

# 仕事と生活の調和 推進プロジェクト 2



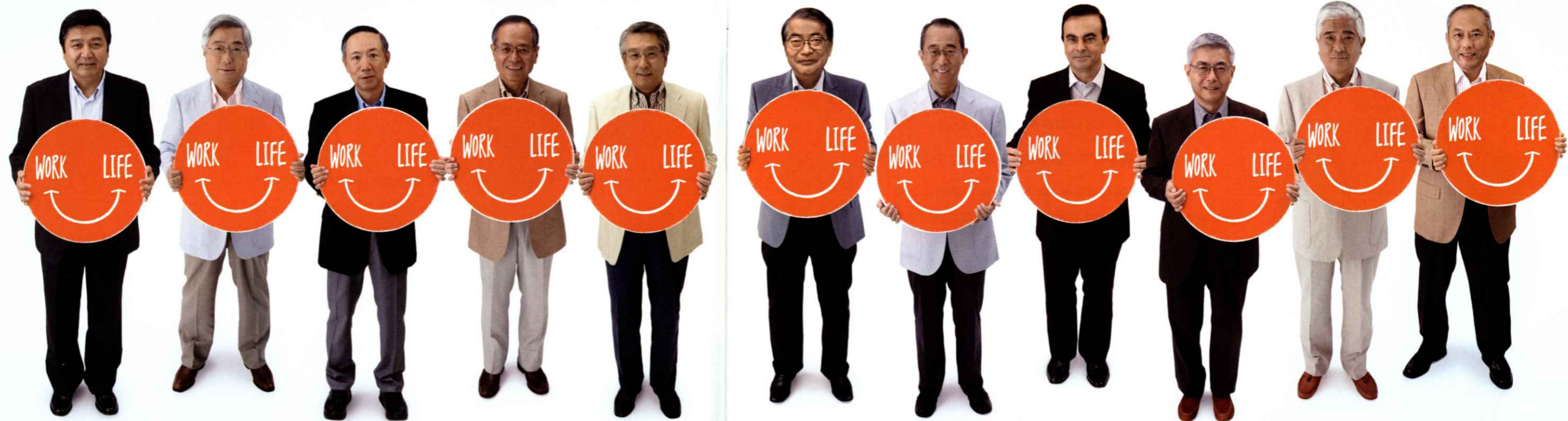
仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）  
実現のために

# いい仕事しよう。いい人生しよう。進行中。

## 「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」のためのアクションプログラム、発表。

今、日本は労働時間の長短二極化の状態にあり、長時間労働者の中で仕事と生活を改善するべく、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」の発表です。平成20年度の実績を受け、更なるアクションを起こし、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

見・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ます。生活の調和推進プロジェクトは、いよいよ次のステップへ。各社の様々な施策を次ページよりご紹介します。（「※」以下に主な取組結果を簡単に記載しています。）時間をもてる。そんな日本をつくるプロジェクトはこれからも続きます。



### 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、各社の取組の一助となるよう、各社の担当者及び（座長・佐藤博樹東京大学社会科学研究所教授）を発足。企業間の情報共有の他、その取組や成果に対し、専門的知見に基づく助言等を得ています。

「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ものです。学識経験者等による「仕事と生活の調和推進委員会」を発足。企業間の情報共有の他、その取組や成果に対し、専門的知見に基づく助言等を得ています。

### これまでの取組

平成20年4月11日、厚生労働省より  
平成20年7月11日、企業各社の経営トップから“仕事と生活の調和”実現に向けた決  
平成21年3月、各社の次年度以降の取組事項や達成目標等を盛り込んだ

プロジェクト参画企業10社を発表  
意表明、平成20年度に取り組む“重点実施事項”等を内容とする「トップ宣言」を発表  
だ「アクションプログラム」と、“重点実施事項”の取組結果等を発表

詳しくは、以下からご覧下さい。

[仕事と生活の調和推進プロジェクト](#)

検索

大和証券グループ本社の  
アクションプログラム

よく働き、よく楽しめ！  
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、サステイ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。

※CEOが自らCWOに就任、WLB推進委員会を通じて「19時前退社の励行」「年休取得促進」等を徹底。

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

WORK LIFE  
😊

WORK LIFE  
😊

三井化学の  
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

※「育児・介護休業制度の取得要件拡大」  
「会社託児所の設置」等、制度は拡充。  
今後は、社員の一層の意識改革・業務改革の推進に向け、  
「会議効率化ルール」及び  
「ノー残業・年休取得活動」の浸透を図る。

三井化学株式会社  
代表取締役 社長 藤吉 建二



高島屋の  
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。

※全従業員に対して医療健康管理体制を強化。  
有期雇用社員の育児・介護休業の取得期間を社員と均等に。

株式会社高島屋  
代表取締役 社長 鈴木 弘治

キャノンの  
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ます。
- ※ノー残業デーの徹底により、定時退社率が大幅に向上。  
育休者復職支援プログラム「ひまわりCLUB」の研修メニューを170講座に拡充。他、本社隣接地に地域開放型の保育所を開設。

キャノン株式会社  
代表取締役 社長 内田 恒二



住友商事の  
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

※昨年10月に事業所内保育所を開設。常時利用者は10名を超え、  
一時利用者も増加しているが、引き続き周知活動を行う。  
夏休み100%取得促進キャンペーンを実施、来年度も継続する。

住友商事株式会社  
代表取締役 社長 加藤 進



全日本空輸の  
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
- ※業務の効率化や労働時間管理の徹底により、  
残業時間は前年比約6%削減。更なる社員の意識改革や  
職場の風土醸成のため、こども職場参観日(ANAきつずでい)や  
外部講師による講演会等を実施。

全日本空輸株式会社  
代表取締役 社長 山元 峯生



鹿島建設の  
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。

※「現場異動時休暇」取得促進を行い、取得率が19%から45%にポイントアップ。また、専用HPの開設等でWLBの周知・啓発を図った。制度は整備されてきているので、今後はその活用を図ることが課題。

鹿島建設株式会社  
代表取締役 社長 中村 満義

日産自動車の  
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。

※育児・介護等家族のための各種休暇を統合した「ファミリーサポート休暇」の導入に併せて、冊子・チラシの配布、働き方を変える気づきの提供（講演会）等による理解促進活動を実施。全従業員のWLBに対する理解を深めることができ、各種休暇取得割合も前年比2割増となった。

日産自動車株式会社  
代表取締役 社長 カルロス ゴーン





### 日立製作所の 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

※働き方改革を推進した結果、WLBの意識が高まり、事業グループごとに特色ある取組が進められ、長時間労働の実績数値が前年比より半減。グループ255社47万人を対象に健康増進プログラムを推進。ストレス対処やコミュニケーション力研修など、重点実施開始。

株式会社日立製作所  
代表執行役 執行役社長 古川 一夫

### 電通の 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)

※ポスター、オブジェ、イントラネット等を利用した「電通WLBキャンペーン」を実施。  
「休暇を計画・調整・実行しやすい社内風土の醸成」に共感した社員は多い。

株式会社電通  
代表取締役 社長 高嶋 連佳





### 厚生労働省も 取組中

● 育児(19時)に帰ろうマイホームキャンペーン  
毎週2回(水・金)、全職員に対する電子メール送信(朝)  
及び全館放送(昼・夕方・夜)にて定時退庁を促す運動を展開。

● 育児休業等の「お勧めプラン」配布  
「仕事と育児の両立のためのサポートハンドブック」を作成・配布。  
毎月19日を厚生労働省の「育児の日」と定め、省内で情報共有を図っている。

● メンタルヘルスの専門相談  
毎月1回、全職員に電子メールで「心の健康チェック」を促すとともに、  
各種医療機関によるメンタルヘルス相談、  
電話による24時間相談等を実施。

その他、テレワークの本格実施に向けて検討中。

厚生労働省  
厚生労働大臣 舩添 要一

### 【特別寄稿】

## いまこそ仕事と生活の調和 (ワーク・ライフ・バランス)支援を 正しく理解してその推進に取り組もう

東京大学社会科学研究所教授  
佐藤 博樹  
(「仕事と生活の調和推進委員会」座長)

仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス、以下WLB)やWLB支援の内容については、必ずしも正しく理解されていない面があります。特に、厳しい経営状況に直面したことで、WLB支援に積極的に取り組んできた企業においても、雇用維持が最優先であり、社員のWLB支援どころではない、といった声が聞かれます。しかしながら、業務改革や生産性向上の取組とWLB支援は矛盾するものではなく、後者は前者にも貢献するのです。

例えば、WLB支援を福利厚生施策とらえている企業がありますが、WLB支援は福利厚生施策ではなく、社員に意欲的に仕事に取り組んでもらうために不可欠な人材活用上の施策です。また、WLBやWLB支援を、仕事中心のライフスタイルを否定するもので、仕事と仕事以外の生活に割く時間を同程度とする生き方を唯一望ましいとするものだと考えることも誤解です。社員にとって望ましいWLBの状態は、社員一人一人や社員のライフステージによって異なります。WLB支援は、特定のライフスタイルや生き方を望ましいとするのではなく、多様なライフスタイルや生き方を受容するための取組です。さらに、WLB支援を労働時間短縮と短絡的に考えている企業も多いです。WLB支援は、単なる時短ではなく、時間

生産性を向上させて、「メリハリのある働き方」への転換を目指すものです。

企業として、社員のWLB支援を進めるためには、つぎの3つの取組が不可欠です。第1は仕事管理や時間管理など人材マネジメントと働き方の改革で、第2はWLB支援に関わる制度を導入するだけでなく、その制度が活用できるようにすることで、第3は、社員の多様な価値観やライフスタイルを受容できる職場風土とすることです。

第1の人材マネジメントや働き方の見直しの鍵は、時間に関する意識改革です。従来の「ワーク・ワーク社員」は、仕事に投入できる時間に制約がない点に特徴がありました。しかし最近では、仕事以外に子育て、介護、勉強などのために時間を確保する必要がある、あるいは時間を使いたい社員つまり「ワーク・ライフ社員」が増えてきたのです。言い換えれば、仕事に投入できる時間に「制約のない」社員が減少し、仕事に投入できる時間に「制約がある」社員が増えてきたのです。時間制約のある社員が増加してきたため、時間制約のない社員を前提とした従来の人材マネジメントや働き方を改革する必要に企業は直面しているのです。社員の時間制約に対応するためには、仕事に投入できる時間の総量を所与として、その時間総量の中で仕事の付加価値を高める人材マネジメントや働き方への移行が求められます。そのためには、

- ① 仕事に優先順位をつける、
- ② 無駄な仕事を削減する、
- ③ 過剰品質を解消すること

などが不可欠です。時間を「有限な経営資源」と捉えてそれを有効に活用する働き方の改革が、時間生産性の向上に貢献することになるのです。





# 「仕事と生活の調和」は進んだか？ ～プロジェクト参画企業座談会～

「仕事と生活の調和推進プロジェクト」がスタートしてはや9カ月。

日本の働き方、生き方は、どこが変わり、どこが変わらなかったのでしょうか。参画企業10社の担当者にお集まりいただき、今年度の取組を振り返りながら、長時間労働対策、休暇取得促進、育児・介護関連施策やそれに伴う苦労話、これからの展望について語っていただきました。(平成21年2月4日実施)

これまでの振り返って

いろんなライフスタイルの人が  
意欲的に働ける職場を作るのが、  
企業の役割。

**佐藤:**仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス、以下WLB)については、まだ誤解があると思います。例えば「仕事だけじゃいけない、何か趣味もやらなければいけない」といったイメージがあります。WLB支援は、多様なライフスタイルを認めることであって、「仕事だけ」でも構わないのです。「仕事だけの人」だけでなく、いろんなライフスタイルの人が意欲的に働ける職場を作ることが企業によるWLB支援なのです。こうしたWLBに関する理解の浸透を含めて、プロジェクトを推進していかなくてはならないと思います。それではこれまでの取組を振り返ってご発言いただきたいと思います。

**鹿島建設:**当社は仕事柄、長時間労働になりがちなので、まずWLBの考え方を分かってもらうことが重要だということになりました。そこで、いろんな媒体を通じて、いろんな言い方

をしてみたのですが、先ほどのお話にもあったように、きちんとした理解が充分できてるとは言えない。現実的にうまく理解してもらえるツールがそんなに多くないから、というのがあります。休みを取るとかそういう話になれば個別に突っ込んでやることはできるんですが、今までの仕事のやり方を変えるっていうのは結構時間をかけてやらなければならないな、というのが正直なところですよ。

**佐藤:**WLBの考え方が理解されていない、ということで苦勞されているようですが例えばどんな反応がありますか？

**鹿島建設:**この景気の悪い時期に、という声が一番多いですね。当社では労働組合の協力もあって、そちらでもWLBキャンペーンを実施しているんですけど、制度的な対応となるとなかなか難しくして。

**佐藤:**制度だけを整えても、WLBの推進には繋がらないですね。時間生産性を上げるとか、業務を効率化するなど、メリハリのある働き方への改革がWLB支援の土台で、単に残業を減らすことや制度の充実ではありませんので。

**キヤノン:**当社の場合は、育児・介護等の制度は十分に整備



されていると認識していますので、以前から取り組んできた労働時間の削減を中心に更に力を入れています。具体的には昨年7月から、ノー残業デーの徹底を行っています。会社の所定労働時間、つまり、始業時間から終業時間までの中で、いかに高い成果を出すか？という意識を社員に植えつけて行くことが狙いです。キヤノン労組にも協力をお願いして進めています。また、社長にメッセージを発信してもらい、社内広報誌掲載、ポスターの掲示なども行い、意識の高揚を図っています。その結果、水曜日と金曜日、週2回のノー残業デーの実施率は90%弱にまで伸びてきました。職場で様々な反応がありましたが、概ね肯定的な意見が多いようです。実際の残業時間も昨年は一昨年に比べ減りました。将来的には、ノー残業デーといった会社強制型ではなく、全社員が自らメリハリをつけた働き方ができるようになればと思っています。

**佐藤:**研究所などからは抵抗はなかったのですか？

**キヤノン:**やはり当初は結構ありました。早く帰れと会社は言うばかりだと…。水、金以外の曜日の残業が増えたりすることもありましたが、職場単位で工夫することで徐々にそんなことも減ってきて、時間に対する意識も変わってきた気がします。

**全日本空輸:**当社は、時間外労働の削減、仕事と家庭の両立支援、そしてこれらを推進するためのWLB啓発活動という三点に重点をおいて取り組んできました。両立支援については、制度も、またそれを利用する本人や職場の意識、風土などもだいぶ整ってきたと感じています。女性が各種制度を利用しにくいといった雰囲気はなくなってきているようです。一方、時間外労働の削減については、ノー残業デーや労働時間管理の徹底など、いくら仕組みを充実させても、結局、社員自身が「残業しないで自分の時間をつくりだす」といいことがある」と理解しないと成果が出にくいことがわかりました。当社も毎週水曜日をノー残業デーとしていますが、水曜日だけは早く帰るけど、それ以外の日はゆったり残業してたり(笑)。啓発のために講演会やいろいろな活動もやりましたが、WLBに対する意識や風土の醸成はまだまだです。ただ今年度は、残業目標管理制度の導入や業務改革の推進などの仕組みが功を奏して、前年より6%程度残業が減りました。ところで鹿島建設さん同様、当社でもこの厳しい経営環境下で「WLBとは何事か」という声を多く聞きます。どうしても生産性向上とWLBが結びつかないんですね。WLBを推進すれば生産性が向上するんだ、と訴えてはいるのですが。

**佐藤:**両立支援制度を利用しやすくするには、制度だけでな



司会  
佐藤 博樹 (サトウ ヒロキ)

東京大学社会科学研究所教授。  
厚生労働省「仕事と生活の調和推進委員会」座長。  
同省の労働政策審議会分科会委員等を兼職。  
夕方6時半以降に帰宅する日数を月10日以下としたり、週末の仕事を引き受けられないなど仕事の総量規制を実践。



鹿島建設株式会社  
小林 俊明 (コバヤシ トシアキ)

総務・人事部人事部次長。  
オフは基本的には家で過ごす。  
最近は月に1~2回、アマチュア合唱団に参加。



キヤノン株式会社  
狩野 尚徳 (カノウ ヒサノリ)

人事部人事第二課長。  
オフは家でのんびり、家族と買物、ドライブなどを楽しむが、やや「ワーク寄り」。



全日本空輸株式会社  
宮坂 純子 (ミヤサカ ジュンコ)

人事部いきいき推進室室長。  
愛犬の散歩は毎朝欠かさない。  
週2~3日はマラソンもする。





く、取得しても職場が困らない仕組みがないと、上司としては「取っていいよ」と言いにくいですね。そのあたり何か対応されたのでしょうか？

**全日本空輸**：職場に制度利用者が増えてくると、自然とそのような風土になるように思います。上司にもノウハウが蓄積されますし、他の社員もいつかは自分も、とみんながカバーしあうこととなります。

**電通**：当社もかねてから長時間労働問題というのを抱えておりまして、2007年に第一回、2008年に第二回キャンペーンをやりました。二回目は夏季休暇取得に重点的に取り組みました。ありがたいことに、社長が全社員宛てにメールでメッセージを送ってくれましたので、間違いなく、社内的な気運は醸成されてきたかな、と。電通では今までになかったことです。それと今回参加させていただいて本当に良かったのが、いろいろな会社の人事担当者さんが集まる会議で当社の取組に非常に興味を持っていただけたこと、それと、どちらかというところこういうことにそっぽを向いていた営業が、お得意様の社長からWLBについて教えてと言われてノートを持って相談に来てくれたことですね。キャンペーンキャラクターとして働き虫と遊び虫のオブジェを作った結果、学生にも伝わりやすくなりました。ただ、「WLBだしこの辺でやめとく」みたいに仕事をちょっと控えてしまう、そんな話もあるんですね。これは間違った伝わり方なので今後の課題だと思っています。

**佐藤**：WLBは、みんなが定時に帰らなくちゃいけないわけでもないですし、「仕事はほどほど」という意味でもないのですが、誤解を受けやすい言葉であることも事実ですね。今は過渡期のためいろんな誤解による課題もあると思います。

**三井化学**：当社は二本柱を立てて活動しています。育児介



株式会社電通  
上田 あゆみ (ウエダ アユミ)

人事局労政部プロジェクト・マネージャー。  
オフは日舞の稽古やジム通い、九州配属の娘との情報交換等。

護と仕事が両立しやすい環境づくりと、「ゆとり創出」に向けた時間づくりです。活動の推進は、組合幹部も含めたワーキンググループで行っています。「環境づくり」の方では、4月から育児休業期間を3年に延長、会社託児所もオープン予定です。また、社長自ら介護支援は更に充実させる必要があると言っており、介護休業の取得要件も緩和します。ただ、せっかく充実させた制度を結局女性ばかりが利用してキャリア上はマイナスになる、とならないよう担当者として注意していくつもりです。

**佐藤**：育児休業について問題だと思うのは、現状、ほとんどは女性が取得していることです。このまま休業期間を伸ばして、女性だけが長期間の休業を取得することが女性のキャリアにとって望ましいことなのか疑問です。一定の休業取得のあとに早く仕事に復帰したいと考えている女性が実は多いのです。この点を踏まえると、1年程度の育休で復帰し、そのあと子育てと仕事を無理なく両立できる職場環境を作ることが大事なわけですね。例えば、夫婦それぞれが週2、3日は定時に帰る。女性が残業する時は夫が定時に帰る。こうした仕組みがあれば、女性も長い休業を取得する必要がなくなるはずですね。また、介護休業については、期間を長くすると家族介護に戻ることにもなりかねません。介護休業は本来、自分や家族だけでなく、社会的な介護サービスなどを活用できるようにして、早く仕事に復帰するための調整の期間であるべきです。しかし人事担当者も含めて、自分で介護するための休業と誤解している方も多いのです。

**三井化学**：もう一つの「時間づくり」の方ですが、8月に社内報で社長の写真を大々的に載せて特集を組んだんです。ところが事業部を中心に聞こえてきたのは、ゆとりとか言ってる状況じゃないだろうとの声。そこで、9、11月にも「時間づくり」に的を絞った特集を組みまして、そうではない、業務改



三井化学株式会社  
田中 千穂 (タナカ チホ)

人事・労制部女性社員登用推進チームリーダー。  
研究職を経て平成18年より現職。  
最近、娘とピアノを始めた。



革と意識改革こそまずやるべきなのだという話を載せました。この過程で、ワーキンググループのメンバーで議論になったのが、「工場の交代勤務者は、年休取得率がすごく高い。それは、バックアップ体制をきちんと整えているからだ。ホワイトカラーがそうできるようになるためには、何をすればいいんだろう」ということでした。急激な景気後退の中、当社では残業がこれまで以上に増えている社員と、残業がなくなった社員の両方がいます…そんな今だからこそ、他の人の仕事内容を良く知って何かの時はバックアップできるようになるとか、業務自体を改善するとか、合理化を進めるチャンスなんだと思います。

#### これからの展望

**WLB実現に向けたこれからの課題は、時間創出・時間活用・環境整備。**

**佐藤**：それでは、来年度以降にこのプロジェクトであるいは自社としてどんな取組をしたいのか、また厚生労働省への要望



株式会社日立製作所  
西岡 佳津子 (ニシオカ カツコ)

労政人事部ダイバーシティ推進センタ センタ長。  
SEを経て平成18年より現職。  
オフはエレクトーンやヨガ等。

などがあればお出してください。

**日立製作所**：当社は2年間計画で始めましたので、来年度も継続して進めていきたいと思っております(メリハリのある働き方の推進、心身の健康増進施策、職場コミュニケーション活性化支援)。今は日立製作所が対象ですが、グループ会社が約900社ございますので、一緒に取り組んでいくことで日本の企業が変わっていくきっかけになればと考えております。働き方の改革のためにも、WLBは業績が厳しい中であっても継続して進めることが大事だと思っていて、今年度、組織体質を変えなければ恐らく来年度以降、激変する市場の成長のタイミングで飛躍できないだろうと考えています。また、社員の健康や働き方といったことも管理職にとってはリスクマネジメントの一環だという意識も必要だと思っております。社内で実践していくにあたり、いろいろ、皆様のお知恵を拝借できればと思っております。あと、一社単独の動きというのはやっぱり弱いので、10社が集まって何かやる、といった見せ方がもうちょっとできていいのかなと思っています。

**日産自動車**：弊社も来年度からのアクションプログラムで、総労働時間の削減に取り組みます。WLBを育児・介護だけではなく、社員全員が実感できる活動にしていくことが一番の



日産自動車株式会社  
吉岡 俊幸 (ヨシオカ トシユキ)

人事部報酬・労務グループ担当。  
オフは家族で買物に出かけたり、子供と公園に遊びに行ったり。



課題だと思っています。また、弊社厚木のテクニカルセンターでは20時帰りという活動をしています。担当の副社長からのメッセージが分かりやすく、技術員は技術力が勝負なんだから、早く帰ってしっかりと勉強することも必要だと言っているんですね。そういう考え方を他にも流用していけば、やはり育児とか介護とか明確な理由がない社員にとっては、残業削減してその時間に何をやるのか、そういうメッセージを出していくことも必要なと考えています。

**高島屋**：今回、健康管理体制の強化と全ての雇用形態における育児・介護制度の充実を重点実施事項に掲げましたが、WLBの取組というのは1、2年でできるものではないので、今回でこの項目への取組が終わるとは考えていません。それらを進化させる形で継続して取り組んでいこう、と考えています。時間管理の中でも生産性の向上という観点が今、必要ですし、業界内でも様々な変化がありますので、それにも対応したいろんな施策をアクションプログラムに落とし込んでいこうと考えています。もちろん、社員・有期雇用社員を含めた全従業員が対象です。そういった中でやはり、高島屋としての取組を打ち出すのはもちろん、先ほど日立さんもおっしゃってましたが、この参画企業10社集まって、ぜひ何かやりたいなと思います。シンポジウムみたいなイベントもいいですし、WLBキャンペーンみたいな感じで期間を定めて共同でやる、みたいなことでもいいでしょうし。

**大和証券グループ本社**：我々は休暇の取得とか、あるいは19時前退社とかを行ってきたのですが、来年度は意識の浸透をさらに徹底し、これらの取組を継続していきたいと思っています。それから、育児介護という面では、介護制度がまだ充分ではありませんので、介護に直面した人が困らないように、初動のところをきちんとコンサルできるような制度を与えていきたいと思っています。それからWLBが大和証券に端

を発したということもありますので、グループ全体に広めていきたいですね。10社で何をやるかという話ですが、最近新卒の方もWLBに対して興味・関心が非常に高いので、例えば10社で合同説明会みたいのをやってみるのもいいんじゃないのかな、って思っています。

**住友商事**：私も10社で何かやってはどうかという意見に賛成です。来年度の取組ということでは、引き続き有給休暇取得促進、時間外勤務縮減、制度を利用しやすい環境整備を行います。また、新機軸として、当社ではキャリア・アドバイザー制度といって、営業も含む各部門に1名専任のキャリア・アドバイザーがいるのですが、この制度を通じて、個人人のライフの状況も踏まえたキャリア開発、ワークのほうのサポートにも更に力を入れていければ良いかなと。あと、海外勤務者のWLBになかなか手が回っていませんでしたので、休暇取得促進等、できるところから順次対応していきたいと考えています。一番難しいのは時間外勤務の縮減です。地道な取組により一定の成果は挙がっているものの、次なる目標がなかなか示せずにはいます。目標を決めればそれに向かって努力することになり、だからこそどこに目標を定めるかは難しいですが、まずは所定時間内に業務を効率的に終わらせるという意識付けのところから始めたいと思います。

**佐藤**：これからのWLB支援の課題の一つは環境作り、つまり必要な制度を入れて、それが使えるようにしていくという環境整備と、もう一つは働き方の改革などで創出された時間をどのように使うのか、ということだと思います。課題はわかってきましたので、来年度はその点を中心に積極的にWLBの推進に取り組んでいただければと思います。また、個々の企業ごとの取組だけでなく、参画企業によるジョイントの事業なども考えたいと思います。シンポジウムやセミナーなどで、時間創出、時間活用、環境整備の方法について、参画企業で



議論するのもいいかもしれません。小さなワークショップを開いて、同じような課題を持っている人事担当者の方と議論したり、情報交換したりするなども考えられます。こういう時代だからこそWLB支援の取組の必要性を10社で社会的にアピールする意義が大きいですね。

**高島屋**：例えば家族の日にやっているイベントを10社共通でやる、などいかがでしょうか。

**佐藤**：10社ジョイントでやるのはいいですね。それでは最後に今日の議論の感想や、今後の取組などについて厚生労働省からもどうぞ。

**厚生労働省**：今日はありがとうございました。この問題は業務のやり方とか、管理職の人事の評価のあり方等もそうですが、国民性や文化等に根付くところもあるんじゃないかという気がしております。そういった意味では中長期的な視点を持って取り組まないといけません。

今年度は10社にイニシアチブを取っていただきましたけれども、来年度は色々な切口で更に展開していきたいと考えています。一つは業界団体のようなところをお願いして、業種の特徴を踏まえたメニューを作って業界レベルでWLBを広げて

いく。もう一つは地域レベルで、具体的には仕事と生活の調和の推進を宣言する都市を募集して、積極的に取り組むところを支援していく。また、この「仕事と生活の調和推進プロジェクト」も引き続き推進してまいります。皆様方の会社自体のWLBが進むことはもちろん、それを通じてグループ会社や取引先までこの運動を広めていっていただくことが重要だと考えています。なお、ジョイント的にどうことができるか、いいアイデアがあれば私どもも積極的に支援していきたいと思っています。

**佐藤**：働き方を変えるというのは、一社だけの取組では限界があります。例えば、社員の配偶者の多くは別の会社で働いているわけで、その会社でもWLB支援の取組が不可欠です。それぞれの会社がWLB支援に取り組み、WLBが実現できる日本社会とするために、来年度も継続的な取組ができればと思います。

業務改革や育児支援・男性の子育て参加等、個別テーマについても様々な意見が交わされ、あっという間の3時間でした。パンフレットでご紹介できなかったテーマを一部WEBサイトで公開しておりますので、そちらもご覧ください。



株式会社高島屋  
中川 荘一郎 (ナカガワ ソウイチロウ)  
人事部人事政策担当次長。  
WLB関連の各種委員を兼職。  
休日の炊事・洗濯・買物の他、週2日は夕食を作る。



株式会社大和証券グループ本社  
太田 一成 (オオタ カズナリ)  
ワーク・ライフ・バランス推進室長。  
引受部門等を経て平成20年より現職。  
オフは家族とのドライブ、子供との遊びが中心。



住友商事株式会社  
本山 ふじか (モトヤマ フジカ)  
人事部課長・労務チームサブリーダー。  
メディア事業本部等を経て平成19年より現職。  
オフは二男一女の子育てと家事に追われる。



厚生労働省  
氏兼 裕之 (ウジカネ ヒロユキ)  
小林 洋司 (コバヤシ ヨウジ)

# 今、なぜ仕事と生活の調和が必要なのか？ 「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」

国内外の競争の激化、時代の変化に対応していない働き方等を背景として、仕事と生活の調和がとれず問題を抱える人が多く見られるからです。

## 調和を阻む様々な問題

- ライフスタイルや人々の意識の変化
- 働き方の希望と現実にギャップ
- 長時間労働により心身の健康に影響

仕事と生活の両方を大事にすることは、社会全体や個々の企業が持続していくためにも必要不可欠です。

## 社会全体にとって

- 今後、労働力人口の減少が見込まれる中、多様な人材の能力発揮が不可欠です。さらに、日本の経済社会の発展には、生産性の高い効率的な働き方に転換することが必要です。
- 地域社会のつながりが希薄化する中、働く人が地域活動にかかわることが重要となります。

## 企業にとって

- 多様な人材をいかして競争力を強化することは、個々の企業や組織にとって、将来の成長・発展につながる「明日への投資」です。
- 社員の満足度、意欲が向上し、優秀な人材の獲得や定着が進みます。

## 仕事と生活の調和が実現した社会の姿とは…

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。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

を目指すべきだとされています。

# 企業と働く人の役割とは？ 「仕事と生活の調和推進のための行動指針」

個々の実情に合った効果的な進め方を労使で話し合い、自主的に取り組んでいくことが基本です。

## 総論：基本姿勢

- 経営トップのリーダーシップの発揮による職場風土改革のための意識改革、柔軟な働き方の実現等
  - 労使による目標策定、計画的取組、点検の仕組、着実な実行
  - 業務の進め方・内容の見直し等による、時間当たりの生産性の向上
- 具体的な取組は以下の通りです。

## 就労による経済的自立

- 人物本位による正当な評価に基づく採用
- 就業形態に関わらない公正な処遇や積極的な能力開発等

## 健康で豊かな生活のための時間の確保

- 労働時間関連法令の遵守の徹底
- 労使による長時間労働の抑制等、労働時間等の設定改善のための業務見直しや要員確保の推進
- 取引先への計画的な発注、納期設定

## 多様な働き方の選択

- 育児・介護休業、短時間勤務、短時間正社員制度、テレワーク、在宅就業などの個人の置かれた状況に応じた柔軟な働き方を支える制度整備と利用しやすい職場風土づくりの推進

## 仕事と生活の調和した社会の実現に向けて

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の社会全体の目標として、一定の項目について数値目標が設定されています。下記データは数値目標の一部で、いずれも「現状※ ▶ 2012年 ▶ 2017年」。※2007年12月・憲章及び行動指針策定当時

### 長時間労働者※の割合

10.8% ▶ 2割減 ▶ 半減  
※週労働時間60時間以上の労働者

### 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%



## 仕事と生活の調和の実現に重要なのは？

### 「労働時間等見直しガイドライン」(ダイジェスト版)

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、必要な事項について定めたものです。

※「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」の策定を受けて改正されました。

- I 労使間の話し合いの機会の整備をしましょう。
- II 年次有給休暇を取得しやすい環境の整備をしましょう。
- III 所定外労働の削減をしましょう。
- IV 労働者各人の健康と生活に配慮をしましょう。

「労働時間等見直しガイドライン」を参考に、働き方を改革し、仕事と生活の調和を実現しましょう。

詳しくはこちらへ

