

# BBLセミナー コメント資料

2017年2月23日

「働き方の男女不平等」へのコメント

小室 淑恵

# 女性活躍 ～働き方の障壁～

2017年2月23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

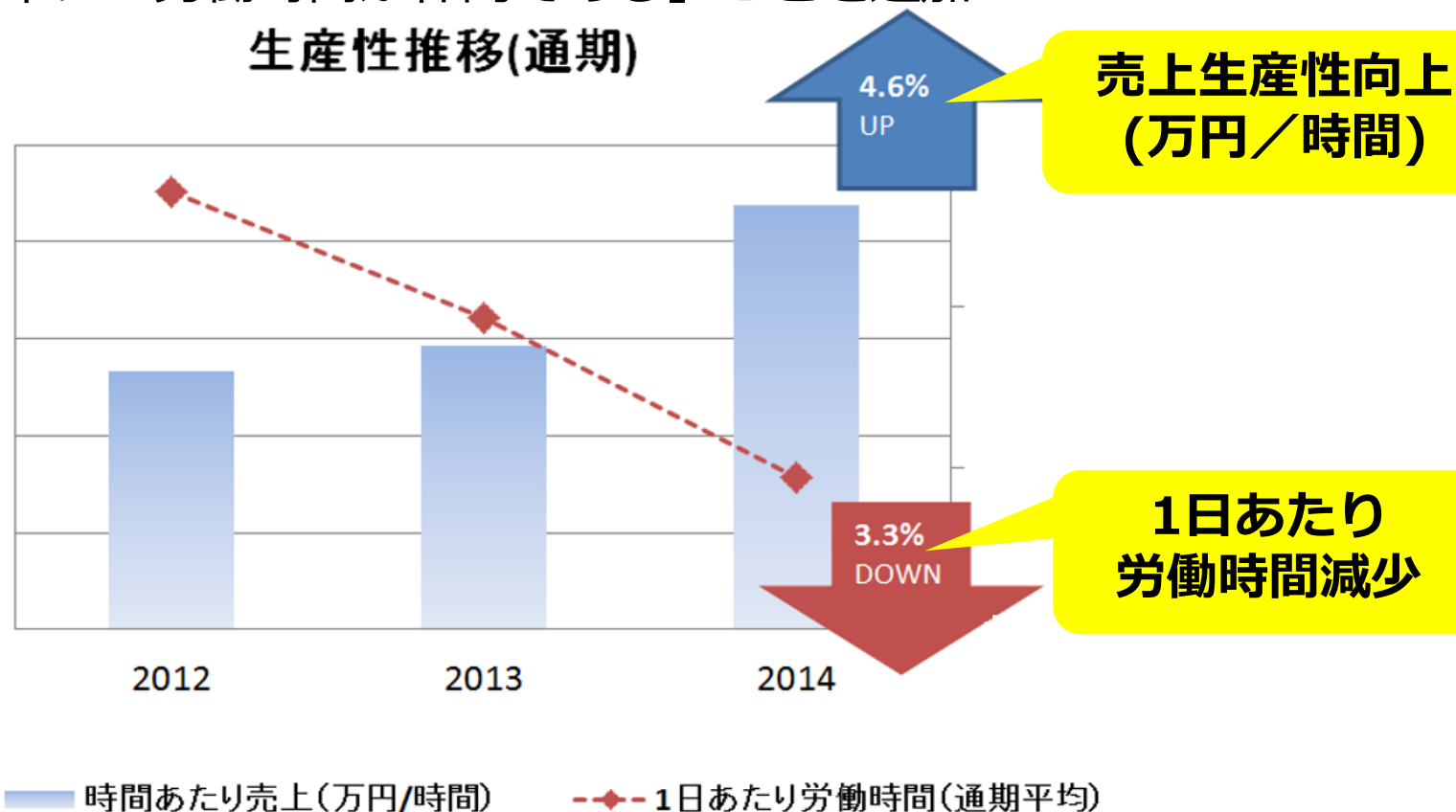
[customer@work-life-b.com](mailto:customer@work-life-b.com)

電話：03-5730-3081

# 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

## 生産性推移(通期)

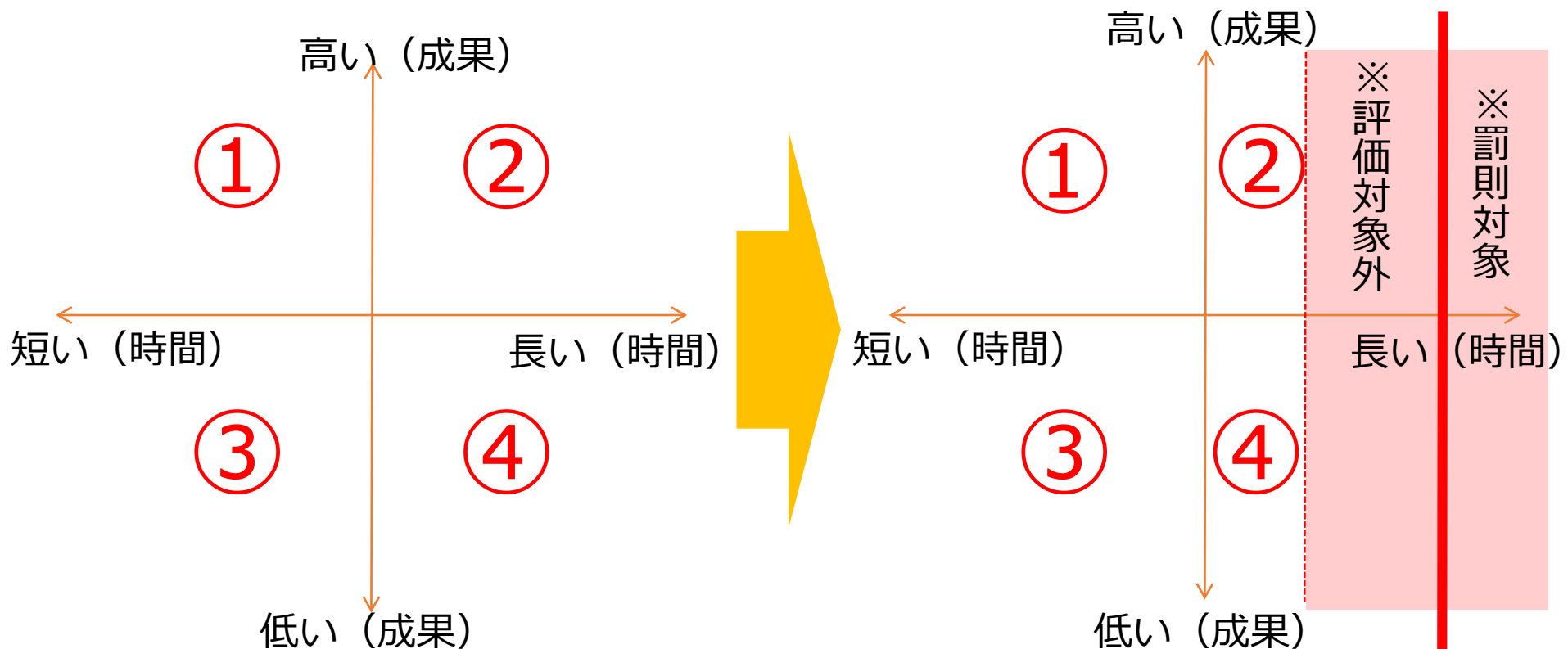


**深夜労働 86%削減！ 休日労働 68%削減！ 女性管理職43%！  
女性従業員の出産数の増加1.8倍！ 自己研鑽の増加1.6倍！**

# 時間あたり生産性の評価のイメージ

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。

- ・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!

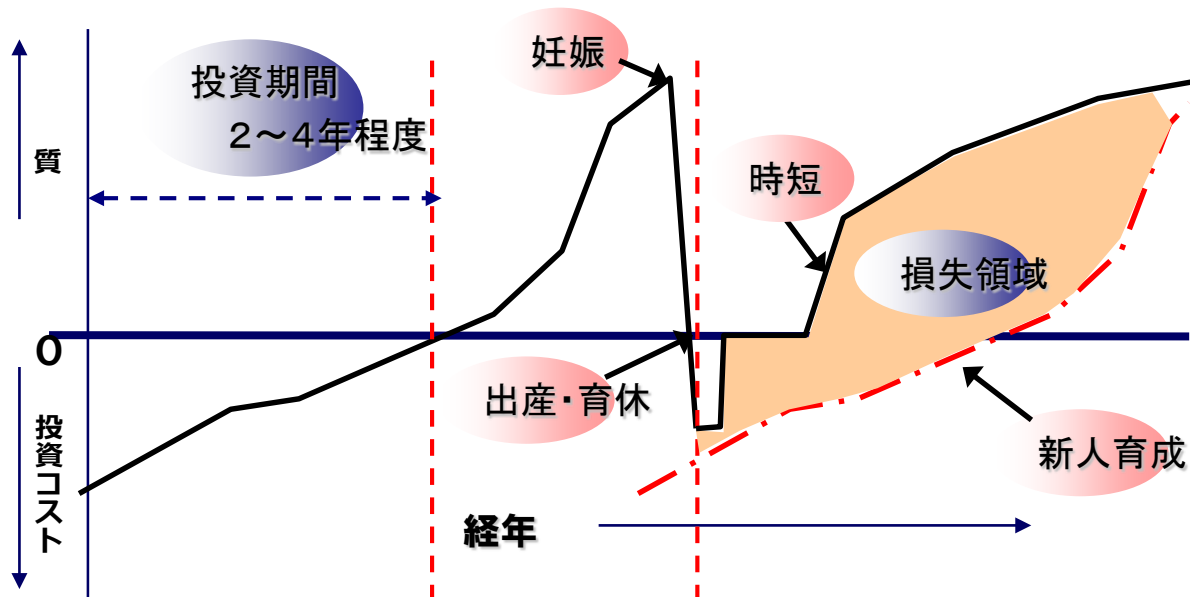
取り組み前 平均3人/年 → 取り組み後 8人/年

- ・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!**

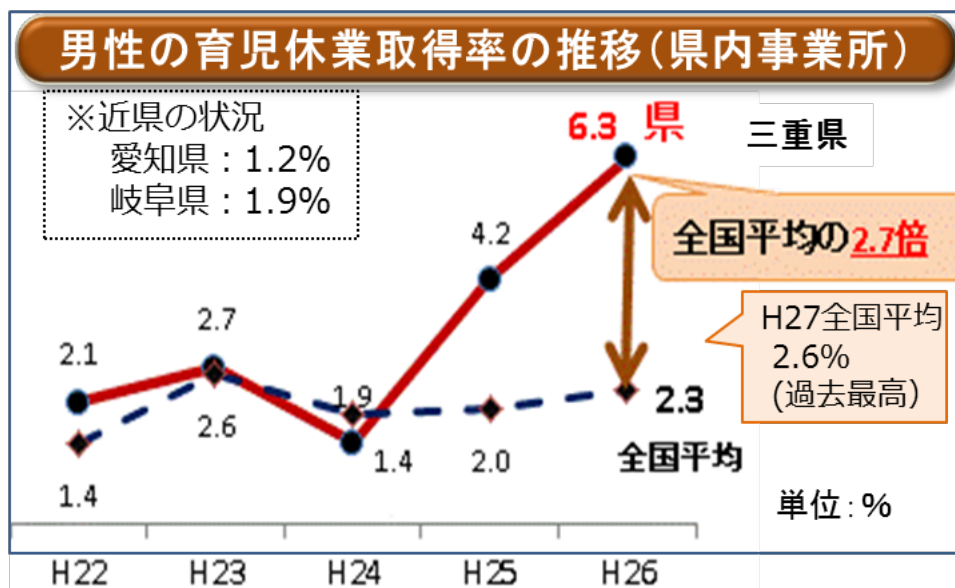
# 大手旅行業 (従業員数：2万6千名)

- ・ 独自でダイバーシティ I N D E X を開発し「総実労働時間」「若手の在籍率」「女性管理職数」を全て見える化。毎経営会議で発表、社内公表した。
- ・ 2012年から15年まで4年間「働き方改革プロジェクト」を実施。「朝メール・夜メール」「複数担当制」「営業プロセスの棚卸」「資料整理とリスト化」等を実施
- ・ 管理職研修でリプレイスメントコストについて徹底周知。

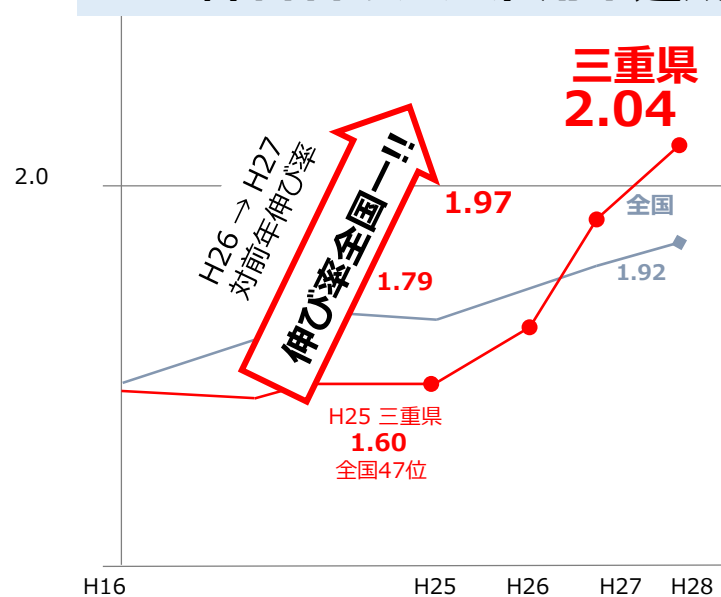


**年間実労働時間が1人あたり50時間減少！**  
**残業40%削減のチームも！女性管理職37%を実現！**  
**従業員の出産数の増加1.66倍！**

1. 三重県下の企業経営者100人を集めて「働き方改革セミナー」開催
2. 20社の企業人事部が「働き方改革ノウハウ講座」全3日間を県の費用で受講
3. 8社に県の費用で「働き方改革コンサルティング」を導入し、業績と出生率が向上
4. 知事出席の「働き方改革タスクフォース」立ち上げ。県庁職員の働き方改革開始
5. 知事の本気度を動画で内外に発信。



### H28 障害者の法定雇用率達成!!



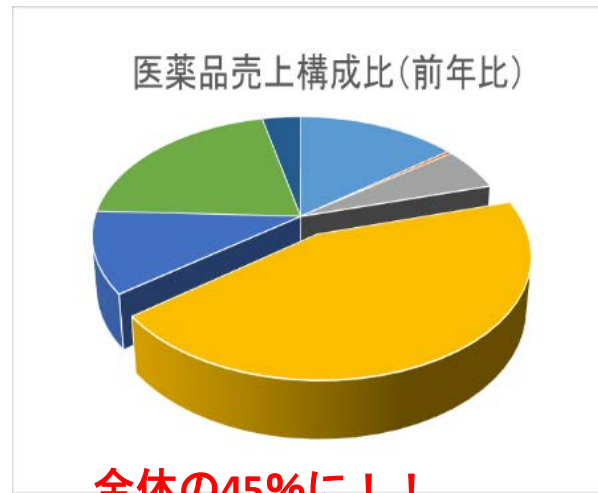
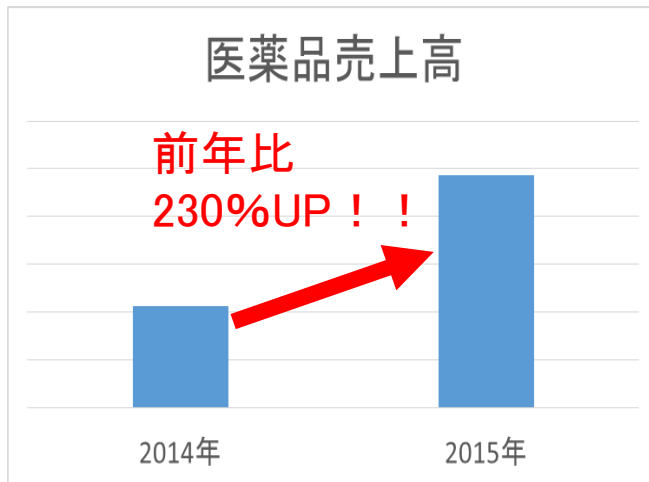
伊勢志摩サミットを成功させながら**県庁の超勤者4割減!**  
**県の合計特殊出生率が過去最高に!**  
**県民の幸福度が年々向上!**



- 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

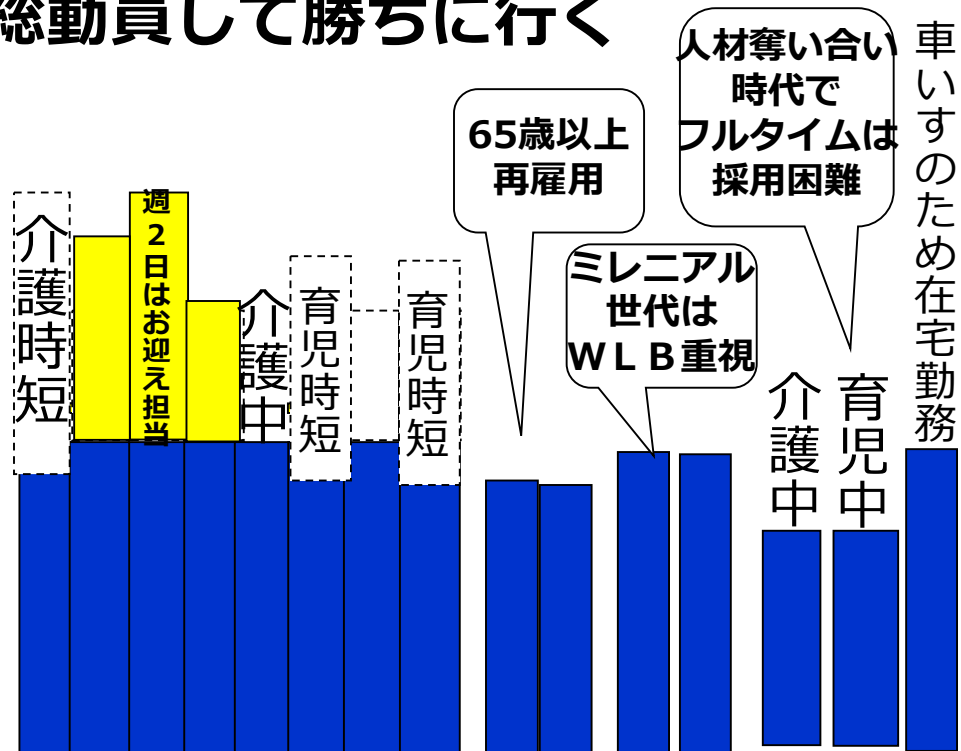
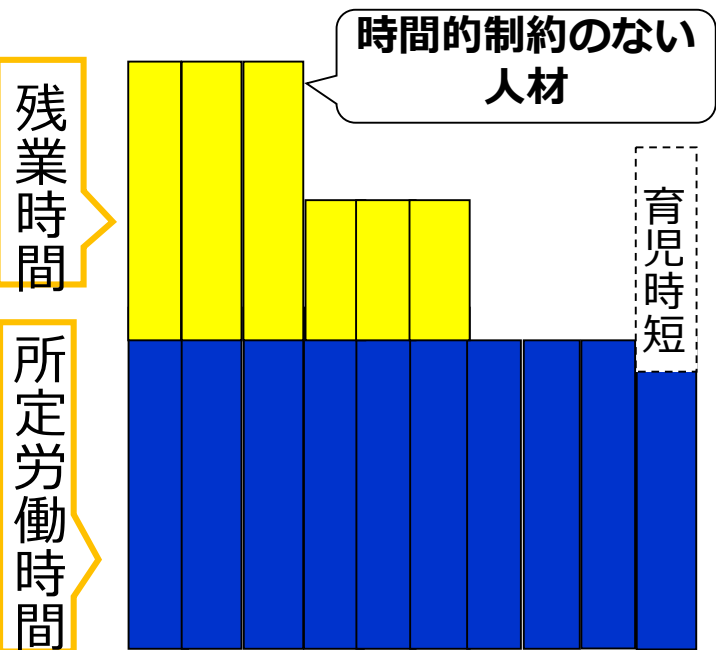


**全員のスキルアップ等を通じて売上の230%へ**  
**取組みチームの有休取得数が、昨年比352%へ**  
**従業員の出産数は2.5倍！ 結婚数も2倍へ**  
**採用エントリーが60名/年だったのか160名/月に**  
(採用活動が1か月で完結。大阪から三重に就職した人も)



# 職場の形を変え、勝ち続けるチームへ

## ● 時間や曜日が半端な人を総動員して勝ちに行く



【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してもらうホワイトカラーエグゼンプションが解決策**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、**仕事のやりかたを属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る。

# 労働時間削減で業績・女性管理職比率・出生率が上がる仕組み

## 取組前

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  
→**妻が離職・かつ第二子生まれない**  
**育児女性はおきらめ型に→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）

## 取組後

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。  
**新規アイディア増**

## 取組前

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  
生み出され、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

## 取組後

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！女性管理職202030！**  
**出生率1.8実現！**  
**介護離職ゼロ実現！**

# 労働時間革命

# 自治体宣言

私たちは、わが国社会に山積する課題「少子化・介護離職・過労死・女性の離職・労働力不足・労働生産性の低さ」を解決し、豊かで明るい未来社会につなげるために、「労働時間革命 自治体宣言」として下記2点の推進を宣言します。

1. 長時間労働の是正は、個人に健康で充実した時間をもたらします。また、育児期に夫婦が協力して子育てする環境を整え、少子化解決にも好影響をもたらします。以上の認識のもと、自治体や地域企業において長時間に及ぶ残業が発生している職場の改善を進めます。
2. 日々の労働において、適正な休息を取ることでできるインターバルを挟むことで、健康被害を防ぎ、仕事の生産性をあげることができます。このインターバルにより、日本は持続可能な経済成長社会を作ることができます。以上の認識のもと、自治体や地域企業における勤務間インターバル規制を推奨します。



「労働時間革命 自治体宣言」のとりまとめにあたっては、プラチナ構想ネットワーク(会長 小宮山宏氏 (株)三菱総合研究所理事長、第28代東京大学総長)等の協力を戴きました。

# 労働時間革命宣言企業

## 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！

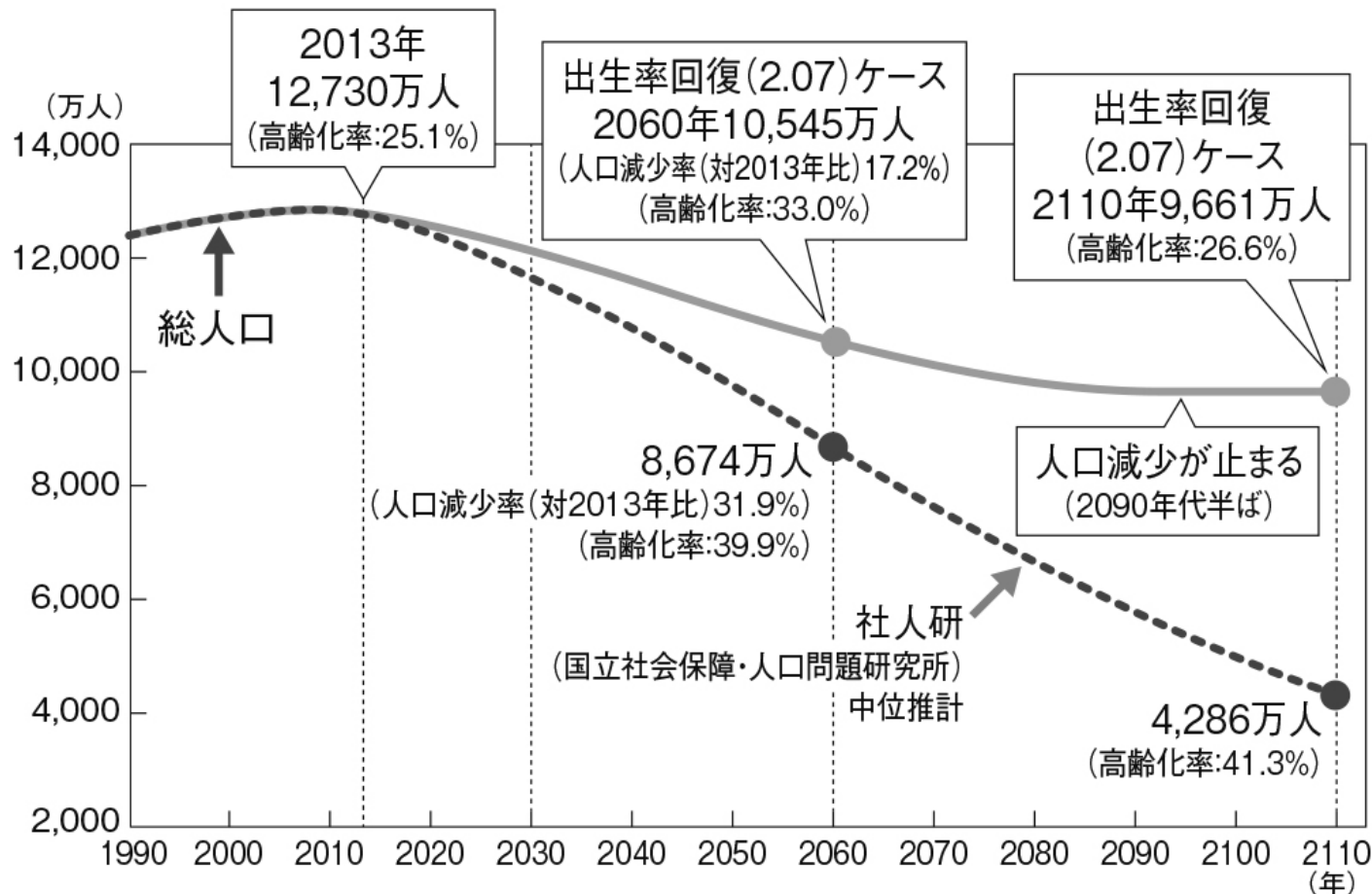
 代表取締役会長 利幸 見	 取締役会長 鈴木茂彦	 代表取締役社長執行役員 大西 洋	 代表取締役社長 小室 淑恵	 代表取締役社長 江川昌史	 代表取締役社長 新浪剛史	 三重県知事 鈴木 英敏
 徳島県知事 飯島 知事	 取締役社長 加留部 孝	 代表取締役社長 考野 展久	 代表取締役社長 谷原 徹	 代表取締役社長 井坂 登一	 代表取締役社長 菰田 正信	 代表取締役社長 杉山 博寿
 代表取締役社長執行役員 千葉 太	 取締役代表執行役員 石井 雅実	 代表取締役社長社長執行役員 藤村 仁	 代表取締役社長 島田 隆史	 代表取締役社長 牧 貞久	 代表取締役社長 長谷川 隆敏	 代表取締役社長 藤田 浩人
 代表取締役会長 山田 憲典	 代表取締役社長 柏村 美生	 代表取締役社長 山口 文洋	 代表取締役社長 村上 英三	 取締役常務執行役員 寺井 克宏	 代表取締役会長 大塚 太郎	 代表取締役社長 高木 茂五
 代表取締役社長 大西 徳雪	 代表取締役社長 CEO 岡村 勇一	 代表取締役社長 鈴木 浩之	 代表取締役 三浦 美枝	 代表取締役社長 森 雅博	 代表取締役社長 田中 裕嗣	 代表取締役社長 Mark E. Butler
 代表取締役社長 野英 章雄	 代表取締役 村井 俊之	 代表取締役社長 増村 一郎	 代表取締役 田中 大輔	 代表取締役社長 植木 義晴	 代表取締役 酒井 弘行	 代表取締役執行役員社長 松山 一雄
 学長 片峰 茂	 代表取締役 重松 正弥	 代表取締役 梶川 洋	 代表取締役社長 児玉 幸信	 代表取締役社長 真山 淑美	 代表取締役 谷津 陽子	 代表取締役社長 石川 康晴
 代表取締役社長 坂田 匠	 代表取締役社長 世古 学	 代表取締役会長 小谷 達雄	 代表取締役社長 佐藤 幹男	 代表取締役社長 小柴 雅史	 取締役工務長 加納 以子	



# 【参考】

# 出生率の回復ケースと現状推計の比較

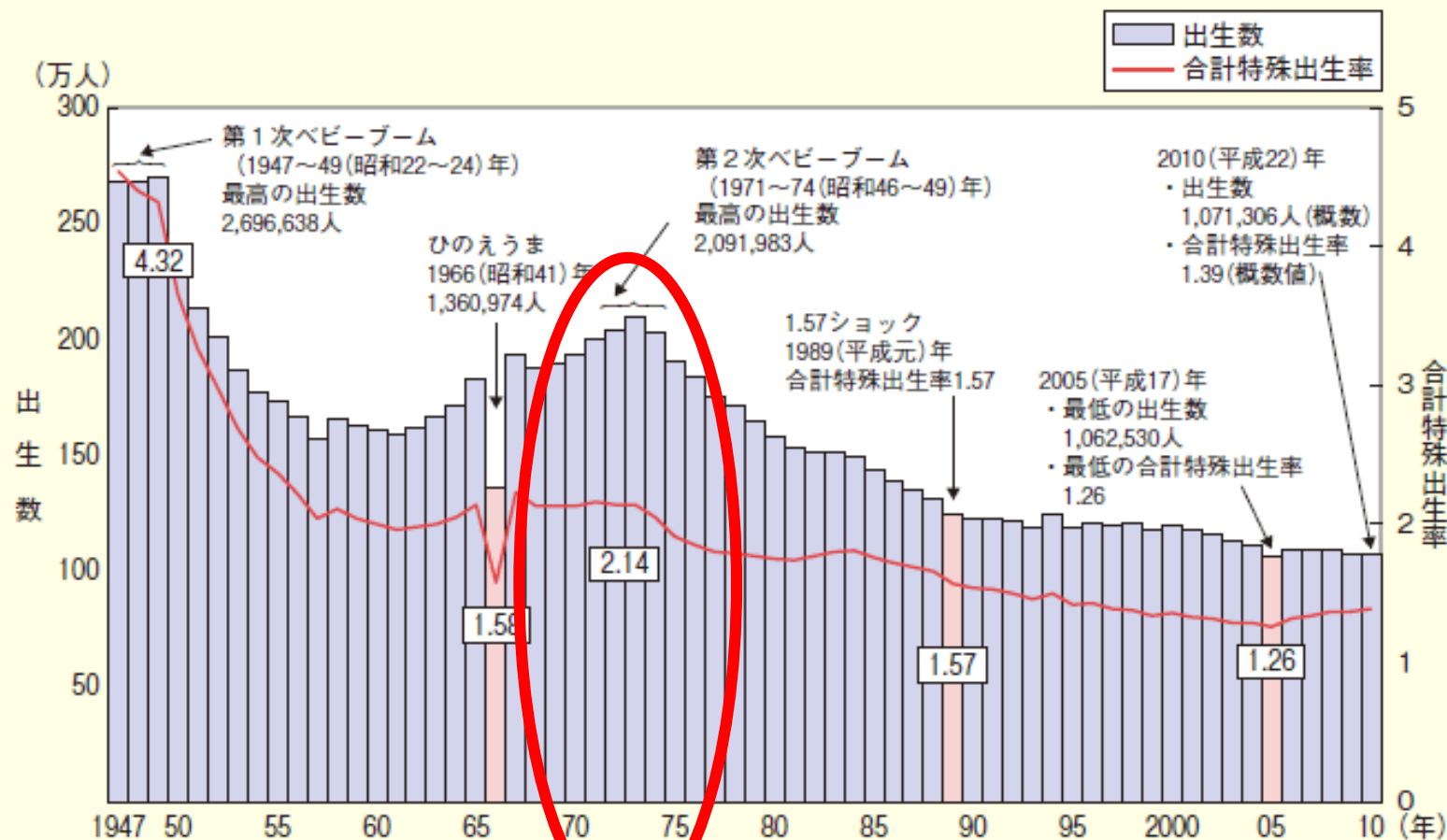
## 2 総人口の将来推計



出所:内閣府HP 2014年5月「選択する未来」委員会

**2年で「働きながら子育て出来る」企業体制を作り団塊ジュニア世代の女性が実感・出産しなければ90年人口は増やせない。期限を決めて取り組むべき**

# 人口に効果が出るタイムリミットは？



資料：厚生労働省「人口動態統計」

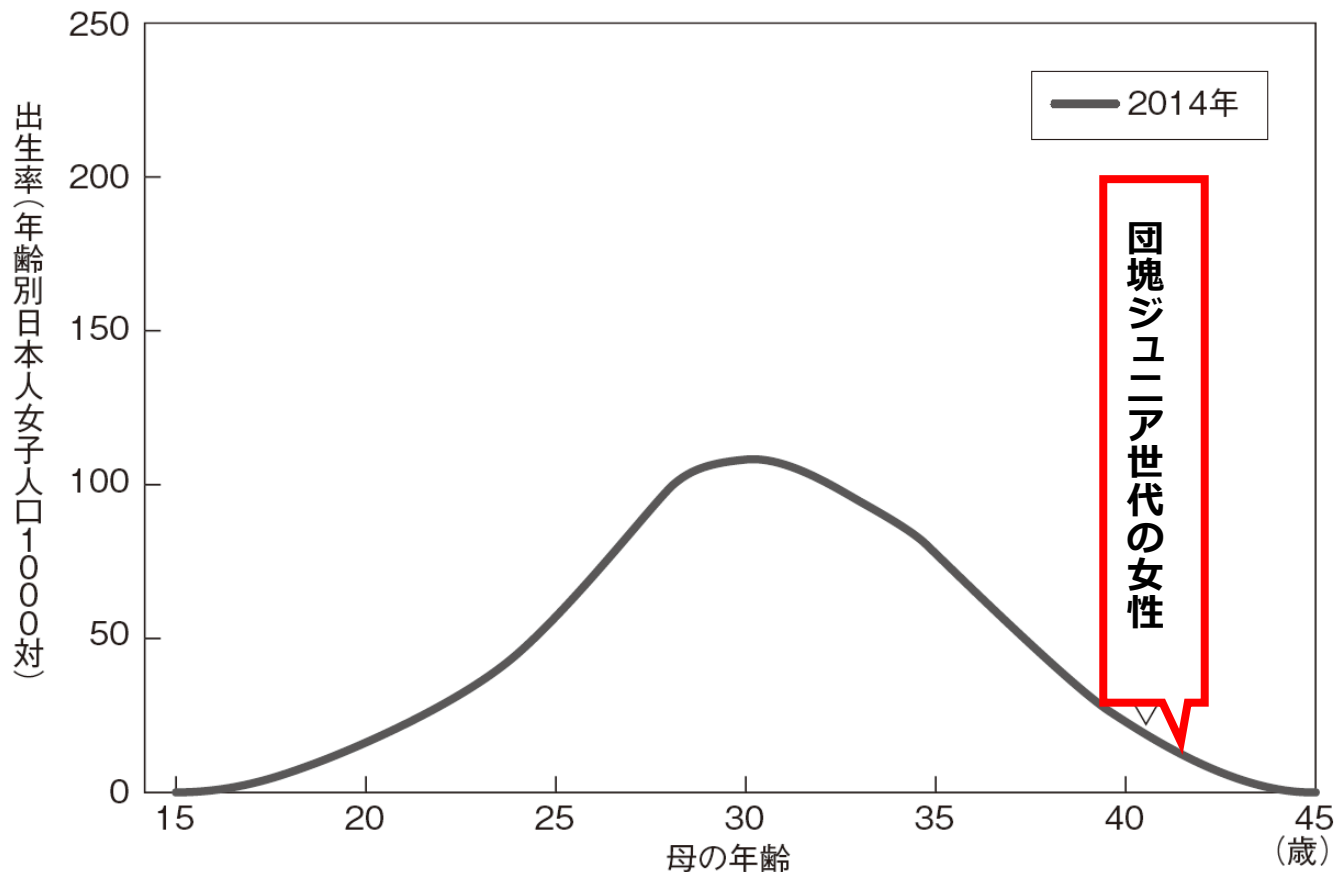
注：1947~1972年は沖縄県を含まない。

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42歳（1974年生まれ）・・・あと2年  
幅広く捉えると40歳（1976年生まれ）・・・あと4年（2020年）**



図11 女性の年齢別出生率



出所:国立社会保障・人口研究所「人口統計資料集2016」をもとに作成

**団塊ジュニア世代の女性の出生率がゼロになるまであと2年。それから出産しやすい労働環境を実現しても、産める母体数が激減してしまう。**

# 20代~40代女性への調査結果

■調査対象者 地域：全国 条件：20~49歳女性

※モニターへのインターネット調査

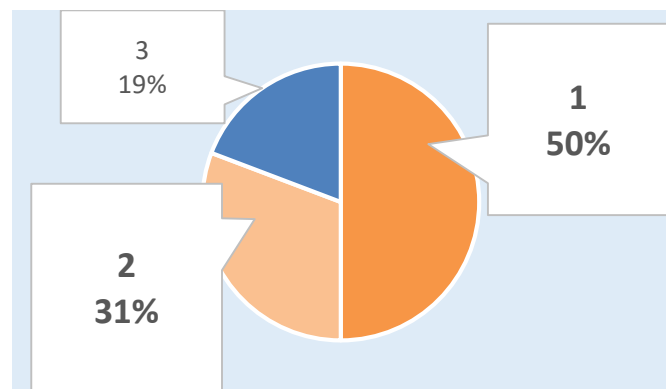
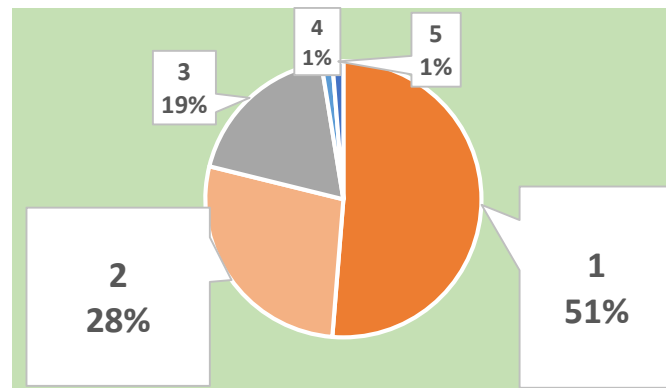
【サンプル数】 1,000サンプル  
【調査実施期間】 2016年9月9日~12日  
【調査会社】 株式会社クロス・マーケティング

## ➤ 「企業に職場全体の従業員の長時間労働の是正」を望む人の割合

78.8%

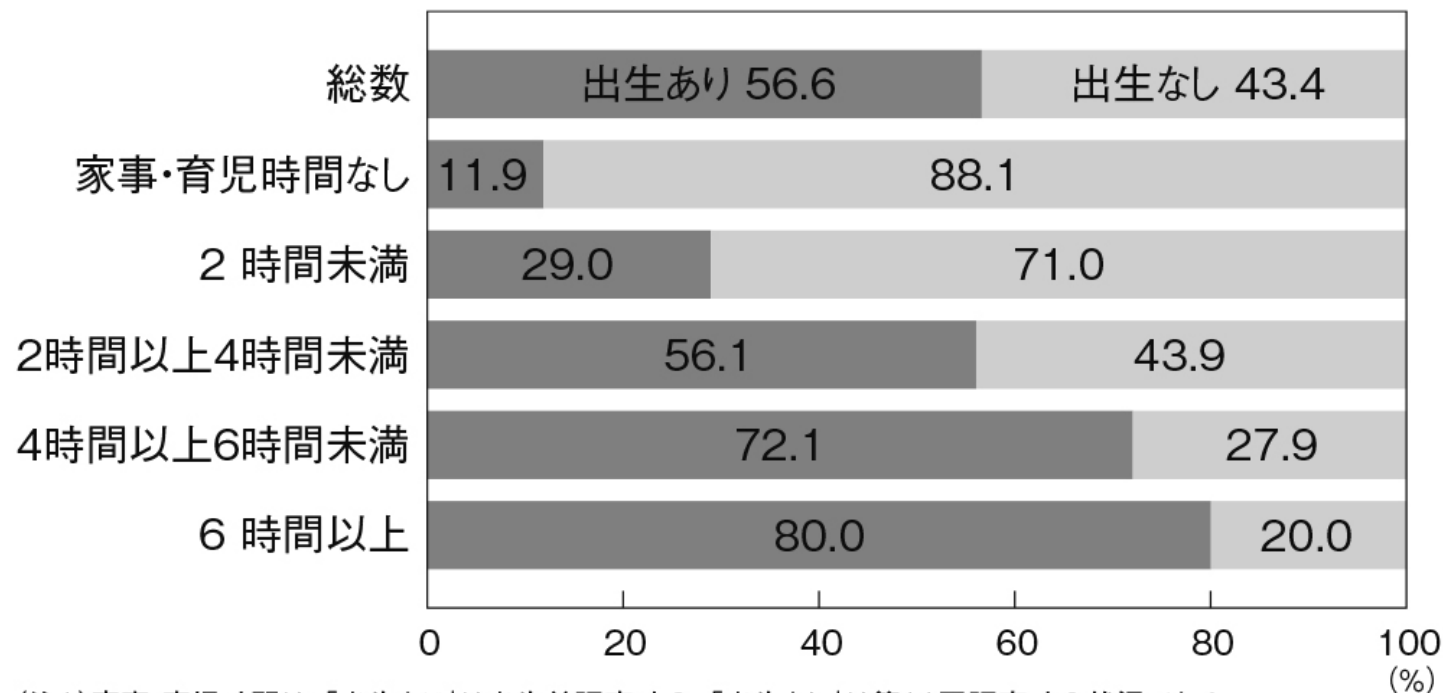
## ➤ 配偶者の育児への参画度合が低い場合、「配偶者に対する信頼感が低下する」人の割合

80.8%



第二子以降の出産・不妊治療・現在の育児のすべてにおいて長時間労働が負担原因になっていることが明らかになりました。

## ！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



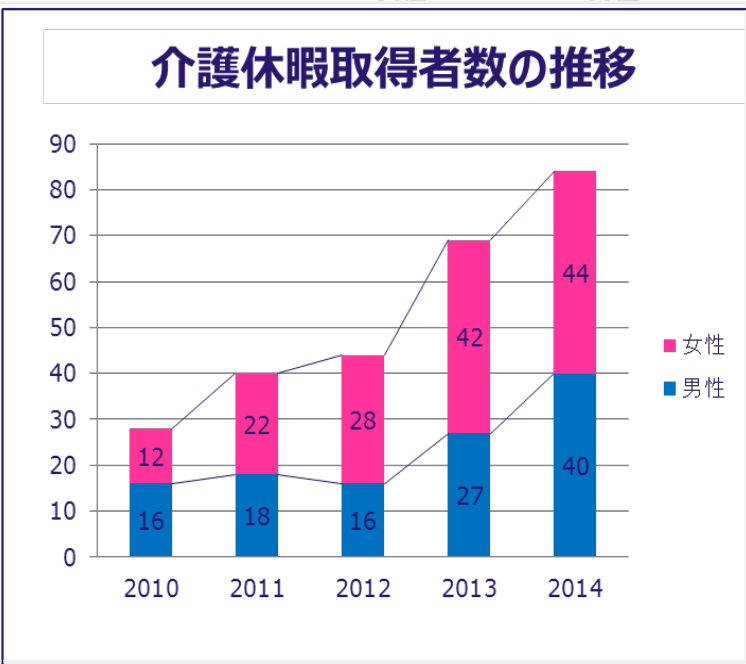
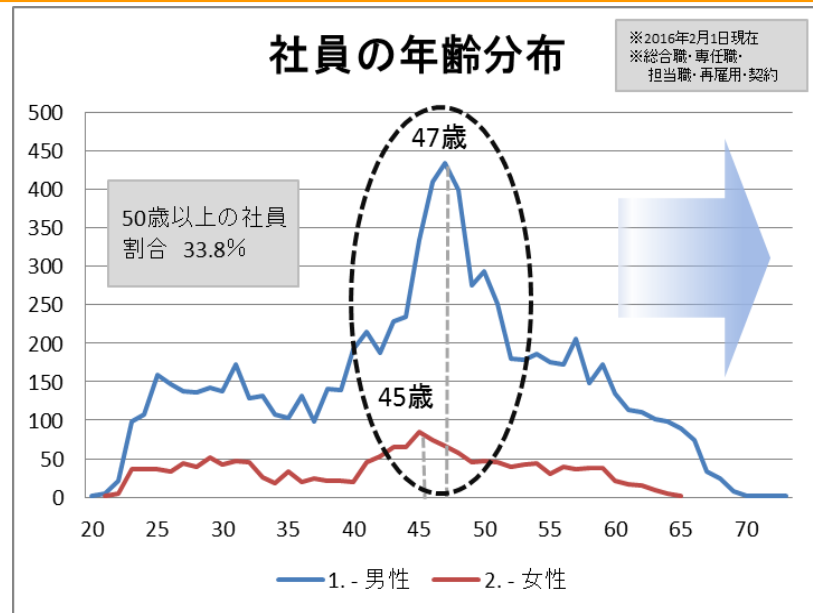
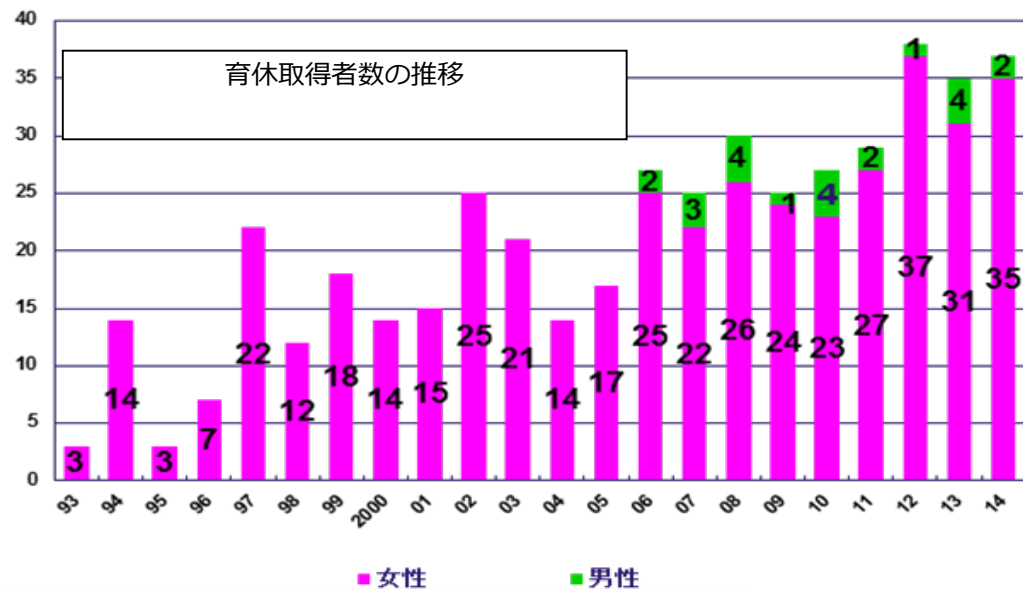
(注1) 家事・育児時間は、「出生あり」は出生前調査時の、「出生なし」は第11回調査時の状況である。

(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！**



**2014年に**  
**育児休業を取った女性数35名**  
**介護休業を取った男性数40名**  
**であり、数の逆転が起きている。**

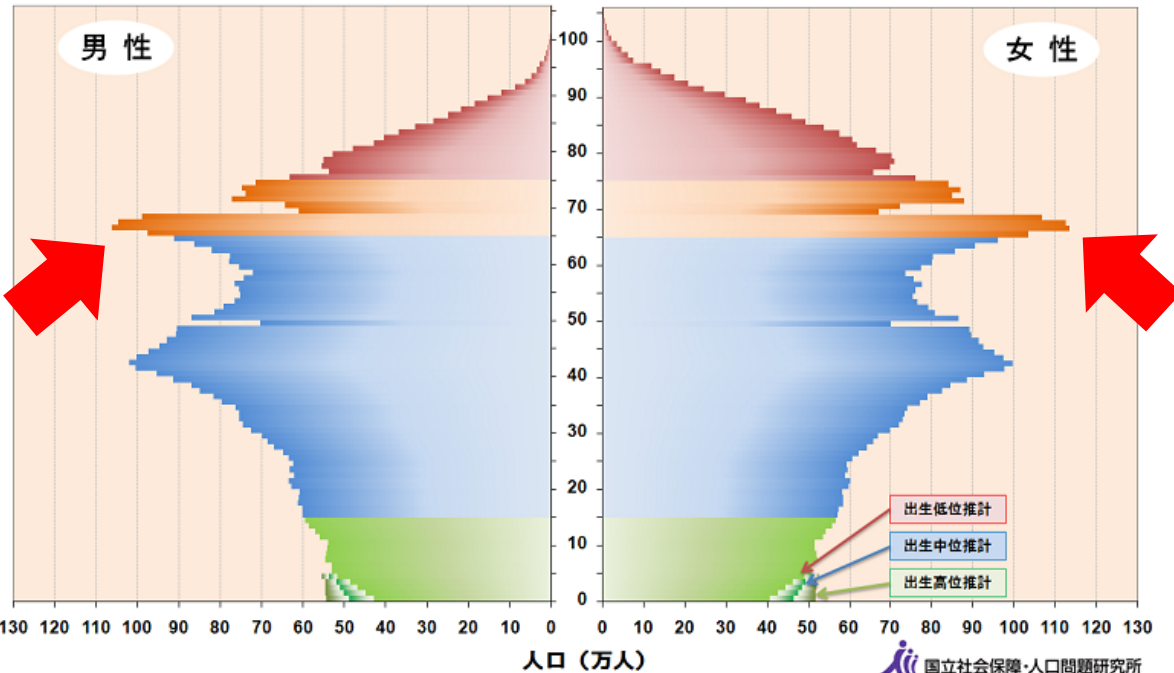
**2013年の介護休業者は男女比4:6**  
**2014年の介護休業者は男女比5:5**

# 要介護者数はこれから更に跳ね上がる

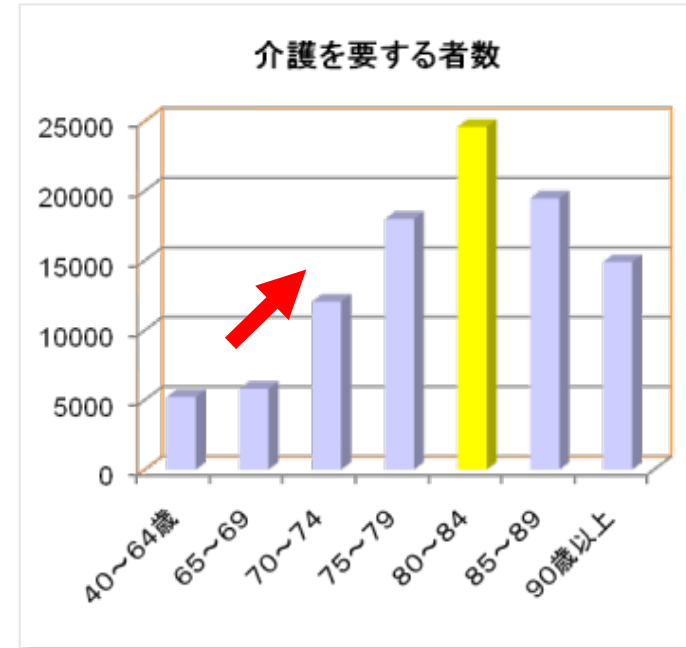
1945年に終戦。直後に生まれた1947年生まれの団塊世代が**2017年に70代**に突入!

要介護者は60代後半から70代前半で跳ね上がる

2015年



資料：1920～2010年：国勢調査、推計人口、2011年以降：「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」。



資料：厚生労働省、平成16年度国民生活基礎調査より弊社にて作成

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52万人。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。

## デイサービス(通所介護)での要介護者の1日 (営業：9時～16時半)

### 送迎車にて迎え

09:00

<見送り>送迎車に預ける

<通勤>

10:00

<入社>勤務開始

<健康チェック>

<入浴>・<レクリエーション>

12:00

<昼食>・<休憩>

<レクリエーション～絵画・手芸>

14:00

<おやつ>・<運動>

16:00

### 送迎車にて送り

18:00

<退社>自宅へ

<お迎え>送迎車から迎える

<介護>在宅介護スタート

## 働く家族の1日

## 働く家族の1日 (自費のヘルパーを2時間追加パターン)

09:00 <見送り>送迎車に預ける

<通勤>

10:00

<入社>勤務開始

12:00

14:00

16:00

18:00

10時～15時で  
会議・プロジェクト対  
応・電話・客先打合せ…  
などの業務を実施

10時～18  
時で会議・  
プロジェクト対  
応・電話・客先打  
合せ…などの  
業務を実施

### 送迎車着

自費でヘル  
パーさんを  
2時間追加

<介護>在宅介護  
スタート

通所介護と自費のヘルパーの組み合わせが、要介護度の  
進行もおさえることができ、財政負担も最も軽い。  
18時に帰宅できるという「退社時刻」が極めて重要。

・長時間労働の常態化や特定のベテラン社員に依存した業務運行等の課題解決のため、経営トップの強いコミットメントのもと、経営戦略の一環として働き方改革の取組を2015年5月に開始。

## 一人当たりの月間の平均超過勤務時間数



【単位：時間】

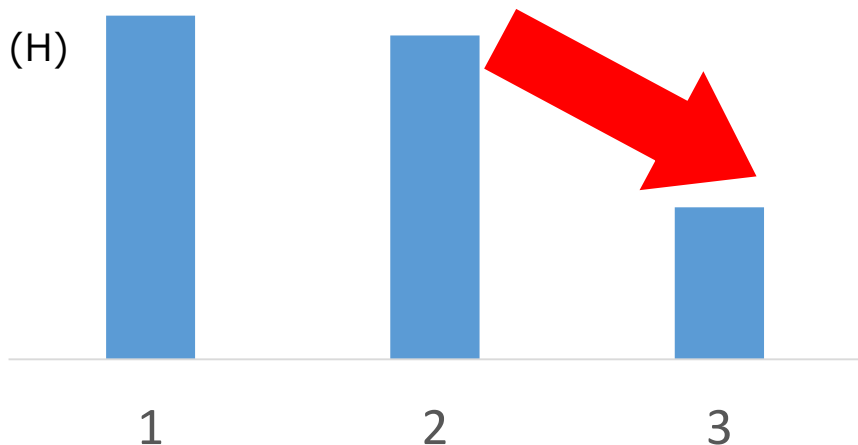
- ・ 全管理者を対象に意識改革セミナー開催・トップから繰り返し必要性を社内報で発信
- ・ 各部に対し人事部等による働き方改革コンサルティング
- ・ 部下社員の時間外労働削減を含めた生産性向上を所属長の人事評価項目として明確化
- ・ **36協定の特別条項時間数の引き下げ予定**
- ・ 事務局全員が「働き方改革コンサルタント養成講座」を受講
- ・ 「朝夜メール」と「集中スペース」の全社展開・残業時に部長への申請を義務付け
- ・ 平日の19時半消灯、水曜日の勤務時間外一斉消灯、朝型勤務、休日出勤の禁止
- ・ **AIに投資し**ベテランノウハウ必須の保険支払業務を新人でも出来るシステム化。

**本社残業時間が対前年比約20%減！**  
**浮いたコストを社員のイーラーニング費用で還元**

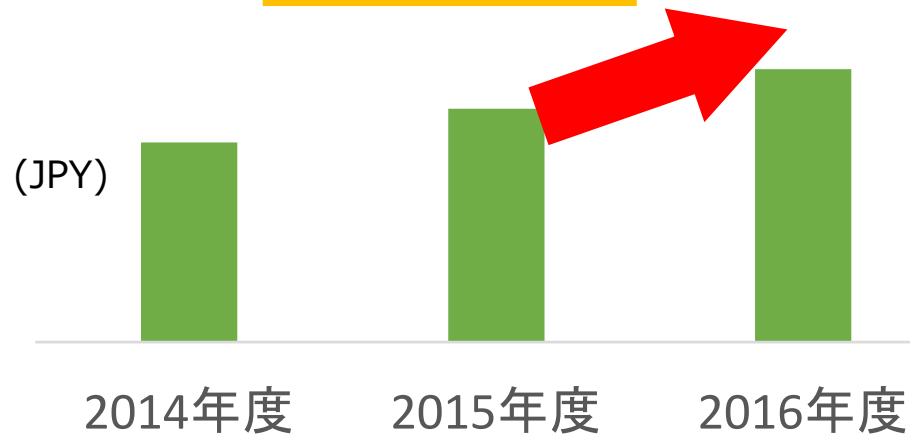
## 優秀かつ多様な人材に活躍いただくためには持続可能な働き方が不可欠として2015年4月Project PRIDEを開始

- **意識啓蒙**：全社会議で進捗提示、全社メールで基本的考え方周知、労働時間研修、株式会社ワーク・ライフバランス 松久晃司講師による現場マネジャー研修
- **ルールの変更**：**残業申請ルール変更、18時以降会議の禁止、新処分ガイドライン**
- **モニタリング**：全正社員の残業予測・実績を集計し、マネジメントに共有
- **成功事例の共有**：PRIDE Award、Toolbox（生産性向上ツールの共有）
- **多様な働き方オプションの追加**：在宅勤務の全社展開 / 短日短時間勤務制度 導入

法定外労働時間 社員平均



売上



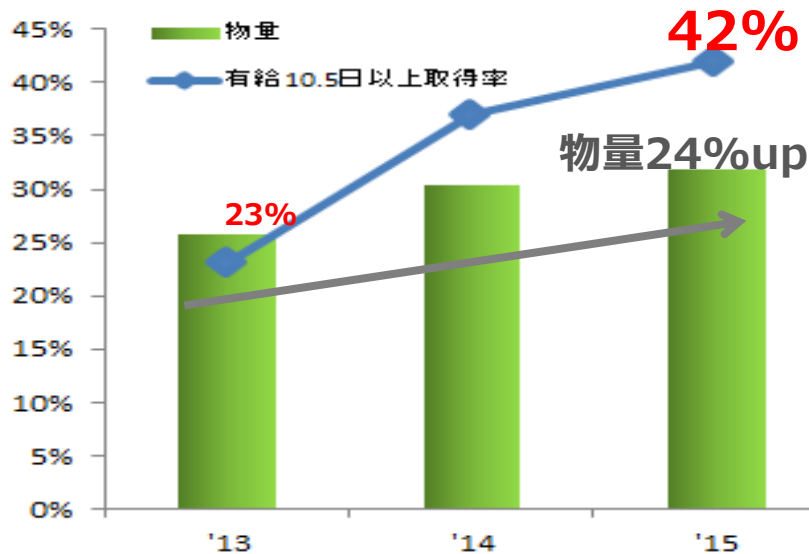
**法定外労働時間15%減少！売り上げ2桁成長！**

**「限られた時間で働く意識」「正確な労働時間申請の意識」向上**

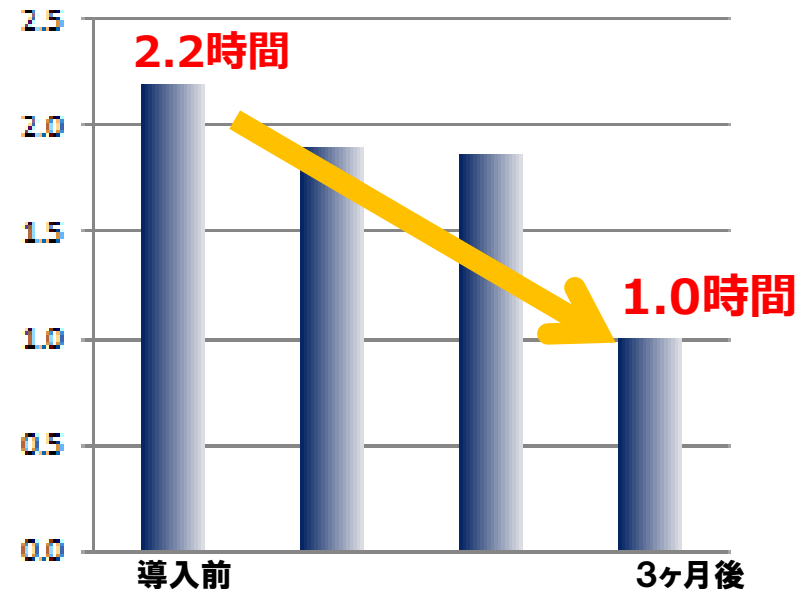


- ・ WLB講演、トップ対談を実施
- ・ 部署ごとに最終退室者が時間を入力、翌朝イントラの「最終退出表」に表示！
- ・ 複数担当制、繁忙期指数に応じた部署応援の実施により休みやすい体制に。
- ・ 自社へ集荷に来る**配送会社のドライバーの労働時間削減の仕組み**を実現  
(朝9時に積込みのため前日夜から列を作って車中で寝ていたドライバーに、トラックヤード予約制を導入、スマホから予約し帰宅して睡眠を取れるよう改善)

## 10日以上有給取得率推移



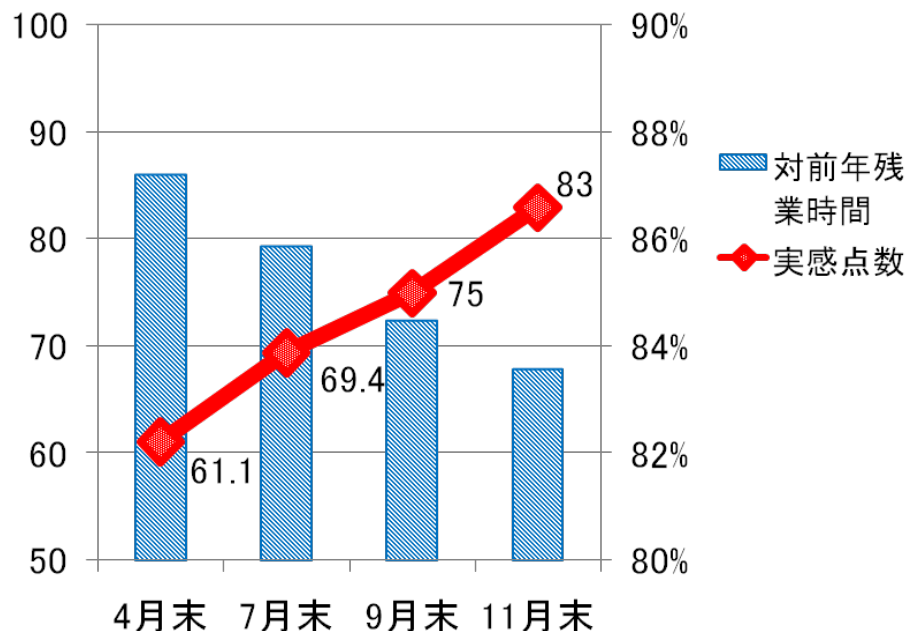
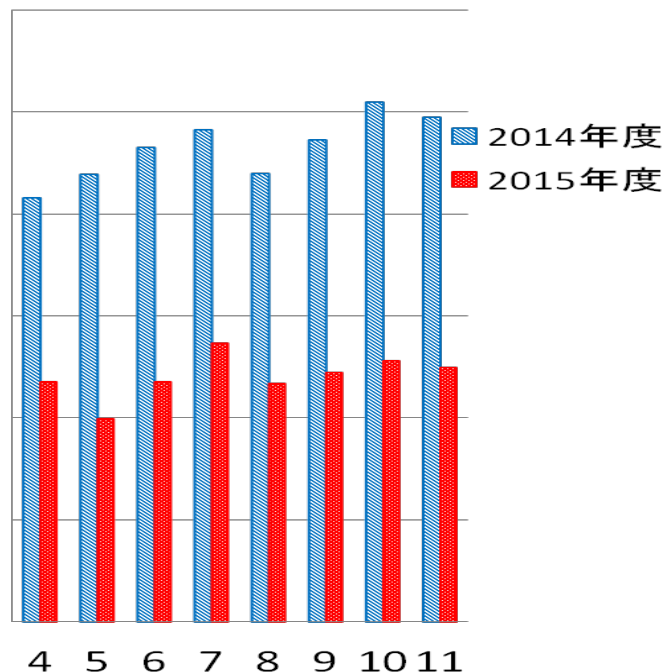
## (時間) 浦安HCでの平均滞留時間の推移



物量は24%増加にもかかわらず10日以上有給取得率**20%増加!**  
ドライバーの待ち時間 **65%削減!!**

# 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
- 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
- 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



**4~6月に対し取組後7~11月は31~58%残業削減！  
TOEIC200点UPで念願の海外赴任を実現した若手も！**

- ・ 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  
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。

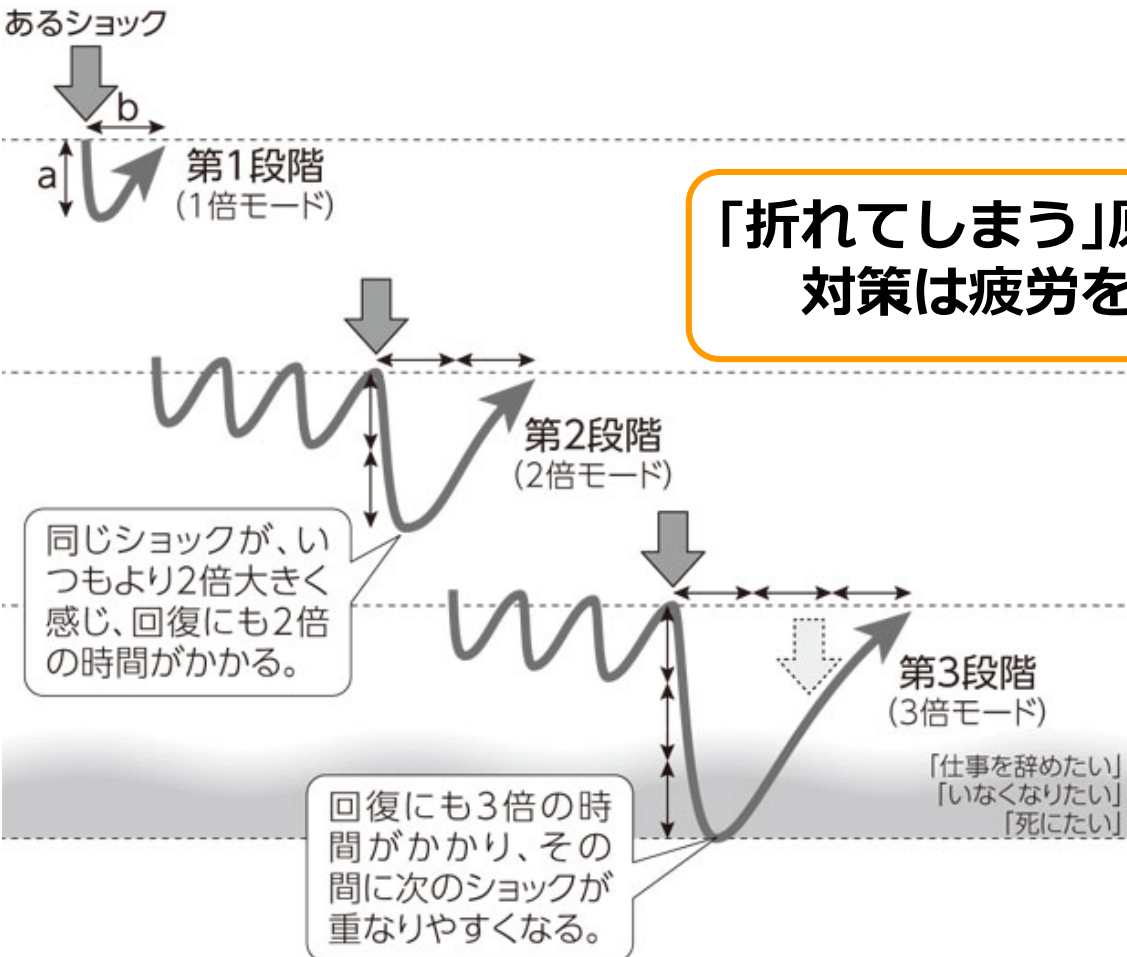


実行をもとに、幅広い観点から効率  
化のアイデアが生まれた。

**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。**

# インターバル規制の必要性

## 蓄積疲労の3段階(1倍～3倍モード)



MR(メンタル・レスキュー)協会理事長  
同シニアインストラクター  
元・陸上自衛隊衛生学校心理教官  
下園 壮太

「折れてしまう」原因はストレスではなく「疲労」  
対策は疲労を回復させる睡眠しかない。

ストレス解消に「楽しいこと」をするのが良いというが、それは、高レベルストレスには通用しない方法。中レベルのストレス解消法を、高レベルのストレス状態になってから急に手放すのは難しいので、日ごろから「睡眠を意識した生活様式」を訓練しておくことが必要。

● 強制的に8時間睡眠と6時間睡眠のグループを作り2週間後に比較、6時間睡眠グループでは、酪酊と同じぐらいの能力の低下が観測された。米軍は、任務中でも少しでも余裕があれば、交代で昼寝をすることを推奨。

## ●東京大学医学部 島津明人准教授

「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、肉体の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」

(<http://www.asahi.com/articles/ASH3J6298H3JULFA02D.html>より)

## ●株式会社日立製作所 研究開発グループ技師長 矢野 和男氏

日中の**集中力の高い人**には、**平日と休日で睡眠時間や時間帯の差が少ない傾向があった。**

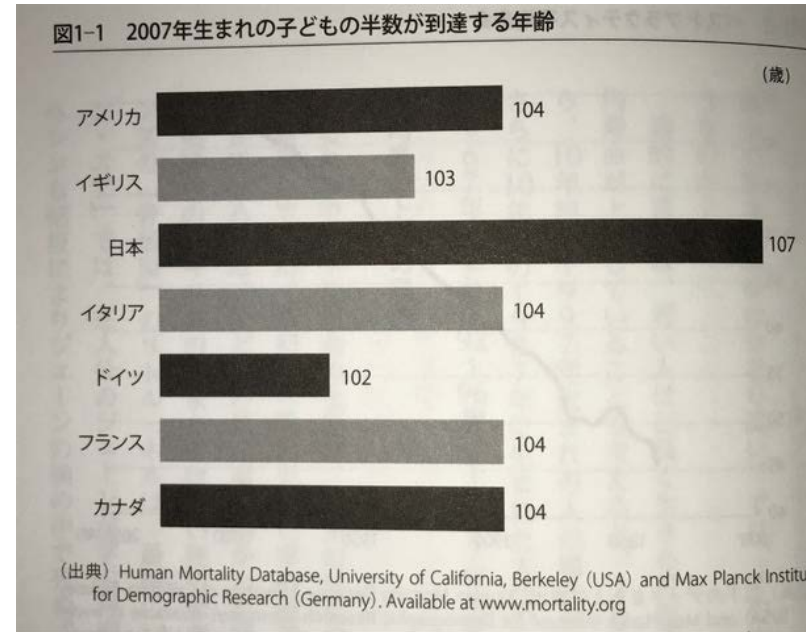
つまり平日に残業が多く、土日に寝だめしているようなライフスタイルの人は恒常的に日中の集中力が落ちて、より残業しなくては仕事が終わらなくなる悪循環になっているということです。

# 長寿社会におけるリスク

● LIFE SHIFT 著者 リンダグラットン ロンドンビジネススクール教授

**「50歳で病気で動けなくなるリスクは、  
寿命70歳の時代より、寿命100歳の時代の  
ほうがずっと大きい」**  
**「寿命100歳時代に重要なものは無形資産」**

- ①生産性資産・・・スキルと知識（生産性を高め、退職後の人生の所得を確保するため）
- ②活力資産・・・健康と幸福・友人関係（人生の後半の脳を健全に維持するため。）
- ③変身資産・・・多様性に富んだ人的ネットワーク（100年寿命では、キャリアチェンジを余儀なくされるから）



**長寿社会においては、  
現役時代に「脳のダメージ」を避ける生活が重要。  
脳のダメージを抑えるには、  
運動・睡眠・家庭からのプラス感情の伝播**

# 【賃金・待遇向上】事例

# 30代後半～40代前半男性の収入イメージ

※連合の調査によると、**不払い残業時間の平均は17.6時間**

残業代9万円

月収30万円

**申告(月45時間)** (2000円×45=9万円)

24時を超える日 (6時間残業) 2日

21時を超える日 (3時間残業) 3日

20時帰宅 (2時間残業) 11日

$6 \times 2 + 3 \times 3 + 2 \times 11 =$  合計45時間

**39万×12月 = 年468万  
だと思っているが、**

7万円自己負担

残り2万円

月収30万円

**実態(月60時間) 15時間はサービス残業**

24時を超える日 (6時間残業) 7日

21時を超える日 (3時間残業) 6日

$6 \times 7 + 3 \times 6 =$  合計60時間

**申告と実態のズレは個人負担額は計7万円**

● タクシー4500円×5日(7-2) = 22500円

● 夕食代2000円×7日 (13-6) = 14000円

● シッター費(2000円×3時間+交通費1500円)×4日 = 3万円

**7万×12 = 84万円の  
コストを発生させるので  
差額は年384万円。**

(妻が両立できなくなって離職  
すれば、さらに  
**月給18万～25万が失われる)**

残業代3万円

月収30万円

**働き方改革で変化(月15時間だけ残業)**

19時帰宅 (1時間残業) 7日

20時帰宅 (2時間残業) 4日

$7 + 2 \times 4 =$  合計15時間

**個人負担額ゼロ**

**33万×12か月  
= 396万円。**

**ピークを外して旅行  
約10万×2+396万=  
実質416万。**



# 企業と従業員の双方にメリットのある残業削減事例

## SCSK・・・

浮いた残業代を原資に、前年比20%削減したらゴールドランク、10%削減したらシルバーランク、など重みづけをして配分。残業をより多く減らした部署はインセンティブが増える仕組みに。

## 日本電産株式会社・・・

残業削減コストの一部を成果に応じて社員に一時金や教育などで再配分

## 富士通系IT企業・・・

労組が働きかけて、浮いた残業代の65%は分配する約束を取り付けてから、働き方改革を開始。浮いた残業代の20%は在宅勤務システムに投資。15%が企業の利益増とした。

## かんぽ生命・・・

残業が25%減少したことで、5か月で3億円浮いた。で、従業員がイーラーニングを受講する費用を会社負担に。一人約9000円のベースアップと同じ

## ワーク・ライフバランス社・・・

残業ゼロ・有給消化100%で支出が読めるため、残業代の変動の心配なくベースアップ10%を実現。お盆やGWとずらした時期にまとまった休みが取れるため、ピーク時より家族旅行が安い。10万×2回=20万の賃金UPと同じ効果

社員の大半がシステムエンジニア（SE）。SEは長時間勤務が当然という考え方が根付いていたが住友商事出身の中井戸CEOは、就任早々社内を見て回り、職場環境の悪さ、残業の多さに問題意識を持ち、「働き方の改革をやるぞ」と宣言しました。

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）」をスタートしました。以前は35時間以上もあった**月間平均残業時間を20時間に削減し、年間有給休暇の取得を20日（100%）**にしようとするものです。

スマチャレ20では、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、業務効率化の取り組み

残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する。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。

これらの取り組みの結果、**2013年度の月間平均残業時間は約22時間、有給休暇取得率は95.2%に改善**しています。しかも、業務時間を短縮しつつ、SCSKは順調に増収増益を続けています。さらに副産物として、**離職率は軽減し、第二子を授かる社員が36%増えています**。

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）



# かんぽ生命：残業削減で浮いた原資で、社員の学びを支援

## ワークとライフのシナジー効果を促進

仕事

家庭・私生活

働き方改革を先行実施している本社社員に対し、自己啓発を更に促進させ、ワークとライフのシナジー効果を実現することで業務の生産性向上に繋げることを目的として、期間限定でeラーニング講座を開設。

内 容	詳 細
受講対象者	本社社員（部長以下の社員（期間雇用者社員、高齢者再雇用社員、派遣社員を含む。））
期 間	2016年10月 - 2017年8月31日（1年間限定）
主なコース等	<p>マネジメント系コース（全111コース）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Microsoft word / Excel / PowerPoint 基本編・応用編</li> <li>・ リーダー・マネジャーのための課題解決力、TOEICテストスコアアップ等</li> <li>・ ビジネススキル / ロジカルシンキング基本 / 問題解決力</li> <li>・ 仕事の基本（電話対応・敬語・報連相・時間管理）</li> </ul> <p>等</p>
特 徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 勤務時間外における任意受講（あくまで自己啓発の促進を目的とする。）</li> <li>・ 自宅PC、スマートフォン等での受講が可能</li> <li>・ 研修やセミナーを受講する感覚で手軽に学ぶことが可能</li> <li>・ 受講講座数に制限無し（期間中、受け放題。）</li> </ul>
受講目安	社員1人当たり四半期に1講座を受講することをひとつの目安とする

eラーニング講座



# なぜ社会全体で働き方の見直しを進めるのか

## 社会

孤独な育児による少子化

片働きによる経済不安の少子化

社会保障財源不足による増税

労働生産性22位 先進国中最下位

## 企業

女性の離職による労働力不足

介護離職による労働力不足

採用難による人材獲得競争

女性活躍・福利厚生コスト増

新規事業・付加価値創出が後回し

メンタル疾患・過労死の増加

女性が管理職になりたがらない

長時間労働の是正

夫が育児参画できることで二人目へ

共働きによる収入増で二人目へ

生産年齢人口増により増税へ

労働生産性の向上

女性の継続就業による労働力増加

介護と仕事の両立による労働力維持

WLBを強みとした採用・離職低下

コストいらず。利益率向上

新規事業・付加価値で本業で勝つ

メンタル疾患減少・過労死を防ぐ

女性管理職比率を達成

ボーリングのセンターピンであり、財源が足りない



# 【人口構造】 人口オナーナス期に必要な働き方改革

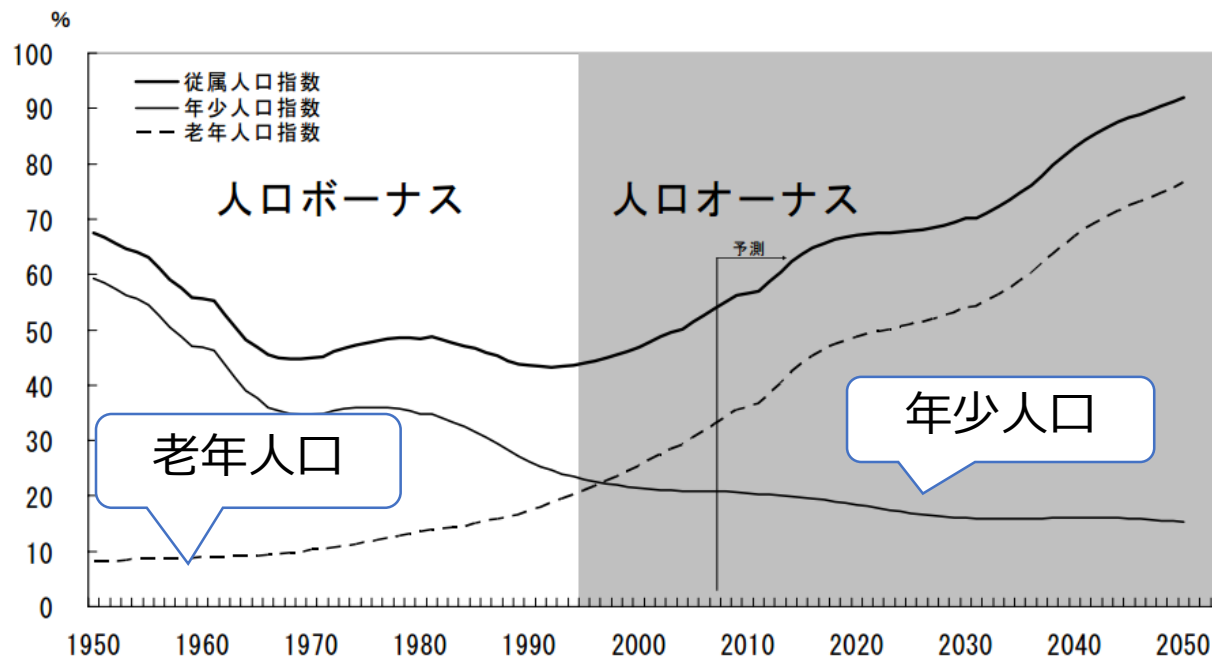
ある社会が**生産年齢比率の高くなり、人口構造が経済にプラスになる時期。**

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**ので**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。



(注) 2006年以降は日経センター予測  
(資料) 総務省『国勢調査』

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**

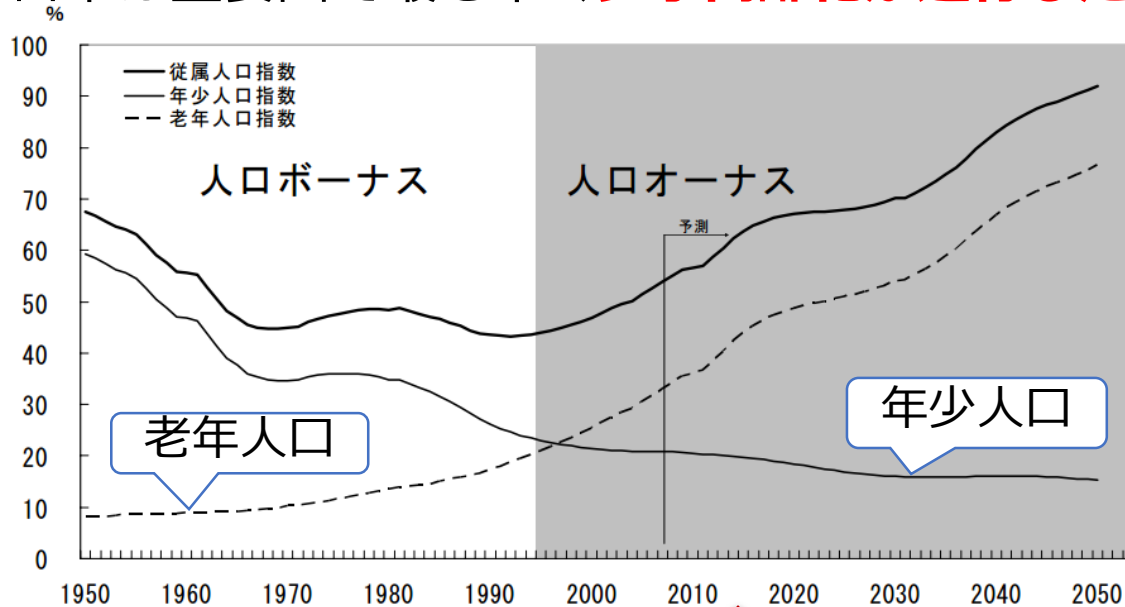
# 人口オーナス期とは

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。**



(注) 2006年以降は日経センター予測  
(資料) 総務省『国勢調査』

## 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)

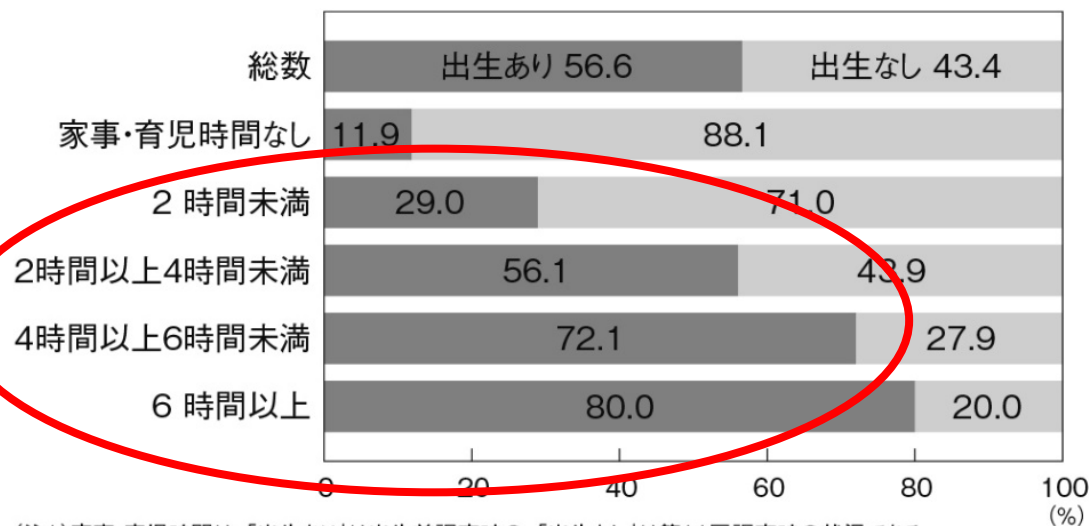
2: **少子化対策**として真に有効な対策をどれだけできるか (長期的な労働力確保)

**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**

# 本当の両立環境整備とは何か？

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

## 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はある)

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。



# 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。労働力は余っているので、わかりやすい一定条件で足りるの納得させやすい。

転勤や残業でふるい落としとして、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の納得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。