

第 2 部：調査報告編

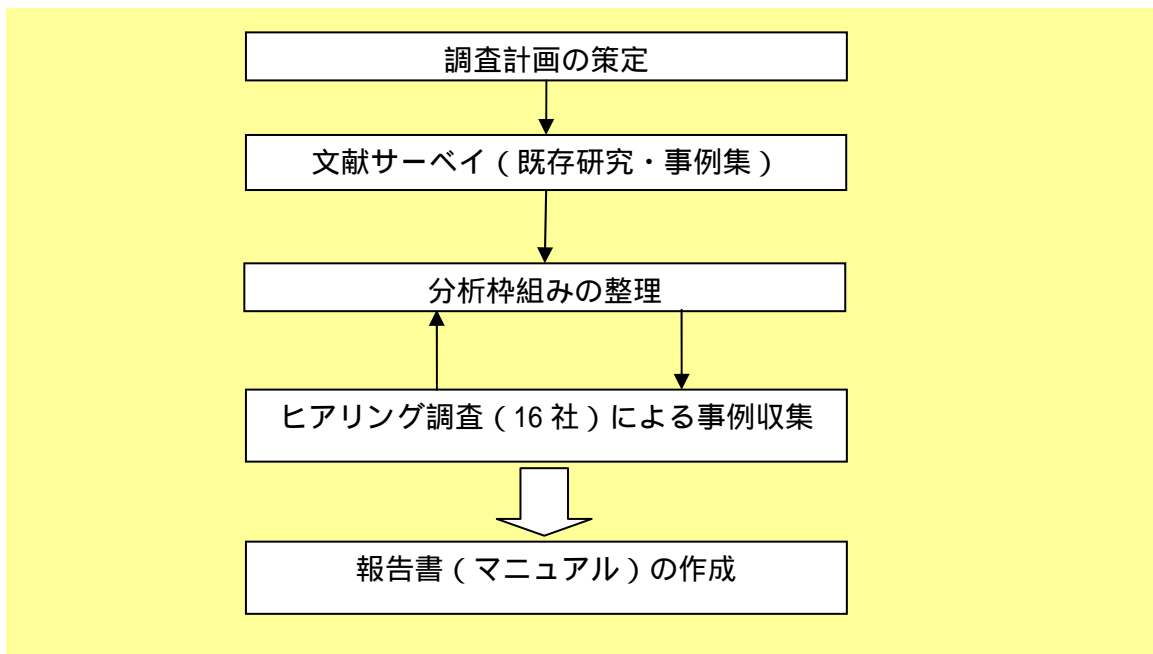
1. 本調査研究の背景と目的

希望するワーク・ライフ・バランスは人によって異なるため、企業で働く労働者のワーク・ライフ・バランスを改善するためには、多様なライフスタイルの労働者を受け入れることのできる職場づくりが必要である。このためには、単に労働時間を削減すれば良いというものではなく、仕事の進め方の効率化や時間の使い方の柔軟化によって時間当たり生産性の向上を図り、「めりはりのある働き方」を実現する（慢性的・恒常的な長時間労働から脱却する）ことが必要である。同時に仕事の効率化・柔軟化によって生み出された時間を労働者のワーク・ライフ・バランスの改善に着実に還元することも重要である。

本調査では、ホワイトカラーを対象に、「めりはり」のある働き方の前提となる仕事の進め方の効率化・時間の使い方の柔軟化のためのノウハウについて分析的枠組みを整理した上で、それらのノウハウの実践・定着のための取組事例を収集し、体系的に整理した。

2. 調査対象と方法

(1) 調査の実施手順



(2) 検討委員会

メンバー (委員長)

- 佐藤 博樹 (東京大学社会科学研究所教授)
- 佐藤 厚 (法政大学キャリアデザイン学部教授)
- 小倉 一哉 (独立行政法人労働政策研究・研修機構主任研究員)
- 石塚 真理 (三菱総合研究所経営コンサルティング本部経営戦略グループ
リーダー主席研究員)

検討委員会スケジュール

	日程	検討事項	資料
第1回	2009年9月24日	調査計画	調査計画書
第2回	2009年11月5日	分析枠組みの整理 ヒアリング項目・ヒアリング候補の検討	分析枠組み、既存文献整理表、ヒアリング項目案、ヒアリング候補企業リスト
第3回	2009年12月10日	収集事例(ヒアリング結果)の分析	ヒアリング調査結果
第4回	2010年2月1日	収集事例(ヒアリング結果)の分析(ケースの詳細検討) 報告書原案	ケース検討結果、報告書原案
第5回	2010年2月24日	報告書案	報告書案

(3) 文献サーベイ

サーベイ対象の文献・データベース

以下の文献・データベースを対象に、情報検索を行なった。

<ul style="list-style-type: none">) 一般文献データベース(2001年以降に限定して検索) NDL-OPAC 雑誌記事索引検索 国立情報学研究所HP「CiNii」
<ul style="list-style-type: none">) 雑誌(週刊誌:過去3年間、月刊誌・季刊誌等:過去5年間) 週刊ダイヤモンド 週刊東洋経済 週刊エコノミスト 日経ビジネス 日経会社情報 日本労働研究雑誌 ビジネスレーパートレンド 企業と人材 人事実務 賃金事情 労務事情 労政時報

) 事例集等		
事例集名称	発行・事例収載年月	URL(インターネットによりダウンロード可能なもの)
中小企業庁「中小企業ワーク・ライフ・バランス対応経営マニュアル」	2009年3月	http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/wlb/20fyManual.htm
日本生産性本部『ワーク・ライフ・バランス大賞』第1回～第3回	2007年11月～ 2009年11月	なし
東京都『東京子育てスイッチ』『東京ワーク・ライフ・バランス認定企業』H20年度～H21年度	2009年2月～ 2010年2月	http://www.wlb-tokyo.jp/list.html
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『仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)の推進を多様な人々の能力発揮につなげるために』」	2009年7月	http://www.gender.go.jp/danjo-kaigi/wlb/index-wlb210724.html
厚生労働省『男性も育児参加できるワーク・ライフ・バランス企業へ - これからの時代の企業経営 - 』	2006年10月	なし
独立行政法人労働政策研究・研修機構『ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた社会システム・雇用環境の整備に関する調査研究(プロジェクト研究)』	2009年6月	なし
内閣府「仕事と生活の調和レポート2009:仕事と生活の調和に取り組む企業や民間団体」	2009年8月	http://www8.cao.go.jp/wlb/government/top/hyouka/report-09/index.html
内閣府「少子化社会対策に関する先進的取組事例研究」	2006年3月	http://www8.cao.go.jp/shoushi/cyousa/cyousa20/jirei/h20jirei.html#h20 http://www8.cao.go.jp/shoushi/cyousa/cyousa20/sensin/index_pdf.html
内閣府「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット:仕事と生活の調和に係る企業インタビュー結果」	2008年4月	なし
厚生労働省「仕事と生活の調和推進プロジェクト『アクションプログラム』」	2009年3月	http://www.mhlw.go.jp/houdou/2009/03/h0331-4.html
埼玉県「埼玉県ワーク・ライフ・バランス推進ハンドブック/ワーク・ライフ・バランスに取り組む企業の事例集」	2009年4月	http://www.pref.saitama.lg.jp/A03/BF00/kosodate/worklife/handbook.html http://www.pref.saitama.lg.jp/A03/BF00/kosodate/worklife/pdf/handbook_1.pdf
神奈川県「平成20年度ワーク・ライフ・バランス推進企業事例集」	2008年12月	http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/rosei/josei/wlb-book.html
神奈川県「平成19年度ワーク・ライフ・バ	2008年3月	http://www.pref.kanag

ランス推進企業事例集」		awa.jp/osirase/rosei/joisei/wlb-book.html
大阪府「ワーク・ライフ・バランス実践マニュアル&事例集」	2008年3月	http://www.pref.osaka.jp/danjo/oyakudachi/index1.html
兵庫県「働き方を見直して強い会社をつくる(多様な働き方モデル提案事例紹介)」	2008年4月	http://web.pref.hyogo.lg.jp/ie09/ie09_00000017.html
八都県市「八都県市ワーク・ライフ・バランス推進企業 取組事例集」	2008年3月～ (事例追加により更新中) H19年度20社、 H20年度53社、 さらに追加事例を掲載し、完成させる。	http://www.pref.saitama.lg.jp/A03/BF00/kosodate/worklife/8tokenshi.html http://www.pref.chiba.lg.jp/syozoku/f_rousei/kjst/cmpn19_houkoku.html http://www.pref.saitama.lg.jp/A03/BF00/kosodate/worklife/pdf/houkoku_3.pdf
札幌市「札幌WLB取組企業応援事業事例紹介」	2008年7月～ (事例追加により更新中)	http://www.sapporo-wlb.jp/reviews/index.html
長野労働局「『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-長野県内の事業場の事例の紹介-」	2009年2月	http://www.nagano-roudoukyoku.go.jp/topics/sigoto-seikatu_tyouwasuisin-3.pdf
愛知労働局「仕事と生活の調和事例集」	2009年7月	http://www2.aichi-rodou.go.jp/jyoho/roudouzikann/worklifebalance/worklifebalance-case.html
愛媛労働局「ワーク・ライフ・バランスに取組む企業のご紹介(取組事例)」	2009年3月	http://www.e-roudou.go.jp/annai/s_antei/20810/2081001/index.htm
東北ブロック仕事と生活の調和推進会議「仕事と生活の調和推進のための取組好事例集」	2007年10月	http://www.mhlw.go.jp/general/seido/roudou/jikan/dl/09.pdf
近畿ブロック仕事と生活の調和推進会議「仕事と生活の調和(労働時間設定改善)好事例集」	2008年3月	http://www.osaka-rodou.go.jp/doc/joken/pdf/tyouwakou_jirei.pdf
中国・四国ブロック仕事と生活の調和推進会議「仕事と生活の調和へのアプローチプラン」	2007年8月	http://www.mhlw.go.jp/general/seido/roudou/jikan/dl/17.pdf
21世紀職業財団「両立支援のひろば事例集(データベース)」		http://www.ryouritsushien.jp/search_int.php
財団法人女性労働協会「女性にやさしい職場づくりナビ」		http://www.bosei-navi.go.jp/suishin/daisan/daisan_03.html

検索結果

）一般文献データベース

NDL-OPAC 雑誌記事索引検索及び国立情報学研究所HP「CiNii」によるキーワード検索を行った。期間は2001年以降に限定した。検索キーワードは及びヒット数は下表のとおり。

	目標管理	事前申告	許可制	情報公開	警告	アラート	メッセージ	経営理念	キャンペーン	組織風土	組織文化	モチベーション	呼びかけ
	784	12	132	1,671	1,022	85	4,078	406	1,513	206	183	1,039	353
残業時間									4				1
労働時間													
就業時間													
長時間労働	1								1				1
柔軟性							1						

	委員会	チーム	タスクフォース	労使協調	労使協働	カイゼン	提案	提案制度	研修	面談	コミュニケーション	満足	納得
	16,864	9,320	116	23	4	35,814	18,090	78	18,549	256	16,577	4,846	1,306
残業時間						1	4		8		2	2	
労働時間	23	9	1			62	4		8		2	2	
就業時間													
長時間労働	1	6				10	1		5	1			1
柔軟性		6				4	5		1		6		2

	主体的	主体性	自主的	自主性	人事考課	人事評価	部下	目標	評価指数	成果	表彰	計
	955	686	498	299	566	461	1,536	7,079	30	14,276	2,253	28,639
残業時間	4		5					7		12		44
労働時間	4		5					7		12		2,049
就業時間												16
長時間労働							1	1		9		251
柔軟性	1	1					1	4		5		424

）雑誌

に挙げた雑誌について、週刊誌は過去3年分、季刊誌、月刊誌等は過去5年分について、以下の手順で検索、選定した。

手順1：

各誌HP上のバックナンバー（最新刊含む）目次、記事概要等について「ワーク・ライフ・バランス（仕事生活の調和）」、「めりはり」、「業務効率化」、「労働時間」、「働き方」等、本調査に関連するテーマ設定がされている記事が掲載されている号を特定。

手順2：

手順1で特定した各誌、各号の現物を閲覧の上、本調査に関連すると考えられる記事を選定。

手順3：

当該記事を基に、別添事例候補シートに概要を記載。

事例集等

に挙げた事例集についてダウンロード（ウェブ上のデータベースの場合はインターネット上にてアクセス）し、各事例について「ワーク・ライフ・バランス（仕事生活の調和）」、「メリハリ」、「業務効率化」、「労働時間」、「働き方」等、本調査に関連するキーワードを用いて検索を行い、取組事例を選定した。

その他

上記～に加え、補足的に（独）労働政策研究・研修機構ホームページ上の文献データベース、法政大学大原社会問題研究所の所蔵文献データベースにおいて、キーワード検索を実施した。また、（独）労働政策研究・研修機構労働図書館（現地）にて現地端末による所蔵文献データベース検索を実施した（同機構のウェブ上データベースでは、文献の概要が十分に把握できなかったため）。

使用したキーワードは「ワーク・ライフ・バランス（仕事生活の調和）」、「メリハリ」、「業務効率化」、「労働時間」、「働き方」として、取組事例を選定した。

（４）ヒアリング対象先

文献サーベイによって収集した各企業の取組事例と検討委員会の推薦等を経て、以下の企業（16社）の協力を得てヒアリング調査を行なった。

企業名	取組内容
キヤノン（株） 製造業 東京都大田区	<ul style="list-style-type: none"> ・ ノー残業デーの定着、時間外労働の削減に向けた取組を実施 ・ 「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実施
パナソニック電工（株） 製造業 大阪府門門市	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「シゴトダイエット」と労働時間削減を、労使一体で推進 ・ 取組内容は「定時退社日の推進」「ワーク・ライフ・バランスに関連する年休の取得促進」「過重労働の防止」 ・ 社会経済生産性本部ワーク・ライフ・バランス大賞（2008年度）
（株）サトー 製造業 東京都渋谷区	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社員が日々の業務のカイゼン・効率化についての工夫・アイデアを経営陣に届ける「三行提報」を全社員が毎日実施 ・ 「人が生み出す付加価値」を重視し、人事制度を構築
日立ソフトウェアエンジニアリング（株） システム開発 東京都品川区	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各事業部の社員を選抜し、若手・女性・シニアのWGを立上。 ・ 労使一体の労働時間管理。 ・ タイムマネジメント冊子の作成・配布と時間管理意識の啓発 ・ プロジェクト終了時に取得可能なプロジェクト年休制度の導入。 ・ 階層縦断・部門横断的懇談会（段々飛懇談会）実施によるコミュニケーション活性化。

<p>(株)リクルート</p> <p>出版</p> <p>東京都千代田区</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ チャレンジポスト制度(公募性社内転職制度)による自発的配置転換。 ・ 家庭に振り向ける時間が必要な社員は、配置転換により働き方を転換。 ・ 短時間勤務と成果の両立を実現している女性従業員をロールモデルに、生産性の向上に基づく「レバレッジ・ワークキャンペーン」を実施し、部署単位で設定した労働時間内で働くことに挑戦している。
<p>(株)INAX</p> <p>製造業</p> <p>愛知県常滑市</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ ダイバーシティ活動の中核として、「女性の活躍促進」、「風土改革」、「阻害要因の解消」の3つ視点からなる「EPOCH(エポック)活動」を実施中。社員の成長とコミュニケーションの活性化に取り組んでいる。 ・ ダイバーシティ・マネジメント研修を役職者対象に実施。 ・ 「仕事の質、仕事のプロセス」の面で特に優れた部門を表彰する「INAX QUALITY AWARD」において、EPOCH 賞を設置。多様な人材でグループ編成をしたことによりシナジーが生まれた事例を、ベストプラクティスとして表彰している。 ・ 意識啓発冊子「質を追究する組織をめざして」の配付を通じて。“自律型人材になることの重要性” “組織人として成長するためのヒント” “キャリアの考え方、マネジメントのコツ” について、全テーマ共通の“コミュニケーション”、実際の行動につなげるための“ヒント”を多数紹介
<p>富士通テン(株)</p> <p>製造業</p> <p>兵庫県神戸市</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定時退社日設定。残業の場合は事前報告、緑色のカラーストラップの受け取り・着用が必要。 ・ 定時後には幹部社員が社内巡回を行い、残業者を確認、フォローアップを実施。 ・ 上記取組を契機に各現場で業務効率化への取組開始。時間外労働は2004年から4年間で8%減少したが、2008年3月期に売上高、経常利益共に過去最高を記録。 ・ 「「めりはり」をつけた働き方」のメリットを意識する社員が増加し、社内の風土変革が実感されている。
<p>M社</p> <p>印刷業</p> <p>非公開</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 女性を活用するための前提条件として業務効率化に取り組む。 ・ 外部コンサルタントによるムダ取り、効率化への提案と管理職会議による実現可能性の検討・取組の実施 ・ パートを含む全従業員に対して業務効率化への貢献度を人事考課指標に含め、業務効率化を促進。 ・ 幹部と現場のコミュニケーションを活性化し、人材の適材適所の配置を実施。 ・ 結果として女性の職域拡大、製品クレームの減少を実現。
<p>(株)東京コンサルト</p> <p>コンサルティング・広告</p> <p>東京都中央区</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務時間調査を基に各業務における適性人数や業務時間の偏りが無いかを分析。 ・ 上記調査を通じて業務フローの改善を実施。 ・ 「ダイバーシティプロジェクト」を立ち上げ、各種社内調査(アンケート) 広報・啓発、ブログの運営等を実施。 ・ ダイバーシティプロジェクトへの貢献は人事考課にも反映される。
<p>(株)KELK(旧小松エレクトロニクス)</p> <p>製造業</p> <p>神奈川県平塚市</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 労使での話し合いを基に、業務繁忙に配慮した「健康デー」(早帰り日)を週3日設定。 ・ 地域で潜在化している技能者(他社OBや育児を理由に退職した女性等)をパートとして活用し、社員の業務を補完、業務効率化を行っている。 ・ 扱っている商品は、それぞれ製造に当たり専門知識を要するものが多い。多能工化を進め、複数の商品を扱える社員また派遣社員を活用して、各商品の受注の繁忙、リフレッシュ休暇等による社員の欠員に対応することで、特定の社員に過重な負担がかからないよう配慮している。
<p>(株)エス・アイ</p> <p>アウトソーシング</p> <p>兵庫県姫路市</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多様就業型ワークシェアリングを導入(兵庫県等から表彰あり) ・ 「残業なし」を実践するため、正社員残業回避のためパートを活用。(「はりまるしえ」(ショッピングモール)を作り、派遣切りにあった方々などの働き口を作った。)

<p>サンライズ工業 (株)</p> <p>製造業 兵庫県神崎郡</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社外のシルバー人材を活用し、社員の業務負荷、業務の繁閑差を吸収。 ・ シルバー人材受入のため、社員業務の細分化と標準化を実施。 ・ 細分化・標準化した業務についてマニュアルを作成し、パートが活躍できる業務を増やした。 ・ シルバー人材確保のため、シルバー世代に対する働き方希望調査を実施し、希望する人材にはスキルアップのための研修を実施後、就業してもらった。
<p>(株)アクティブ・ブレインズ</p> <p>コンテンツ開発 千葉県千葉市</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ トップダウンによる 19 時退社の呼びかけと時間の有効活用への意識啓発。 ・ 日次、週次、月次毎の「To Do」を作成。半期ごとに目標チャレンジシートを作成し、限られた時間の中で、業務の優先順位を可視化。 ・ 会議時間を最長 90 分に制限。 ・ 社内コミュニケーションを活性化し、報告・連絡・相談を定期的に行うことで情報の共有化を促進することを通じて休暇時の組織的フォローアップ体制を整備。 ・ 半日単位の有給休暇取得を認め、家庭の事情に合わせた柔軟な勤務を可能にしている。
<p>(株)ヒューマンシステム</p> <p>情報通信 東京都港区</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 勤務日等の自己設定(週3日勤務等)制度の導入。 ・ 生産性向上研修(勤務時間に算入。管理職受講は全額補助)。 ・ 効率よく仕事をした人へのボーナス増額等、勤務時間にとらわれない評価制度の導入。
<p>(株)愛知キュービック</p> <p>印刷業 愛知県小牧市</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 作業環境の測定結果から会社の経費使用状況、業務状況まで、社内の情報を「何でも見える化」し、社内に掲示。 ・ 「何でも見える化」により、社員全員が各自の行動を効率化する動機を持つようになった。 ・ 正社員、非正社員問わず「マスター登録制度」「マスター履歴ポイント」を作り、全員のスキルや目標見える化した。
<p>アステラス製薬 (株)</p> <p>製造業 東京都中央区</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ FFDay (Family Friday) を設け、残業をせずに帰宅する日を設定。 ・ 女性参画を促進するプロジェクトからの提案でダイバーシティ推進のための専任組織を設立し、ワーク・ライフバランスに関連する各種取組を提案実施。