

産業競争力会議 第42回実行実現点検会合	資料1
平成28年4月6日	

長時間労働是正に向けて

平成 28 年4月6日

産業競争力会議

民間議員 小室淑恵

1. 労働基準法の監督・助言指導の強化

(1) 監督指導の強化

厚生労働省が本年2月に公表した、昨年11月の「過重労働解消キャンペーン」における重点監督の結果によれば、重点監督を実施した5,031事業場のうち、違法な時間外労働が確認された事業場は全体の46%の2,311事業場に及び、うち、月100時間を超える違法な時間外労働が認められた事業場は全体の35%、799事業場に及んだ。

こうした実態に照らしてみても、長時間労働の是正に向けては、まずは労働基準法の遵守を徹底していくことが不可欠である。違法な時間外労働の是正に向けて、過重労働解消キャンペーン期間に限らず、年間を通じて、労働基準監督署による監督指導を徹底するなど法執行の強化策を検討するべきである。その際、

① 36協定の規定を超えて(※)時間外労働をさせている者が事業所内に一人でもいる場合には、監督指導を徹底すべきである。

(※)36協定の特別条項で定める期間(年間最大6か月以内)において、36協定の特別条項で定める労働時間を超えて労働させた場合、又は上記期間以外において、時間外労働の限度基準(1カ月45時間)を超えて労働させた場合

② いわゆるブラック企業名公表は、社会的に影響力の大きな企業を対象が限定されているが、労働基準法による監督指導の徹底は、中小企業をも対象に含めて実施すべきである。

上記監督指導の強化措置は法改正を伴う措置でないことに鑑み、速やかに実施に移すべきである。

また、過去の監督指導結果を含めてその効果の有無を分析し、効果的な監督の在り方など、監督指導の改善に向けた方策について不断に見直しを行うことも重要である。

(2) 助言指導の実施・強化

重点監督の結果では、違法な時間外労働の多さが浮き彫りにされたが、36協定で定める特別条項による場合には時間外労働の限度基準の上限が適用されないことから(ただし、限度基準上特別条項によることができるのは1年のうち半年(6か月)に限られ、残り半年は月45時間が時間外労働の限度)、過労死の判断基準とされる月80時間を超える時間外労働を可能とする36協定も一定の割合で存在する。

まずは違法な時間外労働の監督指導を徹底することが重要であるが、長時間労働の是

正に向けた社会的気運を醸成する意味においても、36 協定が労働基準監督署に届け出られた時点で、時間外労働時間が、例えば月に 80 時間超など相当程度長い時間で設定されている場合には、時間外労働の削減に向けた改善について窓口での指導を強化することを検討すべきである。さらに、届出時点で相当程度長い時間外労働が設定されている企業については、重点監督の対象とし、実績として 80 時間超など相当程度長い時間外労働が一定程度認められる事業場に対しては、法違反とならない場合であっても(その意味で 36 協定の枠内)、長時間労働是正のための指導を行うべきである。

法違反とならない場合における助言指導の在り方について早急に考え方(どのような場合に助言指導の対象とするか等具体的な基準を含む)を整理し、労働基準監督署に通知するなどにより実施に移すべきである。

(3) 労働関係法令や相談窓口の周知

企業の従業員の中には、36 協定の内容を知らない、さらには企業の経営者の中には、法定労働時間を超えて時間外労働させる場合に 36 協定を締結しなければならないこと自体を知らないものも存在する。労働基準法の内容の周知はもとより、労働基準法の執行を強化する観点からも、労働時間に関する相談窓口や相談ダイヤルの存在について周知徹底を図る方策について検討すべきである。

(4) 労働基準監督署の人員体制の強化

現時点においても、労働基準監督官の数が、労働基準法違反の是正を徹底するのに十分な体制となっていないのではないかとと思われる。長時間労働の是正に向けた法執行の強化の取組を効果的に行っていくためにも、労働基準監督署の人員体制の強化について検討すべきである。

2. 自主的な取組の促進

上記1. の労働基準法の執行強化の取組とあわせて、企業の自主的な取組を促進するためのさらなる措置について検討すべきである。

具体的には、労働時間等設定改善法に基づくガイドラインに、長時間労働の是正に向けて、企業の自主的な取組として、インターバル措置を講じることなど、より踏み込んだ具体的措置について書き込むことを検討すべきである。本措置は、企業の自主的な取組を推進するものであり、労働基準法の改正法案の成立時期に左右されることなく、速やかにガイドラインの改正を行うことも検討すべきである。

さらに、女性活躍加速化助成金では、長時間労働是正の取組の有無が助成金の支給要件とされたところであるが、職場意識改善助成金等、他の補助金を含め、上記措置の取組の有無を支給要件とするなど、企業の取組にインセンティブを付与することを検討すべきで

ある。

3. 36 協定における時間外労働規制の在り方に関する検討

上記 1～2 の取組により、法執行の強化を図るとともに、強制力はないまでも労働時間等設定改善法に基づくガイドラインの改訂により企業の自主的取組を促進することを通じ、企業経営者等の意識改革を図り、長時間労働是正に向けた社会的気運を醸成することが期待される。他方で、36 協定による特別条項で 1 カ月 100 時間超、1 年間でも 1000 時間超の時間外労働が定められている例が存在することも事実であり、インターバル規制で 24 時間につき連続 11 時間の休息を義務付ける EU の規制や法定労働時間(週 35 時間)を超える時間外労働の上限を年間 220 時間に定めるフランスの例等に照らしてみても、我が国の長時間労働の実態は突出しているとの印象は否めない。

実質的に長時間労働の法的な上限規制がないことが、長時間労働が一向に是正されない大きな要因の一つであると考えられることから、上記 1～2 の取組に加えて、36 協定における時間外労働規制の在り方について、諸外国の事例をも踏まえつつ、また、産業・職種ごとの特別な事情等をも考慮しつつ、改めて検討を早急に行うことが必要である。

4. 情報開示

(1) 政府のウェブサイト上での情報公開の推進

「女性の活躍推進企業データベース」(ウェブサイト)が開設され、また、若者雇用促進法による職場情報提供も始まったところである。現在の女性活躍データベースは、掲載情報の量の点でも掲載企業数の点においてもまだまだ不十分であるとともに、検索機能、企業間比較の可否等の点においても改善の余地がある。今後、女性活躍新法が全面的に施行されることに伴い、情報量も充実するとも考えられるが、データベース(ウェブサイト)の利便性を向上し、長時間労働是正に向けた企業間の取組の競争が活性化されるようにするためにも、サイトの改善を早急に実行に移すべきである。その際、時間外労働の実績等の労働時間の実態や、企業の長時間労働是正に向けた具体的な措置の有無・内容についても情報公開が進むような仕掛けをあわせて検討すべきである。また、若者雇用促進法による情報開示や企業検索システムとの連携を進めるとともに、「くるみん認定」「なでしこ銘柄」「健康経営銘柄」「女性活躍新法に基づく企業認定」等、各種認定取得の有無等との連携も進め、女性・若者といった属性に縛られず、求職者にとって利便性の高い情報開示システムを構築する方向で検討を進めるべきであり、その点もサイトの改善に向けた取組方針の中に盛り込むべきである。

女性活躍新法では、民間企業だけでなく、国や自治体も行動計画を策定することを義務付けている。企業情報の取組とあわせて、国家公務員や地方公務員の取組についてもウエ

ブサイトで情報開示を進め、官民合わせて「見える化」を進めるべきである。その際、民間企業の取組の情報公開と同様に、長時間労働是正に向けた各機関の取組内容等も「見える化」するなど、公務員における取組を促進する設計とすべきである。

また、早急に検討すべきこととして、36 協定による特別条項で 1 か月の限度を何時間で結んでいるのかを、見える化サイトに掲載するべきである。女性活躍推進法への対応で、見える化への対応を進めている企業の機運を利用し、公表することで、80 時間を超える時間を設定している企業が人材獲得において不利になる状況を早急に作っていくべきである。

(2) ベストプラクティスの取りまとめ・公表

長時間労働の是正が生産性の向上につながることを実証的に示すことができれば企業の取組をさらに促進することにつながると思われる。長時間労働是正の取組の結果、生産性向上、業績向上を実現した企業の実例を収集し、ベストプラクティスとして取りまとめて公表することを検討すべきである。

(3) ダイバーシティ経営と情報公開

ダイバーシティ経営は、CSR の取組にとどまらず、長時間労働の是正を含む働き方改革等を通じ、企業経営の課題解決に繋がるものである。どのようなダイバーシティ経営が企業の持続的価値向上につながるのかについて、好事例の分析等を踏まえて整理するとともに、どのような情報が公開されるべきか、ダイバーシティ経営を推進するための施策の在り方等について検討を加速することが重要である。その上で、情報公開項目については、上述(1)の政府のウェブサイト上での情報公開の取組と連動していくことを視野に入れるべきである。

(4) 企業の持続的な価値創造を判断する上で必要な情報の開示の在り方検討

資本市場で、投資判断にESGを組み入れる動きが世界的に見られる中で、狭義のESGにとどまらず、人的資本、知的資本、製造資本についても、企業の持続的な価値創造を図る観点からは重要な要素となる。長時間労働の実態を含め、人材育成やダイバーシティ等の非財務情報の中でどのような情報を開示することが、企業価値を判断する上で資本市場(投資家)にとって有益であるのかについて、経済産業省で検討が行われていると承知しているが、その検討の結果を踏まえつつ、開示すべきとされる情報を開示させる仕組みについても検討を行うべきである。

5. 国家公務員の取組促進

長時間労働是正の取組は、民間企業のみならず、国においても取組を進めるべきである。既に人事院において、平成 21 年 2 月の通達で、各府省庁に対して超過勤務の目安として 1 年 360 時間を超えない、国会等の特段の事情がある場合でも 1 年 720 時間を超えないよ

う努力する旨の指針が提示されているが、その周知徹底を含め実効性がどこまであるのか疑問がないわけではない。本年 3 月から、内閣人事局を事務局とする「霞が関の働き方改革を加速するための懇談会」において、国家公務員の取組についての検討を開始したところであるが、公務の特質を踏まえつつも、長時間労働をもたらす政策の企画立案面等での弊害、国益の損失(※)をも明らかにしながら、長時間労働の是正に向けた実効ある踏み込んだ対策について検討を行うべきである。そのためには、職員の出退勤時間を正確に管理することが第一歩であり、出退勤管理の徹底・電子化(現在紙ベースで管理している状況を変え、パソコンのシステムで、出勤時間、退庁時間を管理する)を進め、上司も出退勤状況を確認できるようにする必要がある。超過勤務については、上司が当日事前に残業の必要性と時間を確認して承認する仕組みを導入すべきである。また、課室の長時間労働是正に向けた取組や実績を管理職の人事評価に適切に反映させる取組が行われているが、全省庁でこれを改めて強化・徹底し、優先順位の低い仕事を減らすための方策(仕事を減らすことにインセンティブを与える等)についても検討すべきである。

また、テレワークや会議でのペーパーレス化の取組を一層推進すべきである。省庁によって取組の進捗が異なるのが現状であるが最も進んでいる省庁の取組に合わせる形で、各省庁の取組を後押しすべきである。

(※)例えば、

- ・人口ボーナス期からオーナス期への転換に対応する政策を打ち出せていない。
- ・育児・介護・私傷病で就業可能な人数・時間が減少する(現在の約半分の労働時間で成果を出さざるを得なくなるとの試算もある)。
- ・職員の配偶者が離職または非正規労働にならざるを得ないなど、職員の過度な労働時間によりその配偶者の労働力が社会から失われている。
- ・霞が関からのオーダーで深夜・休日の対応をせまられる民間企業が長時間労働化している(取材のために張り込む記者も)など、社会全体の長時間労働の引き金となっている。

6. 全国的な WLB 運動

以上の取組とあわせ、国全体で長時間労働是正に向けた社会的気運を高めるための運動を展開することも重要である。

(1) セミナー・シンポジウムの開催

ワーク・ライフ・バランス(WLB)運動を、東京を含め全国で盛り上げるため、セミナー、シンポジウム等を集中して開催すべきである。その際、WAW(女性が輝く社会に向けた国際シンポジウム)との連携も視野に入れて検討すべきである。

また、WLB に関する意識が高まる中、セミナー・シンポジウムの開催も、単に意識啓発を

行う段階から、WLB 実現のための具体的な実践方法やベストプラクティスの共有を図る段階へと移行すべきである。さらに、参加企業の取組や成果・実績をフォローアップすることも検討すべきである。特に、近年、三重県、京都府、熊本県、福島県、盛岡市、長野県飯田市、長野県飯綱市をはじめとして、地方自治体が主導して WLB のセミナー等を開催し、自治体内の企業に WLB の実践を促す取組が行われるようになってきていることも踏まえ、地方自治体の取組のフォローアップ、地方自治体のベストプラクティスの取りまとめ・公表なども行うべきである。

その際、WLB の実現は、単なる働き方改革のために行うものではなく、その取組が少子化対策、労働力人口の確保や生産性向上といった国全体に関わる課題の解決に直結するという問題意識を共有させていくことが重要である。セミナー・シンポジウムの開催に加え、そのような WLB の必要性を解説した動画の作成、インターネット上での拡散も有効であろう。

(2) 公共調達

国の行う公共調達において、WLB 等を推進する企業をより幅広く評価する枠組みが平成 28 年度から原則導入される。この制度は、単に WLB の実現が重要というだけでなく、WLB の実現が生産性の向上につながり、その結果、当該企業の価格競争力や事業の品質の向上にもつながるという考え方で導入されるものである点が重要である。こうした公共調達の仕組みを今後、地方自治体や独立行政法人等の調達にも広げていくことが重要である。

(以上)

- 1：長時間労働是正は3年以内にやらなければ少子化対策にならない理由。**
- 2：労働時間を削減し業績が向上した（出生率があがった）ベストプラクティス。**
- 3：霞が関の長時間労働で失われている国益とは**
- 4：地方自治体が主導し県下の企業にWLB実践の取組が行われている事例**

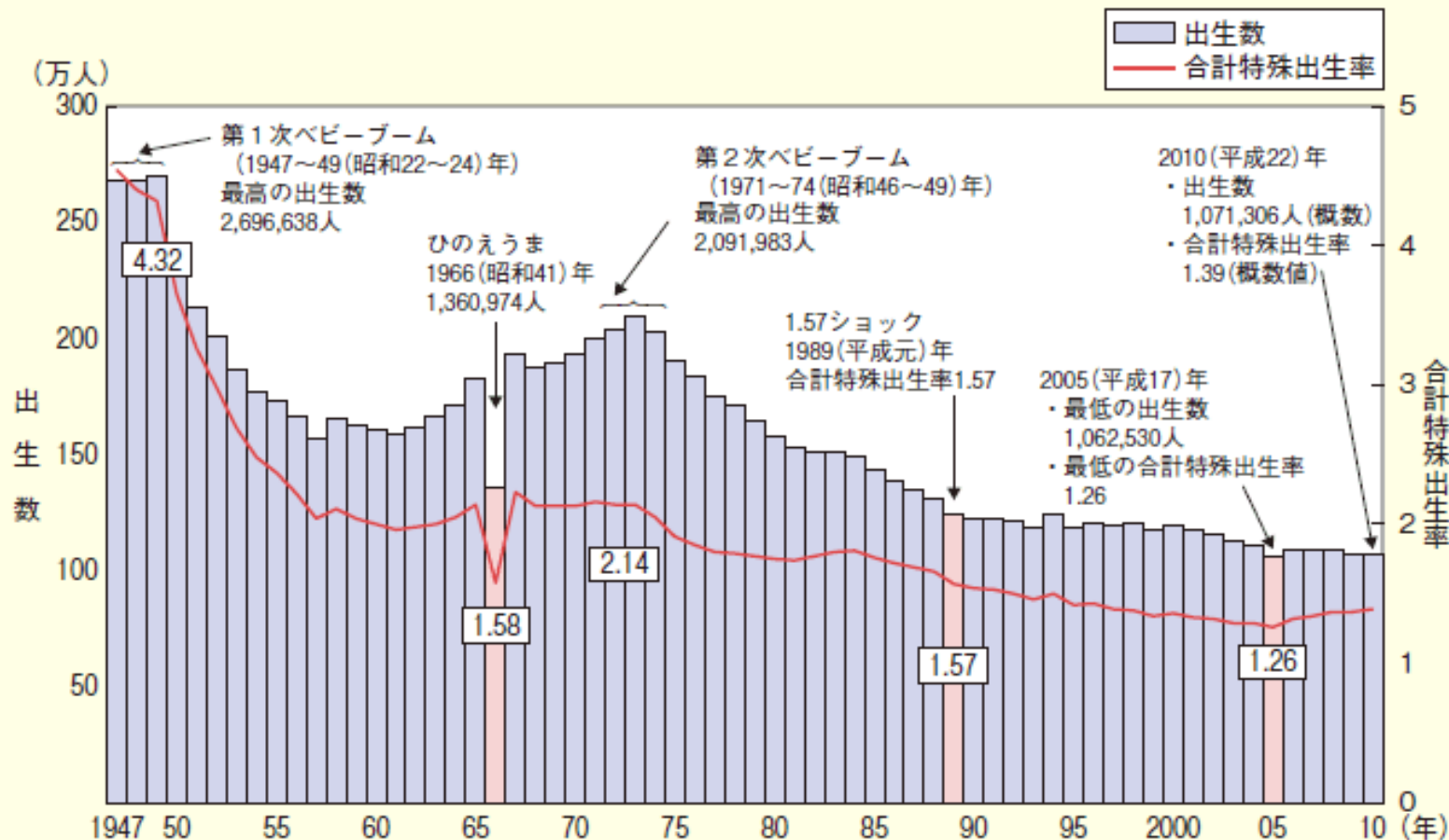
2016年4月6日

株式会社ワーク・ライフバランス

代表取締役社長 小室淑恵

customer@work-life-b.com

タイムリミットは3年



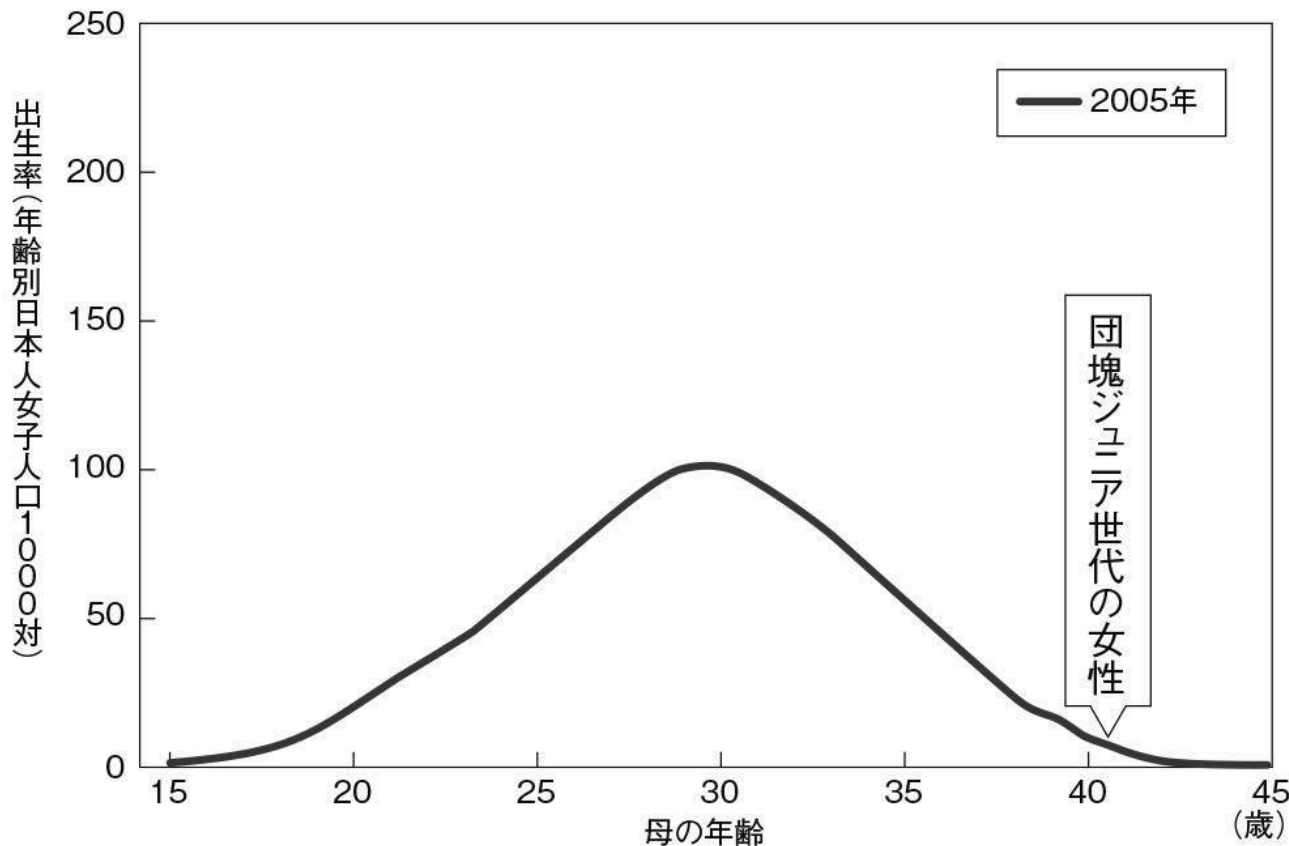
資料：厚生労働省「人口動態統計」

注：1947～1972年は沖縄県を含まない。

2010年の出生数及び合計特殊出生率は概数である。

**団塊ジュニア女性が一番若い人が41歳（1974年生まれ）・・・あと2年
幅広く捉えると37歳（1978年生まれ）・・・あと6年で**

図11 女性の年齢別出生率 (2015年)

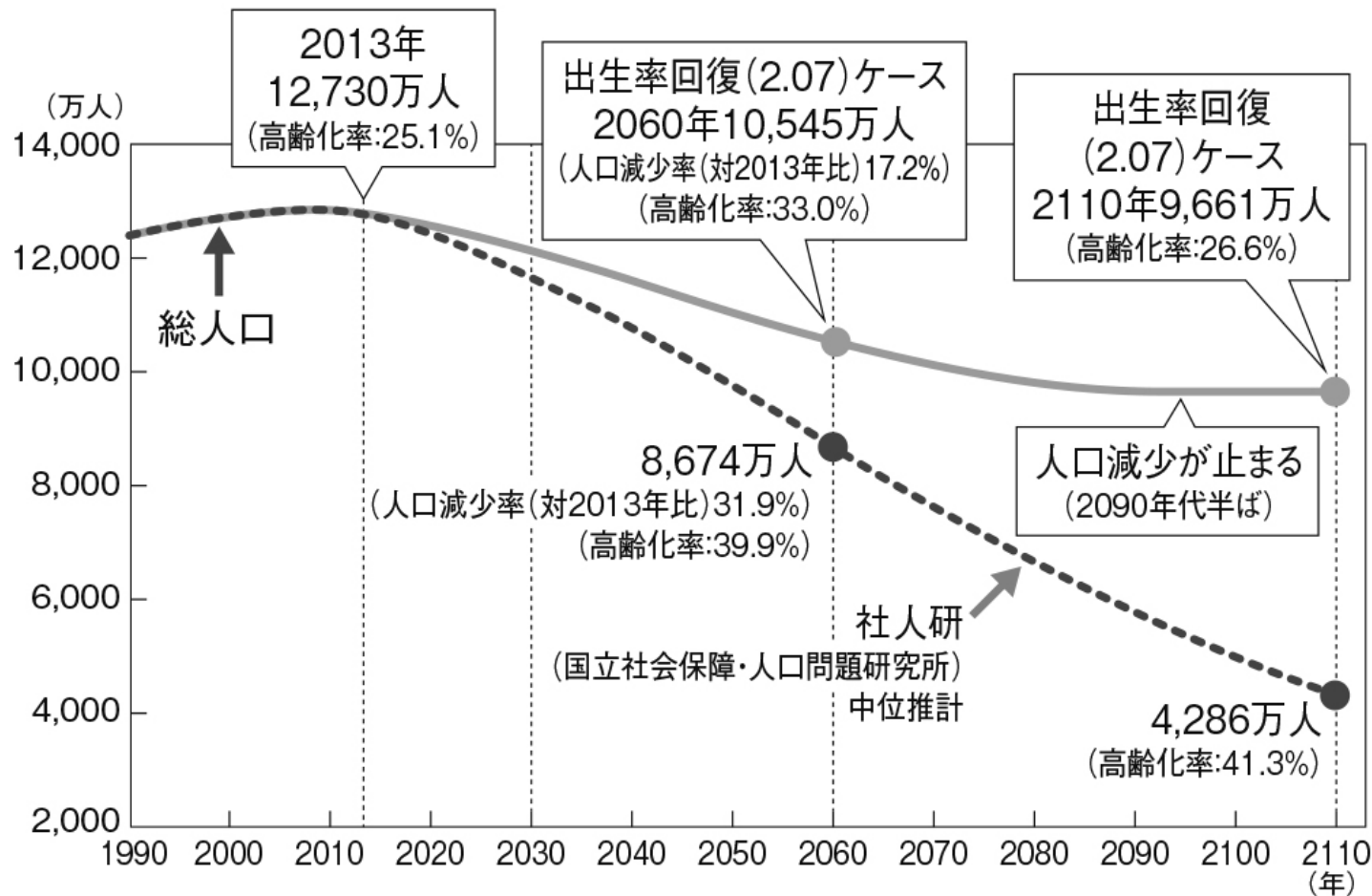


出所:厚生労働省『人口動態特殊統計報告(2015年)』

**団塊ジュニア世代の女性の出産適齢期が完全に終了してから
少子化対策にどんなに力を入れても、手遅れ**

出生率の回復ケースと現状推計の比較

総人口の将来推計

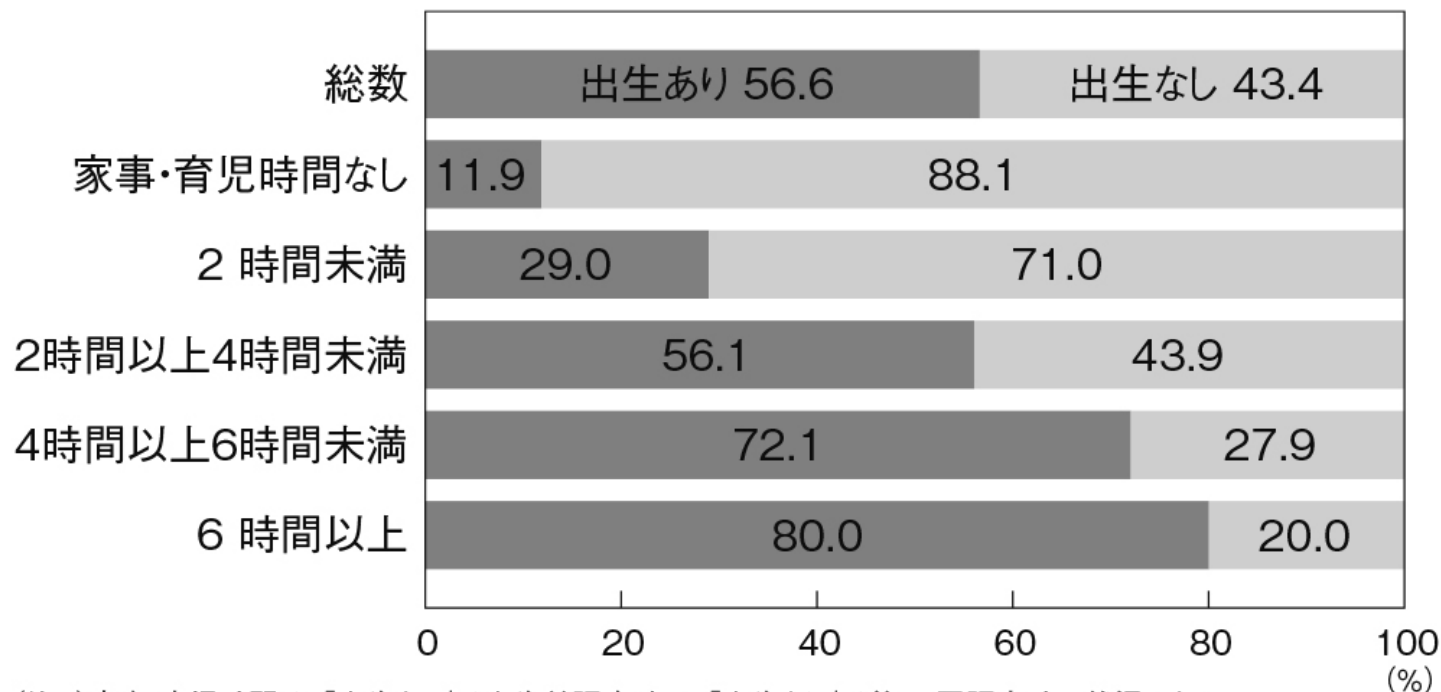


出所:内閣府HP 2014年5月「選択する未来」委員会

**「働きながら子育て出来る」と実感・出産しなければ100年人口は増やせない
つまり、ここ3年だけは、人口増を最重要課題にして時限の措置をすべき。**

少子化の真の原因

！夫の休日の家事・育児時間別に見た この11年間の第2子以降の出生の状況



(注1) 家事・育児時間は、「出生あり」は出生前調査時の、「出生なし」は第11回調査時の状況である。

(注2) 11年間で2人以上出生ありの場合は、末子について計上している。

(注3) 「総数」には、家事・育児時間不詳を含む。

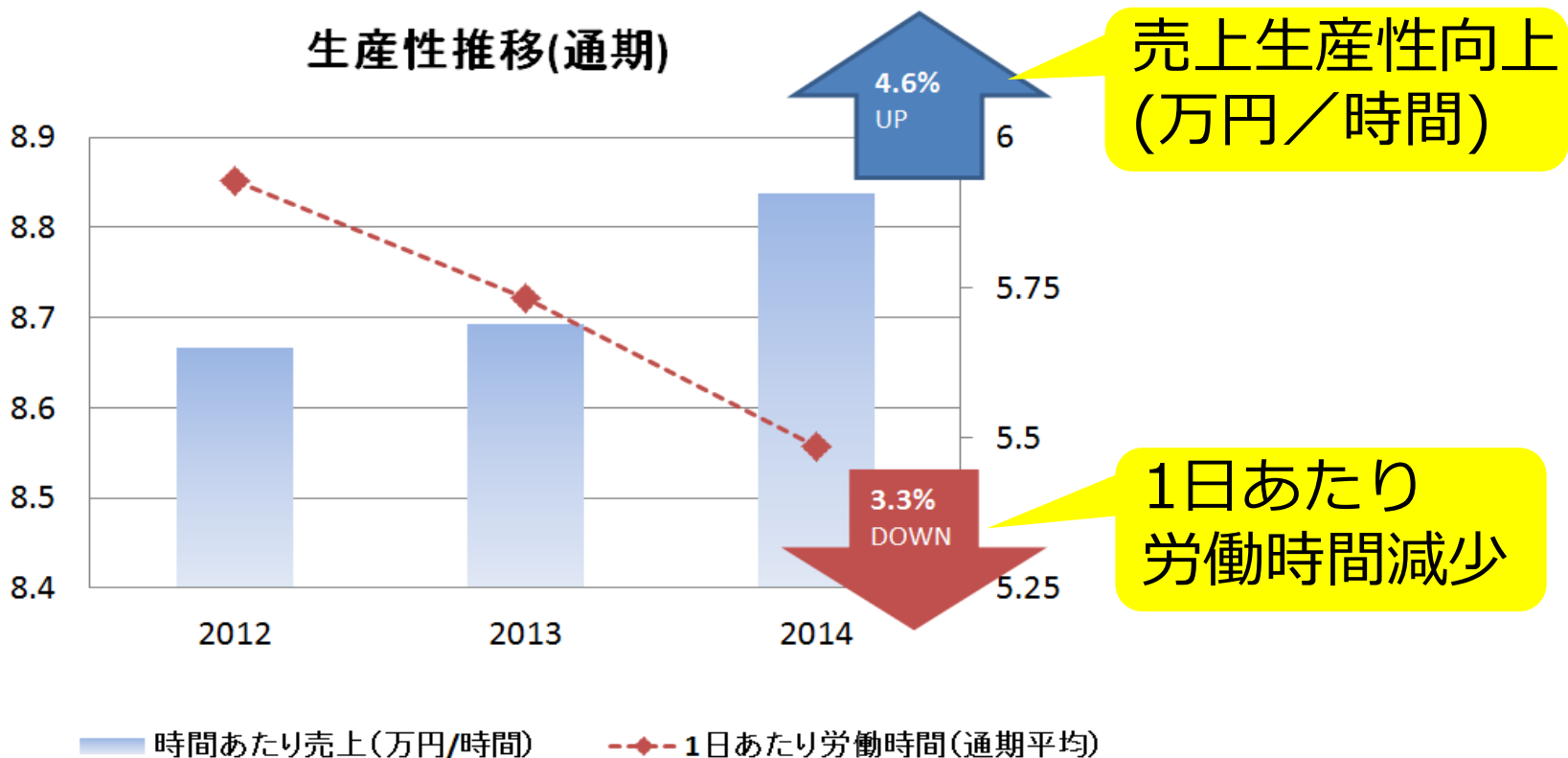
出所: 2015年7月15日付 厚生労働省 第2回21世紀成年者縦断調査(2012年成年者)及び第12回21世紀成年者縦断調査(2002年成年者)の概況をもとに作成

**1人目が生まれた時に夫が家事・育児に参画しないと第2子が
産まれていない。男性の働き方改革こそが真の少子化対策！**

**労働時間を削減し
業績が向上した（出生率も向上した）
ベストプラクティス**

事例：リクルートスタッフィング

- 限られた時間で賢く濃く働くことを経営トップがフルコミット
- 評価軸を「時間あたり生産性」に。業績MVP「ブルージャケット」表彰の選考基準に「労働時間が枠内である」ことを追加



深夜労働 8.6%削減！ 休日労働 6.8%削減！ 女性従業員の出産数の増加1.8倍！ 自己研鑽の増加1.6倍！

- ・ワーク・ライフバランス事務局を設置
- ・朝夜メールの全社徹底 (時間当たり生産性を自己管理で向上させるツール)
- ・全社に毎年WLB研修
- ・残業時は「恥ずかしいマント」着用



全社残業時間 月2049時間→月1037時間 49%削減!

残業代 月124万円→月46万円 63%削減!

売り上げ 前年比 114%UP!

営業利益 前年比 162%UP!

●女性管理職数 8倍に!

(2011年比)

2012年 3倍

2013年 5倍

2014年 7倍

2015年 8倍

●社員の出生数 2.7倍に!

取り組み前

平均3人/年

取り組み後

8人/年

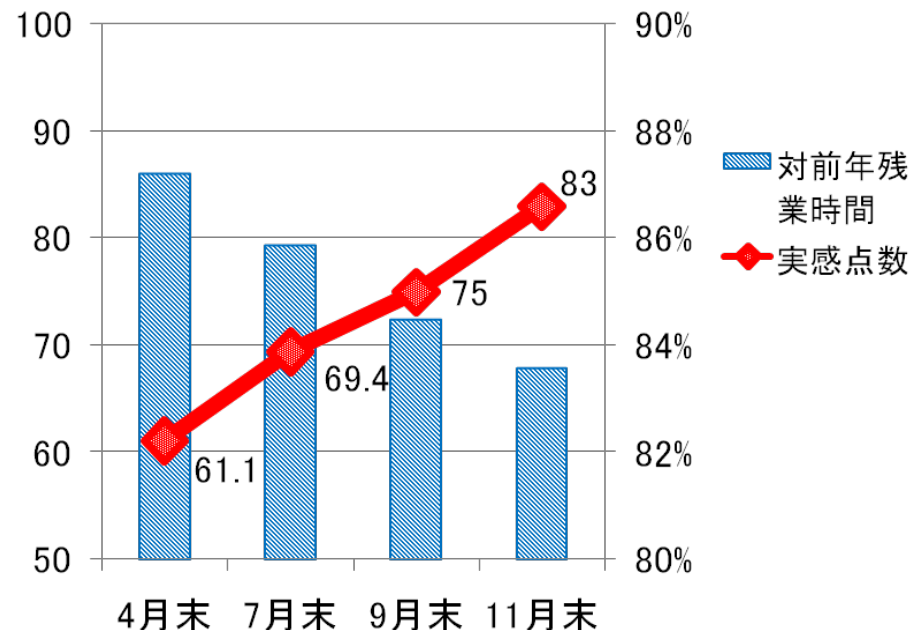
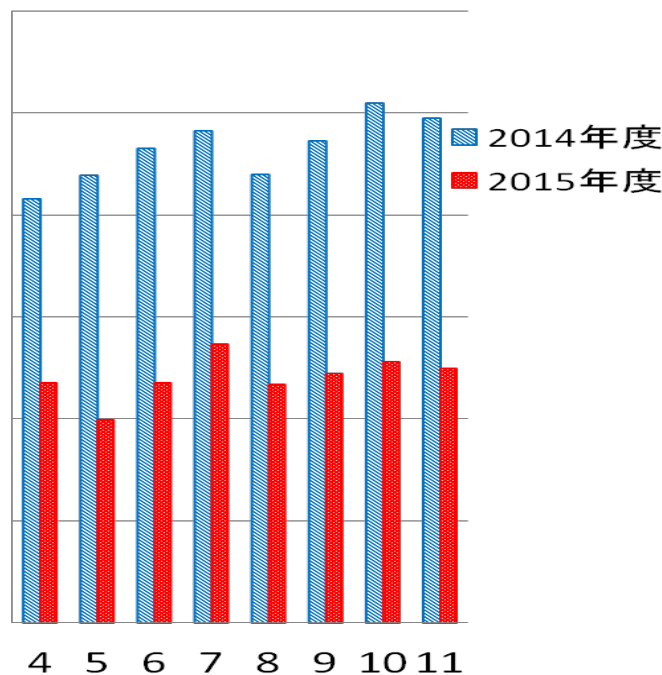
- ・東京都ワーク・ライフバランス認定企業 長時間労働削減部門認定!
- ・内閣府「カエルの星」認定
- ・厚生労働省「くるみんマーク」取得 (2014年)

全社残業時間 49%削減! 営業利益 162%増加!
従業員の出生数の増加2.7倍! 女性管理職比率8倍!

損害保険ジャパン日本興亜株式会社

(従業員数：約2万7000名 業種：保険業)

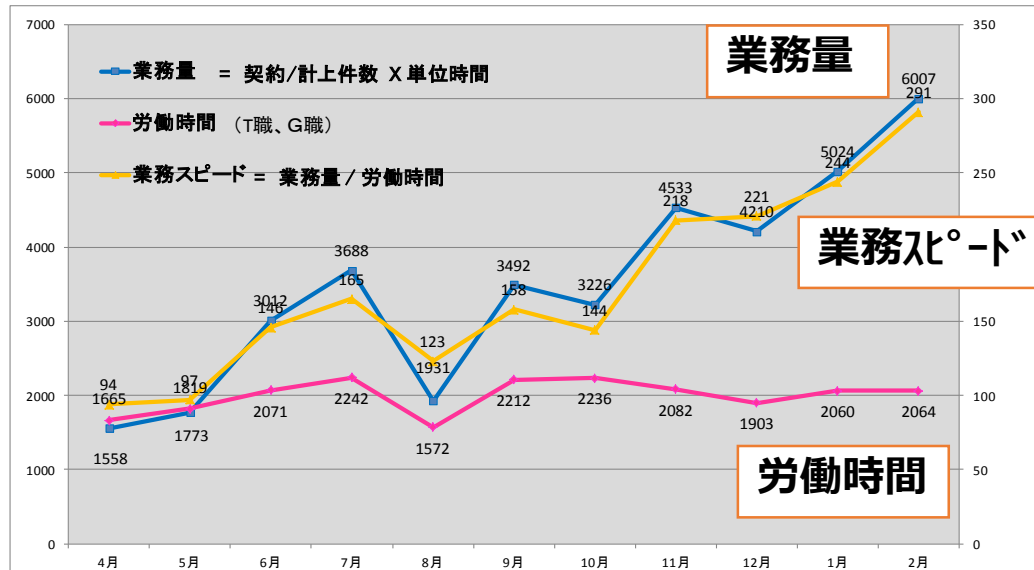
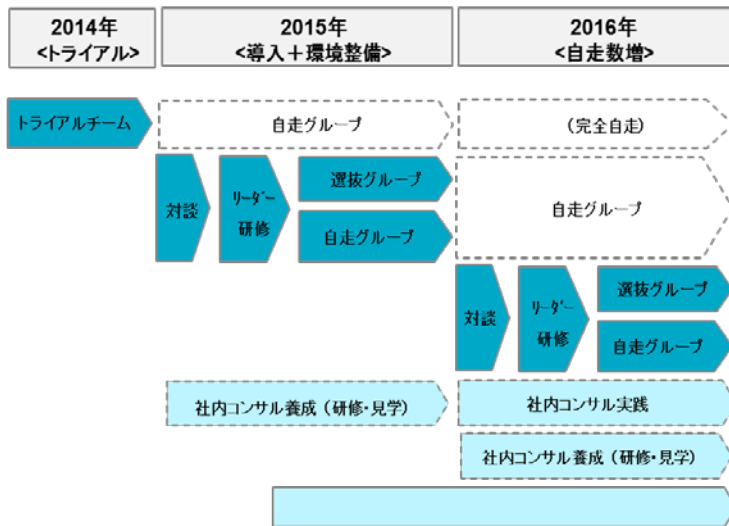
- 書類処理が終わらない場合に助けを求める「お助けBOX」を設置
- スケジュール入力徹底による、業務内容の可視化
- 取り組みに対しリーダーが前向きな姿勢を終始貫く
- 10分悩んで解決しなかったらすぐ相談！ルール
- 在宅勤務を積極的に活用し、創出した時間でインプット
- パワーランチ・週一勉強会・回覧資料の削減



4~6月に対し、取組後7~11月は31~58%残業削減！

・2014年9月「職場働き方見直しプロジェクト」をスタート。コーポレート本部、金属本部、グローバル部品・ロジスティクス本部、自動車本部、機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部、食料本部より6チームが参加。

- ・「集中タイム」「朝夜メール」の導入
- ・トップメッセージ・動画の発信により、本気度を周知徹底
- ・業務の内容や負荷を組織全体で常に相談し合える体制づくり
- ・有給取得を「ポジティブオフ」と呼び、取得状況ボードで見える化
- ・普段からマニュアルを整備し、休んでも困らない状態に。



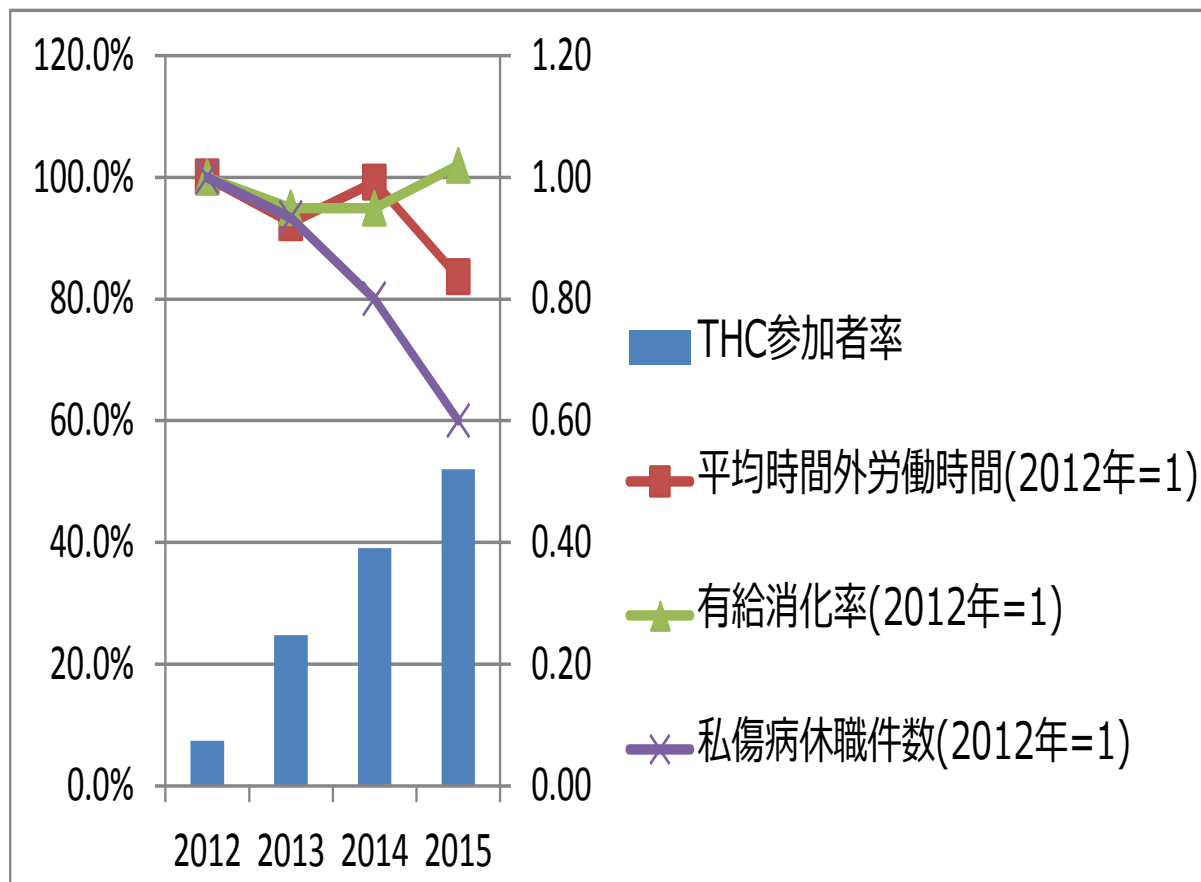
同じ時間で出来る**業務量を3倍に**。残業時間が**50%削減**や有給取得率が**10%増加**したチームも

- THC「楽しい働き方チャレンジ」と名付けて取組み
- 朝夜メール・カエル会議を実施

- 会議のグランドルール設定
「意見を出す」「否定しない」
「代替案を出す」

<THC3本柱>

- ① コミュニケーション
- ② 余裕の創生
- ③ 情報共有



1人当たり月平均残業時間11.4時間と過去最少に！
有休取得率も71.6%と過去最多！
メンタル不調による休職件数も40%以上削減
社員1人当たり売上高がリーマンショック後最高に！

・「朝夜メール」導入
(突発業務を把握・発生時間を平均し予定をたてられるように)

・「集中タイム」1人
1日50分取得

・社内文書の保存年限見直し・不要な書類の廃棄

朝

朝メールサンプル

送信

宛先： ●●●部ML
CC：
件名： 【本日の予定】 WLB太郎_20120512

本文

第●●●部各位
<本日の予定>
9:00-10:00 部内会議
10:00-11:00 Aプロジェクト資料作成
11:00-11:30 B社電話・メール返信
11:30-12:15 C稟議書作成
12:15-13:00 昼食
13:00-13:20 部長の決裁をいただく
13:30-14:45 D会議
14:45-15:30 メール確認
15:30-16:30 E会議資料作成
16:30-17:00 Fさんに相談
17:00-17:30 経費精算
<今日のひとこと>
土曜日、娘の運動会がありました！さて、今日はD会議があるので、緊張しています！今日はAプロジェクト資料を優先順位高く取り組みたいと思います！Fさん、ご相談したいことがありますので、夕方お時間ください。

部内でメーリングリストや共通メールアドレスを持つと情報共有に便利

業務とかける時間はセットで考える

スケジュールを組んでみると時間が足りないことが発覚。移動時間や空き時間を効果的に利用して事前に準備をしておこう

見込み時間と実際にかかった時間の差を知ることによって正確な時間の感覚を身につけられる

報告は反省点だけでなく良いことも報告しよう。教えてくれた人へのフィードバックも大切!

業務後

報告メールサンプル

送信

宛先： ●●●部ML
CC：
件名： 【本日の報告】 WLB太郎_20120521

本文

第●●●部各位
<本日の報告>
9:00-10:00 部内会議
10:00-11:20A Aプロジェクト資料作成
11:20-11:30A B社電話
11:30-12:15A C稟議書作成
12:15-13:00 昼食
13:00-13:20A 部長不在→メール確認
13:30-15:30A D会議
15:30-16:30A E会議資料作成
16:30-17:00A Fさんに相談
17:00-17:30 経費精算
17:30-18:00 部長の決裁
<今日のひとこと>
Aプロジェクト資料が長引きましたが、朝一番で手をつけたので終わりました！D会議が長引きましたので会議で短く話す練習をします。部長がつかまらず、部長決裁を待っていて帰宅が遅くなりました。メール確認できませんでした。

優先順位が上司の考えと違うということもしばしば。事前に確認しておけば、急な残業を減らすことができる

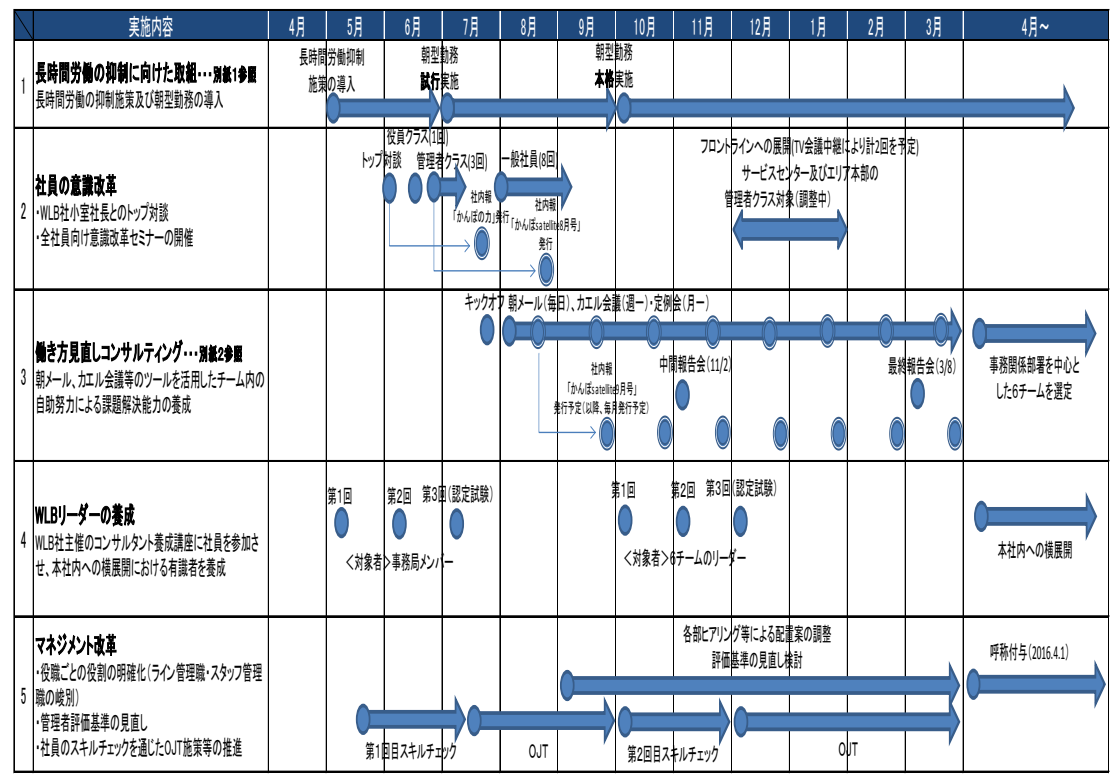
残業時間 46%削減！

ほぼ毎日定時退社ができるまでに変化

生命保険企業

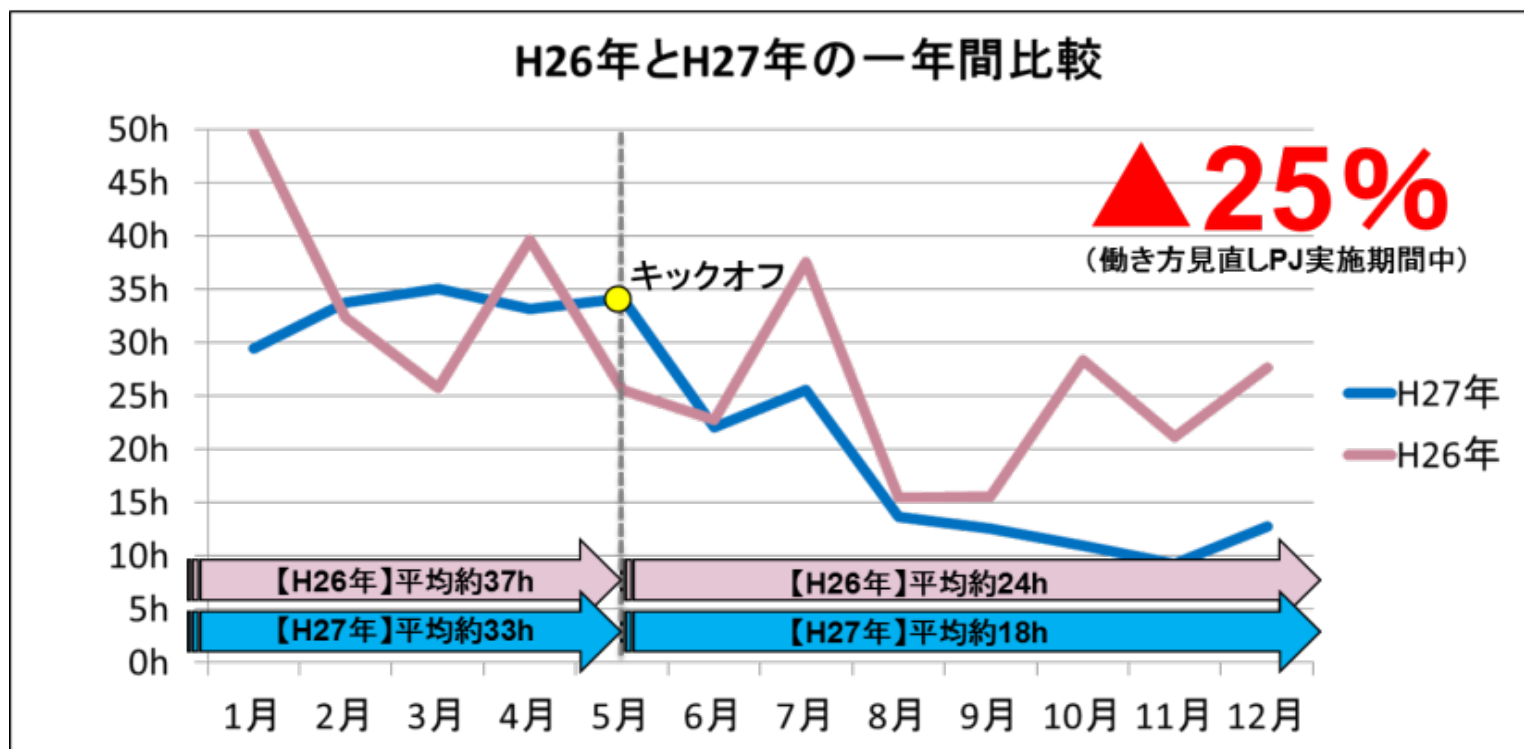
(従業員数:7,153名 業種:生命保険業)

- ・ 全管理者を対象に意識改革セミナーを開催
- ・ トップから繰り返し必要性を社内報で発信
- ・ 事務局全員がWLBコンサルタント養成講座を受講
- ・ 「朝夜メール」と「集中スペース」の全社展開
- ・ 残業時に部長への申請を義務付け



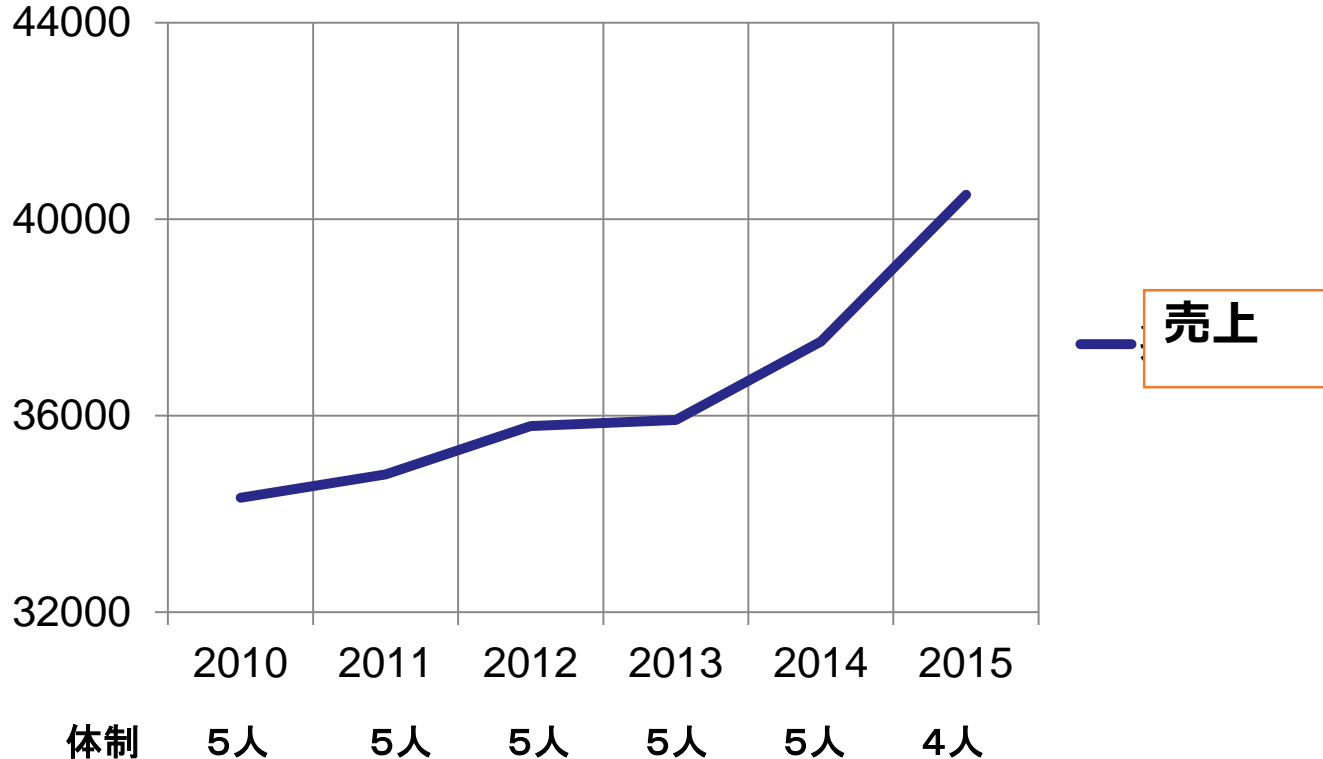
本社残業時間が対前年比約25%減！

- 全経営幹部が「ワーク・ライフバランス講演会」や「経営者限定ワーク・ライフバランス勉強会」に出席して学び合意を形成
- 4部署を選定し「働き方改革プロジェクト」を開始
- 子会社を含めた役割の見直しと明確化・重複業務の整理



ビル事業本部において前年比25%の残業削減！

- ・ 5か月間の働き方見直し
- ・ 「業務の棚卸」「マニュアル整備」によりチーム力を強化



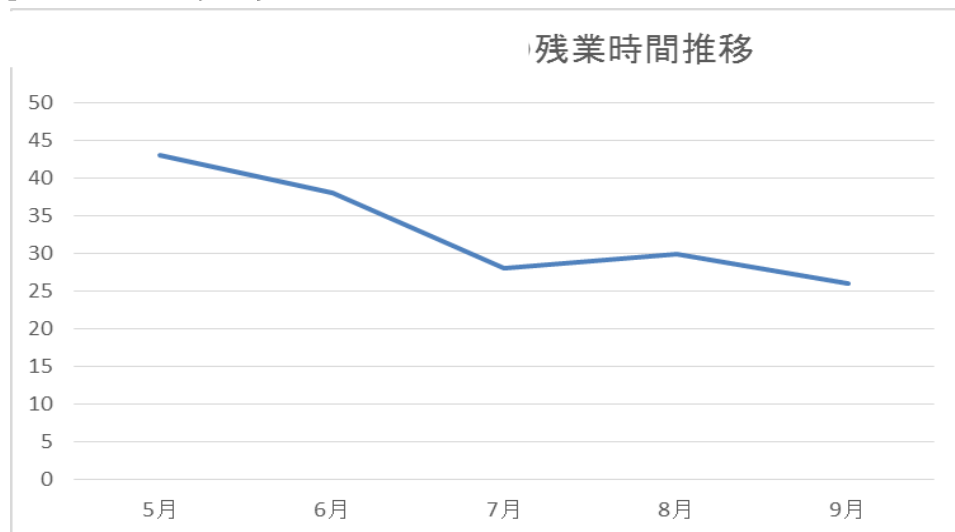
前年よりも少ない人数で売上は
過去最高の前年比**108%**

- ・ 時間単位の有給休暇「ファミリー休暇制度」
⇒子供などの急な用事に対応できるようになった
- ・ 顧客情報の共有化
- ・ 権限移譲による効率化

一人当たりの労働生産性（粗利益/社員数）
前年比**15%UP！！**

- ・伝票入力依頼による二重業務の軽減または撤廃
- ・16時まで支店へ戻り、渋滞回避で平均1時間移動時間が軽減
- ・試算表の統一化により見積もり作成時間短縮
- ・1時間以内で行ける場所に新規訪問を増やす活動
- ・支店の整理

	1月	2月	3月	2015年 4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
ご提案	●	●										
管理職研修				●								
株式会社ワーク・ライフバランスとの定例会				●	●	●	●	●	●	●	●	
朝夜メールの実施 カエル会議 施策の実行			→									



- ・四半期ごとの営業訪問件数が
647件⇒717件⇒729件に
- ・**利益が146.2%に！**
- ・**残業時間約40%削減！！**

対談抜粋

長谷川 社長：

6年前、わが社は売上高300億円程度で利益が10億円くらいでした。しかし、市況の悪化にしたがって、残業は増えつつも売上が300億円を切った状態が2年くらい続き、利益も落ちました。そうすると、利益をゼロにしてでも社員に還元するしか優秀な技術者を確保する手段がありません。



そこで、働き方の見直しに着手したところ、直近の3年間では、320億円、400億円、430億へと売上高が伸び、**6億円だった利益が今年は約40億円です。**非常に効率のよい働き方ができていると思います。

小室：

おそらく、以前の働き方のまま需要が増えていたら、さらに残業が増えて長時間労働に耐えきれない方が流出していたと思います。**受注高は16%アップ**と、残業時間と売上がクロスして変化したのは本当に素晴らしいと思います。

働き方変革を行う：取組み事例

1：伊藤忠商事

→20時以降 原則残業禁止。翌朝への移行を奨励し、早朝割増賃金を支払い、朝食を支給 年間平均で一人約50時間減少

2：パシフィックコンサルタンツ（建設コンサルティング業）

→2010年から取組み開始、それまで10年間増え続けていた残業がはじめて減少に転じた。発注元である国土交通省に働きかけを成功させている。取組当初の利益は6億だったが、現在は40億

3：大和証券

→全支店で19時退社を徹底。当初社内からは業績への影響を心配する声が多かったが、業績は好調。CFP資格取得者が100人台だったのが580人（業界最多）へ。学生からの入社人気ランキングが大幅に上昇。

4 大阪厚生年金病院

→常勤医師を改革を始めた2003年度から6割増やして160人へ。一人あたりの労働時間を減らしたことで育児・介護理由の医師の離職が減少。診療体制が充実したことで診療数も増え、純利益は8億円と改革前の3倍以上となった。

5：ユニクロ（ファーストリテイリング）

→本部が7時始業の16時退社を徹底。週休3日の正社員も導入。多様な事情を抱える人材も、能力を発揮しやすい制度へ。

6：SCSK（IT）

→残業削減して浮いた利益を社員に分配。残業時間20%削減&有給消化100%がゴールド、10%削減&有給消化90%がシルバー、などのランクを部署ごとに決めて支給額が変わる仕組みを導入。社員も前向きに取り組み、残業時間40%以上削減。日経働きやすい企業ランキング1位獲得

7：豊田通商

→ダイバーシティ&インクルージョンに力を入れており、2014年、6チームでトライアルを実施、女性役員を2名入れた。2015年には社内イントラネットにトップメッセージ（動画）をアップするなど全社をあげて働き方改革を開始。業務量増の下期でも、残業時間を増やさず業務スピード（労働時間÷業務量）が2倍以上になったチームや、残業時間50%削減、有休取得率約10%UPなどの成果を上げている。

8：三桜工業（自動車部品メーカー）

→トップと役員が自ら社内報で働き方改革への本気度を発信。前年比43%の残業削減に成功した部署もある。

9：カルビー

→工場長に2児の母が就任。16時半に帰宅している。女性役員のヘッドハンティングに成功しており、すでに5人。

労働時間削減すると業績と企業内出生率があがる仕組み

取組

労働時間の上限が設定されていない

成果を出すためには「月末・年度末までに」**成果を積み上げる競争**。ノウハウ共有しない
属人化した個人戦

育児女性・介護社員は絶対勝てないとモチベーションダウン。最初から本気を出さない構造。

独身社員に仕事集中→**婚活の暇なし**
男性社員は育児参画できず
→**第二子生まれない**
育児女性をあきらめ型に→**企業のお荷物**に
介護社員は離職→**ベテランのノウハウが消失**

集中力最低時間帯に高い割増賃金で**利益率圧迫**（朝起きて13時間以降の集中力は酒酔い運転レベル）

取組

労働時間上限を決めるor 評価を時間当り生産性へ

成果を出すためには「**1時間あたり**」の**成果を競う**。チームでノウハウを**共有し、チーム戦**へ

時間内でも成果を出せば評価されるので本気で勝負。

独身社員にライフ時間→**婚活・自己研鑽に投資**
男性社員が育児参画→**第二子へ。妻の就業率UP**
育児女性が本気に
→業績にどん欲に。管理職を目指す
介護社員が両立
→**高齢社員も活躍・社会保障費削減**

高い集中力。自己研鑽をする社員。育児・介護でも意欲高く働く。人材獲得上で有利に。
新規アイデア増

社会全体におきかえた場合

取組

労働時間の上限が設定されていない

企業は、長時間合戦でライバル社を出し抜く競争へ。**長時間労働可能な社員のみを評価し、重用していく**

育児女性や介護社員が仕事に就けない状況が生まれ、潜在労働力が稼ぐ側ではなく、生活保護を受ける側に転落

独身社員に仕事集中
→晩婚・非婚化、晩産・少子化
男性社員は育児参画できず
→**第二子生まれない**
育児女性は評価されず→女性管理職比率11%
介護社員は離職→ベテランのノウハウが消失

労働生産性は34か国中22位(先進国で22年連続最下位) **利益率低下による税収の減少で**
ベースアップ不可能 **出生率** 再び減少に転じて1.42 **介護離職**10万人

取組

36協定の上限を設定・インターバル規制を導入した企業に大幅な法人税減税
<3年間の時限付き法律・実施はすみやかに>

短い時間で高い「労働生産性」を競う仕組みへ

短い時間で働く育児・介護人材もすべて積極採用。潜在労働力活用によるGDP向上(女性活用だけで16%)

独身社員にライフ時間→**婚活・自己研鑽に投資**
男性社員が育児参画→**第二子へ。妻の就業率UP**
育児女性が本気に
→業績にどん欲に。管理職を目指す
介護社員が両立
→**高齢社員も活躍・社会保障費削減**

GDP600兆円達成!
出生率1.8実現!
介護離職ゼロ実現!

**霞が関の長時間労働で
失われている国益とは**

1 : ボーナス期からオーナス期へ 社会は真逆のニーズへ それに応える政策を出せない

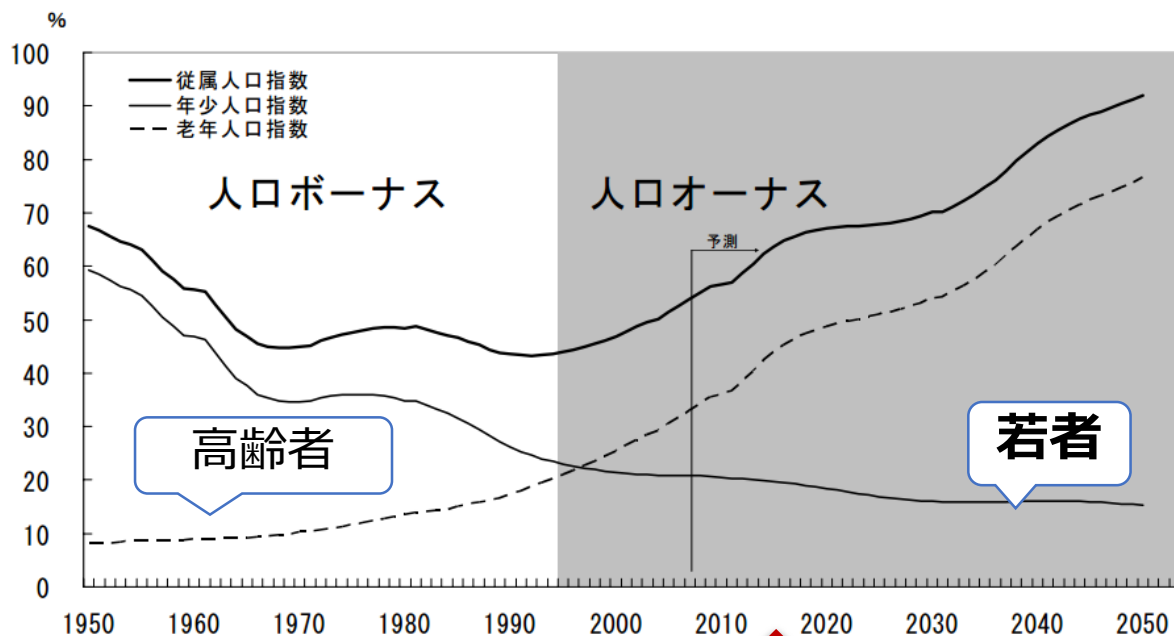
ある社会が**生産年齢の人口が多く、高齢者が少ない状態**
社会保障費が嵩まず、安い労働力を武器に爆発的な経済発展しやすい。
アジアの奇跡のほとんどは人口ボーナス期で説明できる。
現在の中国・韓国・シンガポールやタイ。
日本の1960年ごろから始まり、90年代半ばに終わった。

中国はまもなく終わり、
インドは2040年まで。

**一度人口ボーナスが
終わった国に
二度とこない。**

富裕層が教育投資し、
高学歴化が少子化を招く。
医療充実により高齢化社会に。

国民一人あたりのGDP横ばいに。



(注) 2006年以降は日経センター予測
(資料) 総務省『国勢調査』

日本の人口ボーナス期は90年代に終わり現在は人口オーナス期

人口オーナス期とは

人口構成の変化が経済にとってマイナスに作用する状態。
オーナス(onus)とは、「重荷、負担」という意味。
働く人よりも支えられる人が多くなる状況。

人口オーナス期の典型的な問題は、労働力人口の減少・働く世代が引退世代を支える**社会保障制度の維持困難**。

日本の最大の問題はボーナス期からオーナス期への移行が早すぎた。
早めた要因は少子化対策に失敗し、労働力人口減少が極端に早く進んだこと。

以下の二つ。

政府 ● 待機児童対策の遅れから産んだ女性は復帰出来なかった。
(現在の労働力が減り続ける構造を作った)

企業 ● 長時間労働を継続し仕事を続けたい女性が産むことをやめた。
(未来の労働力が増えない状態を固定化した)

**人口オーナス期に、再浮上するには、
人口ボーナス期の成長をもう一度！という手法は逆効果。
人口オーナス期に経済発展するルールへの変革が急務**

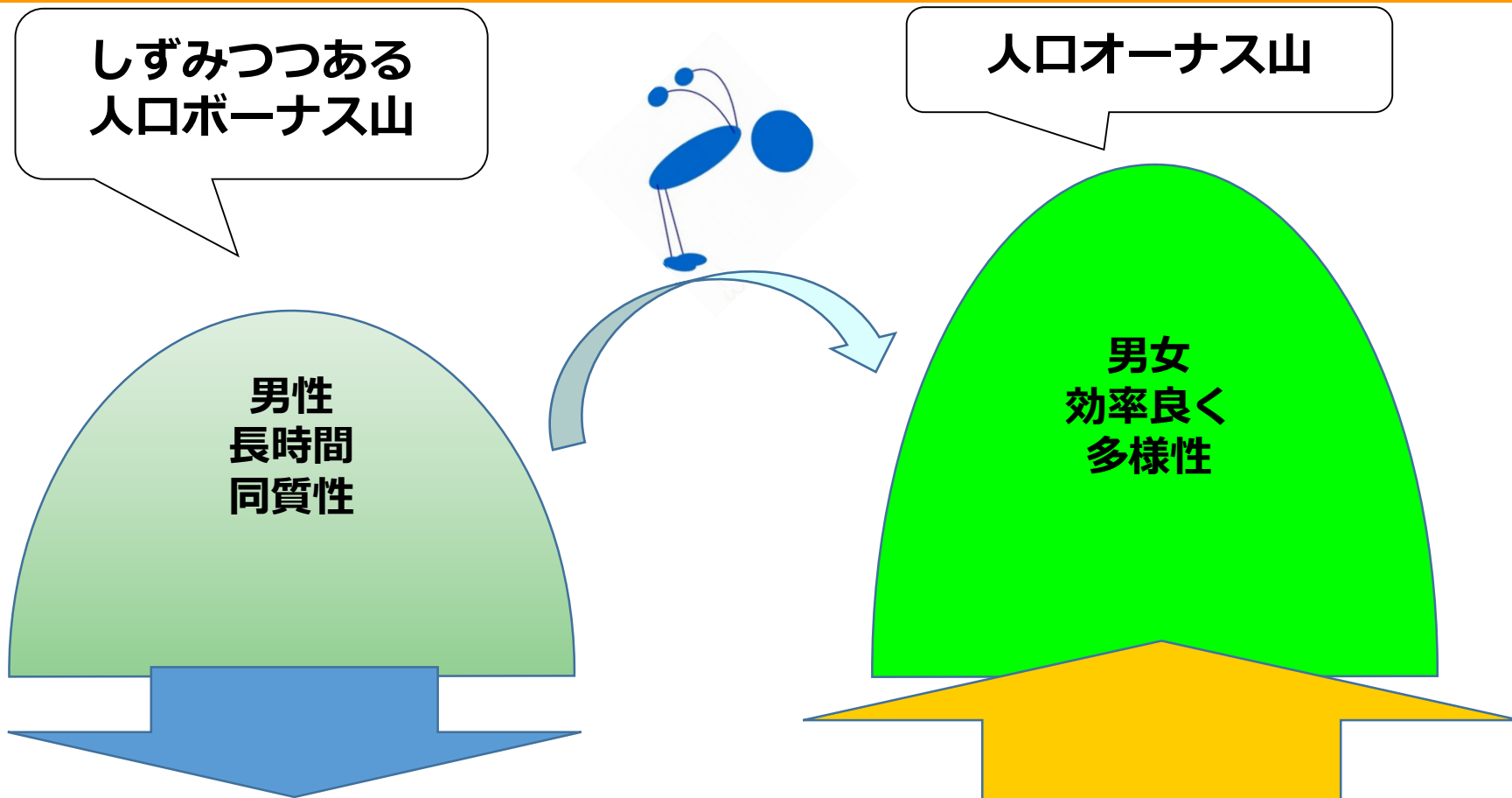
経済発展しやすいルールの違い

<人口ボーナス期に経済発展しやすい働き方>

- ・ **なるべく男性が働く**
 - ・ ・ 重工業の比率が高いため（筋肉が多い方が適している業務が多い）
- ・ **なるべく長時間働く**
 - ・ ・ 早く安く大量に作って勝つためには、時間 = 成果に直結するから
- ・ **なるべく同じ条件の人を揃える**
 - ・ ・ 均一な物を沢山提供することで市場ニーズを満たせるため。
余っている労働力を「転勤や残業・出張」についてこれるかでふるい落とした。
労働者は代えがきくので、立場は弱く、一律管理することが出来る

<人口オナーナス期に経済発展しやすい働き方>

- ・ **なるべく男女ともに働く**
 - ・ ・ 頭脳労働の比率が高い、かつ労働力は足りないので男女フル活用した組織が勝つ。
- ・ **なるべく短時間で働く**
 - ・ ・ 時間当たりの費用が高騰する（日本人の時給は中国人の8倍インド人の9倍）ので、体力に任せて働かせず、短時間で成果を出す癖を徹底的にトレーニング。
男性も介護で時間制約。
- ・ **なるべく違う条件の人をそろえる**
 - ・ ・ 均一な物に飽きている市場。高付加価値を短サイクルで提供する必要がある。
労働力は足りない。介護する男性は転勤・出張で皆ふるい落とされる。
育児・介護・難病・障害などは障壁では無いという労働環境の整備が重要。

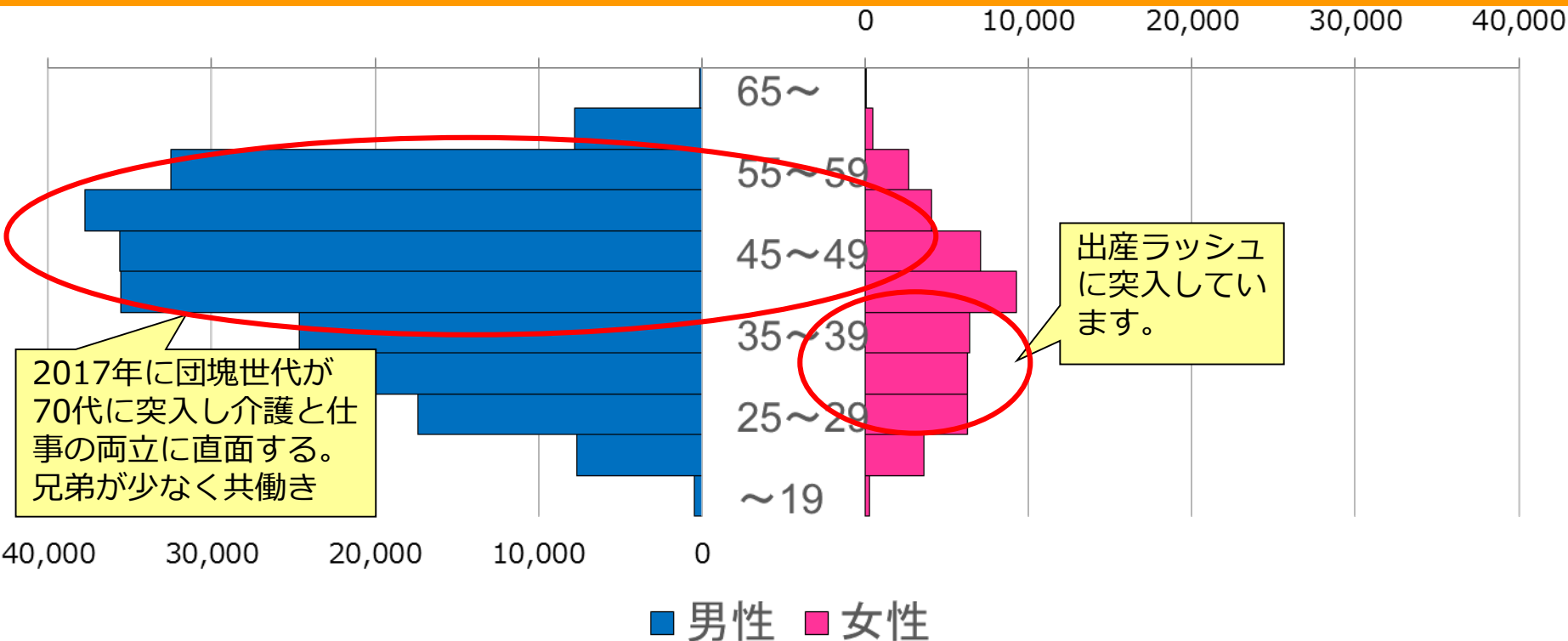


**社会は真逆のニーズへ 発想の転換をするには
日常の行動を変革し、新しい人脈・勉強・フィールドワークが必要
その時間を生み出せなければ、
社会の転換に応える政策を出せない**

**2：育児・介護・私傷病で
仕事できる人数が減る
仕事の出来る時間が減る**

**試算では、
現在の約半分の労働時間で
成果を出さざるを得なくなる**

男女別、年齢区分別在職者数



現在26万人の職員の年間労働時間が約10億時間

30代~40代が育児、40代後半から50代が介護で時間制約を受けるとすると、職員の年間労働時間の合計は5億6200時間まで減少します。

(休業者はカウントしていません)

団塊世代が70代に突入するのは2017年。育児・介護・共働きの3重苦。2017年までに、制約ある人材の集合体で、成果を出せる仕事のやり方に転換しておかなければ立ち行かなくなる。

**3：職員の配偶者が
離職または非正規労働に
ならざるを得ない。**

**つまり職員の過度な労働時間により
その配偶者の労働力が
社会から失われている**

職員と配偶者をトータルで見た時の就労状況

働き方の
変化

配偶者の
状況

残業コスト

長時間労働疲弊
家庭参画できず
自己研鑽できず
外部人脈作れず

フレッシュな集中力
による質の高い労働

8時間以内の適切
な労働コスト

制約ある
職員の
積極雇用

パート労働

離職
離職
離職

育児と両立しながら
責任ある仕事

現状

変革後

社会全体に置き換えても、同じ構造

企業の働き方

残業コスト

長時間労働疲弊
家庭参画できず
自己研鑽できず
外部人脈作れず

フレッシュな集中力
による質の高い労働

8時間以内の適切な労働コスト

制約ある
職員の
積極雇用

配偶者の働き方

パート労働

離職 離職 離職

育児や介護と両立しながら
責任ある仕事

配偶者も含んでトータルで比較すると、長時間労働の職場によりその配偶者の労働時間が制限され、社会全体では労働損失(と疲弊と不和)が起きている。

**4：霞が関からのオーダーで
深夜・休日の対応をせまられる
民間企業が長時間労働化している
（取材のために張り込む記者も）**

**つまり、社会全体の長時間労働の
ひきがねとなっている**

**地方自治体が主導して
県下の企業にWLB実践の
取組が行われている事例**



事業の全体スケジュール

	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
1,意識改革セミナー	「2」の参加者をアンケートにて募集 ●								
2,推進キーパーソン養成講座		全3日間を受講し、修了試験に合格した方から「3」の4社を選抜 ●—●—●→							
3,推進キーパーソン専門家サポート					定例会 (各社毎) ●	定例会 (各社毎) ●	定例会 (各社毎) ●	定例会 (各社毎) ●	最終報告会 (4社合同) ※オブザーブ参加可 ●

三重県鈴木知事が事業にどのような思いをお持ちなのか、小室と対談し、県の本気を動画メッセージで配信
▼動画はコチラ



- 1：意識改革セミナー**
三重県を代表する企業経営者や人事担当者100名に「経営戦略としてのWLB」研修し取組必要性を理解する
- 2：講演会に参加した企業の中から希望を募り、20社のみが「推進キーパーソン養成講座」を受講できる。**
- 3：受講した20社のうち、熱心な4社にコンサルタントが訪問し、残業削減と業績向上の成果にコミットするアドバイスを行う。**

事業の主旨

熊本県では、県内企業のダイバーシティを推進するために、

- 1 : セミナーを通じてワーク・ライフバランスやダイバーシティの考え方・実現方法を周知。
- 2 : セミナー参加企業の中から、2社を選定し対象企業へ働き方の見直しコンサルティング。
- 3 : さらに5社を対象とした研修講師の派遣を行います。

人事部の業務内容及びスケジュール

	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
1,ワーク・ライフバランスセミナーの実施	● 【経営者・人事担当者・経営企画担当者等向けセミナー】						
2,選定企業2社を対象とした働き方の見直しコンサルティングの実施（全5回）		● 【Kick off】	● 【定例会】	● 【定例会】		● 【定例会】	● 【報告会】
3,選定企業5社を対象とした研修講師派遣の実施（各1回）			● ※管理職向け、一般社員向け研修を要望を踏まえ実施予定	●	●	●	●

事業の主旨

京都府では、京都企業における女性社員の人材育成を図ります。企業の枠を超えたオール京都体制での人事部事業を行い、推進のための「女性活躍マネージャー」を設置致します。

人事部の業務内容及びスケジュール

	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
1, 京都府内企業の女性社員の 活躍行動計画策定 支援	【経営者向け】トップセミナー	●		●	●	●	●	●	●
2, 女性社員の キャリアアップ 研修及び相談					●	●	●		(2回目以降検討中)
3, 多様な人材活躍のための ダイバーシティマネジメント 研修					●	●	●		
4, 上記を担う 人材育成とネットワーキング 、取り組みの機運醸成のための 広報 、 個別相談 対応	事務局開設	→							

人事担当者向け

①職場の**残業を減らし業績を上げる手法**が学べる

「WLBコンサルタント養成講座」開講
(8月～10月)

②**行動計画作成**
勉強相談会
(9月～3月)

③**個別企業相談会**
④**広報支援**
⑤**出張セミナー**

京都府内の企業

経営層

人事担当者

管理職層

女性社員

8月26日(水)

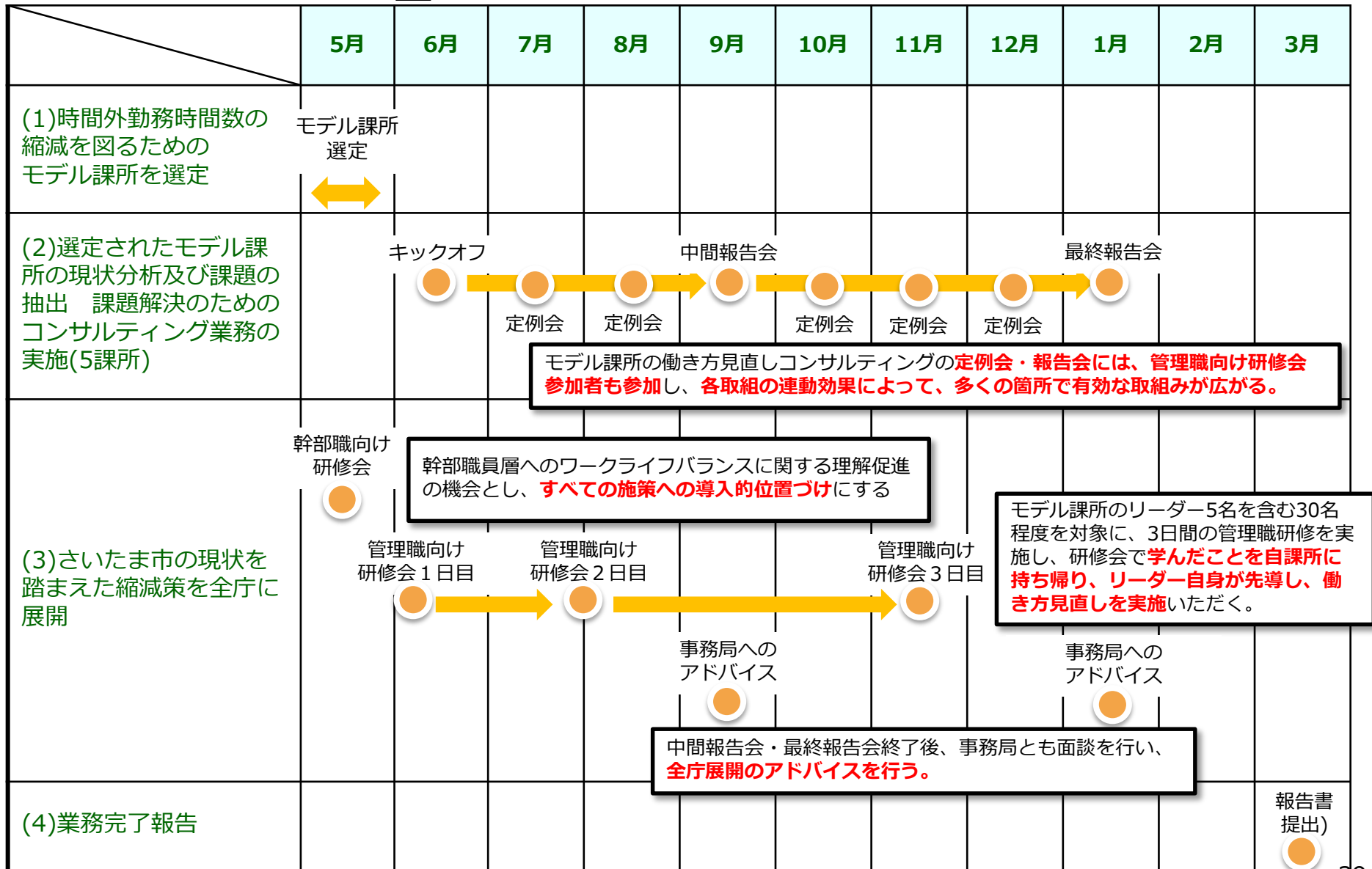
経営者向け
トップセミナー
(なぜ経営戦略として女性活躍が必要かを腹落ちするセミナー)

10月～12月
管理職向け
ダイバーシティ
マネジメント
セミナー

10月～12月
女性社員向け
ネクスト
リーダー研修
(女性管理職養成講座)

京都府とWLB社で
女性が活躍できる職場づくりの総合的バックアップを実施！

■職員向け働き方見直し_全体スケジュール



徳島県

職員向け働き方見直し_取り組み内容

「職員とは1月号」より

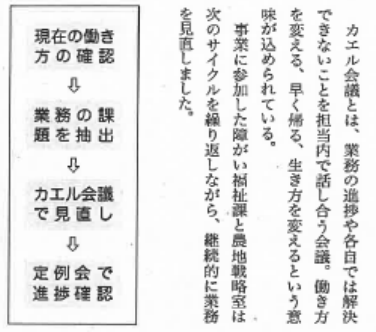
ワークライフバランス導入推進モデル事業の取組について

私たちには、仕事上の責任を果たす一方で子育てや介護、地域等において自分の時間を使える「仕事と生活の調和」が求められています。

このため、職場にワークライフバランスの理念を普及させ、職員を健康を維持するとともに長時間残業の縮減等を目指し、本年度の新規事業として次のとおり実施しました。

この事業の概要は次のとおりです。

- ・朝メール、夜メールの活用により、各自が毎日の業務を可視化し、働き方の課題を抽出し、自ら改善する。
 - ・チーム内でカエル会議を開き、個人では解決できない課題改善点について話し合う。
 - ・年3回の定例会議でコンサルタントに相談し解決策を講ずる。
- 朝メール、夜メールとは、朝に各自がその日の業務予定を書き込み、夜はその予定がどうなったかを振り返る。自らの課題が分かるだけでなく、メールの内容が担当内で共有できるので、担当内の一入一人が何をしているかや業務の進捗具合が分かる。



具体的な取組内容は次のとおりです。

- ・障がい福祉課企画・社会参加担当チーム
- ・関係機関との業務整理や丁寧な協議、県民からの要望に対する迅速な対応
- ・担当内の情報共有のため、朝メールやカエル会議の活用、担当業務の割り振りの変更
- ・書類の廃棄・整理、電子ファイルの細部し
- ・自己研鑽の目標設定、仕事に役立つ本や情報の紹介
- ・チーム3箇条の策定（早め早めの準備、今日やらなければいけない仕事は必ず片付ける、翌日に持ち越せる仕事は持ち越す）



農地戦略室農地戦略担当チーム

- ・カエル会議を毎日5分間だけでも実施
- ・会議は課題、目的を明確にし、タイムキーパーを導入
- ・電子ファイルの整理と共通サーバーの活用
- ・クリアデスクの実施と仕事集中タイムの導入
- ・笑顔で挨拶



取組を行った結果、次のような効果がありました。

障がい福祉課企画・社会参加担当チーム

- ・県民ニーズを踏まえた提供サービスの充実、関係機関と協力したイベントの実施
- ・新規事業等が集中する中、担当業務の効率の向上
- ・過去の書類、ファイルのスムーズな使用による円滑な業務遂行

ライフの充実によるワークの質の向上

- ・業務増にもかわからず超過勤務の削減
- ・農地戦略室農地戦略担当チーム
- ・カエル会議により、各自の担当業務の進捗状況や様々な情報の共有
- ・室員の健康状況の確認や新たな視点からのアイデア
- ・台風による突発的業務への対応のため迅速な業務分担見直し
- ・ONとOFFの切り替えがワークとライフのよい関係を実現

実施チームの方に感想を伺いました。

障がい福祉課企画・社会参加担当チーム(天西)

毎日の業務を担当内で共有するには、朝メールは有効です。タイムマネジメントの感覚も自然に身に付いていると思います。

担当職員で意見を持ち寄り、目標を定め、それを達成するためのアクションを考え、役割を分担して進めていくやり方は、働き方の見直しに効果があると思います。

農地戦略室農地戦略担当チーム(大塚)

これまでは、自分の仕事に手一杯で、隣の人の業務内容を把握できていなかったのが、この取組によってわかるようになり、チーム力がアップしました。

カエル会議が活発化することで、新しいアイ

アイデア、課題解決に向けた一体感、メンタルケアなどの効果が実感できました。



職員厚生課から

新規事業であり事業実施に伴う負荷の程度が分からないため、応募チームが見つからない中、今年度の各チームには、積極的に事業に取り組んでいただき、感謝しています。

実施したチームがこの事業を前向きにとらえて取り組んだことが、よい効果を生むことにつながりました。

特に、自分のその日の業務予定を可視化し、メールにより担当内で共有することは、効果があったと思いますし、課題解決に向けての話し合いは、各所属において、できていないようであれば、引き継ぎ、事業を実施しようと考えていますので、案内があった際にはぜひ積極的に参加していただきたいと思います。