

仕事と生活の調和推進のための
啓発のあり方に関する調査研究
報告書

平成 27 年 3 月

内閣府 仕事と生活の調和推進室

目 次

第 1 章 本調査研究の概要	3
1. 本調査研究の目的	4
2. 本調査研究の概要	5
3. 企画委員会	6
第 2 章 企業アンケート調査	9
1. 企業アンケート調査の実施概要	10
2. 企業アンケート調査の結果	14
第 3 章 企業ヒアリング調査	17
1. 企業ヒアリング調査の実施概要	18
2. 企業ヒアリング調査結果の分析	23
3. ワーク・ライフ・バランス浸透・定着のための 10 のポイントの選定	31
第 4 章 調査研究結果（成果物）	
「社内におけるワーク・ライフ・バランス浸透・定着に向けた ポイント・好事例集」	
別添	

第 1 章 本調査研究の概要

1. 本調査研究の目的

内閣府仕事と生活の調和推進室では、これまでも多くの企業を対象に、働き方改革に向けたワーク・ライフ・バランスの取組について、調査研究を行ってきた。こうした中、企業の状況を見ると、ワーク・ライフ・バランスの取組を社内に定着させることに成功した企業がある一方で、制度づくりまでは進んだものの、ワーク・ライフ・バランスの考え方が社内に浸透していない企業も見られる。

ワーク・ライフ・バランスの推進に成功した企業では、制度づくりに加えて、経営トップや管理職、人事担当者が従業員を啓発し、働き方・休み方に対する意識の変革を図ると共に、ワーク・ライフ・バランスを「経営戦略」に位置付けるなど経営トップの方針として、従業員に共通認識を持たせる努力と工夫が随所に見受けられる。

そこで、企業におけるワーク・ライフ・バランスを推進する上で極めて重要と考えられるこうした取組を「社内啓発の取組」と呼ぶこととし、経営トップや管理職等による取組のポイント及び好事例を広く周知することで、仕事と生活の調和の実現を図ることを目的として本調査研究を実施した。

2. 本調査研究の概要

本調査研究では、次の内容を実施した。

- －企画委員会の開催・運営
- －企業アンケート調査
- －企業ヒアリング調査
- －「ポイント・好事例集」及び「調査研究報告書」の作成

本調査研究の流れは下図の通り。

企画委員会の開催・運営

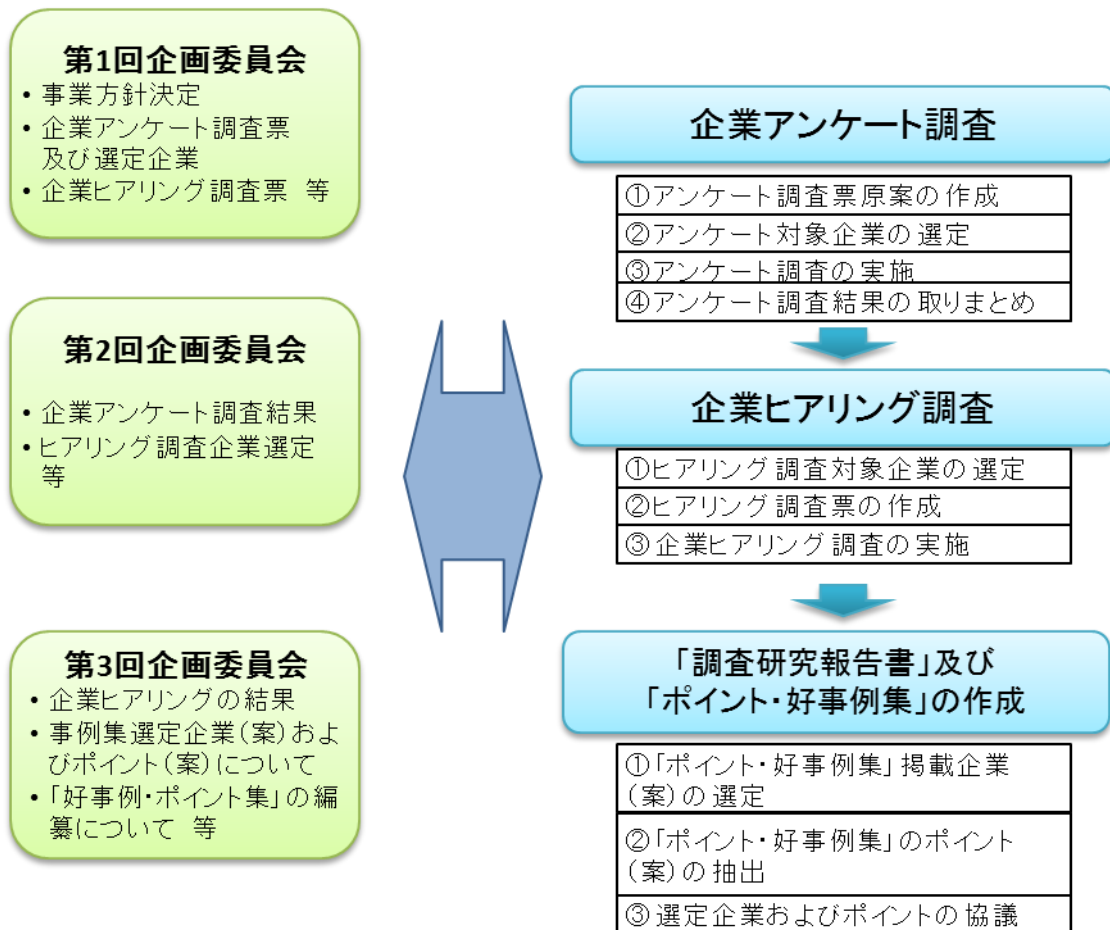


図 1 調査研究の流れ

3. 企画委員会

(1) 企画委員会の目的

調査を効果的に進めるため、有識者4名から構成される「仕事と生活の調和推進のための啓発のあり方に関する調査研究企画委員会」を設置した。そして、企業アンケート調査票の設計、調査の実施方法、企業ヒアリング調査対象の選定、事例の取りまとめ、及びポイントの抽出等について検討を行った。

(2) 企画委員会の構成員（敬称略）

座長：武石 恵美子	法政大学	キャリアデザイン学部	教授
麓 幸子	日経BP社生活情報グループ統括補佐		
	日経BPヒット総合研究所長・執行役員		
松浦 民恵	株式会社ニッセイ基礎研究所	生活研究部	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

(3) 企画委員会の開催日程及び議事概要

企画委員会の開催日程及び議事概要等は次の通り。

第1回企画委員会

日時：平成26年10月15日（水）14：00～16：00

場所：東京海上日動リスクコンサルティング（株）応接室1

議事概要：

- －本調査研究の基本方針及び本事業全体スケジュールについて
- －企業アンケート調査票の設計について
- －企業アンケート調査対象企業の選定について
- －企業ヒアリング調査票の設計について

第2回企画委員会

日時：平成26年12月4日（木）9：30～11：30

場所：東京海上日動リスクコンサルティング（株）会議室D

議事概要：

- －企業アンケート調査の結果について
- －企業ヒアリング調査の対象企業の選定について

第3回企画委員会

日時：平成27年2月9日（月）13：00～15：00

場所：東京海上日動リスクコンサルティング（株）応接室1

議事概要：

- －企業ヒアリング調査結果の報告
- －「ポイント・好事例集」に掲載する選定企業およびポイントについて
- －「ポイント・好事例集」の編纂について

第 2 章 企業アンケート調査

1. 企業アンケート調査の実施概要

企業におけるワーク・ライフ・バランスの取組を組織に浸透・定着させるための「社内啓発のあり方」について、好事例と見込まれる取組を行っている企業を抽出するため、「企業アンケート調査」を行った。

（1）アンケート調査票の作成

アンケート調査の実施に先立ち、アンケート調査票を作成した。アンケート調査票は、企業またはその中の特定の部署で取り組んだワーク・ライフ・バランスの取組、及びその取組を組織や個人に浸透・定着させるための啓発のあり方を把握できる設問構成とした。また、アンケート調査の次のステップである「企業ヒアリング調査」への協力可否について確認する問いを設けた。

作成したアンケート調査票を次ページに示す。

社内におけるワーク・ライフ・バランス浸透・定着の取組 に関するアンケート ご協力をお願い

拝啓 時下益々ご清祥のこととお慶び申し上げます。

この度、内閣府委託事業「仕事と生活の調和推進のための啓発のあり方に関する調査研究」を弊社が受託し、その一環として企業様にアンケートを行うこととなりました。

内閣府では、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）推進に関する調査研究を行っており、今年度は、働き方改革を始めとしたワーク・ライフ・バランス推進の取組を「社内浸透・定着させる」ための取組の事例を把握し、「好事例・ポイント集」に取りまとめ、広く公表する予定です。

ご多用の中、大変恐縮ではございますが、本調査にご理解をいただき、貴社様のお取組につきまして裏面以降のアンケートにご回答くださいますよう、ご協力をお願い申し上げます。

なお、本アンケートにご協力を頂きました企業様には、後日、本事業で作成いたします「好事例・ポイント集」をお送りいたします（2015年3月末頃の発送を予定しております）。

敬具

【同 封 内 容】依頼書兼アンケート調査票（本紙）
返信用封筒

【ご回答いただきたい方】貴社の人事・労務管理ご担当者 様

【アンケート回答期限】**2014年11月19日（水）**

【回 答 方 法】① 同封の返信用封筒による郵送（切手は不要です）
② FAX（03-5288-6596）による返信
③ Eメール（environment@tokiorisk.co.jp）による返信※
※アンケート票の電子ファイルをご希望の方は、下記担当にEメールにて、その旨お申し付けください。
④ Web サイトを通じた返信
内閣府 Web サイト：<http://www.cao.go.jp/wlb/enquete.html>
にアクセスしてご回答ください。

【本事業の事務局、本調査の提出先・問い合わせ先】
内閣府委託事業「仕事と生活の調和推進のための啓発のあり方に関する調査研究」事務局
（東京海上日動リスクコンサルティング株式会社内）
担当：坪井・江村

E-mail：environment@tokiorisk.co.jp

電話：03-5288-6582 FAX：03-5288-6596

【貴社およびご回答者様について※1】

貴社名			
業種		従業員数	
所在地	〒	ご連絡先	TEL： FAX：
所属部署			
お役職		お名前	

●「好事例・ポイント集」※2作成のための企業ヒアリング調査※3へのご協力可否について

【 協力できる ・ 協力できない 】 ← **該当する方に○をつけてください。**

※1：以下の個人情報の取り扱いをご確認いただき、同意の上、ご記入をお願いいたします。

※2：本事業では、企業の優れた取組のポイントと好事例をまとめた「好事例・ポイント集」を作成し、内閣府ホームページ等で公表する予定です。

※3：訪問による1時間程度のインタビュー調査。2014年12月～15年1月頃実施予定です。

＜個人情報の取り扱いについて＞

ご記載いただいた個人情報は、上記目的およびそれに準じる情報提供の目的のために使用いたします。東京海上日動リスクコンサルティング株式会社（以下、事務局とする）は、ご本人の同意を得ないで、この利用目的の達成のために必要な範囲を超えてご記載の個人情報を利用いたしません。事務局にご連絡いただいた個人情報の照会、開示、情報が誤っている場合の訂正・削除等を希望される場合には、ご本人であることを確認させていただいたうえで、合理的な範囲で対応させていただきます。上記につき、本アンケート調査票回答をもって、同意したものとみなします。

個人情報に関する問い合わせ先：

東京海上日動リスクコンサルティング株式会社 経営企画部 管理グループ
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-2-1 東京海上日動ビル新館 TEL 03-5288-6580

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

ご記載いただいた情報は、事例集や本事業報告書作成等のための事例把握の目的に限り使用いたします。アンケートにご協力を頂きました企業様には、後日、本事業の「好事例・ポイント集」をお送りいたします。（2015年3月末頃のご送付を予定しております）

貴社のワーク・ライフ・バランス浸透・定着の取組を教えてください！

Q1 貴社が、Q2 の取組内容にあるような「ワーク・ライフ・バランス浸透・定着に向けた取組」を始めた時期（西暦〇〇年頃など）、また、取組を開始した理由・きっかけを教えてください。

時期： 年頃

理由・きっかけ：

※ このような取組を実施されていない場合は、()内に〇をつけ、4 ページにお進みください。→ ()

Q2 貴社が実施された「ワーク・ライフ・バランス浸透・定着に向けた取組」について、下表の取組内容のうち、該当する項目に〇をつけてください（当てはまるものすべて）。

- ①

貴社で実施したもの

 … 実施中を含みます。
- ②

その中で効果があったもの

 … ①で「〇」をつけた項目のうち、効果があったものに〇、さらに最も効果があったもの1 つに◎をつけてください。
- ③

効果の具体的内容

 … ②で「◎」または「〇」をつけた項目について、回答してください。
例えば、「管理職の理解が深まった」場合は、その欄に〇をつけてください。

項目 番号	取組内容	① 実施した	② 効果あり
例	全管理職対象（受講必須）の「ワーク・ライフ・バランス啓発研修」を実施	〇	〇
(1)	経営トップがワーク・ライフ・バランスの必要性等に関して繰り返しメッセージを発信		
(2)	経営トップがワーク・ライフ・バランスの取組の進捗状況について自ら確認		
(3)	業務量などに応じて人員配置の見直しを柔軟に実施		
(4)	管理職に対する評価項目に、部下のワーク・ライフ・バランス推進に関する事項を設定		
(5)	全管理職対象（受講必須）の「ワーク・ライフ・バランス啓発研修」を実施		
(6)	管理職対象（受講必須または任意）の働き方改革などを目的とした「職場マネジメント研修」を実施		
(7)	従業員対象の「ワーク・ライフ・バランス啓発研修」を実施		
(8)	管理職に対するワーク・ライフ・バランス取組推進のためのマニュアルや、ベストプラクティス集等を作成・配付		
(9)	従業員に対するワーク・ライフ・バランス取組推進のためのマニュアルや、ベストプラクティス集等を作成・配付		
(10)	ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた従業員からの提案制度を実施（アイデア社内公募、社内表彰など）		
(11)	職場のコミュニケーションの活性化を支援（懇親会の費用補助など）		
(12)	職場単位で働き方改革に取り組む組織を支援（ノウハウの提供、施策実施のための費用補助など）		
(13)	管理職自身が、定時退社・休暇取得を実践		
(14)	管理職が、定時退社・休暇取得を促進（積極的な声かけなど）		
(15)	ノー残業デーの設定など定時退社を徹底（一斉消灯の実施など）		
(16)	年休取得を徹底（計画年休など具体的な取組の実施）		
(17)	労働時間の短縮・長時間労働削減に関する数値目標を設定		
(18)	取引先・顧客に対して、働き方改革に関する案内や協力依頼		

Q3 貴社で実施して効果のあった「ワーク・ライフ・バランス浸透・定着に向けた取組」について、エピソードや工夫した点などがありましたら、ぜひ教えてください。

Q4 貴社において、ワーク・ライフ・バランス推進の取組を社内に浸透・定着させることができた秘訣やポイントがありましたら教えてください。

裏面もご記入ください

③効果の具体的内容			
ワーク・ライフ・ 管理職の理解 が深まった	バランスに対する 従業員の理解 が深まった	働き方が 変わった	その他の効果・記事欄
〇		〇	管理職有志による自発的な勉強会がはじまった。

(2) アンケート調査対象企業の選定

アンケート調査の対象企業については、既に取り組内容が広く知れ渡っている企業だけでなく、これまであまり認知されていなくても地道な取組を行っている企業にも焦点を当てることとし、1,000 社を選定した。この選定にあたっては、業種、従業員規模、所在地（都道府県）等に偏りがないよう配慮し、以下の手順で行った。

- (i) 内閣府「国・地方公共団体等における男女共同参画関連表彰一覧・男女共同参画関連表彰企業一覧」(平成 23 年作成) 掲載企業のうち、「仕事と生活の調和」に関する表彰企業(平成 21 年度以降、原則として大企業・非営利団体は除外)をリスト化。
- (ii) 平成 24 年以降の表彰企業等を追加するため、東洋経済『CSR 企業総覧 2014』格付け企業のうち従業員数 300 名以下の企業、及び厚生労働省『ファミリー・フレンドリー企業表彰(平成 24 年度以降)』、内閣府『カエルの星』認定企業を(i)のリストに追加。
- (iii) (i) 及び(ii)の後、企業の重複を排除し、最終的に 1,000 社を抽出。

(3) アンケート調査の実施

(2) にて選定された企業 1,000 社に対し、アンケート調査票を郵送し、発送日から約 20 日後を締切日として回収した。

アンケート調査の実施概要は次の通り。

調査期間：平成 26 年 10 月 30 日～平成 26 年 11 月 19 日

調査対象：企業 1,000 社

調査方法：郵送調査

返信用封筒による郵送、Web 入力(内閣府サイト内に回答入力サイトを開設)、FAX にて回答受付

回答企業数：126 社(回収率：12.6%)

※ なお、アンケート調査は、統計を目的としたものではなく、企業における取組事例を広く収集するために実施した。

2. アンケート調査の結果

(1) 回答企業の属性

回答企業の業種は図2の通りであり、製造業、医療・福祉業から多くの回答が寄せられた。

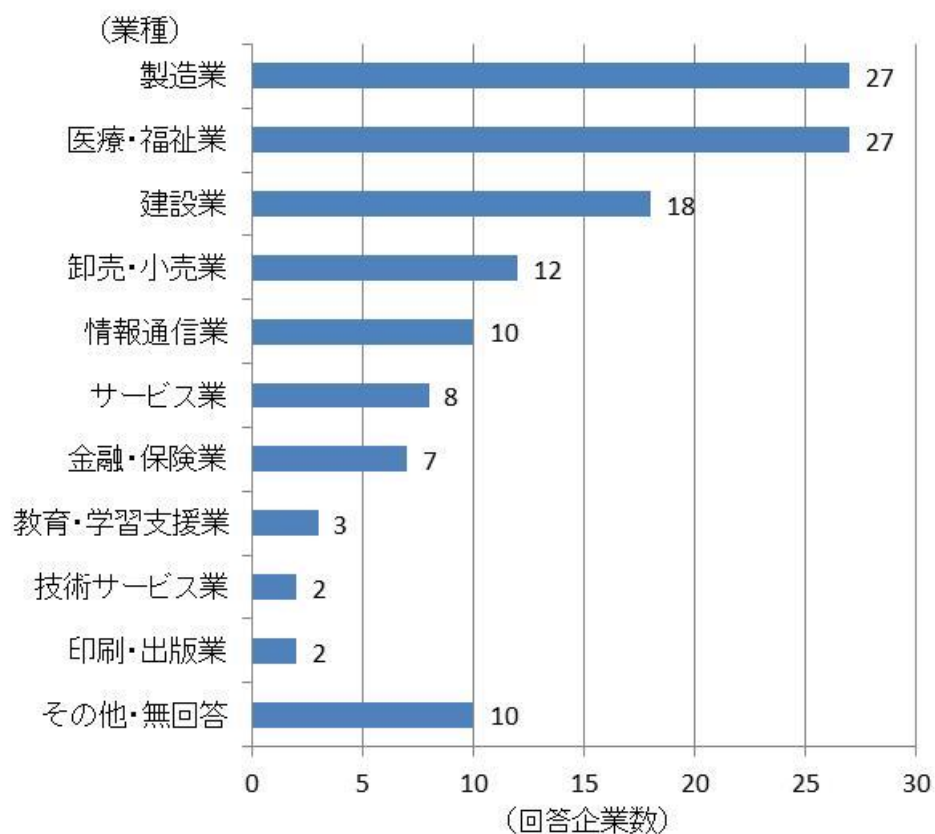


図2 回答企業の業種

回答企業の従業員規模（図 3）は、101～300 人が最も多く、全体の約 3 割を占めた。



図 3 回答企業の従業員規模

回答企業の所在地（図 4）は、東京都が最も多くなったものの、39 都道府県の企業から回答が寄せられ、東京都を除き、所在地に大きな偏りは見られなかった。



図 4 回答企業の所在地

第 3 章 企業ヒアリング調査

1. 企業ヒアリング調査の実施概要

「企業アンケート調査」で得られた回答について、より詳細に取組内容を把握するため、当該企業の担当者等から直接お話しを伺う「企業ヒアリング調査」を行った。

(1) ヒアリング調査対象企業の選定

ヒアリング調査の対象企業については、次の2点を踏まえて候補を選定し、「仕事と生活の調和推進のための啓発のあり方に関する調査研究企画委員会」に諮り、業種等の偏りに配慮した上で決定した。

- (i) アンケート調査の回答において、ワーク・ライフ・バランスの取組を浸透・定着させることを目的に、他社の参考となる優れた取組を実施しており、効果を上げている旨が記載されていた企業
- (ii) 「仕事と生活の調和推進のための啓発のあり方に関する調査研究企画委員会」の有識者が推薦した企業

企業ヒアリング調査の対象企業は次表の通り（五十音順）。

表 1 ヒアリング調査対象企業

No.	企業名	業種	従業員規模	所在地
1	株式会社栄水化学	その他サービス業	101～300 人	兵庫県
2	SCSK 株式会社	情報サービス業	1,001 人～	東京都
3	株式会社お佛壇のやまき	小売業	31～50 人	静岡県
4	株式会社オーシスマップ	技術サービス業	51～100 人	兵庫県
5	茅沼建設工業株式会社	建設工事業	31～50 人	北海道
6	三桜工業株式会社	自動車部品製造業	1,001 人～	東京都
7	三州製菓株式会社	食品製造業	301～500 人	埼玉県
8	静岡東海証券株式会社	金融業	51～100 人	静岡県
9	株式会社ジェイティービー	旅行業	1,001 人～	東京都
10	社会福祉法人福寿会	老人福祉・介護事業	101～300 人	青森県
11	第一生命保険株式会社	金融・保険業	1,001 人～	東京都
12	株式会社ツナグ・ソリューションズ	サービス業	101～300 人	東京都
13	株式会社西山ケミックス	ゴム製品製造業	31～50 人	京都府
14	パシフィックコンサルタンツ株式会社	技術サービス業	1,001 人～	東京都

(2) ヒアリング調査票の作成

ヒアリング調査を効果的に行うため、「企業ヒアリング調査票」を作成した。ヒアリング調査では、ワーク・ライフ・バランスの取組の浸透・定着に向けた「社内啓発のあり方」に関する情報を聞き取るため、

- ✓ 取組の浸透・定着度
- ✓ 取組の浸透・定着方法

の 2 点を中心に、取組の契機や、課題等も質問項目に含めた。

「企業ヒアリング調査票」は、次の通り。

**仕事と生活の調和推進のための啓発のあり方に関する調査研究
企業ヒアリング調査票**

企業名		ヒアリング実施日	年 月 日 : ~ :
対応者	先方		
	当方		

Q1. 貴社においてワーク・ライフ・バランス推進の取組をはじめたきっかけや理由を教えてください。

Q2. ワーク・ライフ・バランス推進の取組を組織に浸透・定着させるための取組について具体的に教えて下さい。

①ワーク・ライフ・バランス推進の取組を開始してから、組織内に浸透・定着するまでの経緯を教えてください。

②ワーク・ライフ・バランス推進の取組を組織に浸透・定着させるために具体的に行った活動等についてその内容を教えてください。

③それらの取組の結果、貴社において、ワーク・ライフ・バランス推進の取組はどのように浸透・定着しましたか。具体的な成果や数値などを教えてください。

(例：従業員の平均残業時間が 35 時間/月から 10 時間未満/月となった、毎週 1 回のノー残業デーの実施率が 100%となった、年次有給休暇取得率が 10%未満であったのが 60%となった、等)

Q3. ワーク・ライフ・バランス推進のために、経営層・管理職はどのような取組、働きかけ、ルール作り等を行いましたか。また、組織として管理職に対して実施した取組等があれば、併せて教えてください。(例：管理職向け研修の実施、評価項目に部下の WLB 実施状況を組込む等)

Q4. ワーク・ライフ・バランス推進の取組を組織に浸透・定着させるまでに、どのような課題があり、どのように克服しましたか。

Q5. ワーク・ライフ・バランス推進の取組を組織に浸透・定着させるために、どのような社内コミュニケーションを取りましたか。また、どのようなコミュニケーションが有効でしたか。

(例：人事部、上長、従業員の3者面談を定期的に行い、従業員個人の課題などを共有、管理職向けの研修により、ワーク・ライフ・バランス推進の重要性を周知、など)

Q6. 貴社におけるワーク・ライフ・バランス推進に向けた制度について、制度の利用に関する男女比の傾向を教えてください。また、女性社員だけでなく、男性社員も当該制度を利用しやすくするための取組・工夫などがあれば教えてください。

Q7. ワーク・ライフ・バランス推進の取組を組織に浸透・定着させるための重要なポイントは何であると考えますか。

Q8. その他、ワーク・ライフ・バランス推進の取組を組織に浸透・定着させる上で必要なことや、留意すべき点等があれば教えてください。

【備考】

（３）ヒアリング調査の実施

アンケート調査の結果、好事例と見込まれる取組があった企業、及び企画委員会の委員から推薦のあった企業（前掲表 1 に示した 14 社）に対して、ヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査の概要は以下の通り。

調査期間：平成 26 年 12 月 12 日～平成 27 年 1 月 14 日

調査対象：アンケート調査の結果、好事例と見込まれる取組があった企業
及び企画委員会の委員から推薦のあった企業 合計 14 社

調査方法：訪問調査

調査対象企業を訪問し、1～2 時間程度、ヒアリング調査票に基づいて
ヒアリングを実施。

※各企業のヒアリング調査結果については、第 4 章 調査研究結果を参照のこと。

2. 企業ヒアリング調査結果の分析

企業ヒアリング調査の結果から、各企業において、ワーク・ライフ・バランスの浸透・定着に有効とされた取組内容を抽出して類型化し、ポイントの要素を取りまとめた。ポイントの要素、取組内容例、及び取組企業例は次の通り。

◆ 経営トップが強いコミットメントを継続的に発信し続ける

＜取組内容例＞

- 経営トップが朝礼、講話、事業計画説明会等、様々な場で度々、ワーク・ライフ・バランスの重要性や会社のスタンス等について情報発信した。
- 経営トップが、ワーク・ライフ・バランスの取組の進捗状況（残業削減、年休取得率等）を自ら確認した。
- 社長が「定時退社を目指す会社」であることを明言し、定時退社の取組の重要性について、繰り返し、情報発信した。
- 経営会議の場で、ワーク・ライフ・バランスをテーマとして取り上げた。

《取組企業例》

全社

◆ 取組の中核となる部署や、キーパーソンを設置する

＜取組内容例＞

- ワーク・ライフ・バランスの取組を推進するための専属（或いは兼業）の部署を設置し、ワーク・ライフ・バランスの取組推進の事務局として、関連情報の発信や社内表彰制度の開催、ノー残業デーの声かけ等を行った。
- ある程度の発言力を有するポジションの従業員等を主担当として設置し、経営トップのメッセージを従業員に伝わりやすい形に噛み砕いて伝えたり、取組に対して理解のない管理職等に繰り返し説明したり、立場の弱い従業員の声を経営層に伝えたりすることにより、その担当者が社内の緩衝剤の役割を担い、社内のコミュニケーションがスムーズになった。

《取組企業例》

株式会社栄水化学、茅沼建設株式会社、三桜工業株式会社、三州製菓株式会社、株式会社ジェイティービー、パシフィックコンサルタンツ株式会社 等

◆ 管理職に対する重点的な働きかけ

＜取組内容例＞

- 管理職、所属長、経営層を対象として、ワーク・ライフ・バランスに関する研修や情報共有を積極的に行い、ワーク・ライフ・バランスの重要性に対する理解を促した。
- 全管理職が参加必須のワーク・ライフ・バランスに関する講演会を実施したり、リーダークラスを対象としたワーク・ライフ・バランスに関する管理職研修を実施した。
- 管理職層の意識改革のため、店長・支店長会議、部課長会議等の場でワーク・ライフ・バランスの重要性に関して説明を行った。また、経営者層研修でも、ダイバーシティ推進に関するセッションを導入した。

＜取組企業例＞

三桜工業株式会社、三州製菓株式会社、静岡東海証券株式会社、
株式会社ジェイティービー、社会福祉法人寿栄会、
パシフィックコンサルタンツ株式会社 等

◆ 管理職による積極的なワーク・ライフ・バランスに関する取組の実践

＜取組内容例＞

- ワーク・ライフ・バランスに関する勉強会や研修会に社長自らが参加し、社長の言葉で社内にその重要性を呼びかけた。
- 管理職が率先して早く帰宅すると共に、休日出勤もできるだけしないように努めた。
- 社長や役員が自ら 19 時前退社をメールで発信したり呼びかけを行った。
- リーダークラスの従業員が育児と仕事を両立しながら働き続ける姿を見せた。男性従業員の育児休業取得推進においても、リーダークラスの男性が率先して取得したことにより、後進が取得しやすい雰囲気が醸成された。
- 経営層や管理職が特別休暇制度を率先して利用してその内容を周囲に伝えたり、自らの制度利用計画を話したりすることにより、制度を利用しやすい雰囲気が醸成された。

＜取組企業例＞

茅沼建設工業株式会社、三桜工業株式会社、静岡東海証券株式会社
社会福祉法人寿栄会、株式会社ツナグ・ソリューションズ 等

◆ 地方自治体等の企業表彰制度、メディア掲載、入札加点、家族からのフィードバック等、周囲からのプラスのフィードバックをうまく活用

＜取組内容例＞

- 年休取得や時間外労働時間削減の取組により家族と過ごす時間が増えた結果、家族からプラスのフィードバックを受け、従業員は改めて取組の有用性を実感した。
- ワーク・ライフ・バランス推進の取組が評価され、地方自治体等の企業表彰を受賞した結果、従業員の定着、増加につながった。また、ワーク・ライフ・バランス関連の取組についても従業員が率先して取り組むようになった。
- ワーク・ライフ・バランスに関する取組や、次世代育成支援の取組等が評価され、入札の際に加点されるようになった。これにより、従業員も改めてこれらの取組の有用性を認識した。
- 業界に先駆けてワーク・ライフ・バランスに関する取組を進めたことが多くのメディア等に掲載され、評価されたことにより、社員の取組に対する肯定感が高まった。

＜＜取組企業例＞＞

SCSK 株式会社、株式会社お佛壇のやまき、株式会社オーシスマップ
茅沼建設工業株式会社、静岡東海証券株式会社、社会福祉法人寿栄会、
パシフィックコンサルタンツ株式会社 等

◆ 年休取得促進、時間外労働削減のための社内の仕組みづくり

＜取組内容例＞

- 有給休暇取得目標（100％）達成に際して、従業員が心置きなく休暇取得できるように、不測の事態に備える 5 日間のバックアップ休暇を設定した。
- 年休消化を徹底するため、年休を 100％消化した者に対して追加で休暇を 10％上乘せすると共に金一封を付与した。
- 管理職が、所属部署における全階層の職員の業務内容や業務実施上のコツ等をマニュアルに落とし込むことにより、どの階層の業務も代行が可能となり、長期休暇等が取得しやすくなった。

＜＜取組企業例＞＞

SCSK 株式会社、株式会社お佛壇のやまき、社会福祉法人寿栄会 等

◆ メンバー間の情報共有を図り、コミュニケーションを活性化

<取組内容例>

- 社内システムにより、全従業員の公私のスケジュールを共有できる仕組みを導入した。各従業員は、業務の予定の他、家族行事や誕生日等を入力することにより、休暇取得予定等を全社で共有した。
- 毎日終業時にその日の出勤時間、業務内容、出来事、退社時間等、自らが行ったこと全てを規定のフォーマットに入力し、全従業員宛に発信してから帰宅するルールを導入した。これにより、全従業員が互いの業務内容や繁忙度等の情報を把握できるようになり、全社の業務効率の改善につながった。
- 出勤時に自分の1日の業務スケジュールを部署内に配信し、帰宅時に1日の成果や業務の状況等の報告を部署内に配信することで、部署内の従業員が互いの業務の状況を把握し、適宜調整を図ることにより、職場の生産性が向上した。
- 従業員の子どもと家族を招く職場訪問の機会を設けたり、従業員の家族の誕生日等を職場で祝うことにより、会社や職場も従業員の家族のことを知り、理解するようになった。
- 特別休暇取得者は社内ブログに休暇取得の感想を掲載することとなっており、それに対して他の従業員がコメントを記入することにより、制度の認知度が向上すると共に、制度を利用しやすい雰囲気が醸成された。

《取組企業例》

株式会社栄水化学、株式会社オーシスマップ、三桜工業株式会社
社会福祉法人寿栄会、株式会社ツナグ・ソリューションズ
株式会社西山ケミックス、パシフィックコンサルタンツ株式会社 等

◆ ワーク・ライフ・バランスの取組について社外・顧客の理解と協力を促す取組の実施

<取組内容例>

- 閉店時間による閉店を徹底し、お客様に閉店時間以降の入店をお断りした。
- 会社のホームページに従業員の退社時間についてご案内を掲載した。
- 年休取得を促進するため、飛び石連休の間の平日等を会社全体の「一斉年休取得日」と設定し、年度初めに会長からお客様宛にその旨ご案内すると共に、会社のカレンダーにも印字した。
- ワーク・ライフ・バランスの取組について業界全体に働きかけることにより、ノー残業デーの取組を業界内に広げた。

《取組企業例》

SCSK 株式会社、株式会社お佛壇のやまき、静岡東海証券株式会社
パシフィックコンサルタンツ株式会社 等

◆ 業務の見直し・改善の実施と多能工化

＜取組内容例＞

- 年間の業務量をできるだけ平準化するため、業務の繁忙期に、できる限り他の業務を受注・実施しなくて済むよう、業務の受注や工程等を調整した。
- 全ての業務について業務マニュアルを作成すると共に、新入社員は入社後に、全ての業務を担当して習得することにより多能職化を進めた。
- 各担当者が自分の担当外の業務を三役程度は習得しておき、担当者の不在時や業務繁忙期に自分の担当外の業務も担当する「一人三役」制度を導入した。
- 従業員を多能工化することにより、忙しい部署に他の部署の誰でもヘルプに行かれるようにし、業務の平準化を図った。

《取組企業例》

株式会社栄水化学、株式会社お佛壇のやまき、茅沼建設工業株式会社
社会福祉法人寿栄会、株式会社西山ケミックス、
パシフィックコンサルタンツ株式会社 等

◆ 会社の本気度を具体化

＜取組内容例＞

- 「有給休暇取得日数 20 日・平均月間残業時間 20 時間以下」を目標として設定し、経営トップはこの取組を経営戦略として位置付けて全社を挙げて取り組むことにより、従業員が本業として取り組む必然性を示した。
- 会社の成長戦略、経営戦略である「ダイバーシティ&インクルージョン」推進の取組の重要な柱としてワーク・ライフ・バランス推進を位置付けた。
- ワーク・ライフ・バランスを会社の経営戦略として掲げて、定時退社・年休消化の徹底等の関連の取組を推進。

《取組企業例》

SCSK 株式会社、株式会社お佛壇のやまき、第一生命保険株式会社 等

◆ 年休取得、定時退社、時間外労働の削減を強化

<取組内容例>

- 毎月 1 回、「家族の日」としてノー残業デーを自ら設定し、全社共有のスケジュールに反映することで、ノー残業デーの実施を徹底した。
- 付き合い残業を排除するため、ノー残業デーを設定し、「定時に帰る決まり」を制度化した。
- 計画公休制度を導入し、年間 6 日間の年休取得をルール化した。
- 全従業員を対象として、年 1 回、9 日間の連続有給休暇（平日 5 日間と前後の土日 2 日間）の取得を義務付けた。
- 計画的な年休取得を促すため、毎年会社から配付する手帳に従業員の年間の年休取得予定等を記載した。
- 月単位の残業上限時間を設定し、管理部門が全従業員の残業時間を一元管理することとした。残業を管理部門への申請・許可制とし、上限に達している場合は認めない仕組みを導入した。
- 営業拠点の入力作業による残業時間を削減するため、入力端末の稼働を 17 時に一斉シャットダウンした。

《取組企業例》

株式会社栄水化学、SCSK 株式会社、株式会社お佛壇のやまき
三州製菓株式会社、静岡東海証券株式会社、社会福祉法人寿栄会
第一生命保険株式会社、株式会社西山ケミックス 等

◆ 全ての従業員が目的意識を共有

<取組内容例>

- ワーク・ライフ・バランスに関する取組も含む会社の事業計画を、毎年社長と全従業員が協力して検討・作成し、毎年の決起会で共有することにより、全従業員が掲げた目標に対して自ら取組を進める仕組みとした。
- 全従業員が「共通の価値観を持つこと」、「互助精神を持つこと」が重要と考え、共有の価値観について内外に情報発信した。

《取組企業例》

株式会社オーシスマップ、株式会社西山ケミックス 等

◆ ワーク・ライフ・バランスの取組にインセンティブとペナルティを設定することにより、従業員が自ら取り組む仕組みを導入

＜取組内容例＞

- 有給休暇取得目標、平均月間残業時間目標を設定し、目標達成部門に対しては賞与を特別加算する一方、長時間残業や休日出勤が発生した場合は、所属部門に対してペナルティを課すことにより、目標達成に対するインセンティブを付与した。
- 店長の査定に各店舗の従業員の残業・年休消化率を組み入れた。
- 管理職の評価項目に業務効率化に向けた取組項目ならびに管下職員の総労働時間目標順守に向けた項目を組み入れた。
- 良い会社をつくるための「社員満足度向上ミーティング」（管理職を除く従業員が部署横断的に参加）を毎週開催し、具体的な方策を議論した。そこでの議論は随時、管理職を交えた会合の場で検討され、月初めの朝礼の場で発表した。このミーティングにおける発案から、ワーク・ライフ・バランス推進に関する様々な制度等が実現した。
- 全従業員が参加し、会社の働きやすさや社内環境、制度について提案する「Say Do! コンテスト」を半年に1回開催し、優れた提案は制度化した。
- グループ各社におけるダイバーシティの推進状況を「見える化」するため、「ダイバーシティ INDEX（多様性の活用指標）」を導入。INDEX I（経営者の意思と行動）の結果は20位までランキングし、社内報に掲載した。これにより、グループ各社の自律的な取組推進を促した。

＜取組企業例＞

SCSK 株式会社、株式会社お佛壇のやまき、株式会社オーシスマップ
株式会社ジェイティービー、第一生命保険株式会社 等

◆ 取組の結果を数値化し公表・共有

＜取組内容例＞

- ワーク・ライフ・バランス推進のための働き方の見直しプロジェクトについて、その進捗状況及び成果報告を社内広報した。
- 特別休暇制度の利用が社内に浸透するまでの間、社長が部長会で特別休暇の取得状況について進捗確認を行った。
- 各部門の月次の残業状況について、毎月役員会で実績及び今後の見込みを共有。
- グループ各社におけるダイバーシティの推進状況を見える化するため、「ダイバーシティ INDEX（多様性の活用指標）」を導入。INDEX I（経営者の意思と行動）の結果は 20 位までランキングし、社内報に掲載した。これにより、グループ各社の自律的な取組推進を促した（再掲）。

《取組企業例》

SCSK 株式会社、株式会社ジェイティービー

株式会社ツナグ・ソリューションズ、パシフィックコンサルタンツ株式会社 等

3. ワーク・ライフ・バランス浸透・定着のための10のポイントの選定

2. において類型化したワーク・ライフ・バランスの取組の浸透・定着に向けたポイントの要素について、各企業への水平展開の容易さや、実効性を考慮した上で10のポイントにまとめた。この10のポイントについては、「仕事と生活の調和推進のための啓発のあり方に関する調査研究企画委員会」において協議の上、表2の内容とした。

表 2 ワーク・ライフ・バランス浸透・定着に向けた 10 のポイント

- ポイント 1 経営トップが本気を示す
～経営トップからのメッセージを繰り返し発信する～
- ポイント 2 キーパーソンとなる担当者等を配置する
～担当者・部署を通じて取組を浸透させる～
- ポイント 3 WLB(ワーク・ライフ・バランス)管理職をつくる
～管理職が理解し、率先して実践する～
- ポイント 4 積極的にコミュニケーションを図る
～個人や家庭の事情を話しやすい風土をつくる～
- ポイント 5 「自分ごと」として考える環境をつくる
～従業員一人ひとりを主人公にする～
- ポイント 6 組織ぐるみで生産性を高める
～業務の棚卸し、見直し、改善を行う～
- ポイント 7 「よく働き、よく休む」を習慣化する
～「休み」を明日の成果につなげる～
- ポイント 8 取組の進捗を「見える化」する
～達成状況の可視化でモチベーションの向上を図る～
- ポイント 9 業界や顧客を巻き込む
～社外の理解と協力を得る～
- ポイント 10 社外の施策を活用する
～国や地方自治体等の表彰・認定等を取り入れる～

※各ポイントの詳細は、第 4 章 調査研究結果を参照のこと。

第4章 調査研究結果（成果物）

社内におけるワーク・ライフ・バランス浸透・定着に向けた
ポイント・好事例集

（別添）