

2007年9月26日
内閣府作業部会

WLBの実現に向けた資生堂の取り組み

(株)資生堂取締役常務 岩田喜美枝

1. WLBについての誤った議論

WLBを、育児期の社員を対象とする「仕事と子育ての両立支援策」として狭く捉える議論

仕事と子育ての両立支援策 < すべての社員の働き方の見直し

WLBを実現するための働き方の見直しとして、長時間労働の問題に目をつむり、多様な働き方・フレキシビリティの向上が課題であるとする議論

労働の柔軟化 < 長時間労働の是正

(フレックスタイムなどの労働時間の柔軟化) (時間外労働の削減)
(在宅労働などの場所の柔軟化) (年休の取得促進)

WLBを最低労働基準の引き上げによって実現すべきという議論

最低労働基準 < 企業の人材戦略・健康経営・CSR

WLBの実現は企業にとってコスト増になるという議論

ノーワーク・ノーペイの原則

1時間当たりの労働生産性の向上

業務の廃止

業務プロセスの簡素化

仕事の配分や社員の配置の見直し

社員の時間意識・時間マネジメント能力の強化

人材育成

2. 資生堂の事例

(1) 労働時間の現状

イ 当社の36協定

原則：月45時間、年360時間

特別条項：月80時間（年6回まで）、年750時間

ロ 時間外労働の実態（2006年度）

	月平均残業（前年比%）	年間総実労働時間
本社	29.8（97.9）	2076
研究所	24.7（88.9）	2038
工場	15.7（84.1）	1866
販売会社	5.2（99.6）	1824

（注）販売会社の営業職はみなし労働制を適用

ハ 年休の消化率の実態（2006年度）

（株）資生堂	60.6%
資生堂販社 営業	15.6%
内勤	42.5%
BC	34.8%
計	33.2%
資生堂グループ計	39.8%

二 社員の意識（2005年度）

WLBをとりたい	非常にそう思う	58.3%
	まあそう思う	36.9%
	計	95.2%
WLBがとれているか	バランスがよい	25.3%
	バランスが悪い	54.5%

(2) 働き方の見直し

イ 時間外労働の縮減等にむけたこれまでの取り組み

○ 2001 年度から 03 年度

2001 年 労働基準監督署の本社への立ち入り調査

各部門の改善策を人事部へ報告するよう要請
23 時以降の残業禁止
ノー残業デーの設定

～ はいつの間にか元の木阿弥
その原因は、働き方の見直しに踏み込まなかったこと。

○ 2004 年度から 06 年度

月 80 時間以上の社員がいる部門については人事部が部門（長）と面談
月 100 時間以上又は 3 ヶ月連続 80 時間以上の残業をした社員に対する産業医のカウンセリング
2004 年 夕留オフィスで勤務する社員の 9 時（管理職は 8 時半）
出社要請
2005 年 男女共同参画アクション 20（05 年度・06 年度の 2 カ年計画）
2005 年 残業・休日出勤の事前申請
2006 年 リーダーの評価項目に「働き方の見直し・労働生産性の向上」を入れる。

～ は継続されているが、十分な効果は出ていない。

2007 年度

2007 年 男女共同参画アクション 15（07 年度から 09 年度までの 3 カ年計画）

2007年 部門・事業所の責任者が働き方の見直しプランを策定

□ 好事例

(イ) 財務部 (2005年度)

社員ひとり3つ以上の提案

提案を「そのまま実行するもの」「修正のうえ、実行するもの」「部門を越えた課題であるので、関係部門に提案するもの」「実行しないもの」の4つに区分。

54の提案のうち29を実行

前年比約30%の残業削減

(ロ) 久喜工場 (2006年度)

間接部門も含めて、約40の取り組み

前年比31%の残業削減

以上