

## 5. 本日のプレゼンテーション

小室委員




「『日本で女性が活躍しない本当の理由』と『女性活躍と少子化解決を実現するために東京都がすぐ実現すべきこと』とは。」

鈴木委員



「多様性の力でイノベーションを」

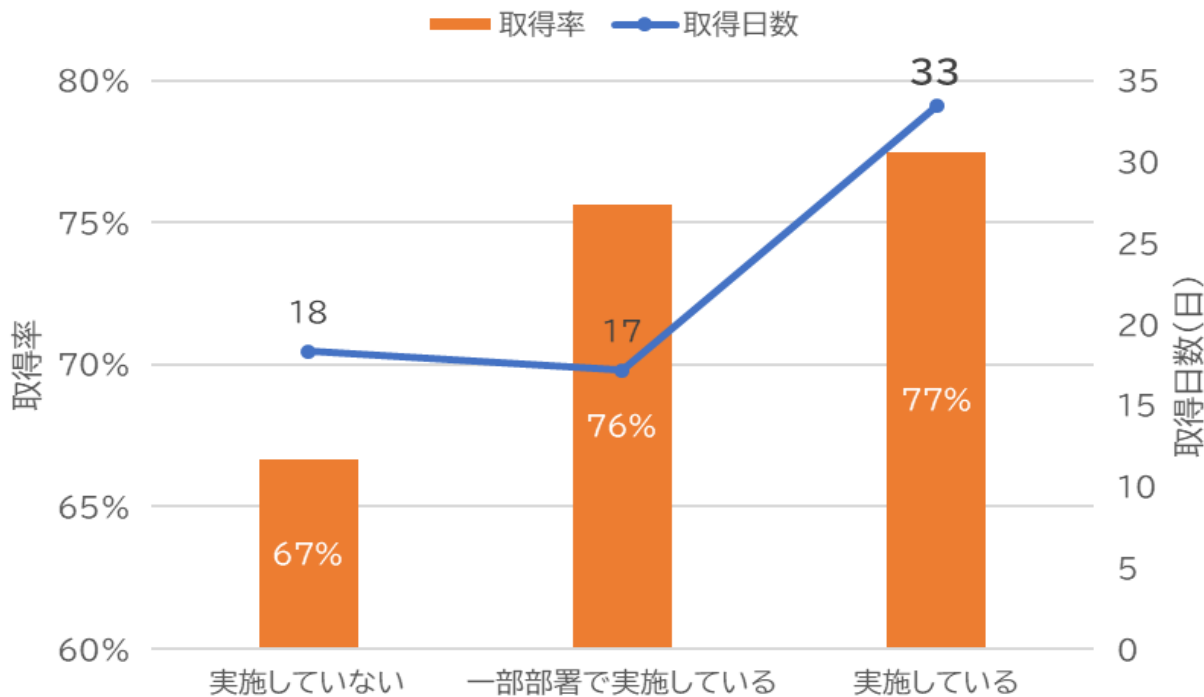
# 小室委員プレゼン資料



「日本で女性が活躍しない本当の理由」  
と  
「女性活躍と少子化解決を実現するため  
に東京都がすぐ実行すべきこと」

# 職場全体で働き方を改善している企業は 男性育休の取得日数が約2倍だった(3月調査)

働き方改革を実施している企業別  
育休取得状況(2022年度)



●同僚や上司が普段から長時間労働で、休めていない中では、休むことが「迷惑」とされ、休む側の評価が落とされ、肩身が狭くなるため、男性育休の取得日数が短くなる。

育児休業の取得を促進する声掛け・制度だけでは取得率はあがるけれど、日数は「なんちゃって育休」になる。同僚や上司の働き方が変わらなければ真の育休は取れない

# 出生率4.5倍 株式会社 サカタ製作所

(従業員数:155名/建築屋根金具製造 所在地:新潟県長岡市)



## 2014年 ワーク・ライフバランス(小室淑恵)全社員研修を実施

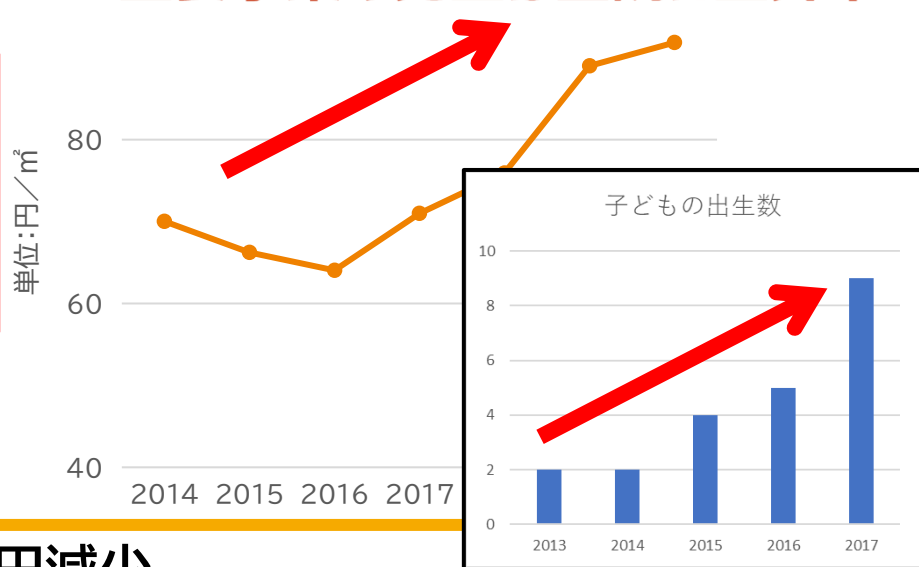
- ・ 講演直後、坂田社長が感極まり「**残業ゼロ**」宣言！ 残業削減に取り組む社員管理職を高く評価すると明言
- ・ 勤怠情報の見える化・時差出勤やワークシェアリング等の工夫・**長時間労働抑制アラート**
- ・ **11時間の「勤務間インターバル制度」を導入 就業規則に明記！**
- ・ 15分単位で業務棚卸データを集計・部署間の重複類似業務を排除・無意味な資料作成を見直し
- ・ **会社方針「健康経営」アンケートではなく面談でホンネ引き出し、役員・上司から休めと指示**

## 「残業しない」があたり前に

1か月あたりの平均残業時間数(H)



## 主要事業の売上は堅調に上昇中



残業▲21750時間、残業代▲3,445万円減少

**全額賞与還元！**賞与:夏冬 **基本給×6ヶ月/年間**(2014~19年)

**有休取得率72.3%！**出産ラッシュ!**採用に全く困っていない**

**男性育休取得率5年連続100%！**平均5カ月取得!

↑従業員の家庭で産まれた子ども数

**4.5倍に**

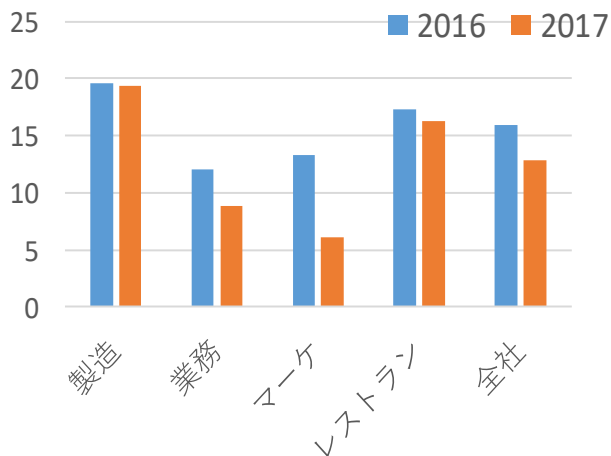
# 株式会社ベアレン醸造所

(従業員数:50名 業種:製造業 所在地:岩手県)



- **2017年働き方改革開始！ 2019年勤務間インターバル導入！**
- カエル会議®・朝メール®ドットコム導入・SNSを活用した情報共有・会議時間の短縮
- ありがとうを伝えよう運動、断捨離、ノー残業デーの実施、終礼を行い、残業時間の意識付け

働き方改革を始めた年の前年からの法定外労働時間の推移



売上・利益の推移



従業員の家庭で生まれた子どもの数の推移 **4倍に!!**



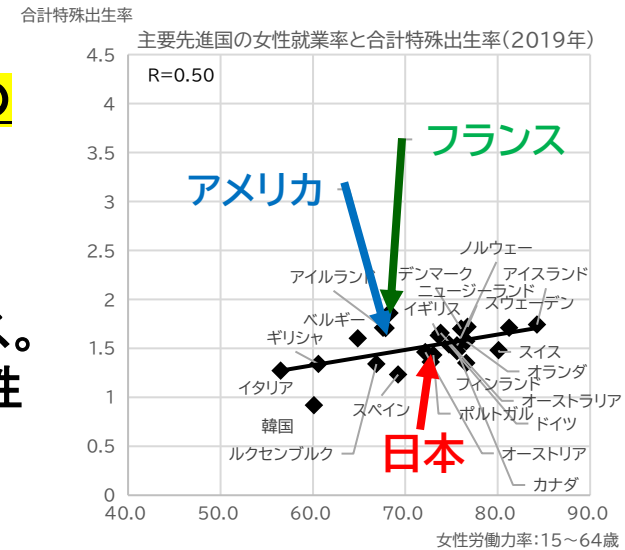
マーケティングチームでは、SNSの活用で、会議時間が**月あたり約50時間短縮**  
残業時間は**前年比54%減少** 2018年度の経常利益が2016年度と比較して**146%!**  
有給休暇消化率、2016年53%→**2018年85%に**  
スタッフ自ら働き方改革、生産性向上に対する意識が向上し、取り組みが進んだ  
2018年「世界に伝えたい日本のブルフリー」で**2度目の日本一を受賞!**  
2019年「いわて働き方改革AWARD2019」で**最優秀賞を受賞!**

# 少子化とは何か

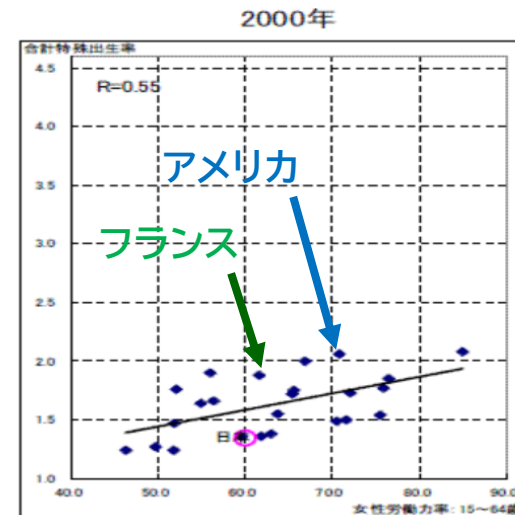
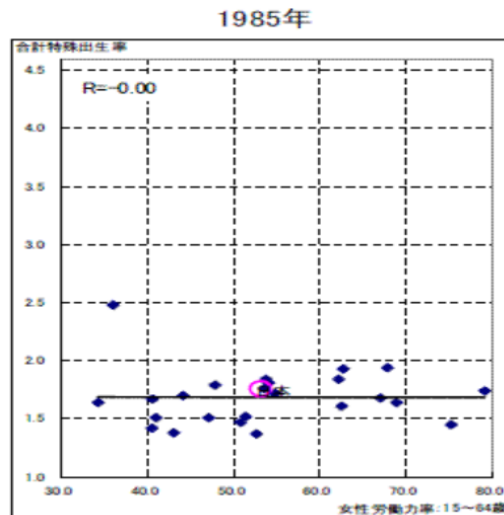
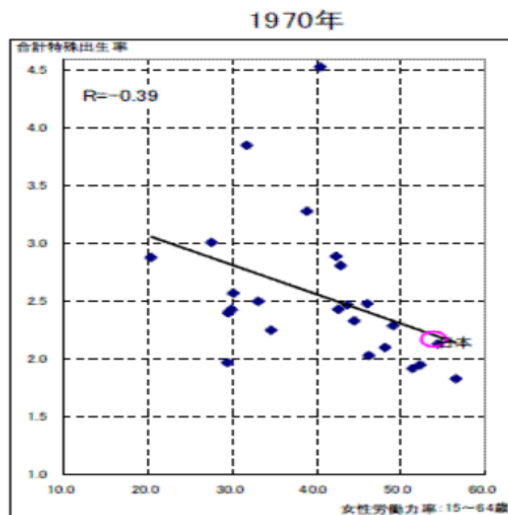
70年代までは、**女性が働く国ほど出生率は低かった**。85年に、その関係はフラットになり、2000年以降は、むしろ逆に、**女性の労働参画率が高い国ほど出生率が高い**相関になっている。

後進国において子どもは「働き手」であり、家計にプラス。  
先進国において子どもは教育投資が続くので、家計にマイナス。  
子どもは贅沢品になり、収入が複数必要になることから、女性の労働力率が高い国ほど出生率が高くなる。

2022年現在、日本の女性の労働力率は70.3%で、アメリカの68.7%を抜くほど高くなったので、**理論上出生率が上がるはずだが、上がらない。その理由は**



合計特殊出生率と女性労働力率



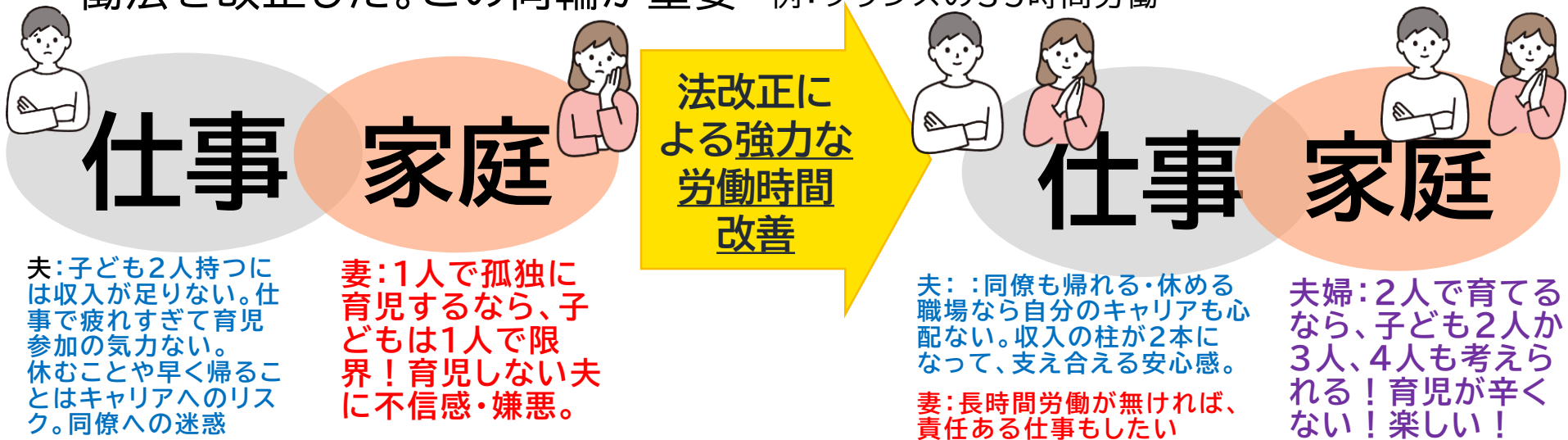
出典:

左記グラフは内閣府男女共同参画会議「少子化と男女共同参画に関する専門調査会」「少子化と男女共同参画に関する社会環境の国際比較報告書」(平成17年)

上記グラフは世界銀行データベース「World Development Indicators」より当社にて内閣府調査と同じ24か国データで作成

# 他の先進国の少子化対策とは

- 先進国においては、子育てが高コストになり、収入の柱を増やさなければ子どもを持ってない。女性の労働力率を高めることが不可欠。
- 他国では保育園は18時まで。**それまでに迎えに行く必要あり。
- 子育て支援策・支援金額の充実ばかりが注目されるが、他国は企業の労働法を改正した。この両輪が重要 例：フランスの35時間労働



【女性の労働参画率を高める】と同時に【法改正による強力な社会全体の労働時間改善】で男女双方が育児できるようにしたことが重要な鍵。

育児は一人ですればトラウマ体験。複数ですればハッピー体験。

真逆の体験になります。育児を複数の手でできる働き方の社会を設計した。



# 日本は長時間労働社会に女性を合わせた

日本では、【企業に過度に忖度した結果、労働時間改善をせず延長保育で解決する形で長時間労働できる女性を作った】その結果、男女ともに辛い社会に。



## 仕事

## 家庭



長時間労働  
のまま、女  
性の労働参  
画を高めた



## 仕事

## 家庭



夫:子ども2人持つには収入が足りない。仕事で疲れすぎて育児参加の気力ない。休むことや早く帰ることはキャリアへのリスク。同僚への迷惑

妻:1人で孤独に育児するなら、子どもは1人で限界!育児しない夫に不信感・嫌悪。

22時までの延長保育で支えた。そんな先進国はない。保育士も疲弊した。

夫:妻も働いているのでお迎えも担当してよと言われるけど、同僚や上司が残業してる中では無理!  
妻:時間制約があることで評価を下げられる。子どもを持つのはリスクと後輩に伝えた

夫:遅い帰宅でも、自分なりに家事育児しても妻は永遠に満足しない。孤立した。  
妻:仕事も育児もしているのに感謝もない。子どもにもイライラする。

- 先陣切って労働参画した女性の多くは、長時間労働社会への参画と引換えに結婚や出産を諦めた。
- 男性は長時間労働で体力と精神を消耗し、深夜に帰宅し、育児に参画できず、家庭で孤立した。
- 妻は第1子育児でその孤独・不公平さに憤り、夫への不信感が修復不可能に。第2子は産み控えた
- 働く女性は、どんなに時間内で意欲高く仕事をして、長時間労働が出来ない見劣りする人財として、評価されず活躍できず。

長時間労働社会のままの女性活躍なんて、地獄でしかない。夫婦が憎しみ合う構造で子どもが狭間に

日本の未来は【企業に強力な労働時間改善策を入れられるか】にかかっている

# 残業上限が他国の2倍・残業代割増率は半分



	日本	フランス	ノルウェー	アメリカ	ドイツ	イギリス
長時間労働者割合 (2021年) ※49時間以上/週 イギリスのみ2013年の数値	15.1	9.1	4.8	14.6	5.7	11.4
法定労働時間	8時間/日 40時間/週	35時間/週または 1607時間/年 (ただし1日に10時間以下)	9時間以内/日 40時間以内/週	40時間/週	8時間/日	残業時間を含む 48時間/週 (17週平均)
残業時間上限	定めなし/日 定めなし/週 45時間/月 360時間/年  ※36協定の特別条項により 720時間/年 100時間未満/月 ※2~6か月平均80時間以内、月45時間を超えることができるのは年6か月まで	時間内と残業の合計で 10時間/日 48時間/週 (8時間/週)  12週平均で週44時間以下 220時間/年 (18時間/月) (労使合意のもとに、従業員が希望し、かつ雇用主が認める場合、上限を超えて残業できる。)	10時間/週 25時間/月 200時間/年  労使協定があり希望者のみ 20時間/週 50時間/月 300時間/年 ※1日16時間を超えて働くことは許可されていない。  労働基準監督署の許可がある場合、希望者のみ 25時間/週 200時間/26週間 400時間/52週間	連邦法上の規定無し	時間内と残業の合計で 10時間/1日 かつ、 6か月平均 8時間/日まで (8時間/週)	17週平均で 時間内と残業の合計で 48時間/週 (8時間/週)  ※17週を、最大52週まで 労使協定で延長可
割増賃金の根拠法	労働基準法	労働法典	労働基準法	公正労働基準法	法律上の規定は無し	法律上の規定は無し
時間外労働の割増賃金率	平日時間外: 25% 休日時間外: 35% ※月間60時間超は50%以上	(週35時間労働)から最初の8時間:25%  週8時間以降:50%  労働協約がある場合、協約によって10%以上で規定。または代休の支給	平日時間外: 40%以上  または代休の支給	平日時間外: 50% (週40時間を超えた分)	最初の2時間: 25%  2時間以降: 50%  休日労働: 100%	平日時間外: 50%  休日時間外: 100%
勤務間インターバル	努力義務	最低11時間	連続11時間 労使協定により8時間可	連邦法上の規定無し	最低11時間	最低11時間

## 【前ページの出典一覧】残業上限が他国の2倍・残業代割増率は半分

下記各資料を元に株式会社ワーク・ライフバランスにて作成

JILPT 「データブック国際労働比較2023」

(<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2023/documents/Databook2023.pdf>)

JILPT 「諸外国の労働時間法制とホワイトカラー労働者への適用に関する調査—アメリカ、ドイツ、フランス、イギリス—(2022年3月)」

(<https://www.jil.go.jp/institute/siryo/2022/documents/0248.pdf>)

JETRO 「欧州・ロシア雇用制度一覧」

(<https://www.jetro.go.jp/ext/images/Reports/01/388103954f561b01/20160072.pdf>)

ノルウェー労働基準監督署ホームページ

(<https://www.arbeidstilsynet.no/en/working-conditions/>)

労働時間等の設定の改善に関する特別措置法第2条第1項

(<https://www.mhlw.go.jp/general/seido/roudou/jikan/02.html>)

パブリンガル 「【働き方×政策】なぜ、働き方改革に「時間の制約」が必要なのか | ミライのNewPublic」

(<https://publingual.jp/archives/25403>)

# 女性活躍も少子化解決も進まない原因は、日本の異常な労働基準法にある

日本の労働基準法では、**時間外割増率が1.25倍に過ぎない**。EUでは全ての国が批准している「**11時間の勤務間インターバル**」も導入されていない。労働時間の上限時間は他国の約2倍です。

これでは経営者が時間外労働を恒常的にあてにする構造を作る。だから長時間労働できない育児中や介護中の社員がハラスメントを受け、評価されずにキャリアを諦めることにつながる。

**それが若者が結婚や出産を控える根本的な要因**であり、**女性達が頼まれても管理職にはなりたくない理由**です。

育児・介護・シングルマザー・不妊治療・更年期障害、、、根本の労基法を変えないままに、対処療法的に一つ一つの当事者に支援・保護を増やしていけば、絶対に税金では足りない。ワイズスペンディングを！

社会全体の構造を変えるために、具体的に「**時間外割増率の引上げ**」、「**勤務間インターバルの導入**」に向けて、**本来は国が政策の舵を切るべき**。

それなのに国が企業に忖度して労働基準法を変えないまま、応急処置としての「**●●支援策**」を積み増し続けることは、本来働き方が正常であればいらなかった費用であり、国民の税金の使い方としても許されない。

**東京都に期待するのは企業が働き方を変えたほうが得をする仕組み作り。**

もう一度いいいます。

長時間労働社会のままの  
女性活躍なんて地獄でしかない。

長時間労働社会のままの  
男性の育児参画は  
無理ゲー（どうやってもクリアできないゲーム）  
でしかない。

# 現状の女性活躍・男性育児参画は、

国や自治体が**財源の足りない最低限の法整備**をしないまま

女性の工夫と努力で、出来る人から頑張れ！  
男性は評価が落ちてても勇気出して家に帰って手伝え！  
夫婦の話し合いと協力でなんとかしろ！

といわれている状態。結果として

**職場はストレスだらけの人間関係で心を病み**  
**夫婦は不当にいがみ合わされ、**  
憎しみ合い、別れていく構造になっている。

現状の労基法維持は**少子化促進政策**をしているに等しい



# フランスの秀逸なしくみ

第 1-1-4 表 労働時間短縮・社会保険料軽減措置関連法案

	「ロビアン法」	「オブリ第 1 法」	「オブリ第 2 法」
法律施行日	1996 年 6 月 11 日	1998 年 6 月 13 日	2000 年 1 月 19 日
条件	10% の時短かつ 10% の新規雇用・ 雇用維持	10% の時短かつ 6% の新規雇用・雇 用維持	35 時間以下の所定内労働時間 かつ新規雇用・雇用維持
社会保険料・雇用主 負担の軽減額(年額)	40% (1 年目) ~ 30% (2 年目以降)	9000 フラン(1372 ユーロ ; 1 年目)か ら 5000 フラン(762 ユーロ ; 5 年目)	3277.65 ユーロ (SMIC 水準の賃 金受給労働者) から 609.79 ユー ロ (SMIC の 1.8 倍以上の水準の 賃金受給労働者)
軽減措置適用者数	29 万人	180 万人	610 万人(2003 年 3 月現在)
国との協定締結義務	有り	無し	無し

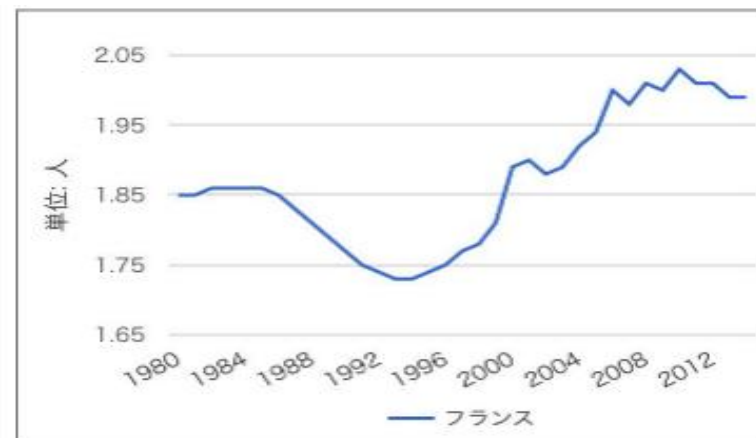
出所：筆者作成（軽減措置適用者数に関しては、URSSAF(社会保障及び家族手当に関する保険料徴収連盟)によるデータを利用した<sup>28)</sup>。）

独立行政法人労働政策研究・研修機構「労働政策研究報告書No.84ドイツ、フランスの労働・雇用政策と社会保障」

[https://www.jil.go.jp/institute/reports/2007/documents/084\\_02.pdf](https://www.jil.go.jp/institute/reports/2007/documents/084_02.pdf)

ロビアン法では、さらに所定内労働時間を 15%以上削減する場合50%(翌年以降 40%)の社会保険料・雇用主負担分の軽減。

SMIC・最低賃金



<出典>

WORLD BANK - Data Indicators

# オブリー法2において(2000年1月から)

まずこの法律によって、国家全体を週35時間労働(もしくは年間1600時間労働)に定めた。(20人以下の企業のみ、2年後の2002年適用)

そして、その中でも新規採用と現在の雇用を維持した企業に対して

★社会保険料のうち、**年間の企業負担分**を従業員一人あたり

定額9万円(610ユーロ) + 最低賃金労働者で52万(3278ユーロ)の

約**合計61万軽減!**

(時間の短い労働者を雇う事で企業に発生する負担がなくなった)

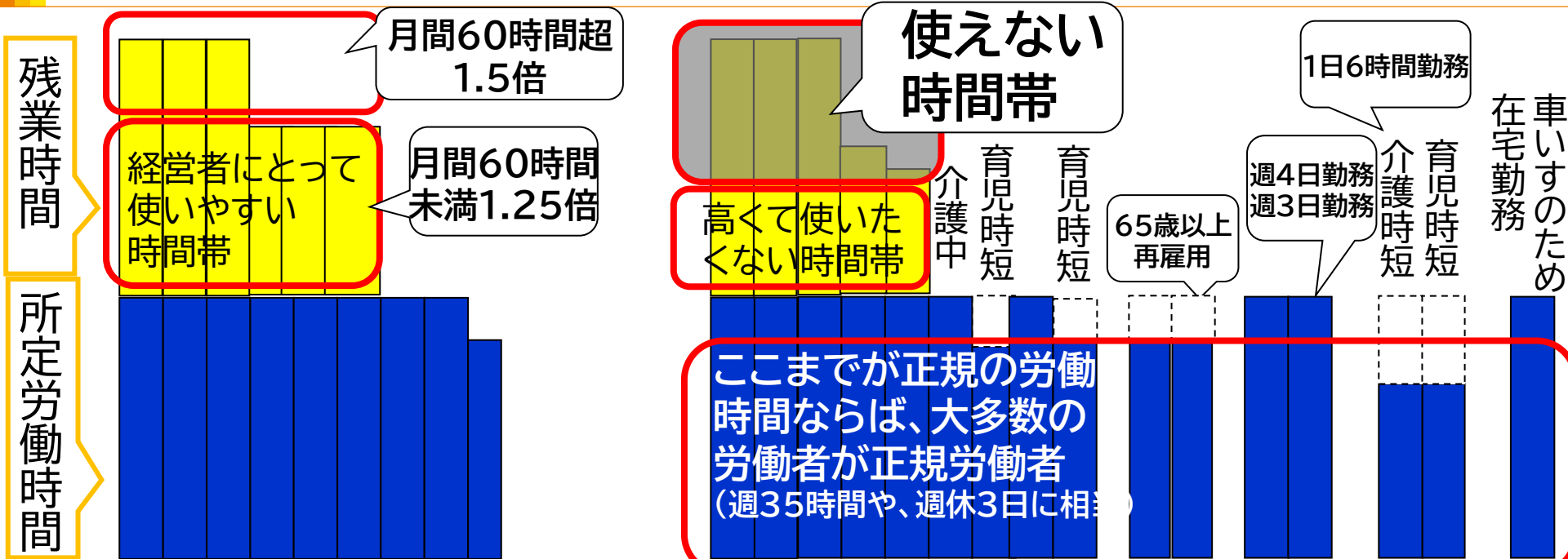
さらに週32時間労働を取り入れる企業にはさらなる減税!

610万人(労働力人口の約3割)に適用。

日本においても【企業が労働時間を短くしたがるらないのは、社会保険料という固定コストが高いから】時短社員の固定コストが下がれば、企業側にも労働時間の短い社員を雇用したいという力が働く。



# 企業に使えない時間帯を設定することで起きる構造変化 男女の賃金格差縮小・デジタル化・ベースアップが進む



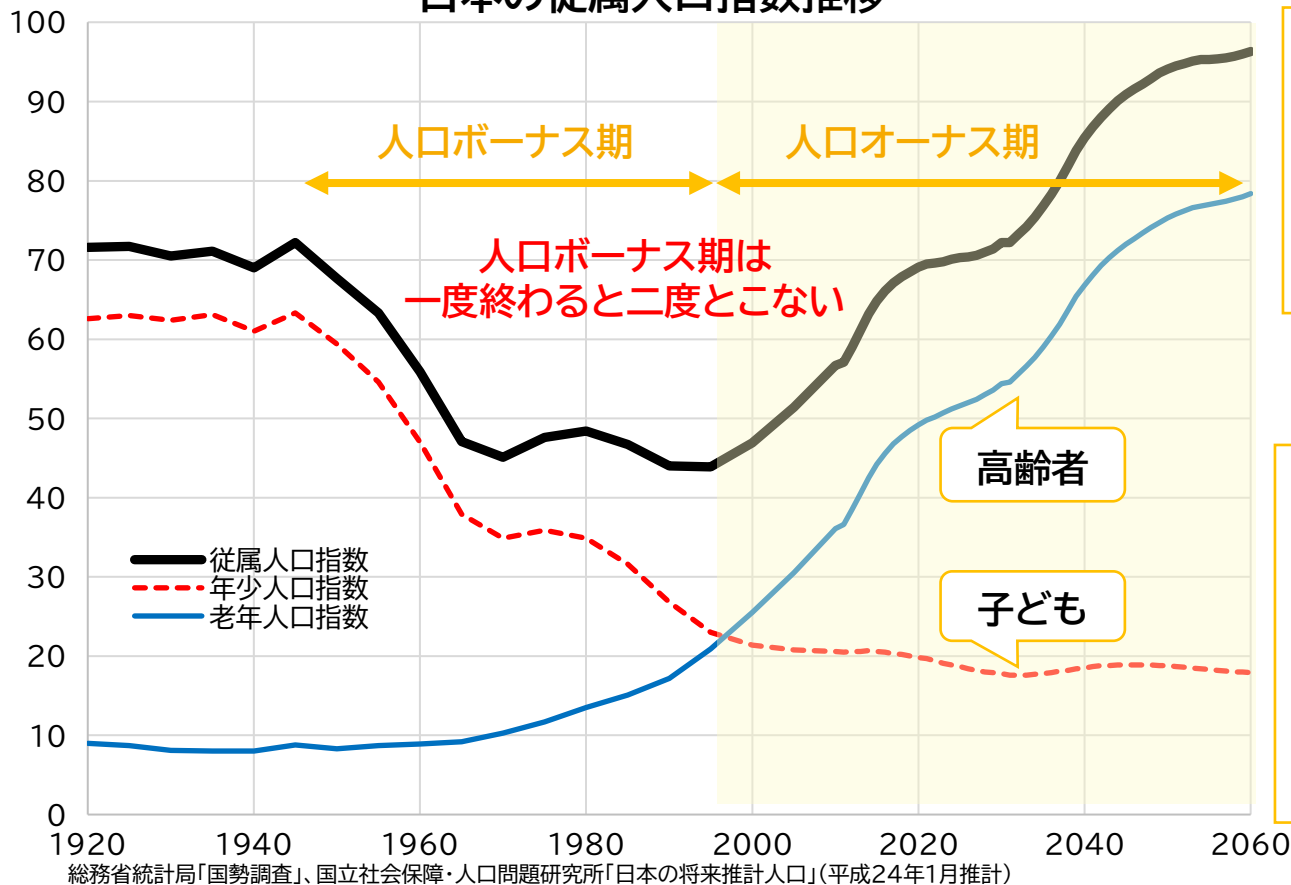
一部の**24時間型人材**に思い切り仕事をしてもらおうのが、儲かるマネジメント。いざという時、残業が頼める人の評価が高い。育児中・介護中・治療中などの**時間制約社員**は極力採用したくない。男女の賃金格差は縮まらない●優秀な人間が朝まで安く使えるので、**デジタル投資もしない**。  
●残業代が毎月、どれくらいかかるか読めないなので、残業代の原資を確保しておきたいので**ベースアップをしたくない**。

**絶対使えないゾーン**が出来ると、一人が情報を抱え込むことができなくなり、見える化・共有化が進む。時短勤務者が仕事をしやすくなる。経営者は、週3勤務者や、短時間勤務者を積極的に採用・活用・評価するようになり、**非正規の正規化が進む**。時間内で生産性高く仕事をする人材が評価されるので、**男女の賃金格差が埋まる**●時間内で終わるためには、人海戦術の限界が来るので**個人も企業もデジタル投資が進む**●残業代は一定内に収まることを読めるので原資が生まれ、**ベースアップが怖くなくなる**。

# かつては「寝ずに働く企業」が勝ち、 今は「よく眠る企業」が勝つのはなぜ？

## 日本の従属人口指数推移

(ハーバード大学・デービッドブルーム教授 98年提唱)



## 人口ボーナス期

- ・生産年齢人口が多い
- ・高齢者比率低い
- ・社会保障費が高まらない
- ・爆発的に経済発展する時期

## 人口オーナス期

- (オーナス = 重荷・負荷という意味)
- ・生産年齢人口が少ない
  - ・高齢者比率が高い
  - ・社会全体の扶養負担大きい
  - ・経済発展し続けるには戦い方に工夫が必要な時期

人口ボーナス期に勝てる働き方のルールは

①男性ばかりで②長時間労働をして③均一な人材のチームを作ること

人口オーナス期に勝てる働き方のルールは

①男女両方から選ばれ②なるべく短時間で働き③多様な人材を集めること

# 東京都にこれから期待すること

## ①・東京都独自で出来る、労働時間の短い企業への優遇策を。

例)

★公共入札において、**総労働時間の短い企業に加点**

★オブリー法のように、週35時間労働を導入企業に社保減額

★発注者として公共事業受注者の残業を抑制する仕組み作り

## ②・本気で経営者を変える仕組み・しかけをつくるべき

例)

★経営トップに**知事直筆招待状**で声掛け。労働に関する新しい仕組みづくりについて知事が発表するイベント開催！

どの企業も、人事総務部には優秀な女性が孤軍奮闘。しかし

**頑固な経営者を説得できず、一步も進めず予算も取れず。**

経営者がこぞって参加し、他の経営者と同じ方向を向いていることを確認でき、安心して宣言できる場を。

# 都が発注者として出来ること

●関東地方整備局の工事では、書類の簡素化マニュアルがでており、大変好評。提出不要なものが具体的に明示されており、受注者の書類作成時間が激的に削減されている。

## 土木工事電子書類スリム化ガイド

### 7. 施工計画書①

概算・概略数量発注を含め、設計照査の後に工事内容が確定してから施工計画書を作成し提出すれば良い

施工内容が確定されていない工種の施工計画書の提出は不要。

施工する内容が正式に指示されてから、施工計画書を提出すれば良い。

準備工の着手にあたっては、必要最小限の項目について施工計画書を提出すれば良い。



実施工の無い概算・概略範囲の施工計画書は不要

準備工着手にあたっての必要項目

施工計画書

- ✓ 現場組織表
- ✓ 準備工の施工方法
- ✓ 安全管理
- ✓ 緊急時の体制及び対応
- ✓ 再生資源の利用の促進と建設副産物の適正処理方法(必要に応じ提出)
- ✓ 法定休日・所定休日(週休二日の導入)



休憩所設置



工事用道路

### 7. 施工計画書②

変更施工計画書は、施工計画に大きく影響しない場合は提出不要

数量のわずかな増減等の軽微な変更で施工計画に大きく影響しない場合については、新たに変更施工計画書の作成、提出は不要。

(軽微な変更の事例)

工期末の精算変更、施工方法の変更を伴わない工事中の数量の増工や工期のわずかな変更

### 7. 施工計画書③

変更施工計画書は、変更箇所のみを抜粋して提出すれば良い

変更施工計画書は、変更が生じないページを改めて提出する必要は無い。

項目の追加等によるページ番号、項目番号等の修正を行う必要は無い。

## 令和5年度 公共工事の品質確保取組方針

東京都建設局では、品確法の趣旨を踏まえ、『工事・委託の品質確保』、『働き方改革への対応』、『生産性の向上』、『担い手の確保・育成』を推進していきます。

更に、令和6年4月から時間外労働の罰則付き上限規制が建設業によいよ適用されることを踏まえ、以下の8つの取組を実施していきます。

### 工事・委託の品質確保

#### 取組1 総合評価方式等の活用

建設局では、令和元年の「公共工事の品質確保の促進に関する法律(品確法)」改正を受けて、総合評価方式による工事・委託業務の品質確保に努めています。今後も、案件の特性に応じた適切な適用と総合評価方式の活用拡大に取り組みます。

### 働き方改革への対応

#### 取組2 適正な工期の確保

発注者の責務として、現場状況・協議調整事項等を踏まえた適正な工期設定を行うとともに、技術者配置準備期間を積極的に活用し、柔軟な工期設定を行います。

## 【東京都の公共事業の品質確保取組方針】

取組2には、「発注者の責務として、現場状況・協議調整事項等を踏まえた**適正な工期設定**を行うとともに、技術者配置準備期間を積極的に活用し、柔軟な工期設定を行います。」など具体的な対策の記載すばらしい！ただし、なにが適正か判断しづらい側面もあるので、もう**一歩踏み込んで、受発注者だれがみても納得できる**

## ●11時間の勤務間インターバルの確保

## ●労働時間の短い企業

## ●下請けに配慮する企業

に**加点の仕組み**を。(下請けに丸投げして自社の労働時間を短くした企業が優遇されないように)

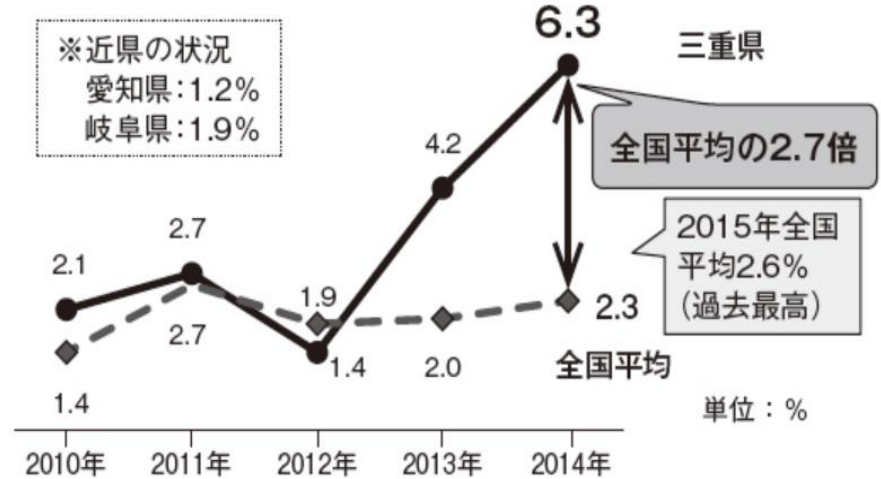


# 参考例：三重県が経済界を動かした仕掛け

・知事の直筆招待状を、三重県下の重要企業200社に出したところ、100社のトップが出席(2013年)

・働き方改革をする企業に、県の負担でアドバイザー支援する事業の発表。事業に参加する企業が年々増加し、4年間で約60社を支援。変革した企業が他の企業を指導する流れも出来て加速した。

男性の育児休業取得率の推移（県内事業所）



## めざそう！職場環境改善・生産性向上 三重県の働き方改革

三重県では、働き方改革（企業でのワーク・ライフ・バランス）の取り組みを促進しようと、働き方改革のコンサルティングで実績のある株式会社ワーク・ライフバランス代表取締役社長の小室淑恵氏を招いて「働き方改革セミナー」を開催しました。

開催日:平成29年9月14日(木) 会場:四日市市総合会館



### 講演「経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス」

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 氏

ワーク・ライフ・バランスは、企業にとっての経営戦略として捉えられ、従業員の生産性を向上させるための重要な取り組みです。

ワーク・ライフ・バランス  
※従業員のライフに配慮する

ワーク・ファミリー・バランス  
※家庭を持っている人に配慮する

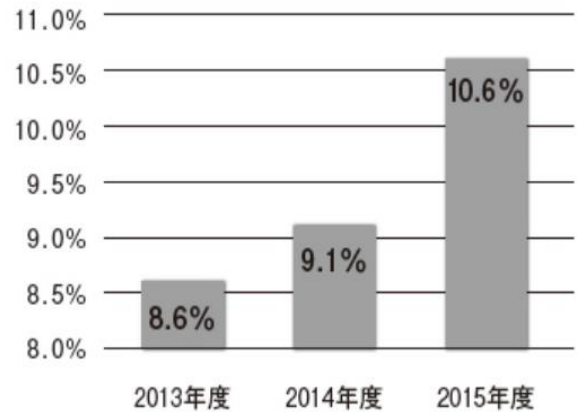


### 全従業員のリライフに配

働き方改革の推進には、経営者だけでなく、従業員一人ひとりの意識の向上が不可欠です。ワーク・ライフ・バランスの推進には、経営者だけでなく、従業員一人ひとりの意識の向上が不可欠です。

ワーク・ライフ・バランスの推進には、経営者だけでなく、従業員一人ひとりの意識の向上が不可欠です。

三重県下の企業の女性管理職比率



# 参考例： 男性育休法改正をしかけたイベント

表彰される企業トップの出席を確定し、中小企業  
トップに重厚な招待状を。  
140社が色紙に男性育休100%宣言シールを貼  
り、自らの意気込みを宣言

基調講演：小泉進次郎衆議院議員



大和証券株式会社  
住友生命保険相互会社  
三菱地所プロパティマネジメント(株)  
株式会社ジャパネットたかた  
大塚倉庫株式会社  
損害保険ジャパン日本興亜株式会社  
豊田通商株式会社  
日通商事株式会社  
日本郵便株式会社  
PHCホールディングス株式会社  
株式会社バアレン醸造所  
株式会社丸井グループ  
UQコミュニケーションズ株式会社  
(株)リクルートマーケティングパートナーズ  
株式会社かんぼ生命保険  
イーソル株式会社  
株式会社えがお  
株式会社梶川土木コンサルタント  
株式会社かんぼ生命保険  
さくらインターネット株式会社  
株式会社キャッチネットワーク  
株式会社サカタ製作所  
JSR株式会社  
株式会社シップス  
信幸プロテック株式会社  
新菱冷熱工業株式会社  
パシフィックコンサルタンツ株式会社

※社名はいずれも2019年当時のもの

# 経営者向けイベントイメージ

1:

TEDのように、有識者が熱く働き方の変革を迫る基調講演×3人

2:

知事からの「東京都の新しい働き方」プレゼン

## 「new way to win」 新しい勝ち方

3:

有名経営者10人による、new way to winプレゼン。×5分ずつ  
→最後に、来年のプレゼンターを一人ずつ指名してもらう。

4:

「新しい勝ち方宣言」来場した100名の経営者が色紙に記入・撮影  
(宣言を次年度も更新するには、年に1度のイベントに経営者出席が条件)

(具体的にどの分野に力を入れていくのか、東京都が選択肢を示し、経営者が選んで宣言する等、その企業にあった次のステップに進んでもらう場にする)



# 勤務間インターバル宣言

## 宣言

私たちは、勤務と勤務の間に11時間休息を取る、勤務間インターバル制度に賛同します！勤務と勤務の間に十分な休息・睡眠時間を取ることで、生産性と健康の好循環社会を創出します。また従業員と家族から満足度の高い職場を提供し、高い集中力や創造性で良い商品サービスを生み出すことで、サステナブルな社会の実現に貢献します。



株式会社サカタ製作所

住友生命保険相互会社

株式会社シナモン

パシフィックコンサルタンツ株式会社

株式会社ベアレン醸造所

福岡市

株式会社POTETO Media

東邦オート株式会社



株式会社オンワードホールディングス

株式会社 鏡子丸

株式会社ジャパネットホールディングス

東京大学 松尾研究室

アイシン・ソフトウェア株式会社

歐陽製パン株式会社

岡山県

社会保険労務士法人レクシード



株式会社チームボックス

サイボウズ株式会社

農林中央金庫

えびの電子工業株式会社

深田電機株式会社

ことま歌庭庁

株式会社テレビ新潟放送網

セントワークス株式会社



フクヤ建設株式会社

有限会社東栄工業所

株式会社リカバリータイムズ

スリール株式会社

イーソル株式会社

富山県

岡山県中小企業団体中央会

三井住友信託銀行株式会社



株式会社LIFULL

株式会社ニューロスペース

株式会社北陸人材ネット

株式会社 幸

株式会社ワーク・ライフバランス



監査法人A&Aパートナーズ

株式会社ドコモgacco

日本アイ・ビー・エム株式会社

アイランド株式会社



2023年7月27日現在 41組織宣言!



# 女性の再就職応援宣言

## 宣言

私たちは、結婚・育児・介護・パートナーの転勤等、何らかの理由で離職した女性の再就職・再チャレンジを応援します！女性の活躍と主体的なキャリア形成によって、組織の発展と日本社会におけるジェンダー平等を推進することで、より豊かな社会の実現に貢献します。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



### 女性の再就職応援宣言 登録フォーム

この度は、「女性の再就職応援宣言」にご興味いただきましたありがとうございます。  
以下ご確認いただきまして、必要事項をご登録ください。

- STEP 1: 当フォームより宣言有無の追加・変更データ、企業ロゴの画像データ、企業情報等をご登録ください。  
STEP 2: ご登録後、ご届出後3日以内に自動返信メールが届きます。  
STEP 3: 事務局が内容を確認し、サイト上に掲載いたします。  
STEP 4: 掲載完了後、ご届出後3日以内にメールにて案内させていただきます。

※登録から掲載まで2週間程度かかる可能性があります。必要に応じて、ご届出有無と確認のやり取りをさせていただきます。  
※宣言を録音中で相違しない場合や、自社での職種の導入・発注の仕方にについてご相談はお気軽にお問合せください。

女性の再就職応援宣言事務局  
customer@work-life-b.com  
(株式会社ワーク・ライフバランス 山田・新井)

#### 貴社の情報をご入力ください

正式名称\*



↑女性の再就職  
応援宣言 登録  
フォームはこちら  
[bit.ly/444sQnR](https://bit.ly/444sQnR)

# 男性育休 100% 宣言

## 宣言

私たちは、男性社員が育児休業を100%取得できる職場づくりを目指すことを宣言します！  
男性が育児休業を取ることで、新しいコミュニティへの参加や、価値観のパラダイムシフト  
が起き、復帰した職場でのイノベーションや、生産性の高い働き方につながると共に、将来  
の社会保障の担い手確保となりサステナブル社会の実現にも繋がります。

mercari 代表取締役 小宮 正樹	AISIN 代表取締役 田中 孝幸	大塚建設 代表取締役 砂川 芳彦	Pacific Consultants 代表取締役 野田 孝之	株式会社エヌエフ 代表取締役 佐藤 尚	cyzabo 代表取締役 青木 友久	DeNA 代表取締役 宇都 加	株式会社エムエル 代表取締役 渡邊 孝	PAPER ONE 代表取締役 野澤 博也	TINY 代表取締役 小山 智司	DIGITAL 代表取締役 野村 敦	opt 代表取締役 山本 健
SAKATA 代表取締役 坂田 聖	大和証券の1つ株式会社 代表取締役 中野 誠司	R&S 代表取締役 田中 誠司	KOJOH 代表取締役 石川 一	Benesse 代表取締役 小津 和	RakSul 代表取締役 石川 隆	salet-work 代表取締役 大石 俊吾	AKASA internet 代表取締役 田中 雅樹	DIGITALSHIFT 代表取締役 吉田 康祐	ConnectOM 代表取締役 安部 拓哉	OPT 代表取締役 岡田 伸博	国行です博 代表取締役 水野 広和
bijol 代表取締役 加藤 隆敏	FUVO LEASE 代表取締役 江口 浩治	KATEH 代表取締役 松本 健司	Human Rispole 代表取締役 小田 敏彦治	株式会社サツマエクスプレス 代表取締役 石川 隆雄	エフエフエフ 代表取締役 高橋 正史	CIRRO 代表取締役 小沢 謙雄	VANITY-PIKAZU 代表取締役 山崎 健司	Re Pharmacy 代表取締役 水野 正和	JONYAKU 代表取締役 山口 雅人	Vankable 代表取締役 与野 正博	BIG 代表取締役 野村 敦
Jewel 代表取締役 山本 健	BAEREN 代表取締役 田中 孝一	村手建設株式会社 代表取締役 村手 辰雄	ONWARD 代表取締役 伊藤 健史	euglena 代表取締役 古賀 光	IBM 代表取締役 小川 雅夫	三井農工 代表取締役 一見 謙之	conne hito 代表取締役 北川 亮也	OPT 代表取締役 金井 信隆	NDS 代表取締役 下野 知史	CRESCO 代表取締役 藤田 雅也	RESKIP 代表取締役 伊藤 大哉
株式会社エムエル 代表取締役 野澤 博也	株式会社エムエル 代表取締役 野澤 博也	株式会社エムエル 代表取締役 野澤 博也	株式会社エムエル 代表取締役 野澤 博也	株式会社エムエル 代表取締役 野澤 博也	株式会社エムエル 代表取締役 野澤 博也	株式会社エムエル 代表取締役 野澤 博也	株式会社エムエル 代表取締役 野澤 博也	株式会社エムエル 代表取締役 野澤 博也	株式会社エムエル 代表取締役 野澤 博也	株式会社エムエル 代表取締役 野澤 博也	株式会社エムエル 代表取締役 野澤 博也

[https://work-life-b.co.jp/mens\\_ikukyu\\_100/](https://work-life-b.co.jp/mens_ikukyu_100/)

2023年8月4日現在 169組組織宣言！



※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright Work Life

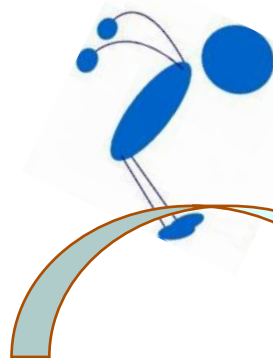
# 東京都が新しい勝ち方を示して国を導く

しずみつつある  
人口ボーナス山

男性のみ  
長時間労働  
同質性高い組織

緊張状態

沈下



人口オーナス山

男女が活躍し  
短時間で集中して  
睡眠・健康を大事に  
多様性ある組織で

リラックス

隆起

**It's a  
new way  
to win!**

「東京都」が、経済界の賛同を得ながら、好事例を示しながら、

**「勝つためにこそ労基法の改正を」**と国に迫って行ってください。

時間外割増率1.5倍は若者の収入アップと残業抑制が両方進みます。

11時間の勤務間インターバル義務化は精神疾患の減少と、生産性向上に寄与  
2025年の大阪万博で、他国に見せるのは過労死の国か？女性活躍の国か。



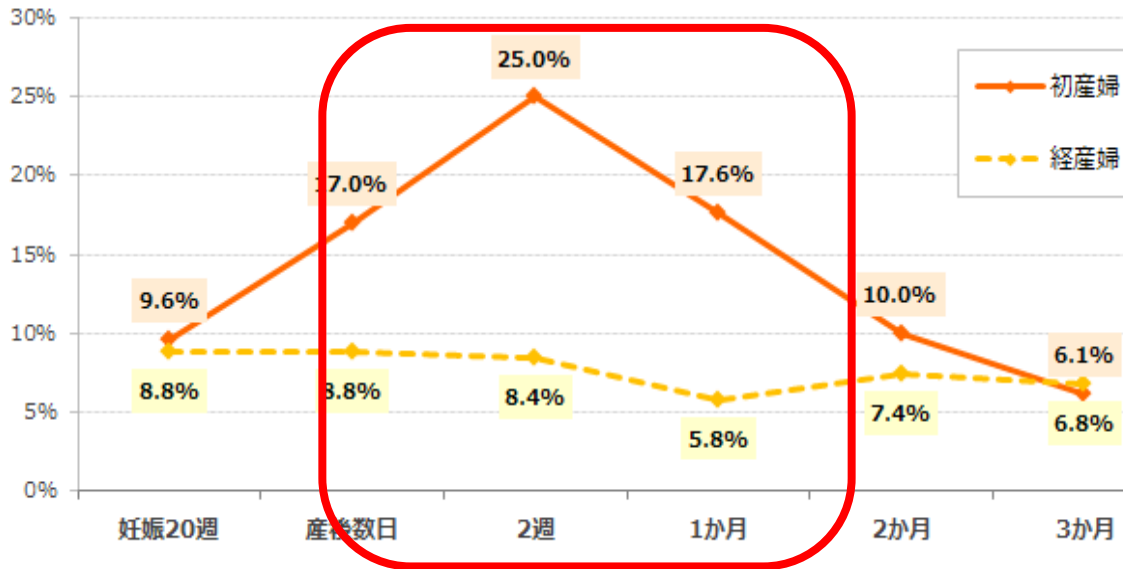
# 参考



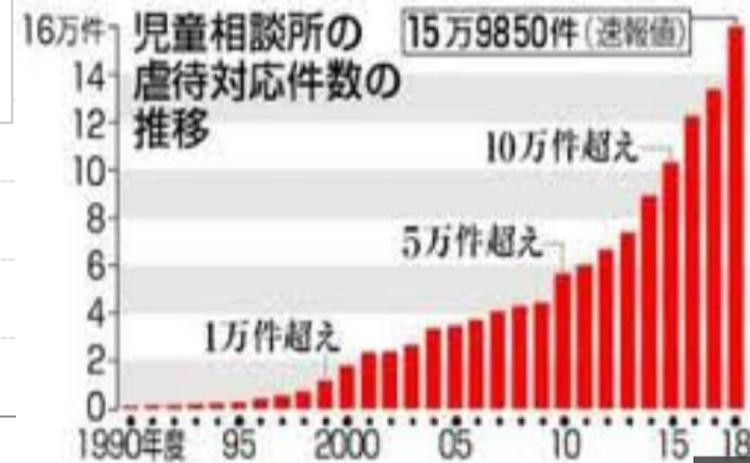
# 産後の妻の死因1位は自殺 原因の産後うつ ピークは2週間～1か月

妊娠20週から産後3か月までの初・経産婦別にみた  
EPDS陽性者(9点以上)の割合と95%信頼区間

※1の報告書のデータをもとに作成



※1「妊産婦のメンタルヘルスの実態把握及び介入方法に関する研究 平成26年度 総括・分担研究報告書」  
厚生労働科学研究費補助金 成育疾患克服等次世代育成基盤研究事業(健やか次世代育成総合研究事業)より



## ①まとまった7時間睡眠 ②朝日を浴びて散歩

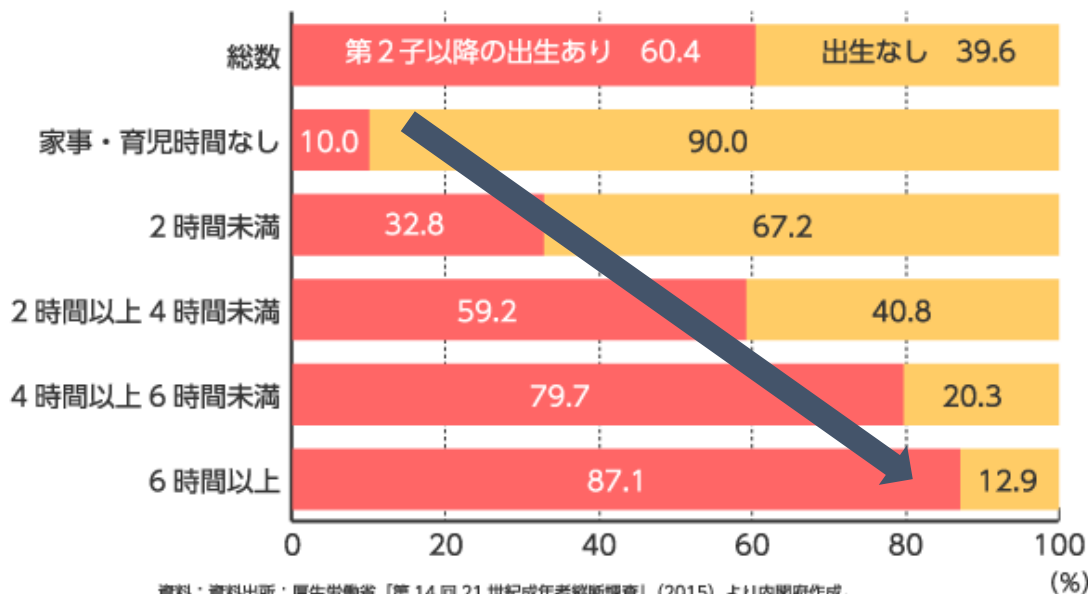
明日、仕事がある夫に、夜中の授乳等を交替してほしいと、なかなか言えない。  
**男性が育児休業を取る**ことで、産後の妻にとってこの2つが初めて可能になる。

つまり男性育休は、**妻と子ども二人の命を救う**重要な役割がある。

# 男性が育休を取得すると家事時間は15分伸びる

カナダのケベック州で行われた育休改革の結果を分析した研究 山口慎太郎『「家族の幸せ」の経済学』  
Patnaik A. Reserving Time for Daddy: The Consequences of Fathers' Quotas. J Labor Econ. 2019;(October 2019)

## 1人目が生まれた時の夫の家事・育児時間が長いほど 第2子が産まれている



資料：資料出所：厚生労働省「第14回21世紀成年者縦断調査」(2015)より内閣府作成。

注：1) 集計対象は、①または②に該当し、かつ③に該当する同居夫婦である。

ただし、妻の「出生前データ」が得られていない夫婦は除く。

①第1回調査から第14回調査まで双方から回答を得られている夫婦

②第1回調査時に独身で第13回調査までの間に結婚し、結婚後第14回調査まで双方から回答を得られている夫婦

③出生前調査時に子ども1人以上の夫婦

2) 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13回調査時の状況である。

3) 13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。4) 総数には、家事・育児時間不詳を含む。

出生率の向上に、これほどクリアに関係が明らかになっている施策はありません。

こうしたことから、少子化が深刻な日本社会にとって、男性育休推進は社会を上げてさらに力強く推進していくべき施策といえます。

男性育休取得 → 家事育児時間増加 → 第二子以降の出生増加  
少子化対策の大きな鍵

# ストレス値2倍改善 三井住友信託銀行株式会社



株式会社ワークライフバランス

## 11時間インターバル導入による「導入効果」

### 時間の効果

インターバル発生件数  
(1営業日あたり)

(22年上期)→(22年下期) **67%**減少

インターバル抵触人数  
(月5回以上)

(22年上期)→(22年下期) **84%**減少

月間70時間超過人数

(22年上期)→(22年下期) **68%**減少

11時間インターバルを導入した22年下期から、未確保件数は大きく減少

### 社員の実感

社員意識調査(活性度・満足度)

22年下期に実施した社員意識調査にて、全設問のうち「休暇取得・残業削減推進」が最も上昇(=社員の実感が高い)

銀行統合

社員意識調査の結果

■活性度 ■満足度

パーパス明確化

コロナ禍

上昇幅の大きい設問(上位3問)

職場内の休暇取得・残業削減に向けた雰囲気作り	<b>+5.6</b> (67.6)
社内大学の学習コンテンツに対する有益度	<b>+5.6</b> (58.4)
現場実感や要望の経営(役員・店部長)への伝達度	<b>+4.3</b> (56.5)

ストレスチェック  
(総合健康リスク)

	前年比
20年度	2pt改善
21年度	前年同水準
22年度	<b>4pt改善</b>

12年度 13年度 14年度 15年度 16年度 17年度 19年度 20年度 21年度 22年度

# 少子化の原因は「労働ファースト」

 朝日新聞  
DIGITAL

ウクライナ情勢 コロナ 選挙 朝刊 夕刊 連載

トップ 社会 経済 政治 国際 スポーツ オピニオン IT・科学 文化・芸能

朝日新聞デジタル &gt; 連載 &gt; 今さら聞けない世界 &gt; 記事

## 労働ファーストの日本が人口減を止めるには ハーバード大教授の提言

有料記事

聞き手・佐藤達弥 2023年1月22日 10時00分



コメントプラス

小室淑恵さんのコメント



取材に応じるハーバード大学ライシャワー日本研究所長のメアリー・ブリントン氏(東京都千代田区、佐藤達弥撮影)



日本の人口減少が止まりません。総務省が発表した昨年12月の概算値は1億2484万人で、ピークだった2008年の1億2808万人から300万人以上減りました。岸田文雄首相は年頭の記者会見で「異次元の少子化対策に挑戦する」と表明しましたが、どうすれば人口減に歯止めがかけられるのでしょうか。米ハーバード大学ライシャワー日本研究所長で、日本の社会や労働市場を研究するメアリー・ブリントン同大学教授(社会学)は、日本の「労働ファースト」をどう変えていけるかが大事だと指摘します。

なぜ、日本では子育てがしにくいといわれるのか、ブリントン教授が働き方面から解き明かします。後半では、問題の解決につなげるための「過激な提案」も語っています。

——世界銀行の20年のデータによると、日本で1人の女性が生涯に産む子どもの数を示す合計特殊出生率は1.3。先進国でつくる経済協力開発機構(OECD)に加盟する38カ国のうち、下から4番目の低さです。なぜ、こうなっているのでしょうか。

日本の内閣府が21年に公表した「少子化社会に対する国際意識調査」の報告書を見てみましょう。日本、フランス、ドイツ、スウェーデンで、20～49歳の男女各千人以上に「自国が子どもを産み育てやすい国だと思うか」と聞いたところ、日本では「そう思う」と答えた人の割合は38.3%にとどまりました。77.0%～97.1%だったほかの3カ国と比べ、多くの人子どもを育てにくいと考えているのが現状です。

### 「人間ファースト」ではない日本

——なぜ、日本では子どもを育てにくいと感じられるようになってしまっているのでしょうか。

原因の一つは、日本の長時間労働です。私の研究チームは12年に、当時20代半ばかり30代前半だった日本人の男女80人以上を対象にインタビュー調査をしました。回答してくれた人に対し、19～20年に追跡調査もしています。

私が日本でインタビューした人の大半は、高等教育を受け、東京や大阪で働いている人たちでした。男性の大部分は長時間労働で、夜の8時、9時になって家にも帰ることができないと言っていました。

日本の家庭は共働きが多数派です。夫が長時間労働をしている場合、妻は仕事の後も子どものお迎え、夕食作りなど、家のことほとんど全てをやらねばならず、子育てでは大きな負担です。

インタビュー調査では、日本の出生率が低い理由についても尋ねました。「女性が仕事と子育てを両立するのが難しい」など、子育てがしにくい環境を挙げた人が多く、2人の子どもを育てる37歳の女性は「日本は『人間ファースト』ではなく、『労働ファースト』です。核家族が誰の助けも借りずに子どもを2人育てるなんて、ほとんど不可能です」と語っていました。

——男性が女性と平等に育児の負担を担えるようにするには、どうしたらいいのでしょうか。

一つは、長時間労働を減らす働き方改革です。日本より出生率が高い欧州諸国は、おおむね日本より労働時間が短い。日本生産性本部によると、21年の日本の時間当たり労働生産性は、OECDに加盟する38カ国の中で27位です。生産性の観点から言っても、日本の長時間労働は効率がいいシステムとはいえません。

合計特殊出生率が日本より高い1.6の米国では、日本ほど充実した産休や育休の制度がありません。一方で雇用の流動性が高いため、従業員は雇用主に対し、ほかの会社に移る可能性ももちろつかせながら、家庭生活とバランスの取れた働き方を求めて交渉することができます。「従業員の望みをかなえなければ、ほかの会社に移られてしまうかもしれない」というプレッシャーが、雇用主に対応を促すのです。

一方、日本の企業は終身雇用の慣行が残っています。雇用の流動性が低く、米国に比べると転職はそれほど一般的ではありません。米国のように「転職もありうる」と会社に迫りながら、長時間労働のない働き方を求めて交渉するということは難しい。

### すべての男性に育児休暇義務づけを

日本の雇用制度は個人の問題でなく、社会のシステムの問題なので、変革は容易ではありません。そこで私は、一つの過激な提案をしたいと思います。

——過激な提案、ですか？

長時間労働を減らすには、男性の育児参加への理解を日本社会全体に促す必要があります。そのために、私は全ての男性に、短期間であっても育児休暇の取得を義務づけることを提案したいと思います。

——どうしてそう考えたのですか。

12年のインタビュー調査に答えてくれた男性の中に、育児の義務化を提案した人がいました。そこで、19～20年のインタビュー調査で育児の義務化に賛成か反対かを聞いたところ、大多数が賛成しました。

賛成した人は、「育児取得が現状のように任意であれば、取得した時に職場で負のレッテルが貼られるおそれがある。取得が全員の義務になれば、そうした心配はなくなる」と説明してくれました。「日本人はどうしても横を見て動く。上からの圧力がないと変わりません」と言っていた人もいました。

日本では今、保育園の待機児童数をかつてに比べて大きく減らすことができている。育児の義務化も、実現は不可能ではないと思います。

私は、研究を通じて50年近く日本を見つめてきました。子育てしやすい社会を望む女性や、若い人たちの意見がもっと聞き入れられる世の中になってほしいと願っています。(今さら聞けない世界)



Mary Brinton ワシントン大で修士号(日本文学、社会学)、博士号(社会学)取得後、シカゴ大やコーネル大を経てハーバード大教授に就任。近著に「縛られる日本人 人口減少をもたらす『規範』を打ち破れるか」(中公新書)がある。(聞き手・佐藤達弥)

コメントプラス

いま注目のコメントを見る▶



小室淑恵(株式会社ワーク・ライフバランス社長) 2023年1月23日17時2分 投稿

【提案】少子化の原因は「労働ファースト」であること。ハーバード大学のブリントン教授は50年間も日本を研究してきた結果をはっきりと述べている。一番目にした日本の問題が「長時間労働」であり、少子化を解決するには「働き方改革」だ、と。私が2014年に安倍内閣の産業競争力会議で、総理に直接このことを述べた際に、それが少子化対策の最終処方箋であるという方向性で一気に政府が動き始めたのに、そこに激しいロビイングでストップをかけたのが、経済団体だった。

「少子化の一番の処方箋は国レベルで長時間労働に歯止めをかけること」という結論は本当は日本の学者だった全員、ずっと前から分かっていることだ。さらに言う

と、それを表現する手段は、「EUが導入しているように、勤務と勤務の間を11時間



# 少子化を解決している国と日本の違いは 残業上限・賃金割増率・勤務間インターバル



	賃金割増率	1週間の残業上限	4週間の残業上限	52週間（1年間）の残業上限
日本	25%	15時間	43時間	360時間
ノルウェー	40%	10時間	25時間	200時間

<参考>

日本：労働基準法第36条

ノルウェー：「Over time」（Arbeidstilsynet、ノルウェーの労働基準監督署）

## ●フランス：オブリー法 I

少子化が回復に向かった2000年に行った法改正：法定労働時間を週35時間(年1600時間)に!!!  
管理職を含む全ての労働者には毎日連続11時間の勤務間インターバル、週末連続24時間インターバルが適用。

オブリー法Iは労働時間の短縮と雇用を創出した企業(または維持した企業)に対する政府の財政支援(社会保障費負担の軽減)を行った。

<https://www.rochokyo.gr.jp/articles/1105.pdf>

## ●オブリー法 II

所定内労働時間を最高週 35 時間(または年間 1600 時間以内)に定め、かつ雇用を維持する企業に、**社会保険料の雇用主負担を軽減**。

具体的な社会保険料・雇用主負担の軽減措置は、従業員 1 人当たり年間 609.79 ユーロ(647.76 ユーロ、2002 年 7 月 1 日現在)の定額減額と、従業員の賃金水準に応じた逡減減額を組み合わせている。2000 年における軽減額は、賃金が最低賃金水準においては、総賃金の 26%(年額 3277.65 ユーロ)、最低賃金の 1.3 倍の水準で 11%(同1814.14ユーロ)、SMIC の 1.8 倍以上で年額 609.79 ユーロ。

週当たり労働時間を 32 時間まで削減した企業に対しては、この社会保険料負担の減額幅が拡大された。この「オブリー第 2 法」は、非熟練労働者など 低賃金労働者に対する社会保険料・雇用主負担の軽減額を増加させ、彼らの雇用を促進させるものとなった。なお、この法律で、法定労働時間が週 35 時間(年換算 1600 時間)と定められた。

ただし、従業員数 20 人以下の小規模企業へは、2002 年 1 月より適用

# 勤務間インターバル制度とは

- 勤務と勤務の間を11時間あける制度
- EUでは全ての国で義務化
- 2019年から日本でも努力義務
- 睡眠7時間 その前後に生活・通勤で4時間
- 理論上、毎日5時間(月100時間)残業できる



## ■週5日勤務（8時間労働+1時間休憩+片道1時間の通勤）の場合

出典:労働安全総合研究所作業条件適応研究グループ 主任研究員 久保智英

勤務間インターバル

11 時間  
(9 時間)



月残業

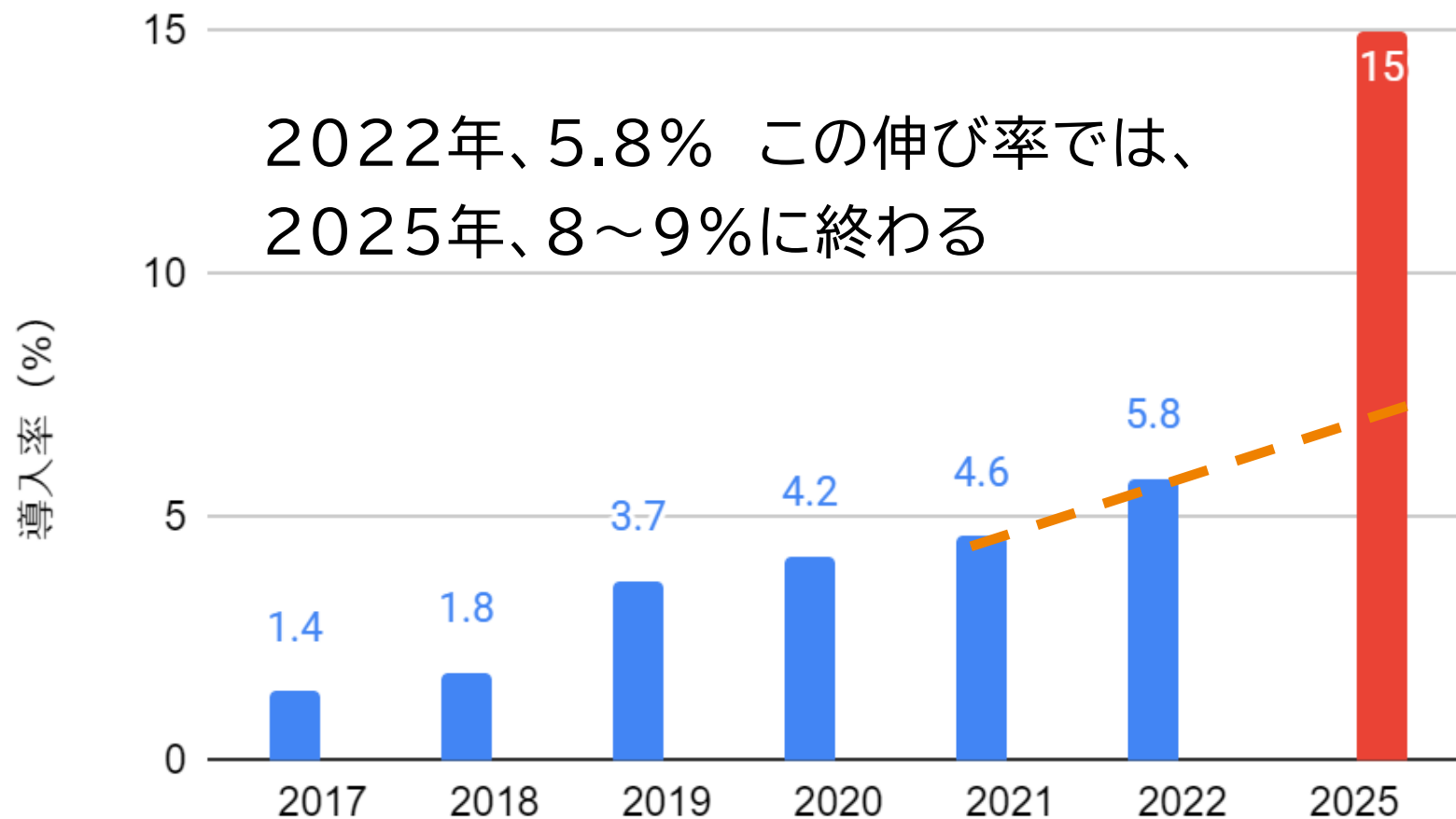
(月20日勤務の計算)

100時間

導入の懸念点は緊急時の対応だが、EUには柔軟な適用除外規定もある。業務の特殊性から労働時間の長さが測定できない場合、労働者自身が労働時間を決定し得る場合や、保安・監視の業務、サービス・生産の連続性を保つ業務、観光旅行業務・郵便業務などの場合は適用しないなどかなり広範な特例措置を許容

# 2025年 15%目標

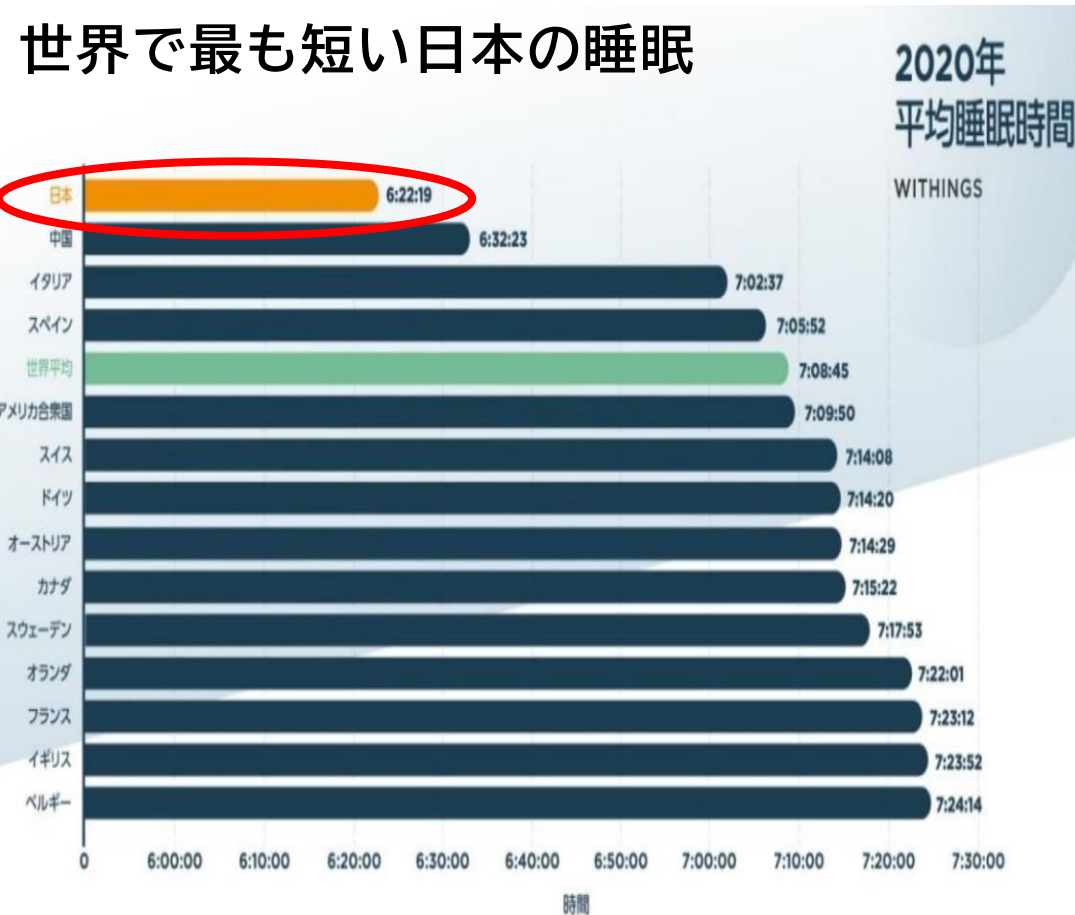
## 勤務間インターバル導入企業



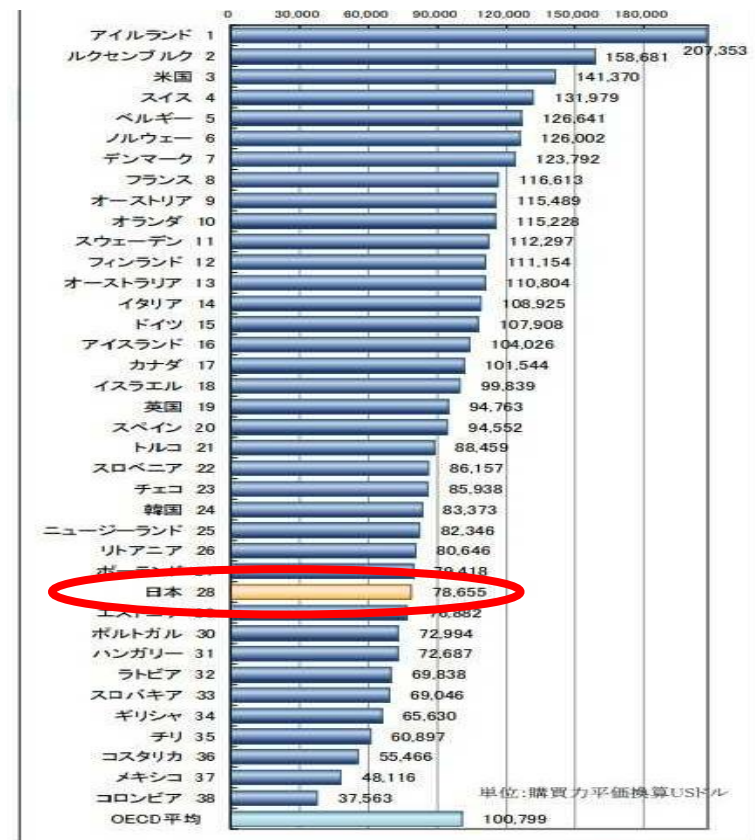
**就業規則には無いが運用している企業多数。調査方法の見直しも有効可能性大  
(男性育休も育児目的休暇の取得も含まれるように変更後実態が把握できた)**

# 睡眠時間と、労働生産性が最下位

## 世界で最も短い日本の睡眠



## OECD加盟諸国の労働生産性 (2020年・就業者1人あたり・38カ国比較)



EUには**11時間の勤務間インターバル制度**という睡眠確保策・アメリカは**時間外割増率が1.5~1.75倍**という残業抑制策がある。日本は、国として、睡眠という、最も人間の根幹である、人的資本投資を怠ってきたことで、どれほどもったいなかったのか。睡眠は政策によって国民に増やすことが出来る健康資産であり、他国では国家戦略です。

# 睡眠の後半がワークエンゲージメントの鍵

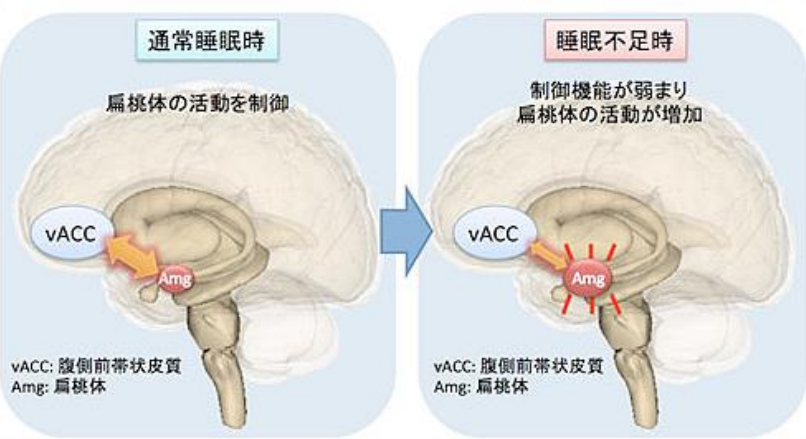
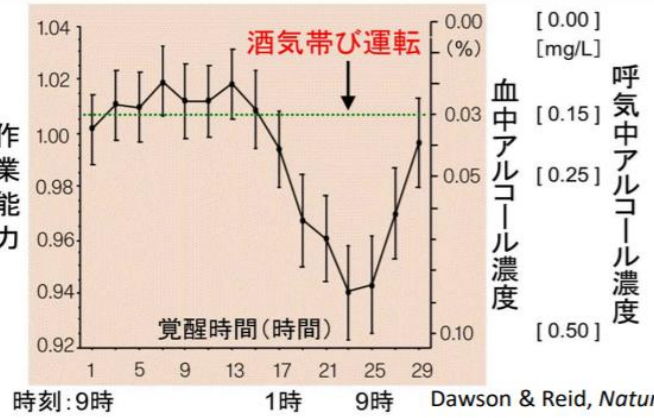


## ●慶應義塾大学 島津明人教授

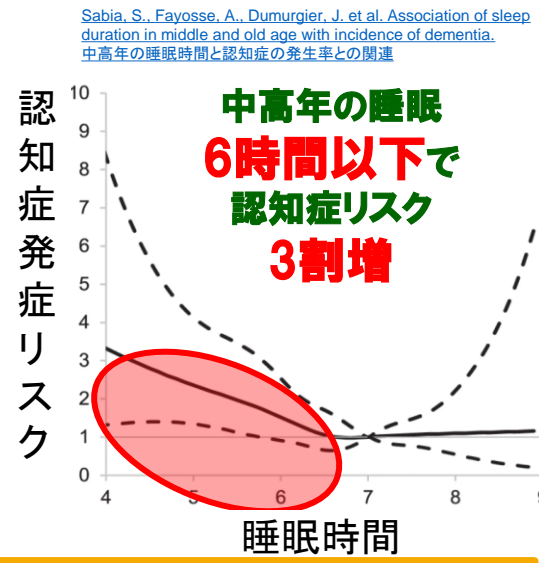
「人間の脳が集中力を発揮できるのは朝目覚めてから**13時間以内**で、集中力の切れた脳は酒気帯びと同程度の、さらに起床後15時間を過ぎた脳は、**酒酔い運転と同じくらいの集中力しか保てない**」。

## ●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。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。**」  
(http://www.asahi.com/articles/ASH3J6298H3JULFA02D.htmlより)



●睡眠不足は、脳の怒りの発生源である扁桃体を活性化させ、扁桃体の活動を抑制する前頭前野の機能を低下させるので、**パワハラ・セクハラ・不祥事等のモラル崩壊の引き金**となる  
Yoo S. S. et al : The human emotional brain without sleep



月間残業時間の管理では、健康にならない。一日毎の睡眠確保が鍵。



# 慶応義塾大学 山本勲教授の研究結果

日経SW調査・慶応義塾大学・山本勲

日経「スマートワーク経営」調査説明セミナー  
ポストコロナ時代を見据えた人材活用・活性化戦略とは

## ④ 睡眠

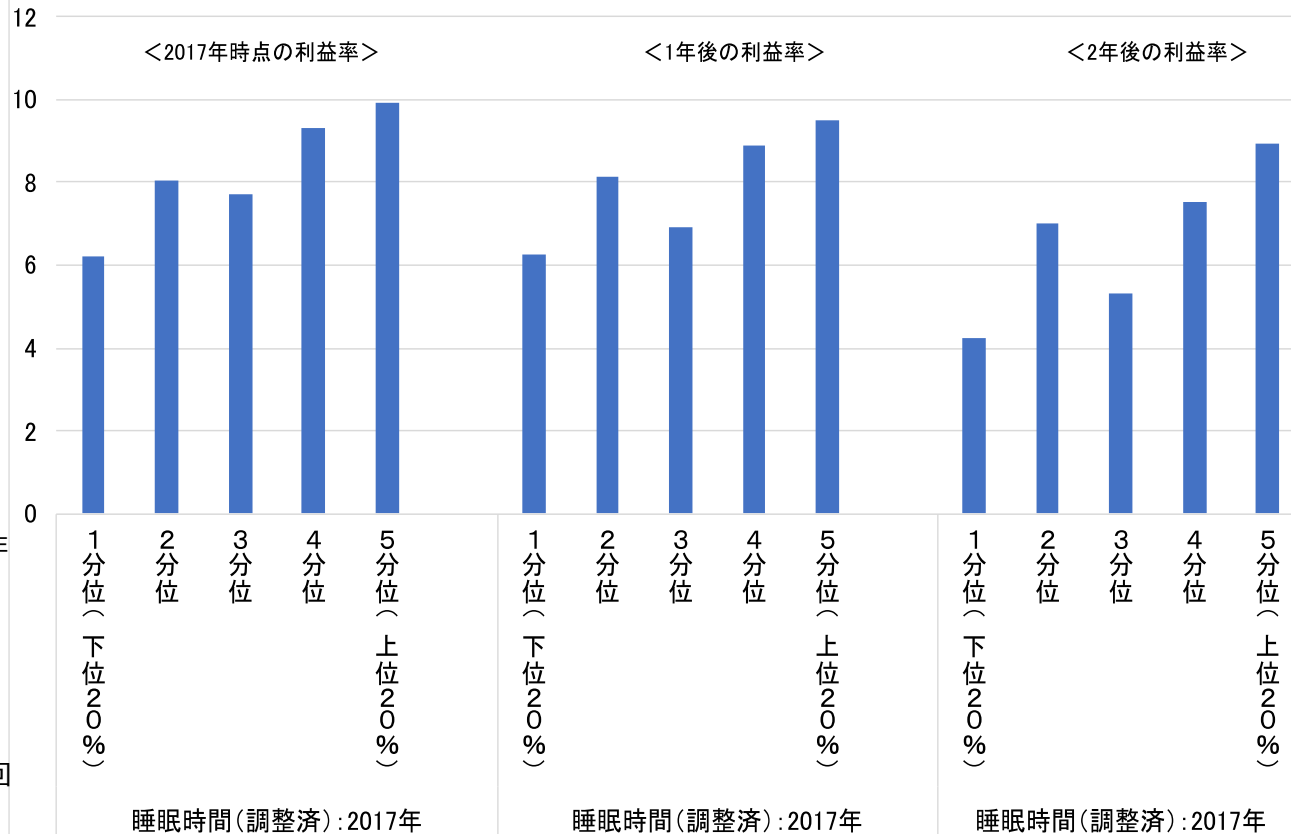
— 睡眠からみた健康経営とウェルビーイング —

2022年5月13日

山本勲  
慶応義塾大学商学部

- **ビジネスパーソン1万人調査 (BP調査)**
  - ✓ 2017, 18, 21年：上場企業に勤務する正社員
  - ✓ インターネット調査 (約1万人、非パネル調査)
  - ✓ 勤務先企業名を調査→上場企業情報とマッチング可能
- **スマートワーク経営調査 (SW調査)**
  - ✓ 2017～2021年：上場企業対象
  - ✓ 郵送・メール調査 (500～700社回答、パネル調査)

利益率 (%)

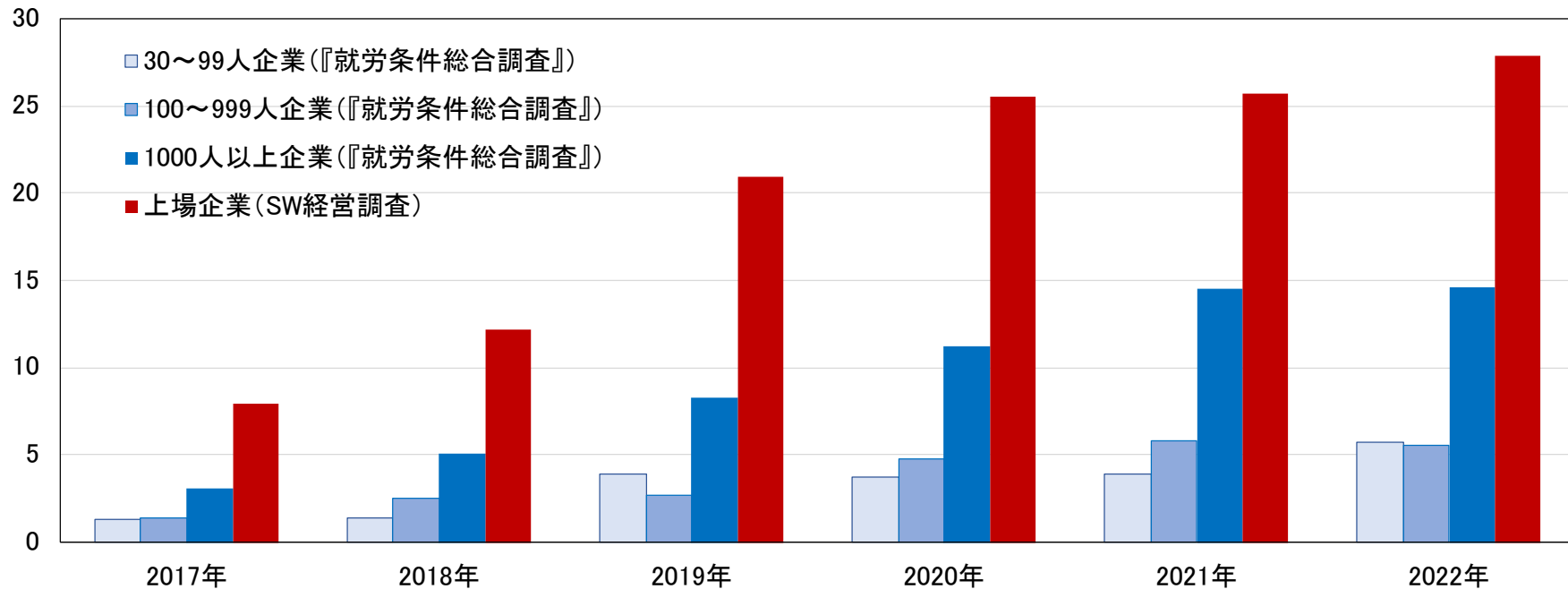


**平均睡眠時間が上位の企業ほど、利益率 (ROS) が高く  
2年後にもその傾向が続いていたことが判明  
(日経スマートワーク調査・ビジネスパーソン調査)**

# 勤務間インターバル制度

## ● 勤務間インターバル制度の導入率

導入率(%)



出所：『就労条件総合調査』（厚生労働省）、『日経スマートワーク経営調査』（日本経済新聞社）

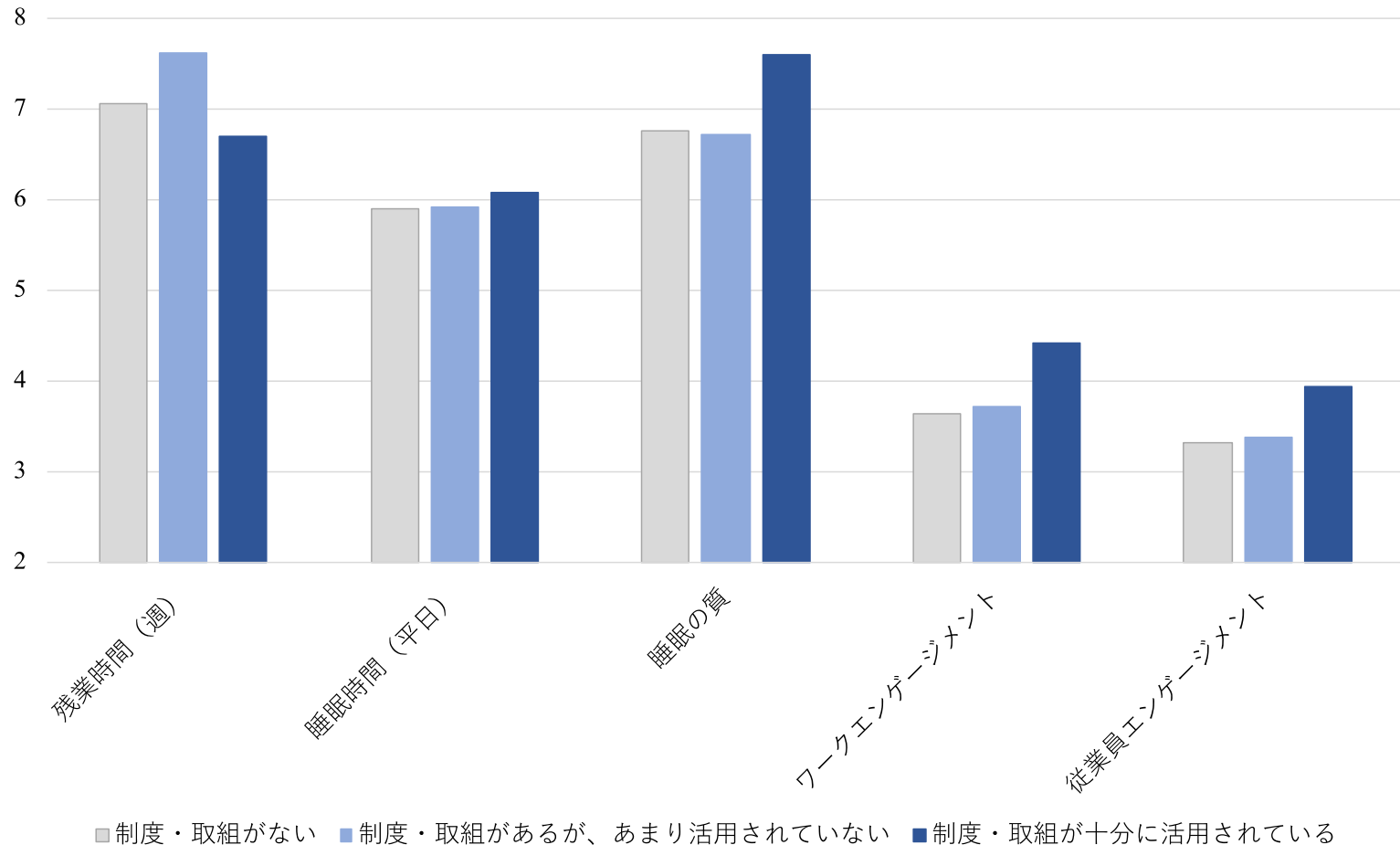
→ 上場企業では25%を超える

→ 大企業で15%程度、中小企業での導入率は5%程度

※ 政府目標（「過労死防止大綱2021」）=15%

# ● 勤務間インターバルとアウトカムの関係（BP調査2022年）

## ➤ 図解



→ 勤務間インターバルが十分に活用されあていと、アウトカムとプラスの相関（残業↓、睡眠↑、エンゲージメント↑）



# 平均睡眠時間と国民一人あたりGDPが相関



あと1時間長く寝る社会に。  
「7時間睡眠」を実現できると、  
以下の効果が考えられる。

- 国民一人あたりGDPの向上
- ROS(利益率)の向上
- 生産性向上
- ワーク・エンゲージメント向上
- メンタル疾患罹患率低下
- 過労死・過労自殺防止

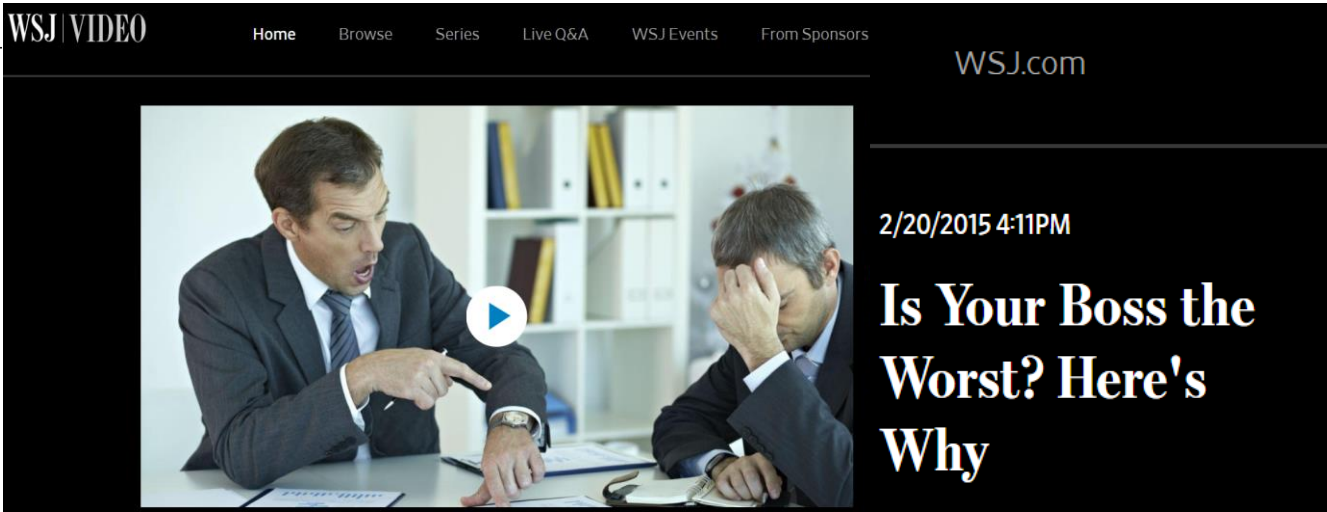
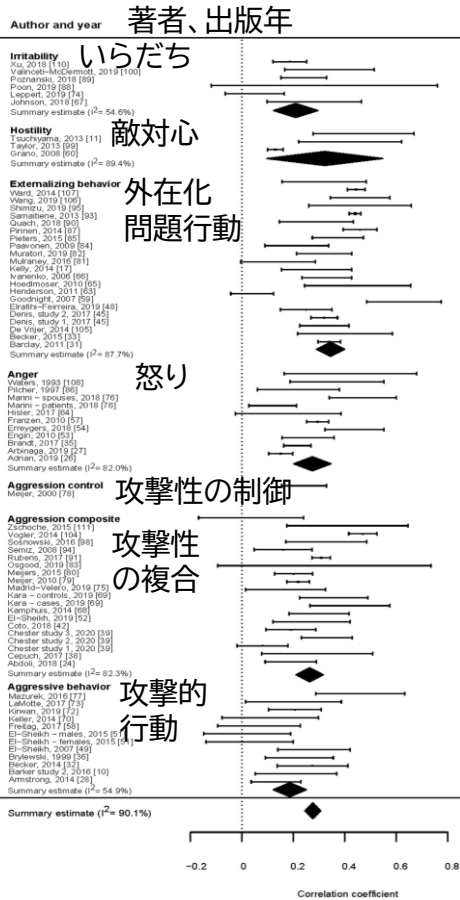
他国では、睡眠は国家戦略です。

出典 Image: Matt McLean /  
Sleep Cycle / IMF / The Economist

# 睡眠不足の上司ほど部下に侮辱的な言葉を使う

## 睡眠の質の低下は、80.8%の研究において、高い攻撃性と関連

睡眠の質が悪いと攻撃的に



上司の日常的な虐待的行動と職場単位のエンゲージメントの要因として、毎日のリーダーの睡眠を検証した。夜間の睡眠量と虐待的監督行動の関係を検証。夜間の睡眠不足は、自我消耗(自己をコントロールできなくなる)のためリーダーが日常的に虐待的な行動をとることに影響を与え、こうした虐待的な行動は最終的に日常的な部下のワーク・エンゲージメントの低下をもたらす。このモデルは、上司と部下の両方から得たデータを用いて、10日間にわたる経験サンプリング調査によって検証された。その結果、上司の自我消耗と上司の日常的な罵倒行動・睡眠の質・量の間接的な効果が、部下の日常的な職場単位のエンゲージメントに影響を及ぼすことが示された。

Van Veen et al, *Sleep Med Rev* 2021  
(当社にて和訳補足)

右上記事の元となっている論文  
[https://www.researchgate.net/publication/269631129\\_You\\_Wouldn't\\_Like\\_Me\\_When\\_I'm\\_Sleepy...r\\_Sleep\\_Daily\\_Abusive\\_Superviso\\_n\\_and\\_Work\\_Unit\\_Engagement](https://www.researchgate.net/publication/269631129_You_Wouldn't_Like_Me_When_I'm_Sleepy...r_Sleep_Daily_Abusive_Superviso_n_and_Work_Unit_Engagement)



# 岡山県・富山県・福岡市が 11時間の勤務間インターバル導入



▲プレスリリース



▲宣言ページ

岡山県、終業後11時間休息を宣言  
岡山県の伊原木隆太知事は14日、職員が一日の仕事を終えてから次に始業するまでに11時間の休息を確保する「勤務間インターバル」を宣言した。都道府県では初の宣言で、教員や警察を除く知事部局の職員約3,700人が対象となる。健康増進や生産性向上を目指す。  
勤務間インターバルは2019年に導入が企業の努力義務となった制度。宣言は働き方コンサルティングを手掛けるワーク・ライフバランス（東京・港）が提唱し、2月末現在で31社・団体に広がっている。県庁を訪れた同社の小室淑恵社長によると、制度導入は従業員満足度を高め、離職率を下げるという調査結果がある。

▲日本経済新聞朝刊

【多数メディアが報道】

- NHK
- NHKラジオ「Nらじ」
- 日本経済新聞朝刊
- 産経新聞朝刊
- 山陽新聞
- 岡山放送

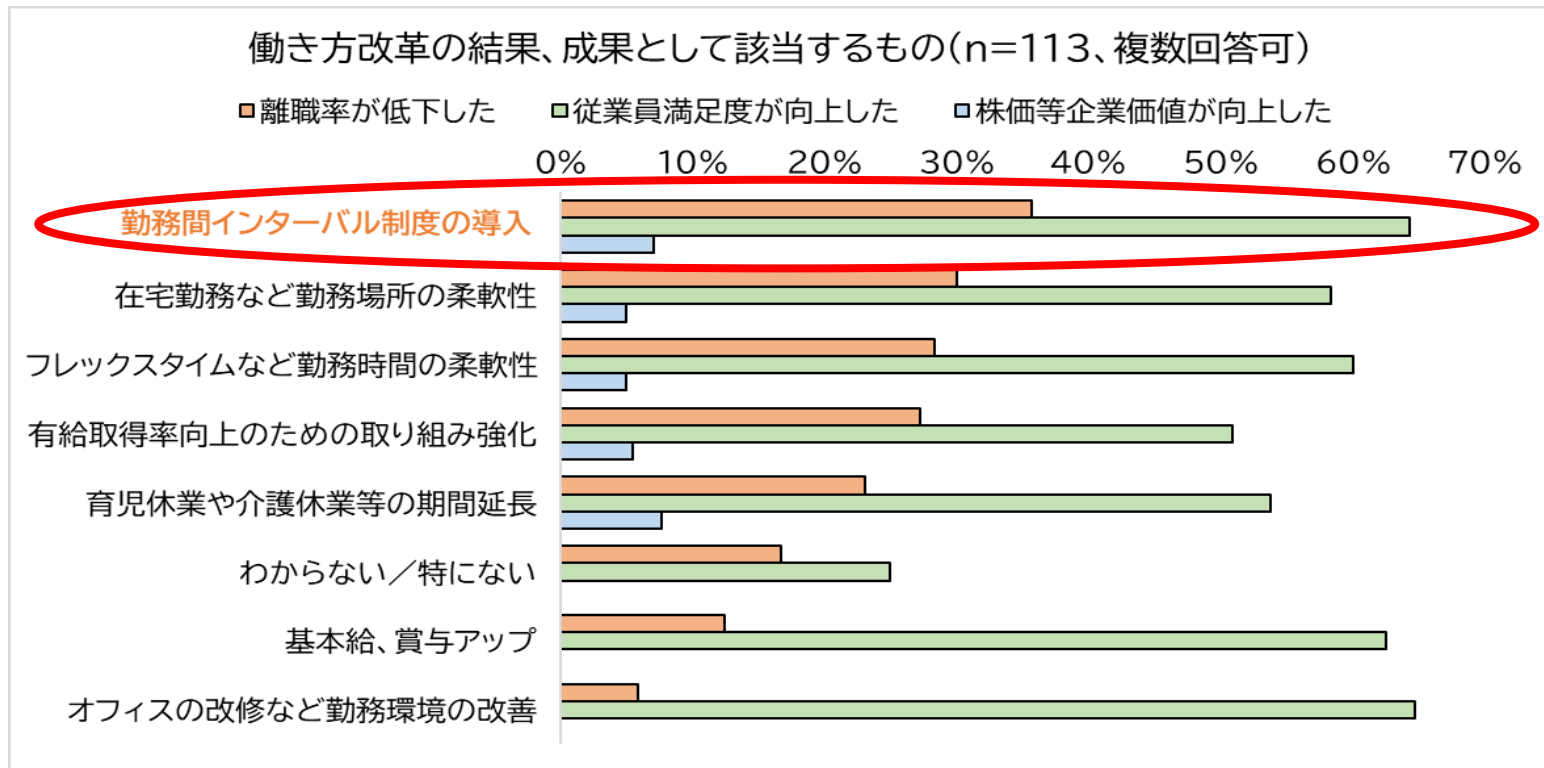


## ■岡山県 伊原木隆太知事による宣言コメント

勤務間インターバルの確保は、健康の保持とワーク・ライフ・バランスだけでなく、組織の生産性向上や優秀な人材の確保にも有効であり、岡山県は職員の11時間のインターバル確保に向けて取り組みます。また、県庁だけでなく、県内の企業等においても取組が広がるよう積極的に働きかけを行い、健康と生産性向上の好循環の創出を通じた「生き生き岡山」の実現を目指します。

# インターバルは従業員満足度を高め、離職率を下げる

「働き方改革がうまくいった」と回答した人の数が前年の2倍に。



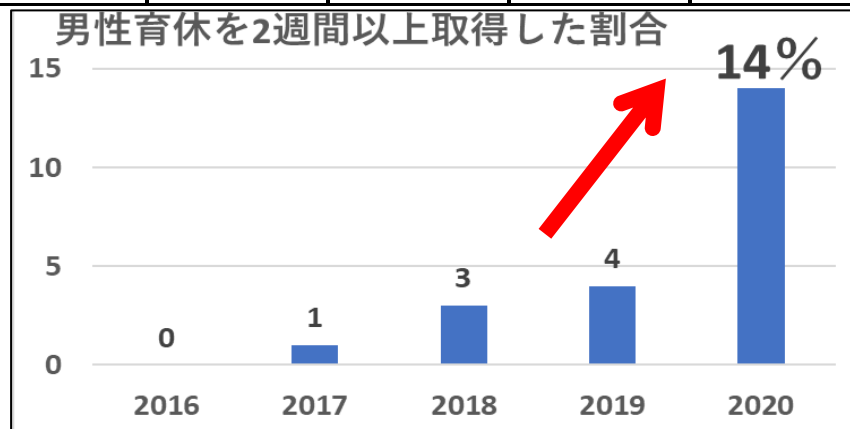
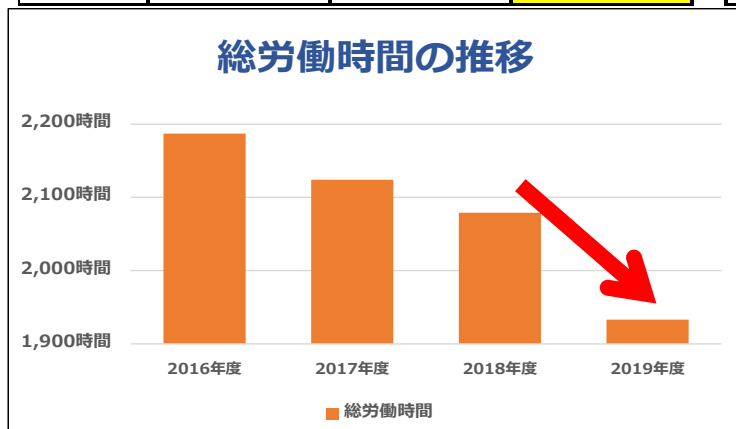
3月11日プレスリリース インターネットリサーチモニター 年齢:20歳~70歳 性別:男女 居住地:全国

**最も従業員満足度を高め、離職率を下げた施策は勤務間インターバル制度の導入。基本給・賞与アップ策よりも効果があった。**

- ・ 2018年：87支社全てで、カエル会議®実施 管理職に心理的安全性研修を実施
- ・ 2019年：勤務間インターバルを9時間から11時間に変更
- ・ **人事評価に「生産性評価」導入、「生産性向上コンテスト」実施**
- ・ トップダウンの業務削減 社内基準見直し 意見箱 会議効率化 Office365活用 RPA導入
- ・ 諸手続き電子化加速 ハッピーテレワーク推進 健康経営 自己啓発促進 休暇取得推進

	業績評価	行動評価	合計
Aさん	5点	5点	10点
Bさん	4点	5点	9点
Cさん	4点	4点	8点
Dさん	3点	3点	6点
Eさん	4点	3点	7点

月平均総労働時間	生産性ポイント	合計	順位	所属評定
200時間	-1点	9点	2 ↓	Ⅳ ↓
180時間	+1点	10点	1 ↑	Ⅴ ↑
190時間	±0点	8点	3	Ⅲ
190時間	±0点	6点	4 ↑	Ⅱ ↑
210時間	-2点	5点	5 ↓	Ⅰ ↓



・男性育休取得率**100%**・基礎利益**11%増**・月1有休取得者**44%増**

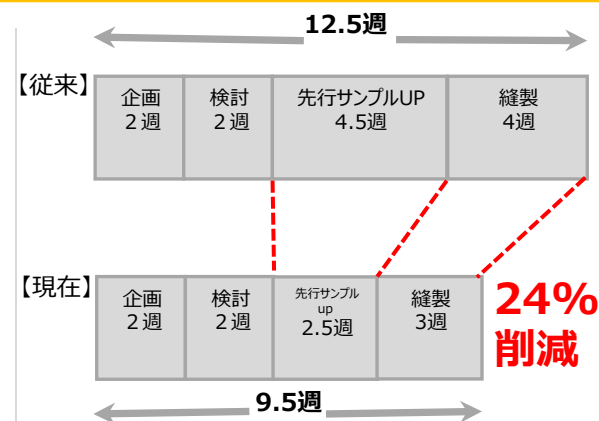
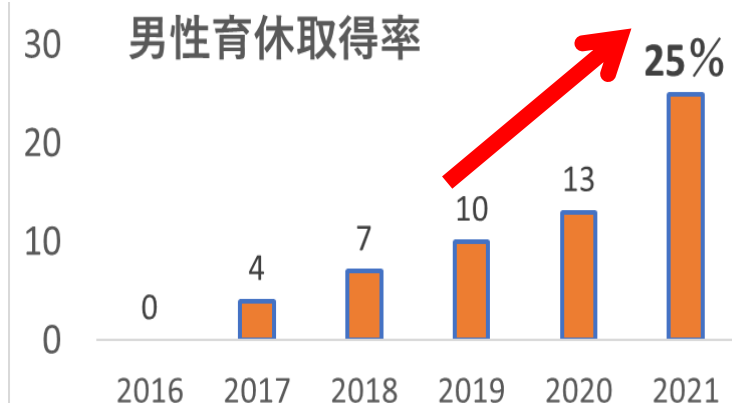
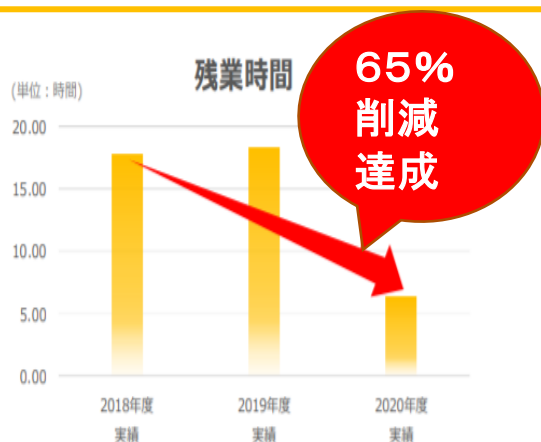


# オンワードホールディングス

(東京都港区／従業員数：5,153人／アパレル業)



- ・管理職の心理的安全性研修・カエル会議の実施により
- ・店舗スタッフの残業削減を営業部がサポート。・売上・顧客管理をDX。
- ・店舗スタッフの評価シートを現場の声を聞きながら作成。成長目標の見える化。
- ・**販売課との連携で企画～納品工程を24%削減。**
- ・流通別に的を絞った商品企画立案により**量産型数を70%に削減。**
- ・**トップダウンマネジメントから、メンバー主体のボトムアップマネジメントへ変化。**
- ・**毎週のカエル会議に社長参加。通常言いにくい意見も出てスピード感ある決定が実現**



- ・DXが劇的に進み、**コロナ禍で百貨店閉鎖の中でも オンライン販売サイト「オンワードクロゼット」の売り上げを3倍に!!**で四半期黒字転換。
- ・**取締役会をオンラインに。保元社長は17日間連続テレワークとトップ率先**
- ・**残業時間は65%削減。男性育休2.5倍！ 休日取得は110%。**
- ・**「幸福度高まった」84%！「風通しが良くなった」100%！**

# 中小企業 A調剤薬局

(三重県 従業員数：54名 業種：調剤薬局)

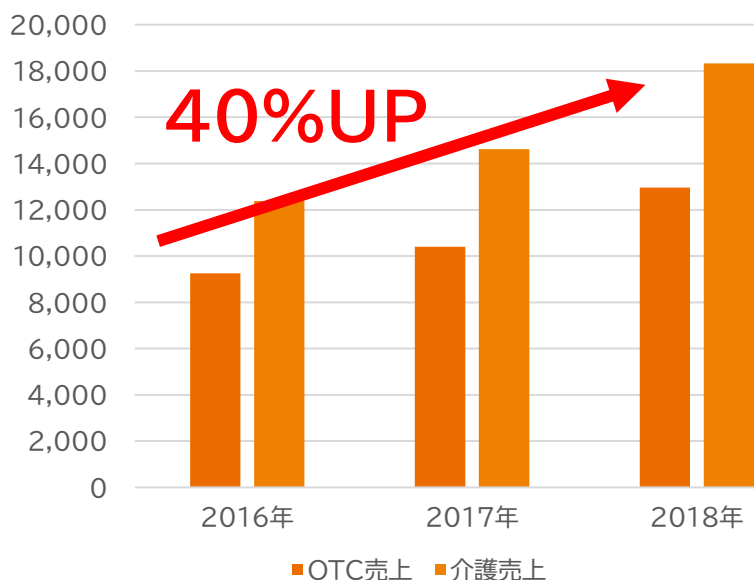


株式会社ワークライフバランス

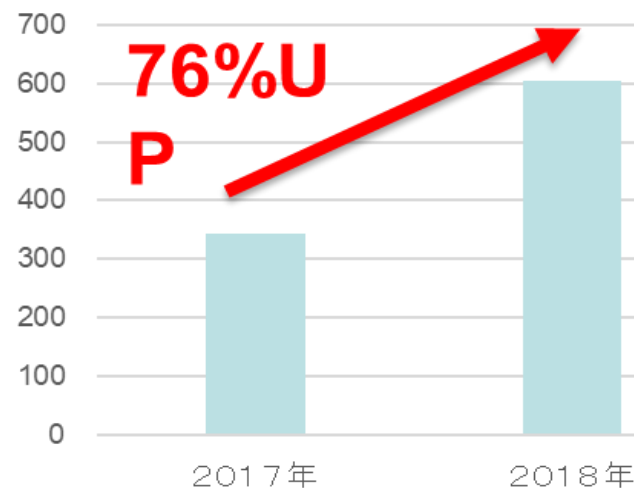
2015年 課題：人手不足、新卒採用難、育児休業者が2名出て店舗が回らない状態

- ・ トライアル店舗でカエル会議（付箋会議）実施、予算**138%**を達成
- ・ スキルマップとマニュアル作成で業務の平準化により多能工化
- ・ 有給消化シート作成で**安心して休める雰囲気**。シフトの**インターバル厳守**

### 売上高の推移



### 有給消化数



- ・ 新卒が一人で月に**10万円**売上！**結婚数2倍！** **出産数2.5倍！**
- ・ マイナビエントリー数**5倍** ・ 有給消化**100%**を達成
- ・ 事務員**全員**が登録販売者資格を取得⇒OTC売上が**40%UP!!**

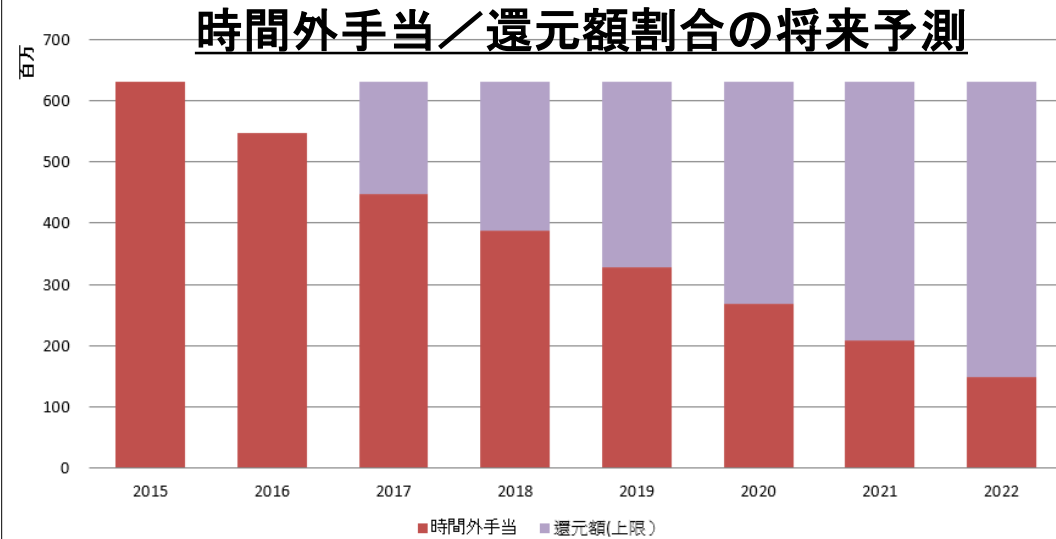
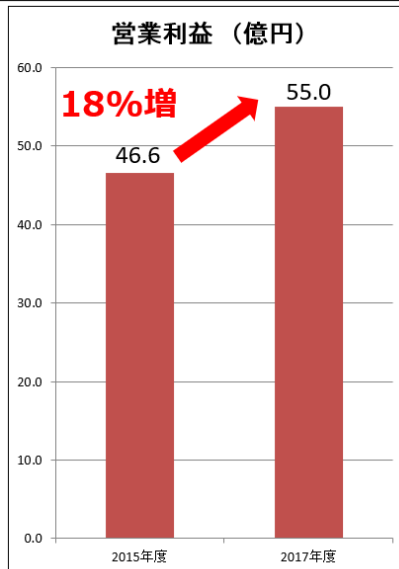
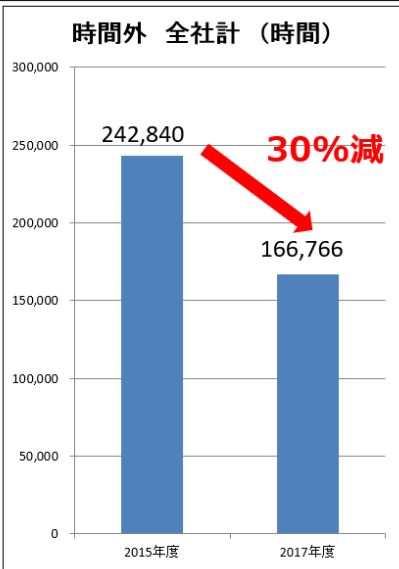
# 三菱地所プロパティマネジメント株式会社

(従業員数：1,093名※2019/1時点 業種：不動産管理業 所在地：東京都)



・ **ワークスタイルチャレンジ表彰** 平均残業20h・有休80%を達成したチームに1人**6万円支給!**  
「残業すると収入が増える」→「チームで生産性を上げると収入が増える」に価値観が転換

・ Web会議・集中スペース・執務環境改革・コミュニケーション活性化・カエル会議・残業事前申請等も実施



**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。**

**企業向け託児所付ワーキングスペース「コトフィス」を立ち上げ。**

**新しい転勤制度（転居不要の転勤）などイノベーションを創発。**



コトフィス

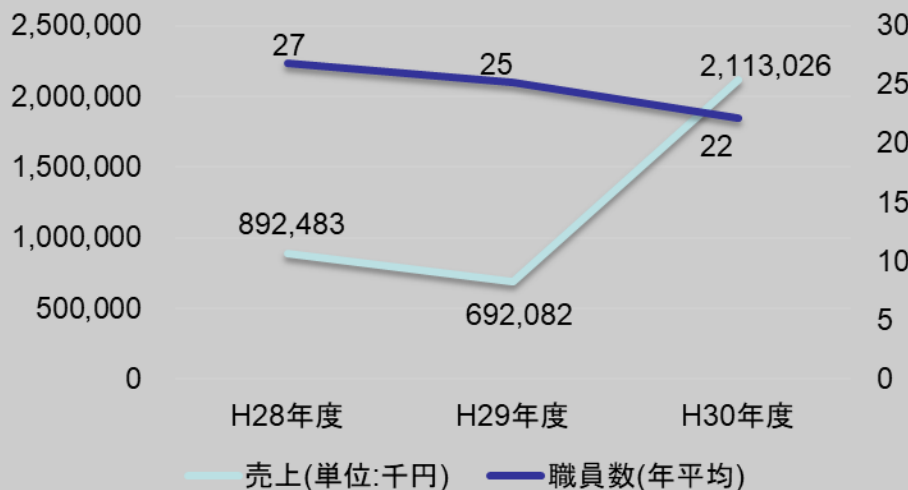
(従業員数：21名 業種：建設業 所在地：大分県)



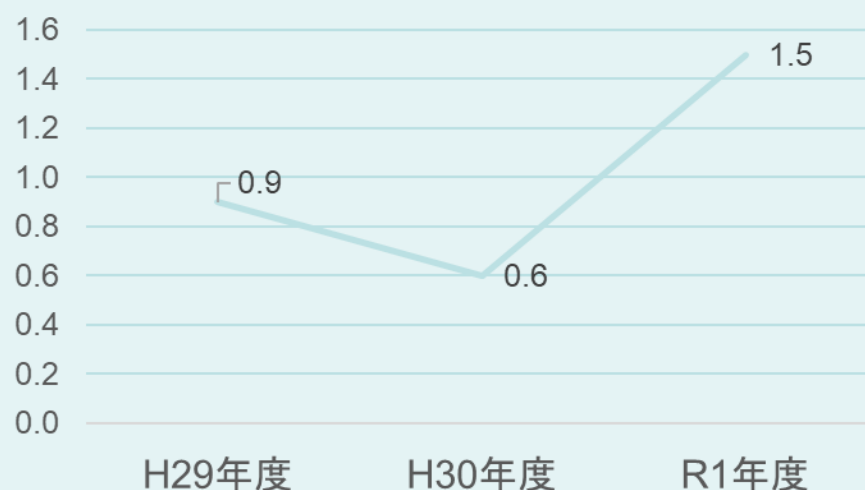
株式会社ワークライフバランス

- ・平成30年『**人手不足**』をきっかけに取り組みを開始・**完全週休2日のスタート**  
(新年度の求人票に完全週休2日を記載し新しい人材を呼び込む。年間休日日数24日増！)
- ・限られた時間で成果を上げるために、**グループウェア等のITに投資!**  
(職員全体のスケジュールが一目で分かる、決裁書類の電子化により作業効率アップ)

### 売上及び人員の推移



### 有給休暇取得率:日/人(月当り)



- ・ 人員は減少しているが、取組前のH28年度と比較して**売上237%UP**
- ・ H30年度→R1年度 基本給全社員**一律UP**、役職手当の見直しによる**大幅上方修正**
- ・ 経営層と社員が休暇取得に前向きに取組みH29年度と比較して**有給休暇取得率約1.7倍にUP**

受賞理由: **理由を問わずに休める「新しい休み」** 2019年より正式開始  
年間**36日分(270時間)**の有給休暇を**15分単位**で利用可能  
(通常の有給20日に追加で支給)

### 【新しい休みの使い方実績】

- ・介護中社員 : 朝15分・夕方45分デイサービス送迎。  
60分×240日=240時間消化
- ・がん治療社員: 手術等14日 投薬日等8日  
放射線治療16日×半日250時間消化
- ・育児中社員 : 1時間時短×240日=240時間  
病気・保護者会等も
- ・不妊治療社員: 採卵・卵子凍結・肺移植・黄体ホルモン注射 270時間消化
- ・**独身社員**: 2019年 アメリカ縦断旅行 キャリアコンサルタント資格取得  
2020年 実家収穫手伝い休み・雪下ろし 大分移住 婚活等
- ・2019年に専業主婦歴7年の女性が入社。新しい休みを使い徐々に社会復帰。
- ・子どもの不登校対応・PTA役員・社会保険労務士・市の男女共同参画委員(4人)
- ・全社員が1週間のスペシャルホリデイを年初にあらかじめ設定して大型旅行に。



残業0・有給100%取得 取締役は4児の母・3児の母・2児の母 離職率0%  
創業以来17年間 増収増益 民間2000社・200公立校・7省庁の働き方改革支援



# 中央省庁・民間企業等 2000社コンサルティング実績

内閣府 (2007年～2009年)

(人事課 総務課 会計課 企画調整課 2016年～18年)

国土交通省 (中部地方整備局 2017年～2019年)

(道路局 2020年～**現在**)

**※道路局 若手の職場満足度が最下位から1位に変化**

経済産業省 (米州課 ガス課 財務課 資金課 武器課 2016年)

内閣人事局 (企画調整、労働・国際班 2015年～2016年)

(高齢対策、退職管理班 2015年～2016年)

(任用、人事評価、能力意欲向上班 2015年～2016年)

「国家公務員の職場における働き方改革に係る調査研究業務」2015年度

総務省 (行政評価局 2016年)

(「総務省働き方改革チーム」サポート 2018年)

環境省 (事務局コンサルティング 2016年)

働き方改革有識者会議 委員 2020年～**現在**

ワークライフバランス実践のための支援業務 2021年)

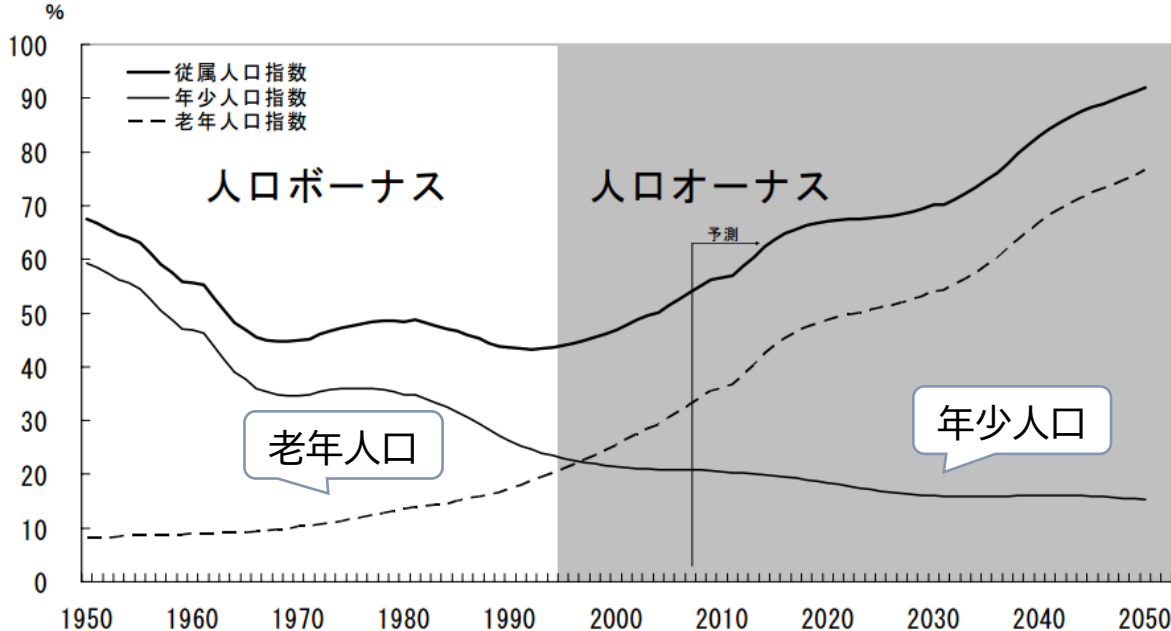
# 人口ボーナス期とは (ハーバード大学・デービッドブルーム教授 98年提唱)



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**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。  
中国はついに終わりインドは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』

(注) 現在、生産年齢人口が従属人口より多い国はマレーシア・インドネシア・フィリピン・ベトナム・インド。ここ数年で中国・韓国・シンガポール・タイはすでに従属人口のほうが多い構造に転換しつつある。

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。

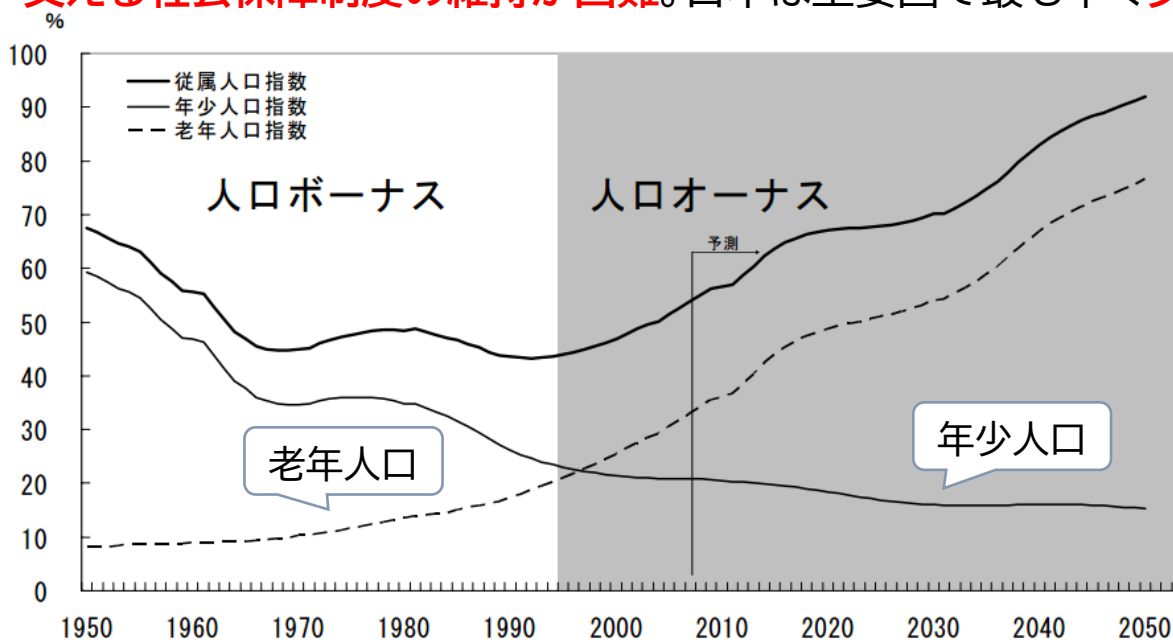
国民一人あたりのGDPはほぼ横  
ばいに。

**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(現在の労働力確保)
2. 真に有効な**少子化対策**をどれだけできるか(未来の労働力確保)

**人口オーナス期**には**現在・未来の労働力の同時確保**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**

# 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だから、わかりやすい一定条件で足りるのをするのが納得させやすい。転勤や残業でふり落として、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だから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)。ミスなく質の高いアウトプットが求められ、毎日が集中力の限界。集中力を担保する唯一のものが睡眠。生産性と創造性の要である睡眠が経営戦略になる。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

今まで当たり前になっていたビジネスが通用しなくなる。社会の課題を解決するような新しい価値の創造が求められる。多様な人材がフラットに議論できて、はじめてそのイノベーションが生まれる。働き方を変え、多様な人が活躍し、イノベーションで勝つ！

# 鈴木委員プレゼン資料





# Diversity & Inclusion in Shiseido

多様性の力でイノベーションを

株式会社 資生堂

2023年8月30日

設立

1872年



展開する国と地域

約 120



従業員数<sup>a</sup>

資生堂グループ合計

約 4 万人



国内22年1月1日時点  
海外21年12月末時点

従業員の国籍<sup>b</sup>

資生堂グループ合計

約 100  
カ国・地域



b: 2021年実績



【日本国内】

- ・社員の **81%** が女性 (2022年)
- ・美容職を除くと

男女比は約 **50:50**

## 目指す姿

女性のエンパワーメントがイノベーションを創出し、  
資生堂のさらなる成長と社員の自己実現につながると考えています。

2030年までに、  
日本国内のあらゆる階層における  
女性比率を50%にすることを目指しています



# 資生堂の女性活躍推進のあゆみ

～1990年

第1ステージ

子供が出来たら多くは退職  
(両立困難)

育児休業

子が**3**歳に  
なるまで

通算5年まで可



資生堂 1990年～  
法整備 1992年～

1990年～2010年ごろ

第2ステージ

育児をしながら仕事を継続  
(両立可能)

時短勤務

(育児時間制度)

子が小学校3年生  
まで  
1日2時間まで  
短縮可



資生堂 1991年～  
法整備 2002年～

2010年代～

第3ステージ

育児・介護をしながらも  
キャリアアップ

時短勤務への支援

時短勤務する販売  
員に代替要員派遣  
カンガルースタッフ



2007年～  
資生堂 カンガルー  
スタッフ体制 導入

事業所内保育所

国内**2**カ所  
汐留・掛川

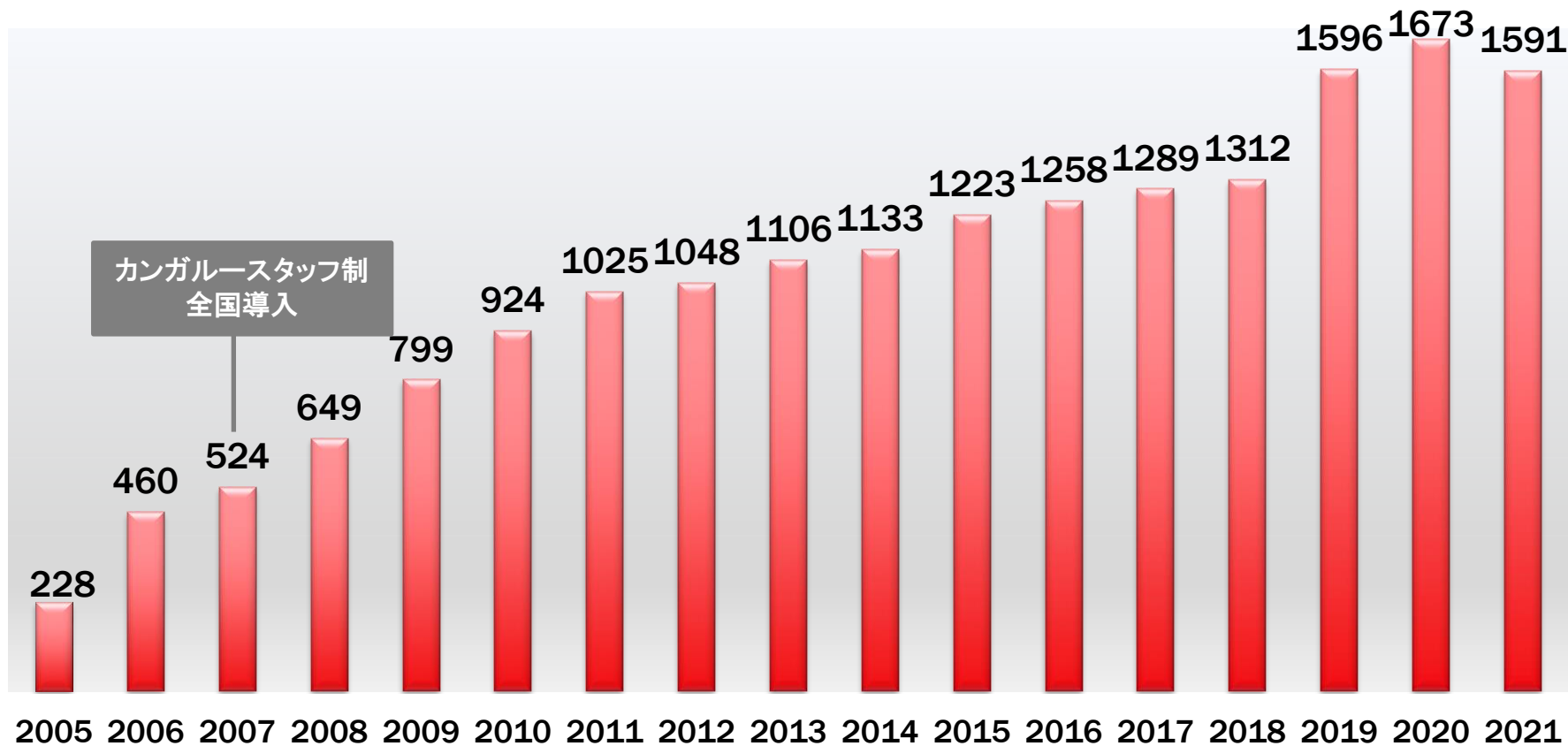


2003年～  
カンガルーム汐留  
2017年～  
カンガルーム掛川

育児・介護中社員は転居を伴う異動の対象外

育児期社員への保育・教育の補助金  
(カフェテリア制度 育児・教育費用補助)

## 販売を担う美容職の5人に1人は時短勤務





# 転換期に得た我々の大きな学び

## 保護から、キャリア成長へ

～1990年

第1フェーズ

子供が出来たら多くは退職  
(両立困難)

1990年～2010年ごろ

第2フェーズ

育児をしながら仕事を継続  
(両立可能)

2010年代～

第3フェーズ

育児・介護をしながらも  
キャリアアップ

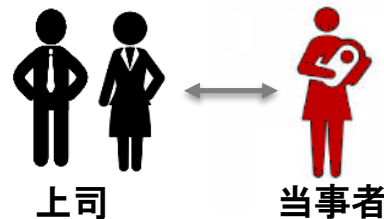
両立支援制度拡充  
制度への理解促進/利用しやすい環境整備

一律支援から一人別配慮  
時間ではなく成果でフェアに評価

### 美容職の働き方改革

出産・育児で  
退職しない会社

育児・介護中の社員  
もキャリアアップ



1on2面談  
育児環境確認  
働き方の合意

# 女性のキャリア成長における4つの関所とインサイト

社会人キャリアスタート



ライフイベントとキャリア構築



管理職キャリアスタート



経営層へ



要諦

黎明・成長期の  
自律意識

育児との両立期の  
安心・自信

リーダー創成期の  
キャリア意識

リーダー円熟期の  
志・覚悟

インサイト

就職した途端に感じる  
男女の差  
女性は「弱者扱い」

子育てと仕事の両立で  
一杯いっぱい。  
母親の負担は大きすぎる

仕事もそれなりにやりがい  
あるし、世帯収入も十分  
これくらいがちょうどいい

男性社会の阿吽の呼吸に  
ついていけない  
男性中心の組織での疎外感

# 女性のキャリア成長を促すための全包围型のアプローチ

社会人キャリアスタート

ライフイベントとキャリア構築

管理職キャリアスタート

経営層へ

トップ  
コミット  
メント

2030年までにあらゆる階層における  
女性比率を50%

上司の  
意識

性別に関わらず  
キャリア自律を促す取り組み

パイプライン強化の取り組み

本人の  
意識

- メンタリングプログラム
- リバースメンタリングプログラム など

女性リーダー育成塾

Next Leadership Session for Women

働き方

両立支援のための各種制度  
育児休業/育児時間制度/事業所内託児所など

多様で柔軟な働き方の選択肢 ハイブリッドワークスタイル/コアタイムなしフレックス制/ワークプレイス変革 など

雇用慣行

キャリアの自律性を高めるための報酬・処遇制度 ジョブ型人事制度

社会

性別役割分業意識に根差したアンコンシャスバイアスや慣習からの脱却など

# 女性社員向けのキャリア支援:女性リーダー育成塾 ～「NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN」～

## しなやかさとしたたかさを兼ね備えた自分らしいリーダーシップを発見

～22年累計受講者数

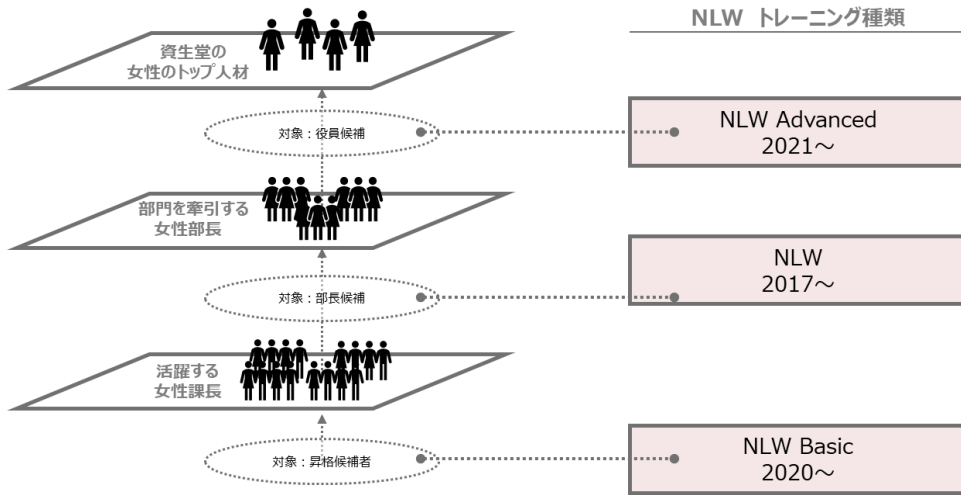
202名

累計昇格者数(～22年受講)

90人

研修後の昇格意欲\*

91%(41ポイント↑)



<上司向けセッション>  
女性リーダーを開発/サポートするための  
マインドとスキルを身に付ける

女性が抱える逆風を知ることでNLWの重要性を認識できた、無意識でジェンダーバイアスをかけているかもしれない怖さも認識した



\*研修後の昇進意欲(より大きな責任や影響力を持つことに前向きに捉えている)

## 女性社員向けのキャリア支援

### Speak Jam

ライブイベントや自己成長とキャリア形成に悩む女性社員と役員との対話



スーパーウーマンとってしまいがちな役員の方も一人の人間として葛藤を持ちながらこの地位にいらっしゃるのだなとわかり、親近感がわいた

等身大でお話をしてくださり、本音の答えがいただけて、心に響き、刺激になった

ロールモデルの考え方が変わった。いろんな人のいいとこどり(パッチワーク)していきたい



# 女性のキャリア成長を促すための全包围型のアプローチ

社会人キャリアスタート

ライフイベントとキャリア構築

管理職キャリアスタート

経営層へ

トップ  
コミット  
メント

2030年までにあらゆる階層における  
女性比率を50%

上司の  
意識

性別に関わらず  
キャリア自律を促す取り組み

- メンタリングプログラム
- リバースメンタリングプログラム など

パイプライン強化の取り組み

女性リーダー育成塾

Next Leadership Session for Women

本人の  
意識

働き方

**両立支援のための各種制度**

育児休業/育児時間制度/事業所内託児所など

多様で柔軟な働き方の選択肢 ハイブリッドワークスタイル/コアタイムなしフレックス制/ワークプレイス変革 など

雇用慣行

キャリアの自律性を高めるための報酬・処遇制度 ジョブ型人事制度

社会

性別役割分業意識に根差したアンコンシャスバイアスや慣習からの脱却など

# 企業内子育て支援(KODOMOLOGYの取組)

女性が働き続けるためのライフライン  
(保育所)確保

両立負担感の軽減へ

2003年

自社内保育所 誕生

待機児童解消のための  
サービス

2020年

新型コロナ感染拡大

多様な働き方に沿った  
サービス

2023年

「ファミリーキャリア」\*サポート

\*夫婦双方の人生とキャリア充実を目指し、  
ライフイベントやキャリアフェーズを家族単位で  
調整しながら構築するキャリア

【社内シッター】 2023/4~  
カンガルームプラス(汐留)

イクトレ(男性の育児参画支援)

日曜保育

各種イベント

一時保育

常時保育(2施設/カンガルーム汐留・カンガルーム掛川)

常時保育(1施設/カンガルーム掛川)

# 女性のキャリア成長を促すための全包围型のアプローチ

社会人キャリアスタート

ライフイベントとキャリア構築

管理職キャリアスタート

経営層へ

トップ  
コミット  
メント

2030年までにあらゆる階層における  
女性比率を50%

上司の  
意識

性別に関わらず  
キャリア自律を促す取り組み

パイプライン強化の取り組み

本人の  
意識

- メンタリングプログラム
- リバースメンタリングプログラム など

女性リーダー育成塾

Next Leadership Session for Women

働き方

両立支援のための各種制度

育児休業/育児時間制度/事業所内託児所など

多様で柔軟な働き方の選択肢 ハイブリッドワークスタイル/コアタイムなしフレックス制/ワークプレイス変革 など

雇用慣行

キャリアの自律性を高めるための報酬・処遇制度 ジョブ型人事制度

社会

性別役割分業意識に根差したアンコンシャスバイアスや慣習からの脱却など



# 女性のキャリア成長は社会に出る前から始まっている



女子は理系が苦手？



進学は地元で？



将来は結婚・子育てが優先？



# 目指す社会の実現のために

## 女性活躍・多様性が活かされる社会を クロスファンクショナルに実現



SHISEIDO