

ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト成果報告会

ワーク・ライフ・バランス実現のための マネジメント

主催:東京大学社会科学研究所「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」

共催:GCOE「グローバル時代の男女共同参画と多文化共生」東京大学社会科学研究所連携拠点
文部科学省・近未来課題解決実証的研究推進事業「生涯成長型雇用システムプロジェクト」

2010年2月8日

目次

プロジェクトの概要	2
プログラム	3
第一部： 参加型分科会 配布資料	
第一分科会「柔軟な働き方に関する制度設計と運用のあり方」	4
分科会の概要と進行	4
問題提起（矢島洋子）	5
改正育児・介護休業法のあらまし（抜粋）	14
第二分科会「仕事管理・働き方の改革」	42
分科会の概要と進行	42
問題提起・ディスカッション、仕事管理・働き方の改革 に関する具体的アクションに向けて	43
第三分科会「管理職を含む職場の意識改革」	58
第二部： シンポジウム 配布資料	
プロジェクトの紹介（佐藤博樹）	60
アリコジャパンにおけるワークライフバランスへの取組みについて （アリコジャパン 小田原達郎）	64
欧州におけるワーク・ライフ・バランス推進に関するヒアリング報告 （朝井友紀子）	76
プロジェクトメンバー略歴	77

報道関係者の方へのお願い

本配布資料の無断転載はご遠慮ください。また、事前の許可のない写真撮影はおやめください。ご不明な点は受付までお申し出ください。

ワーク・ライフ・バランス（WLB）推進・研究プロジェクトの概要

東京大学社会科学研究所では、民間企業と共同して「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」（代表・佐藤博樹東京大学社会科学研究所教授、リーダー・武石恵美子法政大学教授）を2008年10月に発足させ、企業におけるワーク・ライフ・バランス推進と働き方の関係などに関する調査研究を開始しました（詳しい活動内容は<http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/>を参照）。

プロジェクトの目的

- ワーク・ライフ・バランス推進・研究拠点の形成
- 個別企業に対するWLB推進の取組支援や情報提供
- 海外の研究機関や普及促進機関等との連携形成
- 研究成果を踏まえた政策提言

プロジェクト・メンバー

- 佐藤博樹（東京大学社会科学研究所教授）
- 武石恵美子（法政大学キャリアデザイン学部教授）
- 小室淑恵（株式会社 ワーク・ライフバランス代表取締役）
- 矢島洋子（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 主任研究員）
- 山極清子（立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任教授）
- 松原光代（学習院大学経済経営研究所客員所員）
- 朝井友紀子（慶應義塾大学大学院博士課程）
- 高村静（内閣府男女共同参画局男女共同参画分析官、2009年4月から現職、4月以降オブザーバー参加）

参加企業（50音順）

- アメリカンホーム保険会社
- アリコジャパン
- オリックス株式会社（2008年度のみ）
- 株式会社 資生堂
- 株式会社 東芝
- 株式会社 博報堂
- 株式会社 みずほコーポレート銀行（2009年度より）

プログラム

日時： 2010年2月8日（月）13時30分～17時45分（受付開始13時）

場所： 東京都文京区弥生1-1-1 東京大学弥生キャンパス弥生講堂一条ホール

13:30～15:30 第一部： 参加型分科会

第一分科会「柔軟な働き方に関する制度設計と運用のあり方」（定員30名）

概要：休業制度、短時間勤務制度を中心に、制度運用に関わる問題について参加者で互いに課題を提起し、自社の取組を紹介する小規模な分科会

武石恵美子（法政大学キャリアデザイン学部教授）

矢島洋子（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 主任研究員）

松原光代（学習院大学経済経営研究所客員所員）

第二分科会「仕事管理・働き方の改革」（定員80名）

概要：講義、グループ・ディスカッション、事例紹介を通じて仕事管理・働き方の改革に関して実践的に学ぶ分科会

小室淑恵（株式会社 ワーク・ライフバランス代表取締役）

山極清子（立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任教授）

第三分科会「管理職を含む職場の意識改革」（定員200名）

概要：ワーク・ライフ・バランスDVDの視聴、ロールプレイ、ディスカッションを通じて、効果的な部下マネジメントの体験をする分科会

佐藤博樹（東京大学社会科学研究所教授）

朝井友紀子（慶應義塾大学大学院）

15:30～15:45 休憩（ワーク・ライフ・バランスの実践に関するビデオの試写）

15:45～17:45 第二部： シンポジウム

開会挨拶 末廣 昭（東京大学社会科学研究所 所長）

プロジェクトの紹介 佐藤博樹

「分科会報告」

「管理職の働き方や職場マネジメントに関する調査報告」松原光代

「プロジェクト参加企業における働き方改革のための取組に関する発表」（予定）

アリコジャパン

株式会社みずほコーポレート銀行

「欧州におけるワーク・ライフ・バランス推進に関するヒアリング報告」

朝井友紀子

17:45～18:45 懇親会（ロビーにて）

第一部： 第一分科会

**「柔軟な働き方に関する制度設計と
運用のあり方」**

第一分科会の概要と進行

第一分科会「柔軟な働き方に関する制度設計と運用のあり方」

分科会の概要：休業制度、短時間勤務制度など、柔軟な働き方を進める制度運用に関する問題について参加者で互いに課題を提起し、自社の取組を紹介しながら検討します。

★担当研究者★

武石恵美子（法政大学キャリアデザイン学部教授）

松原光代（学習院大学経済経営研究所客員所員）

矢島洋子（三菱UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社 主任研究員）

【進行】

1. 参加者の自己紹介

2. 問題提起

矢島洋子（三菱UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社 主任研究員）

3. 参加企業の課題について

4. 課題を集約してディスカション

テーマ 1

テーマ 2

テーマ 3

5. 全体とりまとめ

東京大学社会科学研究所
WLB推進研究プロジェクト

成果報告会 第一分科会
柔軟な働き方に関する制度設計と
運用のあり方

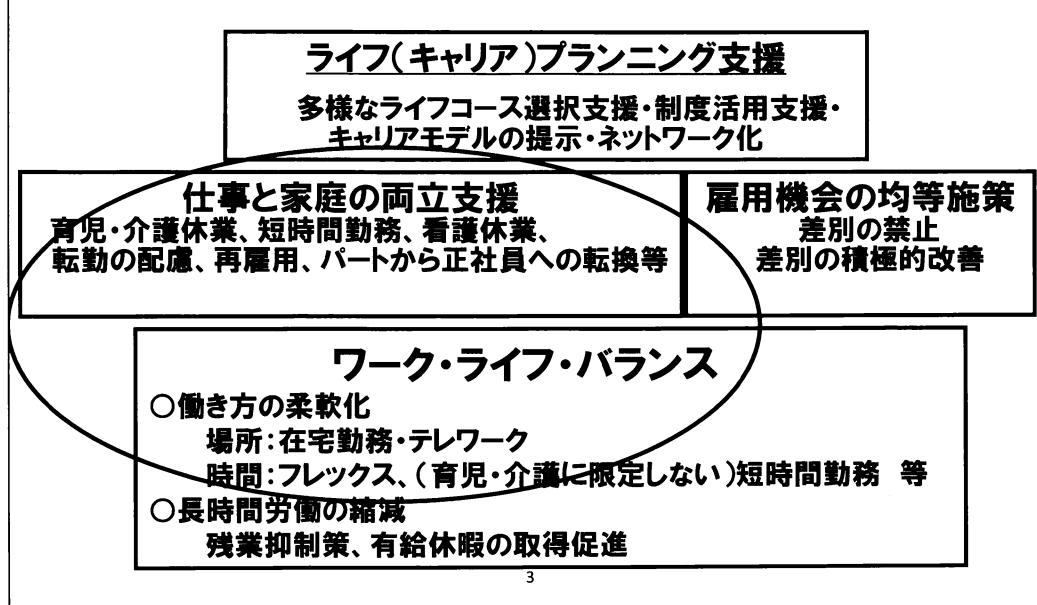
平成22年2月

三菱UFJリサーチ＆コンサルティング 経済・社会政策部
主任研究員 矢島洋子

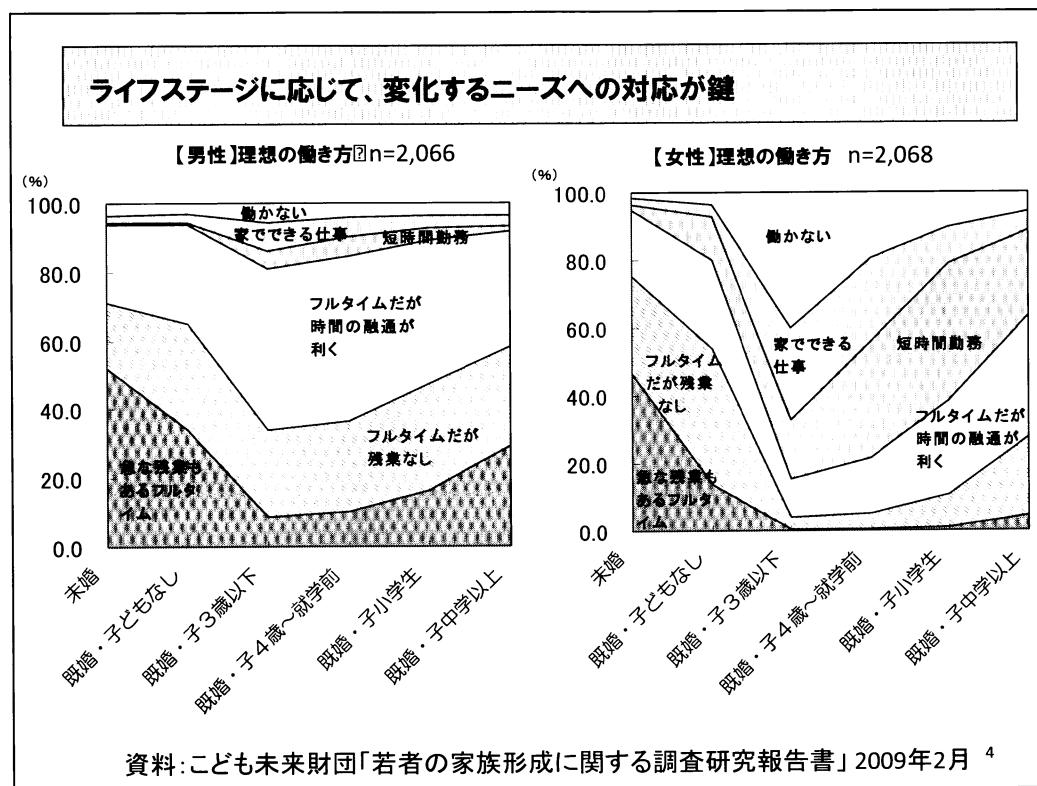
<内容>

- I. 柔軟な働き方に関する制度の位置づけ
- II. 制度に対するニーズ
- III. 制度の導入・運用状況
- IV. 制度の導入・運用課題

I. 柔軟な働き方に関する制度の位置づけ

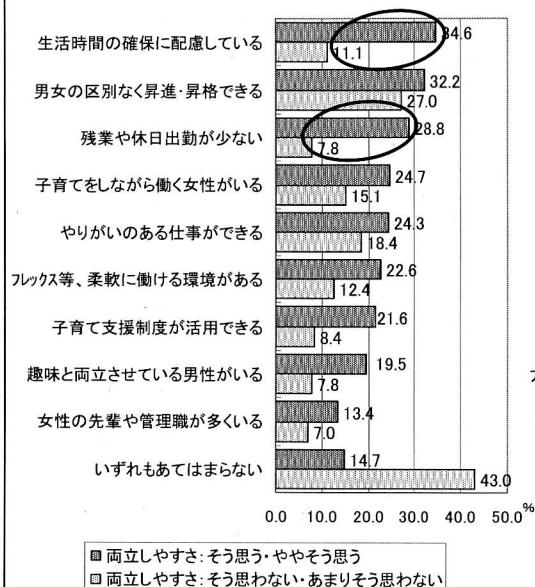


3

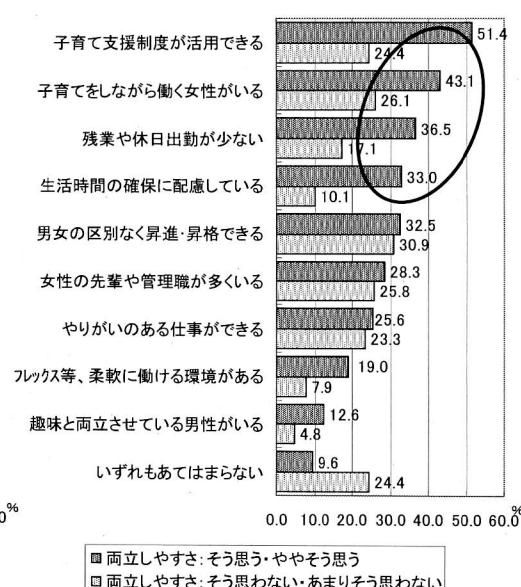


II. 制度に対するニーズ

【男性:夫婦ともに正社員】職場の両立しやすさと特徴



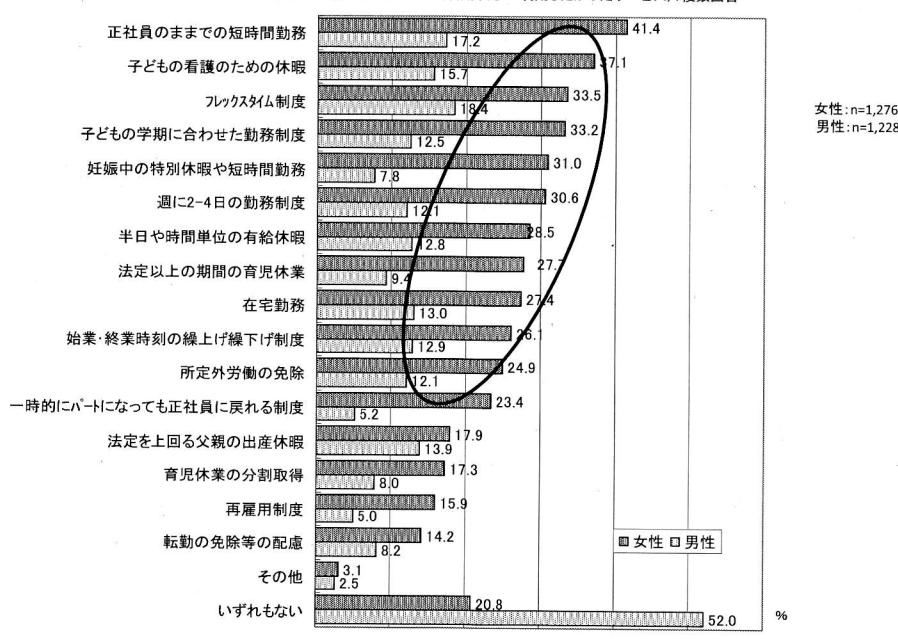
【女性:夫婦ともに正社員】職場の両立しやすさと特徴



資料:こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書」2008年2月

職場の両立支援制度について、「利用したい・利用したかった」サービスを男女別にみると、全体に女性のニーズが高い。

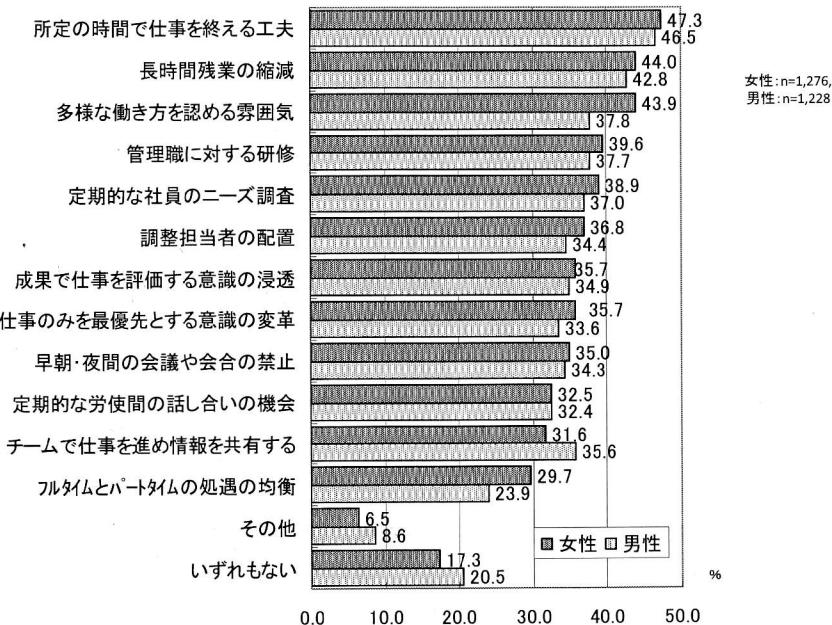
職場の支援に対するニーズ(利用したい・利用したかったサービス):複数回答



資料:こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書」2008年2月

職場環境改善のために、今の職場に必要だと思う取組については、男女あまり差が見られない。

環境改善推進のための取組ニーズ(職場に必要だと思う取組):複数回答

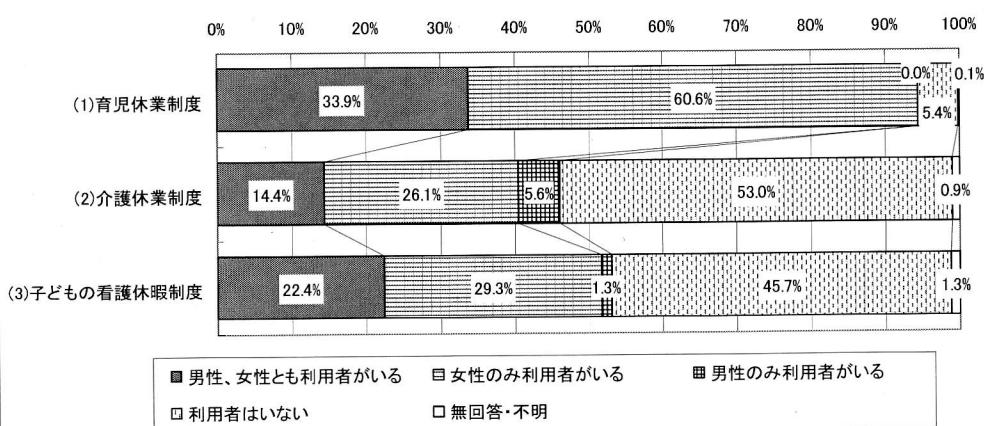


資料:こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書」2008年2月

III. 制度の導入・運用状況

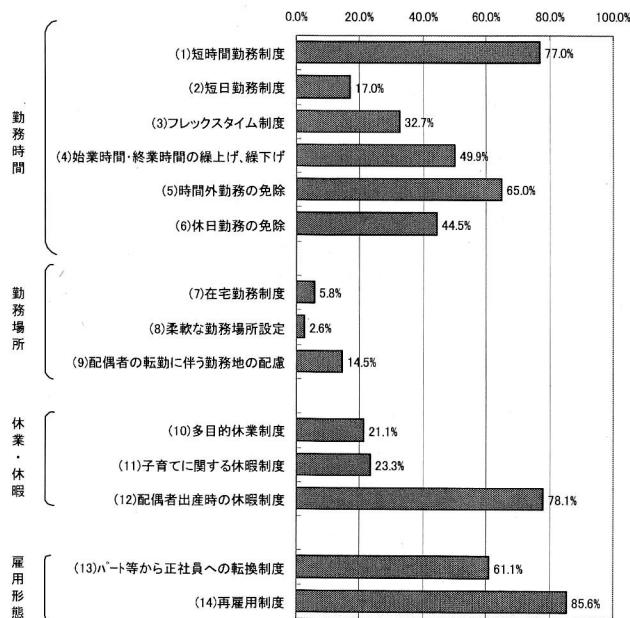
1) 育児休業・介護休業利用状況

図表 育児休業制度、介護休業制度、子どもの看護休暇制度の過去3年間の利用状況 n=771



資料:21世紀職業財団「両立支援のための柔軟な働き方に関する調査研究報告書」2009年3月

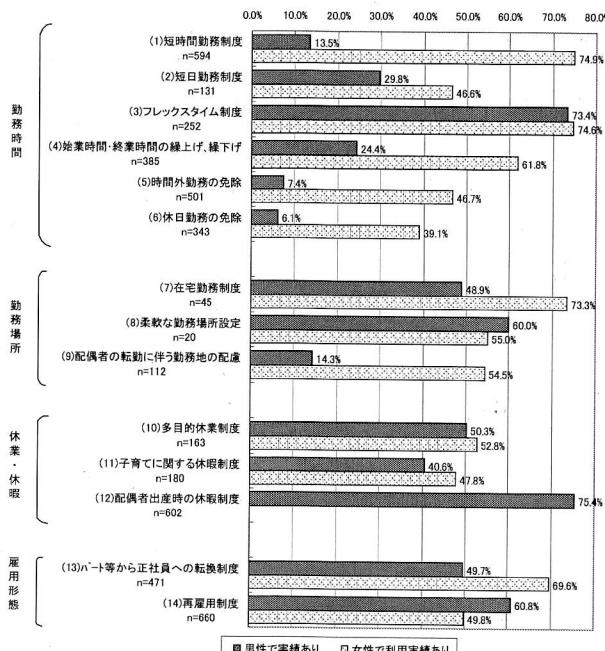
2)育児・介護休業以外の制度の導入状況 n=771



資料:21世紀職業財団「両立支援のための柔軟な働き方に関する調査研究報告書」2009年3月

9

3)制度の利用実績

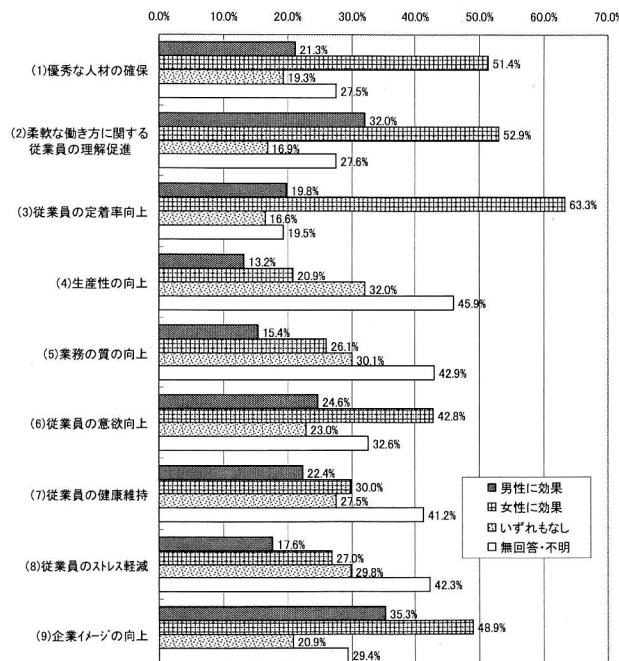


■ 男性で実績あり □ 女性で利用実績あり

資料:21世紀職業財団「両立支援のための柔軟な働き方に関する調査研究報告書」2009年3月

10

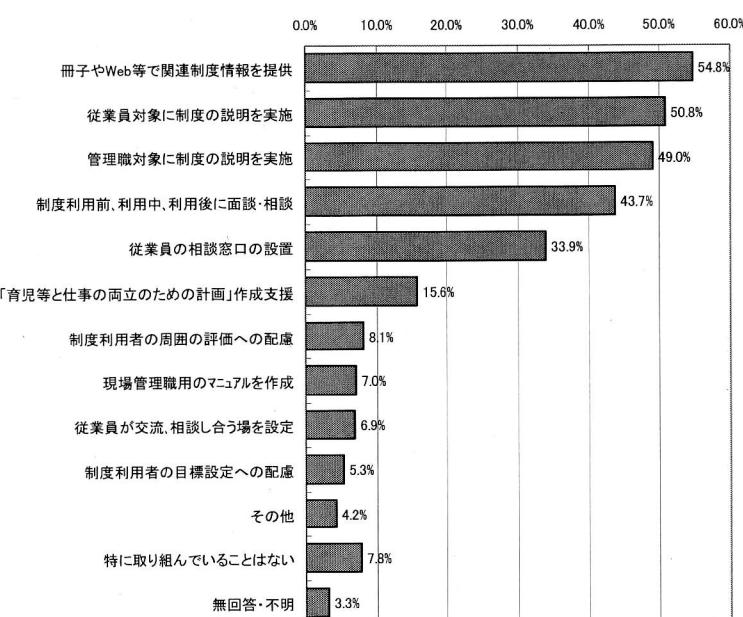
IV. 制度導入・運用課題 1)制度導入の効果



資料:21世紀職業財団「両立支援のための柔軟な働き方に関する調査研究報告書」2009年3月

11

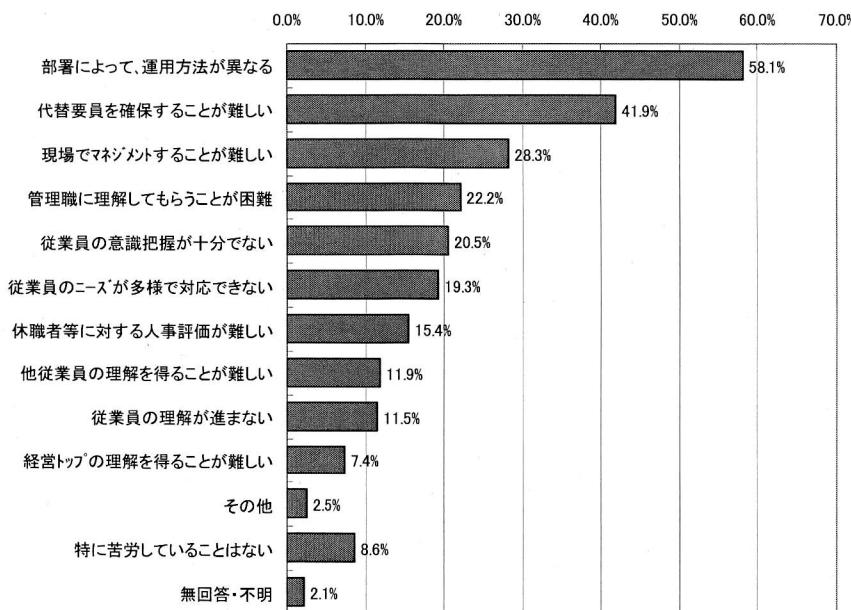
2)制度利用促進のための取組



資料:21世紀職業財団「両立支援のための柔軟な働き方に関する調査研究報告書」2009年3月

12

3)制度運用上の課題



資料:21世紀職業財団「両立支援のための柔軟な働き方に関する調査研究報告書」2009年3月

13

参考:短時間勤務の場合 制度・運用の考え方

- ◇職場ニーズにあった対象・時間設定
- ◇給与は原則、育児休業同様ノーウォークノーペイ
- ◇仕事の配分・目標に照らした評価
- ◇育児休業以上に、職場内の公平性への配慮が必要:評価方法 & フィードバックの仕方
- ◇キャリアアップのモチベーションを低下させない。ペースは遅れてもキャリアアップする道筋必要。
- ◇通常勤務に復帰するための支援の工夫

14

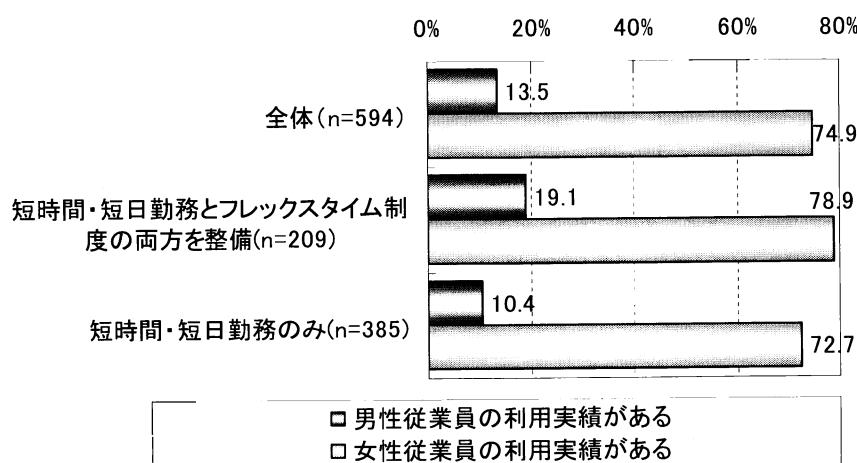
<短時間勤務制度の導入過程>

	制度設計	運用
第一段階 対象者 向け	①短時間勤務制度設計 (対象者・時間設定・給与等)	①制度利用者の仕事の 配分・目標設定
	②利用者(・同僚・上司) の評価制度	②利用者のキャリアプラン ニング支援
第二段階 職場全体	人事評価・組織の業績評 価制度全体の再設計 ビジネスモデルの見直し 等	合理的な職場マネジメント: 効率・裁量・共有

15

<参考データ>

WLB環境と短時間勤務制度の利用



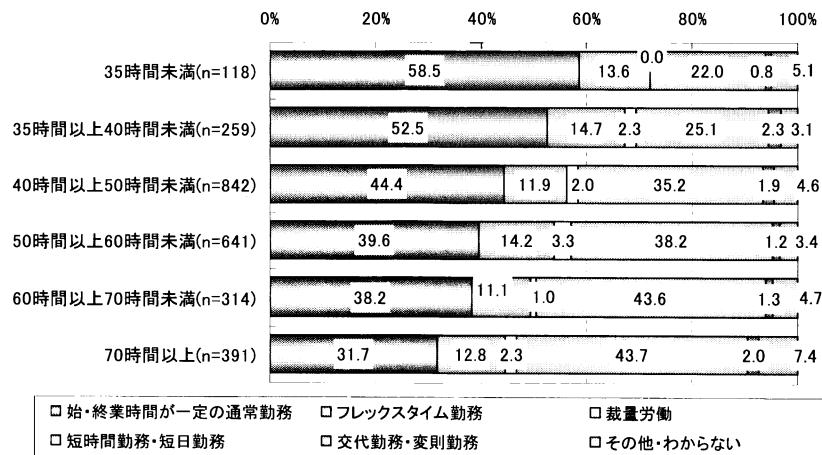
資料: 21世紀職業財団「両立支援のための柔軟な働き方に関する調査研究報告書」2009年3月

16

<参考データ>

夫のWLB環境と女性の短時間勤務制度利用

【女性】配偶者・パートナーの現在の就労時間別希望する勤務形態



資料:三養UFJリサーチ＆コンサルティング「子育て期の男女への仕事と子育ての両立に関するアンケート調査(両立支援に係る諸問題に関する総合的調査研究)」2009年(厚生労働省委託調査)

改正育児・介護休業法のあらまし

(抜粋)



次世代認定マーク「くるみん」

 厚生労働省 都道府県労働局 雇用均等室

※改正法の詳細については、厚生労働省ホームページもご覧ください。

<http://www.mhlw.go.jp/topics/2009/07/tp0701-1.html>

改正育児・介護休業法の概要

育児・介護休業法の主な改正内容

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、短時間勤務制度(1日6時間)を設けることを事業主の義務とし、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。
- 子の看護休暇制度を拡充する(小学校就学前の子が、1人であれば年5日(現行どおり)、2人以上であれば年10日)。

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。

※ これらにあわせ、育児休業給付についても所要の改正

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

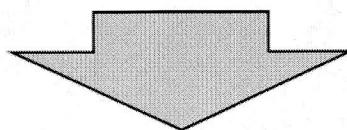
- 苦情処理・紛争解決の援助及び調停の仕組みを創設する。
- 勧告に従わない場合の公表制度及び報告を求めた場合に報告をせず、又は虚偽の報告をした者に対する過料を創設する。

【施行期日】平成22年6月30日（ただし、一部の規定は、常時100人以下の労働者を雇用する事業主については平成24年6月30日（予定）。）
4のうち、調停については平成22年4月1日、その他は平成21年9月30日。

1 子育て期間中の働き方の見直し

現 状

- 女性の育児休業取得率は約9割に達する一方、約7割が第1子出産を機に離職。
- 仕事と子育ての両立が難しかった理由は、「体力がもたなそうだった」が最も多く、育児休業からの復帰後の働き方が課題。
- 育児期の女性労働者のニーズは、短時間勤務、所定外労働の免除が高い。
- 子が多いほど病気で仕事を休むニーズは高まるが、子の看護休暇の付与日数は、子の人数に関わらず年5日。



改正内容

短時間勤務制度の義務化

- 短時間勤務制度について、3歳までの子を養育する労働者に対する事業主による措置義務とする。

所定外労働の免除の義務化

- 所定外労働の免除について、3歳までの子を養育する労働者の請求により対象となる制度とする。

子の看護休暇の拡充

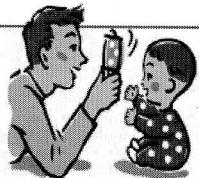
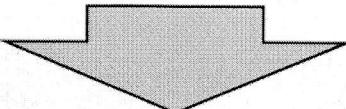
- 現行：小学校就学前の子がいれば一律年5日
改正後：小学校就学前の子が1人であれば年5日、2人以上であれば年10日、とする。

2 父親も子育てができる働き方の実現

現 状

- 勤労者世帯の過半数が共働き世帯となっているなかで、女性だけではなく男性も子育てができ、親子で過ごす時間を持つことの環境づくりが求められている。
- 男性の約3割が育児休業を取りたいと考えているが、実際の取得率は1.56%。男性が子育てや家事に費やす時間も先進国中最低の水準。
- 男性が子育てや家事に関わっておらず、その結果、女性に子育てや家事の負荷がかかりすぎていることが、女性の継続就業を困難にし、少子化の原因にもなっている。

改正内容



父母ともに育児休業を取得する場合の休業可能期間の延長（パパ・ママ育休プラス）

- 父母がともに育児休業を取得する場合、育児休業取得可能期間を、子が1歳から1歳2か月に達するまでに延長する。
- 父母1人ずつが取得できる休業期間（母親の産後休業期間を含む。）の上限は、現行と同様1年間とする。

出産後8週間以内の父親の育児休業取得の促進

- 妻の出産後8週間以内に父親が育児休業を取得した場合、特例として、育児休業の再度の取得を認める。

労使協定による専業主婦（夫）除外規定の廃止

- 労使協定により専業主婦の夫などを育児休業の対象外にできるという法律の規定を廃止し、すべての父親が必要に応じ育児休業を取得できるようにする。

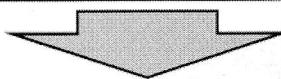
※ これらにあわせ、育児休業給付についても所要の改正

3 仕事と介護の両立支援

現 状

- 家族の介護・看護のために離転職している労働者が、平成14年からの5年間で約50万人存在。
- 要介護者を日常的に介護する期間に、年休・欠勤等で対応している労働者も多い。

改正内容



介護のための短期の休暇制度の創設

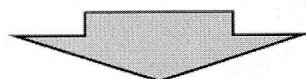
- 要介護状態にある家族の通院の付き添い等に対応するため、介護のための短期の休暇制度を設ける。（年5日、対象者が2人以上であれば年10日）

4 実効性の確保

現 状

- 妊娠・出産に伴う紛争が調停制度の対象となっている一方で、育児休業の取得に伴う紛争はこうした制度の対象外。
- 育児・介護休業法は法違反に対する制裁措置がなく、職員のねばり強い助言・指導等により実効性を確保している状況。

改正内容



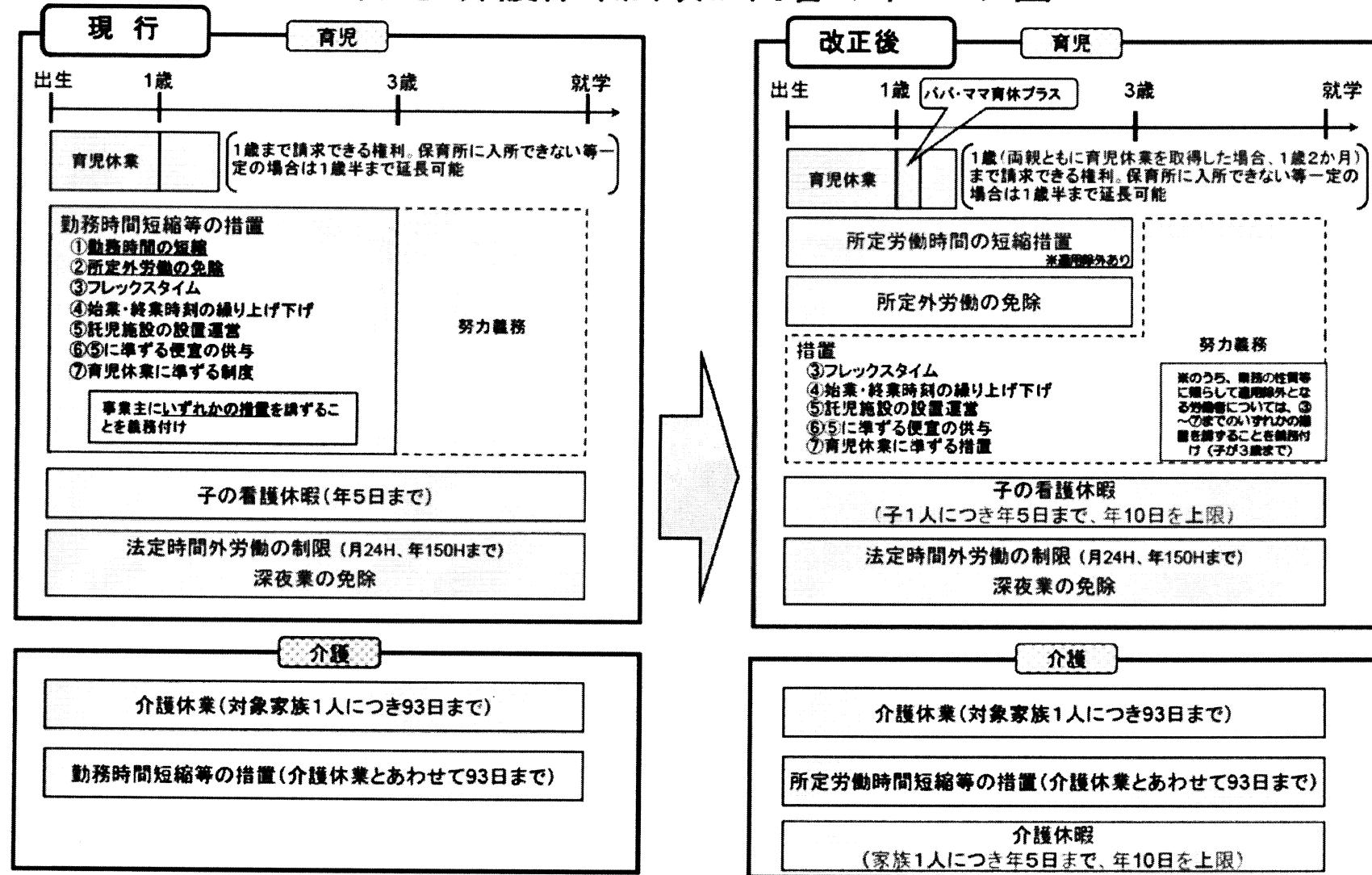
紛争解決の援助及び調停の仕組み等の創設

- 育児休業の取得等に伴う苦情・紛争について、都道府県労働局長による紛争解決の援助及び調停委員による調停制度を設ける。

公表制度及び過料の創設

- 劝告に従わない場合の公表制度や、報告を求めた際に虚偽の報告をした者等に対する過料を設ける。

育児・介護休業法改正内容のイメージ図



改正育児・介護休業法の解説

I 育児休業関係

1 出産後8週間以内の父親等の育児休業に関する特例（法第5条第2項関係）

【改正のポイント】

- 改正前は、育児休業を取得した場合、配偶者の死亡等の特別な事情がない限り、再度の取得はできないとされていましたが、改正後は、配偶者の出産後8週間以内の期間内にされた最初の育児休業については、特別な事情がなくても、再度の取得が可能となります。
- 特例の対象となる期間は、原則として出生日から8週間後までの間となります。①出産予定日前に子が産まれた場合は、出生日から出産予定日の8週間後まで、②出産予定日後に子が生まれた場合は、出産予定日から出生日の8週間後まで、となります。
(例) 4月1日(水)が出産予定日である場合に、3月25日(水)に子が出生した場合
→特例期間は、3月25日(水)から5月27日(水)までとなります。
- この特例の対象となるためには、出産後8週間以内に育児休業が終了していることが必要です。また、産後休業を取得した労働者には、この特例は適用されません。

Q 出産後8週間以内の育児休業の特例の対象となるためには、8週間に内に育児休業が終了している必要がありますか？

- A 出産後8週間以内に育児休業した場合の育児休業再度取得の特例の対象となるためには、出産後8週間以内（子の出生の日から起算して8週間を経過する日の翌日まで）に育児休業を開始し、かつ終了している必要があります。
ただし、出産予定日より実際の出産日が早まった場合は、実際の出産日から出産予定日の8週間後まで、出産予定日より実際の出産日が遅れた場合には、出産予定日から実際の出産日の8週間後までの期間内に、育児休業を開始し、かつ終了している必要があります。

2 育児休業の再度取得要件等の見直し（則第4条及び第9条関係）

【改正のポイント】

- 育児休業の再度取得が認められる特別の事情（※1）として、育児休業の申出に係る子が、
 - ① 負傷、疾病又は身体上若しくは精神上の障害（※2）により、2週間以上の期間にわたり世話を必要とする状態になったとき、
 - ② 保育所における保育の実施を希望し、申込みを行っているが、当面その実施が行われないとき（※3）、
が追加されます。
- また、育児休業申出を開始予定日の1週間前までとする特例（※4）の対象として、上記①及び②が追加されます。
- このほか、育児休業開始予定日の繰り上げが認められる特別の事由、育児休業申出の撤回後の再度取得要件についても、上記①及び②が追加されます。

※1 改正前は、特別の事情として、①産前産後休業又は新たな育児休業の開始により育児休業期間が終了した場合で、産前産後休業又は新たな育児休業の対象となった子が死亡したとき又は他人の養子になったこと等の理由により労働者と同居しなくなったとき、②配偶者が死亡したとき、③配偶者との離婚等により同居しなくなったとき、等がありました。

※2 負傷又は疾病にかかり治った後障害が残った場合を含みます。なお、通常の生育過程において日常生活上必要な便宜を供与する必要がある場合は該当しません。

※3 当初入所を予定していた保育所に入れない場合などが考えられます。なお、「保育所」とは児童福祉法に規定する保育所をいい、いわゆる無認可保育施設を含みません。

※4 現行制度において、育児休業の申出は、原則として開始予定日の1か月前までに行うこととされていますが、①出産予定日前の子の出生、②配偶者の死亡、③配偶者の負傷又は疾病による養育困難、④配偶者が同居しなくなった、の場合には、1週間前までとする特例があります。

3 育児休業の申出事項及び申出方法の見直し

(則第5条第1項から第3項まで関係)

【改正のポイント】

- 育児休業の申出事項として、パパ・ママ育休プラスにより1歳を超える子について育児休業をする場合は、本人の育児休業開始予定日が、配偶者の育児休業の初日以降である事実が追加されます。
- 改正前は、育児休業の申出は、書面によることとされていましたが、改正後は、書面のほか、事業主が適当と認める場合には、ファックス又は電子メール等（※1）によることも可能となります。
- 育児休業の開始予定日及び終了予定日の変更の申出、育児休業の撤回の申出並びに育児休業申出後に子が出生した場合の通知についても、同様となります。

※1 電子メール等による場合は、労働者及び事業主が送信する情報を出力することにより書面を作成できるものに限ります。

また、「電子メール等」の「等」には、例えば、インターネットを経由した専用のブラウザによる申出が含まれます。

4 育児休業申出に対する事業主による休業期間等の通知

(則第5条第4項から第6項まで関係)

【改正のポイント】

- 事業主は、育児休業申出がされたときは、次に掲げる事項を労働者に速やかに（※1）通知しなければなりません。
 - ① 育児休業申出を受けた旨
 - ② 育児休業開始予定日（法第六条第三項の規定により指定をする場合にあっては、当該事業主の指定する日）及び育児休業終了予定日
 - ③ 育児休業申出を拒む場合（※2）には、その旨及びその理由
- 通知は、書面によるほか、労働者が希望する場合には、ファックス又は電子メール（※3）によることも可能です。
- なお、育児休業は、労働者が適正に申し出ることにより、事業主の承諾等を要せずして休業できるものであり、この通知がされなかつたとしても、適正に申出を行った労働者は育児休業をすることができます。

※1 「速やかに」とは、原則として労働者が育児休業申出をした時点からおむね2週間以内をいいます。ただし、育児休業申出の日から育児休業開始予定日までの期間が2週間に満たない場合は、育児休業開始予定日までに通知をすることが必要です。

※2 「拒む場合」とは、法第6条第1項ただし書の規定に基づく場合をいうものであり、経営困難、事業繁忙等の理由で拒むことはできません。

※3 電子メールによる場合は、労働者が記録を出力することによる書面を作成できるものに限ります。

また、育児休業の申出が1か月前までに行われなかつた場合における事業主の休業開始予定日の指定についても、同様となります。

5 労使協定による専業主婦（夫）除外規定の廃止

（法第6条第1項、則第6条及び則第7条関係）

【改正のポイント】

- 改正前は、労使協定を定めることにより、配偶者が専業主婦（夫）や育児休業中である場合等の労働者からの育児休業申出を拒める制度となっていましたが、改正後はこれを廃止し、専業主婦（夫）家庭の夫（妻）であっても育児休業を取得できるようになります。
 - また、いわゆる内縁の妻等が常態として子を養育することができる労働者についても、労使協定による適用除外規定が削除されます。
-
- 改正前は、配偶者が専業主婦（夫）や育児休業中である場合等の労働者については、労使協定が定められている場合には、産後8週間以内を除き、育児休業をすることができませんでしたが、改正後は、労使協定の有無にかかわらず、原則として子が1歳に達するまで、育児休業をすることができるようになります。

II 両親ともに育児休業をする場合の特例（パパ・ママ育休プラス）関係

1 パパ・ママ育休プラスの対象及び特例

(法第9条の2、法第9条の2第1項による読み替え後の法第5条第1項、第3項及び第4項並びに法第9条第1項関係)

【改正のポイント】

- パパ・ママ育休プラスは、男性の育児休業の取得促進を図る観点から、両親ともに育児休業をした場合の育児休業等の特例を設けるものです。
- 特例の対象となるためには、配偶者（※1）が子の1歳到達日以前のいずれかの日において育児休業（※2）をしていることが要件となります。
ただし、以下の育児休業については特例の対象となりません。
 - ① 本人の育児休業開始予定日が、子の1歳到達日の翌日後である場合。
 - ② 本人の育児休業開始予定日が、配偶者がしている育児休業の初日前である場合。
- パパ・ママ育休プラスの場合、育児休業の対象となる子の年齢について、原則1歳までから原則1歳2か月までに延長されます。
- ただし、育児休業が取得できる期間（女性の場合は、出生日以後の産前・産後休業期間を含む。）については、これまでどおり、1年間となります。

※1 「配偶者」には、法律上の配偶者のみならず、事実上婚姻関係と同様の事情にある者を含みます。

※2 「育児休業」には、育児・介護休業法の規定に基づく育児休業のみならず、公務員が国家公務員の育児休業等に関する法律等の規定に基づき取得する育児休業を含みます。

- 男性のみならず、女性がする育児休業についても、法令に定める要件を満たす場合は当然対象となります。
ノルウェー、スウェーデン、ドイツ等において「パパ・クオータ制」、「パパの月」と呼ばれる制度と類似の制度です。
- 育児休業が取得できる期間については、具体的には、「育児休業等取得日数」（①）が「育児休業等可能日数」（②）を超えた場合、その日において育児休業が終了することとされています。

- ① 「育児休業等取得日数」とは、「出生日以後の産前・産後休業期間の日数」+「育児休業をした日数」をいいます。
- ② 「育児休業等可能日数」とは、子の1歳到達日までの日数をいいます。すなわち、うるう日を含まない場合は365日、うるう日を含む場合は366日となります。

Q1 パパ・ママ育休プラスの対象を、男性労働者に限定しても構いませんか？

A 法律上、男女とも、パパ・ママ育休プラスとして要件を満たす場合には、1歳2か月まで育児休業を取得できることとされており、男性労働者のみを対象とすることは許されません。

Q2 配偶者が労働者より先に育児休業を取得する予定であるが、労働者の申出時点ではまだ配偶者が育児休業を開始していない場合も、パパ・ママ育休プラスによる子が1歳2か月までの育児休業をすることが可能ですか？

A パパ・ママ育休プラスによる子が1歳2か月までの育児休業の申出は、配偶者が労働者より先に育児休業をしているなど、法に定める要件を満たす見込みで行うことも可能です。

この場合、労働者の育児休業の開始予定日までに、配偶者が育児休業をしなかった場合の取扱いは、以下のとおりとなります。

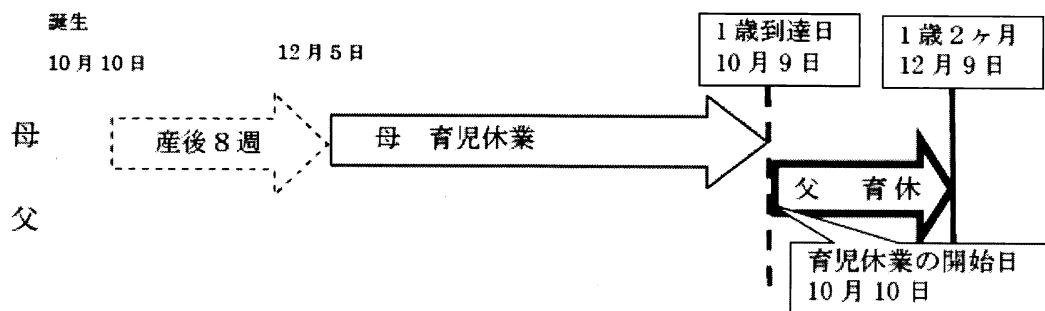
- ① 労働者の育児休業の終了予定日が、子の1歳到達日以前である場合には、申出どおり育児休業を取得できます。
- ② 労働者の育児休業の終了予定日が、子の1歳到達日より後である場合には、育児休業の申出は、されなかつたものとみなされます。

(参考) パパ・ママ育休プラスの場合の具体例

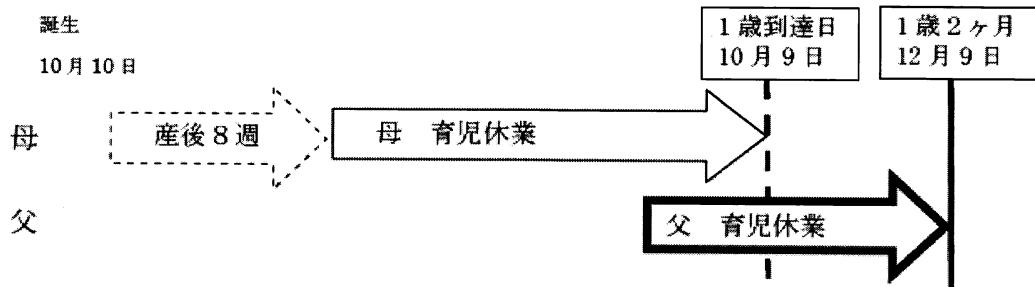
子の出生日 平成22年10月10日(日) 子が1歳に達する日(1歳到達日) 平成23年10月9日(日)(通常の休業取得可能期間) 子が1歳に達する日の翌日 平成23年10月10日(月) 子が1歳2ヶ月に達する日 平成23年12月9日(金)

※ 太枠が、パパ・ママ育休プラスの場合

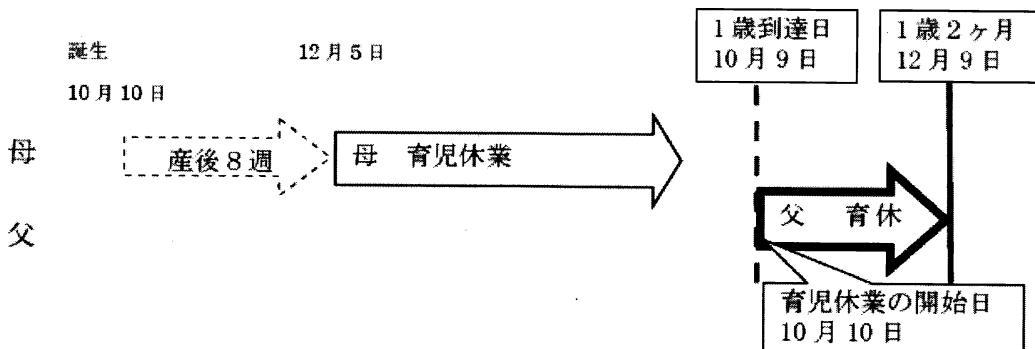
(例1)



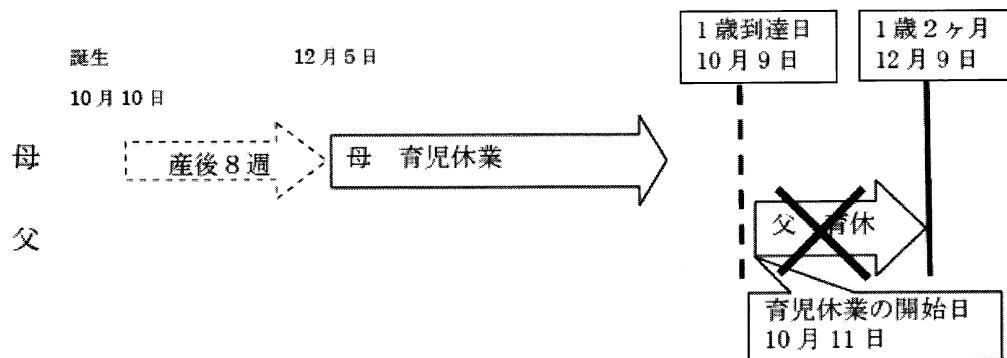
(例2)



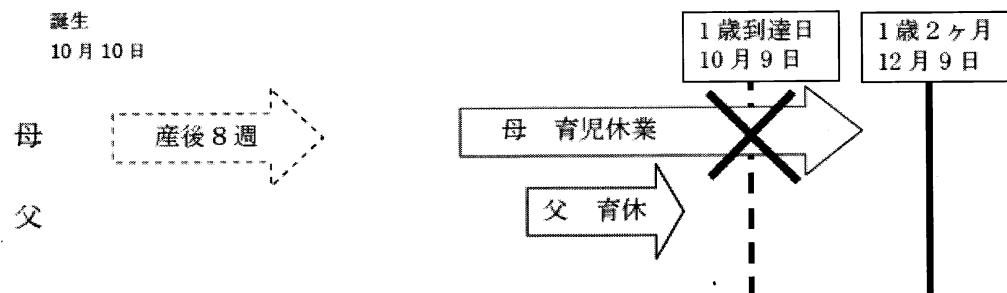
(例3)



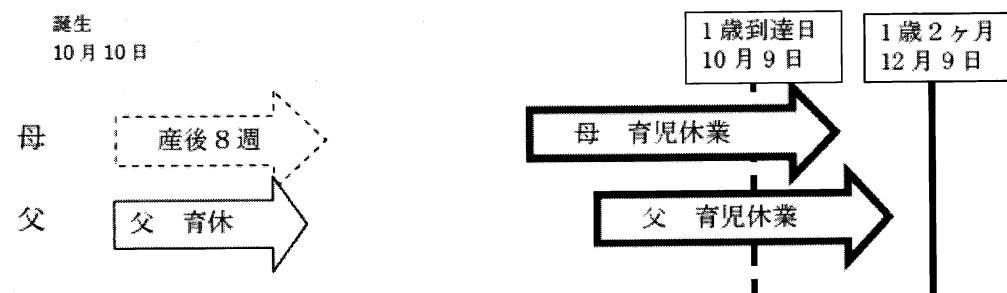
(例 4)



(例 5)



(例 6)



Q 3 パパ・ママ育休プラスと1歳6か月までの育児休業との関係はどうなりますか？

A パパ・ママ育休プラスとして1歳到達日後1歳2か月までの間で育児休業を取得している場合でも、一定の要件（※）を満たせば、1歳6か月まで育児休業を延長できます。

この場合、1歳6か月までの育児休業の開始予定日は、子の1歳到達日後である本人又は配偶者の育児休業終了予定日の翌日としなければなりません。

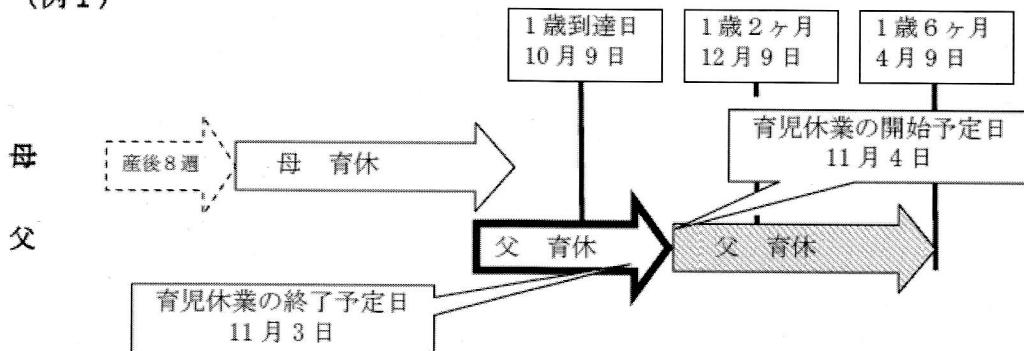
(※)

- ① 本人又は配偶者が子の1歳到達日後の育児休業終了予定日において育児休業をしていること
- ② 子の1歳到達日後、保育所に入れないなどの要件を満たすこと、が必要であり、当該要件に該当するか否かは、申出時点で判断することとなります。

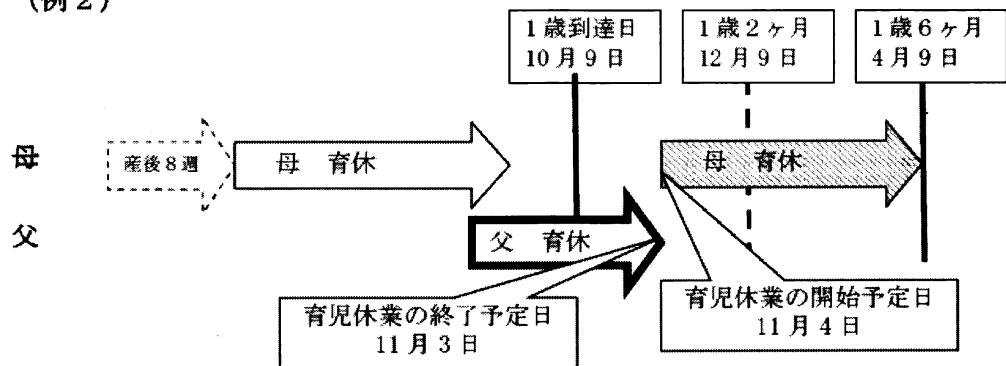
(参考) パパ・ママ育休プラスの場合に1歳6か月までの育児休業をする場合の具体例

※ 太枠がパパ・ママ育休プラス、色付は1歳6か月までの育児休業

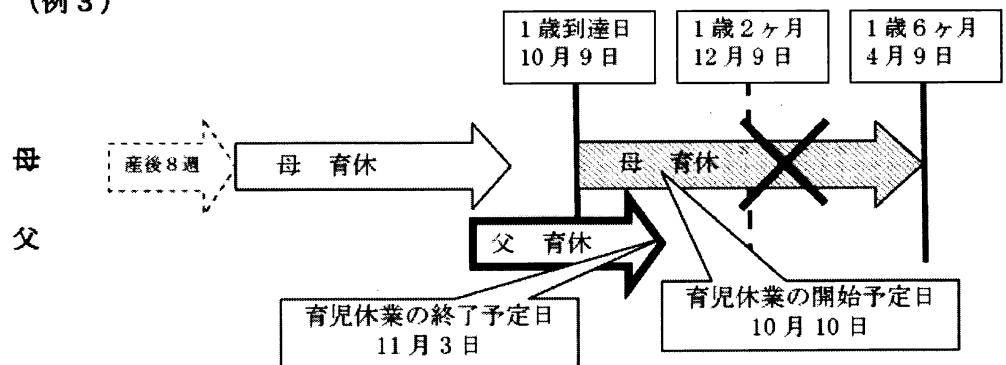
(例1)



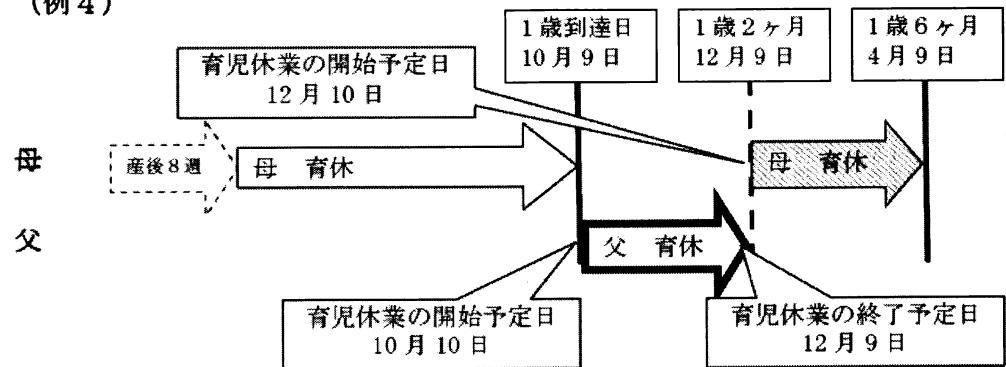
(例 2)



(例 3)



(例 4)



IV 子の看護休暇関係

1 子の看護休暇の拡充

(法第16条の2第1項、則第29条の3、指針第2の2(3)関係)

【改正のポイント】

- 改正前は、子の看護休暇の付与日数は、一の年度において5日を限度としていましたが、改正後は、養育する小学校就学の始期に達するまでの子が1人の場合は年5日、2人以上の場合は年10日とされます。
- 改正前は、子の看護休暇は、「負傷し、又は疾病にかかったその子の世話」を行うための休暇とされていましたが、改正後は、子に予防接種(※1)又は健康診断を受けさせることが取得事由として追加されます。

※1 「予防接種」には、インフルエンザ予防接種など、予防接種法に定める定期の予防接種以外のものも含まれます。

- 子の看護休暇の付与日数は、申出時点の子の人数で判断されます。
- 子の看護休暇は、法律上、日単位で付与することが必要とされていますが、さらに、時間単位や半日単位での休暇取得のニーズがあることを踏まえ、これが指針上明示されます。
- 事業主は、労働者の子の症状、労働者の勤務の状況等が様々であることに対応し、時間単位又は半日単位での休暇の取得を認めること等制度の弾力的な利用について配慮してください。

Q1 対象となる子の人数が2人の場合に、1人の看護のために10日の休暇を利用することも可能ですか？

A 対象となる子が2人以上の場合、同一の子の看護のために年10日の看護休暇を利用することも可能です。

Q 2 子の看護休暇について、子どもが年度の途中で産まれたり、亡くなったりした場合の付与日数については、どうすればよいですか？

A 子の看護休暇の付与日数は、申出時点の子の人数で判断します。

例えば、子どもが年度の途中で生まれ、小学校就学前までの子が2人となった場合、年度の途中であっても、その年度におけるそれまでの付与日数と合計して年10日までの休暇を認めることができます。

なお、子どもが途中で亡くなった場合などの理由により子の看護休暇の付与日数が減少した結果、同一の年度において既に取得した子の看護休暇の日数が付与日数を上回る場合であっても、既に取得した子の看護休暇は有効であり、当該上回る日数について、遡及して不就業と取り扱うことや、翌年度分に付与される子の看護休暇の日数から差し引くことは許されません。

VI 所定外労働の免除関係

1 育児のための所定外労働の免除

(法第16条の8、則第30条の8から則第31条まで及び指針第2の3関係)

【改正のポイント】

- 3歳に満たない子を養育する労働者が請求した場合には、事業主は、その労働者を、所定労働時間を超えて労働させてはならないこととなります。

(1) 所定外労働の免除の対象となる労働者

- 所定外労働の免除の対象となる労働者は、次のすべてに該当する労働者です。
 - ① 3歳に満たない子を養育する労働者であること。
 - ② 日々雇用される者でないこと。
 - ③ 労使協定により適用除外とされた労働者でないこと。
- このうち、③については、
 - ア) 当該事業主に引き続き雇用された期間が1年に満たない労働者
 - イ) 1週間の所定労働日数が2日以下の労働者について、労使協定により所定外労働の免除の対象外とすることができるとしてされています。

(2) 所定外労働の免除の請求の方法

- 所定外労働の免除の請求は、次の事項を事業主に通知することによって行わなければなりません。
 - ① 請求の年月日
 - ② 請求をする労働者の氏名
 - ③ 請求に係る子の氏名、生年月日及び前号の労働者との続柄（請求に係る子が当該請求の際に出生していない場合にあっては、当該請求に係る子を出産する予定である者の氏名、出産予定日及び前号の労働者との続柄）
 - ④ 請求に係る免除期間（法第十六条の八第二項の制限期間をいう。以下この章において同じ。）の初日及び末日とする日
 - ⑤ 請求に係る子が養子である場合にあっては、当該養子縁組の効力が生じた日
- この通知は、書面によるほか、事業主が適当と認める場合には、ファ

クス又は電子メール等によることも可能です。

※ 電子メール等による場合は、労働者及び事業主が送信する情報を出力することにより書面を作成できるものに限ります。

※ 「電子メール等」の「等」には、例えば、インターネットを経由した専用のブラウザによる申出が含まれます。

※ 請求後に子が出生した場合の通知についても、同様となります。

- 所定外労働の免除の請求は、1回につき、1か月以上1年以内の期間について、開始の日及び終了の日を明らかにして、開始の日の1か月前までにしなければなりません。また、この請求は、何回もすることができます。
- 所定外労働の免除の請求に係る免除期間は、時間外労働の制限の請求に係る制限期間と、一部又は全部が重複しないようにしなければなりません。
- なお、所定外労働の免除の請求に係る免除期間を、所定労働時間の短縮措置が適用されている期間と重複して請求することは可能です。

(3) 請求があった場合の事業主の対応

- 請求があった場合には、事業主は、事業の正常な運営を妨げる場合を除き、所定労働時間を超えて労働させてはなりません。
- 「事業の正常な運営を妨げる場合」に該当するか否かは、その労働者の所属する事業所を基準として、その労働者の担当する作業の内容、作業の繁閑、代替要員の配置の難易等諸般の事情を考慮して客観的に判断することとなります。
- 事業主は、労働者に対して請求に係る子の出生等を証明する書類の提出を求めることができます。
- 事業主は、所定外労働の免除については、労働者がこれを容易に受けられるようにするため、あらかじめ制度が導入され、規則が定められるべきものであることに留意してください。
- 事業主は、労働者の子の養育の状況、労働者の勤務の状況等が様々であることに対応し、制度の弾力的な利用が可能となるように配慮して下さい。
「制度の弾力的な利用」としては、例えば、労働者が一時的に子の養育をする必要がなくなった期間について、話し合いにより、その事業主の

下で所定労働時間を超えて労働すること等労働者の様々な状況に対応するための運用が考えられます。

(4) 所定外労働の免除の終了事由等

- 所定外労働の免除の期間は、労働者の意思にかかわらず、次の場合に終了します。
 - ① 子を養育しないこととなった場合
 - ② 子が3歳に達した場合
 - ③ 所定外労働の免除を受けている労働者について、産前産後休業、育児休業又は介護休業が始まった場合
- 所定外労働の免除の開始前に子を養育しないこととなった場合には、所定外労働の免除の請求は、されなかつたことになります。
- 「子を養育しないこととなった場合」とは、具体的には、次の場合をいいます。
 - ① 子の死亡
 - ② 子が養子の場合の離縁や養子縁組の取消
 - ③ 子が他人の養子となったこと等による同居の解消
 - ④ 労働者の負傷、疾病等により、制限を終了しようとする日までの間、子を養育できない状態となったこと
- 子を養育しないこととなった場合は、労働者はその旨を事業主に通知しなければなりません。

Q 管理職は、所定外労働の免除の対象となりますか？

A 管理職のうち、労働基準法第41条第2号に定める管理監督者については、労働時間等に関する規定が適用除外されていることから、所定外労働の免除の対象外となります。

なお、労働基準法第41条第2号に定める管理監督者については、同法の解釈として、労働条件の決定その他労務管理について経営者と一体的な立場にある者の意であり、名称にとらわれず、実態に即して判断すべきであるとされています。このため、職場で「管理職」として取り扱われている者であっても、同号の管理監督者に当たらない場合には、所定外労働の免除の対象となります。

IX 所定労働時間の短縮措置（短時間勤務）関係

1 3歳に満たない子を養育する労働者に対する短時間勤務制度の義務化
(法第23条第1項、則第33条の2から第34条まで及び指針第2の9関係)

【改正のポイント】

- 改正前は、事業主は、3歳に満たない子を養育する労働者について、短時間勤務制度、所定外労働（残業）免除制度、フレックスタイム制度、時差出勤の制度、事業所内保育施設の設置運営などから1つを選択して、制度を設けることが義務付けられていました（選択的措置義務）。
- 改正後は、事業主は、3歳に満たない子を養育する労働者について、労働者が希望すれば利用できる短時間勤務制度を設けることが義務付けられます。

（1）短時間勤務制度の対象となる労働者

- 短時間勤務制度の対象となる労働者は、次のすべてに該当する労働者です。
 - ① 3歳に満たない子を養育する労働者であること。
 - ② 1日の所定労働時間が6時間以下（※）でないこと。
 - ③ 日々雇用される者でないこと。
 - ④ 短時間勤務制度が適用される期間に現に育児休業をしていないこと。
 - ⑤ 労使協定により適用除外とされた労働者でないこと。
- ※ 1か月又は1年単位の変形労働時間制の適用される労働者については、「1日の所定労働時間が6時間以下」とはすべての労働日の所定労働時間が6時間以下であることをいい、対象となる期間を平均した場合の一日の所定労働時間をいうものではありません。
- このうち、⑤に関しては、本来、短時間勤務制度の対象となりうるもの、労働の実態を踏まえてその範囲を策定する必要があるものとして、
 - ア) 当該事業主に引き続き雇用された期間が1年に満たない労働者
 - イ) 1週間の所定労働日数が2日以下の労働者
 - ウ) 業務の性質又は業務の実施体制に照らして、短時間勤務制度を講ずることが困難と認められる業務に従事する労働者（指針第二の九の（三）（〇ページ）参照。）について、労使協定により短時間勤務制度の対象外とすることができることとされています。
とりわけ、ウ）については、指針の規定は例示であり、例えば改正法

の施行前に既に1日6時間の短時間勤務制度が導入されている場合など、短時間勤務制度を講ずることが客観的にみて困難と認められない業務については、制度の対象外とすることはできないことに留意してください。

また、指針に例示されている業務であっても、現に短時間勤務制度を導入している事業主もみられることから、労使の工夫により、できる限り適用対象とすることが望ましいものです。

(2) 短時間勤務制度の内容

- 短時間勤務制度は、1日の所定労働時間を原則として6時間とする措置を含むものとしなければなりません。
- 「原則として6時間」とは、所定労働時間の短縮措置は、1日の所定労働時間を6時間とすることを原則としつつ、通常の所定労働時間が7時間45分である事業所において短縮後の所定労働時間を5時間45分とする場合などを勘案し、短縮後の所定労働時間について、1日5時間45分から6時間までを許容する趣旨です。
- なお、1日の所定労働時間を6時間とする措置を設けた上で、そのほか、例えば1日の所定労働時間を7時間とする措置や、隔日勤務等の所定労働日数を短縮する措置など所定労働時間を短縮する措置を、あわせて設けることも可能であり、労働者の選択肢を増やす望ましいものといえます。
- 事業主は、労働者がこれらの措置の適用を容易に受けられるようにするため、あらかじめ、当該措置の対象者の待遇に関する事項を定め、これを労働者に周知させるための措置を講ずるように配慮してください。
- 事業主は、当該措置を講ずるに当たっては、労働者が就業しつつその子を養育することを実質的に容易にする内容のものとすることに配慮してください。

Q 1 所定労働時間の短縮措置の内容については、どのように定めればよいですか？

A 所定労働時間の短縮措置の内容は、1日の所定労働時間を原則として6時間とする措置を含むものとしなければなりません。

「原則として6時間」とは、所定労働時間の短縮措置は、1日の所定労働時間を6時間とすることを原則としつつ、通常の所定労働時間が7時間45

分である事業所において短縮後の所定労働時間を5時間45分とする場合などを勘案し、短縮後の所定労働時間について、1日5時間45分から6時間までを許容する趣旨です。

なお、例えば、1日の所定労働時間を7時間とする措置や、隔日勤務等の所定労働日数を短縮する措置など所定労働時間を短縮する措置を、1日の所定労働時間を6時間とする措置とあわせて措置することは可能です。

Q 2 所定労働時間の短縮措置の手続については、どのように定めればよいですか？

A 所定労働時間の短縮措置の手続については、一義的には事業主が定めることが可能ですが、適用を受けようとする労働者にとって過重な負担を求ることにならないよう配慮しつつ、育児休業や所定外労働の制限など育児・介護休業法に定める他の制度に関する手続も参考にしながら適切に定めることが求められます。

このため、例えば、育児休業等と同様に、所定労働時間の短縮措置の適用を受けるためには1か月前までに申し出なければならない、とすることは、問題ないと考えられます。一方、適用期間を1か月単位とすることは、他の制度が基本的に労働者の申し出た期間について適用されることを踏まえれば、適当でないと考えられます。

Q 3 「業務の性質又は業務の実施体制に照らして、所定労働時間の短縮措置を講ずることが困難と認められる業務」とは、労使協定でどの程度具体的に定める必要がありますか？

A まず、事業所で行われているそれぞれの業務が、所定労働時間の短縮措置の対象となるのかどうかが客観的に分かるように、対象外となる業務の範囲を具体的に定めることが必要です。

また、客観的にみて「困難」と認められない業務については、所定労働時間の短縮措置の適用除外となりませんので、こうした業務が含まれないよう、対象外となる業務の範囲を定めてください。

なお、労使協定を締結した場合には、労働者が、自分の従事する業務が所定労働時間の短縮措置の対象となるのかどうかが分かるよう、必要な周知を行ってください。

Q 4 管理職は、所定労働時間の短縮措置の対象となりますか？

A 管理職のうち、労働基準法第41条第2号に定める管理監督者については、労働時間等に関する規定が適用除外されていることから、所定労働時間の短縮措置を講じなくとも構いません。

なお、労働基準法第41条第2号に定める管理監督者については、同法の解釈として、労働条件の決定その他労務管理について経営者と一体的な立場にある者の意であり、名称にとらわれず、実態に即して判断すべきであるとされています。このため、職場で「管理職」として取り扱われている者であっても、同号の管理監督者に当たらない場合には、所定労働時間の短縮措置を講じなければなりません。

また、同号の管理監督者であっても、育児・介護休業法第23条第1項の措置とは別に、同項の所定労働時間の短縮措置に準じた制度を導入することは可能であり、こうした者の仕事と子育ての両立を図る観点からは、むしろ望ましいものです。

Q 5 所定労働時間の短縮措置の対象となっている労働者に、残業をさせても構いませんか？

A 所定労働時間の短縮措置は、1日の所定労働時間を原則として6時間にすることを内容とするものであり、所定外労働をさせないことまでを内容とするものではありません。

ただし、子育ての時間を確保するという所定労働時間の短縮措置の趣旨に照らして、頻繁に所定外労働が行われることは、通常望ましくないものと考えられます。

なお、労働者は、所定労働時間の短縮措置が適用されている期間に、重ねて所定外労働の免除を請求することも可能です。

2 3歳に満たない子を養育する労働者に対する代替措置 (法第23条第2項、則第34条第2項及び指針第2の9関係)

【改正のポイント】

- 上記1で解説した短時間勤務制度について、「業務の性質又は業務の実施体制に照らして、所定労働時間の短縮措置を講ずることが困難と認められる業務に従事する労働者」として労使協定により適用除外された労働者に関して、事業主は、育児休業に関する制度に準ずる措置又は「始業時刻変更等の措置」を講じなければなりません。
- 「始業時刻変更等の措置」としては、次のいずれかの措置があります。
 - ① フレックスタイムの制度
 - ② 始業又は終業の時刻を繰り上げ又は繰り下げる制度（時差出勤の制度）
 - ③ 労働者の3歳に満たない子に係る保育施設の設置運営その他これに準ずる便宜の供与（※1）

※1 「その他これに準ずる便宜の供与」には、労働者からの委任を受けてベビーシッターを手配し、その費用を負担することなどが含まれます。

- 事業主は、労働者がこれらの措置の適用を容易に受けられるようするため、あらかじめ、当該措置の対象者の待遇に関する事項を定め、これを労働者に周知させるための措置を講ずるように配慮してください。
- 事業主は、当該措置を講ずるに当たっては、労働者が就業しつつその子を養育することを実質的に容易にする内容のものとすることに配慮してください。
- なお、短時間勤務制度の適用除外とされた業務に従事する労働者が、短時間勤務をすることを希望している場合、短時間勤務が可能である他の業務に配置転換して、その業務において短時間勤務をさせることも、労働者本人との真の合意がある場合には、差し支えありません。
この場合、短時間勤務が終了した後の配置等についても、あわせて合意しておくことが望ましいと考えられます。

第一部： 第二分科会

「仕事管理・働き方の改革」

第二分科会の概要と進行

第二分科会「仕事管理・働き方の改革」

分科会の概要：「なぜ時間制約を前提とした働き方が求められるか」について労働生産性や社員年齢の推移などを考えながら参加者で互いに課題を提起し、具体的な働き方の改革のための取り組みを紹介しながら、今後求められる人材像について検討します。

★担当研究者★

山極清子（立教大学 大学院 ビジネスデザイン研究科教授）

小室淑恵（株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役社長）

【進行】

1. 参加者の自己紹介

2. 問題提起・ディスカッション

- 「なぜ時間制約を前提とした働き方が求められるか」について
参加者がグループごとにディスカッション
小室淑恵（株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役社長）
- 数年後の社員の人口構成予測についてのレポート
坂口琢也（株式会社みずほコーポレート銀行 ヒューマンリソースマネジメント部総括チーム）
- 「会社にとって最悪なシナリオとは何か」を
参加者がグループごとにディスカッション
小室淑恵（株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役社長）

3. 仕事管理・働き方の改革に関する具体的アクションに向けて

○ 仕事管理・働き方の改革に関するポイントとツールの紹介

小室淑恵（株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役社長）

○ 「朝メール」の事例紹介

有馬 裕美（アリコジャパン 人材組織開発部 組織開発企画課）

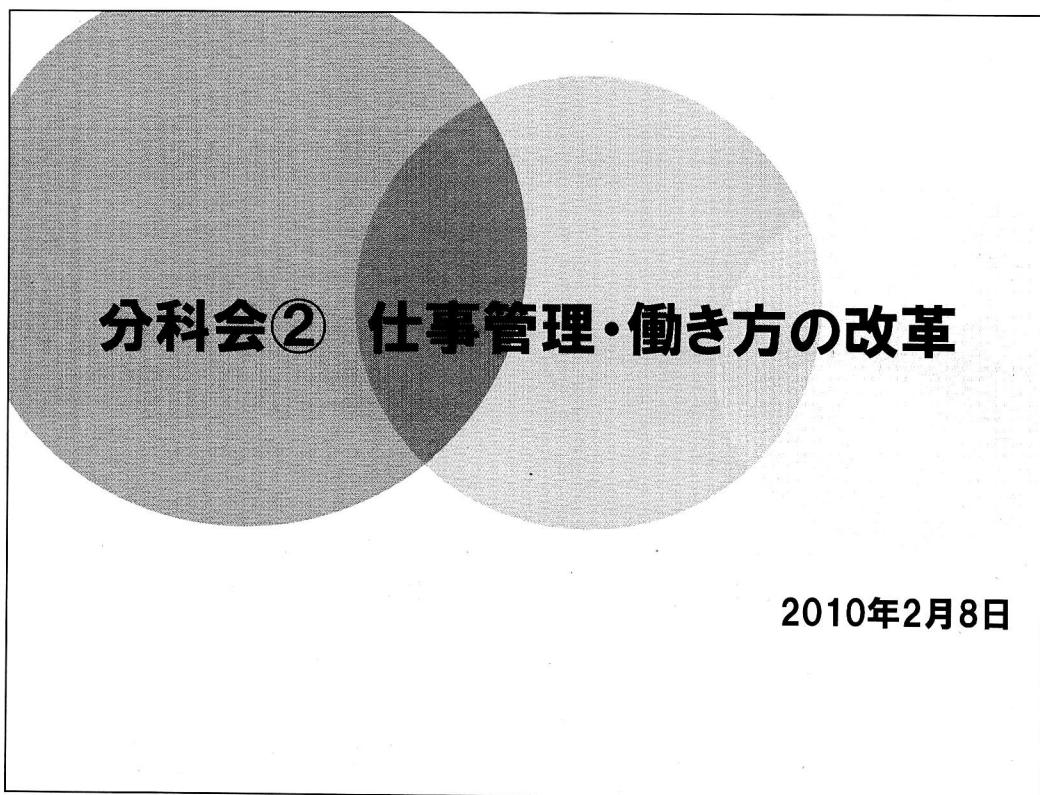
○ 「明日からのアクション」について参加者がグループごとにディスカッション

小室淑恵（株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役社長）

4. まとめ

○ これからの求められる管理職の在り方

山極清子（立教大学 大学院 ビジネスデザイン研究科教授）



本日のスケジュール

2

時間	内 容	担 当
1 13:30～ 14:00	【考えてみましょう】 なぜ時間制約を前提とした働き方が求められるか	(株)ワーク・ライフバランス 小室淑恵
2 14:00～ 14:10	【レポート】 数年後の社員の人口構成予測について	(株)みずほコーポレート銀行 ヒューマンリソースマネジメント部 総括チーム 坂口琢也
3 14:10～ 14:35	【グループディスカッション】 会社にとって最悪なシナリオを考えてみましょう	(株)ワーク・ライフバランス 小室淑恵
4 14:35～ 14:50	【具体的アクションに向けて】 仕事管理・働き方の改革に関するポイントとツール	(株)ワーク・ライフバランス 小室淑恵
5 14:50～ 15:00	【レポート】 朝メールの実例の紹介	アリコジャパン 人材組織開発部 組織開発企画課 有馬 裕美
6 15:00～ 15:20	【グループディスカッション】 明日からのアクションについて	立教大学 大学院 ビジネスデザイン研究科 教授 山極 清子 (株)ワーク・ライフバランス 小室淑恵
7 15:20～ 15:30	【まとめ】 これからの求められる管理職の在り方	立教大学 大学院 ビジネスデザイン研究科 教授 山極 清子

※本資料の無断転載を禁じます。

【考えてみましょう】
なぜ時間制約を前提とした
働き方が求められるか

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2009 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

両立に苦しむ私たち

仕事

残業つづきで疲れる…

**家庭や
私生活**

子供と遊べない…
地域にも参画できない…
スポーツできない…
パートナーとの時間もない…
自己研鑽の時間もない…

**ワークライフバランスに
全く満足していない割合**

1	日本(16%)
2	オーストラリア(11%)
2	ロシア(11%)
4	カナダ(9%)
5	ギリシア(8%)
5	スペイン(8%)
7	米国(8%)
8	ドイツ(7%)
9	ポーランド(6%)
9	中国(6%)

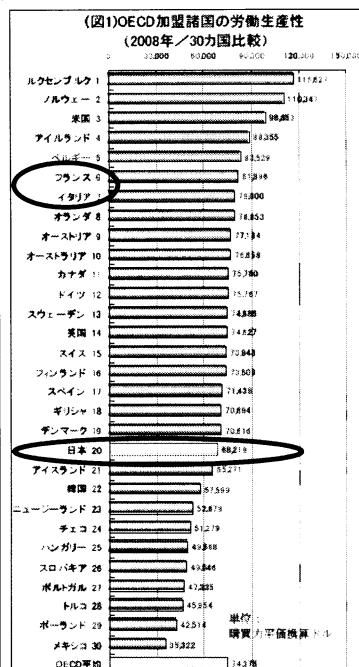
インターナショナル・リサーチ・インスティチュート (iris) による世界24カ国1万4千人を対象にした「仕事と家庭の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する世界意識調査」の結果（2006年8月）。

**日本はワークライフバランスについて、24カ国中最底の満足度
つまり、「仕事ばかり」の生活を送っています。**

※本資料の無断転載を禁じます。

長時間労働の「成果」は？

5



財團法人 社会経済生産性本部 平成21年12月22日発表資料による

●日本の労働生産性は20位

労働生産性とは…
従業員一人当たりの付加価値額(利益)のこと。
単位労働力当たりの生産量のことであり、
単位労働力当たりとは、就業者1人当たり、
あるいは時間当たりなどのことである。

つまり日本は、時間はかけているけど
生み出す付加価値は低い国。

残業時間はトップクラス、
仕事の成果は最低クラス
→負のスパイラル

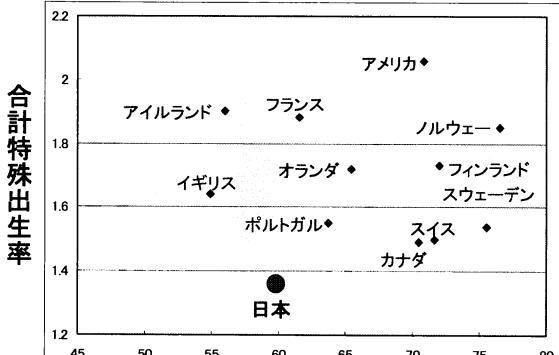
※本資料の無断転載を禁じます。

ワーク・ライフバランスへの社会的なニーズ

6

少子・高齢化
↓
労働力人口の減少
↓
出生率向上と
女性の継続就業が必要

女性(24~34歳)の労働力率と出生率の国際比較



社会制度の充実
次世代育成支援対策
推進法案

(財)21世紀職業財団
・職場復帰プログラム実施奨励金
・代替要員確保助成金

女性の労働力率(%)

出典:少子化と男女協同参画に関する社会環境の国際比較報告書(2005年9月)

働きながら子育てをできることが社会を救う。
だからこそ、両立できる環境整備が急務です。
男性も含めた働き方の見直しが求められています！

※本資料の無断転載を禁じます。

なぜ企業がワーク・ライフバランスを進めるのか

7

2007年問題

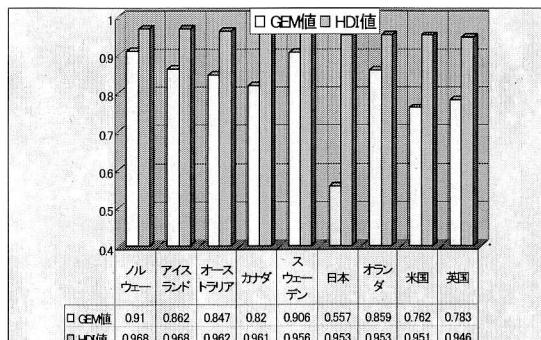
↓
優秀な人材の獲得

定着とモチベーション維持

潜在労働力へ注目の必要性

女子学生採用
における
優位性の確立

長期的に人材を育成できる
環境(ロールモデル)づくり



・教育によって、その国の基本的な人間の能力がどこまで伸びたかを示すHDIは8位

・その国の政治及び経済への女性の参画の程度を示すGEMは58位

資料出所: UNDP(国連開発計画)「人間開発報告書」(2008年版)

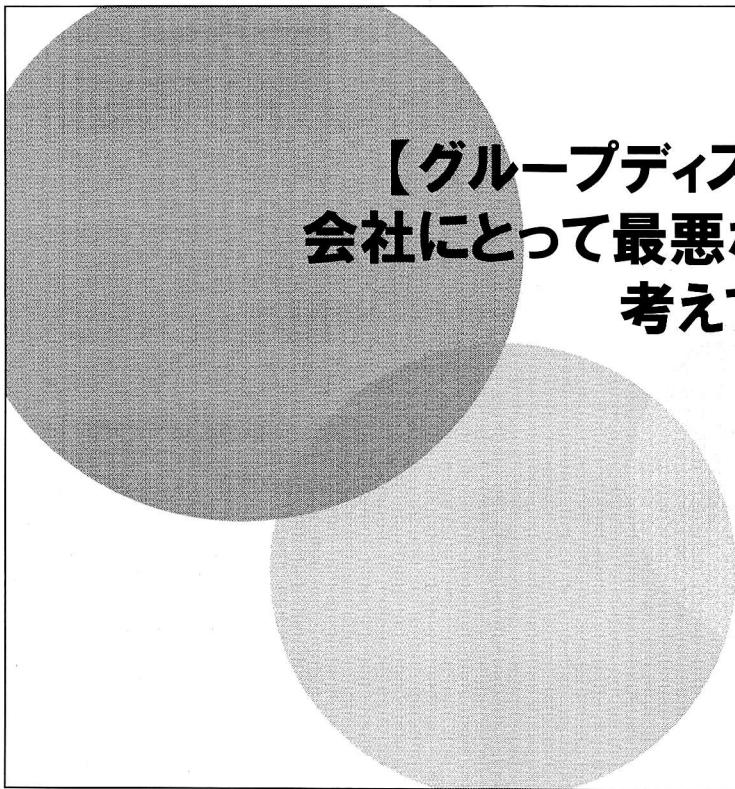
介護休業者が急増しても利益を出し続けられる組織作りが急務

生産性を高める余地はまだどの企業にも必ずあり、
その生産性向上に早く着手することが、
企業の競争力に大きく寄与していきます！

※本資料の無断転載を禁じます。

【レポート】

数年後の社員の
人口構成予測について
～みずほコーポレート銀行～



【グループディスカッション】 **会社にとって最悪なシナリオを 考えてみましょう**

グループディスカッション①

10

- 前半のレクチャーを受けて、自社がこのまま何の手も打たず、ワーク・ライフバランスが実現しなかつたら、どのような状態になるのかを次スライドのシートを使って考えてみましょう。
- シートに記入したら、グループのメンバーでどのような問題が出てくるか発表しあいましょう。
- グループの代表者の方数名に、どのようなご意見が出たか後ほど発表いただきます。

※本資料の無断転載を禁じます。

グループディスカッション①シート

11

■もし、自社がこのまま何の手も打たなかつたら…

・事業の成長は？

・従業員の意欲は？

・企業としての存続は？

・_____は？

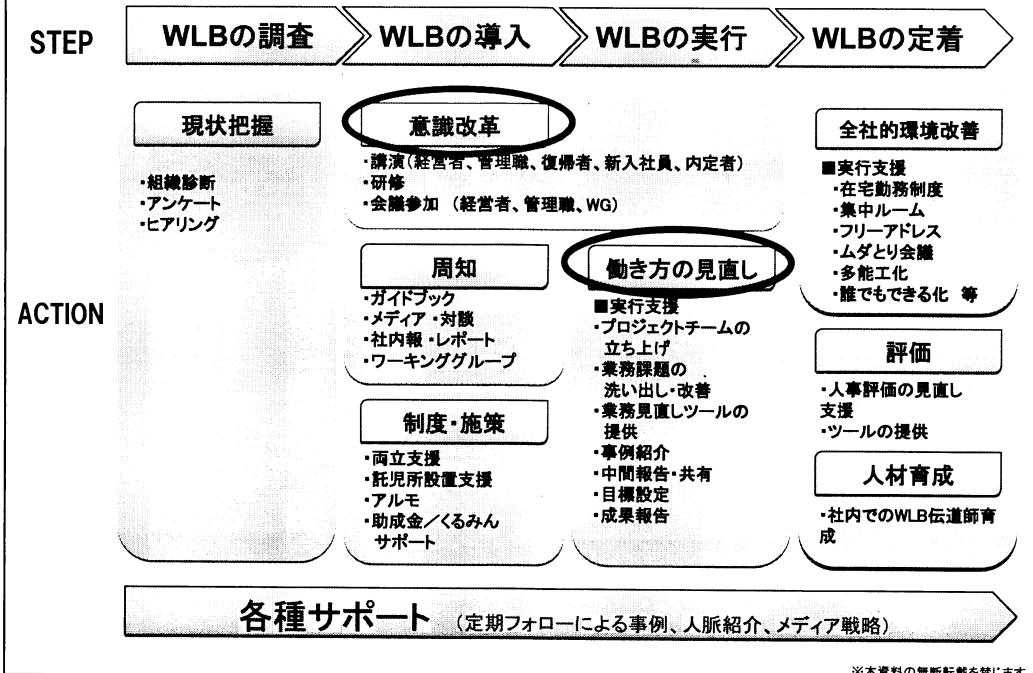
※本資料の無断転載を禁じます。

12

【具体的アクションに向けて】
仕事管理・働き方の改革に関する
ポイントとツール

ワーク・ライフバランス コンサルティングの全体像

13



※本資料の無断転載を禁じます。

朝メール・報告メール

14

<p>送信 朝メールサンプル</p> <p>宛先: 第3営業部ML</p> <p>CC:</p> <p>件名: 【本日の予定】WLB太郎_20080506</p> <p>本文:</p> <p>第3営業部各位 <本日の予定> 9:30-10:00 部内会議 10:00-10:30 移動 10:30-11:30 A社@渋谷(定期フォロー訪問) 11:30-12:15 移動(渋谷→初台) 12:15-13:00 昼食 13:00-13:20 D社向け資料下案作成 13:30-15:15 B社@初台(定期フォロー訪問) 15:15-15:30 移動(初台→新宿) 15:30-16:30 C社@新宿(新規営業)w/課長 16:30-17:00 移動(新宿→オフィス) 17:00-17:30 D社向け提案資料作成</p> <p><本日の優先順位></p> <p>1)B社への定期フォローは先方の部長へ提案プレゼン。資料は既に準備し事前準備は万端ですが、緊張します。気合を入れて頑張ります！ 2)D社向け資料は競合のM社とのコンペ資料です。コンペは来週の木曜日ですが、課長から早めに資料を確認したいと言われているので明日叩き台を提案してご意見を伺いたいと思います。</p>	<p>送信 報告メールサンプル (業務後)</p> <p>宛先: 第3営業部ML</p> <p>CC:</p> <p>件名: 【本日の報告】WLB太郎_20080506</p> <p>本文:</p> <p>第3営業部各位 <本日の報告>予定通り終了したもの⇒* 9:30-10:00 部内会議*</p> <p>14:00-15:15 B社@初台(定期フォロー訪問)* 15:30-16:30 C社@新宿(新規営業)w/課長* 16:30-17:00 移動(新宿→オフィス)* 17:00-17:45 D社向け提案資料作成→15分延長</p> <p><報告> B社への提案ですが、先方がとても喜んでくれました！新プロジェクトいいよ始動します。 C社の訪問時は課長の発言に先方が感激していました。同行させて頂いてとても勉強になりました。17時切りから集中力が途切れ、予定がずれ込みました。メンバーになっている鈴木君からクライアントへの資料作成方法の相談を受けました。プレゼン資料の作り方のアドバイスを明日行います。</p> <p><明日のタスク></p> <ol style="list-style-type: none"> 1)アポイント2件 2)D社向け資料課長に確認→修正案作成 3)E社向け資料作成→仮完成 4)後輩の鈴木君指導
--	--

⇒『朝メール』でスケジュールと優先度を上司に確認してから業務を始め、『報告メール』で検証
 ※本資料の無断転載を禁じます。

朝メール・報告メールの効果

15

【なぜ朝メール・報告メールをつけるのか】

- 個人の働き方の中に、チームの働き方の問題を改善するヒントが潜んでいることが多い
- 朝メールで「チームの働き方見直しポイント」を発見するきっかけを見つけます
- 自分自身の仕事が少しづつ楽になるための「下準備」が朝メールなのです

⇒会社も組織全体が変わるには個人の課題発見および改善が必要なのです

朝メール・報告メールをつけると…

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| 優先順位の誤りが明らかになる | ・指示の出し方を見直すきっかけになる |
| 所要時間の予測違いが明らかになる | ・予定の立て方を見直すきっかけになる |
| 仕事を大くくりで見ていることがわかる | ・仕事を分解しそれぞれに所要時間を見積るきっかけになる |
| 任せる仕事が「見える化」していないことがわかる | ・仕事の再配分をするきっかけになる |
| 共通の業務があることがわかる | ・ワークフローの制定など仕組みかをするきっかけになる |
| みんなが悩んでいるポイントがわかる | ・チームの共通課題を発見するきっかけになる |

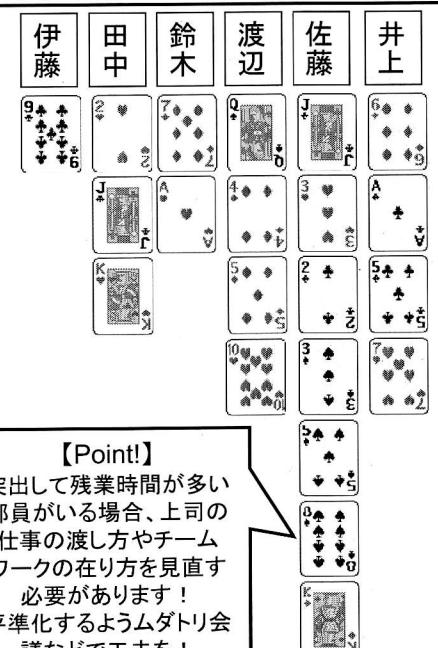
※本資料の無断転載を禁じます。

トランプ残業申請

16

【進め方】

1. カード1枚が残業1時間分です。上司は月初、各部員の仕事量・質・スキルなどを考え、それぞれに必要な残業時間分のカードを配布します。
2. 部員はできるだけカードを切らないように働き方を工夫します。
3. どうしても残業しなければならないときは、残業理由とともに、必要な時間分のカードを上司に渡します。
4. 上司は部員の残業理由、仕事内容、締切などを考え、切るカードの枚数を減らせないか働き方の効率化について助言します。
5. 切ったカードは各部員の名前の下に張り出します。



※本資料の無断転載を禁じます。

新たな評価指標の構築

17

「時間あたり生産性の高さ」や「人材育成」など、
新たな評価軸を作ることが大切です。

■考えられる新たな評価軸

- ・時間あたり生産性の高さ
- ・後輩の人材育成
- ・働きやすい職場環境づくり
- ・業務効率化への寄与
- ・各業務へのコスト試算と、コスト削減への寄与
- …など

項目	コメント	難易度	達成度 (%)	所要時間	誰の知識・指導・サポートで目標達成できたと考えているか
A社へのコンサルティング	まったくの「20世紀遺物企業」だったA社の担当者に的確なヒアリングを実施、状況の把握の後、具体的な取り組み施策の提案ができた…	10段階中 8	80%	80時間／4か月	Bさんに資料の作成や事例の収集などをサポートしていただいた。そのおかげでクライアントから役立ったという評価をもらった…
.....

朝メールなどデイリーで評価対象者の行動や考え方を把握できる
仕組みを作ることが新たな評価指標にもなります

※本資料の無断転載を禁じます。

18

【レポート】 朝メールの実例の紹介

あまり機能しない朝メールの事例

19

送信 朝メールサンプル

宛先: XX部員ML
CC:
件名: 【本日の予定】XX月XX日 <氏名>
本文: XX部各位

<本日の予定>
9:00-9:30 メールチェック
9:30-11:00 e-learningアクセス管理
11:00-12:00 Aさんとミーティング
12:00-13:00 昼食
13:00-14:00 e-learningマニュアル作成
14:00-16:30 XX部ホームページ修正
16:30-17:00 メールチェック

業務のかたまりが大きすぎる。仕事に着手してから、業務に必要な資料がない、各方面に確認が必要等気づくことも。

ミーティングで具体的な案件が書いていない場合は、その後自身の起こすべき行動を理解していないことがある。

マニュアル作成のような中長期の仕事で、業務に細かいデットラインを設けていない。タスクの全体スケジュールやデッドラインを意識していない可能性がある。

本日の優先事項の記載がない。組織目標と自身目標の関係性を理解してないと、優先付けは難しい。

<その他にも朝メールが機能しないケース>

・朝メールの内容が毎日ほとんど同じ

⇒ 仕事がルーティン化している可能性あり。上司が部下に新しいチャレンジ要求しない、また少し難しい仕事をさせるための、部下の能力開発を怠っている。

・朝メールを書いても、その通りに仕事ができず、挫折してしまう。

⇒ 突発事項を見込んで仕事をしていない。組織の中長期計画が示されていないと、日々の業務の優先順位付けや期限がはっきりせず、日々トラックするメリットを上司・部下共に感じられない。

※本資料の無断転載を禁じます。

機能している朝メールの事例

20

送信 朝メールサンプル

宛先: YY部員ML
CC:
件名: 【本日の予定】XX月XX日 <氏名>
本文: YY部各位

<本日の予定>
9:00-9:30 メールチェック、XXさんプレゼンファイドバック
9:30-10:00 ZZさんに案件依頼 : English Courseの1枚もの加工願い(30分)
10:00-11:00 YY部定例ミーティング : EPについて入社書類差し替えの確認
11:00-11:45 評価制度ハンドブック内容改訂
11:45-12:45 ランチ
13:00-14:30 月次退職レポート作成を担当者へ依頼
14:30-16:00 評価制度ハンドブックの内容改訂
16:00-17:00 TOEICテスト準備

<ZZさんへ上記以外に依頼中の案件>
・退職者アーカイブ(1月中)
・英語学校プログラム奨励金の支払履歴付け(2月中旬まで)

チームメンバーへの依頼事項は、内容+所要時間を明記。

ミーティングでの確認事項や打ち合わせ後に発生する対応を明記。

後輩、同僚への依頼事項等。複数名で業務を担当している場合は、担当者と進捗が確認できる。

緊急度/優先度から集中案件を意識する習慣ができる。翌日に朝メールを作成する際に、積み残しがあるか自己反省の機会となる。

当日のみではなく1ヶ月先以内の仕事もプランしておくことで、1日の計画が立てやすくなる。

<本日の集中案件>
A1. 評価制度ハンドブック内容改訂
A2. 月次退職レポートの担当者依頼
A3. EPについて入社書類差し替えの場合は採用課へ連絡
A4. **さんへ2月の通知書発送スケジュールについて確認
B1. 社内検定試験実施

<今後の予定>
・EP改訂案内の通達掲載(2/1付)
・2010年度MBR目標設定の通達発信(2/3迄)
・英語学校修了状況の確認メール送信(2月中旬)
・英語研修受講履歴のデータ管理方法の確認

※本資料の無断転載を禁じます。

朝メール 実施者コメント

21

【本人コメント】

- 以前はとりあえず仕事を始めて、必要な準備が整っていないことに気づくということがあった。朝メールを書くことで、自らの優先案件を認識でき、所要時間を書くことで業務プロセスを確認し、ワークロードをあらかじめ見積もる習慣ができた。
- 朝メールをチームメンバーに配信することで宣言することになり、自然とコミットせざるを得ない。
- 仕事のやり方が変化した。担当業務を最初から最後まで1人で抱え込むのではなく、同僚の朝メールを見て「今あの人は余裕があるのでお願いできる」とチームで仕事をすることを意識するようになった。
- 上司のメールをみると、もうじきこの仕事の依頼があるだろうと、ある程度予測ができ、事前に準備が始められる。また上司に報告した案件を上司がいまどのようにすすめてくれているかわかる。

【上司コメント】

- 各人の自己申告する所要時間からある程度、仕事の進め方の特徴や能力が推測できる。
- メンバーの朝メールを見て、優先事項にとりかかっているか確認でき、突発案件を誰にアサインするか判断材料になる。
- 仕事にかける時間に対して自分・部下共により敏感になった。
- 自分の時間がそこまで取れない、目が届かないため、チームメンバーのアイテムのリストティング、時間配分のはずまでコーチングには至らない。
- 朝メールのみだと、どうしてもその日のスパンでしか仕事が見えないので、週や月の管理とどう関連付けるかが難しい。

※本資料の無断転載を禁じます。

22

【グループディスカッション】 明日からのアクションについて

グループディスカッション②

23

- さきほどご紹介したツール(朝メール、トランプ残業申請など)を実践すると発生しそうな問題／課題と、それを解決する手法をグループでディスカッションしてみましょう。
- ディスカッションのサポートツールとして、次スライドのシートを活用いただいてもかまいません。
- グループの代表者の方数名に、どのようなご意見が出たか後ほど発表いただきます。

※本資料の無断転載を禁じます。

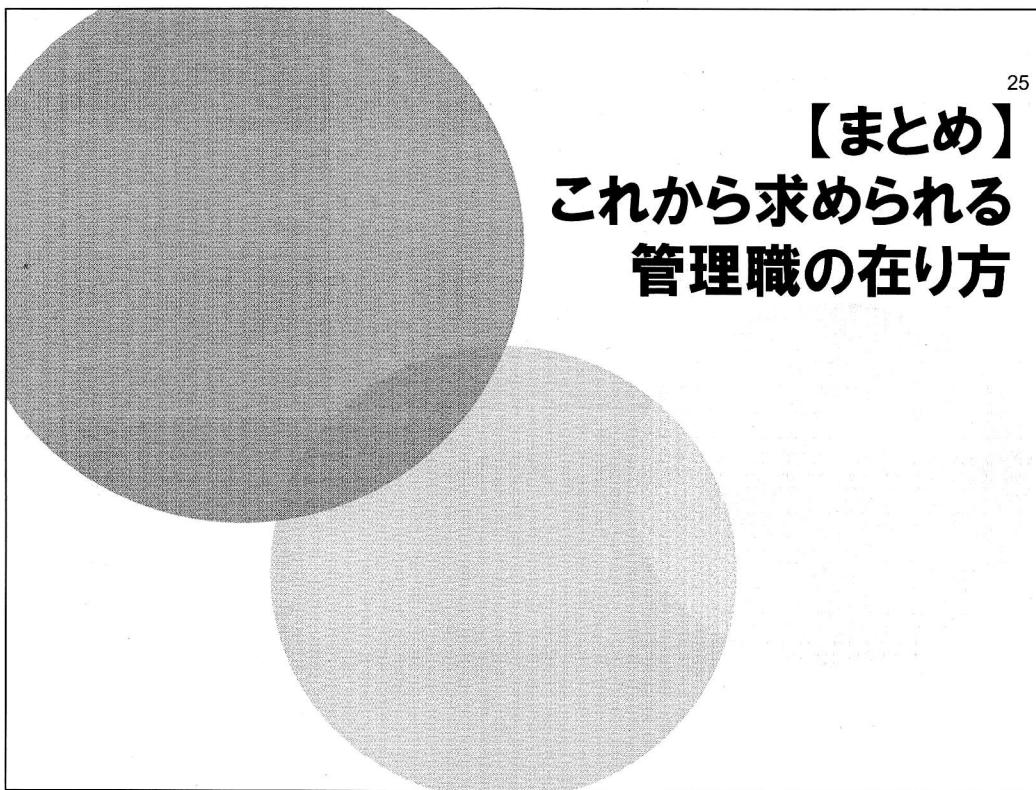
グループディスカッション②シート

24

- 実践するツールは… _____ · _____
- 発生しそうな問題／課題は…
- 問題／課題を解決する手法は…

※本資料の無断転載を禁じます。

【まとめ】 これから求められる 管理職の在り方



生産性の高いチームを作れる管理職とは

3つ職場マネジメントを徹底して実践する！

その1. 10項目のPDCAサイクルを回そう！

- ①業務が特定の部下に偏らないように配慮している
- ②部下に仕事の目標をわかりやすく指示している
- ③部下を良く理解した上で目標設定し業務配分している
- ④効率的な業務の運営を心がけている
- ⑤課・グループ内で必要な情報を共有できるように工夫している
- ⑥同僚同士の円滑なコミュニケーションに配慮している
- ⑦業務遂行がうまくいくよう部下を支援している
- ⑧業務の進捗状況を適切なタイミングで確認している
- ⑨進捗に応じて部下への割り振りを柔軟に変更している
- ⑩部下の育成に熱心に取り組んでいる

※本資料の無断転載を禁じます。

生産性の高いチームを作れる管理職とは

27

3つ職場マネジメントを徹底して実践する！

その2. 管理職自らがWLBを実現しよう！

- あなた自身がメリハリをつけた仕事の仕方をしよう
- あなた自身が、自分の生活を大切にしよう
- 所定時間内で仕事を終えることを奨励しよう

その3. 業務管理に消極的であってはいけない！

- 長時間働いている部下を高く評価しない
- 業務の進め方を部下に丸投げしない

出所：管理職のWLBの現状とWLB支援のための職場マネジメントの課題—調査結果の概要と提言—（2010年1月）

※本資料の無断転載を禁じます。

生産性の高いチームを作れる管理職とは

28

管理職自ら働きやすい職場をつくろう

1. 6つの協働・コミュニケーションに取組もう！

- ①仕事で困っているときは助け合う雰囲気がある
- ②同僚同士がお互いの仕事上の問題や希望を理解しあっている
- ③あなたと部下のコミュニケーションは円滑である
- ④同僚同士のコミュニケーションは円滑である
- ⑤先輩が仕事のノウハウを教える風土がある
- ⑥同僚同士で仕事上のノウハウを教えあう風土がある

出所：管理職のWLBの現状とWLB支援のための職場マネジメントの課題—調査結果の概要と提言—（2010年1月）

※本資料の無断転載を禁じます。

生産性の高いチームを作れる管理職とは

29

管理職自ら働きやすい職場をつくろう

2. 業務多忙・代替困難な仕事をさせない

- ①人数に比べて仕事量が多くないか
- ②他の人に代替できない仕事をしている人が多くないか

3. 業務量の格差には注意しよう

- ①時期による繁閑の格差が大きいか
- ②特定の人に仕事が偏っていないか

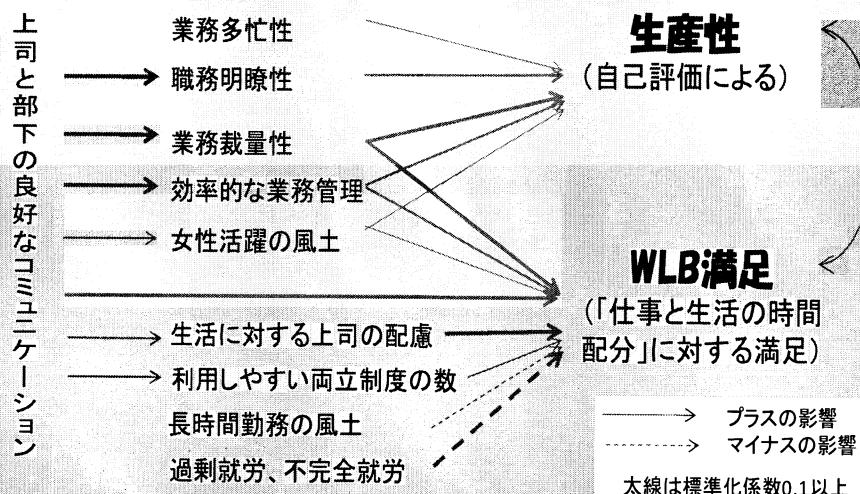
出所：管理職のWLBの現状とWLB支援のための職場マネジメントの課題—調査結果の概要と提言—（2010年1月）

※本資料の無断転載を禁じます。

組織マネジメントが改善できた姿

30

職場マネジメントの改善は、WLB満足を高めると
同時に生産性も高める可能性がある



出所：WLB推進・研究プロジェクト「働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」2009年4月

※本資料の無断転載を禁じます。

第一部： 第三分科会

「管理職を含む職場の意識改革」

第3分科会

目的

- 管理職や一般職に対して、WLBとWLB支援の重要性を理解してもためのツールとして、DVD視聴を踏まえたロールプレイの実施方法を学ぶ。
- ロールプレイ用の教材は、アステラス製薬が開発したものを活用する。

分科会の進め方

- ・ 参加企業におけるWLB推進上の課題の共有。
- ・ WLBの必要性に関するDVDの視聴。
- ・ DVDの視聴を踏まえてロールプレイの方法を模擬練習。
- ・ ロールプレイの結果に関して議論。

グループ討議の進め方

「空音商事のその後」とした架空のストーリーを設定

東山課長及び部下3名のロールプレイ用の情報シートを提示(当日配付)

それぞれの役になりきった 15 分程度のロールプレイを2回実施

ロールプレイの後に、部下の意識を変えられると思ったメッセージの共有

第二部：シンポジウム

ワーク・ライフ・バランス 推進・研究プロジェクト

プロジェクト代表 佐藤 博樹
東京大学社会科学研究所教授

プロジェクトのミッション

日本におけるワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）推進・研究拠点の形成を目指して、民間企業と連携した研究プロジェクトとして2008年10月に、東京大学社会科学研究所に設置された。

主な活動は、① WLB支援の必要性、取り組み方法、WLB支援の企業経営・人材活用への効果・影響などに関する研究と産業界や個別企業に対して情報提供を行うこと、②プロジェクト参加企業におけるWLB推進に関する「モデル事業」（管理職の意識啓発、働き方の改革、両立支援制度が活用できる職場作り、両立支援制度と人事処遇制度のリンク等）の実施、③WLB支援に関する海外の研究機関および普及促進機関との連携・情報交換、④プロジェクトの研究成果を踏まえて、WLB支援を普及・推進し、その理念を定着させるための政策提言活動などである。

プロジェクトのメンバー

佐藤博樹（東京大学社会科学研究所教授・プロジェクト代表）
武石恵美子（法政大学キャリアデザイン学部教授・プロジェクト・リーダー）

小室淑恵（（株）ワーク・ライフバランス代表取締役）
矢島洋子（三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）主任研究員）
高村 静（内閣府男女共同参画局男女共同参画分析官、オブザーバー参加）
山極清子（立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任教授）
松原光代（学習院大学経済経営研究所客員所員）
朝井友紀子（慶應義塾大学大学院博士課程）

活動実績

- 企業の人事担当者などWLB推進担当者向けの成果報告会として、2008年度に「人を活かす企業が伸びる：新しい『報酬』としてのワーク・ライフ・バランス支援」（2009年1月21日）を開催し、人事担当者を中心に約330名の参加があった。

成果報告会では、「夫婦の働き方からみたWLBに関する多様なニーズ」「働き方とWLBに関する社員の意識：最新調査から」「アメリカにおけるWLB支援プロジェクト」「事例からみた働き方の見直し：取り組みの方法」をテーマとした研究報告に加え、シンポジウム「わが社におけるWLB支援」で5社によるパネルディスカッションが行われた。

- 「働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」に基づいて、「ワーク・ライフ・バランス推進に関する5つの提言」（2009年4月17日）を発表した。

提言内容は、

「WLB推進は生産性や組織コミットメントの向上につながる」
「WLB推進はリスク低減に貢献する」
「WLB推進には職場マネジメント改革が必要」
「WLB支援に関わる施策はハードよりソフトが鍵」
「社会が一体となって取り組むことがWLB推進の近道」

参加企業

アメリカンホーム保険会社
アリコジャパン
株式会社 資生堂
株式会社 東芝
株式会社 博報堂
株式会社 みずほコーポレート銀行



プロジェクトにおけるWL B支援の考え方

* WL B支援を実現するためには「従来型」の男性フルタイム正社員を想定した「一律的な働き方を見直し」、多様な社員ニーズに即した「多様な働き方」の開発が必要。

* 「働き方」の見直しには、「多様な働き方」の開発だけでなく、「働き方の改革」（職場レベルの人材活用、仕事管理・時間管理の見直し・効率化および多様な価値観を受け入れることができる職場作り）が重要。

* 管理職の意識改革と人材マネジメントの改革が不可欠。

3つの取り組みからなるWLB支援

【2階部分】

WLB支援のための制度の導入と制度を利用する職場作り

【1階部分】

社員の「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方の実現

- ➡ 仕事に投入できる時間に制約のある社員の増加
- ➡ 恒常的な長時間労働を前提とした職場では
WLB支援は実現できない

【土台部分】

多様な価値観、生き方、ライフスタイルを受容できる職場作り

- ➡ ライフスタイル・フレンドリーな職場に

6

2010年度の活動予定

- ・ 原則月1回の研究会
- ・ 管理職意識改革のためのモデル研修の実施(新規)
- ・ 時間意識を高めるための働き改革モデル事業(継続)
- ・ 3年間のプロジェクトの成果を市販本として刊行
モデル事業、管理職意識啓発、海外調査、アンケート調査の結果などを取りまとめる
- ・ その他

7

アリコジャパンにおける ワークライフバランスへの取組みについて

2010年2月8日

アリコジャパン

人材組織開発部 小田原達郎

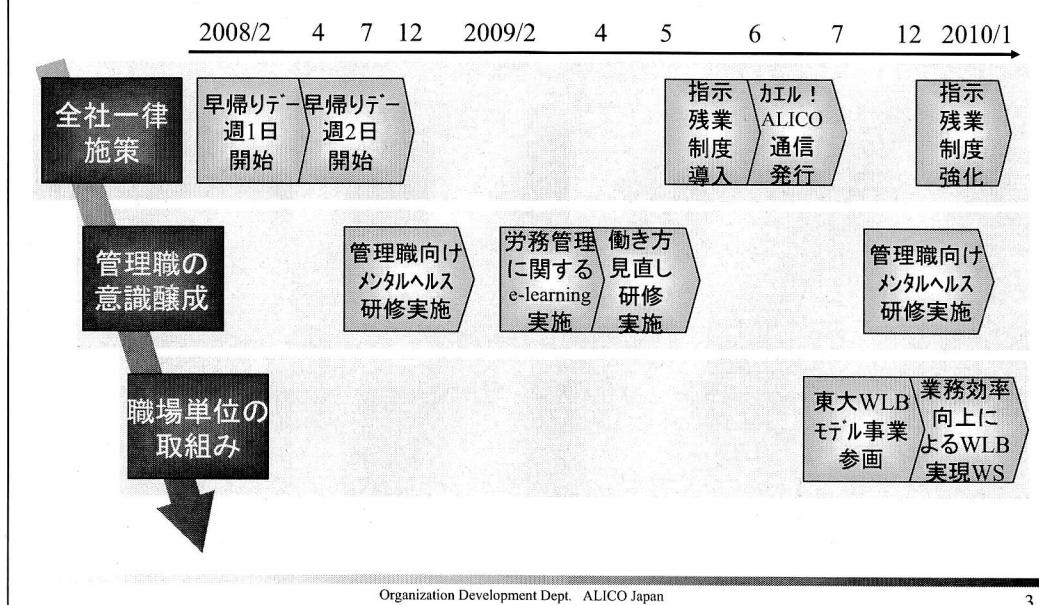
アリコジャパンについて

社名	アメリカン・ライフ・インシュアランス・カンパニー
創立年	1921年8月 米国本店創立 1973年2月 外資系生命保険会社第1号として日本人向け営業開始
本社所在地	東京都千代田区丸の内1-1-3 東京都墨田区太平4-1-3
従業員数	8,899名(2009年3月現在) うち内勤社員 4,308名
拠点	本社／大手町、錦糸町、東陽町 支社／全国42拠点 エイジェンシーオフィス／全国約150拠点
契約者数	約1,181万人 (2009年3月現在)
保険料収入	約1兆4,144億円 (2009年3月期)
総資産	約6兆3,418億円 (2009年3月末)

- 販売ライン 1. コンサルタント社員による販売 (エイジェンシーマーケティング本部)
2. 保険代理店による販売 (支社マーケティング本部)
3. 通信販売 (ダイレクトマーケティング本部)
4. 金融機関などの募集代理店による販売 (金融法人本部)

業務効率化、長時間労働削減の取組み

当初、「長時間労働削減」を目的に掲げ、全社一律施策(早帰りデー導入)からスタート。その後管理職意識醸成の施策を加え、現在は「働き方見直し」へと目的を進化させ全社取組みを実施中。

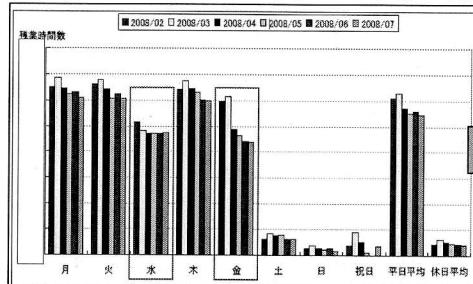


早帰りデー

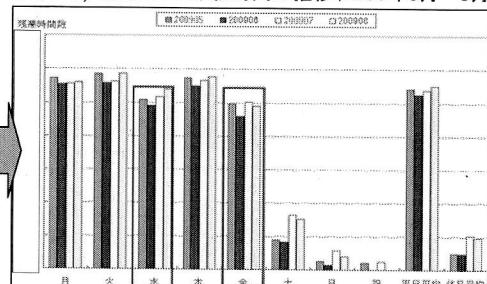
- ・2008年より水曜日と金曜日を「早帰りデー」と定めて、20時以降の残業を原則禁止。
- ・以下のグラフは、2007年度の平均残業時間が多かった社員について、導入後半年の曜日ごとの平均残業時間の推移をトラックしたもの
- ・早帰りデー実施後は、水曜日、金曜日の平均残業時間は他の曜日と比較して大幅に少くなり、導入をしたことによる他の曜日や土日祝日への影響は見られなかった。

→しかし、導入から1年以上経過すると、早帰りデーの効果は減少。

グラフ-1) 曜日ごとの業務時間の推移(2008年2月～7月)



グラフ-2) 曜日ごとの業務時間の推移(2009年5月～8月)



指示残業制度

内勤の非管理職社員は、自己申告で可能な残業を原則20:00までとし、20:00を超えて業務を行う場合、上司からの残業指示を条件とする制度を全社で導入(2010年1月迄)

【運用】

・20:00までの残業は、社員から上司へ17時までに事前申請を行う。承認者は、当日の残業が本当に必要かどうか事前に確認した上で、残業の承認・否認を判断する。

・20:00以降に残業を行う場合は、上司の指示があった場合に限定する。また22:00を超えて残業を行った場合は、翌日20:00以降の残業指示を禁止する。尚、水曜・金曜は原則残業指示禁止。

・22:00以降に残業を行う場合、及び、水曜・金曜に20:00-22:00の残業指示を行う場合は、残業指示に加え、特認申請を担当役員宛に行う。

2010年2月より、事前申請の対象を18:00以降の残業に強化。特認申請対象も20:00以降に拡大。

カエル！ALICO通信

“働き方見直し”に関するトピックスを中心に、毎月1回、部下を持つ管理職宛てにメールで送信

ALICO おはようALICO 通信 Vol.2(毎月最終月曜日発行)
やつでやることから始めよう。
2009年7月27日

カエル！ALICO通信 Vol.2

(株)ワーク・ライフバランス取締役 小笠原直さん vs
高橋社長、ワーク・ライフ・バランスに関するトップ対談①

小笠原さんと高橋さんのVol.2に登場する対談の様子を今
月もから3回連続でお届けします。シリーズ終了後
にはノットツ隊が人事HPにupされる予定です。

＜高橋さん語彙＞ 高橋さん(以下、YK)では早速ですが、
高橋社長の入社されてからのご経歴をお聞かせください。
高橋さん(以下、KT)：1980年に大手でこの会社に入りました。1年目はダイレクトマーケティング、2年目から今まで
うASRを5年、それこそ最後まで働いていました。

YK：新卒で入社されたのですね。

KT：そうです。新卒です。AOR、法人と担当し、35箇所に
今のが医療保険の営業顧問部門の部署を約5年やりました。
2年間NY本社、その後2004年6月まではダイレクトマーケティングの本部長、担当役員としてマーケティングをやりました。皆さんにアリババの名前を知って頂いたのは
この頃ではないかと思います。

YK：なるほど、私たちが御社のお名を当
たり前のようご存じ
いるのも高橋社長の
経験によるものなの
ですね。ちなみに一
番のワーク・ワーク時代はいつごろでした
か。

KT：部門主任をされたり、立て直しをしていた頃ですかね。仕

やっている仕事が好きでなければ残業れないし、つづら
い、誰かが好きな仕事を教えてくれるのを待つのではなく、
自分が仕事を好きになると、リーダーがその環境を作る
ことや部下を導くことも必要ですが、自分がその仕事を好
きだと思うことが何より大事だと思います。

YK：そうです。毎の17時で帰ることができるのも後の
通りこれがわからないままならない、仕事が充実していないな
ければ意味ではない。というのは確かにその通りです。ワ
ーク・ライフ・バランスは早く帰ることが重要なのではなく、時
間あたりの密度を高めたい、と個人が感じることが重要な
んですね。出社する時点や時間内で最大のパフォーマン
スを出すよりも思えるような仕事に対する意欲がみなぎって
いるかがどうか。

KT：そういう意味で言うと、ワーク・ライフ・バランスを整える
と仕事を楽しむ大変になりますよね。

YK：おしゃれな表現です。シビアです。

KT：仕事をやってる感覚、「自分で働くことの重要性」を
社員に感じて欲しいと思っています。社員には、人から導
えられながら「作業」とこなすのではなく、自分で考えた仕事
をして欲しいと常に思っています。

YK：おっしゃられた中には2つポイントがあって、ひとつ
は時間あたりの生産性を高めることでしかなかなか得
っていない、入り満足することは簡単ですがそれが食事
全体会がなんでは何の意味もないかもしれません。そしてもうひとつ
は、一方で17時に帰り、一方では残業している、仕事が平
庸化でいてないということですよね。

KT：そうです。

管理職向け「メンタルヘルス研修」

【研修の目的】

管理職を対象に管下社員がメンタル疾患に罹患した際に、適切に対応できる知識・スキルを身につける

【対象者】

管理職以上を対象に、e-learningを実施。部下のいる管理職以上には更に集合研修を実施。

e-Learning	対象者	・管理職以上 ・合計1,417名が受講
	実施方法	外部専門機関提供のe-Learningコンテンツを利用
メンタルヘルス研修 (集合研修)	対象者	・部下をもつ管理職以上 ・合計758名が受講
	開催場所	7拠点にて(仙台、東京、名古屋、大阪、広島、福岡、長崎) 計27回開催(2008年及び2009年に分けて実施)
	講師	外部専門機関より講師派遣 人事からも情報提供

【集合研修の内容】

- メンタルヘルスの一般的知識
- 管理職としてのメンタルヘルスケア メンタルヘルスの一般的知識
- セクシャルハラスメント／パワーハラスメントの基礎知識
- 社内外の相談窓口・適用されるルール

Organization Development Dept. ALICO Japan

7

管理職向け「労務管理に関するe-learning」

【研修の目的】

- 労務管理に必要な知識を再確認し、適切なタイムマネジメントを実施する
- 労働基準法/36(サブロー)協定や当社の就業規則、また最近の労働判例の確認を通じて規則・規程を改めて理解するとともに、法令遵守を徹底する
- 長時間労働により引き起こされる健康へのリスクを理解し、防止策を講ずる
- 時間投下=コストの意識を醸成し、無駄な残業を抑制、また業務効率化を促進する

【対象者】役員及び管理職以上の社員 1038名

【研修内容】

・所要時間 20分程度

なぜ長時間労働はダメなのか？

7-13

長時間労働を抑制する理由は様々あります。法令、健康管理の面から説明します。

Contents

労働基準法(労基法)

なぜ長時間労働はダメなのか？

8-15

- e-Learningの目的
- 社内の就業時間
- 労働管理の種類
- 時間外・休日労働時間の範囲
- なぜ長時間労働はダメなのか？
労働基準法
労使協定
労働管理
- これまでの取組みと今後の施策
これまでの取り組み
今後の施策
- 最近の労働判例
- モルタル判断
- 産業医の先生からのアドバイス

- 労働基準法とは…
- 憲法の規定を整理したもので、労働者保護の強行法
労働条件等を規定しています。

憲法第2章第9項

・賃金・扶養時間・休息その他の労働条件に関する基本的権利

強行法規、取扱法として、労働基準監督署が監督し、違反した場合は

労働基準監督署は司法警察権を持っており、労働基準監督署は

労働基準監督署等への立入調査権、検察・警察・辯護団等など

持たれております。

労基法では、1日あたり時間(休憩を除く)を超える

36協定を締結することで協定された範囲内で延長

労働時間

社会保険実務

基準実務

労使協定

アリコでは、労働時間に関する労使協定はページを複数、たとえば協定のほか、以下の2つを選択していまます。どちらの協定の受講者は、必ず受け取らなければ労使協定にてくわいといふ意味から、協定で定めた時間と劳働したものとみなしています。

● 基本労使協定
● 基本労使協定+労使連携協定

管理職向け「働き方見直し研修」

【研修の目的】

- “健康的にいきいきと働ける会社”となるために何が必要なのかを管理職に考えてもらう契機とする
- 今後、アリコが企業として存続する為に、働き方の見直しは不可欠な要素であることを管理職に強く認識してもらう

【対象者】

部下を持つ管理職、または部門長より参加が必要と判断された管理職、コールセンターのリーダー職等

【研修内容】

- 社長ビデオメッセージ
- 外部講師講演 「経営戦略としてのワーク・ライフバランス」
 - ・ワークとライフの相乗効果
 - ・長時間労働と労働生産性
 - ・WLBの社会ニーズ、企業ニーズ
 - ・働き方の見直しが必要な理由
- 人事からの情報提供 労務管理知識の再確認、指示残業制度について、全社の残業の実態について

【実施日程】

2009年4月13日(月)~4月30日(木) 全11回(うち1回は役員向け)

Organization Development Dept. ALICO Japan

9

「働き方見直し研修」アンケート結果 コメント①

✓ “働き方を見直す”ために課・グループで取組めば解決できる課題はどんなことですか？

業務の見直し

- 各人の仕事の「見える化」とマルチタスク化の推進
- 他部署への資料提供が多いが、本当に必要なものか見直す必要があると思う
- ミーティング時間短縮効率化

チーム力の向上

- 早く帰ることが共通のメリットであるという意識を全員が明確に持つ。
- 全員が同水準の仕事を短時間にこなせるように、課内教育の充実を図る(勉強会等)

コミュニケーション

- コミュニケーションをよくする、対面して話をする⇒相手の状況がわかって仕事がしやすくなる

タイムマネジメント

- 日々の業務のスケジュール化と実際個々の業務に要した時間管理
- 部内の課間バランス。課内の担当者間バランス。

意識改革

- 長時間労働が美德であると誤解しているメンバーがおり、普段からそうでないと指導しているつもりであるが、さらに徹底したい
- まず上司が部下のライフバランスを自分のことと考え、部下に伝えていく

Organization Development Dept. ALICO Japan

10

「働き方見直し研修」アンケート結果 コメント②

✓ “働き方を見直す”ために本部で取組めば解決できる課題はどんなことですか？

業務の見直し 口会議の見直し(Agenda/成果物の明確化、必要性、資料の再検討等)
 口仕事の標準化・システム化の推進

人員配置の見直し 口計画的な人材採用の継続
 口適正な人員配置

風土・意識改革 口各職務等級や職制による部下育成文化の構築
 口後輩を育て信じて任せる環境。
 口早帰りの推進

コミュニケーション活性化 口ジョブローテーションの構築
 口部全体の役割と目標を把握する

評価制度 口評価として勤務時間の削減を対象とする
 口営業会議等で残業時間についても報告する

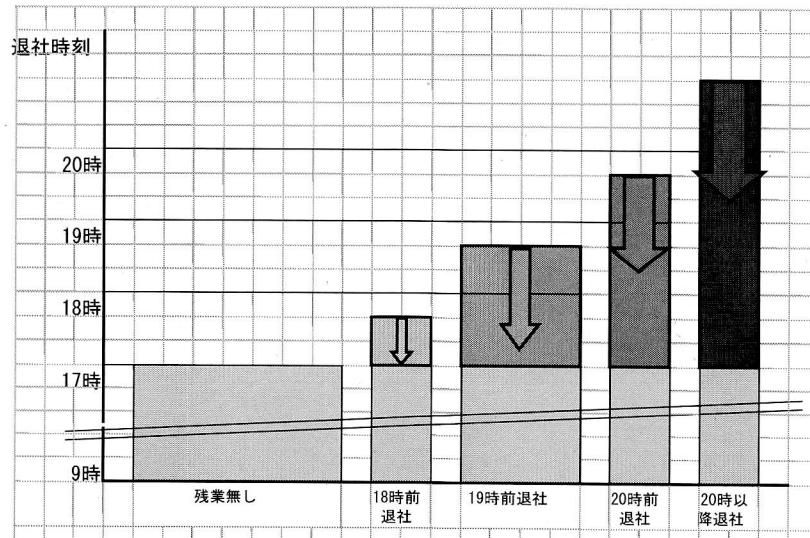
ルール策定 口18:00以降のMeetingを禁止する

Organization Development Dept. ALICO Japan

11

時間外削減対象の分解

(仮説)時間外削減には対象別アプローチが必要ではないか。

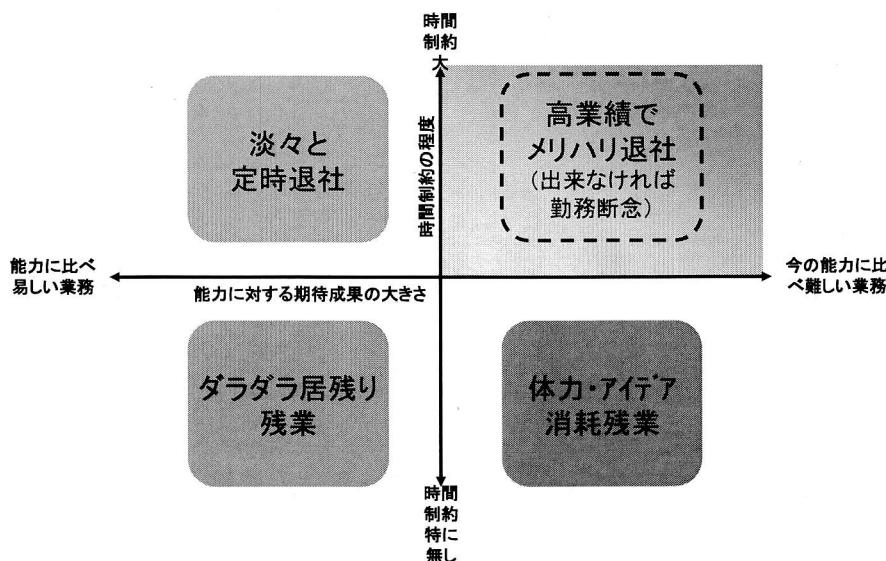


Organization Development Dept. ALICO Japan

12

実効性へのアプローチ

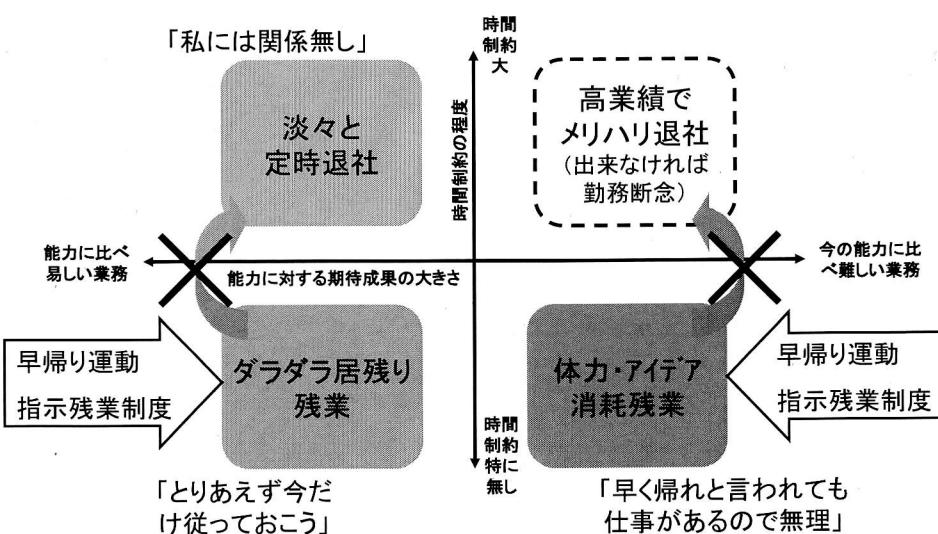
(仮説) 能力に比べどれくらい難しい業務をしているか、プライベートで時間制約を抱えているか否か、により、効果的な施策は異なるのではないか。



13

実効性へのアプローチ

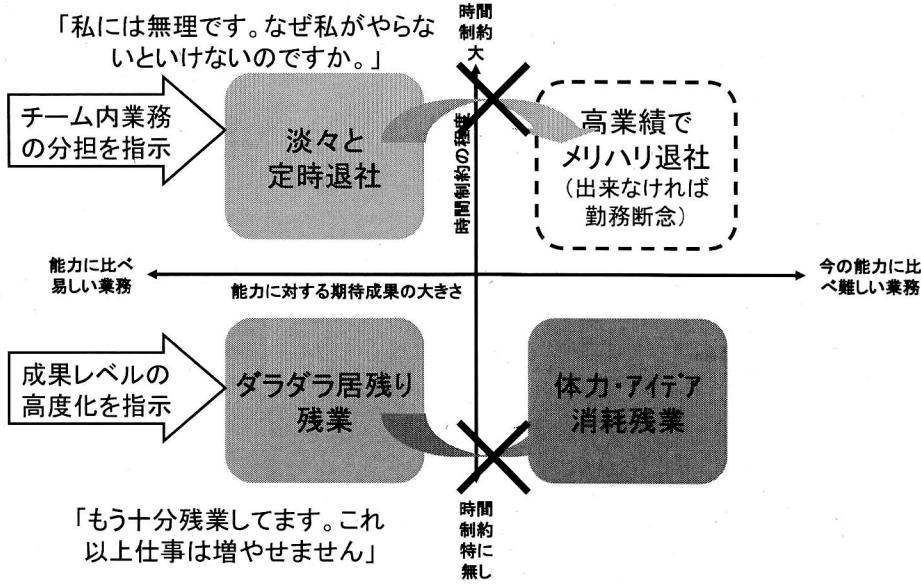
(仮説) 一時的な指示だけでは継続的な定時退社につながらない



14

実効性へのアプローチ

(仮説)一方的に指示するのみでは能力開発は実現しない

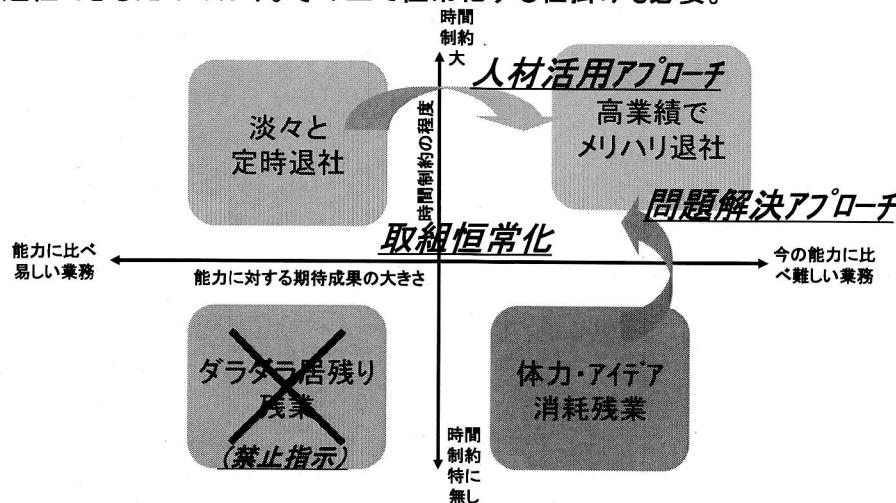


Organization Development Dept. ALICO Japan

15

実効性へのアプローチ

(仮説)問題解決及び人材活用の併用が、チームの業績を維持しつつ定時退社できるためのカギ。その上で恒常化する仕掛けも必要。



Organization Development Dept. ALICO Japan

16

今後の取組み

問題解決アプローチ

- ・WLBモデル事業および汎用化展開
- ・業務効率向上によるWLB実現ワークショップ個別展開
- ・Employee Engagement Survey結果に基づく施策検討ワークショップ展開

人材活用アプローチ

- ・管理職目標設定・成果管理研修の新設と部下育成・労務管理・多様性管理の徹底
- ・ローハーフォーマー改善プラン強化

取組恒常化

- ・役員目標管理厳格化及び役員・部門長対象の目標設定ワークショップ実施
- ・時間外手当を含む人件費予算実績管理を全社一括から本部単位へ移行
- ・人事評価に部下育成、労務リスク管理、残業対策に関する行動チェックポイントを導入

Organization Development Dept. ALICO Japan

17

モデル事業の紹介(取組内容マーケティング企画部)

■部門担当業務とチームの現状

- ・商品パンフレットなど募集ツールを製作する担当部署
- ・新商品の開発前が繁忙期
- ・業務メンバーで製作したツールを、チーム内で確認するなど、チーム連携が必須

■目的

- －モデル事業実施にあたっての課題を共有する
- －大学側研究者による現状把握のヒアリングを実施し、各種施策案を実施する場合の阻害要因を洗い出す

■モデル事業での取組み内容

- ・メンバー全員の1週間のスケジュールを共有サーバーへ公開する。
チームメンバーへ確認作業等を依頼したいときは、そのスケジュール上で依頼先メンバーの予定を確保する。
- ・メンバーは前日の夕方に翌日業務内容を課長へメールする。
課長はメンバーのスケジュールを確認し翌朝9:00までにフィードバックする。
- ・週1回定時退社

Organization Development Dept. ALICO Japan

18

モデル事業の紹介(取組内容マーケティング企画部)

■朝メール例 (抜粋)

From: S. M Sent: Tuesday, November 10, 2009 9:29 AM
To: H. T Cc: K. S; K. A; S. A; N. K Subject: RE: 091110の予定【H.T】
パンフよりも重要事項の審査だしのほうが優先しますので、重要事項の原稿が出てきたらそちらが先です…。
金商法対象商品の注意喚起情報は、…OOさんと連携して対応お願ひします。
——Original Message——
11/10(火)は、以下の通りで業務進行予定です。
【091110予定】
■特記事項 ※優先順位順！
①契概、注喚、しおりチェック(遅くとも校了3日前までに審査提出する！)
②YYYツール修正(パンフ2種、チラシ2種、マニュアル2種)
※10年3月末期限[YYYYパンフ修正](保険法からみで対応保留)
YYY差込データ入稿(納品日調整中)
■スケジュール
09:00～09:15 メールチェック、行動予定確認など
09:15～10:00 契概、注喚修正チェック(SS)
10:00～11:30 YYYツール修正(パンフ)
11:40～ ランチ
13:00～15:00 特約PP修正(NNN移行)
……
18:30～19:30 契概、注喚修正チェック(III)

【091109結果】
■特記事項 ※優先順位順！
……
■スケジュール
09:00～09:15 メールチェック、行動予定確認など
09:15～10:00 YYYツール修正(パンフ、GGマニュアル)／O依頼済、校正出し11/10AM中
10:30～11:30 特約Pチェック(NN移行、Y入金)／O
11:40～ ランチ
13:00～15:00 契概、注喚修正チェック(SS)
……
17:00～19:30 契概、注喚修正チェック(EEE)／ONさんへ返却済み

Organization Development Dept. ALICO Japan

19

モデル事業の紹介(取組内容システム開発4部)

■部門担当業務とチームの現状

- ・社内のシステム開発時のプロジェクト管理、システム保守を担当
技術力・開発管理力は高く、優秀な人材が多い。
- ・部のメンバーは平均年齢30歳台前半(管理職除く) 50%はアリコ歴3年以下の社員
比較的若く・パワーがあり、チーム意識は強い。しかしマンパワーと経験値はまだ不足
- ・裁量労働制を採用

■目的

- －モデル事業実施にあたっての課題を共有する
- －大学側研究者による現状把握のヒアリングを実施し、
各種施策案を実施する場合の阻害要因を洗い出す

■モデル事業での取組み内容

- 開発1課: 前週に各自が決めた日を定時退社 週1日以上 月6日以上
- 開発2課: 各自の決める週2日に早帰り
会議ルール設定
(各議題ごとに予定時間、設定時間延長禁止、議事録作成の必須化)

Organization Development Dept. ALICO Japan

20

業務効率向上によるWLB実現ワークショップ[®]

【ワークショップの目的】

- 各社員に時間制約があることを前提とした働き方が必要であることを認識する。
- 業務を効率化する施策を、社員が自主的に考案できる機会を提供する。
- 目的を達成するために必要な管理者の役割を明らかにする。

【対象者】

部/課単位など、チーム一体となって働く社員が共に参加する。

【研修内容】

・所要時間:3時間

時間(分)	タイトル	内容	教材・器材
10	オリエンテーション	ワークショップ [®] の趣旨を説明・自己紹介など	
40	DVD①視聴	組織におけるWLB実現の必要性を確認する	DVD①
30	グループディスカッション①	チーム(課)毎に分かれ、チームとして、及び個人として、何ができるかを討議する	フリップチャート
10	(休憩)		
40	DVD②視聴	マネージャーの役割及びメンバーのやるべき事を考え、具体的な方法のヒントを得る	DVD②
40	グループディスカッション②	チーム(課) 単位のアクションプランを作成する	アクションプランシート
10	まとめ	アクションプランの共有、取組みの宣言	

Organization Development Dept. ALICO Japan

21

業務効率向上によるWLB実現ワークショップ[®]

人事部門WLB WS 参加メンバーの提案したアクションプラン群

- 個人の能力スキル一覧を作り、個人別の開発プランを立てる
- それぞれの業務に複数の担当者を設ける
- コミットメントタイム制度(集中取組み時間宣言)の導入
- ノー残業デー宣言
- 業務フローの情報共有
- 勉強会の実施
- 週単位スケジュールの作成・共有
- 週1回17時帰り
- 朝メール実施

► メンバー自らが出し相互に合意した提案であることに意義

Organization Development Dept. ALICO Japan

22

業務効率向上によるWLB実現ワークショップ[®]

パイロットワークショップにて提起された留意事項

1. 経営陣の直接の関与が必須
2. この組織をどうしていきたいのか、というゴール設定が必要
3. 各施策の全体像を見せることが必須
4. WS実施後のアクションプランのフォローアップが必須
5. KPIとしての残業時間は測定必須

▶ 結果を出すには経営課題として取組む必要あり

ご清聴ありがとうございました

アリコジャパン
人材組織開発部

シンポジウム

「欧州におけるワーク・ライフ・バランス推進に関するヒアリング報告」

朝井友紀子（慶應義塾大学）

「制度の導入だけではなく、柔軟な働き方やWLB施策をどのように定着させたらよいのか」。日本企業の直面する本課題に対して、欧州諸国から、長期持続型のWLB支援の取組み方法、企業経営・人材活用への効果・影響などについて情報や事例、ツールを収集し、日本におけるWLB推進に活かすことを目指し、ヒアリングを行った。

【ヒアリング項目】

- ・仕事のクオリティを下げずに、下記を定着させる方法とその事例

- －恒常的残業のない働き方
- －短期・長期の休暇の取得

1. 労働時間について

業務量や業務発生のタイミングが予測しにくい職場での残業削減方法

労働時間が短くなることによる、コミュニケーション機会の減少とその促進方法

効率的なミーティングを行う工夫（ミーティング原則、ツール等）

役職ごとの違い（例：営業は日中外出している、窓口は日中お客様対応）

2. 休暇について

長期休暇取得のための工夫

休業・休暇取得者がいた場合のノウハウ

生産性への影響

3. 組織構成について

チーム編成、仕事の共有方法

業務の平準化

4. 退社後の活動について

5. インフラ整備

リモートアクセス、BlackBerryの活用等

プロジェクトメンバー略歴

佐藤博樹（さとうひろき）

東京大学社会科学研究所教授。1981年一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位修得退学。1981年雇用職業総合研究所（現労働政策研究・研修機構）研究員。1983年法政大学大原社会問題研究所助教授。1991年法政大学経営学部教授。1996年より現職。著書として、『人事管理入門』（共著、日本経済新聞社）、『男性の育児休業：社員のニーズ、会社のメリット』（共著、中公新書）、『パート・契約・派遣・請負の人材活用』（編著、日経文庫）、『ワーク・ライフ・バランス：仕事と子育ての両立支援』（編著、ぎょうせい）など。兼職として、厚生労働省「労働政策審議会分科会」委員、内閣府男女共同参画会議議員、内閣府「ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議」委員、厚生労働省「仕事と生活の調和推進委員会」委員長など。

武石恵美子（たけいしえみこ）

法政大学キャリアデザイン学部教授。専門は人的資源管理、女性労働論。労働省（現厚生労働省）、ニッセイ基礎研究所、東京大学社会科学研究所助教授等を経て、2006年4月より法政大学。2001年お茶の水女子大学人間文化研究科博士課程修了。博士（社会科学）。著書に、『大卒女性の働き方』（共著、日本労働研究機構）、『少子社会と自治体』（共著、日本加除出版）、『男性の育児休業』（共著、中公新書）、『現代女性の労働・結婚・子育て』（共著、ミネルヴァ書房）、『雇用システムと女性のキャリア』（勁草書房）など。厚生労働省「仕事と生活の調和推進委員会」「労働政策審議会労働条件分科会最低賃金部会」、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」、東京都「男女平等参画審議会」などの委員を務める。

小室淑恵（こむろよしえ）

株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役。企業におけるワーク・ライフバランス導入に関するコンサルティングの第一人者。『新しい人事戦略：ワークライフバランス（考え方と導入法）』（日本能率協会マネジメントセンター）などWLBに関する書著多数、内閣府「仕事と生活の調和連携推進・評価部会」、厚生労働省「仕事と生活の調和推進委員会」、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」の委員など。

矢島洋子（やじまようこ）

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 経済・社会政策部主任研究員。少子高齢化対策、男女共同参画の視点から、ワーク・ライフ・バランス関連の調査・研究、執筆・講演に取り組んでいる。著作に、「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）が可能な働き方の見直しを」（『月刊こども未来』2006年9月号）、「イギリスにみるワーク・ライフ・バランスの取組」（『月刊ESP』2007年6月号）等。神奈川県「ワーク・ライフ・バランス指標検討委員会」委員（2007年）、21世紀職業財団「ワーク・ライフ・バランス企業診断指標開発委員会作業部会」委員（2007年）、内閣府「少子化社会対策推進点検・評価検討会議」委員（2008年）等を務める。

高村静（たかむらしづか）

2009年より内閣府男女共同参画局調査課に所属。企業の女性活用と企業価値との関係、また、企業のワーク・ライフ・バランス施策および導入条件と、組織構成員の意識特性との関係などについて計量的分析を実施している。主な論文等は「女性活用と企業価値」（共著、『統計月報』東洋経済新報社2005年9月号）および「企業におけるワーク・ライフ・バランス」（『年金と経済』（財）年金シニアプラン総合研究機構、2007年）など。著書に「両立支援制度と人材活用」（『ワーク・ライフ・バランス：仕事と子育ての両立支援』ぎょうせい）がある。日本証券アナリスト協会検定会員。日興フィナンシャル・インテリジェンス株式会社、東京大学社会科学研究所特任研究員を経て現職にいたる。

山極清子（やまきわきよこ）

2009年4月より、立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任教授。（株）資生堂本社人事・CSR部門にて、男女共同参画・ワーク・ライフ・バランスなどに一貫して取り組む。働きながら、立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科修了。「成熟社会の願いは『男女協働』—ポジティブ・アクションからワーク・ライフ・バランスへ」（2004生活総合研究所『生活協同組合研究』）、「資生堂の目指す男女共同参画～社員と会社が共に成長できるワーク・ライフ・バランスへの取組み」（森戸英幸・水町勇一郎編著『差別禁止法の新展開』2008 日本評論社）など。労働政策審議会・中央教育審議会の特別委員、厚労省「女性の活躍推進協議会WG」委員、「経団連少子化対策委員会企画部会」委員、独立行政法人評価委員会 国立女性教育会館部会委員など歴任。

松原光代（まつばらみつよ）

(財) 社会経済生産性本部 社会労働部客員研究員。学習院大学経済経営研究所 客員所員。東京ガス株式会社を経て、2003年学習院大学大学院経済学研究科博士前期課程修了、2006年より同大学院博士後期課程、現所属部門にて研究活動も行う。日本女子大学 現代社会学部講師。

複数企業においてダイバシティ・マネジメント、ワーク・ライフ・バランスを実務展開。主な論文として「短時間正社員の可能性--育児短時間勤務制度利用者への聞き取りを通して」(『日本労働研究雑誌』2004年7月号)。著書として「人を活かす企業が伸びる」(共著、勁草書房)、「ワーク・ライフ・バランス－仕事と子育ての両立支援－」(共著、ぎょうせい)。

朝井友紀子（あさいゆきこ）

慶應義塾大学大学院経済学研究科後期博士課程在籍中。執筆論文に「日本における初婚のイベントヒストリー分析－周囲の社会経済状況が初婚に及ぼす影響」(東京大学社会科学研究所リサーチペーパーシリーズ37、2007年度SSJデータアーカイブ優秀論文賞)等がある。結婚のタイミングに焦点を当て、研究を行っている。

