男性の子育て参加が非常に重要です。きょうは働いている方を対象とした話でしたが、育児のストレスを一番感じているのは実は専業主婦なんですね。ですから企業にとっても、男性の育児参加をどう進めるかが大きな課題です。今回の育児・介護休業法の改正では、配偶者が専業主婦(夫)でも育児休業を取れるようになりました。さらに父親が産後8週間の間に育児休業を取った場合は、もう一度取得することが可能となります。また、これからは先ほどの「ママDreぶっく」の介護版のような情報提供が必要になってきます。

**久保** 仕事と生活の調和は一人では実現できませんし、1社だけが頑張ってもダメです。皆さんもぜひきょうから実践していただければと思います。

## 1. 平成20年度

- 参画企業10社の決定及び新聞発表(平成20年4月)
- 参画企業10社の「トップ宣言」「重点実施事項」に係る新聞発表、新聞広告、リーフレットの作成・配布(平成20年7月)
- 仕事と生活の調和推進プロジェクト専用ホームページの設置(平成20年7月)  
※随時更新
- 参画企業10社の取組状況を新聞紙上にリレー掲載(平成20年10月~12月)
- 仕事と生活の調和推進についてフリーペーパーへ掲載(平成20年11月)
- 参画企業10社の「重点実施事項」「アクションプログラム」に係る新聞発表、新聞広告(平成21年3月)
- 参画企業10社の「アクションプログラム」及び参画企業座談会を掲載したパンフレットの作成・配布(平成21年3月)

## 2. 平成21年度

- 仕事と生活の調和に関する対談と参画企業10社の取組事例をビジネス誌にリレー連載(平成21年10月~12月)
- 仕事と生活の調和講演会の開催(東京・大阪)(平成21年12月)
- 講演会内容の新聞広告(平成22年1月)
- 参画企業10社の取組事例等をテレビ放映(平成22年1月~2月)
- 参画企業10社の今年度の成果と今後の課題に係る新聞発表、パンフレット(本パンフレット)の作成配布(平成22年3月予定)

## 仕事と生活の調和 (ワーク・ライフ・バランス)関連サイト

仕事と生活の調和推進プロジェクト(厚生労働省)  
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/sigoto-seikatu/index.html>

労働基準情報(厚生労働省)  
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/index.html>

雇用均等・両立支援・パート労働情報(厚生労働省)  
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/index.html>

仕事と生活の調和推進ポータルサイト(内閣府)  
<http://www8.cao.go.jp/wlb/>

