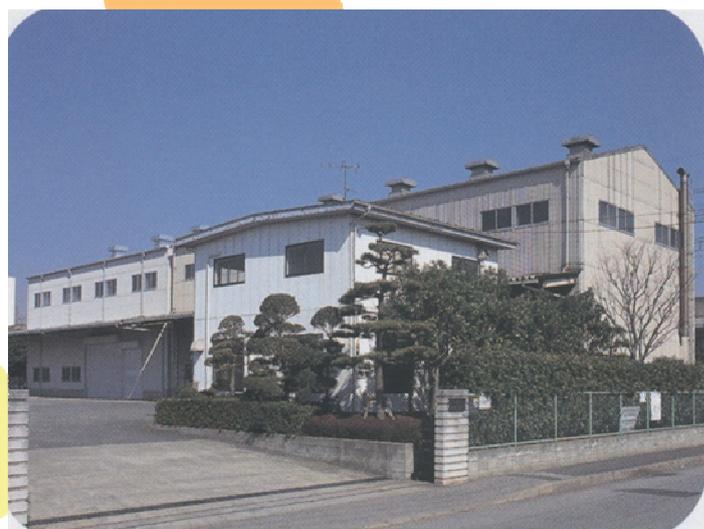


～魅力ある会社になるために～

中小企業こそワーク・ライフ・バランスを！



～魅力ある会社になるために～
中小企業こそワーク・ライフ・バランスを！

目次

はじめに

I 中小企業が抱える悩み

中小企業の
抱える
悩みを分析

- | | |
|-------------------------|---|
| 1. あなたの会社、こんな悩みはありませんか？ | 3 |
| 2. 経営者の悩み | 4 |

II こうすれば実現できる・我が社の「ワーク・ライフ・バランス」

解決方法の
ご提案

- | | |
|------------------|----|
| 1. 導入目的を明確にする | 10 |
| 2. 取り組み体制を整える | 11 |
| 3. 職場の現状を見直す | 11 |
| 4. 改善方法を考える | 12 |
| 5. 制度を整える | 16 |
| 6. 本格的に導入し、定着させる | 19 |

III 知っておきたい制度と施策

助成金や
制度のご案内

- | | |
|--------------|----|
| 1. 法律・施策 | 20 |
| 2. 活用できる助成金等 | 26 |

IV 事例紹介

成功している
企業の
具体例

- | | |
|-------------------------|----|
| 1. 「ライフ」尊重が若い社員を引き寄せる | 30 |
| 2. 社員が創り上げたワーク・ライフ・バランス | 32 |
| 3. 行動計画づくりが弾みをつけた | 34 |
| 4. トップの体験が原点 地域開放の子育て支援 | 36 |

V 中小企業こそワーク・ライフ・バランスを！

まとめ

- | | |
|--------------------------------|----|
| 1. 「仕事の充実」と「生活の充実」の好循環を目指す | 38 |
| 2. 導入効果大のワーク・ライフ・バランス策 | 39 |
| 3. ワーク・ライフ・バランスは中小企業の方が取り入れやすい | 41 |
| 4. ワーク・ライフ・バランスは経営戦略 | 42 |

参考文献/制作委員名簿/あとがき

中小企業こそワーク・ライフ・バランスを！

「ワーク・ライフ・バランス？」「なんの得にもならないのでは？」と考えている経営者の方はいませんか？
ワーク・ライフ・バランスとは「優れた人材を確保できて、生産性も高められる働き方」のことです。
「毎日残業続き」という社員の方。「会社も私生活も大事にできる働き方」を実現しませんか？
ワーク・ライフ・バランスは、企業と社員が高い成果を生み出す、これまでとは違う働き方であり生き方です。

■ 働き手の「数」も「意識」も変化

日本の16年後（2025年）の働き手は6,277万人。現在、年平均18万人以上が減り続けています。この急速な減少に対して、企業では1人あたりの生産性向上が大きな課題となっています。同時に、働き手を確保するうえで、男性はもちろん、女性や高齢者などにとっても働きやすい環境づくりが必須となっています。

一方働き手の方は、仕事も生活もともに充実させる働き方を望む人が増えました。戦後、仕事優先できた日本企業ですが、今、働き手の「数と意識」という2大変化に直面しています。

■ 長時間労働はマイナス

日本は「ドイツに比べて年3カ月分以上多く働く」といわれるほどの「長時間労働大国」ですが、労働生産性は先進7カ国で最下位。長時間労働は生産性を引き下げ、働き手の健康や創造性を奪いかねません。世界的にみても、長く働いて額を稼ぐ「労働集約」的経営ではなく、短時間で利益を上げる「知識集約」的経営に変わらないと、企業成長が難しくなりました。そこで働き方や業務の革新が国を挙げての急務となっています。

■ 次世代法改正 101人以上の中小企業も義務化

次世代育成支援対策法（次世代法）が改正され、2011年から従業員101人以上の中小企業も子育て支援に関する行動計画作りと実施が義務化されました。中小企業は、これまで柔軟な職場環境づくりに分があるとされてきました。経営判断が迅速にできる、中間の管理コストや手間が小さい、環境改善の効果が素早く現れる、などが理由です。この強みを持ち、企業数の99%を占める中小企業こそが「働き方」を変える中心になろうとしています。

■ 経済の荒波を全社員で乗り越えよう！

今、雇用対策をきっかけにワークシェアリング論が浮上しています。シェアとは「分かち合う、共有する」の意味を持ちます。正規と非正規、男性と女性、若者と高齢者、どちらかに辛さを寄せるのではなく、一緒になって支えあうシェア。「不況だから非正規を切る。正社員の労働時間を減らして雇用を確保する」というのではなく、「皆が適正時間で働きやすく、自立して支え合える社会へ」という、まさにワーク・ライフ・バランス意識による取り組みが求められています。

'07年来の経済システムの混乱は、これまでの経済のあり方への問い直しでもあるでしょう。ワーク・ライフ・バランスは、豊かな働き方と生き方を実現する手段として、また企業利益に直結する経営戦略テーマとして私たちの前にあります。経済変動に見舞われる今こそ、経営者と社員が力を出し合って「強い企業」づくりをスタートさせましょう。

本冊子「中小企業こそワーク・ライフ・バランスを！」は、中小企業がワーク・ライフ・バランスを実現するためのガイドブックです。新しい働き方を導入するための疑問や悩みを解決する手引きとしてご活用ください。

1. あなたの会社、こんな悩みはありませんか？

どんな会社でも、多かれ少なかれ悩みを抱えています。特に「ヒト」に関することが多いようです。あなたの会社はいかがですか？次のような悩みはありませんか？



■ケース1 「若手社員にやる気がない」

最近の若い社員は、仕事に対して熱意がない。会社が忙しいとわかっているのに、平気で休むし、残業も嫌がる。

若いうちは、多少の犠牲は払っても、仕事を覚えるために一生懸命働くべきではないか？

「仕事第一！」という思いはないのか、おまえたち～?!…

**若手社員への不満、
ありませんか？**

■ケース2 「社内に活気がない。 生産性も低い」

以前と比べて、会社に活気がなくなつたように感じる。

最近では社内がギスギスした感じがするし、社員同士のコミュニケーションもうまくとれていないようだ。新しい企画も上がってこなくなつたし、チームワークも成り立ちにくくなっている。

**最近、
会社の雰囲気はどうですか？**

■ケース3 「女性社員が定着しない」

優秀な女性社員が入社してきて、期待に違わず活躍してくれていた。仕事も一通り覚え、「さあ、これからが楽しみだ」と思っていたのに、出産退職するという。

彼女には、多大な時間も費用も使ったのに、辞めてしまうなんて。

だから女性社員は困るんだ！

**女性社員の活用、
できていますか？**

「わが社は、いずれのケースもあてはまらない！」 と言い切れる会社はごくごくわずかでしょう。次の項目もチェックをしてみてください。

- 若い社員がすぐ退職してしまう
- 若い人たちの考え方が理解できない
- 若い人を雇用したいが応募がない

4ページへ

- 頑張っても利益が上がらなくなった
- 病気や怪我で前と同じように働けない社員がいる
- とにかく残業が多い

6ページへ

- 出産や育児のために女性が退職してしまう
- 女性社員の定着率が低い
- 介護休暇を取りたいという社員がいる

8ページへ

2. 経営者の悩み

多くの会社が若手社員の定着率の低さに悩んでいます。会社は違うのに抱える悩みが共通する、この背景には社会全体の変化があります。

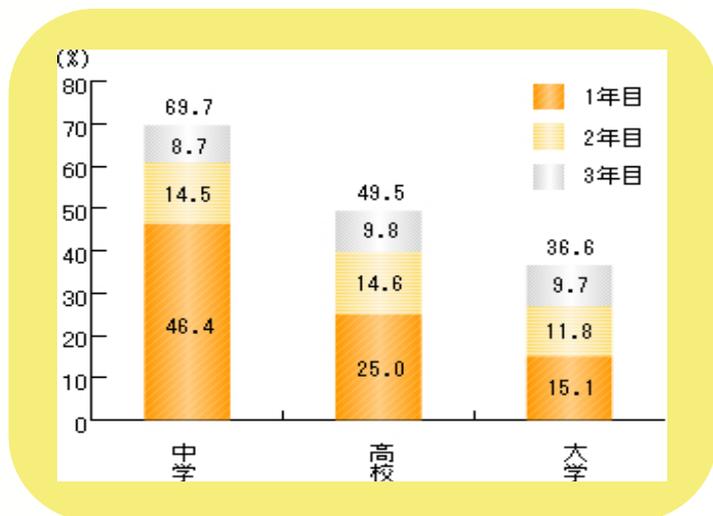
(1) 若い人たちが辞めていくのはなぜ？

■ 3年以内に中卒の7割、高卒の5割、大卒の3割が辞める

「最近の若者はすぐ辞める！ やっと使い物になり始めたところなのに・・・」。経営者からよく聞かれます。

2004年に「7. 5. 3ショック」が産業界をおそいました。厚生労働省の調査で「中卒の7割・高卒の5割・大卒の3割が就職後3年以内に辞めてしまう」事実が明らかになったのです。

若い人たちが辞めてしまうのは、日本の多くの会社に共通する悩みなのです。



■ 働き手は2030年には2割、2050年には3割減少

2006年は日本の人口が、増加から減少に転じた年でした。2005年に1億2771万人だった人口は、2030年には1億1758万人、2050年には1億59万人に減少すると予測されています。

単に人口が減るだけでなく、年齢人口の構成もずいぶん変わります。15歳から64歳の人口は2005年は66%、2030年には59%、2055年には57%になります。

2005年に8400万人いた働き手は、2050年には6940万人、2050年には5700万人になると予測されています。

企業存続のためには、人材の確保が必須です。将来を考えると、今以上に若者を雇用し、育て上げる必要があります。「若者を辞めさせない」企業になることができると、今後の企業経営の見通しも明るくなりますね。

■ 賃金より大事なものがある

ある調査で、「あなたが働き続けるために、会社が実施する施策」について求職中の人たちに聞いたところ、「休日を取りやすいようにする」が33.6%と最も多く、次いで「仕事と家庭の両立支援を充実させる」(24.9%)、「賃金水準を引き上げる」(23.2%)、「本人の希望を活かした配置を行う」(20.2%)、「残業を削減する」(19.0%)となっていました。(労働政策研究・研修機構「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」2007年)

調査で示された「休日を取りやすいようにする」「家庭との両立支援を充実させる」ということが、「賃金水準の引き上げ」よりも重視されている点に、経営者は「意外」さを感じるのではないのでしょうか？

現在働いている人たちが会社に強化してもらいたい対策でも、「社員の回答は「休日の確保」「仕事と家庭の両立支援」が上位を占めていますが、会社側が「社員定着のために行う対策は「企業内訓練を実施する」「若者が職場で話しやすい雰囲気を作る」などが上位を占め、社員の希望と一致していません。このように若者を辞めさせないように会社がとっている対策は、若者の望んでいるものではない可能性があるのです。

■高度成長期とは違うものさしが必要

1965年から1990年まで、日本のGDP(国内総生産)は右肩上がりでした。2007年の実質GDPは世界第2位です。しかし、日本のGDPは2015年には中国に抜かれ、2032年にはインドに抜かれると予測されています。実際にはもっと速いスピードで中国とインドの成長は進み、中国のGDPは2010年までに日本を抜かすのではないかとの予測もあります。(ゴールドマンサックス「ブリックスレポート」2003年)

「頑張って働けば、未来は明るい」。そう信じられた高度成長期とは違い、現在は未来に明るい展望を抱くことが難しくなっています。将来に対する期待が低い状況で、「ひたすら、働けばいい」という価値観を強いるのは無理がありそうです。

■即戦力志向で育成力が低下

経営者には、「若いうちは多少の犠牲を払っても仕事を覚えるべきだろう。自分たちはそうやってきた。」との思いがあります。

しかし、前述の「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」において、会社を辞めた若者に前の職場が「人を育てる雰囲気があったかどうか？」を聞いたところ、6割の人が「人を育てる雰囲気がなかった」と答えています。

30年前の日本では、終身雇用制のもと、新入社員を社内でしっかり育てる会社がほとんどでした。しかし現在は、「即戦力」が求められる時代です。若者が仕事を覚えたいと思っても、企業側に「育てる余裕がない」ために、結果として「仕事を覚える前に辞める」ことが起きています。

■若者が求めるのは「仕事のやりがい」と「自分の時間」

現在の若者が憧れる職業の一つは「社会起業家」だそうです。社会起業家というのは自社の利益を増やすことを目的とするのではなく、世の中の不便や不満を解消したり、社会に役立つサービスを提供したりすることで、よりよい社会にしていくことを目指す起業家のことです。彼らは収入の多さよりも、やりがいのある仕事かどうかを重視します。

「自分の時間を大切にしつつ、やりがいのある仕事をしたい」、そんな若者が増えている事実を経営者は認識する必要があります。

Key point!

- ・現在の若者は、高度成長期と違って、将来に明るい展望を抱けず、仕事に邁進することが難しい
- ・若者を育てるといった社内風土がないと、会社への不満が高まり、離職につながる
- ・現在の若者は、自分の時間を大切にしたいと考えている

中小企業診断士からの一言

この先、若年層の意識が「仕事が一番！」に変化するとは考えにくいですね。むしろ、ますます自分の時間を大切にするようになるでしょう。会社の継続を考えると、若年層の雇用は非常に重要です。「若者が辞めてしまう」と悩む会社は、現在の若年層の価値観を理解した上で、会社の人事戦略をもう一度立て直す必要があります。

(2) 社内に活気がない！

■労働時間の長い日本人

多くの日本人が働き過ぎて、疲れています。調査では、働く人の7割が身体的疲労やストレスを感じています(独立行政法人労働政策研究・研修機構「就業形態の多様化の中での日本人の働き方—日本人の働き方調査」2006年)。特に、「長時間労働を強いられる正社員」のストレスは大きなものでしょう。

正社員の月間の総実労働時間は170.6時間(2008年1月、毎月勤労統計調査)であり、正規雇用の男性では、25～44歳の2割以上が1週間に60時間以上就業しています(2007年就業構造基本調査)。近年導入された成果主義などにより、彼らは大きな責任を負っています。

一方で、正社員としての働き方を続けられなくなったり、正規に就職できなかった若者を中心として、派遣、アルバイトやパートの割合が高まっています。彼らの中には、待遇格差などによりモチベーションを上げられない人もいます。このような就業環境の中、働くモチベーションを高め、会社への帰属意識を向上させていくのは、経営者にとって非常に難しいことです。

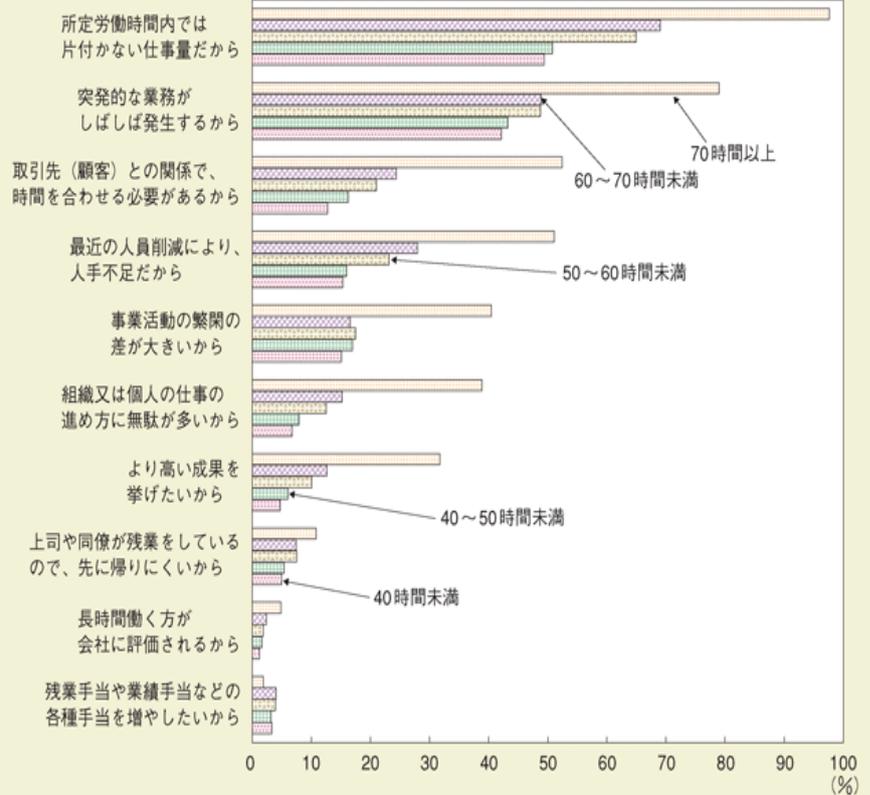
■長時間労働は得にならない

調査によると、正社員が辞める理由は「仕事上のストレスが大きい」「労働時間が長い」「職場の人間関係がづらい」の順です。辞めるのは「給与」や「会社の将来性」ではなく、労働時間や仕事上のストレスからなのです。(労働政策研究・研修機構「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」2007年)

社員の定着率を低める長時間労働については、多くが「業務量が多くて終わらない」「上司が帰宅しないので、自分も帰宅できない」などの理由をあげています。こうした「消極的」な理由による残業は、不満のため、生産性の低下をもたらすなど、会社に不利益をもたらします。

さらに、近年、精神的なストレスにより心を病む社員が急速に増えています。これを「自己責任」と切り捨てることは簡単ですが、会社にとっても、ほかの社員の負担が増え、残業代がかさむといったような金銭的コストもかかりますし、会社内の士気が下がり、会社の評判も落ちるといったデメリットが考えられます。

第2—(2)—36図 週労働時間階級別残業や深夜・休日出勤などがある理由



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査(従業員調査)」(2007年)

(注) 1) 複数回答。その他、無回答を除く。

2) 残業や深夜・休日出勤などをする者が「ある」と回答した者について集計。

右のデータにあるように、長時間労働は、会社にとっても、リスクが高いものなのです。

メンタル面等の理由で退職者が出た場合の、退職者一人当たりのコストは**422万円**

・社員数100～999人の会社で、30代後半の男性が6か月休職した後に復職する(休職前後の各3か月も労働生産性が落ちる)、その分の業務は周囲の同僚が残業によってカバーすると仮定(男女共同参画会議「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」 2008年4月)

日本国内の精神障害による欠勤の労働損失は**約1兆円**

・精神疾病による推定総休業人口47万4000人×彼らの平均休業月数5.2カ月＝
推定総休業月数246万4800カ月
・推定総休業月数246万4800カ月×日本人の平均年収461万円／12カ月＝
推定遺失利益9468億9400万円

(厚生労働省「うつ病を中心とした心の健康障害をもつ労働者の職場復帰および職場適応支援方策に関する研究」 2002～2004年)

■21世紀は創造性が勝負

「仕事が楽しくて仕方がない」状態で、自ら望んで働いている場合には集中力も持続し、長時間働いても生産性が保てますが、そのような状態は長くは続きません。高度成長期の日本においては、「機械を動かす時間が増える」＝「生産量が増える」というように、労働時間と生産量がほぼ比例しました。人を雇って長い時間働いてもらえば生産量は上がったのです。しかし、21世紀の日本では、それはもはや不可能です。労働力人口は間違いなく減少します。また、経済のサービス化、ソフト化により、知的労働の比重が増え、「長く働けばその分だけ生産量が増える」とはいえなくなりました。

これからの企業経営では、「いかに付加価値をつけ、競合と差別化をしていくか」という創造性が非常に重要です。創造性の高い企業になるためには、社員の能力開発や社内の円滑なコミュニケーションが大事になります。社員のやる気を引き出し、コミュニケーションを活性化させることが、21世紀の企業経営のポイントです。

■労働時間を長くするのではなく、生産性を高めましょう

社内に活気がないという職場では、社員の精神的もしくは肉体的健康が損なわれている可能性が高いようです。そのような職場では、コミュニケーションもとりにくく、生産性も低くなるでしょう。

長時間労働は、企業にとってもリスクが高いということを認識し、労働時間を増やすことではなく、単位時間あたりの生産量を増やすことで生産性を高めていく必要があります。

Key point!

- ・21世紀は競合企業との差別化が必須であり、社員の創造性を引き出す重要性が増す
- ・長時間労働により「心の病」になる社員が増えると、企業にとっても大きな負担になる
- ・長く働いて「額」を稼ぐ経営から、短時間で「生産性」を高める経営への転換が必須

中小企業診断士からの一言

長時間労働による精神的・肉体的疾病例は年々増えています。長時間労働は社員の健康を損なうだけでなく、長期的には会社の健全性も損ないます。高度成長期の経営感覚では、21世紀の企業経営は成り立ちません。今ここで、「知的社会」での企業に必要な働き方というものを、根本的に考えることが大事です。

(3) 女性が辞めていく・・・

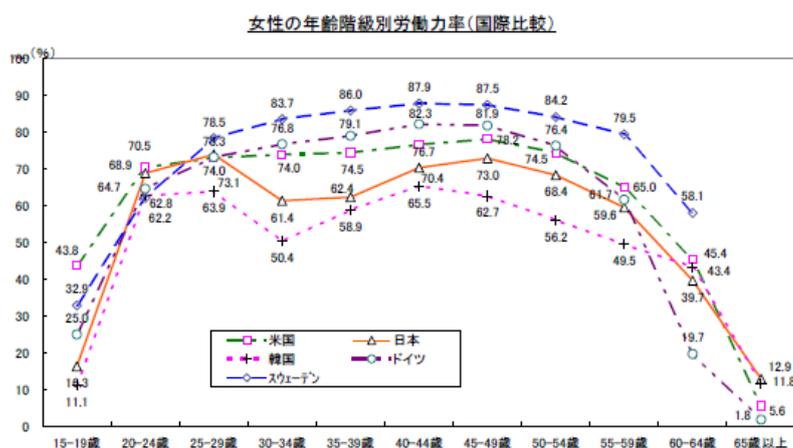
■日本の隠れ資産は「働いていない女性」

日本の就業者数は、2004年(6,329万人)と比較して、2015年には約320万人減少、2030年には約1,010万人減少すると見込まれています(厚生労働省雇用政策研究会「人口減少下における雇用・労働政策の課題」2005年)。就業人口を増やす方策としては、外国人労働者を受け入れることと、今、働いていない人達が働くようにすることが挙げられます。こうした中、日本が持つ隠れ資産は「働いていない女性」だと言われます。女性を活用することは、今後の日本社会にとって非常に重要であり、だからこそ官民あげて「女性活用の試み」を始めているのです。

■7割の女性が出産契機に退職

右の図は女性の労働力の年代別の推移を表しています。日本と韓国では30-34歳がへこんだ「M字型」に、欧米は「山型」になっています。

M字型になる理由は出産退職です。2006年版中小企業白書によると、日本では、出産前後に退職する割合は47.8%、育児休業取得後に退職する割合は21.2%にのぼり、育児休業後も継続就業する人は31.0%に過ぎません。7割もの女性が出産を契機に退職しています。

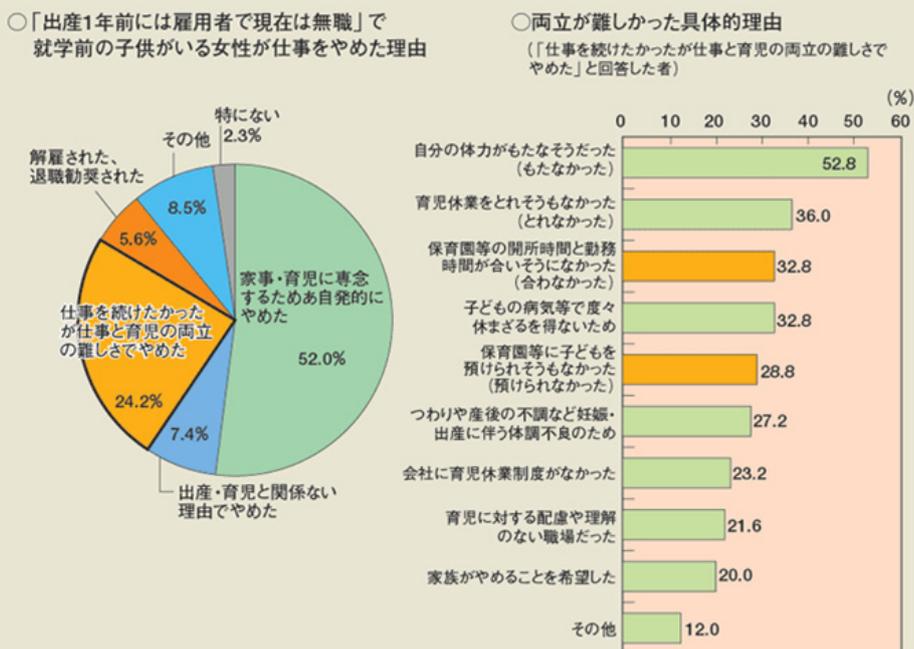


■女性が辞める理由は「仕事との両立が難しい」

2005年4月に育児・介護休業法が改正され、育児休業は以前より取得しやすくなりました。しかし、7割もの女性が出産を契機に退職するのはなぜでしょう？

調査によると、子育て中の女性が仕事を辞めた理由は、「仕事を続けたかったが、両立の難しさでやめた」が24.2%。「解雇された、退職勧奨された」が5.6%となっています。

そして、仕事と家庭の両立が難しかった理由では、「体力がもたない」、「育児休業がとれない」、「保育所の開所時間と勤務時間が合わなかった」「保育所に預けられそうになかった」といった項目が上位を占めています(日本労働研究機構「育児や介護と仕事の両立に関する調査」2003年)。



■父親の育児を阻む「長時間労働」

父親と母親が同じように家事・育児を負担できれば、仕事と家庭を両立させることのできる女性は増えることでしょう。しかし、現状ではそれは難しいようです。

厚生労働省の調査によると、日本では未就学児を持つ男性の半数が21時以降に帰宅します。ちなみにスウェーデンでは、男女とも7割が18時頃には帰宅、フランスでは男性の半数が19時頃までに帰宅するという事です。6歳未満の子供がいる男性の家事時間の国際比較でも、アメリカやスウェーデンは3時間以上、フランスやイギリスは2時間以上であるのに対し、日本の男性の家事時間は1時間に過ぎません。

父親にしても育児をしたくないわけではありません。内閣府が2008年に行った「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)に関する特別世論調査」によると、「家庭生活を大切にしたい」という人がほとんどでした。しかしながら、「上司や同僚が仕事をしているのに、自分だけ早く帰ることはできない」「仕事量が多すぎる」といった理由で、男性の会社にいる時間が長くなり、結果として帰宅が遅くなっているのです。

■それぞれの立場の社員が、事情に応じた働き方ができる企業に

日本の少子高齢化のスピードは非常に早く、2005年には2,539万人(全人口の20%)であった65歳以上の人口が、2020年には3,456万人(同27.8%)になると予測されています。高齢化に伴って、今後は介護休業を取る社員も増えていくことでしょう。就業人口の年齢も上昇するため、本人の病気による休業も増えると予測されます。

今後は企業内において、自ら欲して長時間労働を行う社員、子育てのために家庭に軸足を置いた社員、病気のために以前と同じようには働けなくなった社員など、さまざまな働き方をする社員がいることになるでしょう。個人においても、仕事中心で生きる時期もあれば、そうできない時期もあります。

長時間勤務が可能な仕事中心タイプの社員を基準にした就業環境では、それ以外の多様な働き方を望む社員は仕事を続けることが困難です。労働力人口が減少する日本において、中小企業こそいち早く、「それぞれの立場の社員がそれぞれの状況に応じた働き方をする企業」になることが求められています。

Key point!

- ・人材不足の解決には、現在働いていない女性の活用が大切
- ・今後は、育児だけではなく介護や病気による休業が増えるため、それぞれの社員の状況に応じた働き方の実現が重要

中小企業診断士からの一言

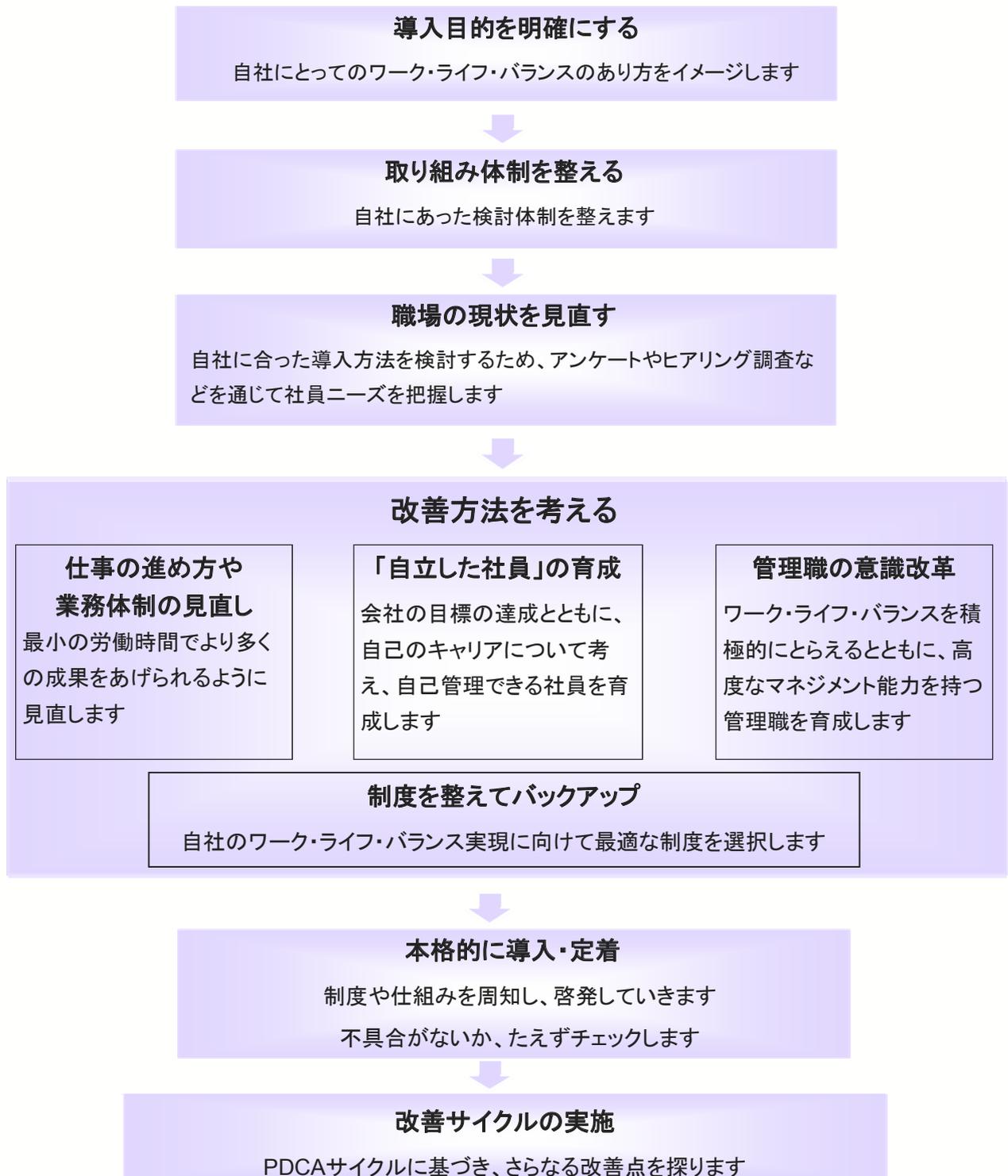
「家庭と仕事の両立」というと、「子育てをしながら働く女性のための対策」と受け取られがちです。しかし、今後は両親の介護や本人の病気という誰にでも起こることや、能力開発のための自己学習など、さまざまな「家庭＝自分の生活」と「仕事」の両立の仕方が必要になります。

「全社員が同じように働くべき」という企業風土のままでは、育てた人材の流出や有能な社員の喪失を防げず、生産性の壁も越えることはできません。「それぞれの状況に応じた働き方」が可能な企業こそ、21世紀に生きる「強い」企業といえるでしょう。

II. こうすれば実現できる・我が社の「ワーク・ライフ・バランス」

人材難や生産性の悩みを解決するには、「ワーク・ライフ・バランス」の導入が有効です。「働きやすさ」の実現が、①「経験を積んだ優秀な社員」が「辞めない」、②社員全体の「モチベーションが高まる」、③企業活力が向上する、などのさまざまな効果となって現れるからです。では実際に、どのように取り組めばいいのでしょうか？具体的にみていきましょう。

■ワーク・ライフ・バランス導入の手順



1. 導入目的を明確にする

自社の「悩み」を洗い出して、解決するためには何が必要か、解決後はどうなるかの「仮説」を立てます。会社や、社員にとってどのようなメリットがあるかという視点で考えるとよいでしょう。

仮説: 自社の最適なワーク・ライフ・バランスに必要なことは〇〇。実現後はこれがこうなる。

2. 取り組み体制を整える

導入に際しては、まず自社に合った検討体制を作る必要があります。検討体制づくりには、経営者のリーダーシップが不可欠です。

■検討体制の例

- ・規模の小さい会社→経営者が先頭に立ち、トップダウン型で導入を進める
- ・中規模以上の会社→総務・人事部門が主導する、プロジェクトチームを編成する

3. 職場の現状を見直す

ワーク・ライフ・バランスを導入しても、自社に合ったものでなければうまく機能しません。客観的かつ正確に、自社の現状を把握する作業が大事になります。

■自社の現状を把握する手段の例

- ・労働時間や休暇の取得実態を把握するためにタイムカードを分析する
- ・各部門の管理者との面談を行う
- ・アンケートやヒアリング調査で社員ニーズを把握する

■労働実態の調査

社員の労働時間や年次有給休暇の取得実態を把握します。

労働時間が長かったり、有給休暇を取っていない社員がいたら、その原因も調査します。

■ヒアリング: 具体的なニーズや少数派の意見が把握できます。

留意点 : 経営者やヒアリング担当者との信頼関係が前提です。本音を引き出せる雰囲気づくりが大事です。

ヒアリングでは①どのような働き方をしたいか、
②どのようなときに意欲を持って働くことができるか、
③今困っていることは何かなどを聞きます。

■アンケート: 比較的簡単に取り組みます。

留意点 : プライバシーを守る必要があります。意見を述べた個人が特定できないよう、アンケートの調査票は無記名にするなどの配慮が必要です。15ページにアンケートの例を示します。

■導入準備期の留意点



- ・ワーク・ライフ・バランスのメリットを社員に伝える工夫をしましょう
→経営者側の都合による導入ではないかという誤解を招かないように

- ・社員全員を対象とした調査の実施が望まれます
→社員間、部門間の不公平感を招かないように

4. 改善方法を考える

現状を把握し、解決すべき課題を明確にします。次の3つに分けて考えるとよいでしょう。

- ①仕事の進め方や業務体制の見直し
- ②「自立した社員」の育成
- ③管理職の意識改革

(1) 仕事の進め方や業務体制の見直し

「仕事が多すぎてワーク・ライフ・バランスなんて無理」という声が聞こえそうですが、その仕事が本当に必要なのか見直すことが大切です。無駄な仕事を減らし、最小の労働時間でより多くの成果をあげる“筋肉質”の会社に変わるために、仕事の進め方や業務体制を見直しましょう。

■仕事を見直す流れ

第1ステップ 仕事内容を洗い出す ～「長時間労働」の見える化～

- 日々行う仕事内容を洗い出すため、数週間にわたり、社員1人1人が毎日の「業務内容」と「各業務に要した時間」を書きだします
 - 結果を全社または課レベルで集計し、どのような業務にどの程度の時間が費やされているかを明らかにします
- ※生産工程の作業者の場合は、日々の仕事内容の変化が少ないため、ランダムに選んだ瞬間に、作業者の作業状況や機械設備の稼働状況を観測する「ワークサンプリング法」などが有効です。

第2ステップ 無駄な仕事を減らす ～仕事量のスリム化～

- 仕事内容を洗い出してみると、会社の目的や収益源と見比べて、「この仕事を自社で行う必要があるだろうか？」「この仕事にこれだけの人員が必要だろうか？」「類似業務はまとめて処理できないだろうか？」といった疑問やアイデアが浮かんできます
- 社員どうして、自分たちが担当する仕事の改善提案を話し合いながら、自社にとって重要性の低い業務の廃止・縮小や、社員や部門間で重複する業務の集中処理、定型業務のアウトソーシング化などを検討し、無駄な仕事を減らしていきます

第3ステップ 仕事の進め方を見直す ～簡素化・標準化・システム化～

- 仕事の実施主体や対象、また繁忙期を避けるなどの実施時期を考慮した上で、それぞれの仕事の順序や手段を「簡素化・標準化・システム化」の観点で効率化します
- [簡素化の例]
- ・業務内で発生する伝票記票の作業を省略するなど、定期的に行う作業の回数を減らす
 - ・社内文書の記述項目を最小限にするなど、転記しなければならない部分を減らす
- [標準化の例]
- ・業務手順を統一し、マニュアル化を進めることで、属人的な業務を削減する
 - ・例外的な処理の削減や、例外時の対応方法についてノウハウを共有する
- [システム化の例]
- ・電話やFAXで対応していた受注や仕入処理を、電子システムで自動処理する

第4ステップ 仕事のスピードアップをはかる ～優先順位づけと権限委譲～

- 社員の時間の使い方については、収益性や納期の面から優先順位を見極めて、待ち時間を作らないなど、効率的な時間配分を行います
- 会議は、多くの社員を長時間拘束しているため、改善の効果が大きい事項です
[会議改善策の例]
 - ・定期的な会議の回数を減らす、電子メールやイントラネットなどで代替する
 - ・会議の検討課題と決定すべき事項を、会議の冒頭に参加者で共有する
 - ・会議資料を事前に配布することで、資料の説明時間の短縮と議論の活発化を図る
 - ・会議時間を短く設定するなど、会議の参加者にコスト意識を持たせる
 - ・会議で決定した事項については、「いつ・誰が・何を」行うのかを明らかにする
 - ・会議中に簡単な議事録を作成し、会議での主な発言や決定事項を明文化する
- 上席者の承認や他部門との調整に、必要以上に時間がかかる場合があることから、本店と支店の役割、各部門の役割、経営層・管理職・一般社員の役割をそれぞれ見直し、現場への権限委譲を進めることで、意思決定のスピードを速めます

第5ステップ 仕事の情報やスキルを共有する ～職場のチームプレイ～

- チームプレイのポイントは「この人しか分からない、できない」仕事を作らないことです
- 業務量の調整や納期管理、緊急対応、子育てや介護をしながら働く社員のサポートのため、口頭連絡やスケジュール管理ソフトを通じて、各社員の仕事の状況が周囲に分かるようにします
- 1人の社員が行える業務範囲を広げて多能化を進めます
- 紙による社内文書やパソコン内のデータは、顧客別や日付別、テーマ別など格納方法をメンバー間で統一することで、仕事の情報を共有しやすくします

●コラム: 1人に仕事が集中すると…

ある企業で、「第1ステップ」にあるように、数週間にわたり社員が日々の業務内容とそれに要した時間を書き出していったところ、「ある主任の判断・相談待ち」の時間が非常に多いことが分かりました。その主任は多くの仕事を抱えており、後輩を教育する時間もなく、結果的にその部署全体で恒常的な長時間労働が続いていました。

このように、属人的な仕事の進め方をしている企業は、日本には少なくないでしょう。しかし、皆が「自分にしかできない仕事」を持っていたら、誰かが休んだだけで業務が停止してしまいます。中小企業にとっては大きな打撃です。

日頃から仕事をお互いにカバーしあい、情報を共有することが、これからの時代に求められます。

(2) 「自立した社員」の育成

ワーク・ライフ・バランスは、「権利ばかりを主張し、会社に甘える社員」を育てるものではありません。むしろ自己管理ができ、自分のキャリアを自分で切り開いていける、「自立した社員」の育成につながるものです。

「自立した社員」とは、“会社の目標達成”と“自分のキャリア形成”の双方を意識しながら、期待される役割を果たせる社員を指します。仕事の進め方や時間配分についても、自己管理する能力を持つ社員のことで、「信頼して任せる」ことで、社員を育てていきましょう。



■「自立した社員」を育てるのに有効な制度

- ・自己申告制度：現在の仕事の満足度や将来の希望について申告する制度
- ・社内公募制度：会社が必要としているポストを、広く社内から募集する制度
- ・資格取得支援・研修制度：資格取得や研修のための時間確保や経費を援助する制度
→前提として、「中長期的なキャリア形成を考える機会の提供・雰囲気づくり」が大切です

(3) 管理職の意識改革

経営者が、声高にワーク・ライフ・バランスの重要性を呼びかけ、支援制度を整えても、社員と経営者との間には「管理職」という壁があります。

管理職は、部下を管理・育成する立場にあり、職場の雰囲気にも大きな影響力を持ちます。それだけに、ワーク・ライフ・バランスを推進するために、管理職には大事な役割が課されます。

■管理職に期待される役割

- ①ワーク・ライフ・バランスの関連制度を部下に周知すること
- ②制度利用者の、業務や制度利用上の悩みをフォローすること
- ③制度を利用しやすい職場の雰囲気をつくること

管理職に対しては、ワーク・ライフ・バランスを積極的にとらえ、マネジメントする意識改革が重要になります。ワーク・ライフ・バランスのマネジメントでは、時間的制約をもった社員や、多様な形態で働く社員が増えるほど、高度な管理能力が求められることとなります。業務改善のリーダーシップをとるとともに、制度利用者やその周囲の社員の悩み相談も受けることになるでしょう。こうした管理職の負担を軽減するために、管理職間のノウハウの共有化も有効です。

■管理職向け意識改革の方法

- ①管理職研修などで、ワーク・ライフ・バランスの意義を明確に伝える
- ②制度利用者の人事面での取り扱いについて、方針を徹底する
- ③管理職に対する人事評価基準に、人材育成、部下の残業時間、部下の成果の把握など、ワーク・ライフ・バランスの推進に関する項目を追加する
- ④管理職間、部署間でのノウハウを共有化する機会を設ける

■アンケート調査例

<例1>このような質問から、社員の意欲や満足度を調べ、組織の現状や課題を明らかにできます。導入時だけでなく、定期的に行い、社員の声を吸い上げていくとよいでしょう。

「以下の項目について、どのように考えていますか？」

5:思う、4:やや思う、3:どちらでもない、2:やや思わない、1:思わない

		5	4	3	2	1
会社の経営	1. 会社の経営方針に共感できますか？					
	2. 会社に愛着を感じていますか？					
	3. 会社に将来性を感じていますか？					
組織と 処遇	1. 業務に関する情報・ノウハウは共有化できていますか？					
	2. 職場における自分の役割は明確ですか？					
	3. 能力と適性にあった配置が行われていると思いますか？					
	4. 職場の人間関係は良いと思いますか？					
	5. 尊敬できる上司や先輩はいますか？					
	6. 教育研修は効果的に実施されていますか？					
	7. 自分に対する評価には納得していますか？					
	8. 人事評価は公平に行われていると思いますか？					
私生活 との バランス	1. 現在の労働時間(残業含む)は適切だと思いますか？					
	→1か月当たりの残業時間	時間				
	2. 有給休暇は問題なく取得できますか？					
	→昨年の有給休暇消化日数	日				
	3. 精神的・肉体的な仕事の疲労はすぐに取れますか？					
	4. 家族との時間を確保することはできますか？					
将来の キャリア	5. 自己啓発等の時間を確保することはできますか？					
	6. 仕事に対する不安が続くようなことはありませんか？					
将来の キャリア	1. 自分のこの会社での将来像がイメージできますか？					
	2. 将来的に退職を考えている場合、その理由は何ですか？	(自由記入)				

<例2>ワークライフバランスに関する制度を初めて検討する際に有効です。

「ワーク・ライフ・バランス」とは、ひとことでいうと「仕事と私生活との両立」のことです。

当社でもワーク・ライフ・バランスの考え方を取り入れ、社員の皆さんがよりイキイキと働くことができる環境づくりを実現していきたいと考えています。そのためにアンケートを実施します。

1. この会社でいつまで働きたいと考えていますか？

()年後まで 結婚まで 出産まで 定年まで その他()

2. ずっとこの会社で働いていくために、障害になると感じていることがありますか？

ある ない

3. 2で「ある」方と答えた方にお聞きします。働き続けるために障害になるのは、どんなことですか？

子育てに十分な時間を割くことができない。

家族の介護に十分な時間を割くことができない。

長時間労働や残業が多く、体調管理に不安がある。

自己啓発や勉強をしたいが、そのための時間を確保することができない。

その他 ()

4. どのような対策があれば、3の状態を改善することができますか？

5. 次のような制度について知っていますか？知っている制度に○をつけて下さい。

産休(産前産後休暇制度) 育児休業 介護休業 在宅勤務制度 フレックスタイム制度

.....

5. 制度を整える

社員が安心して働くことを支援する制度について紹介します。

中小企業では、個別のケース対応ですませる傾向がありますが、場当たりの支援は、社員間のコミュニケーションを阻害し、生産性向上には結びつきません。「社内制度」という形で、会社から社員に向けて具体的なメッセージを送りましょう。

■ 残業を減らすには？

制度	内容	注意事項
残業申告制度	残業を行う社員は、必ず申請書を提出し、所属長の許可が下りた時だけ残業を認める制度 ①残業をする理由、②残業中に行う業務内容、 ③残業したい時間数を申請する	厳しく管理し過ぎて、持ち帰り残業を発生させないように注意
ノー残業デー	職場で統一して定時退社する日を設定する 付き合い残業やダラダラ残業の抑止に有効 省エネルギー対策としても注目される	他の日にしわ寄せがいかないよう、業務の見直しを行ってから導入 まずは週1回程度から始める
残業免除制度	残業をさせない制度 残業時間の上限を決めてもよい	特に配慮を必要とする社員に対して有効

■ 休暇を活用するには？

制度	内容	注意事項
計画年休制度	あらかじめ年休の取得日を決める制度 全社的に夏季、冬季休暇を割り当てることや、 個人ごとに作成した計画表により付与する	年休のうち最低5日は、社員の希望時に取得できるように残しておく必要がある
半日休暇制度	「半日」単位の年休制度 通院、役所への手続き、子供の行事など、1日休むほどでもない場合に活用できる	平成22年4月以降、時間単位での休暇も検討が可能に(労働基準法改正、詳細は20ページ参照)
連続休暇制度	誕生日休暇、リフレッシュ休暇、ボランティア休暇、配偶者出産休暇等	各職場の創意工夫で検討



■労働時間の弾力化をはかるには？

制度	内容	注意事項
フレックスタイム制	「一定期間(最大1か月)の間に何時間働くか」を定め、社員はその総労働時間の範囲内であれば、出退社の時間は自由という制度 社員自身が労働時間をコントロールできる	全員揃う場面ではコミュニケーションを密にとる 情報の共有化、「見える化」を心がける
変形労働時間制	時間の配分をより効率化するための制度 次の3種類がある ①1か月単位の変形労働時間制 ②1年単位の変形労働時間制 ③1週間単位の非定期的変形労働時間制	①繁忙期と閑散期の周期が1か月以内の業務に適する ②季節によって繁閑の差がある業務に適する ③日ごとの業務に著しい繁閑がある業務に適する(従業員30人未満の小売業、旅館業、料理店、飲食店のみ適用)
裁量労働制度	仕事の成果に対して報酬を与える制度 社員の裁量に任せの方が成果が上がりやすい企画、調査、開発など知的労働の分野に適している	過重労働にならないよう、該当者の勤務実態や、心身の健康状態の把握が必要
短時間勤務制度	勤務時間を通常より短くする制度 1日あたりの勤務時間を短縮するものと、1週間あたりの勤務日数を減らすものが想定される	利用する側が遠慮することのないよう、マネジメント層のフォローが大切
在宅勤務制度	在宅で仕事をする制度 時間を効率的に使える、通勤時間・交通費の節約、フリーアドレス(社内に固定席を設けない)で、事務所スペースの削減が可能、というメリットがある	労働時間の把握が困難 セキュリティ面での配慮が必要 実際には、月または週に数回の出社を求めるケースが多い

●コラム:代替要員はどうするか？

多くの企業で問題になるのは、「休業したり、短時間勤務した社員の穴をどう埋めるか」です。

定型業務の代替は、派遣社員やパートタイマー等の採用を検討しましょう。いざというときに声をかけられる退職社員などの登録制度も有効です。中小企業子育て支援助成金(27ページ)なども留意されています。

一方、社内で同じような業務を担当している同等ランクの社員に、休業・短時間勤務者分の業務を割り振る方法もあります。「ドミノ式人事」と呼ばれるこの制度は、ステップアップのためのOJTにもなります。

代替要員については、何らかのケアをしなければ、業務が滞るばかりか、他の社員から不満が上がってきます。社員に負担を強いるのではなく、全社的に働きやすい手だてを整えましょう。

II こうすれば実現できる・我が社の「ワーク・ライフ・バランス」

■制度を絞り込む

それぞれの企業の特徴(業種・繁忙期・閑散期、お客様への対応など)や、社員のニーズによって、導入すべき制度は変わります。以下の視点で、必要な制度を絞り込んでいきましょう。

どんな制度が効果的？
どんな制度ならコストがかからない？
どんな制度ならすぐできる？
どんな制度なら、皆の理解を得やすい？

■特に配慮を必要とする社員への対応

以上の制度はどの社員にも適用可能ですが、特に配慮を必要とする、妊娠中の社員、育児・介護に携わる社員、病気療養中の社員等については、より丁寧にフォローしましょう。

これらの配慮に当たっては、休業や時間短縮勤務を行う社員本人と、その周囲の社員双方への配慮が必要になります。社員相互が感情的に対立して、職場全体のモチベーションを下げることのないように注意します。

■休業等をする本人への働きかけ

- ・制度利用前後に面談し、復帰後の働き方や役割など、キャリアイメージを描かせる
- ・休業中は定期的に連絡を取り、情報を提供したり、学習を支援したりする
- ・勤務時間が短くなる場合は、コミュニケーションを密にとり、情報共有化を徹底する

■休業等をする本人の周囲の社員への働きかけ

- ・業務のカバー方法の方針を明確に示し、理解を促す
- ・1人1人に対し、新たに役割・目標を設定する
- ・負荷が大きくなる場合は、適正に評価する
- ・より一層のコミュニケーションをとり、不平不満には丁寧に耳を傾ける

●コラム:休業復帰者や短時間勤務者への評価

一般的に、休業復帰者や短時間勤務者への評価は「普通に働いていた人」と比較すると、マイナス評価のケースが多いようです。その方が不公平感がないという見方もあるでしょう。

しかし将来的には、制約のある中で働かなければならない人が増えてきます。そのような人が「遅れはもう取り戻せない」と思いこみ、モチベーションを下げるとしたら、会社にとって大きな損失になりかねません。

一時期フルタイムで働くことができなくても、長期的には自己のキャリアの遅れを挽回する機会が確保できるよう、公平で納得できる業績評価制度の導入が求められます。

6. 本格的に導入し、定着させる

取り組み方針が決まり、制度や仕組みを整備したら、まず試行実施してみましょう。
利用状況や問題点、その対応策がある程度明らかにできたら、いよいよ本格実施です。

(1) 周知・啓発のさまざまな方法

制度や仕組みを作ったところで、それが利用しやすいものでなければ、「宝の持ち腐れ」になってしまいます。
まず、就業規則に反映させた上で、以下のような周知・啓発を図りましょう。

※労働時間や休日・休暇などの変更、その他制度の導入を行ったら、就業規則に反映させ、労働基準監督署に届け出る必要があります(労働者が常時10人以上の場合)。

- ワーク・ライフ・バランスの制度紹介や啓発方法の例
 - ・ハンドブックの作成・配布
 - ・管理職を中心とする社員研修の実施
 - ・社内報やイントラネットへの掲載
 - ・残業削減などの社内キャンペーンの実施
 - ・相談窓口の設置

(2) 制度の普及・定着

制度を導入してもなかなか利用者が増えない、という声も耳にします。
その理由によって、対策は変わります。

■理由1: 周知が徹底していない

①で紹介した方法を繰り返していきます。また、経営者や人事担当者が、朝礼やミーティングなど、あらゆる機会において、経営や人事の方針として語っていただきます。

■理由2: 手続きが面倒

申請書類をすぐに入手することができるようにしたり、記入すべき書類の枚数や項目を少なくするなど、極力シンプルに手続きできるよう工夫します。

■理由3: 制度を利用できる雰囲気がない

普及・定着において一番重要な部分です。こうならないよう、経営者が常に気を配ってください。中小企業診断士など外部の専門家に制度の普及・定着の支援してもらうのもよいでしょう。

ワーク・ライフ・バランスは「働き方の変革」を迫るものです。単に制度を導入しただけでは変革は実現しません。組織のあり方、人材の育成・活用について抜本的な改善姿勢が求められているのです。

(3) 改善サイクルの実施

制度が実効性あるものになっているか、チェックとフィードバックをする仕組みを構築しましょう。制度・仕組み導入後も、PDCA(Plan→Do→Check→Action)サイクルに基づき、常に現状把握を行い、さらなる改善点を探ります。また、長時間労働を行う社員や、有給休暇消化率が極端に低い社員、あるいはその上司には、定期的に面談を行い、状況を把握するなど、日々のコミュニケーションも大事です。



Ⅲ. 知っておきたい制度と施策

1. 法律・制度

(1) 労働時間と休日・休暇に関する制度

■労働基準法(平成22年4月1日施行)

- ・労働時間の上限は、原則として「1日8時間、1週40時間」までと定められており、それ以上働いた場合は割増賃金を支払うことになっています。この時間外労働の割増率が引き上げられます(改正法第37条1)。

現行	改正法	
一律25%	45時間以下(1か月)	25%(義務)
	45時間超～60時間以下(1か月)	25%より引き上げ(努力義務)
	60時間超(1か月)	50%(義務) ※

※中小企業については施行日から3年経過後に改めて検討

- ・年次有給休暇が時間単位で付与できるようになります(改正法第39条4)。

現行	改正法
日単位での取得	1年に5日分を限度として時間単位で取得可 →労使協定締結が必要

Point!

いずれも、ワーク・ライフ・バランスに配慮した改正です。現状で上記の時間外労働が発生している会社では、当然、人件費の高騰につながるものが想定されます。中小企業での適用は当面は猶予されていますが、今のうちから対応を検討しておきましょう。

■労働安全衛生法

以下の社員には、医師による面接指導が義務付けられています(第66条8)。

- ・時間外労働(週40時間超)が月100時間を超えていること
- ・疲労の蓄積が認められること
- ・本人が申し出ていること

会社は、医師の意見を聴いて必要があると認められたときは、当該労働者の実情を考慮して、就業場所の変更、作業の転換、労働時間の短縮、深夜業の回数の減少等の措置を講じなければなりません。

なお、月80時間を超える時間外労働等の場合の面接指導は努力義務になっています。

Point!

厚生労働省の「過労死認定基準」においては、長時間労働と健康障害の関係が明示されています。万一、社員が倒れるようなことがあったら、本人も不幸ですし、会社もその責任を問われます。法律では「本人の申し出」が条件になっていますが、会社も労働時間をしっかり把握し、基準を超えた社員には強制的に医師の面接指導を受けさせる配慮も必要でしょう。

(2) 子育てしながら働く社員を支援する主な制度

■妊産婦を対象とした制度

項目	内容	根拠法
軽易業務転換	妊娠中の女性が請求した場合には、他の軽易な業務への転換が必要	労働基準法第65条3
時間外労働、休日労働、深夜業の制限	妊産婦が請求した場合には、時間外労働、休日労働又は深夜業(午後10時から午前5時まで)をさせることはできない	労働基準法第66条2,3
通院休暇	事業主は、女性労働者が妊産婦のための保健指導または健康診査を受診するために必要な時間を確保するようにしなければならない 妊娠23週まで:4週間に1回 24週～35週まで :2週間に1回 36週以後出産まで:1週間に1回 産後1年以内:医師の指示どおり	男女雇用機会均等法第12条
産前・産後休業	産前6週間(多胎妊娠の場合は14週間)について請求した場合及び産後8週間については原則として、女性労働者を就業させることはできない	労働基準法第65条1,2
不利益取扱いの禁止	女性労働者に対して、婚姻、妊娠、出産等を理由とする、解雇その他不利益取扱いを行ってはならない	男女雇用機会均等法第9条

■育児をする社員を対象とした制度

項目	内容	根拠法
育児休業	子供が満1歳(保育所に入れない場合などに限り、1歳6カ月に達するまで)取得可能、ただし本人の職場復帰が前提 配偶者の産後8週間については、男性労働者も育児休業を取得可能(雇用期間の定めのある労働者でも、継続して1年以上雇用されており、子どもが1歳になった後も1年以上働き続ける見込みがあれば取得可能)	育児・介護休業法第5条、第6条
育児時間	1歳に満たない子を育てる女性労働者は、休憩時間の他に、1日2回、少なくとも各30分の育児時間を請求できる	労働基準法第67条
時間外労働の制限	原則として、小学校就学前の子どもを養育する労働者が請求した場合、1カ月24時間、1年間150時間を超える時間外労働をさせてはならない	育児・介護休業法第17条
深夜労働の制限	原則として、小学校就学前の子どもを養育する労働者が請求した場合、深夜労働をさせてはならない	育児・介護休業法第19条
勤務時間短縮等の措置	3歳未満の子どもを養育している労働者について、事業主は次のいずれかの措置を講じなければならない (1)短時間勤務の制度 (2)フレックスタイム制度 (3)始業・終業時刻の繰上げ、繰下げ (4)所定外労働をさせない制度 (5)事業所内託児施設の設置 等	育児・介護休業法第23条1
看護休暇	小学校就学前の子どもを養育する労働者は、1年度において5日を限度として、年次有給休暇とは別に子の看護を取得することができる	育児・介護休業法第16条2,3
不利益取扱いの禁止	育児休業、介護休業や子の看護休暇の申出をしたこと又は取得したことを理由として、解雇その他不利益な取扱いを行ってはならない	育児・介護休業法第10条、第16条

(3) 介護しながら働く社員を支援する主な制度

項目	内容	根拠法
介護休業の対象者	配偶者(事実婚を含む)、父母、子、配偶者の父母 労働者が同居し、かつ、扶養している祖父母、兄弟姉妹及び孫	育児・介護休業法第2条
介護休業の回数と期間	対象家族1人につき、要介護状態に至るごとに1回 対象家族1人につき、通算93日まで(勤務時間の短縮等の措置が講じられている場合は、それと合わせて93日)	育児・介護休業法第11条、第15条

※その他、介護についても、育児と同じように、不利益取扱いの禁止や時間外労働の制限が定められています。

Point!

取り上げた法律は最低ラインのものです。安心して出産、あるいは介護をしてもらうためにも、取得日数の拡大や有給化も検討してみましょう。

休業や休暇の必要を感じている社員の多くは、「どのように切り出すべきか」に悩みます。社員からの申し出は温かく受け止め、制度を十分に活用できるよう、配慮してください。

※育児・介護休業法については、以下の改正が検討されています。

- ・父母がともに育児休業を取得する場合に、育児休業取得可能期間を、子が1歳2か月に達するまでに延長(現行1年)。
- ・3歳未満の子供を養育している労働者の「勤務時間短縮措置等」のうち、勤務時間短縮措置および所定外労働の免除の義務化
- ・看護休暇を、子が2人以上であれば年10日までに拡大(現行5日)。
- ・要介護状態にある家族の通院の付き添いなどに対応するため、介護休暇制度を新設。
家族1人につき年5日まで、(2人、3人等の場合)年10日が上限。

●コラム: 中小企業による共同の託児施設

出産した女性が仕事を継続できない理由の一つとして、8ページでも紹介したように、「安心して子供を預けられる場所がない」ことも挙げられます。特に都市部では、保育所に入れないいわゆる「待機児童」問題は深刻です。

この問題への対応として、大企業では、事業所内託児施設を設置したり、保育費用の助成を行ったりするケースがありますが、中小企業ではそこまでは難しいのが現実でしょう。しかし、近隣中小企業が共同で託児施設を設置するという選択肢はあります。

地域の待機児解消のためにも、事業内託児施設は貴重な存在です。定員に余裕ができた場合など、地域への開放で、採算面の安定や企業イメージのアップにつながることもあります。

■ 次世代育成支援対策推進法の一般事業主行動計画の策定

新たに制度を整備するに当たっては、「一般事業主行動計画」を策定しましょう。ワーク・ライフ・バランスに関する助成金を受けるには、この計画策定が条件になっていることもあります。自社の取り組みを内外にアピールする意味でも、策定をお勧めします。

※なお、平成23年4月1日より、この策定・届け出の義務付け範囲が「従業員301人以上の企業」から「従業員101人以上の企業」に拡大されます。

● 一般事業主行動計画とは

各企業等が、労働者の仕事と子育ての両立を図るための雇用環境の整備や、子育てをしていない労働者をも含めた多様な労働条件の整備などに取り組むに当たって、計画期間、目標、その達成のための対策と実施時期を定めるものです。

■ 行動計画例

●●社行動計画

社員が働きやすい環境をつくることによって、全ての社員がその能力を十分に発揮できるようにするため、次のように行動計画を策定する。

1 計画期間 ○年○月○日から○年○月○日までの○年間

2 内容

目標1: ○年○月までに、年次有給休暇の取得日数を、一人あたり平均年間○日以上とする。

<対策>

- ・○年○月 年次有給休暇の現状を把握する。
- ・○年○月 計画的な取得に向けて管理職研修を計画期間中に○回行う。
- ・○年○月 年次有給休暇の年間取得計画を策定する。

目標2: ○年○月までに、小学生未満の子を持つ社員が、希望する場合に利用できる短時間勤務制度を試行的に導入する。

<対策>

- ・○年○月 労働者の具体的なニーズの調査、制度の詳細に関する検討を開始する。
- ・○年○月 試行実施し、課題を分析して本格実施の可能性を検討する。

● 厚生労働大臣の認定を受けましょう

事業主は、行動計画を策定し、一定の以下の要件を満たしたときに、「次世代育成支援対策に取り組んでいる企業」としての認定を受けることができます。詳細は厚生労働省のホームページを参照してください。

<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/jisedai/index.html>



次世代認定マーク「くるみん」

Ⅲ. 知っておきたい制度と施策

ワーク・ライフ・バランスにおいては、「多様な人材が、それぞれ持てる力を最大限に発揮すること」を目指しています。ワーク・ライフ・バランスの考え方を導入することで、高齢者・障害者雇用もよりスムーズになります。

(4) 高齢者のワーク・ライフ・バランス

高齢者雇用確保措置(高齢者雇用安定法第9条)では、65歳までの雇用義務化を定めています。65歳未満の定年を定めている事業主が、高齢者の65歳までの安定した雇用を確保するために、以下の3つのいずれかの措置を講じなければならない、というものです。

- ・定年の引き上げ
- ・継続雇用制度
- ・定年の廃止

特に継続雇用については、以下のように段階的に引き上げられます。

平成18年4月1日～平成19年3月31日	62歳までの雇用確保措置義務
平成19年4月1日～平成22年3月31日	63歳まで
平成22年4月1日～平成25年3月31日	64歳まで
平成25年4月1日～	65歳まで

雇用条件については、高齢者の安定した雇用の確保が図られたものであれば、必ずしも労働者の希望に合致した職種・労働条件による雇用を求めるものではありません。また、常用雇用のみならず、短時間勤務や隔日勤務なども含みますので、企業の実情にあった制度を導入できます。

Point!

多くの高齢者は、できれば長く働き続けたいと願っています。自分の健康状態や家族の介護、あるいは地域活動との両立を考えながら仕事を継続できるように工夫しましょう。会社も貴重な人材が活用できますし、活力ある高齢社会の実現が期待できます。

(5) 障害者のワーク・ライフ・バランス

「障害者雇用促進法」では、一般の民間企業(56人以上規模の企業)は社員数の1.8%の障害者を雇用するよう義務付けています(法定雇用率)。

不足する障害者数に応じて1人につき月額50,000円の障害者雇用納付金を納付することになります。

※障害者雇用納付金は、「障害者雇用促進法」の改正により、適用対象が拡大されます(詳細は厚生労働省ホームページをご覧ください)。

- ・現行 : 常時使用労働者数301人以上に適用
- ・平成22年7月1日～ : 常時使用労働者数201人以上の事業主に対象拡大
- ・平成27年4月1日～ : 常時使用労働者数101人以上の事業主に対象拡大

Point!

近年、企業の社会的責任の観点からも、障害者雇用は注目されています。また、働きたいという気持ちは障害があっても同じでしょう。障害者雇用は決して「他人事」ではありません。人生途中で障害を負う可能性は誰にでもあります。そのときに「働く」という選択肢があれば、希望も持てます。

ワーク・ライフ・バランスに関する用語集

(内閣府「カエル！ ジャパン」サイト、厚生労働省サイトを参考に一部加筆)

■ダイバーシティ・マネジメント

多様な人材を活かす戦略のこと。

ワーク・ライフ・バランスはダイバーシティ推進の中心的施策に位置付けられる。

■短時間正社員

フルタイム正社員(1日8時間、週40時間働き、雇用の期間の定めのない社員)よりも、1週間の所定労働時間が短い正社員のこと。ワーク・ライフ・バランスを推進する手段の一つとして国が推進。正社員として短時間勤務を選択できる事業所の割合を、2012年までに10%、2017年までに25%とすることを目標にしている。

■テレワーク・在宅勤務

情報通信技術を活用した場所と時間にとらわれない柔軟な働き方のこと。短時間正社員と同じく、ワーク・ライフ・バランスを推進する上で有効とされる。国は、2005年度に10%だったテレワーカー比率を、2010年に20%にすることを目標としている。

■ファミリー・フレンドリー企業

仕事と育児・介護とが両立できる様々な制度を持ち、多様でかつ柔軟な働き方を労働者が選択できるような取り組みを積極的に行う企業のこと。具体的には、

- ・法を上回る基準の育児・介護休業制度を規定しており、かつ、実際に利用されている
- ・仕事と家庭のバランスに配慮した柔軟な働き方ができる制度を持っており、かつ、実際に利用されている
- ・仕事と家庭の両立を可能にするその他の制度を規定しており、かつ、実際に利用されている
- ・仕事と家庭との両立がしやすい企業文化をもっている

といった取り組みを行っている企業がこれに当たる。

■ポジティブ・アクション

固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯から、女性が男性よりも能力を発揮しにくい環境におかれている場合に、これを「是正」するための取り組み。

具体的には、女性が少ない職種や職務への積極的な女性の配置、人事考課基準、昇進・昇格基準の明確化等が考えられる。

■ワークシェアリング

1人当たりの労働時間を短縮することで、仕事を分け合い、なるべく多くの人が仕事に就けるようにすること。基本的には賃金総額を変えず、雇用・賃金・労働時間の適切な配分を目指す。ワーク・ライフ・バランス実現のための一つの手法とも言える。大まかに分けると、以下の2タイプがある。

(1)雇用創出型ワークシェアリング

1人当たりの労働時間を短縮することで雇用を創出し、より多くの労働者に雇用機会を与えるタイプ

(2)雇用維持型ワークシェアリング

不況時など、企業の雇用維持を目的に、1人当たりの労働時間を短縮し、従業員間で仕事を分け合うタイプ

■ワーク・ライフ・コンフリクト

ワーク・ライフ・バランスが取れない状態のこと。

2. 活用できる助成金等

国も企業を支援しています。助成金も上手に活用しましょう。

(1) ワーク・ライフ・バランスに取り組む際に受給できる助成金等

	ポイントと受給の可能性のある助成金等
社員が育児休業等を申し出た場合	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中小企業子育て支援助成金 ■ 両立支援レベルアップ助成金 代替要員確保 休業中能力アップ ■ 健康保険法、厚生年金保険法 社会保険料の免除制度(3歳まで) ■ 雇用保険法 育児休業基本給付金・職場復帰給付金
子育て時期の労働者の労働時間の短縮等の措置を講じた場合	<ul style="list-style-type: none"> ■ 両立支援レベルアップ助成金 子育て期の短時間勤務支援(小学校第3学年終了まで)
事業所内に託児施設を設けた場合	<ul style="list-style-type: none"> ■ 両立支援レベルアップ助成金 事業所内託児施設設置・運営
育児・介護サービス(ベビーシッター等)を利用する場合	<ul style="list-style-type: none"> ■ 両立支援レベルアップ助成金 ベビーシッター等費用補助 ■ ベビーシッター育児支援事業
長時間労働の改善など、職場風土を変える取り組みを行った場合	<ul style="list-style-type: none"> ■ 職場意識改善助成金 ■ 両立支援レベルアップ助成金 職場風土改革
契約社員やパートタイマーなどの期間を定めて雇用している社員を正社員に転換させた場合	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中小企業雇用安定化奨励金
パートタイマーと正社員との均衡待遇に取り組んだ場合	<ul style="list-style-type: none"> ■ パートタイマー均衡待遇推進助成金



(2) 「中小企業子育て支援助成金」(最高：160万円)

一定の要件を備えた育児休業や短時間勤務制度を実施する中小企業事業主(従業員100人以下)に対して、育児休業取得者、短時間勤務制度の適用者が初めて出た場合に支給される助成金です。平成18年度から平成22年度までの5年間受給できます。

Q 受給できる事業主は？

次のすべてに該当する事業主が受給できます

- 常時雇用する労働者の数が100人以下であること
- 次世代育成支援対策推進法(次世代法)に基づき、一般事業主行動計画を策定し、都道府県労働局に届け出ていること
※「一般事業主行動計画」とは：次世代法に基づいて、事業主は、雇用する労働者が仕事と子育てを両立しやすい雇用環境の整備等について自社の行動計画を策定し、労働局へ届け出て、計画を実施することが求められています。
- 育児休業制度又は短時間勤務制度について、労働協約又は就業規則に規定していること
- 平成18年4月1日以降、企業において初めての育児休業取得者又は短時間勤務制度を利用した者(短時間勤務適用者)が出たこと

Q 対象者となる労働者は？

- 雇用保険の被保険者期間が、1年以上あること
※なお、期間の算定は、育児休業の場合、短時間勤務の場合それぞれ異なります。
- 対象となる育児休業取得者
平成18年4月1日以降、6か月以上の育児休業(産後休業の終了後引き続き育児休業をした場合には、産後休業を含め6か月以上。)を取得し、職場復帰後6か月以上継続して雇用されている者。
- 対象となる短時間勤務適用者
平成18年4月1日以降、3歳未満の子について次のいずれかの制度を6か月以上利用した者。
1日の所定労働時間を短縮する制度
週又は月の所定労働時間を短縮する制度
週又は月の所定労働日数を短縮する制度

Q いくらもらえるの？

初めて育児休業取得者が出た場合に100万円の助成金、2人目の育児休業者には60万円の助成金が出ます。短時間勤務者についても同様です。

		1人目	2人目
育児休業取得者		100万円	60万円
短時間勤務者	6ヶ月以上1年以下	60万円	20万円
	1年超2年以下	80万円	40万円
	2年超	100万円	60万円

Q 申請・問い合わせ先は？

- 申請期間：対象労働者が要件を満たした日の翌日から3か月以内
- 申請書等の提出先：財団法人21世紀職業財団地方事務所

Ⅲ. 知っておきたい制度と施策

(3) 「両立支援レベルアップ助成金」(最高：2,300万円)

この助成金は、一定の要件を備えて、仕事と家庭の両立を図る労働者を支援する事業主・事業主団体の方に支給します。以下のようなケースに応じ、さまざまなコースが用意されています。

Q 受給できる事業主は？

- 雇用保険の適用事業主または適用事業主団体であること
- * 労働保険料を納入していない事業主等及び過去に助成金に関し不正行為を行った事業主等については、支給を受けられないことがあります。その他、コースごとの要件を満たす必要があります。

Q 助成金額は？

コース		助成金の金額	
		中小企業	大企業
代替要員確保 (育児休業取得者の代替要員を確保し、育児休業取得者を原職等に復帰させたとき)		15万円～50万円(1人あたり)	10万円～40万円(1人あたり)
休業中能力アップ (育児休業又は介護休業を取得した労働者が、スムーズに職場に復帰できるようなプログラムを実施したとき)		限度額:21万円(1人あたり)	限度額:16万円(1人あたり)
子育て期の短時間勤務支援 (小学校第3学年修了までの子を養育する労働者が利用できる短時間勤務の制度を設け、利用者が生じたとき)		15万円～50万円(1人あたり) 別に30万円(専門家の助言)	10万円～40万円(1人あたり)
事業所内託児施設 設置・運営 (事業所内に労働者のための託児施設を設置・運営したとき)	設置費	設置に要した費用の3分の2 ※限度額:2,300万円	設置に要した費用の2分の1 ※限度額:2,300万円
	運営費	運営に係る費用(人件費)の3分の2	運営に係る費用(人件費)の2分の1
	増築費	※限度額:2,300万円(一定の場合:1,150万円)	
	保育遊具等購入費	実際に施設の保育遊具等の購入に要した額から10万円を控除した額 ※限度額:40万円	
ベビーシッター等費用補助 (労働者が育児・介護サービスを利用する際に要した費用の補助を行ったとき)		事業主が負担した額の2分の1(★育児については4分の3) ※限度額:利用者1人あたり30万円(★40万円) かつ、1事業所あたり360万円(★480万円) ★平成21年2月1日から平成24年3月31日までの措置	事業主が負担した額の3分の1 ※限度額:利用者1人あたり30万円、かつ、1事業所あたり360万円
職場風土改革 (両立支援制度を利用しやすい職場環境の整備を計画的に行ったとき)		50万円～150万円(1事業主あたり)	
男性労働者育児参加促進 (男性の育児参加を促進するモデル的な取組を実施したとき)		1年度50万円、2年度を限度(1事業主あたり)	

詳細は財団法人21世紀事業団のホームページでご確認ください。<http://www.jiwe.or.jp/ryoritsu/index.html>

Q 申請・問い合わせ先は？

財団法人21世紀職業財団地方事務所

(4) その他の助成金・支援施策等

助成金・支援施策等	内 容
<p>職場意識改善助成金</p> <p>(最大:150万円)</p>	<p>労働時間等の設定の改善を通じた職場意識の改善を促進するため、職場意識改善に係る2カ年の計画を作成し、この計画に基づく措置を効果的に実施した事業主に対して助成金を支給する制度です。</p> <p>支給申請できる事業主:労災保険適用の中小事業主 ※その他、申請要件があります。</p> <p>申請先:都道府県労働局</p>
<p>パートタイマー均衡待遇推進助成金</p>	<p>パートタイマーと正社員の共通の能力評価・資格制度や短時間正社員制度の導入、パートタイマーの能力開発などといった均衡待遇に向けた取組に努められる事業主の皆様を支援する助成金です。</p> <p>支給申請できる事業主:労働保険適用事業主 ※その他、申請要件があります。</p> <p>申請先:財団法人21世紀職業財団地方事務所</p>
<p>中小企業雇用安定化奨励金</p> <p>(最大:185万円)</p>	<p>この奨励金は、中小企業事業主が、契約社員やパートタイマーなどの期間を定めて雇用している従業員を、新たに正社員として転換する制度を就業規則などに定めて、実際に正社員に転換させた場合に支給されるものです。</p> <p>支給の申請ができる事業主:雇用保険の適用事業主である中小企業事業主 ※その他、申請要件があります。</p> <p>申請先:都道府県労働局または、公共職業安定所(ハローワーク)</p>
<p>ベビーシッター育児支援事業</p>	<p>児童手当法第20条に規定する一般事業主の職員又は延長保育促進事業の国庫補助を受けている保育所等の職員がベビーシッター育児支援サービスを利用した場合に、その利用料金の一部を助成するものです。</p> <p>申請先:社団法人全国ベビーシッター協会</p>
<p>社会保険料(厚生年金保険、健康保険)の保険料免除制度</p>	<p>育児休業中の被保険者を使用する事業主が、保険者に申出をしたときは、社会保険料の免除を受けることができます。</p> <p>被保険者負担分の保険料、事業主負担分の保険料、いずれの保険料も免除の対象となります(この期間は、保険料を払っていたものとみなされます。)</p> <p>期間は子が3歳に達するまでです。</p> <p>申請先:社会保険事務所</p>
<p>育児休業給付</p> <p>(雇用保険からの給付)</p>	<p>育児休業給付は、一定の要件を満たした一般被保険者の方が1歳(一定の場合は1歳6か月)未満の子を養育するために育児休業を取得して、賃金が一定水準を下回った場合に、その被保険者の方に給付金が支給される制度で、育児休業基本給付金と育児休業者職場復帰給付金に分かれています。(事業主への給付ではありません。)</p> <p>申請先:公共職業安定所(ハローワーク)</p>

IV. 事例紹介

「ライフ」尊重が若い社員を引き寄せる

株式会社 秀電社(1931年設立 本社:山形県山形市)

株式会社ミミプラザ (1977年設立 本社:福島県郡山市)

代表取締役社長 高橋紀美子

事業内容:補聴器販売 (市販および病院向け)

店舗数:株式会社秀電社 山形県内6店舗 / 株式会社ミミプラザ 福島県内4店舗

社員数:29名(男17名 女12名)

社員平均年齢:35歳

■出産退職よりも、育児休業

山形県に本社のある株式会社秀電社は、同県内に6店舗を構える補聴器販売会社です。同じ経営陣により、株式会社ミミプラザとして、福島県内に4店舗を持っています。

一般的な物品販売と異なり、補聴器販売には、補聴器職人としての技術・技能が必要です。「技能者として一人前になるには10年かかる」と高橋社長は言います。そのため、出産後の女子社員の復帰は、以前より「当たり前」でした。周りにいる男性社員たちも「せつかく技術・技能をあそこまで覚えたのに、辞められたらもったいない。新しい人を雇うとまた一から教えなければならぬ」ということで、出産退職よりも、育児休業をとることを歓迎しています。そして、育児休業の間は周囲がカバーするという企業風土があるそうです。

このような風通しの良い企業風土は、自然にできあがったものではなく、高橋社長がコミュニケーションを非常に重視しているために醸成されたものです。

■コミュニケーションが大切

秀電社の企業風土が変わったのは、高橋社長が社長になってからだそうです。以前の秀電社は、マネジメントが徹底せず、給与体系もあいまい。経営数値が不明確な「典型的な中小企業」でした。

新社長となった高橋社長は全社員の目標販売数

と目標販売金額を明確にし、ボーナスに反映させることで、給与体系を明確にしました。

マネジメントおよびコミュニケーションについても、大きく変更しました。高橋社長は毎月必ず1回、社員全員とミーティングを行うことにしています。

ミーティングは社員をレベル別(店長・リーダー・一般職)に分けた上で、それぞれ5人程度の5つのグループにするというグループミーティングの形式をとっています。一つのグループに10時から17時までの時間を費やし、月に延べ5日間は社員とのミーティングに時間を割いています。

ミーティングでは、その月のそれぞれの個人ベースでの売上高、売上件数を公開し、なぜ目標に達しなかったのか、どうすればいいのかを一緒に考えていきます。社長と社員の間には、信頼感や連帯感が生じ、「俺たちは秀電社ファミリーだ!」という若手社員もいるそうです。



力が入る始業前のミーティング

■社長が率先して早く退社

秀電社の社員は18時半には家に帰るのが普通だそうです。「だって、社長の私が一番最初に会社を出ますから！（笑）」と高橋社長。現在、育児休業取得中の女性社員に対しては、社長自らがメールなどを通じて休業中の不安などを解消するように努めています。

このように社長と社員間のコミュニケーションがしっかりとれて、女性社員のみならず、男性社員も18時半に退社が普通ということであれば、ワーク・ライフ・バランスもとやすいわけです。

■優秀な人材を確保する秘訣

中小企業においては、優秀な人材を採用し、育て上げていくことが、大企業以上に重要です。

高橋社長は「地方では中小企業の噂は広まりやすい」と実感しています。企業の良い面も悪い面も、口コミで地域に広がるからです。

実際に秀電社の採用において、ぜひ採りたいと思っていた人材が「祖母が、『秀電社さんなら、安心だ。社員を大切にしている会社らしいじゃないか』というので、御社に決めました」ということがよくあるそうです。

「今の20代の人達の仕事に対する考え方は、50代の自分たちとは、やはり違います。でも、若い人を雇っていかないと会社は存続できません。そうであれば、20代の人たちの価値観に合わせた働き方ができる会社にする必要があるのではないかと思います。生活も大切にする会社にしないと、若い人

たちは雇えないんじゃないかって」

「この先、日本の中小企業はその会社独自の技術を持たないとやっていけないと思います。誰でもできる仕事はすぐに取って代わられてしまいます。その会社独自の技術を磨くためには、優秀な人材を採用し、一人前に育てていく必要があります。そのためにも、ワーク・ライフ・バランスへの取り組みを、一層強化していきたいと思います」（高橋社長）



高度な専門サービスが要求される



商品改善グループの会議風景

Key point!

- ・「社員を大切にしている企業」という評価が確立すると、優秀な人材の確保がしやすくなります。
- ・今後さらに独自性が重要になる中小企業だからこそ、20代の人達の仕事に対する価値観を認識し、ワーク・ライフ・バランスを重視していく必要があります。
- ・ワーク・ライフ・バランスを推進するには、社内のコミュニケーションが重要です。

社員が創りあげたワーク・ライフ・バランス

広栄化学工業 株式会社(1954年設立 本社:千葉県習志野市)

代表取締役 吉田茂雄

事業内容:化学工業薬品、油脂製品、医薬品等の製造・加工・販売

社員数:57名(男43名、女14名)、うち正社員35名(男31名、女4名)

社員平均年齢:43歳

ホームページ:<http://www.koei-chemi.co.jp/>

■女性活用と社員満足の上をめざして

千葉県習志野市にある広栄化学工業株式会社は、業務用クリーニング剤や工業用洗剤原料などに用いられる化学薬品等を製造販売している企業です。

同社が、女性活用に取り組み始めたのは、男性社員しかいない一部の作業現場において、危険で重労働な業務が当たり前となり、業務の改善や5Sが、十分できていなかったことが背景にあります。

同社の吉田社長は、労働力人口が減る中、いわゆる「3K(きつい・きけん・きたない)職場」を見直し、女性も働きやすい職場に変えていかなければ、いずれ人材確保が難しくなると危機感をつのらせていったのです。

このような中、2004年、習志野市の次世代育成支援行動計画の策定に、偶然にもかかわった吉田社長は、企業の責任として、自ら次世代育成支援に取り組む決意を固めました。この決意が、その後のワーク・ライフ・バランスの取り組みへと発展し、同社では、社員の満足度を高めることで、人材の定着を促し、企業の長期的成長をめざしています。

■社員主体の次世代育成支援行動計画づくり

次世代育成のために同社がまず取り組んだことは、全社員向けのアンケートです。

アンケートでは、家事育児の分担状況や、帰宅時間、育児・介護休業制度の理解度、育児休業取

得とその影響などについてたずねており、調査結果からは、有給休暇が取りづらい、出産祝い金を増額してほしいなど、会社の問題点や社員のニーズが把握できました。

そして、これらを踏まえて、次世代育成支援行動計画の策定を担ったのが、社員主体の「PNG委員会」(PNGとはProject of Next Generationの略。)です。

委員会には社員8名が参加し、その選任のポイントは、①独身者から子育て中の者、子育て経験者まで含めること、②性別に偏りがなく、③部門に偏りがなく、④正社員以外の雇用形態の社員が参加すること、⑤管理職が参加すること、⑥社長はオブザーバーとして参加すること、の6点です。



■社員ニーズを踏まえた制度の実現

次世代育成支援行動計画をもとに実現した取り組みには、次のようなものがあります。

- ・家族サービスを行うための休暇である「ファミリーデー」の創設(本人の誕生月に1回)。
- ・学校行事などに参加しやすいように、半日休暇を4日から8日に拡大。
- ・休暇取得予定を予め情報共有し取得を促すことによる、年次有給休暇の計画的付与。
- ・地域貢献活動として、商工会議所と周辺2社と協力した市民向け親子見学会の実施。
- ・登録制による再雇用制度、子育て支援手当、出産祝い金の増額については検討中。

また、製造現場での事故防止のため、従来から「残業なし」を基本としており、無駄な残業を生み出さない雰囲気を作り出しています。

そして、年間行事予定、休暇制度、健康診断、慶弔金規定、健康診断、提携福利厚生施設を掲載した「福利厚生ガイドブック」(全32ページ)を社員が手作りし、全社員に配布しています。

■認定を受けることで、社会的評価を高めたい

このような取り組みについて外部の評価を受けることは、自社の活動の励みとなったり、企業の社会的信用につながるものです。

同社では、習志野市「子育て支援先端企業認証制度」の第1号認証を受けており、現在、新たな目標として、次世代育成支援対策推進法による認定をめざしています。



Key point!

- ・企業の長期的な成長のためには、社員の満足度を高める必要があります。
- ・社員の声を聞くことで、会社の問題点や社員のニーズを知る手がかりとなります。
- ・制度設計においては、さまざまな社員が参画するしくみを整えると効果的です。

行動計画づくりが弾みをつけた

鶴見曹達 株式会社(1934年創立 本社:神奈川県横浜市鶴見区)

代表取締役 高島末司

主たる事業の内容:か性ソーダ、塩素製品、水素その他の化学工業薬品の製造販売

社員数 191名(男173名、女18名) 2008年12月31日時点

ホームページ: <http://www.tsurumi.co.jp>

■ “前進”のきっかけは「職場風土改革促進事業主」への指定

鶴見曹達株式会社は、身近な「食塩(塩化ナトリウム)」を電解して抽出した、か性ソーダを原料として基礎化学製品の製造・販売を主たる事業としている企業です。

同社の女性社員数は、全社員およそ200名のうち、わずか18名。割合でいうと10%足らずでしかありません。仕事と家庭の両立支援に対する社員側のニーズは決して高いものではありませんでした。このような背景もあり、同社では、法令に則して短時間勤務制度の導入を図るといった社内制度を整えるという事は行ってきましたが、企業として両立支援を前面に押し出して積極的な取り組みを行ってきたという訳ではありません。

しかし、同社では2007年度より社員のワーク・ライフ・バランス向上に向けた動きを前進させています。そのきっかけとなったのは、財団法人21世紀職業財団から「職場風土改革促進事業主」に指定されたことでした。

■ 両立できる職場環境整備に向けた行動計画を作成！

「職場風土改革促進事業主」に指定されて始めに取り組んだことは、両立を可能にすることができ職場環境を作るために、次世代育成支援法に基づく「一般事業主行動計画」(計画期間:2008年1月1日～2012年12月31日)の策定です。行動計画の目標・対策は下記のとおりです。

● 目標1 両立支援制度の社員への周知徹底 (対策)

2008年1月～ 既存の両立支援内容を社内報に掲載する

2009年1月 既存の両立支援内容についてリーフレットを作成し、配布する

● 目標2 育児のために利用できる保存年休の制度をつくる

(対策)

2008年1月～ 社員のニーズを把握するために両立支援に関するアンケートを実施する

2008年4月～ 育児のために利用できる保存年休の制度を導入し、定着を図る

● 目標3 年休の取得日数を、1人あたり前年度より1日多く取得する

(対策)

2008年1月～ 取得状況を把握し、年休を取得するように呼びかける

■ 制度利用第1号誕生

同社では、これまでに社内報やイントラネット上での制度に関する情報提供をはじめ、部課長全員を対象に研修の中で両立支援啓発のためのビデオを視聴する機会を設け、職場の風土変化を推進するなど、目標の達成に向けて着実な取り組みを進めています。

また、制度の第1号利用者も誕生しています。育児中の女性社員による短時間勤務制度の利用です。始業時間が1時間繰り下げ、就業時間が1時間繰り上げとなるため、「余裕をもって子どもの保育園への送り迎えができる」と、当事者から喜びの声が寄せられているとのこと。

同社では、行動計画に沿って2008年4月に、それまでは「病気・介護・ボランティア活動」の際にしか認められていなかった保存年休(失効積立年休)の利用の対象に「子の看護」を加えています。

現状、利用実績はないものの、子育てをしながら働く社員にとって安心感を向上させるのに有効な制度改正となっています。

■ “実のある制度” の策定に向けて前進

同社では、2008年11月に短時間勤務の利用対象を「子の年齢が3歳まで」としていたものを「就学前まで」とし、拡大を図っています。社内ではさらに「本当に就学前までで十分なのか？小学3年生くらいまで必要なのでは？」といった議論がなされているとのこと。

同社人事担当者が「企業として両立支援の取り組みをしている以上、形だけのものではなく、“実のある制度”を作り、活用していく姿勢が大切だ」とコメントしていたとおりの議論がなされている様子に、行動計画で設定した目標を超えて、今後、ますます地に足の着いた両立支援がなされていくであろうことに期待が膨らみます。



Key point!

- ・目標や具体的な行動計画の存在が両立支援前進への強力な後押しになります。
- ・制度は「作って終わり」ではなく、社員が真に使いやすい制度に進化させていく認識を持つことが大切です。

トップの体験が原点 地域開放の子育て支援

大里綜合管理株式会社(1975年設立 本社 千葉県山武郡大網白里町)

代表取締役 野老真理子

事業内容:不動産の維持管理・売買・賃貸借仲介など

社員:24名

ホームページ:<http://www.ohsato.co.jp/>

■野老社長、土曜学校をつくる

東京から45分。千葉県山武郡大網白里町は、九十九里に面した自然豊かな土地として、近年、リタイアした後にのんびり、いきいき暮らす街としても注目されているところです。

不動産関係の事業を営む大里綜合管理株式会社は、オフィスに子どもの声が響き、時には背中に子どもをおぶって仕事をしている社員が見られるほのぼのとした風景がみられる会社です。

当社のワーク・ライフ・バランスへの取り組みは、野老社長の子育てがきっかけでした。3人のお子さんをフルタイムで働きながら育てていたとき、まず困ったのが学童保育のない土曜日に子どもたちをどうするかということです。そこで、野老社長は自宅を開放し、自分の子どもだけでなく土曜日に行き場のなくなった子どもたちを預かるという「土曜学校」の活動を始めたのです。

仕事と子育てのどちらかではなく、工夫次第でどちらも幸せに出来るのではないかと、そしてその活動を「大里綜合管理」が支援するという「土曜学校」がこうして始まりました。



大網白里町の本社社屋

■困ったときの助け合い

この土曜学校をはじめ、当社では社員が何か困ったことにであうと、必ず「それは大里で解決することができないの?」「困っているなら、助けてあげたらいいよ!」といった発想が生まれるようになっていきました。例えば赤ちゃんが熱を出し、保育園に預けられなくて困っているお父さんがいれば「会社につれてきなよ。そばに寝かせて置いたらいいじゃない!」と声がかかり、今日うちに帰っても誰もいないという小学生をもつ母親がいれば「学校終わったら、1人で大丈夫なの?」と社員全員が心配するという具合です。

自宅を開放してスタートした「土曜学校」は、その後、社屋の新築に伴い社内で実施されるようになり、「平日学校」や「サマースクール(夏休み時期)」もつくられました。学校が終わる時間になると、ランドセルを背負った子どもたちが「ただいまー!」と事務所に帰宅し、社員はそれがどの家庭の子どもであっても「おかえり」と迎えます。

それは、フレキシブルでいながら、その場しのぎの思いつきの活動ではありません。やるのであればきちんと責任者を決め、ルールを定め継続していく。これが大里綜合管理の考え方です。

■地域に広がる「仕事」と「生活」

大里綜合管理のこうした子育て支援の特徴は、そのサービスを社員だけに限定せず、地域に開放しているところです。さらに、地域を巻き込んだ活動は、クリーン活動、文化活動、活動など年々増え、100近くに及びます。

地域活動は、一見ワーク・ライフ・バランスという考え方からも、事業からも無関係のように思えますが、地域に暮らす社員にとって、大里綜合管理での不動産サービスの事業と、地域貢献の活動は、まさに「仕事(ワーク)」と「生活(ライフ)」の両輪であるといえるのです。

これらの取り組みの効果について、野老社長ははっきり言います。

① 人材など経営管理上の効果:「活動にはロスはない」

一生懸命地域貢献活動をやれば、生産性は上がり、無駄を省くことによって必要なお金や時間は自然と生み出せるもの。中小企業は、高い給与で人材をつなぎとめておくことはできないけど、やる気をださせ、居心地を良くし、長く勤めてもらうことができるのです。

② 事業存続の効果:「これは、当社の宣伝活動なんです」

学童保育から始まった地域とのかかわりは、不動産のサービスを提供する当社にとって地域へのよいアピールにもなっており、地域では大里を知らない人はいないといえるほどです。いいと思ったらやればいい。



毎月発行される広報誌:地域活動情報+不動産事業情報も掲載されているので、手元に残りやすいといえます。



HPで事業内容とともに地域活動紹介を積極的に紹介しています。

Key point!

- ・必要なことを実現していくことがワーク・ライフ・バランスにつながります。
- ・「余裕があるからやる」のではなく、「やれば余裕が出てくるもの」と考えます。
- ・やりだしたことは、継続させます。継続できないところがあったときに、修正します。

V. 中小企業こそワーク・ライフ・バランスを！ ～企業と社員「ともによし」の実現～

ワーク・ライフ・バランスとは、仕事も仕事以外の生活もともに充実させ、企業と社員が「win-win」の状態になるための働き方であり、生き方です。

1. 「仕事の充実」と「生活の充実」の好循環を目指す

■人材確保と生産性向上のキーワード

■ワーク・ライフ・バランスは、優秀な人材確保と生産性を高める働き方として、1980年代にアメリカで広まりました。優秀な人材の確保と意欲の向上をねらったもので、個々の生活ニーズに沿う対応を「戦略的に」(上位の経営方針で)行う特徴があります。

■日本でも、働く充実と生活の幸福の調和が業績に好循環を生むとして、企業利益を高めるキーワードになりました。背景には、グローバル競争に勝ち抜くための人材確保と生産性向上への視点があります。

■これからの少子高齢化社会で企業が競争に勝ち残るためには、「経験を積んだ優秀な社員」が「辞めずに」「モチベーションを維持して」働いていくことが重要になります。

しかし現実には、若者の離職率の高さ、長時間労働の弊害、女性の出産退職等が問題になっています。

■人材確保の問題解決に、「社員の仕事と生活の調和」＝ワーク・ライフ・バランスへの配慮が有効です。社員は、会社の労働力を担う重要な戦力であり、会社にとっての財産です。一方で優秀な人材を育成するにはコストもかかります。社員にはその力を最大限に会社のために発揮し続けてほしい・・・それが経営者に共通する願いです。社員のワーク・ライフ・バランスを考えることがその実現に欠かせません。

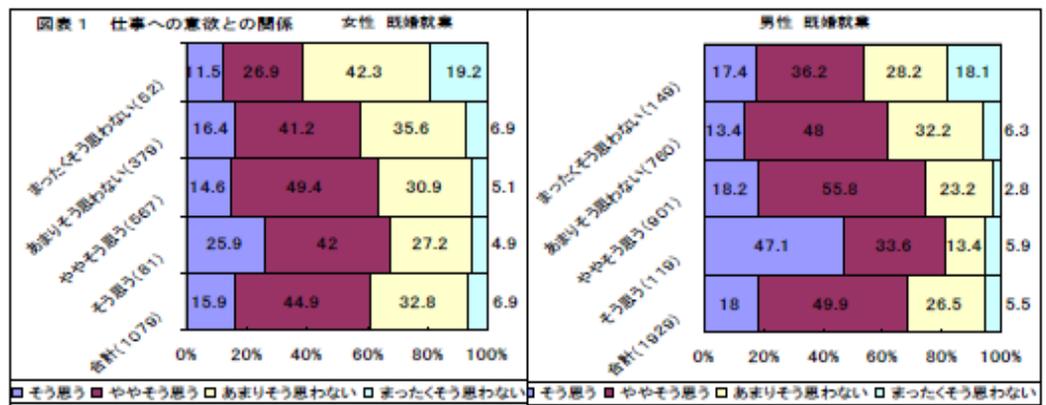
■少子高齢化対策としてのワーク・ライフ・バランス

■日本では、急速な少子化が進んでいるため、一人当たりの生産性向上が大きな課題になっています。2005年には6642万人だった労働力人口が、20年後には6277万人と、約365万人の減少が予測されています。

■この東京の人口の3分の1に相当するような減少規模は、女性や高齢者を最大限活用しても追いつかないような人材難を必至とします。企業にとって、人材確保と維持がこれまで以上に重要な戦略とならざるをえません。

■問い直される「豊かな生活」と働き方

■社会の価値観の変化にともない、仕事も生活もともに充実させることを望む人が増えています。ワーク・ライフ・バランスが実現されると、女性や既婚者だけでなく男性や未婚者の「仕事の満足度」や「意欲」も高くなります。特にこの傾向は男性に強く、半数近くが意欲的になります。(内閣府「少子化と男女共同参画に関する意識調査」2006年)



注:縦軸はワーク・ライフ・バランスの実現度、横軸は「あなたは、今の仕事に目的意識を持って積極的に取り組んでいますか」への回答

■2007年度は「ワーク・ライフ・バランス元年」と言われました。働く人やこれから就職する学生の「働き方」への関心も急速に高まっています。

■変化への遅れは経営リスク

■「働き方」「働かせ方」が大きく変わっています。

最近、中小企業でも女性社員の流出対策が目立ち始めました。「『出産のために退職してしまうのは、人材育成にかけたコストの無駄』『優秀な人材を採用し、流出を防ぐためには(両立支援が)必要』」(東京商工会議所)などの声がそれです。

■しかし、ワーク・ライフ・バランスは女性だけの問題ではありません。

男性も、「いくら制度があっても、残業が多く育休もとれない職場環境では利用できない」という問題を抱え、「折りあえば」の離職予備軍となります。また今後は、子育て中の女性だけではなく要介護者の増加への対策としても、ワーク・ライフ・バランスへの要請が強まります。

■先進企業では、これまで福利厚生の一環であった子育て支援策等の両立支援を、男性の働き方も含むワーク・ライフ・バランスとして、経営戦略に位置づけるようになっていきます。

■女性だけではなく、多様な社員が柔軟な働き方を必要とする現実が目の前にあります。こうした環境変化の見逃しは、重大な経営リスクとなりかねません。

2. 導入効果大のワーク・ライフ・バランス策

■業績が向上する

■ワーク・ライフ・バランスは、企業業績の向上に有力な武器となっています。方策の導入が業績にプラスとするデータも多く見られます。

図表2は、導入しない企業と導入した企業の経常利益成長率を示したものです。(出所:阿部正浩 日本経済新聞 2007.12.12付「続ワークライフバランス考」)

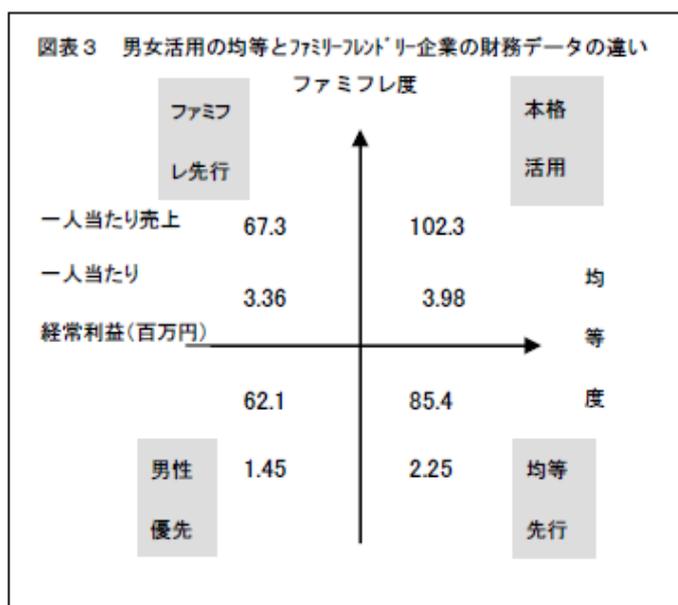
図表2 ワーク・ライフ・バランス促進策 導入時期と経常利益成長率

促進策	一人当たり経常利益成長率			
	1991~1995	1991~2001	1995~2005	2001~2005
1991年時点導入済	-3.90	0.18	7.17	10.58
1998年時点導入	-4.77	-1.17	8.67	27.26
1998年時点未導	-4.17	-2.47	1.15	6.63

(注) 経常利益成長率は従業員一人当たり年成長率

■図表3は活用企業の度合い別に業績を見たものです。ここでは、ファミリー・フレンドリ度と男女活用の均等度別にみており、両方の活用度が高い「本格活用企業」の利益が大きいこと、また両方がともに低い「男性優先」企業の売上高、経常利益が明らかに低いことが分かります。(出所:労働政策研究・研修機構調査 2006年)

■国外からも、「両立支援に対する投資を利回りに換算すると年率25%のハイリターン投資であった」(ドイツ政府)とのレポートが出されています。



V. 中小企業こそワーク・ライフ・バランスを！

■費用対効果はプラス

■人材確保とワーク・ライフ・バランスを考える場合の費用対効果についても、経営者は雇用コストを抑える効果があり「プラス」と答えています。

「採用・人材育成のコスト、顧客との信頼関係の再構築にかかる時間的コストを考えれば十分意味がある」「小さな組織ほど一人にかかる要求度は大きい。取り組みで従業員のやる気が5%でも10%でも上がればかかった金額以上の効果」があるなどです。

■「給料だけで従業員満足度を上げるには限界がある」として、年間休日日数を140日（日本企業の平均は120日）にして社員のやる気を引き出している企業などもコスト以上の効果を生み出している事例でしょう（東京商工会議所調査より）。

■生産性向上

①働きやすい環境づくりが生産性を高める

■ワーク・ライフ・バランスを、生産性を高める手段として、積極的に捉える企業が出てきています。

「産休をとり、その後短時間勤務で業務をこなす優秀な従業員が職場に増えることで、全社的に効率的に仕事をして就業時間を短縮する方法を検討するきっかけになった」「残業を減らすため、社内生産性を30%上げることを目標とした」（東京商工会議所調査）などの動きです。

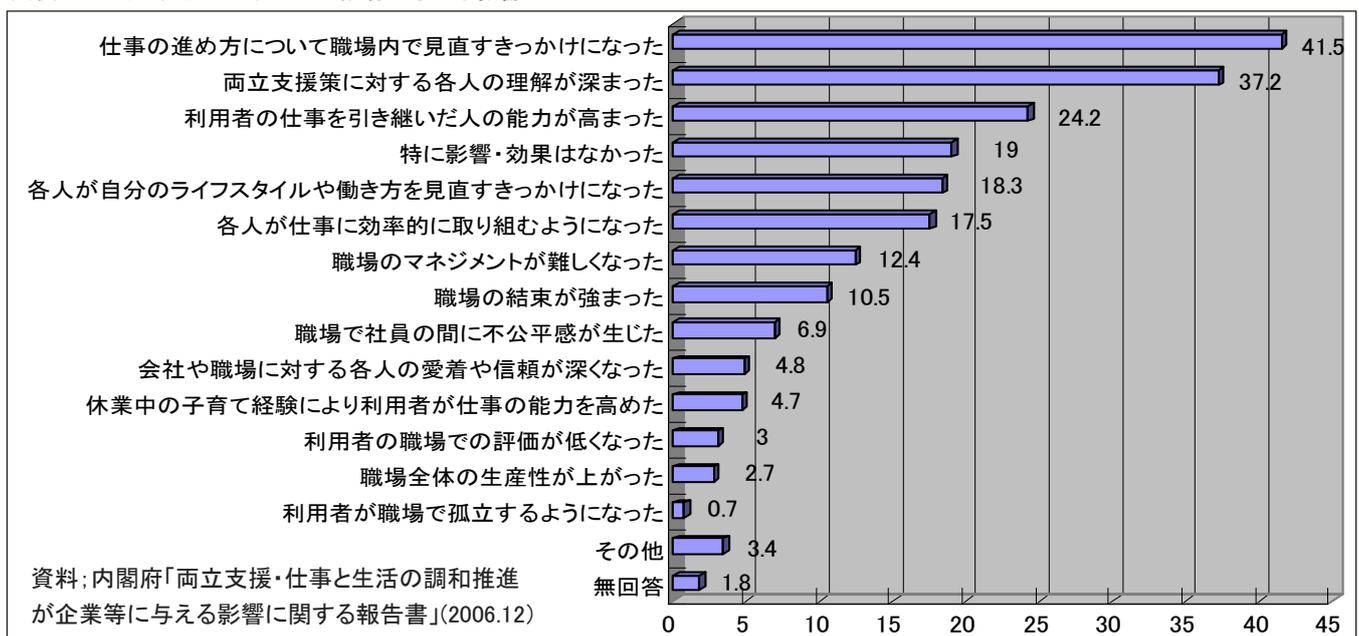
■社員の生産性向上の基本は、仕事時間と生活時間のバランスがよく、健康で意欲をもって仕事に取り組めることです。しかし、日本は「長時間労働大国」でバランスに欠ける上に、労働生産性はOECD加盟30カ国中第20位、先進7カ国で最下位です。

■ワーク・ライフ・バランスは、仕事と生活のバランスを、働きやすい環境づくりをすることで実現し、同時に労働生産性も高める方策として注目されているのです。

②組織・業務体制の見直しにつながる

■ワーク・ライフ・バランス導入の最も大きな効果は、「企業文化の変容」「組織・業務体制の見直し」だといわれます。育児休業等の実施が時間当たりの生産性向上を検討するきっかけになったり、業務の見直しや人材育成、また経営者が組織変革をするチャンスになったりしています。

図表4 ワーク・ライフ・バランスが職場に与える影響



3. ワーク・ライフ・バランスは中小企業の方が取り入れやすい

■柔軟さが有利な中小企業

■一般に中小企業は仕事と育児が両立しにくいと見られがちです。

しかし、中小企業白書(2006年版)によると、中小企業こそ「しやすい」環境にあることが分かります。理由は次の5つです。

- ①「能力」を評価し、キャリアロスが少ない
- ②役職の階層がフラット
- ③職住近接の職場環境
- ④職場に子どもを連れてこられる雰囲気
- ⑤女性活用をめぐる多様性

■社員に対し、顔の見える距離だからこそ柔軟な対応ができる、これが中小企業の強みです。しかし、制度としての導入が恣意に流れ、安定しなければ弱みとなる点に留意すべきでしょう。

■メリットが大きい中小企業

■経営者と社員の距離が短い中小企業での取り組みは、中間の管理コストや手間が大企業に比べて小さくなります。このコストや手間に比べて、人材の確保・定着、社員のモチベーションの向上、業務の効率化などの効果は素早く現れるのが中小企業の特徴です。

■しかし、多部門・多人数のため個々への対応が弱かった大企業も柔軟な対応へ向かうとなれば、中小企業の強みとばかりはいえなくなります。他に先駆けた取り組みが大事です。

■中小企業も次世代法への対応必至

①次世代育成支援対策法(次世代法)

■従業員301人以上の企業は、2005年4月以降、次世代育成支援対策法(次世代法)により、子育て支援に関する行動計画作りと実施が義務付けられました。

■目標を達成した企業には、国が「次世代認定マーク」を付与します。

②2011年から中小企業も適用対象に

■次世代法が2008年12月に改正され、2011年から従業員101人以上の中小企業も子育て支援に関する行動計画作りと実施が義務化されました。

これまで中小企業に対しては努力義務であった「仕事と家庭の両立を支援するための」計画づくりと実施が義務化されます。改正法は2009年4月から施行されます。

■これからは、「人を大切にする」ことが企業成長の原動力になる時代です。中小企業においても、ワーク・ライフ・バランスが経営の鍵となることを理解して、本格的な取り組み準備を始めなければなりません。

●コラム:皆で取り組むワーク・ライフ・バランス

政府は、ワーク・ライフ・バランスを国民運動として推進しています。1社だけの取り組みでは効果は極めて限定的だからです。たとえば、別の会社に勤務する夫婦を考えてみましょう。妻の会社でワーク・ライフ・バランスを推進していても、夫の会社が全く取り組んでいなければ、結局妻に負担がかかるだけです。

ワーク・ライフ・バランスは、多くの企業で、一緒に取り組むことで、最小のコストで最大の効果を上げることができるものと言えます。

4. ワーク・ライフ・バランスは経営戦略

「業績が良好だから、取り組んだ」のではなく「取り組んだから、業績が向上した」

■経営戦略＝確固たる方針で取り組む

① トップのリーダーシップが何より大事

■ワーク・ライフ・バランスに取り組む企業には、経営戦略的な観点からの取り組みで業績を向上させているところが少なくありません。注目すべきは、取り組み先進企業が「業績が良好だから、取り組んだ」のではなく、「取り組んだから、業績が向上した」と認識している点です。

■ワーク・ライフ・バランスは、競争環境や働く側の意識変化に根本から対応する戦略です。それだけにトップの意識と統率なしには進みません。意識啓発から仕組みづくりまで経営者の確固たる姿勢が不可欠です。

② まず制度としての整備を

■ワーク・ライフ・バランスにまず必要なのは、社内に制度として取り入れることです。

子育て支援等も人事の制度化がなければ、「法律があるから」とは社員からは言い出しにくいものです。同時に、社内全体の雰囲気などの「非制度的」環境づくりも大事です。「周りの目が気になって早く帰りにくい」などの空気は、経営者の本気の努力でしか解決できません。

■成果を上げている企業では、いずれもトップが根気よく社内を啓蒙し、リードしています。

■変わる時代の経営戦略

■この冊子を作成している2009年2月現在、不況の嵐が吹き荒れています。この嵐に対し、正社員に対する労働強化や、長時間働けない社員や非正規社員を切り捨てるのが有効かといえ、否といわざるを得ません。働く意欲と不況克服のがんばりは、仲間意識や支え合いの意識あってこそ真に発揮されるからです。そして日本経済の将来にわたる活気の回復は、社会全体が前向きに助け合う意識にかかっています。この支え合い助け合う意識は、ワーク・ライフ・バランスの根っこにある意識とピタリと重なります。

■日本の企業や社会は大きな変化の入り口に立っています。ワーク・ライフ・バランスは、豊かな働き方と生き方をもって、これまでの経済・経営を越えようとする戦略です。中小企業こそ、社員が「この会社のために働きたい」と感じる、ワークとライフの調和ある職場づくりを真っ先に実現したいものです。

ワーク・ライフ・バランス導入のメリット

- 人材確保と定着率の向上につながる
 - ・特に若い人材、優秀な女性人材の確保に効果がある
- 社員の意欲向上と能力を引き出すことができる
 - ・多様な属性の社員の知恵とやる気を引き出すことができる
- 仕事の進め方を工夫することになり生産性が向上する
 - ・職場での業務配分の見直し、業務や情報の共有化など仕事の進め方が効率化する
- 職場環境に対する満足感を高め、一体感のある企業風土を生み出す
 - ・経営者と社員、また社員同士の信頼感が醸成される
- 企業イメージがよくなる
 - ・社員を大切にしている企業、働きやすい企業とのイメージが生まれる
- 社会からの信頼感が高まる
 - ・社会的責任を果たす企業として、社会から信頼と尊敬を受ける

参考文献

- ・「男たちのワーク・ライフ・バランス」ヒューマンルネッサンス研究所編著 幻冬舎ルネッサンス 2008年
- ・「ワーク・ライフ・バランス塾と参加企業の実践から学ぶ！経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス」
学習院大学経済経営研究所編 第一法規株式会社 2008年
- ・「ワーク・ライフ・バランス 仕事と子育ての両立支援」佐藤博樹著 ぎょうせい 2008年
- ・「論争 日本のワーク・ライフ・バランス」山口一男 樋口美雄 編 日本経済出版社 2008年
- ・「ダイバーシティ 生きる力を学ぶ物語」山口一男著 東洋経済新報社 2008年
- ・「少子化克服への最終処方箋」島田晴雄 渥美由喜 著 ダイヤモンド社 2007年
- ・「新しい人事戦略 ワークライフバランス 考え方と導入法」小室淑恵著 日本能率協会マネジメントセンター 2007年
- ・「ワークライフバランス社会へ一個人が主役の働き方」大沢真知子著 岩波書店 2006年
- ・「仕事の経済学」小池和男著 東洋経済新報社 2005年
- ・「少子化をのりこえたデンマーク」湯沢雍彦著 朝日新聞社 2001年
- ・「女性の生涯発達とアイデンティティー個としての発達・かかわりの中での成熟」
岡本祐子編著 北大路書房 1999年

- ・「こうして手にする仕事と生活の調和 ワーク・ライフ・バランスへの取組みのヒントと企業事例」
労働調査会出版局 労働調査会 2008年
- ・「ワーク・ライフ・バランス あなたを活かす、会社を活かす(改訂新版)」労働調査会出版局 労働調査会 2008年
- ・「実践 中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの推進」東京商工会議所編 2007年

- ・「イノベーションを切り拓く新たな働き方の推進を」日本経済団体連合会 2007年
- ・「仕事と生活の調和に関する参考統計データ」内閣府男女共同参画局 2007年
- ・「第1次報告『働き方を変える、日本を変える』—ワーク・ライフ・バランス憲章の策定」経済財政諮問会議 2007年
- ・「データブック国際労働比較2007」労働政策研究・研修機構 2007年
- ・「平成18年版中小企業白書」中小企業庁 2006年
- ・「平成18年版少子化白書」内閣府 2006年
- ・「平成18年版国民生活白書」内閣府 2006年
- ・「少子化社会対策に関する先進的取り組み事例研究報告書」内閣府 2006年
- ・「平成18年版男女共同参画白書」内閣府 2006年
- ・「女性の活躍と企業業績」経済産業省男女共同参画研究会報告 2003年

「中小企業こそワーク・ライフ・バランスを！」制作委員

※敬称略

氏名	所属	担当
野々内 隆	財団法人経済産業調査会 理事長	
小島 武彦	内閣府仕事と生活の調和推進室 政策調査員	
青木 玲子	埼玉県男女共同参画推進センター 事業コーディネータ	
中村 立子	川崎市男女共同参画センター 館長	
高橋 紀美子	株式会社秀電社 代表取締役社長 (中小企業診断士)	
関谷 美由紀	株式会社富士通総研 公共コンサルティング事業部 (中小企業診断士)	Ⅱ 4、Ⅳ
西山 真一	西山事務所代表 (中小企業診断士・社会保険労務士)	Ⅲ 2
油井 文江	女性コンサルタントネットエルズ代表 (中小企業診断士)	はじめに、Ⅴ
高橋 美紀	女性コンサルタントネットエルズ 冊子制作統括 (中小企業診断士)	Ⅱ 5、6、Ⅲ 1
尾嶋 好美	女性コンサルタントネットエルズ (中小企業診断士)	Ⅰ、Ⅳ
溝口 暁美	同 (中小企業診断士)	Ⅳ
大江 栄	同 (中小企業診断士)	Ⅳ
滝 由美子	同 (中小企業診断士)	
小紫 恵美子	同 (中小企業診断士)	
川原 舞子	同 (中小企業診断士)	Ⅱ 1、2、3

制作協力 社団法人 中小企業診断協会

女性コンサルタントネットエルズ

エルズは、＜女性のための＞＜女性による支援＞を目的に集まった女性経営コンサルタントグループです。

全員が中小企業診断士の資格を持ち、女性のビジネス支援や多様な自己実現をサポートしています。

2004年から活動を始め、現在、アソシエイトメンバーを含め20名からなるコンサルタント集団です。



あとかき

本冊子を作成するために、5回の委員会を開催しました。そのなかで心に残っているのは、ある委員の方の、『『いい会社』といわれている会社は、経営者がコミュニケーション上手で、社員を大事にしている。ワーク・ライフ・バランスはその延長にあるものに過ぎない』という発言でした。

経営者の方が、意欲的に社員が仕事に取り組めるような、ほんのちょっとした配慮を行うことで、社員は会社そして自分たちのお客様をより愛せるようになるのだと思います。そう考えると、ワーク・ライフ・バランスは実にシンプルですね。

本冊子の制作にご協力下さった制作委員会の皆様、そして、支援・協力をいただいた社団法人中小企業診断協会にこの場をお借りして心より感謝申し上げます。

(制作統括 高橋美紀)

～ 魅力ある会社になるために ～
中小企業こそワーク・ライフ・バランスを！

発	行	2009年3月
監	修	油井 文江
編	集	高橋 美紀
発	行 所	女性コンサルタントネットエルズ 〒101-0063 東京都千代田区神田淡路町1-17-1-410 TEL:03-3254-6160 FAX:03-3254-6162 URL: http://www.lsconsultant.net
発	売 元	女性コンサルタントネットエルズ 〒101-0063 東京都千代田区神田淡路町1-17-1-410 TEL:03-3254-6160 FAX:03-3254-6162
印	刷	東京リスマチック株式会社 虎ノ門センター 〒105-0001 東京都港区虎ノ門1-6-12 TEL.03-3595-4891 FAX.03-3595-4080



女性コンサルタントネット エルズ



社団法人中小企業診断協会