

2 株式会社ワーク・ライフバランス情報提供資料

(1) 経営戦略としての働き方改革


株式会社ワーク・ライフバランス

経営戦略としての働き方改革

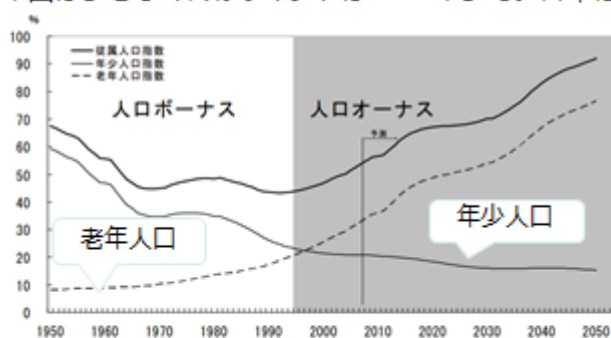
2018年
株式会社ワーク・ライフバランス

人口ボーナス期とは

ハーバード大学 デービッドブルーム教授 98年提唱


株式会社ワーク・ライフバランス

ある社会が生産年齢比率の高くなり、人口構造が経済にプラスになる時期。
現在の中国・韓国・シンガポール・タイ。
安い労働力を武器に世界中の仕事を受注する。一方で高齢者比率が低く社会保障費が嵩まないでインフラ投資が進み、爆発的な経済発展をしてあたりまえ。
「アジアの奇跡」と呼ばれる経済発展は人口ボーナス期で説明できる。
中国はまもなく終わりインドは2040年まで。日本は1960年頃～90年代半ば。



高度成長期が訪れると、富裕層が子どもに教育投資し、高学歴化による人件費の上昇と、非婚化・晩産化が進み少子化に。医療や年金制度が充実するため、高齢化社会に。

国民一人あたりのGDPはほぼ横ばいに。

1度人口ボーナスが終わると二度とこない。90年代に終わり人口オーナス期へ

※本資料の無断転載を禁じます。

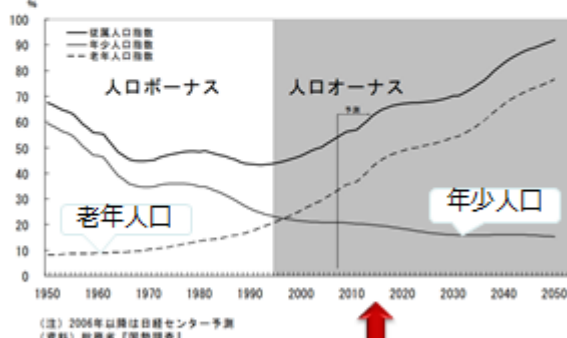
(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

人口オーナス期とは



2

オーナス(onus)とは「重荷・負担」。人口構造が経済の重荷になる時期。
働く人よりも支えられる人が多くなる状況。ボーナス期の手法（人件費の安さ
で世界中から受注して、爆発的な経済発展する）は通用しない。
人口オーナスによって生じる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が困難。
日本は主要国で最も早く少子高齢化が進行した。



人口オーナス期のポイント

- 1:生産年齢人口でありながら、まだ労働参画できていない人（女性・障がい者・介護者）をどれだけ労働参画させられるか（短期的な労働力確保）
- 2:少子化対策として真に有効な対策をどれだけできるか（長期的な労働力確保）

人口オーナス期には短期的・長期的労働力の確保が重要な政策に。
ボーナス期の政策や企業戦略は逆効果になり、転換できた国・企業が勝つ

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

本当の両立環境整備とは何か？



3

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。1人目で孤独な育児が妻のトラウマに。

図2 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世紀成年者意識調査（2012年成年者）及び第12回21世紀成年者
意識調査（2002年成年者）の概況をもとに作成

米国とEUの労働時間規制

米国の公正労働基準法
・週40時間超の労働に対する5割以上の率の割増賃金
EU指令
・24時間につき連続11時間以上の休息の付与
・6時間を超える労働日における休憩の付与
・7日ごとに連続24時間以上の休息（休日）の付与
・1週の労働時間の上限は48時間（時間外労働を含む。ただし4カ月の平均でもよい）
・4週以上の年休の付与
・深夜労働者の保護（労働時間規制、無料の健康診断、健康障害の場合の配転義務）
・割増賃金規制は、EU指令ではなし（ただし加盟国で独自に導入することもある）

5月13日 日経より

「少子化対策」と「女性活躍」に有効なのは「男性の働き方改革」
他国は社会全体で労働時間の上限を設定し、両立環境整備した。

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

経済発展しやすいルールの違い



4

<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。労働力は余っているの、わかりやすい一定条件で足りるのを納得させやすい。
転勤や残業でふるい落として、残るために必死になることで忠誠心を高める手法が経営者として有効。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使える労働力はフルに活用する。
- ・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しないと利益が出ない。
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なので、常に違う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。転勤や残業の可否で足りるをしようと介護する男性も皆ふるい落とされる。育児・介護・難病・障害等を労働するうえでの障壁にしない労働環境の整備が重要。

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

女性活躍推進法をはじめとした見える化



5

図5 女性の活躍推進企業データベースのイメージ

企業名	平均勤続年数(年)		離職率(%)		女性管理職比率(%)	女性役員の数(人)	平均残業時間(時間)
	男性	女性	男性	女性			
A社	22.8	18.0	5.6	16.7	2.2	0	16.1
B社	21.2	16.5	8.0	13.8	4.5	0	25.4
C社	21.8	15.7	17.8	31.6	9.0	1	17.8
D社	22.8	13.8	16.7	18.9	4.8	0	16.0
E社	19.5	18.6	11.2	12.2	15.0	2	23.3
F社	19.6	5.8	—	—	—	—	—

※ヒアリングをもとにワーク・ライフバランス社が作成したイメージ

**301人以上の企業は2016年4月から義務化されたことで、
いい人材を採れる企業と採れない企業の二極化が起きている。**

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

人間の集中力に関する裏付けデータ



6

●北里大学 島津明人教授

「人間の脳が集中力を発揮できるのは朝目覚めてから13時間以内で、集中力の切れた脳は酒気帯びと同程度の、さらに起床後15時間を過ぎた脳は、**酒酔い運転と同じくらい**の集中力しか保てない」と述べている。脳の集中力が成果に直結するホワイトカラーは残業中の労働生産性が最も低い。もっとも集中力の高い日中の時間帯を効果的に使うことで生産性を高める取組が必要である。

●労働科学研究所 佐々木司・慢性疲労研究センター長

「1日の心身の疲労は、その日のうちに回復させることが大切。労働時間への規制をなくせば、長時間労働が助長され、労働者を容易に過労に追い込んでしまう。会社が過剰な仕事を命じる場合はもちろん、働く側が仕事に生きがいを感じる場合も同じだ。仕事の緊張や面白さによって、疲労は容易に隠されてしまう。(中略)人間は一晩眠ったとして、**肉体的疲労は眠りの前半に回復し、ストレスは後半に解消する**。神経をすり減らしている人ほど長時間眠らないと疲労は回復しない。欧州諸国のように、残業も含む1週間の労働時間に上限を設けることが必要だ」と述べている。(<http://www.asahi.com/articles/ASH3J6298H3JULFA02D.html>より)

●矢野 和男(やの かずお)株式会社日立製作所 研究開発グループ技師長

日中の**集中力の高い人**は、**平日と休日で睡眠時間や時間帯の差が少なく傾向があった**。つまり平日に残業が多く、土日に寝だめしているようなライフスタイルの人は恒常的に日中の集中力が落ちて、より残業しなくては仕事が終わらなくなる悪循環になっているという事です。

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

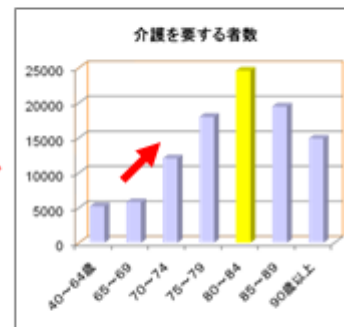
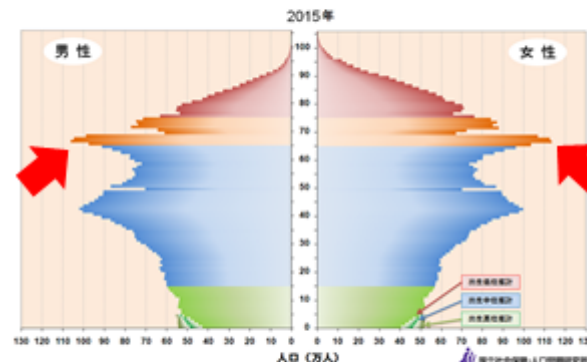
要介護者数はこれから更に跳ね上がる



7

1945年に終戦。直後に生まれた1947年生まれの子が2017年に70代に突入!

要介護者は60代後半から70代前半で跳ね上がる



介護離職は年間10万人を超えたが、これはまだ嵐の前の静けさ。特別養護老人ホームの待機人数は37万人。介護は重篤化してから平均10年なので離職して専念は現実的ではなく、両立が重要。

※本資料の無断転載を禁じます。

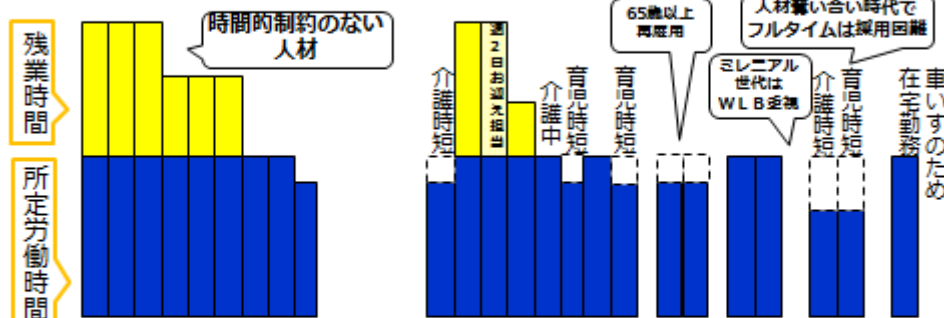
(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

介護で時間制約をもつ人も急増中



8

- 3年前と現在では、人不足感の規模変化により、企業戦略が変化した。
育児で休む女性の数を介護で休む男性の数が超えている企業も出てきた。



【3年前】一部の高度人材は時間管理をせずに成果だけで評価をすることで時間外が可能な人材に思い切り仕事をもらうことが解決策でした。

【現在】高度人材も介護等で時間制約を持ち、転勤・出張困難者増加。時間外勤務や転勤過多の職場からは高度人材も離職。時間制約のある人の意欲を上げ、仕事のやりかたを雇人化させずにチームで成果を出す手法が解決策となり、高度人材の海外流出も防げます。

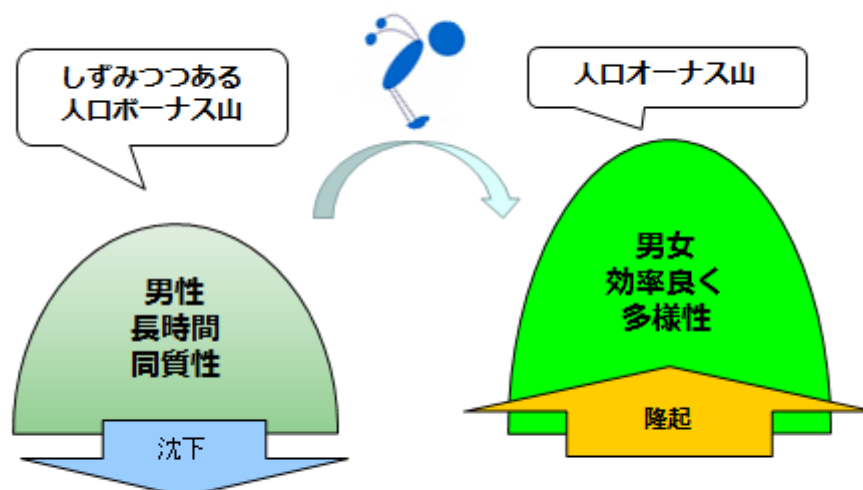
※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

今、私たちにできること



9



沈みゆく「人口ボーナス山」から青々とした「人口オーナス山」へ。
回結して飛び移ることが出来るか？ 沈む前に間に合うのか？
この組織が、この国が、間に合うように一緒に動いていきましょう！

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

働き方改革関連法のポイント（時間外労働の上限設定）

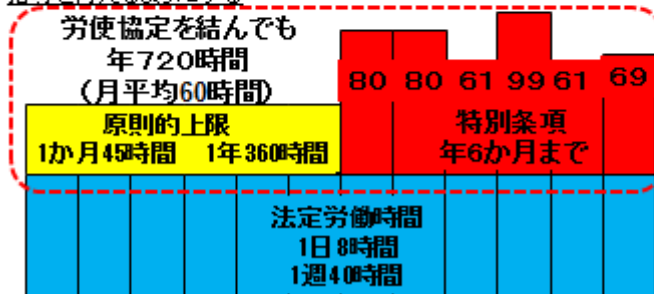


10

上限は単月100時間、2~6か月平均でも80時間

この上限について、①2か月、3か月、4か月、5か月、6か月の平均で、いずれにおいても、休日労働を含んで、80時間以内を満たさなければならないとする。②単月では、休日労働を含んで100時間未満を満たさなければならないとする。③加えて、時間外労働の限度の原則は、月45時間、かつ、年360時間であることに鑑み、これを上回る特例の適用は、年半分を上回らないよう、年6回を上限とする。

他方、労使が上限値までの協定締結を回避する努力が求められる点で合意したことに加え、さらに可能な限り労働時間の延長を短くするため、新たに労働基準法に指針を定める規定を設けることとし、行政官庁は、当該指針に関し、使用者及び労働組合等に対し、必要な助言・指導を行えるようにする。



※本資料の無断転載を禁じます。

1年間＝12か月

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

雇用する側である企業や団体が労働時間の状況を客観的に把握しなければならない。部下の労働時間をきちんと把握しマネジメントすることが管理職の重要な職務となる。

働き方改革関連法のポイント（その他）



11

● インターバル規制が努力義務に

（パワーハラスメント対策、メンタルヘルス対策）職場のパワーハラスメント防止を強化するため、政府は労使関係者を交えた場で対策の検討を行う。併せて、過労死等防止対策推進法に基づく大綱においてメンタルヘルス対策等の新たな目標を掲げることを検討するなど、政府目標を見直す。

（勤務間インターバル制度）労働時間等の設定の改善に関する特別措置法を改正し、事業者は、前日の終業時刻と翌日の始業時刻の間一定時間の休息の確保に努めなければならない旨の努力義務を課し、制度の普及促進に向けて、政府は労使関係者を含む有識者検討会を立ち上げる。また、政府は、同制度を導入する中小企業への助成金の活用や好事例の周知を通じて、取り組みを推進する。

（企業本社への監督指導等の強化）過重労働撲滅のための特別チーム（かどく）による重大案件の捜査などを進めるとともに、企業トップの責任と自覚を問うため、違法な長時間労働等が複数事業場で認められた企業などには、従来の事業場単位だけでなく、企業本社への立ち入り調査や、企業幹部に対するパワハラ対策を含めた指導を行い、全社的な改善を求める。また、企業名公表制度について、複数事業場で月80時間超の時間外労働違反がある場合などに拡大して強化する。

（見直し）政府は、法律の施行後5年を経過した後適当な時期において、改正後の労働基準法等の実施状況について検討を加え、必要があると認め見直しを行う。

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

労働時間革命宣言企業

12

宣言 私たちは経営者として、自社での取り組みはもちろん、社会全体での脱長時間労働に賛成します！



※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

企業で働き方改革を進める手順の落とし穴



13

1. 女性の積極採用

- ・ロールモデルがない
- ・優秀な女子学生が重視する観点でPR出来ていない

2. 休業・時短を経て継続就業できる制度整備

- ・制度はあっても、それを使って復帰した人のモチベーションが下がってしまう

3. 長時間残業の是正

- ・重要な会議ほど時間外に行われる
- ・昇進するポストは残業・出張・転勤多い
- ・残業ありきの業務量

4. 評価の見直し「成果主義」の定義修正

- ・成果主義の定義が「期間あたり生産性」
- ・「時間あたり生産性」が低い人に高い評価
- ・チームの生産性を上げた管理職が損する組織

**1→4ではなく4→1と取り組むことが重要
管理職が腹落ちして自発的に発信できるか否かが鍵**

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

今後求められるマネジメントとは？



14

- 時間制約がない部下はもういない。一部の人材に甘えるマネジメントは怠慢。職場全体の仕事のやりかたを属人化排除に。
- 社内資料作成などの仕事を捨てる・断る・ミニマムにする等の判断のリスクを取る。その仕事をやめないことで起きているチームの疲弊・離職・メンタル疾患・家庭不和のリスクの大きさを直視し、取捨選択することで仕事の質を上げる。
- 「時間や場所の柔軟さ」を「真の報酬」として積極的に活用する。マネジメントが対面へのこだわりを捨てる。
- 自分の指示の長さ・ITスキルの低さで部下の作業時間を取らない。決断の先延ばし・保身でよい資料を作らせない。
- 自分自身のワーク・ライフバランスを実践し自己研鑽に励む。

多様化時代に則した、新しいマネジメントスキルを身につけなければ生き残れない

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

働き方の見直し：4つのステップ



15



朝夜メール・カエル会議など、4つのステップの詳しい進め方・注重点などは「働き方改革」(毎日新聞出版)にて解説しています。

＜ステップ1＞現在の働き方を確認する

朝の段階で予定していた仕事は実際にはどのくらい進められたのか、進められなかった理由は何か、日々の予定と実績を比較し振り返る。

＜ステップ2＞業務の課題を抽出する

予定通りに進められない原因となっているものは何か、外的要因だけではなく内的要因にも目を向け、自分たちで変えることのできる課題点を洗い出す。

＜ステップ3＞ミーティングで働き方の見直し

個人レベルの工夫を共有。また個人だけでは解決できないチームとしての改善項目についてミーティングを開き話し合う。実施中の施策の進捗についても確認する。

＜ステップ4＞見直し施策の実施

ミーティングで決定した施策をチームで実施する。

4つのステップを繰り返しながら、継続的に業務を見直す

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

朝メール・夜メールでタイムマネジメント

WLB
Work-Life Balance
16

出社時に1日の業務予定を立て、終業時に1日を振り返り、時間の使い方や業務進捗を「見える化」

時間の使い方を
「見える化」

+

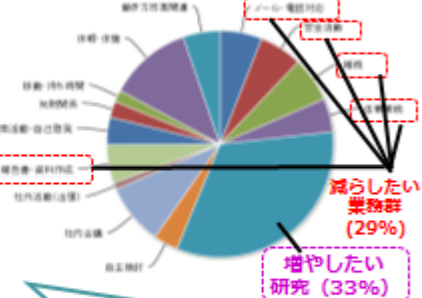
グループ単位で
傾向や特徴を把握

=

業務の進め方や時間の
使い方の課題発見

朝夜メール比較

時間	朝メール	夜メール
8:30-8:40	メール確認・メール返信	メール確認・メール返信
8:40-9:00	会議・社内会議	会議・社内会議
9:00-10:00	朝・夜のメール確認・返信	朝・夜のメール確認・返信
10:00-11:00	朝・夜のメール確認・返信	朝・夜のメール確認・返信
11:00-12:00	朝・夜のメール確認・返信	朝・夜のメール確認・返信
12:00-13:00	朝・夜のメール確認・返信	朝・夜のメール確認・返信
13:00-14:00	朝・夜のメール確認・返信	朝・夜のメール確認・返信
14:00-15:00	朝・夜のメール確認・返信	朝・夜のメール確認・返信
15:00-16:00	朝・夜のメール確認・返信	朝・夜のメール確認・返信
16:00-17:00	朝・夜のメール確認・返信	朝・夜のメール確認・返信
17:00-17:30	朝・夜のメール確認・返信	朝・夜のメール確認・返信



本日の振り返り

△△部事務の打ち合わせは、先方が提案内容をとても喜んで下さいました。
正式なご返事はもう少し後になりそうですが、内定を頂くことが出来ました。
今までの中で一番の大きな関心事なのですが、ここまでやり切ることが出来て達成感があります。

朝と夜のスケジュールの作業差が一目瞭然。時間の使い方が毎日
グラフで見えるので5分以内で終わらせる意識が強く

コメントをしようので、コミュニケーションが自
然に増加。コメント欄で相談、情報共有

朝メール・COM利用の割合 30IDで年間12万円

日々の業務について所要時間を見積もる・考える習慣を身につける
自チームが一番時間を掛けたい業務に時間を使っているか分析

「働き方の見直し」取り組み事例

WLB
Work-Life Balance
17

残業削減活動

8 (ばっ)
と
無ろうデー

毎日ノー
残業デー

トランプ
残業申請

ストラッ
残業許可

社内周知
活動

有給推進
月間

職場における取り組み

集中
タイム

朝メール

多岐工化

スケジ
ュール共有

プレゼン
テーショ
ン力向上

在宅勤務

集中
ルーム

3人
コーチング

後輩育成

業務共有

ファシリ
テーショ
ンスキル
向上

タイマー
会議

職場復帰
支援

月イチ面
談

チームで
支える

ITの活用

モバイル
ワーク

会議
1/8

100社あれば100通りの実現方法があります！
自分の働き方にあった方法を取り入れてみましょう。

※本資料の無断転載を禁じます。

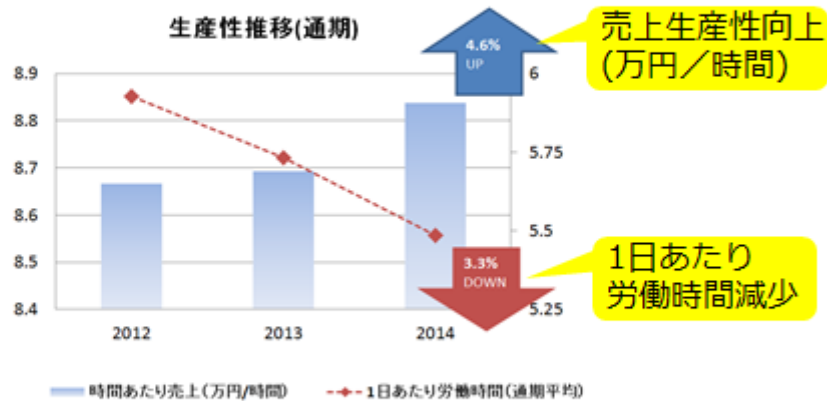
(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

株式会社リクルートスタッフィング

WLB
Work-Life Balance

18

- ・限られた時間で賢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 86%削減！休日労働 68%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！

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

18

時間あたり生産性の評価のイメージ

WLB
Work-Life Balance

19

成果さえ高ければ、かけた時間は問われない。②は最も収入が高くなる

ある一定時間を超えたらどんなに成果が高くても評価圏外



一定時間(例:月間20時間・年間240時間・年間総実労働時間2160時間等)を超えたら表彰の対象外。赤太線は月間45時間や、労使協定の上限とする。評価対象外となるのは個人ではなく、あくまでもチーム。

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

セントワークス株式会社 (従業員数:140名 業種:介護支援ITシステム開発)



20

- ・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!
経常利益	前年比	155%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	取り組み後
平均3人/年	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! 経常利益 155%増加!
従業員の出生数の増加2.7倍! 女性管理職比率8倍!

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

株式会社エムワン (三重県 : 58名 業種: 調剤薬局)



21

- ・業務体制の見直しと多店舗への応援体制の整備
- ・スキルの洗い出しと全体のレベルアップを実施
- ・椅子も机もない環境で立ちながらもカエル会議を続け、職場の意識や雰囲気を変えた



代表取締役 村井 俊之氏

医薬品売上高



医薬品売上構成比(前年比)



全員のスキルアップ等を通じて売上の230%へ
取組みチームの有休取得数が、昨年比352%へ
従業員の出生数は2.5倍! 結婚数も2倍へ
採用エントリーが60名/年だったのか160名/年に
 (採用活動が1か月で完結。大阪から三重に就職した人も)

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

株式会社シップス (従業員数 1235名 アパレル小売)



22

- ①最初は週1~2回のカエル会議(30分)で互いの業務を把握
- ②慣れてきたら毎日10分程度。問題点の抽出(例:掃除・倉庫整理)→改善実施→振り返り→行動を習慣化
- ③所要時間や優先順位について店長自らが全員にアドバイス

店長にとって大きな衝撃だったのは、「お客様のために」という理由での残業よりも「店舗スタッフ同士のコミュニケーション不足、店長のマネジメント力不足」が原因の残業のほうが多かったこと



グランフロント
大阪店長

法定外労働時間推移[h]



16年度昨年比較[%]



売上5億円増加! 深夜38%削減! 残業25%削減!
年末年始セール中も前年比80%をキープは快挙!
グランフロント大阪店では残業ゼロを達成!

※本資料は簡易的なものであります。

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

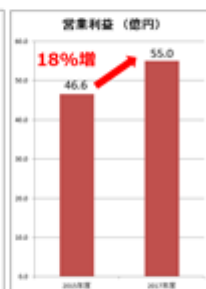
三菱地所プロパティマネジメント株式会社

(東京都 従業員数: 1,072名 不動産管理業)



23

1. 定時退社促進・定時退社強化週間の設定・退社時のアラーム鳴動
2. 執務環境改革・打合せ時にタイマー設置・部内BGMをかける
3. コミュニケーション活性化・月1回のカエルランチ・週1回の昼休み後共有タイム
4. 残業事前申請 5. Web会議 6. 集中スペース
7. **ワークスタイルチャレンジ表彰** 平均残業20時間・有休取得80%をクリアしたチームに1人6万円支給!



時間外手当/還元額割合の将来予測



残業30%削減! 月間平均17時間に! 1億8600万円を還元!
営業利益18%増! 46.6億⇒55億に増加!!
全部門が「残業20時間以内、有給80%以上」を達成!
時短が進むことで、還元額は増加。還元方法は毎年検討予定。
働き方が柔軟な発想を生み、三菱地所G初の取組である
企業向け託児所付ワークスペース「コトフィス」を立ち上げ



コトフィス

※本資料は簡易的なものであります。

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

SCSK株式会社

連結従業員数：11,769名
業種：ソフトウェア、システムの開発・販売



24

社員の大半がシステムエンジニア(SE)。13年4月から、抜本的な残業削減に取り組む「スマートワーク・チャレンジ20(スマチャレ20)」をスタート。組織(部門)ごとに、会議の時間・人数の削減など会議の効率化、資料作成の削減、意識改革、シフト勤務の活用など、業務効率化の取組み、業時間短縮で低減された残業代を全額原資とし、目標の達成度合いに応じて社員に還元。インセンティブは、組織(部門)ごとに、残業時間を前年比20%削減し有給を100%取得した部門をゴールドとするなど、ゴールド、シルバー、ブロンズの3段階で還元される。取組内容の詳細は政府のサイトにも掲載されている↓

http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinikyoku/jinji_hatarakikata/dai1/siryou4.pdf

平均月間残業時間(全社平均※1)



有給休暇取得率(全社平均※1)



※1 異業労働時間調査、管理監督者を含む全社員の平均

月間平均残業時間は37%削減の約22時間へ！有給休暇取得率95.2%！増収増益。離職率減少。第二子を授かる社員36%増加。

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

愛知県警察本部 (従業員数：約1万4000名 業種：公務員)



25

- ・県内トップクラスの遺失物取扱い部門と刑事部門が対象
- ・席替えを行い、ジョブローテーションを実施
- ・「カエル会議」でトライ&エラーを繰り返す
- ・働き方見直し期間の事件捜査の成果は抜群の評価を得る

●突発的な対応が多い中でも「カエル会議」を実施

全てのメンバーがそろわなくても会議を継続的に実施。

↓
限られた人数での効率的な捜査の推進をテーマに、情報の共有を強化！
日々の時間意識を高めたことも働き方改革に大きく寄与。

●働き方変革のカギは、トライ&エラーの繰り返し

警察組織の刑事部門での働き方見直しという、前例のない事業だからこそ「まずやってみる」を実施。

↓
実行をもとに、幅広い観点から効率化のアイデアが生まれた。



当直明けで翌日の勤務を続けてしまうことが多かったので「帰ります証」をつけた。

**事案処理件数4割増しながら夏期休暇が7.0日から9.9日へ増加
特殊組織において、働き方改革に取り組み、かつ検挙率などで抜群の成績を収めた。**

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

大塚倉庫株式会社 (従業員数: 389名 物流業)



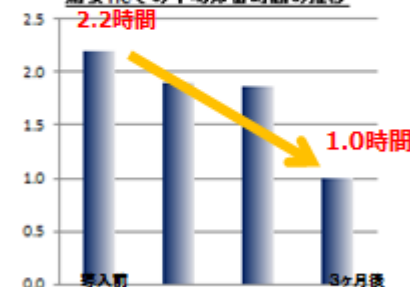
26

- ・WLB講演、トップ対談を実施
- ・部署ごとに最終退室者が時間を入力、翌朝イントラの「最終退出表」に表示！
- ・複数担当制、繁忙期指数に応じ部署を超えた応援のにより休みやすい体制に。
- ・自社へ集荷に来る配送会社の労働時間削減の仕組みを実現
(朝9時に積込みのため前日夜から列を作って車中で寝ていたドライバーに、トラックヤード予約制を導入、スマホから予約し帰宅して睡眠を取れるよう改善)

10日以上有給取得率推移



通安HCでの平均滞留時間の推移



物量24%増加にも関わらず10日以上有給取得率42% (20%増加!) ドライバーの待ち時間 最大1.2時間削減 (65%削減!)

※本資料の無断転載を禁じます。

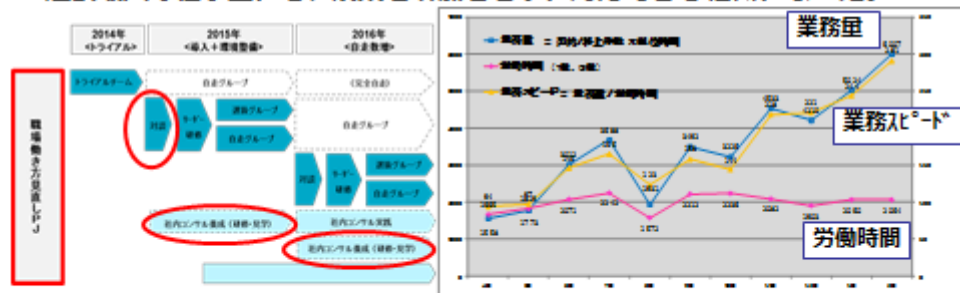
(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

豊田通商株式会社 (従業員数: 3,717名 業種: 総合商社)



27

- ・「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
- ・カエル会議をくり返し、G職(かつての一般職)も主体的に改善案を議論。
- ・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
- ・過去最大の仕事量にも、残業を増加させずに対応できる組織になった。



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。

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

インターバル事例 (厚生労働省2017/03)



28

- 1: ユニ・チャーム(卸売業、小売業 従業員数1,297名(グループ合計15,500名) 東京都港区)
→2017年1月から最低8時間以上、努力義務として10時間というインターバル時間を規定しています。勤務表におけるアラーム機能を新たに導入し、時間を意識した働き方を促している。
- 2: 株式会社フレッセイ(卸売業、小売業 従業員数2,000名 群馬県前橋市)
→2016年4月から勤務間インターバルの時間設定を11時間以上と規定しています。
- 3: TBCグループ株式会社(サービス業 従業員数2,200名 東京都新宿区)
→2017年1月から義務規定として9時間、健康管理指標として11時間(月11日以上)空ける制度を導入した。
- 4: KDDI株式会社(情報通信業 従業員数31,834名 東京都千代田区)
→全社適用は2015年7月、部分的にはそれ以前から実施。8時間の勤務間インターバル時間を確保する事を義務化するとともに、安全衛生管理規定の中に11時間のインターバルを健康管理の指標として規定している。
- 5: 社会福祉法人聖隷福祉事業団 総合病院 聖隷三方原病院
(医療・福祉 従業員数1,765名 静岡県浜松市)
→2012年2月から変則交代制勤務を行っている看護職員全員に一律で最低11時間以上のインターバル時間を確保
- 6: AGS株式会社 (情報通信業 従業員数930名 埼玉県さいたま市)
→2017年1月から一律で11時間を就業規則にインターバル時間を明記するとともに、労使協定で適用除外等に関する細かな規定を締結。
- 7: 本田技研工業株式会社 (製造業 従業員数 連結208,339名 東京都港区)
→1970年代から開始。22時以降まで残業を行う場合、本社・営業で12時間。また、研究所では10時間、工場(製作所)では9時間30分～11時間30分と事業領域ごとに規定が異なる。

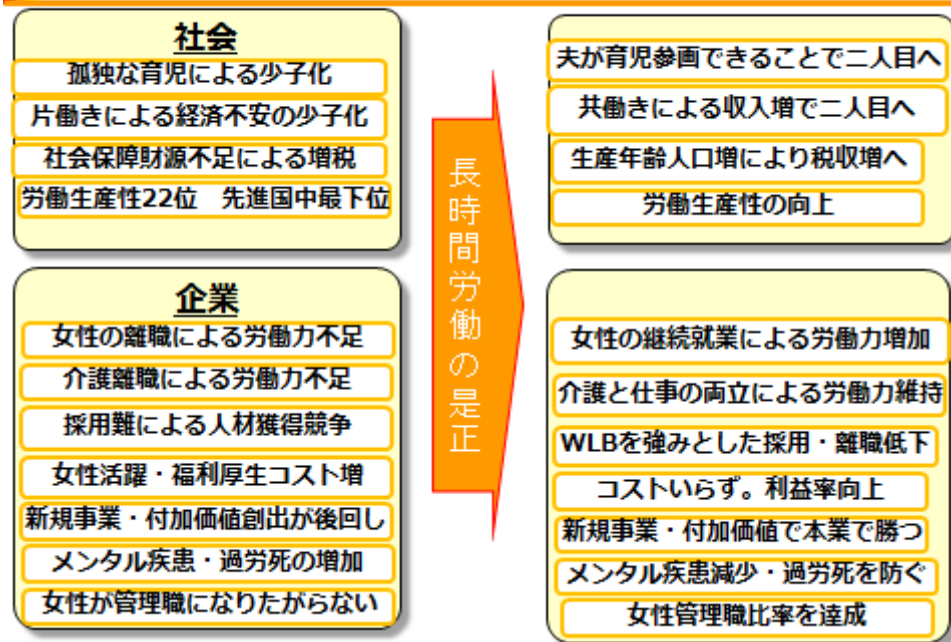
※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

社会と企業の課題を解決するセンターピン



29



※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

仕事

家庭や
私生活

アイデアが沸くので、仕事が
効率的に終わり評価UP！
視野の広がり企画力UP！

心も身体も健康に。
外部との交流で人脈も広がる！
自己研鑽をつむ時間も。

ライフが充実すれば、人脈・アイデア・スキルが得られて
結果的にワークの質と効率が高まる。
ワーク・ライフバランスに積極的に取り組み、
勝てる組織と充実した人生を作っていきましょう！