

京都産業の未来の価値を生み出す  
ワーク・ライフ・バランス

～ 経営判断の新機軸として ～

公明党京都市会議員団



## 提言にあたって

グローバル社会の浸透、発展途上国の急速な経済成長、またそれに伴う先進諸国における産業構造の変化等、世界の産業の構図が大きく変化しており、その結果、企業の多国籍化と先進諸国において求められる人材に変化が起こっています。現在、世界各国、特に先進諸国においてワーク・ライフ・バランスの取組が目ざされているのは、この産業の構図の変化を背景とするものです。

日本においては、少子化及び景気低迷に伴う若者の非正規雇用人口の増加をきっかけとして、平成 15 年に「次世代育成支援対策推進法」が制定され、また平成 19 年に「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章と行動指針が定められることで、国策としての取組が本格化しました。

また、京都府、京都市においては、京都府が平成 22 年に「京都 仕事と生活の調和行動計画」を策定するとともに、「京都ワーク・ライフ・バランスセンター」の開設、「京都モデル ワーク・ライフ・バランス推進企業認証制度」を制定し、ワーク・ライフ・バランスに取り組む体制を整えたのと並行して、京都市においては、平成 23 年に「真のワーク・ライフ・バランス推進計画」を策定し、また府の認証制度と連動した「京都市 真のワーク・ライフ・バランス推進企業支援補助金交付要綱」が制定され、京都府、京都市が連携したオール京都体制で取り組んでいるところです。

-----

では、なぜ今、京都市において、ワーク・ライフ・バランスの取組をもう一步進める必要があるのでしょうか。

京都市が今、ワーク・ライフ・バランスに取り組む、一つ目のポイントとして、「定住人口の減少」があげられます。京都市における生産人口は現在減少傾向にあり、一方で 65 歳以上人口は増加傾向にあります。税金の納税者である生産人口が減少しており、京都市と類似する札幌市や福岡市で定住人口が増加していることを踏まえても、京都経済の再生と合わせた定住人口の増加が京都市の喫緊の課題となっています。

二つ目のポイントとしては、京都経済の再生を目指した京都産業の再興があります。京都の地域産業は、伝統産業等を文脈に、脈々と培われてきた技術とノウハウを多く蓄積していますが、これら技術の現代的価値を見いだせず、活かされていく状況にあるとはいえません。京都産業が再興するためには、冒頭に挙げた世界の産業構図の変化に対応できる人材の獲得・育成による企業力の向上が必須であり、人材育成策としてのワーク・ライフ・バランスの取組が求められます。

三つ目のポイントとしては、市民力の向上があげられます。一つ目に上げた、生産人口の減少は、社会的役割の分担をもう一度考え直すべき時期に来ていることを現しています。人口の減少が大前提となる中で、子育て、介護、地域コミュニティ活動等に携わる人材の多様化とシェアの発想による新しい繋がりづくりが求められており、ライフの充実による地域力の再生や新しい繋がりづくりとしてのワーク・ライフ・バランスの取組が求められています。

以上から、京都市におけるワーク・ライフ・バランスの取組は、新しい転換期にあることを踏まえ、本提言により、福祉的側面だけでなく「経済的側面」も重視した取組によって、新たな「真のワーク・ライフ・バランス」の幕開けとなることを求めます。

平成 26 年 2 月 公明党京都市会議員団  
団長 谷口 弘昌

# I これまでの取組の整理

## 1. ワーク・ライフ・バランスの背景・経緯

### ①ワーク・ライフ・バランスの定義

ワーク・ライフ・バランス (work-life balance) とは、「仕事と生活の調和」と訳され、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できることを指します。

日本では人口減少社会の到来や少子化の進展を踏まえ、次世代の労働力を確保するため、仕事と育児の両立や多様な働き方の提供といった意味で使われることが多く、「ダイバーシティ (diversity) ※」(性別や年齢を問わず多様な人材を受容すること) ともよばれます。

※ダイバーシティ・マネジメント (Diversity Management) : 個人や集団間に存在するさまざまな違い、すなわち「多様性」を競争優位の源泉として生かすために文化や制度、プログラムプラクティスなどの組織全体を変革しようとするマネジメントアプローチのこと。特に、近年では、多様性の受容が優秀なグローバル人材獲得の条件となっており、更には、大企業における、各国(現地)の慣習・風習といったものを組み込んだ商品・サービス開発が企業間競争に打ち勝つ要素の一つとなる等、企業が競争優位性を維持・強化するための必須条件となりつつある。

### ②社会的背景の整理

1990年代に欧米で使われ始めた概念で、仕事と生活をうまく両立できれば、従業員の能力を引き出すことができ、従業員や企業にとって有益であるとの発想が根底にあります。

日本では少子化やフリーターの増加に伴い、2003年(平成15)に政府が次世代育成支援対策推進法を制定し、大企業に対して、育児・介護休業法の規定を上回るように、短時間勤務・フレックス勤務・育児休業制度などを拡充するよう促しています。2007年には内閣府が「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」と行動指針を定め、2017年までに有給休暇消化率を100%にし、男性の育児休業取得率を10%に引き上げるなどの目標を掲げました。日本では依然、女性の約7割が第1子出産後の半年間で離職するなど、ワーク・ライフ・バランスのための環境づくりは遅れています。育児休業明けにキャリア・ダウンしない仕組み、いったん離職した後に復職する仕組み、配偶者の転勤や子育てに配慮した柔軟な勤務制度、出産・育児を支援する多様な施設の整備など数多くの課題が指摘されています。

■ワークライフバランスに関わる主な法整備の状況

年月日	法整備等	概要
1992. 4. 1	育児休業法施行	育児休業制度、1歳までの育児勤務時間短縮等の措置の義務化（猶予措置有、ただし1995. 4. 1 から全面施行）
1999. 4. 1	育児・介護休業法施行	介護休業制度の義務化
2002. 4. 1	改正育児・介護休業法施行	時間外労働の制限の制度創設、育児の勤務時間短縮等の措置の年齢引下げ等
2003. 9. 1	少子化社会対策基本法施行	「少子化社会対策大綱」閣議決定 重点課題の一つとして「仕事と家庭の両立支援と働き方の見直し」を設定
2005. 4. 1	次世代育成支援対策推進法施行	一般事業主行動計画の策定・届出（従業員規模301人以上義務付け）、育児休業期間の延長、子の看護休暇制度の創設
2006. 3. 31	「労働時間等見直しガイドライン」（労働時間等設定改善指針）の策定	事業主等が労働時間等の設定の改善について適切に対処するために必要な事項について定めたもの
2007. 7. 13	仕事と生活の調和推進官民トップ会議の発足（内閣府）	
2007. 12. 18	「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」の策定	「憲章」：仕事と生活の調和が実現した社会の姿を提示 「行動指針」：企業・働く者、国民、国、地方公共団体それぞれの取組を明らかにするとともに、2017年までの数値目標を提示
2010. 3. 19	「労働時間等見直しガイドライン」（労働時間等設定改善指針）の改正	年次有給休暇の取得促進を図る
2010. 4. 1	改正労働基準法施行	時間外労働の割増賃金率の引上げ、年次有給休暇の時間単位での取得可能
2010. 6. 29	「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」の改定	施策の進捗や経済情勢の変化を踏まえ、「憲章」・「行動指針」に新たな視点や取組を盛り込む
2010. 6. 30	改正育児・介護休業法施行	育児短時間勤務制度の義務化、所定外労働の免除、介護のための短期休暇制度を創設
2011. 4. 1	改正次世代育成支援対策推進法施行	一般事業主行動計画の策定・届出義務企業の拡大（従業員規模101～300人を追加）

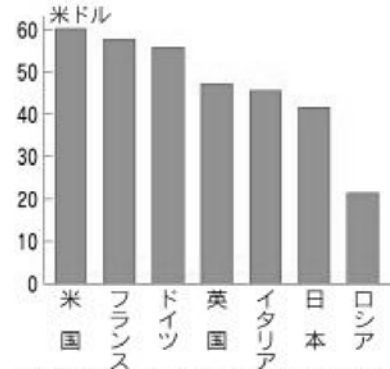
## ■日本の労働時間の推移と各国の労働生産性の比較

日本の労働者は他国よりも長時間働いている半面、1時間あたりの生産量は非常に少ない。先進諸国と日本の労働実態を比較すると、働く現場での非効率性が浮かび上がる。

経済協力開発機構（OECD）の調べによると、日本では1人あたりの総実労働時間は2011年で平均1728時間。統計をとり始めた1970年の2243時間がピークで、高度経済成長期に比べてサービス残業の見直しなどで減少傾向が続くものの、英国（1625時間）やドイツ（1413時間）、オランダ（1379時間）など欧州諸国に比べると、長時間労働が依然続いている。

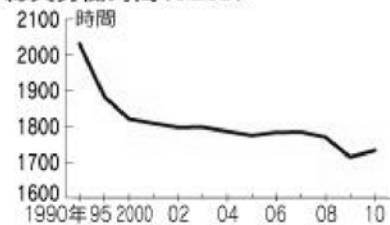
一方、同じくOECDによる労働生産性の国際比較（11年）を見ると、日本の労働時間1時間あたりの生産性は41.6ドル。米国（60.2ドル）やフランス（57.7ドル）、ドイツ（55.8ドル）に比べて日本は生産性が著しく低い。

主な国の労働時間あたりGDP



(注)経済協力開発機構(OECD)調べ、2011年

日本の1人あたり平均年間総実労働時間(OECD)



## 2. 日本におけるワーク・ライフ・バランスの取組

### ①企業の取組

企業で取り組まれているワーク・ライフ・バランス推進に向けた取組を類型化すると以下のように整理されます。

#### ■ワーク・ライフ・バランスに係る企業の取組の類型化

取組の範囲	取組のポイント	経営的メリット
総合型	総合的な経営判断によるワーク・ライフ・バランスを実現するため、個別でなく、経営理念に沿って、それぞれの業種・業態に合った、総合的・長期的な制度設計により、ワーク・ライフ・バランス推進システムを導入しているもの。	社員のライフステージに適した人材配置を可能にすることで、長期的な社員育成経費を最大限に会社に還元する。
		ワーク・ライフ・バランスの実践を通じて、新しい商品開発やサービス開発に繋げる。
		ワーク・ライフ・バランスの取組と、企業の地域貢献をつなげ、企業の社会的価値を高める。
		働き方の徹底改革により、業務の質を保持する。
個別型	個別に発生する個人事情に応じた個別の制度づくりに取り組むもの。	労働時間に関する取組の強化
		休暇制度に関する取組の強化
		多様な働き方支援の取組の強化
		産休・育休取得への取組の強化
		子育て・介護支援の取組の強化
		イクメン応援の取組の強化
		従業員の意識改革への取組の強化
		社員・家族とのコミュニケーション支援の取組の強化



■ワーク・ライフ・バランスに係る企業の取組の類型に基づく事例

(※WLB：ワーク・ライフ・バランスの略)

	取組の範囲	経営的メリット	取組事例	
総合型	総合的な経営判断によるWLBを実現するため、個別でなく、経営理念に沿って、それぞれの業種・業態に合った、総合的・長期的な制度設計により、WLB推進システムを導入しているもの	社員のライフステージに適した人材配置を可能にすることで、長期的な社員育成経費を最大限に会社に還元する。	株式会社アイエスエフネット □従業員数：1,671人 □業種：情報通信業	時間的制約、技術的制約のない業務の切り出し制度の創設により、様々なライフステージに対応できる就業環境を整えることで、育児休暇後の復職率100%等、社員育成経費を最大限に会社に還元するシステムとする。
			有限会社COCO-L0 □従業員数：38人 □業種：訪問看護、通所介護、居宅介護支援	特に女性のライフイベントと日常的雑事に対応できるキメ細かな制度設計・施設整備を行うことで、生産性の向上と売上高の向上を実現する。
			アステラス製薬株式会社 □従業員数：5,473人 □業種：医薬品業	特に営業職社員の就業環境整備に力を入れており、これまで客先に接する営業職ではWLB導入が難しいとされている分野において、所定内労働時間の削減（Family Friday）、配偶者の勤務地配慮（結婚時同居支援制度）による女性MR（医薬情報担当者）の退職率低下、出産・育児・介護といったライフステージに応じた就業システム・費用補助の導入により、就業環境整備の徹底を図る。
			株式会社リコー □従業員数：108,142人 □業種：電気機器	キャリアアップ支援と働き方の見直しに重点的に取り組む。
		WLBの実践を通じて、新しい商品開発やサービス開発に繋げる。	日本アイ・ピー・エム株式会社 □従業員数：16,000人 □業種：情報システムに関わる製品、サービスの提供	新しいビジネス形態「e-ビジネス」（IT活用で働く場所を選ばないワークフレキシビリティを実現）を自社オフィスや社員のワークスタイル変革の実践を通じて、日本国内のテレワークやSOHOといった新しいワークスタイルの普及拡大を目指す。
			六花亭製菓グループ □従業員数：1,356人 □業種：菓子製造販売	有給休暇の質を高める取組として、従業員6人で社内旅行として認定する社内旅行制度を制定、旅行代金補助することで有休活用が定着し、生産性向上と販売力向上が実現する。優秀な女性の離職防止のため、社内託児施設を設置し、育児休業取得の日常化を実現する。
			株式会社ベネッセコーポレーション □従業員数：15,666人 □業種：サービス業	付加価値の高い仕事を行うこと、長期的な活躍をすることを大前提に、在宅勤務制度、育児・看護・介護支援制度、メリハリつけた働き方の支援等と実施し、自分や家族の生活実感を体験することで、商品・サービス開発に役立て、事業成長に資することを目指す。
		WLBの取組と、企業の地域貢献をつなげ、企業の社会的価値を高める。	日本アイ・ピー・エム株式会社 □従業員数：16,000人 □業種：情報システムに関わる製品、サービスの提供	WLBの取組と、会社の地域貢献をつなげ、社員のボランティア活動を奨励するとともに、社員が継続的にボランティア活動している非営利団体、学校に対して、IBM製品寄贈や資金援助を行うファンドを設立する。
		働き方の徹底改革により、業務の質を保持する。	医療法人寿寿会芳野病院 □従業員数：301人 □業種：医療	複数の患者さんをチームで担当する「固定チームナーシング」や夜勤専従看護師の登用等によりマンパワー不足を解消、また、シフトの多様化（57種類）により、就業の難しかった人材を確保することで、優秀な人材確保と、中小病院では難しいと言われる7：1看護を取得する。
		個別型	個別に発生する個人事情に応じた個別の制度づくりに取り組むもの	労働時間に関する取組の強化
休暇制度に関する取組の強化	○連続休暇制度 ○ボランティア休暇制度			○積立有給休暇制度
多様な働き方支援の取組の強化	○社外から社内インフラにアクセスできる環境整備 ○WEB会議の可能な環境整備			○テレワークルームを設けた社宅の整備
産休・育休取得への取組の強化	○育休期間の延長			○職場復帰の支援（ヒアリング、研修会等）
子育て・介護支援の取組の強化	○育児・介護短時間勤務制度 ○子どもの職場見学会 ○育児・介護サービスの費用助成			○看護休暇制度（有給） ○事務所内保育所設置
イクメン応援の取組の強化	○配偶者出産時休暇制度 ○積立有給休暇から育休取得を促進			○育児休業の一部有給化 ○育児中の社員同士の交流会
従業員の意識改革への取組の強化	○管理職への説明会 ○啓発・周知方法の工夫			○研修・講演会の実施
社員・家族とのコミュニケーション支援の取組の強化	○家族による社員のオフィス見学			

## ②行政の取組

行政で取り組まれているワーク・ライフ・バランス推進に向けた取組を類型化すると以下のように整理されます。

### ■ワーク・ライフ・バランスに係る行政の取組の類型化

対象	取組の項目	取組の内容	取組例
企業	普及啓発誌の作成	WLBの周知を図るためのPR紙・ハンドブック等の作成・配布	○取組事例集の作成 ○ハンドブックの整備
	講座・セミナーの実施	WLBの周知を図るための講座・セミナー等の開催	○セミナーの開催（トップ・人事・労務担当者） ○出前講座の実施
	認証・表彰制度	WLBを積極的に推進している企業・個人を認証・表彰	○WLB推進企業パンフ作成・周知 ○表彰イベント開催
	相談窓口の設置	WLB推進に向けた企業向けの相談窓口の設置	○推進員の設置 ○相談窓口の設置 ○企業訪問 ○パートタイム向け相談窓口の設置
	研究会・会議の開催	WLB推進に向けた、企業等からなる定期的会議の開催	○WLB推進に向けた企業勉強会 ○WLB推進企業の情報交換会（ネットワーク）
	アドバイザー派遣	WLB促進のためのアドバイザーの企業への無料派遣	○アドバイザー派遣 ○コンサルタント派遣
	マニュアルの作成	WLB普及に向けたマニュアルの整備	○労務管理マニュアルの整備 ○モデル企業への現状調査をもとに、WLB導入マニュアルを作成
	支援制度	WLB普及促進に取り組む企業への資金的支援	○男性従業員が育児休業、育児のための短時間労働を利用した場合、企業への奨励金支給 ○仕事と生活の両立支援体制の整備にかかる費用の一部を助成 ○新たに事業所内に設置する保育施設に対して補助 ○事業主への育児休業助成金、配偶者出産休暇制度奨励金等を交付 ○行動計画を策定した事業主にたいして補助金支給・融資斡旋
	調査の実施	WLBの取組状況に関する調査の実施	○企業アンケート調査の実施
従業員	普及啓発	WLB風土づくりに向けて、従業員向けの講座やハンドブックを作成	○私なりの生き方発見講座（平日夜間開催） ○WLB関連法令や制度を紹介するハンドブック作成
	支援制度	育児又は介護休業取得中の勤労者に対して、必要な資金を低利で融資	○休業取得者への生活資金の低利融資 ○休業取得者への奨励金支給（例、5万円）
	調査の実施	WLB推進に向けた意向把握調査の実施	○地域ミーティングの実施 ○女性労働意識実態調査の実施

### 3. 京都府・京都市におけるワーク・ライフ・バランスの取組

#### ①京都府におけるワーク・ライフ・バランスの取組

##### ア. 「京都 仕事と生活の調和行动計画」(計画期間 平成 22 年度～24 年度)

平成 20 年度京都雇用創出活力会議(構成: 京都府知事、京都市長、京都労働局長、連合京都会長、京都経営者協会会長)の下にワーク・ライフ・バランス専門部会※を設置し、6 回の検討を経て、オール京都で推進する行動計画を平成 22 年 8 月に策定しました。

※〔京都雇用創出活力会議ワーク・ライフ・バランス専門部会〕連合京都、京都経営者協会、京都商工会議所、京都府中小企業団体中央会、京都経済同友会、京都府連合婦人会、京都市地域女性連合会、NPO 法人きょうとNPOセンター、京都「おやじの会」連絡会、学識経験者、京都労働局・京都府・京都市、市長会、町村会

#### ◇仕事と生活の調和が実現した社会とは

◎だれもが意欲を持って働き経済的にも安定した暮らしのできる社会

◎性別や年齢にかかわらず自らの希望により多様な働き方が選択できる社会

◎だれもが家庭や地域活動に参画でき充実した暮らしができる社会

#### ◇オール京都で取り組む重点戦略

ワーク・ライフ・バランスの概念は広範であることから、まず、喫緊の課題について重点戦略を定め、関係機関・団体が連携し、オール京都で取り組むため「経済的自立の応援」を中心に、3 年間で取り組む事項を定め、施策を推進しています。

#### 重点戦略 1 経済的自立の応援

生活困難に陥りやすいひとり親家庭、非正規雇用の方々等の支援、子育てをしながら働きたい方、再就職を目指す方等の、相談からフォローアップまでの総合的な就労支援

- 「マザーズジョブカフェ」(女性の再就職、一人親家庭の親の就労をワンストップで支援)の開設
- 「ライフ&ジョブカフェ京都」(非正規労働者・生活保護受給者の生活就労ワンストップ支援)の開設

#### 重点戦略 2 中小企業の応援

中小・小規模企業が多いという京都の特性に配慮。中小・小規模企業のこれまでの取組を評価するとともに、中小企業の実情に合った育児・介護支援の取組方法の紹介や関係法令、助成金、支援制度等の情報提供

- ワーク・ライフ・バランス推進アドバイザーの設置
- 労働時間等見直しガイドライン等の周知
- ワーク・ライフ・バランスに取り組む企業への助成金等の支給、表彰・認証等企業の評価

#### 重点戦略 3 子育て応援

キャリアを中断することなく働きつづけるための保育等の環境の整備、子育て家庭の不安感を解消・軽減するための支援方策、男性の育児休業取得促進

- 安心ゆりかごサポートー就職活動中等の一時保育の実施(3カ所で実施)

- 事業所内保育所設置・運営等の支援－費用の一部を助成
- 子育て家庭の交流等－交流会の開催（20回開催）
- 改正育児・介護休業法の周知

#### **重点戦略4 女性の起業、チャレンジ応援**

仕事と子育ての二者択一を解消するための多様な選択肢の支援

- ソーシャルビジネス等女性の起業、チャレンジを応援する表彰制度の創設

#### **重点戦略5 地域、NPO、大学連携**

地域の団体、NPO等との協働により子育てや高齢者支援などの地域課題を解決するための方策や大学等と連携した次代を担う若者に対する支援方策の実施（「新しい公共」への参加機会の拡大などを通じた地域社会の活性化）

- ワーク・ライフ・バランス地域推進事業の実施－地域団体、企業、大学、行政等多様な主体が協働して、地域におけるワーク・ライフ・バランスを推進する取組を实践（3地域で実施）
- ワーク・ライフ・バランスの先行取組企業の情報等を大学へ提供するとともに、長いスパンでワーク・ライフ・バランスを捉えるためのライフプランの策定支援（大学との連携事業延べ30校）

#### **重点戦略6 情報発信・情報共有**

あらゆる機関のWLBに係る情報や支援制度、ユニークな取組、生き生きと働く人々の情報などを総合的に発信・共有・WLBポータルサイトの開設

- 「日本女性会議 2010 きょうと」の開催
- 京都独自の期間を設定し、集中的な広報・啓発を実施

#### **◇推進体制・拠点**

##### **◎京都雇用創出活力会議ワーク・ライフ・バランス推進戦略本部**

連合京都、京都経営者協会、京都商工会議所、京都府中小企業団体中央会、京都経済同友会、京都府連合婦人会、京都市地域女性連合会、NPO法人きょうとNPOセンター、京都「おやじの会」連絡会、京都府社会福祉協議会、京都府母子寡婦福祉連合会、学識経験者、京都労働局・京都府・京都市、市長会、町村会。

##### **◎ワーク・ライフ・バランスセンターの開設**

## イ.「京都ワーク・ライフ・バランスセンター」の開設

オール京都体制でワーク・ライフ・バランスに取り組む拠点。中小企業の実業支援や府民の地域参加を促進する等により、社会全体で仕事・生活・地域活動等の調和を図ることを目指す拠点です。



### ◇事業の概要

#### ◎ワーク・ライフ・バランス企業支援チームによる中小企業の実業支援

- ・法に沿った制度の整備や運用など、中小企業のニーズに応じた支援の実施
- ・ワーク・ライフ・バランスに取り組む中小企業の実業支援
- ・助成金、取組事例等関連情報の提供
- ・人事・労務担当者及び在職者を対象としたセミナーの開催

#### ◎府民への啓発活動

- ・京都ワーク・ライフ・バランスウィークの設定などによる府民への啓発活動（ワーク・ライフ・バランスについての理解の促進を図るため、集中的な広報活動を実施）

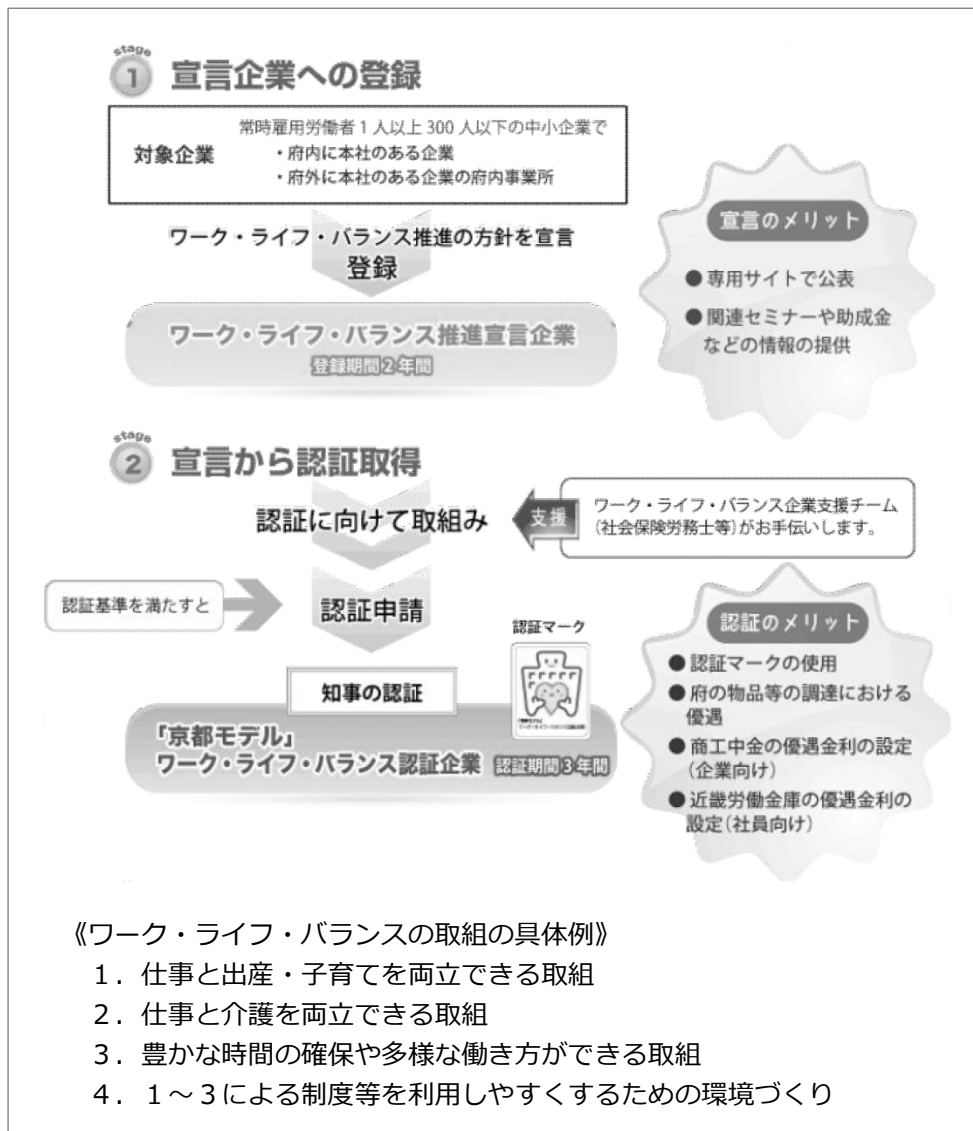
#### ◎地域団体、企業、大学、NPO 等との連携による地域におけるワーク・ライフ・バランスの実践

- ・団塊世代をはじめ子育てを一定終えた世代や子育て期の男性など、多世代が地域とのつながりをもてる取組を実践

## ウ.「京都モデル」ワーク・ライフ・バランス推進企業認証制度

京都府では、ワーク・ライフ・バランスに取り組む中小企業を応援するため、「京都モデル」ワーク・ライフ・バランス推進企業認証制度を設けており、ワーク・ライフ・バランスを推進する宣言を登録した企業をホームページ等で広く紹介するとともに、関連情報の提供や認証に向けた取組の支援を行っています。認証を受けた企業は、認証マークの使用や府の物品等の調達における優遇の対象となるなどのメリットが受けられます。宣言登録企業数 1451 社（うち認証企業数 134 社 <H25.9.30 現在>）

### ■「京都モデル」ワーク・ライフ・バランス推進企業認証制度の仕組み



## ②京都市におけるワーク・ライフ・バランスの取組

### ア. 「真のワーク・ライフ・バランス」推進計画（平成24～平成32年度）

京都市は、「はばたけ未来へ！京プラン（京都市基本計画）」の重点戦略の一つである、仕事と家庭、社会貢献が調和できる「真のワーク・ライフ・バランス」戦略を推進する「真のワーク・ライフ・バランス」推進計画を策定しています。

#### ◇京都市が目指す「真のワーク・ライフ・バランス」とは

これまでの「ワーク・ライフ・バランス」を超えて「時間配分」から「つながり」の再構築へ

#### ◇なぜ「真のワーク・ライフ・バランス」の考え方が必要なのか

「つながり」の再構築により家族の絆を強め、地域コミュニティの活性化と安心して心豊かに暮らせるまちづくりを目指す

#### ◇企業にとっての「真のワーク・ライフ・バランス」実現のメリット

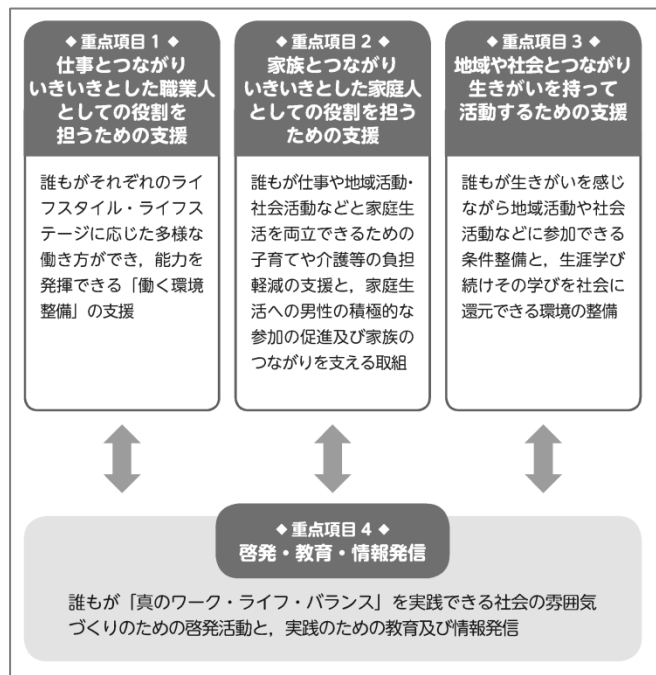
業務配分の見直しや情報の共有化等の仕事の効率化のきっかけづくり、働く人の職場環境に対する満足感の向上による意欲・能力・生産性の向上、希望するライフスタイルを実現できる環境提供による優秀な人材の確保（特に、人材確保が困難になりがちな中小企業において取組の効果大）

#### ◇京都モデルとしての「真のワーク・ライフ・バランス」

京都のまちの強みを生かす、そして、より魅力的な京都のまちへ

#### ◇「真のワーク・ライフ・バランス」推進のための重点項目

国や京都府と連携し「人々が働く場」、「家庭」、「地域や社会」の3つのコミュニティにおけるつながりを再構築し、お互いに生きがいをもって活動するための支援を行います。



## **重点項目1 仕事とつながりいきいきとした職業人としての役割を担うための支援**

### **●企業（事業者）等への支援**

雇用行政、労働行政を担う国や京都府との連携を図りながら、市民の雇用機会の確保と就労のための支援

- ①企業等の社会的責任（CSR）の一環としての「真のワーク・ライフ・バランス」の取組の促進
- ②多様な働き方の取組支援
- ③企業等における仕事と家庭生活等の両立支援の取組の促進

### **●働く人への支援**

- ④雇用・就労支援
- ⑤高齢者、障害者等の就労支援
- ⑥若者の「ライフプラン」学習の支援

### **●リーディング事業**

**事業名：「真のワーク・ライフ・バランス」に目覚める企業を増やすプロジェクト**

所管局：文化市民局 産業観光局

企業が社会的責任（CSR）の一環として「真のワーク・ライフ・バランス」推進に積極的な取組みの推奨・紹介等、中小企業も無理なく取り組めるきっかけづくりを検討・発信して、「真のワーク・ライフ・バランス」推進に取り組む企業の増加を目指す。また、その一環として、中小企業を対象に休暇等の職場環境整備を支援するための補助制度を創設、実施する。

## **重点項目2 家族とつながりいきいきとした家庭人としての役割を担うための支援**

### **●子育てや介護等の負担軽減の支援**

- ①子育てしながら働き続けられる条件整備
- ②地域における子育ての支援
- ③ひとり親家庭の生活の安定と自立の促進
- ④介護者の負担軽減につながる介護サービスの実施及び高齢者の生活や介護に関する専門相談等

### **●家庭生活への男性の積極的な参加の促進**

- ⑤家事・子育て・介護等家庭生活における男性の積極的な参加の促進

### **●安心して家庭生活を送るための支援**

- ⑥地域における高齢者への支援
- ⑦家族のつながりを支える取組

### **●リーディング事業**

**事業名：結婚を望む人を応援する「婚活支援事業」の推進**

所管局：文化市民局 保健福祉局

共に人生を歩むパートナーとのつながりを新たに築くきっかけとして、婚活支援事業を拡充する。

## **重点項目3 地域や社会とつながり生きがいを持って活動するための支援**

### **●環境の整備**

- ①社会参加、社会貢献意識の醸成
- ②地域活動や市民活動等の社会活動への参加促進と活動支援
- ③地域コミュニティの活性化の推進
- ④地域における支え合い相談の支援
- ⑤自主的な市民の「支え合い」活動の支援
- ⑥生活に潤いを与え、また生涯学び続けることができる機会の提供と学びを社会へ還元できる機会の提供



⑦学生の地域活動・ボランティア活動への参加支援

●リーディング事業

**事業名：積極的に取り組む市民を発掘する「真のワーク・ライフ・バランス」応援・発信プロジェクト**

所管局：文化市民局

市民が主体的に「真のワーク・ライフ・バランス」を推進する社会気運を盛り上げるため、「真のワーク・ライフ・バランス」実現に向けて様々な方法で取り組む市民を発掘し、表彰するとともに、その活動を広く社会に発信する。

**重点項目 4 啓発・教育・情報発信**

①啓発活動

②学習機会の提供

③情報の発信

●リーディング事業

**事業名：「真のワーク・ライフ・バランス」 コーディネート窓口の設置**

所管局：文化市民局

市民のニーズを把握したうえで「真のワーク・ライフ・バランス」の実現をめざす市民への情報発信・相談事業を行う窓口を設置する。

## イ. 京都市「真のワーク・ライフ・バランス」推進企業支援補助金交付要綱

### ■（目的）

京都市において、企業の労働者の仕事と家庭生活及び地域・社会貢献活動の調和を図り、「真のワーク・ライフ・バランス」を推進するため、企業が行う様々な取組を支援することを目的とする。

### ■（交付の対象となる取組）

働き続けながら育児・介護等を行う労働者の雇用の継続を図り、また、労働者の多様な事情や生活態様に合わせた多様な働き方の選択を可能とするため、労働者の仕事と生活を両立させるための先進的な制度を導入し、又は労働者の仕事と生活の両立を支援するための職場環境を整備する以下のような取組に対して交付する。

- 労働者の多様な事情や生活態様に対応した先進的な休暇制度、労働時間制度、その他多様な働き方を支援する先進的な制度の導入
- 労働者が様々な地域活動、市民活動その他の社会貢献活動に積極的に参画できるような環境整備を目的とした制度の創設、その他職場の理解と制度利用を促進するための取組
- 育児や介護等を行う労働者の仕事と生活の両立を支援し、又は雇用の継続を図るための取組
- 常時雇用する労働者数が1人以上100人以下の企業における「一般事業主行動計画」の策定・届出のための取組
- 業務改善等により長時間労働時間を解消するための取組
- 職場における仕事と生活の両立支援に積極的に取り組むための、制度の理解や利用促進に向けた研修や相談業務等
- 育児や介護等を行う労働者を支援するための情報提供等、継続して行う社内広報活動等
- その他「真のワーク・ライフ・バランス」の推進に寄与する取組

### ■（交付の対象となる企業）

- ・京都市内に本社のある中小企業（従業員数300人以下）で、「京都モデル」ワーク・ライフ・バランス推進企業認証制度宣言企業又は「きょうと男女共同参画推進宣言」に登録する企業

### ■（補助金の額）

- 1企業あたり上限30万円（1企業につき1回限り）

■国、京都府及び京都市の「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」推進に関する取組（平成 22 年まで）

	国	京都府	京都市
平成 17 年度			「きょうと男女共同参画推進宣言」事業者登録制度創設 「女性の能力の積極的な活用」や「仕事と家庭生活の両立支援」に取り組む企業（事業者）を応援
平成 18 年度			登録制度に基づく優秀企業への市長表彰と登録事業者紹介冊子「パワーキャッチ きょうと」の発行開始
平成 19 年度	「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」（12月18日）		登録事業者対象の情報交換会開始 「きょうと男女共同参画推進宣言」アドバイザー派遣制度開始
平成 20 年度		京都雇用創出活会議 ワーク・ライフ・バランス専門部会（現：京都雇用創出活会議ワーク・ライフ・バランス推進戦略本部）の設置（8月）	京都市会「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）のまちづくりに関する決議」（6月5日）  ↓ 下部参照
			オール京都の取組を受け、「ワーク・ライフ・バランスの推進に関する庁内連絡会議」を設置（10月）
平成 21 年度			京都市の取組が厚生労働省の「仕事と生活の調和推進宣言都市奨励事業」に選定される。
平成 22 年度	「憲章」及び「行動指針」の新合意締結（6月29日）		
	「第3次男女共同参画基本計画」の策定（12月17日） 第5分野に「男女の仕事と生活の調和」掲載。	「京都 仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）行動計画」の策定（8月）	
			「はばたけ未来へ！京プラン」（京都市基本計画 平成23年度～32年度）の策定（2月） 「第4次京都市男女共同参画計画」策定（3月） 重点分野の一つとして「仕事と家庭、社会貢献が調和できる「真のワーク・ライフ・バランス」の推進」を位置付けた。

■仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）のまちづくりに関する決議

**仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）のまちづくりに関する決議**

今、長時間労働は、社会全体にとって大きな課題であり、働く人たちの心身の健康への影響、家庭生活との両立の困難さ、地域社会の担い手不足、少子化などの問題を投げ掛けている。

そこで、「ワーク・ライフ・バランス」という観点から、働き方や暮らし方、地域社会の在り方を見直すことが求められている。そうした中、目指すべきものは、一人一人が健康で生き生きと働き続けることができ、安心して妊娠、出産、育児、介護等の家庭生活を充実させ、自らの職業能力開発を図り、地域活動にも参加できる「ワーク・ライフ・バランス社会」である。

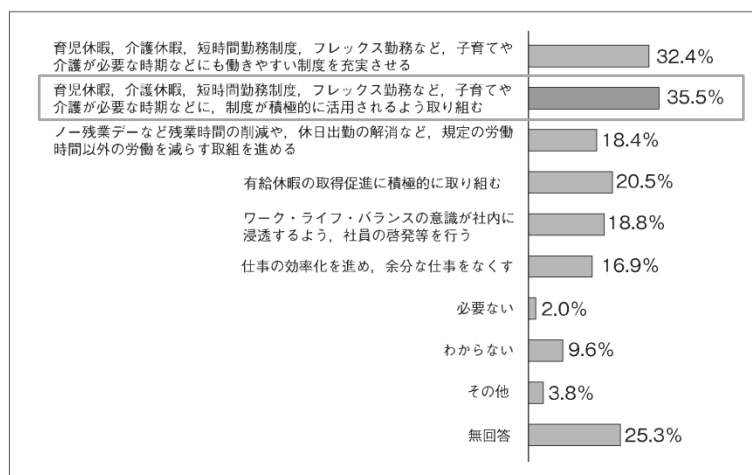
その実現に向け、本市においても、国で制定された憲章に沿って、地方分権にふさわしい行動指針の策定を目指すとともに、仕事と生活の調和の実現に向けて取り組んでいる企業への支援、保育や介護サービスの充実など、より積極的な施策を推進し、ワーク・ライフ・バランスのまちづくりに取り組むべきである。

以上、決議する。

平成 20 年 6 月 5 日

京 都 市 会

■ワーク・ライフ・バランスに関する市民アンケート調査（平成 23 年）



## 4. ワーク・ケア・ライフ・バランスの取組

### ①ワーク・ケア・ライフ・バランスとは

介護や育児といった、人の「ケア」は、身体的負担のみならず、経済的負担・時間的制約・精神的責任が、介護者・育児者の生活に対して大きな影響を与える一方で、有償労働と同等に社会的に重要な労働でもあることから、「ワーク・ライフ・バランス」の中でも特に「ワーク・ケア・ライフ・バランス」と区別して扱われています。

核家族社会における少子化・高齢化が進行する中で、自分以外の介護者不在の中堅管理職や、協力者不在の働くお母さん等、今後、ますます核家族の負担は増大することが予想されます。現在、育児・介護休業法の利用率は依然低く、職場における両立支援環境はまだまだ未整備という状況の中で、介護・育児を担う労働者は、結果的に離職する傾向にあり、出産を契機とした女性の離職率は7割、家族の介護・看護を理由に離職する人は年間10.9万人／年（2002年～2007年平均、「就業構造基本調査」）とされています。

ワーク・ケア・ライフ・バランスの取組は、介護・育児しながら働き続けられる生活環境の確立が大きな課題となります。

### ②京都市におけるワーク・ケア・ライフ・バランスの取組

京都市においては、今後、家族介護の必要性が増大していくこと、そして、年代で見ても40代以上管理職層の離職が多い現状をみると介護離職が企業にとって深刻な問題となることから、特に「介護」に着目し、これの実現に向けて「家族介護者の仕事と介護が折り合う環境（ワーク・ケア・ライフ・バランス）の実現に向けたニーズ分析と支援策」について、現在検討がなされています。（以下は、平成23～24年の検討内容）

#### ○社員への介護ニーズ調査（平成23年 京都市内企業を対象に実施）

- ・介護は、個人または介護家族がその多くを担っており、個人・介護家族で担いきれない場合に、専門職（ケアマネ・医師）に頼るといった現状であり、基本的には、家族資源の中で切り盛りされている状況にあります。
- ・このような中、職場の両立支援制度は、現行制度とニーズのある制度との間に大きなギャップがあり、実質的に利用できない制度、利用しにくい社会的雰囲気の中で、あまり利用されていないといった現状も見えてきます。
- ・また、地域社会レベルでの介護の担い手として、ボランティア団体やNPOに対する期待も高まりつつありますが、一方で、社員のボランティア経験者は少なく、主に利用者としての意識に留まっている状況です。
- ・一方で、社員の将来的な介護の可能性については、約6割が将来介護責任を担う可能性があると考えており、京都市においても、介護離職が企業にとって深刻な問題となることが予測されます。
- ・現在、個人的事情の中で取り扱われている介護について、今後、どのように社会的問題

として取り組んでいくことができるのかが大きな課題です。調査の中で、企業への期待として「使いやすい介護休業制度」、行政への期待として「介護者への経済的支援」「働く介護者にあった介護サービス」を望む声が高くなっています。

#### ○企業への両立支援及び活用実態調査（平成 23 年 京都市内企業を対象に実施）

- ・両立支援制度の利用促進のための取組は、社員への情報提供が最も多く、また、社員が近い将来、介護を担う必要がある可能性があることの認識は低い状況にあり、総じて、企業の社員の介護離職への危機意識は低い状況にあり、これが制度はあっても利用できない・利用しにくい現状の一因となっているといえます。

#### ○介護支援に積極的な企業及び関連団体に関する調査（平成 24 年 両立経験のある介護者、企業、関連団体を対象に実施）

- ・40代50代の社員を中核として構成されている大企業であっても、社員の「介護に関わるニーズ調査」（実態調査）が行われておらず、介護と仕事の両立を「特殊なケース」として扱われている状況です。
- ・両立の際の介護サービスについてみると、同居家族への制度適用の低さも含め、「働く介護者にあった介護サービス」となっていない状況です。
- ・両立支援で実績を上げつつある企業の取組と見ると、いずれも、「多様な介護」に対応し得る制度にしていくため、社員を対象とした「介護ニーズ調査」の実施、時間の分割可能な就業規定及び賃料体系の整備等、様々な介護のケースを受容しうる制度の整備に取り組んでいます。

#### ○地域における介護支者支援の取組に関する調査（平成 24 年 男性介護者のつどいを対象に実施）

- ・虐待や殺人の加害者になりやすい男性介護者に特化した、男性会と社の集いを対象に実施したもの。
- ・つどいの特徴として、多様な関係者・団体が拠点になっていることがあります。（介護当事者、専門職・支援者、社会福祉協議会、地域包括支援センター、NPO、男女共同参画センター、高齢者介護施設、その他既存団体等）
- ・男性介護者のつどいの役割としては、「語る・聴く」プログラムによる「共通体験者との共感と孤独感からの解放」や「経験知の集積」「ロール・チェンジの経験（要介護者の視点をもつ）による硬直的な役割理解からの解放」といった互いに知り合う機会づくりから始まり、「介護保険制度や医療サービスなどのあり方を見直す社会的発信」といった社会性のある発信拠点へも成長していることが特徴です。

【参考】日本においては、長時間労働改革が、企業の“未来の価値”を築く人材育成の第一歩になります

経済産業研究所が 2008 年に実施した国際比較調査によると、育児・介護のための短時間勤務について日本の企業は 32.7%が職場の生産性に「マイナスの影響」があると回答しています。「影響なし」56.5%が最も多く、「プラスの影響」は 10.8%と少数派です。海外（英国、オランダ、ドイツ、スウェーデンの 4 カ国平均）では「マイナスの影響」が 6.3%にすぎず「プラスの影響」が 62.2%で日本とは逆の結果となっています。

なぜ日本で短時間勤務が職場になじまないのか。その理由の 1 つが長時間労働にあります。30 代男性の約 2 割は週 60 時間以上、1 日に換算して 12 時間以上働いている厳しい労働環境に 1 日 6 時間の勤務者が交じれば職場のマネジメントが難しくなるのは避けがたい問題です。

例えば、帝人では、短時間勤務等利用者は 11 年度 104 人に上り、小学校 3 年修了まで取得可能で平均利用期間は 5 年を超え、今後も利用増が見込まれます。その対策として無駄な業務の見直しや長時間労働者のリストアップ・面談など労働時間削減に並行して取り組んでいます。長時間労働の是正が短時間勤務をやすくする鍵になるためです。

残業に追われる正社員と長期的なビジョンが持てない非正規社員に二極化する企業には限界がきます。例えば、中核の正社員が次々と親の介護に時間を取られて業務が回らなくなるリスクをどう回避するか。介護は出産と異なり突発的かつ大量に起こる可能性があります。社内の内部労働市場を厚くするためにも、多様な働き方を用意する必要があるといえます。

## 5. これまでのワーク・ライフ・バランスの取組の総括

2007 年内閣府において「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」及び「仕事と生活の調査推進のための行動指針」が策定され、京都府、京都市においても、行動計画や推進計画が策定され、取組が進められています。

京都市におけるワーク・ライフ・バランスの実情は、京都市で実施されているワーク・ケア・ライフ・バランスの調査結果（平成 23 年実施）にある通り、「働く介護者にあつた介護サービス（行政への要望）」「使いやすい介護休業制度（職場への要望）」を望む声が強く、また市民アンケート調査（平成 23 年実施）にある通り、「既存制度が積極的に活用されるよう取り組む」ことを望む声が最も多く、総じて、「現行の制度」と「ニーズのある制度」との間に大きなギャップがあること、そして、制度はあるが利用しづらい企業風土があることが、推進を阻むネックポイントとなっていることがわかります。

京都市においても、このネックポイントを解消すべく、企業に対する「啓発」「就労支援」「アドバイザー派遣」「制度導入等への支援」「制度利用促進の支援」「雇用継続支援」「行動計画策定支援」「情報提供支援」といった、企業の取組を後押しする施策に取り組んでいますが、浸透していないのが現状です。



核家族社会において少子化・高齢化が進行する中で、「労働人口の減少」と「多様な事情を抱える労働者（介護せざるを得ない中堅管理職、協力者不在の働くお母さん等）の増大」を前提とした労働環境の整備が求められる時代に突入し、一人一人の多様性を受容するワーク・ライフ・バランスの取組が必須となる中で、真にワーク・ライフ・バランスを浸透させるためには、何が必要なのでしょうか。

市民に社会環境を提供する主たる担い手である、「行政（公共サービスの提供者）」と「企業（就業環境の提供者）」は、真にワーク・ライフ・バランスを社会に浸透させていくための意識改革が必要な時期に来ています。行政の意識改革として「福祉施策から産業振興施策への転換」、企業の意識改革として「経営判断としてのワーク・ライフ・バランスの取組への転換」です。

この 2 者の意識改革に取り組むべく、以下に、京都市におけるワーク・ライフ・バランス推進に関する提言を行います。

## Ⅱ 京都市への提言

### 1. 京都市におけるワーク・ライフ・バランス推進のテーマ

#### 京都産業の“未来の価値”を生み出す ワーク・ライフ・バランスの推進

～ 経営判断の新機軸として ～

日本におけるワーク・ライフ・バランスの取組は、育児・介護休業法、少子化社会対策基本法、労働基準法、男女雇用機会均等法に代表されるように、従業員の労働環境を整えるための取組・男女共同参画の権利獲得の取組として、これまで整備されてきました。

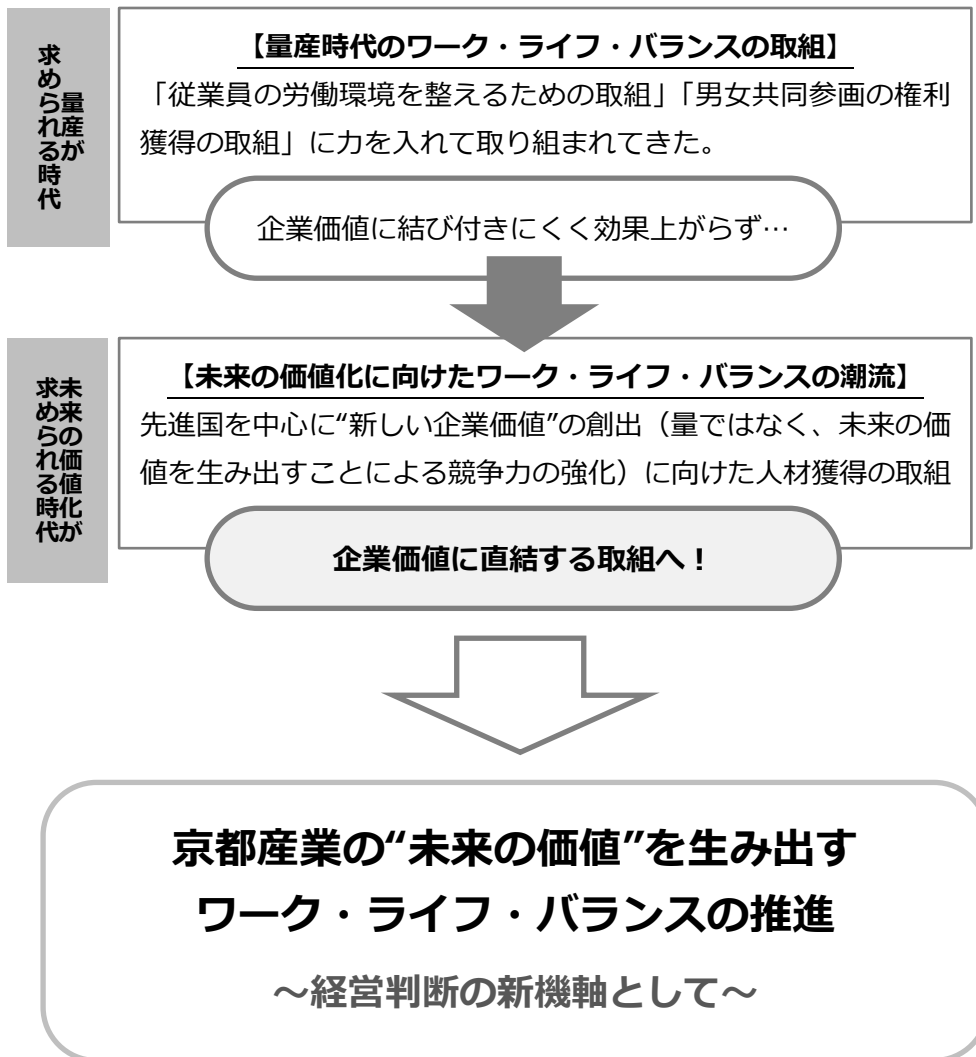
しかし、これまでの量産が求められる社会的価値の中では、こういった取組が企業価値を生み出すことが見えにくく、法を整備しても、企業・国の連動した環境整備（保育所、障がい者施設の整備等）が整わず、効果を上げにくい状況でした。

しかし、産業構造の製造業中心からサービス業中心への変化と合わせて、今、新たな潮流として、世界的にワーク・ライフ・バランスの取組が注目され、特にクリエイティブな企業において積極的な導入が始まっています。これは、中国・インド・アフリカといった発展途上国の急速な経済成長に伴う世界のパワーバランスの変化に伴う、先進国を中心とした“未来の企業価値”の創出（量でなく、未来の価値を生み出すことによる競争力の強化）に向けた人材獲得・人材育成の取組が必須となっているためです。

本提言においても、京都市におけるワーク・ライフ・バランス推進のテーマとして、「京都産業の“未来の価値”を生み出すワーク・ライフ・バランスの推進 ～経営判断の新機軸～」を掲げ、以下の提言を行います。



■京都市におけるワーク・ライフ・バランス推進のテーマ



## 2. 企業に“未来の価値”を生み出す人材

これまでは、大量生産を大前提として、仕事が効率化にできる人材、皆と同水準程度の仕事ができる人材、組織的行動ができる人材が企業人材として求められてきました。この企業体質は、現在も受け継がれており、特に日本国内においてワーク・ライフ・バランス導入が進まないのは、こういった企業の求める能力の均一性、価値観の均一性、組織的行動の要請といったことにも起因しています。

しかし、未来の企業価値を生み出す人材を確保するためには、この「均一性」「組織的行動」といった「企業の囲い」を取り払い、「未来の企業価値」の社会的認知による外部人材の獲得」「企業の新しい社会的価値」を引き出せる既存人材（社員）の育成」に着手していく必要があります。市場の求める人的ニーズと社員能力の間にギャップが生まれている状況への対応が求められています。

では、どのような人材が“企業に未来の価値を生み出す人材”となるのでしょうか？具体的には、以下の2つのタイプの人材の能力を如何に引き出し、企業価値に結び付けていけるかがポイントとなってきます。

### 人材1 ●クリエイティブでストーリー（物語）を提供できる人材

社会の未来予想図を描ける人材が、大企業はもちろん、特に中小企業においては、企業の価値化のポイントとなってきます。「このような社会を目指すから、このような商品・サービスを弊社は提供します。」といった企業と社会の繋がりをストーリー（物語）として描ける人材です。東日本大震災を契機に、消費者は、商品とともに、未来の夢を、未来のあり方を買って求める傾向にあります。

そのためには、未来の生き方（ライフスタイル）を提案できる人材である必要があります、そのためには、自身のライフスタイルが充実していなければ、そのようなストーリーは作れません。そのため、最適の就業環境をつくり出す手法として、ワーク・ライフ・バランスの取組が必要となってくるのです。

具体的には、「新しい観点から、既存企業の“新しい社会的価値”を見出すことができる人材」、「その新しい価値を“自社の商品・サービスに落とし込む”ことができる人材」が必須となります。

社会に“未来の価値”を提供し、“未来の市場”を切り拓く人材です。

### 人材2 ●量産の時代において、マイナス能力と評価されていた人材

つくれば売れる時代は過去のものとなり、現在は「買い手市場」です。売れる商品をつくり、売れる売り方で提供しなければ売れません。そのためには、目の前の顧客のニ

ニーズを的確にくみ取る感受性と、それを商品・サービスに落とし込んでいく応用力が求められます。労働の量的インパクト・量的ボリュームが必ずしも成果と比例しない複雑な消費社会になり、人材も質的な成熟が求められています。

ここで登場するのが、これまでマイナスの能力・環境と見られてきた、時間的制約のある育児中の女性、障がいという能力を持つ障がい者、能力が顕在化していないニート層といった人材です。量産の時代にそぐわなかった又は戦力外とされた、これらの潜在能力が、未来の価値を生み出そうとするとき、欠かせない能力となってきます。

一般的に女性は男性に比べて感受性が豊かで共感する力が強いと言われています。複雑な消費社会のニーズに応えていくためには、複数の価値観が共存できるチームメイキングといった取り組みも重要になってきます。未来のチームメイキングのポイントは“共感”にあります。産業構造が大きく変化した今、女性の力が見直されているのは、この共感力の強さにもあるといえます。

ワーク・ライフ・バランス推進による未来の価値化の取組は、これまでマイナスの能力と見られてきた能力の社会的価値化と直結する取組ともいえます。

以下に、ワーク・ライフ・バランスの取組が、具体的に「未来の価値」を生み出している事例についていくつか整理します。どんな価値を生み出しているのか、未来の社会の価値がどこにあるのか、これらの事例から垣間見ることができます。

#### ■“未来の価値”を生み出しているワーク・ライフ・バランスの事例 1

##### 【ベンチャー企業×大手企業】障害者雇用支援法改正を契機に大手と事業化

□取組概要：ベンチャー企業は、障害者雇用支援法改正に伴う障がい者雇用や環境整備が経営課題となっている大手企業と連携し、自社の得意分野である在宅勤務システムや誰でも使いやすいユニバーサルデザイン等と大手の営業力を結び付け、商機を掴む。

□具体取組：**在宅勤務支援の「ライフネス」×人材サービス大手「マンピープル」**  
障害者雇用支援法改正に伴い、障がい者の雇用率を高める必要のある企業が在宅勤務の形で障がい者を雇えるようにする企業環境を整えるためのサポートサービスを開始（障がい者人材の紹介、勤怠管理や情報管理など在宅勤務システムの提供、障がいの事情に応じたシステム導入等）。システムづくりにおいては、障がいを持たれている方によるシステム開発が最も効果的という判断から、スタッフは障がい者を軸に構成。結果的に、大企業における障がい者雇用率を高めるのみでなく、自社において、本当の意味で障がい者の能力を引き出すスタッフとして障がい者 20 人の雇用を生み出す。

##### **施設のバリアフリー化企画設計会社「ミライロ」×「電通」**

エレベーター設置や段差解消などを計画する商業施設や大学などをミライロの障がい者スタッフが調べ、改修方針について助言。電通がコンサルティングの提案営業を担う。

ミライロは今後、商品企画の現場などで障がい者の視点が必要になると考え、電通との提携による事業拡大で、来年新たに障がい者を 5～6 名雇用する予定。



#### ♥生まれた新しい価値は？

「障がい」を「マイナスの能力」でなく「新しい商品価値を見出すプラスの能力」として、障がいを持たれている方にしかできない仕事を生み出す。

この新しい業種開発によって、障害を持たれている方々が社会に出やすい社会環境（ハード・ソフトのインフラ）の整備が促され、結果的に、障がいを持たれている方が社会進出しやすい社会的環境と、それに伴う、本質的能力（障がいがある故に発揮されなかった能力）開花の機会を増やすことに繋がっている。

## ■“未来の価値”を生み出しているワーク・ライフ・バランスの事例2

### 【カルビー・パナソニック】働くママチームが、新しい働き方で新しい価値を生む

□取組概要：時間的制約という共通の条件がチームの団結力と、創造性を生み出す。

□具体取組：「カルビー宇都宮工場」育児中社員『てづくりチーム』が一括商品開発フルタイムや深夜の勤務ができない子育て中の女性の力を活かそうと2012年6月に「てづくりチーム」立ち上げた。このチームが取り組むのは、手作業での種類の異なる菓子の詰め合わせ商品づくり。細かい作業のため機械化は難しく、独自商品にほしいとの小売りの要請をこれまで断ってきたもの。12年にドン・キホーテで発売し、約2万袋を販売。第2弾の商品化も決まった。

「てづくりチーム」は、商談への参加、本来は他の部署が担当する資材調達も自分達で行い、制約がある社員同士がチームを組むことで、逆にフレキシブルに動ける環境を生み出し、縦割りで柔軟性に乏しかった大企業の商品開発に新しい風を起こしている。

人材派遣会社「パナソニック」『キャリアママチーム』は成約率2倍

「どうすれば産休明けの女性が活躍できるか」との社長の問いかけから立ち上げられたのが、いち早く帰宅する子育て中の7人の女性の集まる『キャリアママチーム』。「1分1秒でも無駄にできないからこそ知恵が出てくる」というチーム長。秘訣は情報とノウハウの徹底した共有化。毎朝ボードに各人が進捗状況を詳細に書き、その対応策を教え合う方法を披露する。この徹底した効率化が、いつのまにか男性社員にもプラスの影響を与えている。



#### ♥生まれた新しい価値は？

かねてから指摘されながらままたらなかつた日本の長時間労働の改善に「短期集中」という武器を働くママたちが持ち込んだ。

ここでも、「時間的制約」という負の条件を「超効率化」という正の条件に転換することで従来の慣習を打ち破っている。(仕事の効率化、縦割りの企業体制の改革)

この流れは大企業に派生しており、大企業は、育児中の女性の働き方をヒントに、社員の退社時間を繰り上げて、生産性を上げる方向にシフトし始めている。

### ■“未来の価値”を生み出しているワーク・ライフ・バランスの事例3

#### 【伊藤忠商事】社員の働く時間を朝方にシフトさせる、新たな賃金制度を導入

□取組概要：時間外手当の割増率を、夕方以降に残業するよりも早朝に勤務する方が高くなるように賃金制度を見直す。10月導入をめざし、半年間試験導入して効果を確認したうえで正式に就業規則に盛り込む。（執行役員や取締役以外の約4千人の全正社員が対象で、海外勤務者も含む。）

□賃金制度：**旧制度** 勤務時間：午前9時～午後5時15分。残業する場合、午後10時までの勤務には時間あたりの固定給に対して25%の割増金、午後10時～午前5時には50%の割増金を支給。

**新制度** 午後10時以降の深夜残業を禁止（職場を完全消灯）。従来は25%だった午前5時～同9時の早朝時間帯の割増率を50%に引き上げ。管理職はこれまで早朝の割り増しがなかったが、25%とする。

□効果：昨年度の伊藤忠の社員1人あたりの残業時間は月平均37時間。早朝に出勤し保育園に子供を迎えに行くために定時に帰宅する女性社員などが働きやすい環境づくりにもつなげる。



#### ♥生まれた新しい価値は？

大企業が「未来の働き方」へシフト。

早朝労働の価値化は、深夜残業が慣行だった日本の企業体質にメスを入れるとともに、「未来のライフスタイル」に繋がる大きな転換であり、量ではなく未来の価値を生み出す人材育成の最初の一步の取組となっている。

## ■“未来の価値”を生み出しているワーク・ライフ・バランスの事例4

### 【宇都宮市役所】サマータイムきっかけで、朝夕のライフスタイルが一変

- 取組概要：市役所では、7～9月にかけて、午前8時半から午後5時15分までの勤務時間を30分前倒しする。当初は節電の効果を狙ったものだったが、時が経つにつれて、生活スタイルや働き方の変化が定着してきた。
- 効果：朝6時に起きて洗濯物を干し、自分の弁当を作り、余裕があれば、子供と遊んでから出勤。夕方は、娘をお風呂に入れるため午後6時までに帰宅と、朝方の生活にシフト。  
また、娘を入浴させた後のもう一仕事として、地域の花火大会や中心市街地活性化イベント等に携わるようになり、地域の人脈が広がった。

### 【女性衣料「アースミュージック&エコロジー」を展開するクロスカンパニー】

- 取組概要：6時間正社員（45人）、4時間正社員（20人）を積極的に採用
- 効果：労働時間の制限枠に縛られず、経験値のある優秀な人材を確保。短時間労働社員が多くいることで、長時間労働が慣習化していない社内環境をつくり、効率的働き方の常態化により、不必要な人件費の削減による経営体質の改善を図る。

### 【衣料通販サイト「ゾゾタウン」を運営するスタートトゥデイ】

- 取組概要：約400人の全正社員を対象に1日6時間で業務を終えるよう呼び掛け始めた。基本給はそのまま。午前9時から午後3時までを基本に昼休みなしで集中して働き、早帰りを推奨する。労働基準法は6時間超の労働に45分以上の休憩を与えるよう定めているが、その逆をつく発想。
- 効果：英会話や資格取得等、効率的働き方により生み出された時間を、次のスキルアップにつなげる。また、企業側からは、メンタルヘルス対策としても有効。



#### ♥生まれた新しい価値は？

「未来のライフスタイル」は、「未来の働き方」から生まれる、の好例。

特に、行政の場合、限られた職場環境で、公共に資する発想と人脈をつくる機会が限られており、朝方へのシフトによる、地域（現場）と直接つながる機会（時間）が生まれたことは、公共的利益という意味でも、その価値は大きい。

また、社員の平均年齢が30歳に満たない急成長中の企業が従来の慣行にとらわれない働き方を模索する取り組みは、「未来のライフスタイル」へのシフトが、未来の人材と、未来の商品・サービスを生み出す基礎をつくっていく好例。

### 3. “未来の価値”を生み出す上での京都の強み

#### ①京都企業の強み

企業に新しい価値を生み出していくのは、その企業の培ってきた「技術・ノウハウ」と、それに新しい価値付けができる「人材」です。

京都の地域産業は、伝統産業等を文脈に、脈々と培われてきた技術とノウハウを多くの中小企業が有していることが特徴ですが、これら技術の現代的価値（強み）を見いだせず、活かさきれていないのが現状です。一部西陣等の伝統産業では、現代的価値を見出し、それを商品開発に繋げることにより、海外も含めた販路開拓により、売り上げを回復している企業もあります。

これら培ってきた技術・ノウハウに未来の価値を見出すために必要な取組の一つが、ワーク・ライフ・バランス推進による人材育成・人材獲得の取組になります。人材なくしては、企業価値はありません。価値を見いだせる人材の獲得、人材の育成が、京都の中小企業再生の糸口となります。

京都の中小企業に求められるのは、これまで培ってきた企業の技術・ノウハウを現代の価値に置き換えることができる人材であり、それを支援するシステムです。

ワーク・ライフ・バランスの取組を“企業の未来の価値”に繋げていくためには、「新しい価値を発見できる能力の発見と適正配置」と、「その能力を十分に引き出せる最適な就業環境の提供」が重要となってきます。

#### ②京都のまちの強み

伝統産業という京都企業の強みと合わせて、ワーク・ライフ・バランスを取り入れていく上では、企業環境・就業環境としての、京都のまち自体がもつ強みも生かしていくことが重要です。

京都には、文化的蓄積（寺社、伝統行事、伝統工芸、街並み等）とそれにまつわる伝統産業、都心部から 30 分の距離に広がる豊かな自然環境と林業を主とした産業があり、また、文化度が高いこと、大学が多いこと、観光客・観光地が多いこと等も特徴としてあげられます。

これらの特徴と企業価値が直結する企業、これらの環境にメリットを感じる企業をターゲットに取組を進めていくことも重要です。



## 4. 京都産業に“未来の価値”を生み出すワーク・ライフ・バランスの推進施策

少子高齢化が進行する社会においては、「労働人口の減少」を前提とした社会基盤の整備が必須であり、その中で企業におけるワーク・ライフ・バランス推進の取組は、社会的受容力・寛容力を高めることで、企業力を高める取組としていく必要があります。

### ①企業におけるワーク・ライフ・バランス推進のポイント

企業におけるワーク・ライフ・バランス推進のポイントとして、以下の2点を整理します。

#### ポイント1「事情の多様性」(介護・育児・その他)に対応できる社会基盤の整備

これは、ワーク・ライフ・バランスの可能な社会を創っていく上でのベーシックな取組になります。この基盤なくしては、京都産業に未来の価値を生み出すワーク・ライフ・バランスの取組は成立しません。

この取組は、京都府・京都市・大企業を中心に現在取り組まれているところですが、社会的理解度、危機感の希薄さから中々浸透していないのが現状です。

#### ポイント2「生き方の多様性」に対応できる社会基盤の整備

これが、京都産業に未来の価値を生み出す取組になります。ポイント1であげた「多様な事情」から企業価値を生み出していくためにはどのような取組や支援が必要か、育児・介護・その他の個々の事情をマイナスと捉えるのではなく、プラスに転換するための、ワーク・ライフ・バランスの取組をもう一步前進させるための取組となります。

### ②京都市におけるワーク・ライフ・バランスの推進施策

#### ②-1 「多様性」に対応できる社会基盤の整備

##### 支援策1 社員の個別の事情を把握する「社員ニーズ調査」に対する支援充実

- ・企業の価値は「人材」にあります。そして、それぞれの人材が「個別の事情」を抱えています。限られた人材を有効に活用していく一手法として、「個別の事情の企業価値化」があります。ワーク・ライフ・バランスを企業価値に結びつけている多くの企業は、この個別の事情の企業価値化に成功しています。個別の事情は、社員の経験知に大きく寄与し、それが「新しい切り口・アイデア・社会の潜在ニーズ」に気付く能力を生み出し、満たされない需要に対応した商品・サービス開発に役立ちます。
- ・これに取り組むためには、各企業がまず、社員の「個別の事情」を把握する必要があります。日本新薬株式会社では、社員の介護ニーズを把握する調査を実施していますが、「広く社員の個別の事情を把握する調査＝企業価値に結び付くシーズ（種）を見出す調査」を実施することが、各企業のひいては、京都産業全体の底上げに役立ちま

す。

- ・このため、京都市は「社員ニーズ調査」の実施にあたっての支援を充実させることを提案します。

### **支援策 2** 「人材」という切り口から企業の強みを見出し、企業価値に結び付けていくための、関連機関とタグを組んだオール京都での推進体制の整備

- ・「社員ニーズ調査」から出てきた人材データ（原石データ）を分析し、企業価値へと結び付けていくための支援策も必要です。
- ・財団法人京都高度技術研究所 ASTEM や京都商工会議所等は、「技術」という切り口から、新商品の開発や経営管理の効率化、積極的な販路拡大等、積極的に経営革新に取り組む中小企業等の支援を行っています。
- ・ワーク・ライフ・バランスの推進に向け、京都市が、「人材」という切り口を付加した、これらの関連機関の制度拡充の働きかけを行うとともに、これら関連機関の企業への紹介といった繋ぐ役割を担うことで、更に層の厚いオール京都での推進体制を築いていくことを提案します。

#### ◇オスカー認定制度（財団法人京都高度技術研究所 ASTEM）

京都経済の中核を担う中小企業を育成するため、新商品の開発や経営管理の効率化、積極的な販路拡大等、積極的に経営革新に取り組む中小企業を認定し、その実現に向けた継続的な支援を行っています。

#### ◇知恵ビジネスプランコンテスト（京都商工会議所）

「自社の強みを明確に意識し、強みをさらに活かしていくため知恵を使うとともに、さらに、これにより顧客満足を最大化する高い付加価値をもつ商品・サービス提供の実現を図る知恵ビジネスの強化に取り組む」といったプログラムによる事業成長支援の取組を行っています。

### **支援策 3** 個別の事情（介護・育児・その他）をシェアできる社会的環境の整備

- ・事情（介護・育児・その他）のシェアは、「地域コミュニティ」や「ボランティア活動団体」との連携が必須の課題であり、京都市においても「つながり」に重点を置いた施策展開が行われていますが、その成果が見えにくいのが現状です。
- ・新しいアプローチとして、まずは、企業が「ボランティア活動」や「地域コミュニティ活動」への参加を促す制度を充実させることが考えられます。最初から「ボランティア活動」「地域コミュニティ活動」に受益を求めるのは難しく、主体者としての参加を促し、結果的に需要と供給のバランスのとれた社会環境を整備していくことが必要です。
- ・具体的には、休暇制度や賃金体系等に「地域コミュニティ活動」や「ボランティア活動」を組み込むことが方法があります。ワーク・ライフ・バランスを企業価値に結びつけている多くの企業は、これによる社員スキル（企画力・運営力）の向上に成功しています。まずは、
- ・このため、京都市は、休暇制度や賃金体系等に「地域コミュニティ活動」や「ボランティア活動」を組み込む企業（例…ボランティア休暇／特別有給休暇の設置等）

に対する支援充実を図ることを提案します。

#### **支援策 4** 各企業の仕事をシェアできる中小企業間のマッチング支援

- ・特に中小企業においては、介護・育児による欠員を一企業のみで担うのは、ダメージが大きく、新規補充しなければ持ちこたえられないというのが現状です。
- ・新しいアプローチとして、中小企業同士の人材のシェアが考えられます。個別の事情は今後益々逼迫し、一方で、人材不足も進行する社会の中で、中小企業同士の人材のシェアが望まれます。現在、個人ベースでは、コワーキングやシェアオフィスといった技術やノウハウをシェアすることで新しいビジネスを生み出す動きが見られますが、これを企業レベルまで伸ばしていくことが必要です。
- ・このため、京都市は、各企業の仕事をシェアできる中小企業間の場づくりやマッチング支援に取り組むことを提案します。

#### **支援策 5** 複数の中小企業のタイアップによる、保育環境・介護環境づくりへの支援

- ・企業（グループ企業同士、近隣の事業主同士も含む）が設置する事業所内保育施設に対する国の助成金（事業所内保育施設設置・運営等支援助成金）は既にありますが、自治体が更に助成の上乗せをする制度を設け、地域産業活性化に結び付けようという取組も見られます。
- ・京都市においても、企業内保育所の共同設置に対する上乗せ助成等に取り組むとともに、新たに介護環境の整備を目指した環境づくりについても検討することを提案します。

### **②-2 「多様性」を価値化する企業の取組支援**

#### **支援策 6** 能力開発策としてのチームメイキングを促す就業システム・休暇休業システム導入への支援

- ・ワーク・ライフ・バランスを実現する有効な手法としてチームメイキング（個人単位でなくチーム単位で日常業務遂行の責任を持つシステムの導入）があります。ワーク・ライフ・バランスを企業価値に結びつけている企業の中では、このチームメイキングによって新しい価値づくりに成功している事例が見られます。
- ・ワーク・ライフ・バランス推進の新たな手法として、このチームメイキング導入について企業啓発するとともに、導入促進するため、就業システム・休暇休業システムの提案も含めて京都市が支援に取り組むことを提案します。

#### **支援策 7** 優秀な人材獲得策としてワーク・ライフ・バランスを推進する企業誘致に向けた支援

- ・国際競争力の低下、人口減少社会と成熟社会の本格的到来を迎える中、多くの企業がより優秀な人材の確保や、従業員のパフォーマンスを向上させる就業環境の確保に関

心を寄せています。優秀な女性人材獲得に向けた、育児に適した居住環境が提供できる就業環境の提供や、クリエイティブな人材の確保に向けた、自然環境・文化的環境に恵まれた就業環境の提供による優秀な人材確保といった、企業が優秀な人材を確保しやすい環境づくりとしてのワーク・ライフ・バランスの推進も視野に入れた展開が必要です。

- ・特に、IT系の企業等、従業員の能力発揮が企業の業績に直結するような業種では、「いかに豊かなライフスタイルを実現できる場所か」「いかに魅力的な働き方・暮らし方が実現できる場所か」という観点から、立地場所（就業環境）を選ぶことの重要度が増しています。
- ・このため、企業のワーク・ライフ・バランス推進を後押する施策と合わせて、京都の“働く場”としての魅力を積極的にアピールし、京都市の強み（文化度が高いこと、大学が多いこと、観光客・観光地が多いこと、伝統産業が多いこと等）にメリットを感じる企業を対象に、企業誘致に向けた支援に取り組み、「新たな産業誘致・創出」に繋がる産業振興施策と併せて取り組むことで、ワーク・ライフ・バランス先進企業の集積を図ることを提案します。また、そのような企業が集積することで、ワーク・ライフ・バランス先進都市としての展開に繋がります。

#### **支援策 8** 危機管理対策も含めた、オフィス機能を分散させる「在宅勤務」「バックオフィス」を京都に設ける企業誘致に向けた支援

- ・東日本大震災以降、東京にオフィス機能を一極集中させることへのリスクに対し、多くの企業が関心を寄せており、「在宅勤務」や「サテライトオフィス」、「バックオフィス」の確保等へのニーズも高まっています。
- ・上記の企業誘致と合わせて、「サテライトオフィス」「バックオフィス」の誘致及び移転支援にも取り組むことで、地域産業の裾野を拡げていくことを提案します。

#### **支援策 9** 能力開発策としての半業半Xを導入する企業誘致に向けた支援

- ・企業価値を向上させる人材の持続的確保を目的とした能力開発策、または、多様な事情への対応するための仕事をシェアするといった視点から、半業半X<sup>\*</sup>という働き方も、若者世代、クリエイター世代にニーズがあります。

※半業半Xとは、近年特に若者世代に起きている働き方で、地方等にビジネス拠点を置き、半分本業に取り組む一方で、半分は農業や地域活動、その他の活動等に従事し、仕事と生活のバランスを図るとともに、本業の能力・クリエイティブ力を高めていく働き方であり、企業においては、人材獲得策、人材育成策の一つとして取り入れられています。

- ・クリエイティブな人材の育成や、仕事だけでなくライフスタイルも重視する若年世代のニーズに対応できる環境として、京都には、文化的蓄積（寺社、伝統行事、伝統工芸、街並み等）とそれにまつわる伝統産業、都心部から30分の距離に広がる豊かな自然環境と林業を主とした産業があり、半業半Xを導入する企業誘致に向けた支援を行うことで、低迷する地場産業の活性化策と併せて、個人・企業のワーク・ライフ・バランス推進に取り組んでいくことを提案します。これも、そのような企

業が集積することで、ワーク・ライフ・バランス先進都市としての展開に繋がるものです。

**支援策 10** 大学のまち京都を京都企業の強みに転換していくための、大学との連携強化や、大学生に対する「ワーク・ライフ・バランス先進都市 京都」のアピール

- ・京都は、人口の一角が大学生と言われるほどの大学のまちですが、大企業が少ないこともあり、大学卒業後は、市内に就職する人は少なく、市外へ人材が流出していることが問題視されています。
- ・京都には伝統産業を始め高い技術とノウハウを蓄積した中小企業が多く、これを現代的価値に置き換えていくためには、次世代の価値観を持つ大学生等の力が求められます。
- ・京都においては、全国に先駆けて「大学コンソーシアム京都」が設立され、インターンシップ事業や産学連携事業にも取り組まれています。各大学の保有する人材力を、京都産業の強みとして展開していくため、企業のワーク・ライフ・バランスを後押しする施策と合わせて、京都企業へのインターンシップ事業強化や、ワーク・ライフ・バランス推進都市京都の大学へのアピールにより、更なる大学と京都企業の結びつきの強化に取り組むことを提案します。





