仕事と生活の調和推進のための
職場マネジメントのあり方に関する調査研究
報告書

平成 28 年４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　アンケート調査 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9

１．アンケート調査の実施概要 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10

２．アンケート調査の結果 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 16

第３章　企業ヒアリング調査 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 21

１．企業ヒアリング調査の実施概要 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 22

２．企業ヒアリング調査結果の分析 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 27

第４章　調査研究結果（社内におけるワーク・ライフ・バランス推進のための職場マネジメント事例集）・・・・・・ 31

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、職場環境や上司による人事考課が社員の働き方（例えば、長時間労働や年次有給休暇等）に与える影響を把握するため、平成 25 年度に「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」を実施した。この調査の結果によると、上司による長時間労働の捉え方（「頑張っている」や「仕事が遅い」）等が、部下の働き方に影響を与えていることが分かった。

これを踏まえ、本事業では、部下の働き方改革は上司が鍵を握っているとの認識の下、経営者や管理職等による人事評価や業務管理、人材育成といったワーク・ライフ・バランスの推進に向けた積極的な職場マネジメントの好事例を調査・研究した。この調査結果を受け、好事例集を作成し、その具体的内容を広く周知することで、経営者・管理職等による取組を促進することとした。

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

－アンケート調査

－企業ヒアリング調査

－「好事例集」及び「調査研究報告書」の作成

本調査の流れは下図の通り。

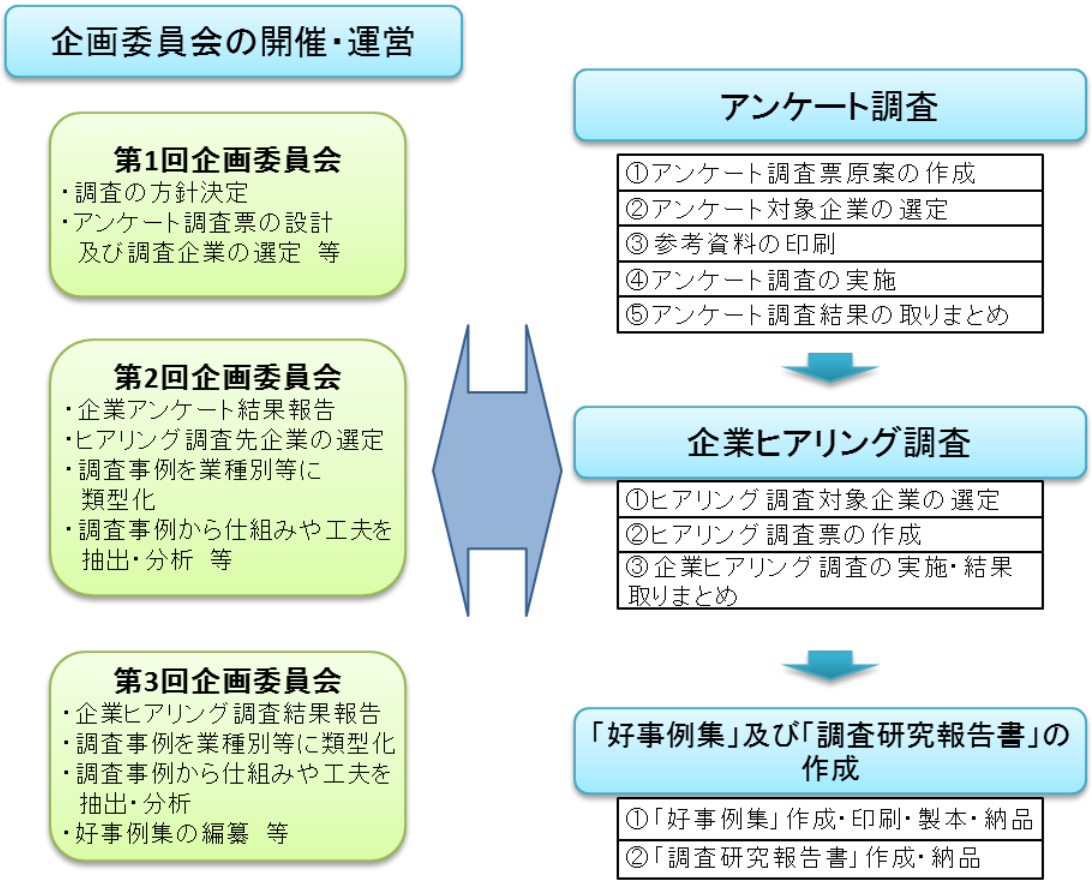


図１　調査研究の流れ

３．企画委員会

（１）企画委員会の目的

調査を効果的に遂行するため、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職場マネジメント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、調査の方針、調査票の設計、調査事例から仕組みや工夫を抽出、好事例集の編纂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
　　石原　直子　　株式会社リクルートホールディングス
　　リクルートワークス研究所　機関誌 Works 編集長
　　佐藤　一磨　　明海大学 経済学部　専任講師
　　松原　光代　　学習院大学　経済学部　特別客員教授

（３）企画委員会の開催日程及び議事概要

企画委員会の各回の開催日程及び議事概要は次の通り。

<u>第１回企画委員会</u>

日時：平成 27 年 8 月 19 日（水）10：00～12：00
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

<u>第２回企画委員会</u>

日時：平成 27 年 10 月 26 日（月）15：00～17：00
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：
－企業アンケート調査の結果報告
－企業ヒアリング調査の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３回企画委員会

日時：平成 28 年 1 月 18 日（月）10：00～12：00

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

－調査事例の業種別等による類型化について

－「好事例集」に掲載する選定企業（案）および抽出するノウハウや仕組み・工夫について

－「好事例集」の編纂について

第２章　アンケート調査

１．アンケート調査の実施概要

企業におけるワーク・ライフ・バランス推進のための「職場マネジメントのあり方」について、好事例と見込まれる取組があ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

企業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、経営者・管理職による職場マネジメントの事例を把握できる設問構成とし、以下の内容を中心として設定した。また、企業ヒアリング調査への協力可否について確認する設問を設けた。

《職場マネジメントの事例を収集するための設問》

【経営者向け】

〇人事評価

・　部下の仕事と生活の調和に配慮しつつ成果を上げた管理職を評価する仕組み

・　同僚の育児休業期間中、仕事を補った周囲の社員を評価する制度づくり　等

【管理職向け】

〇人事評価

・　短時間で仕事の成果を挙げた一般社員を評価する仕組み　等

〇業務管理

・　電子メールによる状況把握、進捗の見える化、定期的なミーティング　等

〇人材育成

・　仕事の進め方、資料の作り方、多能化など技能向上に向けた取組　等

作成したアンケート調査表を次ページに示す。

『ワーク・ライフ・バランス推進のための職場マネジメントに関するアンケート』

内閣府

内閣府では、職場におけるワーク・ライフ・バランスの取組を推進するため、経営者や管理職の方によるマネジメントの好事例を把握し、好事例集を通じて広く周知していきたいと考えています。

ご多忙中、誠に恐縮ですが、ぜひとも趣旨にご理解をいただき、アンケートにご協力をお願いいたします。なお、このアンケートの結果を踏まえ、好事例として広くご紹介させていただきたい企業様には、ヒアリング調査を行わせていただくことがございます。ヒアリング調査をお受けいただける企業様は、P.4 にてその旨のご記入を併せてお願いいたします。

Q１．貴社では、ワーク・ライフ・バランス向上のために、以下の取組を行っていますか？「行っている」又は「行っていない」のうち該当する方にチェック☑をお入れください。

	行っている	行っていない
① 所定外労働時間の削減	□．	□
② 年次有給休暇の取得促進	□．	□
③ 多様な正社員制度（例：勤務地限定、短時間正社員等）の導入・拡充	□．	□
④ 柔軟な働き方（例：フレックスタイム、在宅勤務等）の導入・拡充	□．	□
⑤ 育児・介護と仕事の両立支援施策の導入・充実	□．	□

※ 上記①～⑤の取組を一つも行っていない場合　→　Q4．に進んでください。

Q２．貴社では、職場の管理職の方によるワーク・ライフ・バランス向上に向けた取組を支援等するために、以下の取組を行っていますか？ ①～⑧のうち、該当するものにチェック☑をお入れいただき、具体的な内容を記入してください。

実施している

① 管理職の人事評価に、管理職による職場のワーク・ライフ・バランス向上等に向けた取組を評価する項目が含まれている。 □．

（例：部下の所定外労働時間の削減や、年次有給休暇の取得促進を評価する項目がある）

具体的な内容：

② 管理職に対して、業務マネジメントの支援を行っている。 □．

（例：業務管理の仕方などに関する研修の実施）

具体的な内容：

実施している

③　人材育成や部下の業務スキル向上に向けた支援を、管理職に対して行っている。（例：部下とのコミュニケーションスキル向上のための研修の実施）　□

（具体的な内容：　　）

④　管理職の人事・処遇における裁量権を拡大・委譲している。　□
（例：業務繁忙に応じて非常勤職員等を現場の判断で柔軟に採用）

（具体的な内容：　　）

⑤　職場でのワーク・ライフ・バランス推進のための褒賞またはペナルティの制度がある。（例：所定外労働削減が進んだ部署に対するインセンティブ給付）　□

（具体的な内容：　　）

⑥　他部署・職場における長時間労働の削減など働き方改革の好事例やノウハウを共有している。　□

（具体的な内容：　　）

⑦　管理職自身の意識・行動変革を促している。　□
（例：所定労働時間内で仕事を終えることの奨励、管理職自身の積極的な年次有給休暇の取得）

（具体的な内容：　　）

⑧　その他　□

（具体的な内容：　　）

Ｑ３．上記Ｑ２．①～⑧のうち、職場のワーク・ライフ・バランスの向上に、特に効果があったと感じる取組を３つまで挙げてください。（①～⑧の番号をご記入ください。）

（　　）（　　）（　　）

Ｑ４．貴社において、この３年間で以下の項目はどのように変化したと感じますか？　５段階で回答してください。該当するものにチェック☑をお入れください。

質問項目	大幅に向上	少し向上	変わらない	少し減少	大幅に減少
① 所定外労働時間の削減					
② 年次有給休暇取得率					
③ 男性従業員の定着率					
④ 女性従業員の定着率					
⑤ 男性従業員の従業員満足度					
⑥ 女性従業員の従業員満足度					
⑦ 採用実績（必要な人材が確保できているか）					
⑧ 生産性（業務の効率化）					
⑨ 業績（同業他社と比較して）					
⑩ 顧客からの評価（サービスや商品（成果）の質）					

Ｑ５．貴社の昨年度の年次有給休暇取得率を教えてください。

（全従業員の年間平均）　（　　）％

Ｑ６．貴社の以下３か年度分の営業利益及び営業利益率を教えてください。

	平成２０年度	平成２３年度	平成 26 年度
営業利益	円	円	円
営業利益率	％	％	％

【貴社およびご回答者様について※1】

貴社名				
業種 ※該当するものに☑してください。	□ 農業，林業	□ 漁業	□ 鉱業	□ 建設業
	□ 製造業	□ 電気・ガス・水道業		□ 情報通信業
	□ 運輸業	□ 卸売・小売業	□ 金融・保険業	□ 不動産業
	□ 研究・技術サービス業		□ 宿泊・飲食業	
	□ 生活（クリーニング、理美容等）・娯楽業			□ 教育・学習支援業
	□ 医療・福祉	□ サービス業（他に分類されないもの）		
	□ 公務	□ その他（　　）		
くるみん認定取得	□ あり（認定回数：　回）		□ なし	
プラチナくるみん認定取得	□ あり		□ なし	
従業員数（正規・非正規を問わず所属する全従業員数）			人	
所在地	〒		ご連絡先	TEL： FAX：
所属部署			お役職	
お名前			E-mail	

※１：次頁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。

●「好事例集」※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。

※２：本事業では、優れた職場マネジメントを行う企業の取組をまとめた「好事例集」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。2015 年 10 月下旬～16 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　コーポレートサービス部　管理ユニット

〒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、事例集と本事業報告書作成等のための事例把握、及び今後の施策の参考とさせて頂くための集計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方には、後日、本事業の「好事例集」をお送りいたします（2016 年３月末頃のご送付を予定しております）。

（２）アンケート調査対象企業の選定

アンケート調査対象企業の選定にあたっては、効果的な職場マネジメントによりワーク・ライフ・バランス推進の取組が既に浸透・定着していると考えられる企業で、かつ職場マネジメントの取組がある程度実効性を上げている企業とし、従業員数 31 名以上の企業を対象とすることとした。また、200 社程度からの回答を得ることを目標とし、1,000 社を選定することとした。

調査対象企業は、ワーク・ライフ・バランスや仕事と育児・介護等の両立支援に関する取組等について、ある程度の実績を有する企業を中心に選定した。また、企業の選定にあたっては、地域、業種、従業員数規模等を考慮してできる限り偏りがないよう配慮し、具体的には以下の手順で選定した。

（ｉ）内閣府「平成 26 年度　地方公共団体（都道府県・政令指定都市）における ワーク・ライフ・バランス推進施策一覧」及び各都道府県のホームページ等に掲載されている、各都道府県におけるこれまでのワーク・ライフ・バランス関連企業表彰の受賞企業リスト化。

（ⅱ）厚生労働省『均等・両立推進企業表彰　ファミリー・フレンドリー企業部門（平成 22 年度以降）』、内閣府『カエルの星』認定企業、経済産業省　『ダイバーシティ経営企業 100 選』をリスト化。

（ⅲ）2 つのリストより、従業員数 30 名以下の企業、重複企業等を除き、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 20 日程度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 27 年８月 31 日～平成 27 年９月 24 日
調査対象：従業員数 31 名以上の企業を中心として 1,000 社
調査方法：郵送調査
返信用封筒による郵送、Web 入力、FAX にて回答受付
回答企業数：215 社

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、医療・福祉業、製造業が多く、それぞれ約２割超となっていた。

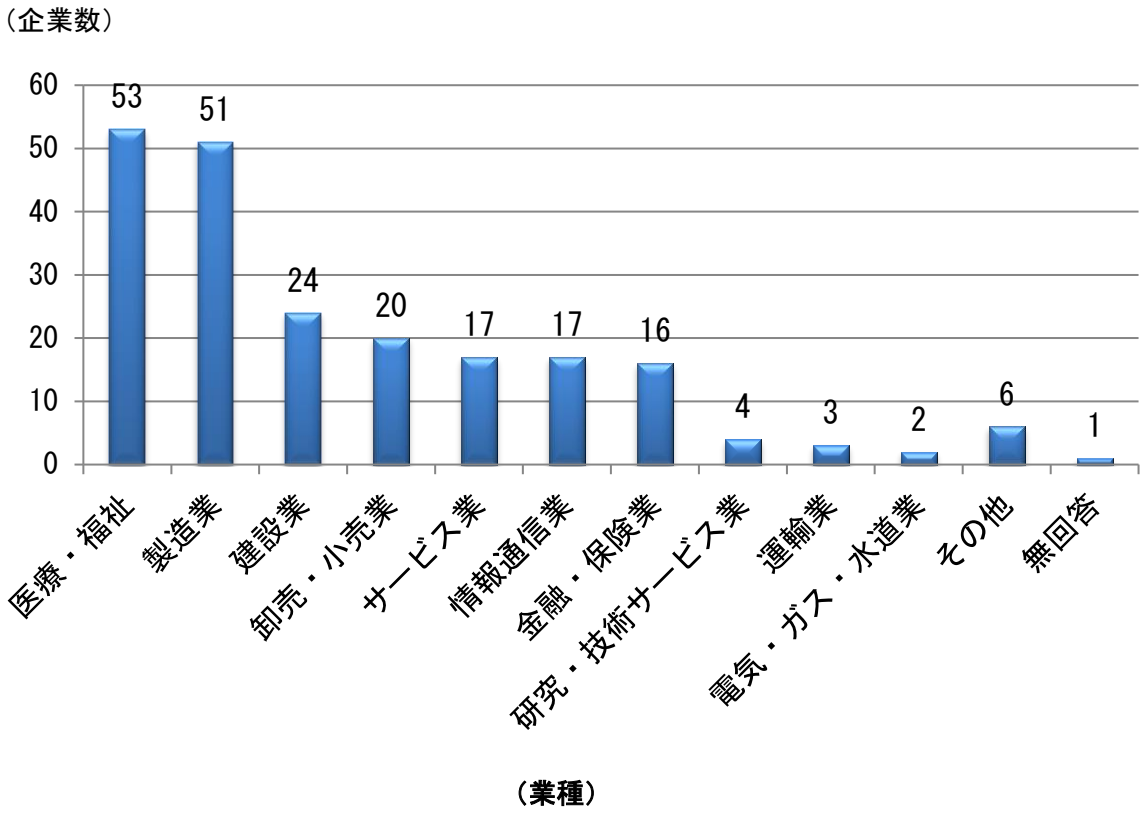


図２　回答企業の業種

（２）回答企業の従業員規模

回答企業の従業員規模（図 3）は、101～300 人規模が最も多く、全体の約 2.5 割を占めていた。なお、従業員数が公表されている企業については、従業員数 30 名以下の企業は調査対象外としたが、調査対象企業のうち従業員数が公表されていない企業があり、結果として、回答企業において従業員数が 30 名以下の企業が 14 社あった。これらの 14 社についても、集計の対象とした。

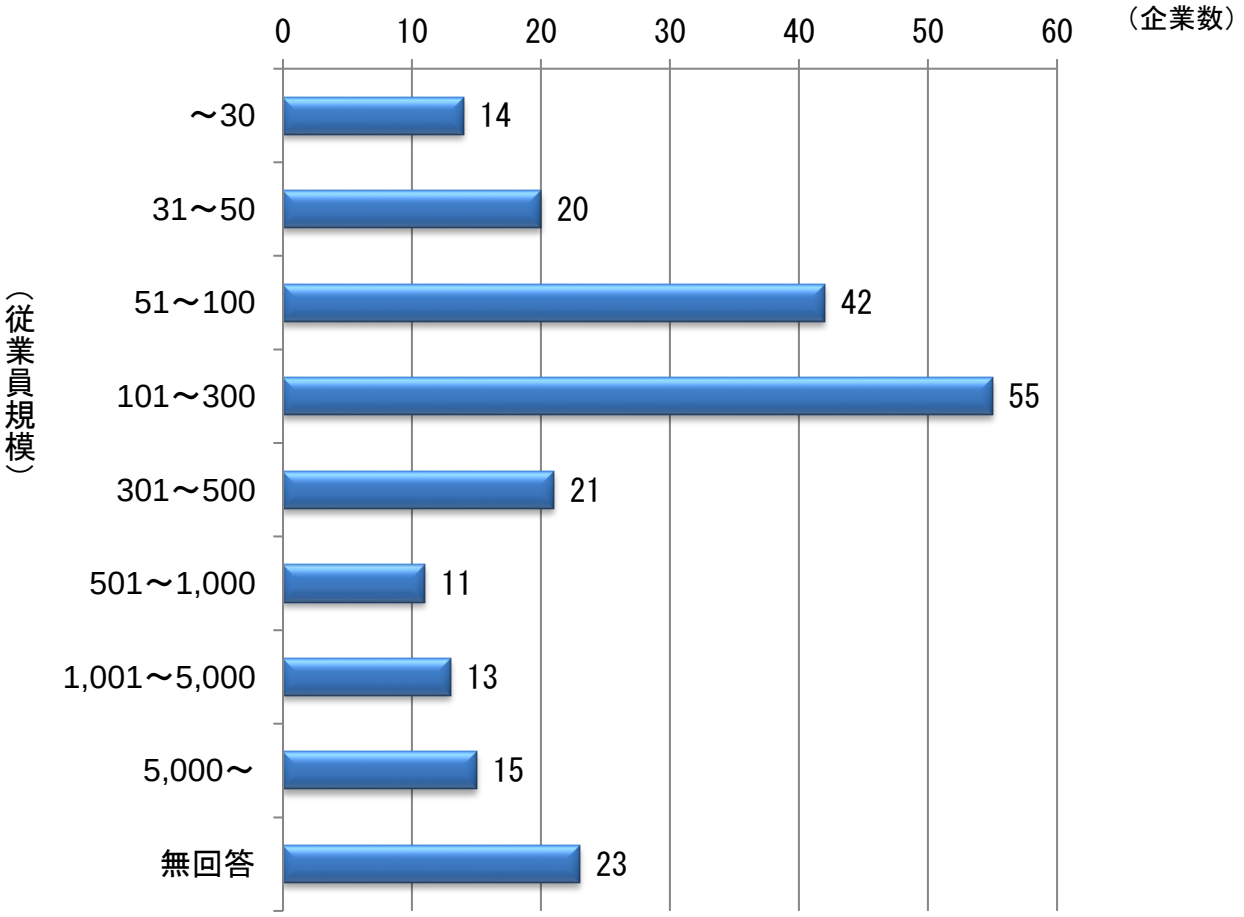


図３　回答企業の従業員規模

（３）回答企業の所在地

回答企業の所在地（図４）は、東京都が最も多くなっていた。回答企業は 41 都道府県に偏在しており、回答企業の所在地に大きな偏りは見られなかった。

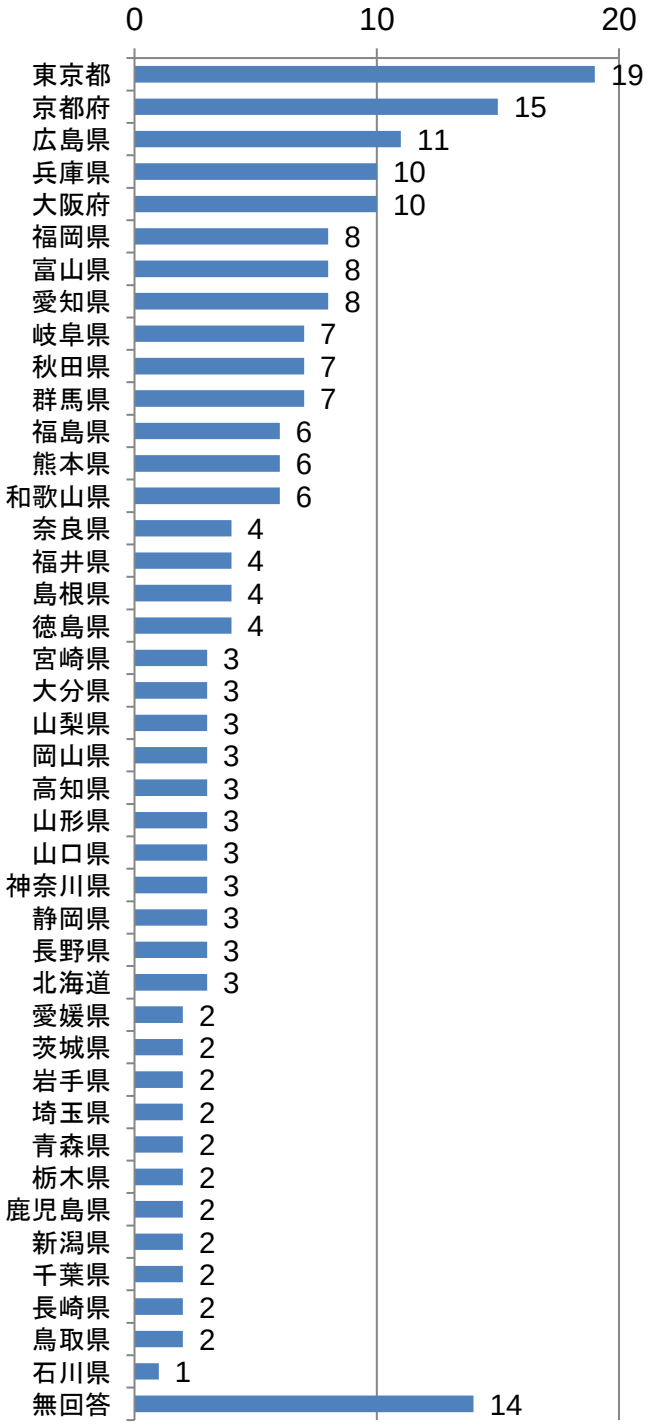


図４　回答企業の所在地

（４）ワーク・ライフ・バランス取組企業における働き方や生産性等の変化状況

ワーク・ライフ・バランスの取組を進めている企業における働き方や生産性等の変化状況を把握するため、アンケート調査票Ｑ１の各取組について３項目以上「行っている」と回答した企業を「WLB 取組企業」、２項目以下の企業を「その他企業」とし、労働時間の削減、定着率、サービス等の質などＱ４の各質問項目についてどの程度変化したと感じているか確認した。

その結果、「全企業」、「中小企業」等のいずれにおいても、「WLB 取組企業」の方が「その他企業」に比べて、働き方や生産性等について向上したと感じている度合いが高く、また、平成 23 年度と平成 26 年度の営業利益率の差を見ると、その伸びが大きく（下げ幅が小さく）なっている。（図５及び６）

対象企業：回答企業 215 社のうち、ワーク・ライフ・バランスの取組及び営業利益率等に回答した 116 社。

○ ワーク・ライフ・バランス向上のための取組状況（WLB取組企業・その他企業別）（グラフ）

「取組」の選択数
□WLB取組企業（選択数5～3）(n=92)
□その他企業（選択数2～0）(n=24)

①所定外労働時間の削減
②年次有給休暇の取得促進
③多様な正社員制度の導入・拡充
④柔軟な働き方の導入・拡充
⑤育児・介護と仕事の両立支援施策の導入・充実

Q1

○ 働き方や生産性等の変化状況（軸）　Q4

3年間での各項目で感じる変化
（1 大幅に減少　2 少し減少　3 変わらない　4 少し向上　5 大幅に向上）

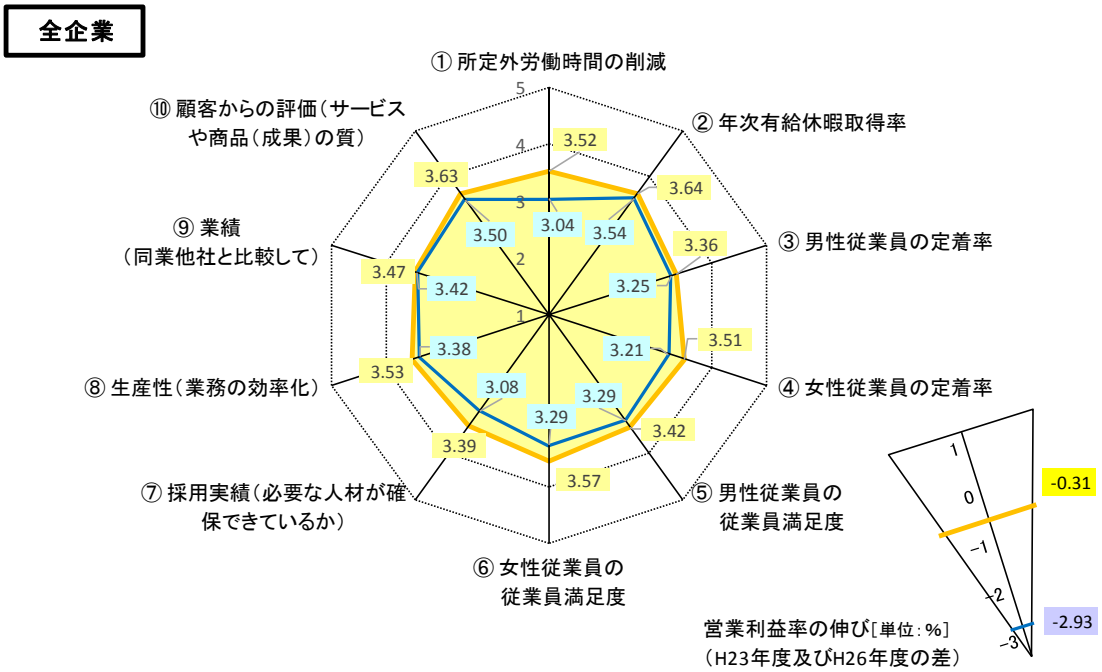
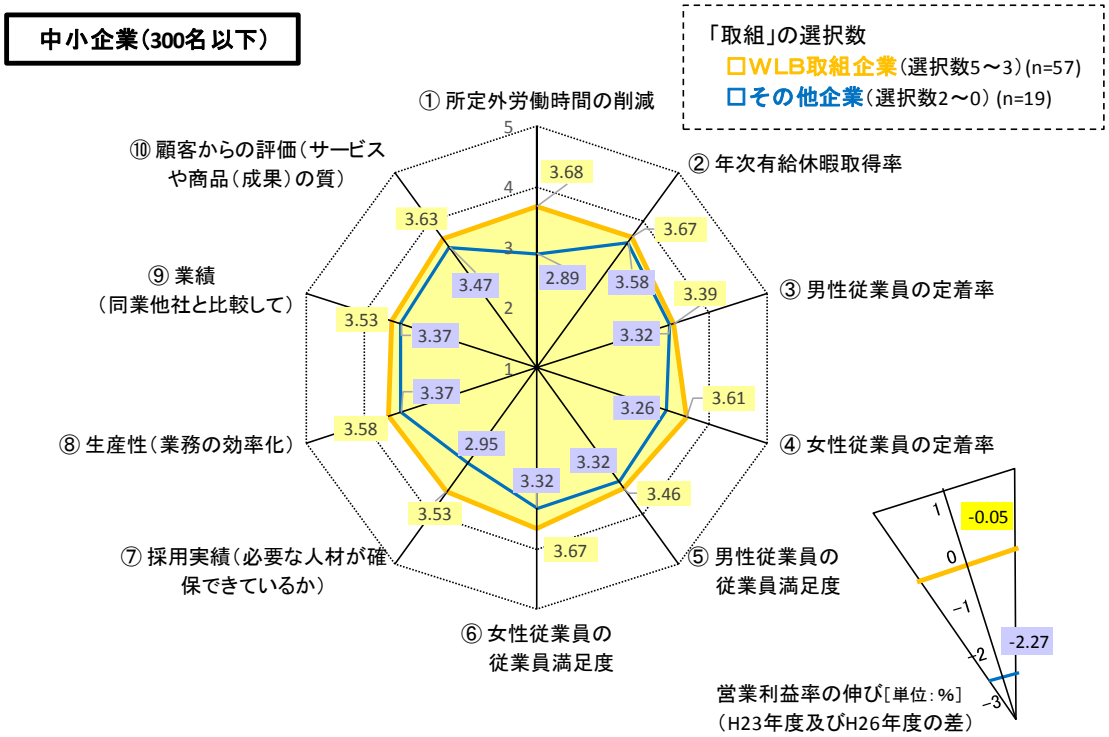


図５　ワーク・ライフ・バランス取組企業等における働き方や生産性等の変化状況（全企業）



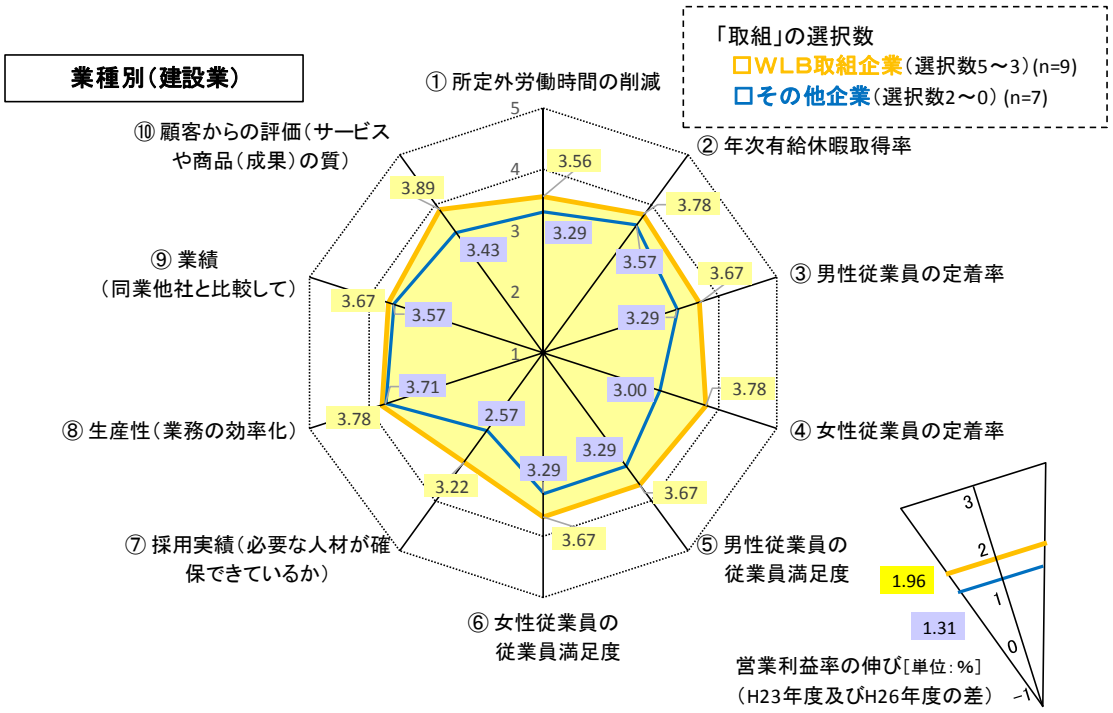


図６　ワーク・ライフ・バランス取組企業等における働き方や生産性等の変化状況
（中小企業・業界別（建設業））

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

本調査研究で作成する「好事例集」におけるワーク・ライフ・バランス推進のための職場マネジメントのあり方について、好事例を収集するため、企業ヒアリング調査を行った。

（１）企業ヒアリング調査対象企業の選定

企業ヒアリング調査の対象企業については、次の２点に基づいて候補を選定し、業種、従業員規模及び所在地域等の偏りに配慮した上で、最終的に「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、決定した。

①企業アンケート調査の回答内容において、管理職によるワーク・ライフ・バランス向上に向けた取組を支援するための人事評価、業務管理、人材育成の優れた取組を実施していた企業

②「仕事と生活の調和推進のための職場マネジメント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を行い、事例集に掲載した企業は次表の通り（五十音順）。

表１　事例集掲載企業一覧

No.	企業名	業種	所在地	従業員規模
1	イオンスーパーセンター株式会社	小売業	岩手県	1,001 人～
2	株式会社関西メディコ	小売業	奈良県	301～500 人
3	株式会社グローバル・クリーン	サービス業	宮崎県	51～100 人
4	医療法人潤心会熊本セントラル病院	医療・福祉業	熊本県	301～500 人
5	甲南大学生活協同組合	小売業	兵庫県	101～300 人
6	有限会社 COCO-LO	医療・福祉業	群馬県	51～100 人
7	サイボウズ株式会社	情報通信業	東京都	301～500 人
8	医療社団法人三成会	医療・福祉業	福島県	101～300 人
9	損害保険ジャパン日本興亜株式会社	金融・保険業	東京都	1,001 人～
10	株式会社高垣組	建設業	岐阜県	51～100 人
11	株式会社タニタハウジングウェア	製造業	東京都	101～300 人
12	株式会社東邦銀行	金融・保険業	福島県	1,001 人～
13	株式会社孫の手・ぐんま	医療・福祉業	群馬県	101～300 人
14	株式会社ヤマシタワークス	製造業	兵庫県	31～50 人

（２）企業ヒアリング調査票の作成

企業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。企業ヒアリング調査では、ワーク・ライフ・バランス推進のための職場マネジメントに関する情報を中心としてヒアリングを行うため、

- ✓ ワーク・ライフ・バランス推進のための「人事評価」・「業務管理」・「人材育成」の取組としてどのようなことを実施しているか
- ✓ 上記取組による具体的な効果について

の２点を中心に、取組のきっかけや、今後の課題や展望等も質問項目に含めた。また、可能な範囲で、実際に職場マネジメントを実施している管理職へのヒアリング調査も行うこととし、管理職用のヒアリング調査票も作成した。

ヒアリング調査票は、原案を作成後、企画委員会に諮り、最終化した。作成し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職場マネジメント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始めた時期やきっかけ、導入の経緯等について教えてください。

Ｑ２.貴社におけるワーク・ライフ・バランス推進の取組について、具体的に教えてください。

Ｑ３.貴社においてワーク・ライフ・バランスを推進させるために、「人事評価」・「業務管理」・「人材育成」の取組を行っていますか。具体的な内容について教えてください（アンケートの回答内容に基づいて聴取）。また、それらの取組を導入した理由を教えてください。

Ｑ４．Ｑ３.の取組について、導入に際しての苦労や考慮した点等を教えてください。

Ｑ５．Ｑ３の取組について、取組導入による具体的な効果を教えてください。
（例：年次有給休暇取得率が○％向上、時間外労働時間が○時間減少、従業員定着率が○％向上、等）

Ｑ６．　今後の課題や展望、その他、ワーク・ライフ・バランスの取組を進めるにあたって必要な点等を教えてください。

仕事と生活の調和推進のための職場マネジメントのあり方に関する調査研究
企業ヒアリング調査票（管理職用）

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

Ｑ１．部門及び部下のワーク・ライフ・バランス推進のための職場マネジメントの取組として、どのようなことを行っていますか。

Ｑ２．取組を進めるにあたって、問題となったことはありましたか。

Ｑ３．取組を進める際に、工夫している点や留意している事項等があれば、教えてください。

Ｑ４．取組を始める前と現在とで、部門及び部下にどのような変化がありましたか。また、あなた自身にどのような変化がありましたか。

Ｑ５．今後の課題や展望について教えてください。

（３）企業ヒアリング調査

企画委員会の委員から推薦のあった企業及びアンケート調査の結果、好事例と見込まれる取組がある企業に対して、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 27 年 11 月 18 日～平成 27 年 12 月 22 日

調査対象：企画委員会の委員から推薦のあった企業及び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

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。

管理職からも協力を得られた企業については、管理職へのヒアリングもあわせて実施。

※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、各企業において実施している職場マネジメントの取組について業種別、従業員規模別等に整理し、ワーク・ライフ・バランス推進のために有効な主要な職場マネジメントの取組を「部下のワーク・ライフ・バランス実現に寄与する職場マネジメントの取組項目」として７項目抽出した。

具体的な「部下のワーク・ライフ・バランス実現に寄与する職場マネジメントの取組項目」及びそれらの取組項目を実践している企業は次の通り。

取組項目１：人事評価制度の活用

≪内容≫

業務の見直しなどにより長時間労働の削減に取り組んだ管理職を高く評価するなど、人事評価制度の活用や見直しによる取組

≪取組企業≫

甲南大学生活協同組合、株式会社関西メディコ、イオンスーパーセンター株式会社、株式会社東邦銀行、損害保険ジャパン日本興亜株式会社、有限会社 COCO-LO、株式会社孫の手・ぐんま

取組項目２：業務マネジメントの向上

≪内容≫

業務管理手法に関する管理職研修の実施や優れた業務管理に関する情報を提供するなど、管理職のマネジメント力を高めるための取組

≪取組企業≫

株式会社ヤマシタワークス、株式会社タニタハウジングウェア、サイボウズ株式会社、甲南大学生活協同組合、株式会社関西メディコ、イオンスーパーセンター株式会社、損害保険ジャパン日本興亜株式会社、有限会社 COCO-LO、株式会社孫の手・ぐんま、医療法人潤心会熊本セントラル病院

取組項目３：部下の人材育成や業務効率化

≪内容≫

管理職のマネジメント力発揮に向けた環境整備として、一般社員を対象に業務遂行能力を高めるための教育の提供、業務効率化に向けた仕事の見える化や IT システムを導入するなどの取組

≪取組企業≫

株式会社高垣組、株式会社ヤマシタワークス、株式会社タニタハウジングウェア、
サイボウズ株式会社、株式会社東邦銀行、有限会社 COCO-LO、
株式会社孫の手・ぐんま、医療法人潤心会熊本セントラル病院、
株式会社グローバル・クリーン

取組項目４：裁量権の拡大・委譲

≪内容≫

管理職が職場の実情に応じて円滑な業務運営や多様な働き方の推進を行えるよう、管理職に対して人事や処遇などに関する裁量権を拡大・委譲する取組

≪取組企業≫

甲南大学生活協同組合、株式会社東邦銀行、　株式会社孫の手・ぐんま、
株式会社グローバル・クリーン

取組項目５：褒賞・ペナルティ制度

≪内容≫

管理職や職場のワーク・ライフ・バランス実現に向けた主体的な行動・結果に対して褒賞し、また、不作為などに対してペナルティを与えるなどの取組

≪取組企業≫

株式会社タニタハウジングウェア、株式会社東邦銀行、
損害保険ジャパン日本興亜株式会社

取組項目６：社内の好事例やノウハウの共有

≪内容≫

ワーク・ライフ・バランス実現に向けた働き方の見直しの好事例やノウハウを社内報などにより共有するなどの取組

≪取組企業≫

損害保険ジャパン日本興亜株式会社、医療法人社団三成会

取組項目７：管理職自身の意識・行動変革

≪内容≫

ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた管理職の率先垂範を図るため、管理職に対して意識と行動の変革を促し、自らの働き方の見直しを進めるなどの取組

≪取組企業≫

株式会社高垣組、株式会社関西メディコ、イオンスーパーセンター株式会社、
医療法人社団三成会

その他

≪内容①≫

外部表彰を利用し取組加速

≪取組企業≫

株式外先高垣組

≪内容②≫

多様な働き方の選択制度

≪取組企業≫

サイボウズ株式会社

※各取組項目の具体的内容及び各企業の具体的な取組については、第４章　調査研究結果を参照のこと。

第４章　調査研究結果（社内におけるワーク・ライフ・バランス推進のための職場マネジメント事例集）