



経営トップと管理職のための

ワーク・ライフ・バランス 推進マニュアル

ボスが変われば会社も変わる

ワーク・ライフ・バランス管理職度チェック～あなたはどんな管理職？～	……	2
今、なぜ「働き方改革」か？ 中央大学大学院戦略経営研究科 教授 佐藤博樹氏	……	3
長時間労働を削減するために管理職がすべきこと ①労務管理編	……	4
長時間労働を削減するために管理職がすべきこと ②仕事の仕方編	……	8
仕事と育児の両立を支援するために気をつけること	……	10
管理職事例①株式会社ダッドウェイ 取締役副社長管理本部本部長 白鳥由紀子氏	……	11
仕事と介護の両立を支援するために気をつけること	……	12
管理職事例②向洋電機土木株式会社 広報部部长 横澤昌典氏	……	13
自分のやりたいことと仕事の両立について	……	14
管理職事例③日本ランズエンド株式会社 人事総務部マネージャー 藤橋智子氏	……	15

ワーク・ライフ・バランス管理職度チェック ～あなたはどんな管理職？～

チェック項目

○ or ×

1 長時間働く仕事漬けの日々を送ってきた。	
2 率先して有給休暇を取得したり、部下に長時間労働の抑制や有給休暇の取得を働きかけていない。	
3 資料を作る時に、徹底的にデータを集める等、念入りに準備する。	
4 多くの時間をかけて議論すれば、いい結果がでると考える。	
5 重要と思う仕事は部下に任せられない。	
6 部下が忙しそうなのは、部下の仕事を引き受けている。	
7 残業を多くしている部下は頑張っていると考え、評価する。	
8 年次有給休暇取得日数が多い部下をマイナスに評価する。	
9 育児や介護を行う部下には短時間勤務を勧めたり、仕事内容を配慮している。	
10 部下の家族のことなど、プライベートには踏み込まない。	

<1・2に○をつけたあなたは…>

業績向上のために、時間をかけて一生懸命働いてきたあなた。また、そのように働くのが当然の環境だったかもしれません。キャリア形成のためには、仕事に没頭することが必要な時期もあるでしょう。一方、長時間労働の発生による部下の健康損害リスクなどを未然に防ぐことは管理職の重要な役割です。また、社会情勢の変化等により、部下が自分と同じような働き方ができるとは限りません。管理職には、環境変化や部下の事情に応じてマネジメントのあり方を変化させることができる柔軟性を持つことも大切です。

<3・4に○をつけたあなたは…>

最善を尽くして仕事をするため、時間の制約を持たずに熱心に仕事をしてきたあなた。一方で、時間的な制約を意識することで、仕事をより一層効率化する工夫が生まれる可能性が広がります。部下に新しい資料の作成を指示する前にこれまでの資料が使えるか、会議を開く前にその会議が本当に必要なのか検討してみましょう。資料の作成や会議に費やしていた時間を、新たな生産活動に充てることができ、業績向上につながるかもしれません。

<5・6に○をつけたあなたは…>

重要な仕事は自分でやり、部下を気遣って仕事を引き受けるあなたは、上司からも部下からも感謝される存在です。一方で、忙しすぎて、部下とのコミュニケーションや組織のマネジメントができなくなる懸念があります。部下がすべき仕事は部下に割り振り、その時間を部下のマネジメントや指導に当てましょう。その際、部下への指示は具体的に、やり方と共に優先順位と完成イメージも指示すれば、お互いの思い違いがなくなり、効率的に仕事が進みます。

<7・8に○をつけたあなたは…>

残業をしているという理由で部下を評価すると、「タイムマネジメントができなくても、残業すれば評価される」という認識が広がり、部下の間に仕事を効率化する気運が高まりません。また、これからは自分や家族のために時間を使いたい、使わざるを得ないという社員が増えてきます。部下の労働時間や有給休暇取得率を管理し、適切に声をかけることで、部下もタイムマネジメントや仕事の効率化を意識し、いきいきと働けるようになり、時間外労働のコストを減らしたり、部下の離職やメンタル不調などのリスクを避けることができます。

<9・10に○をつけたあなたは…>

育児や介護をしている部下には仕事内容を配慮し、部下のワーク・ライフ・バランスの実現に配慮しています。一方で、育児や介護をしているから短時間勤務などと決めつけると、仕事に意欲を持つ部下のキャリアアップを阻害したり、有能な人材を活用しないことで業績アップを阻害してしまうこともあります。育児や介護などをしているも、事情は一人ひとり違います。部下の話をよく聞き、その部下が最大限に能力を発揮できるように支援していくことが、部下と会社の双方にとってのメリットとなります。

今、なぜ「働き方改革」か？



中央大学大学院（ビジネススクール）戦略経営研究科 教授 佐藤 博樹 氏

はじめに

近年、「働き方改革」について多くのメディア等で取り上げられています。企業として、部下を持った管理職として、なぜ働き方を変えていかなくてはならないのか、考えてみましょう。

仕事を遂行するために、残業をしなくてはならない時はあります。問題なのは残業を前提とした働き方をすることです。残業には、急に仕事が増えた場合と社員の段取りが悪いあるいは能力がない場合があります。後者は改革することができるでしょう。

また、5時ごろに社長が部下に「これをやって」と仕事の指示を出し、部下がやってくれば有り難いですが、いつでもそのような要求に応えられる社員は減ってきています。社員が100人いれば、いつでも要求に応えられる働き方ができる人が30人くらいになっていると考えるとよいでしょう。会社としては、その30人だけではなく、100人いれば100人全員に能力を発揮してもらう必要があるでしょう。

会社経営、マネジメントの基本

仕事には目標があります。社長や管理職は目標を達成するためにどうしたらよいか考え、仕事を部下に割り振ります。

目標を達成するためのマネジメントの基本は3つあります。

社員一人ひとりが

- ①やるべき仕事を理解していること。
- ②やるだけの能力があること。（仕事が能力と見合っていない場合がある。やるべきことがわかっていても能力がなければできない。）
- ③与えられた仕事を100%の能力を発揮してやろうという高いモチベーションがあること。

この中で、③が一番重要です。その理由は、仕事の質が変わり、自分で考えるような仕方の仕事が増えてきているからです。社員一人ひとりが自分の能力を発揮しようと思うかどうかの仕事の成果に大きく影響してきます。

適材適所とダイバーシティマネジメント

プロジェクトに最も必要な人材を入れる、つまり適材適所がダイバーシティマネジメントの基本です。これはどこの会社でも行っていますが、これからは少し考え方を変えなくてはならない部分が出てきます。例えば、実績はあるものの、今は育児や介護で短時間勤務をしている社員がいるとします。このような従来の働き方ができない社員には、責任ある仕事を任せられないと考えがちですが、そうすると、そのプロジェクトに必要な人材を選ぶのではなく、<はじめに>の例でいう、100人中30人の中から選ばなくてはならなくなってしまいます。

仕事の成果を上げるためには、働き方によって対象範囲を限らず、そのプロジェクトに本当に必要な人材を選ぶ必要があります。

また、実績のある社員が働き方によって仕事をはずされた場合、モチベーションが下がり、今の仕事にも前向きに取り組めなくなる懸念があります。これは、企業にとってはマイナスです。両立支援は、社員に子育てや介護をさせるために行うものではなく、仕事で活躍してもらうために行うものなのです。

働き方を変える必要性

現在では、部下の働ける時間が限られてきています。管理職は、「この時間の中で最大のアウトプットを出してほしい」と伝える必要があります。日本はいい仕事をしているけれど、生産性は低いと言われています。これは、仕事にかける時間を意識せず、与えられた仕事を全部やってしまうことによるものです。これからは、部下に仕事を指示する時には、優先順位と出来栄を指示するとともに、無駄な仕事をやめて生産性を上げていきましょう。同時に、部下の能力を高める努力をすることも大切なことです。今、プレイングマネージャーが増えていますが、部下がすべき仕事を自分でしてはいけません。自分の仕事を見直し、部下に割り振ることができる仕事は割り振り、マネジメントできる時間を増やしましょう。働き方改革とは、社員の時間を大事に使う方向に舵を切り、時間意識を高め、風土を変えることです。そして、この改革は、社員の能力開発とセットで行うことが大切なのです。

働き方改革を始めてみましょう

それでは、具体的にはどのような取組をしたらよいのでしょうか。一つの例として、残業が多い部署で週2日定時退社を行ってみましょう。どうしてもその日にやらなくてはならない仕事もあるので、一斉定時退社ではなく、社員一人ひとりが自分で週2日の定時退社日を決めるようにします。また、全体の残業時間は減らさなくて良いことにします。この取組を2ヶ月間行くと、全体として残業時間が減ります。理由は週2日の定時退社日を決めることによって制約ができ、社員が1週間の段取りを考えるようになるほか、会議などを定時以降に行わなくなるからです。

経営トップや管理職は、時間意識を高める方向に変化する必要があります。昔は仕事漬けのような働き方をしていた人が、環境変化に応じて業務マネジメントや部下マネジメントのあり方を変えたケースもあります。そして会社がこのような柔軟性のある管理職を評価していくことで、管理職も組織も変わっていきます。経営トップや管理職が働き方改革を行い、部下のワーク・ライフ・バランス支援を通じて仕事への意欲を高め、組織成果をあげることは、これからの企業経営に不可欠なものになってくるでしょう。

（平成27年9月15日開催 ワーク・ライフ・バランスストップセミナー講演から抜粋）

管理職の意識と価値観を変える

これから働く会社が2社あるとします。担当する仕事の内容は全く同じですが、1社は残業が多く有給休暇をまったく取れない会社、もう1社は忙しいときは集中して業務をこなさなければならないものの帰りたいときは残業せずに帰ることができ、有給休暇をとりやすい会社です。

どちらかを選ばなければならないとしたら後者の会社を選ぶ方が多いのではないのでしょうか？

「時間外労働が多くなかなか削減できない」、「有給休暇を取りたくてもなかなか取れない」という2つの状態は常に相互に関連します。独立行政法人 労働政策研究・研修機構の調査^(*)によれば、社員が年次有給休暇を取り残す理由について、「病気や急な用事のために残しておく」といった理由のほかは、「年休を取りづらい職場の雰囲気」や「休むと迷惑がかかる」といった仕事量、代替要員など、いずれも勤め先の要因によって生じています。

これに対し、3年前と比べて年次有給休暇が「取りやすくなった」社員を対象に、その理由を尋ねた調査^(**)では、「年休が取りやすい職場の雰囲気になったから」「上司などからの年休取得への積極的な働きかけ」「仕事の内容、進め方の見直し」があげられ、職場の雰囲気や仕事量などの改善が取得率向上に結び付いており、管理職や職場のグループリーダーの理解が不可欠であることがわかります。

長時間労働時間対策や有給休暇の取得率を上げるという2つの課題に対して即効性のある特効薬はなく、地道に少しずつ、働く人の意識を変えていくことが大切です。

仕事をしている以上、誰もよりよいものを目指して良い成果物を出そうとしますし、会社でより高い成果を上げようとする中で、「会社の業績が上がらなくていいのか」と反発する人が出てきても無理はありません。しかし、一足飛びに時間外労働削減などの効果が出なくても、帰れるときは帰る、いい意味でそんな割り切りができれば、少しずつ状況を変えていくことも可能ではないのでしょうか？

業務上、本当に必要なときは何がなんでも仕事をやりぬく、場合によっては徹夜してでも仕上げなければならないときもあるでしょう。でも、そうではないときは割り切って早めに帰ってリフレッシュする。こんなメリハリが大切です。つまり、働く意識や価値観にかかわる問題と言えます。

「短い時間で最大の効果を上げたい。そのために時間外労働を削減したい」管理者であれば誰もが抱える問題です。これについては、時間あたりの生産性が向上することで残業を減らすことが可能です。残業が減れば、時間に余裕が生まれ、今以上に自己啓発に時間をかけることが可能になり、部下の能力の向上につながります。結果として自部門の業績向上につながります。

ではどうやって生産性を上げれば良いのでしょうか？ 長時間外労働削減のヒントを考えてみましょう。

(*)独立行政法人 労働政策研究・研修機構の調査「年次有給休暇の取得に関する調査 図表 1-4-1:年次有給休暇を取り残す理由(正社員調査)」

(**)同調査 図表 1-5-2 年休が取りやすくなった理由(正社員調査)

労働時間の管理

1 労働時間を可視化する

部下の労働時間について1ヶ月ごとに前月の承認を行っているケースでは、どの程度時間外労働が発生しているか、月の途中では把握しづらいものです。毎月一定の日に、例えば15日に上司が当月の労働時間の状況をチェックできると、時間外労働の実態を早めに確認でき、月の後半で業務の割り振りや分担を調整するなどの対策が可能になります。「気がついたら部下がこんなに残業していた」ということのないように、中間状況の把握をしましょう。

また、人事総務部門が全部門の従業員の時間外労働を把握して集計表を作成し、時間外労働が多い社員には上司から注意喚起するという方法はよくとられていますが、他にも右のような方法で労働時間の可視化が可能です。

働き方を改善する委員会を設置

各課より1人ずつ推進担当者を選出し、各課の定期的な残業チェックと業務効率化施策を推進

残業時間数で色分けする

机上(ディスプレイの上など見えやすい場所)に申請残業時間に応じて違う色の札を掲げることで「なんとなく残業する」ことを抑制

2 職種に合った働き方（労働時間制度）を導入する

企業の業種や担当する職種により、仕事の仕方が異なります。それぞれの職種に合った働き方を導入することで、 unnecessary 労働時間を削減できます。

会社でこれらの労働時間制を適用している場合、どの社員に適用するか検討するのの一つの方法です。

仕事の仕方	適した労働時間制度
出張や営業など社外の業務に従事することが多い	事業場外みなし労働（※1）
デザイナーや研究開発職など、会社が労働時間をコントロールしたり把握するのが難しい	専門業務型裁量労働（※2）
月末や月初など毎月忙しい時期が決まっている	1ヶ月単位の変形労働時間/フレックスタイム
6ヶ月や1年といった長期のスパンで業務を計画的に遂行するプロジェクトや部門が存在する	1年単位の変形労働時間
会社や部単位で均一に残業が発生しているのではなく、社員1人ひとりで残業時間に大きな格差が生じている	フレックスタイム

（※1）労働基準法第38条2に基づく制度。労働者が業務の全部又は一部を事業場外で従事し、当該業務に係る労働時間の算定が困難な場合に、「特定の時間を労働したとみなすことができる。

（※2）労働基準法第38条の3に基づく制度。業務の性質上、業務遂行の手段や方法、時間配分等を大幅に労働者の裁量にゆだねる必要がある業務として、法令により定められた19業務の中から、対象となる業務を労使で定め、あらかじめ定めた時間を労働したものとみなすことができる。

3 残業についてのルールを設け unnecessary 時間外労働をできる限り削減する

具体的な方法としては、

① 社内で労働時間管理に関するルールを設定し、社内に周知します。

遅くとも〇時までに帰宅するというルールを設け、その1時間前や30分前に社内放送を流すといった方法です。

② 所属長が残業を命じる場合を除いては、一般社員は定時で退社するルールを徹底します。

ルールの作成例

- 原則として、〇時までに全員を退社させる。また、上司は、〇時以降の時間外勤務命令は行わないようにする。
- 〇時以降の時間外勤務は、次のケースを除いて認めない。
 - ・事故、トラブル対応のため急を要する場合
 - ・顧客からの緊急の要請に対応する場合
 - ・その他、上記の2ケースに準ずる場合
- 上記の理由によりやむを得ず〇時以降も時間外労働が必要な場合は上司の承認を得る。

ノーマル残業デー

毎週一定の日を「ノーマル残業デー」とし、全社で一斉に実施する方法が一般的ですが、それぞれの企業で独自の工夫がなされています。

- 定時退社促進向け、部長による声掛け・オフィス巡回の実施
- 毎週水曜日以外の追加実施（例：週2、週3、毎日/月末に追加）
- ノーマル残業ウィークを設ける
- 課またはグループ単位でノーマル残業デーを決めたり、個人ごとに設定する

ノーマル残業デーに退社することを促す工夫

- ・ ノーマル残業デーに社内にポスターを張る、幟（のぼり）を立てる
 - ・ 社内放送を流す
- 例えばこんなユニークな社内放送も！

本日はサッカーの試合があるので早く帰りましょう

お子さんの声で パパ、早く帰って来てね



ノーマル残業デーの日にはこのような表示しておくのも有効です

年次有給休暇の取得

1 上司が率先して休みをとる

上司が休みを取らないから、部下も休暇の申請を提出しづらいということも、年次有給休暇取得が進まない原因の一つです。部下に年次有給休暇取得への積極的な働きかけを行うだけでなく、上司が率先して休みをとりましょう。

今すぐに実行できる方法

年間及び月間の勤務日及び休暇取得のスケジュールを部や課単位で作成

① まず年間のスケジュールを立てる。

具体的な取得日がわからなくても、どの月のいつ頃に何日取得するかを大まかに記入。これにより、誰がいつ休むか一目でわかるように。

学校の行事や、家族の誕生日、何かの記念日など、事前にスケジュールがわかっているものは、年間スケジュールに記入しておくことで、年次有給休暇の取得届も出しやすくなる。

② なかなか有給休暇の取得計画を立てられない場合は、次の方法を組み合わせる。

- ・ 夏季休暇等、年2回の連続休暇を必ず取得
- ・ 月1回の年次有給休暇取得

③ 年間の予定が決まったら、毎月の勤務と年次有給休暇の取得予定を前月末までに立てる。

取得予定と取得実績を1～3ヶ月の期間で定期的に比較しましょう。予定していたものの仕事の都合で取得できなかった部下については、その代わりに年次有給休暇を取得してもらいましょう。

2 業務分析と多能工化で相互にカバーし合える業務体制とお互い様の精神を持つ

有給休暇を取得する際に、どんなに前倒して仕事を進めておいても、休暇中に発生した業務を自分に代わって進めてもらわなければならないことがあります。その結果、まわりに迷惑をかけたくないから、休みをとりにくいと思うもの。そこはお互いにカバーし合う業務の体制とお互い様の精神が必要です。

また、組織としても、担当者の不在時に緊急な案件が発生しても通常どおりに機能することが大切です。こうした体制を構築しておけば、突発事項が発生しても対応でき、また災害時においても素早く復旧することができる強い組織を作ることができます。

■ ある一定の業務までは担当者以外でもできるように、マニュアルを作成・共有したり、休み前に引き継ぎをしておくことで、突発的な案件が発生しても対応できるようになります。

■ 従来、一人が担当していた業務に副担当をつけ、不在時に副担当が主担当に代わって担当することを連絡しておきます。メールのやりとりでは副担当にもccを入れておくと、これまでにこういったやりとりが行われているかが把握でき、主担当の不在時に突発事項があっても副担当が対応することができます。

これを進めるときに、部下の中で誰がどこまでの仕事を担うことができるかを可視化することが重要です。そこでまず、業務分析を実施し、部下各々に任せられる仕事を可視化しましょう。

仕事の可視化の手順

- ① 現在行っている業務とその工程を書き出す。
- ② 現在のフローを見直し、誰がどの業務をどこまでできるのか把握する。
- ③ 部下各々の到達段階を記入し、色分けする。

到達段階の例	
できる	指導・指示を受けてできる
独力	一人で全てを進められる
指導	他の社員に指導できる
管理	管理・統括できる

- ④ ひとまとまりの仕事の中で部下各々にどの仕事まで任せられるかを確認する。

【例】

人事総務部：年末調整業務	社員A	社員B	社員C
源泉徴収票の提出のない社員を調べ早めに声掛けして回収する	できる	独力	独力
会計ソフトのバージョンアップ	できる	独力	管理
年末調整の仕方の確認	できる	独力	指導
今年度の改正点のチェック	できる	独力	指導
申告書を税務署から取り寄せる	できる	独力	管理
説明書の作成	できる	できる	指導
社員に申告書・説明書を送付	できる	独力	管理
賃金台帳の確認	できる	独力	管理
賃金台帳のデータ直し	できる	独力	管理
申告書の回収	できる	独力	管理
申告書のチェック	できる	独力	管理
会計ソフト入力・計算	できる	独力	管理
計算のチェック	できる	できる	指導

上の表から、社員Cは他の社員に指導することができることがわかります。上司に代わって、社員Aに一定の業務を独力でできるように指導することで、組織全体の業務能力が向上します。

上司が夏季休暇など長期の休みを取る場合も、部下に引継ぎを行い、今まで担当したことのない業務にチャレンジさせることで部下の能力の育成にもつながります。

まずはできることから部下と話しあって一つひとつ進めていきましょう。

長時間労働を削減するために管理職がすべきこと

②仕事の仕方編

会議の仕方 ～会議の半減や資料の事前配布等、会議にかける時間を削減する～

会議への出席を負担に思っている管理職も多いと思います。会議の**時間・出席する人数・資料作成の時間をそれぞれ1/2**にすれば、それだけで従来会議にかけていた時間を削減できます。

- 会議資料は要点を事前に整理するとともに、事前配布を徹底し、「会議は意見を出して決定をする場」とします。
- 会議時間は上限時間を設定します。例えば最長30分や60分まで、定刻5分前に終了することを目標とし、時間を常に意識しながら会議を進めます。
- 緊張感を持たせるため、タイマーをセットするのも効果的です。
- 会議室の予約は、30分以上は取れないよう社内で徹底する方法もあります。
- 会議を行う時間帯についてもルールを設定し、17時以降の会議を禁止することも検討しましょう。

仕事の指示の仕方 ～仕事の優先順位や無駄を見極める～

管理職が仕事全体を戦略的・計画的に組み立てることで、部下の仕事は格段に効率的になります。すぐに作業に取り掛かるのではなく、最短距離でゴールにたどり着く方法を考え、その上で仕事に着手しましょう。

① 必要工数を明確に設定し、仕事の優先順位や無駄の見極めを行う

- プロジェクト単位で朝礼や終礼を行い、業務の進捗度や仕事の優先順位を確認する方法があります。もちろんメールでも結構です。
- また週単位で残業状況を確認し、残業が発生する要因と対策を部内会議で検討します。

② 成果物のイメージを具体的に共有する

部下に仕事を頼んだものの、「求めているのはそれじゃなくて、本当はこういうものが必要だったのに・・・」「だったらそれを先に言ってくださいよ。」という場面は誰でも経験があると思います。やり直しは時間がかかるだけでなく、納期までの時間がない中、頼む側も頼まれる側も嫌なものです。

やり直しを避けるには、やるべきことを明確にし、上司の指示の曖昧さや部下の思い込みが発生しないようにすることが不可欠です。

例えば、「顧客用の資料を作成してほしい」場合、事前に上司が資料作成者に対して資料の要件及び最終イメージを具体的に指示し、後でやり直しや修正する時間を最小限にとどめ、作成時間の短縮を図る工夫が大切です。

そのためにも、作成に取り掛かる前に十分に部下とコミュニケーションをとり、成果物のイメージを共有することが大切です。提出前に部下と方向性の確認を行いましょう。

例) 部下に社内報告会でのパワーポイント資料作成を依頼

提出前の
方向性確認：提出の1週間前
4月15日

提出日：4月21日

「データの分析が足りない」、「こここの部分はもっと強調して」といった意向を伝えることで、提出後のやり直しを防ぐことができ、上司も部下も資料作成における無駄な時間を削減することができます。

引き継ぎ書の作り方

引き継ぎ書はいざ作成しようとする時間がかり、通常業務を優先してしまうため、なかなか取り掛かれないものです。引き継ぎ書を作成するよう部下に指示する場合は、まず引き継ぎ書にどのような役割を持たせるのかで、作成目的を明確にして、どこまでの内容を記載するか明確にしましょう。

- ① どの仕事にどのような作業があるか、作業内容の進め方がわかれば良い
- ② 担当者が不在のときに、誰が見てもわかるようにしておきたい
- ③ 仕事のできばえ、仕上がり、アウトプットの質について誰が担当しても同じ標準を保つための基準書にしたい

引き継ぎ書を作成する目的を決めたら、それに合わせて引き継ぎ書を作成します。

例えば「①どの仕事にどのような作業があるか、作業内容の進め方がわかれば良い」であれば、担当業務について、部下と手分けして現在行っている業務の手順を書き出してみましょう。

引き継ぎ書を作成する時間は意識しないと作れません。引き継ぎ書作成の時間を“○月○日10時～12時 引き継ぎ書作成”と予定に組み入れましょう。集中すると2時間ほどでかなり書き上げることができます。

その他の仕事の効率化

① 上司が自分の仕事をする時間をスケジュールに組み込み、自分が集中できる時間を最大限活用する

上司は、部下の進捗管理や相談に加えて突発的な案件の対応などマネージャーとしての仕事もある上、自分が担当するプレイヤーとしての仕事もあります。日中は部下の対応に終始し、夕方部下が帰ってから自分の仕事をする人が多いのではないのでしょうか？

そこで、自分の仕事をするための時間をあらかじめスケジュール表に入れて確保する方法を検討してみましょう。

【例】 報告書の提出が1週間後に迫っている場合、その3日前に資料作成のため3時間を確保したい。

まず、〇月〇日は報告書作成のため3時間業務に集中することを部下に公言し、それまでに必要な決裁やコミュニケーションを部下と済ませましょう。当日は、その3時間に最大限集中して自分の作業を行います。

会議室を使用することが可能であれば、会議室に一人こもって仕事をする方法もあります。

在宅勤務が認められている場合、当日の午前中は自宅で資料を作成し、午後出社する方法もあります。

早朝勤務が認められている場合、1時間早めに出社し、早朝の誰にも邪魔されない時間帯に何日かに分けて報告書を仕上げるといった方法も可能です。

自分の集中力を最大限に発揮できる時間帯、方法を見つけて活用しましょう。

② ちょっとした工夫の積み重ねで仕事の時間を削減する

(1) 最も時間効率の良いコミュニケーションの手段を選択する

例えば、打合せ日時を決めるだけであっても、メールでやりとりする場合は、相手と何往復もしないと決めることができません。そこでコミュニケーションの方法として電話を取り入れることも検討しましょう。相手と通話できれば打合せ日時をすぐに決めることができます。打合せ日時を決めたら、定型フォームで打合せ日時の確認メールを入れておくと先方も安心します。

(2) 顧客と打合せした事項をまとめるときのメール書式を登録しておく

定型的なフォームを作成しておけば、下記の例の①から打合せ事項を箇条書きにすることでメールが出来上がります。打合せ事項の確認だけでなく、あとで自分が先方と何を約束したのかその範囲を明確にできるので、自分のTo Do List としても活用できます。

【例】 今日は打合せをさせていただき、ありがとうございました。本日の打合せ事項をまとめましたのでご確認ください。

- ① XXをご発注 見積書については〇月〇日までにお送り致します。
- ② XXX
- ③ XXX

ご不明な点がありましたら、なんなりとご連絡ください。

(3) 音声入力を使う

打合せの後に議事録を作成したり、企画書や報告書を作成しなければならない場合、会議で話した内容を忘れる前にできるだけ早く作成することが、時間削減につながります。移動時間などのすきま時間を活用し、企画書や報告書の骨子を携帯の音声入力を使って入力する方法もあります。まわりに他の人がいるときは、声が聞こえないような距離を保って音声入力を活用しましょう。

(4) 辞書登録を行っておく

メールを打つときに頻繁に使用するフレーズは辞書登録を使うと便利です。

例えば、“いつ”と入力すると“いつもお世話になっております。”と表示されます。これを活用し、“いつもお世話になっております。さっそく資料をご送付いただき、ありがとうございます。”といったフレーズを入力しておくと、先方への心配りを感じられる文章を瞬時に打つことができます。

こうした工夫を仕事に取り入れることで、より効率的に仕事に取り掛かることができるようになります。ぜひ仕事に取り入れ実践してみてください。

仕事と育児の両立を支援するために気をつけること

育児休業・短時間勤務について

育児・介護休業法は、社員が申し出た場合は育児休業を取得させたり、短時間勤務を認めることを企業に義務付けています。これらは仕事と育児の両立に有効な方法ですが、育児休業取得者や短時間勤務者が増加すると、通常と異なる働き方のため受け入れる職場に思わぬ負荷がかかります。特に利用が長期にわたると負担は増し、現場の不平・不満は募りやすくなります。**法律で認められたものであっても、それを当然のものとして周囲に甘えないということ、当事者に理解させることが求められます。**

ある病院では10年以上前から職員のワーク・ライフ・バランスを推進しています。保育環境に応じた柔軟な職場復帰体制として、お子さんが小学校を卒業するまでは週30時間以上の短時間勤務を可能にしています。育児休業から復帰した看護職員達は、仕事の生産性を上げるため業務遂行に要す時間を徹底的に計測し業務改善につなげ、生産性をこれまでの1.5倍に向上させています。その結果、仕事の段取りが良くなり、さらに他の看護職員にとっても自分の将来像を描く上で好影響を与えています。

短い時間で成果を上げるのは簡単なことではありませんが、育児中の社員が責任感を持ち密度の濃い仕事をするすることで、他の社員の理解も得られるようになります。

また、一方で企業としては短時間勤務社員の働き方に配慮しつつも、通常社員の働き方に負担が生じないよう、社員の間で負担の平等化、公平化を図り、その中でお互い助けあおうという意識を醸成することが大切です。

男性の育児休業取得へのアプローチ

厚生労働省の「平成26年度雇用均等基本調査」によれば、女性の育児休業取得率は86.6%。男性の場合2.3%とかなり開きがあります。

共働きの増加やライフスタイルの多様化により、育児に積極的に関わりたいと考える若手男性が増えているものの、実際に育児休業を取得する男性は非常に少ないのが現状です。これは、男性社員が人事評価への悪影響を懸念したり、男性が育児をする必要はないと考える旧態依然とした職場風土が残っているためといった理由が大きいのです。

育児休業などを取得する男性が職場で嫌がらせなどを受ける「パタニティ・ハラスメント」が子育てをめぐる新たな問題となっています。

■ 妻と共働きをしている男性社員で育児を理由に定時より早く退社するフレックスタイム制の勤務を会社から認められているのに、上司が男性の退社後の時間帯に職場の定例会議を開くようになり、「君だけが早く帰ってチームの和を乱している」として男性社員への嫌がらせをするケース

■ 育児休業や育児のために短時間勤務やフレックスタイム制勤務を職場に申請した男性社員が減給・降格、希望しない転勤、昇格停止などを受けるケース

一方で、男性が育児休業を取得することにより、育児と仕事を両立するために「時間を効率よく使う意識が上がった」などのメリットがあることがわかり、一部の企業では、男性の育児を後押ししようとする動きも出始めています。

男性の育児参加を後押しする取組事例

- 1ヶ月までの育児休業を男女問わず有給とし、2週間といった短期でも取得できるようにする。
- 家庭と仕事の両立支援窓口を男性専用、上司専用といった相談内容別・対象者別に設置。
- 制度周知のため本人と上司に向けたハンドブックを作成し、双方にセミナーを実施。
- 社内イントラネット上に、ワーク・ライフ・バランスのサイトを開設し、様々な支援策の情報を提供。
- 子どもの出生手続きを取った本人と上司宛に、会社から育児休業取得を促す文書を送付。さらに、生後8か月になっても取得していない社員には、上司経由で取得を再度勧める。

なんといっても直属の上司の理解が何より大切です。ぜひ男性社員にも女性社員と同様に育児に対するサポートを展開してください。

女性活躍推進法とワーク・ライフ・バランス

女性活躍推進法（女性の職業生活における活躍の推進に関する法律）が制定され、301人以上の労働者を雇用する事業主は、平成28年4月1日までに、①自社の女性の活躍状況の把握・課題分析、②行動計画の策定・届出、③情報公表などを行う必要があります。

総務省「労働力調査（基本集計）」（平成25年平均）によると、管理的職業従事者（いわゆる管理職）に占める女性の割合は11.2%となっており^(*)、国際的にみると非常に低い水準となっています。また、一度退職した女性が再就職した際には、パート・アルバイト等の非正規雇用が主となっており、男女間の賃金格差や管理職登用の差が生じる要因ともなっています。

女性活躍推進法は、女性社員だけを対象としたものではなく、すべての社員がいきいきと力を発揮できる環境づくりを目的としたものです。企業を取り巻く環境が大きく変わる中、多様な社員を包括する経営は企業が持続的に成長していくために欠かせない取組です。

女性活躍推進法における事業主行動計画の策定等は300人以下の中小企業には「努力義務」ですが、意欲があり仕事ができる人材を積極的に登用していく観点から、ぜひ従業員数にかかわらず活用していただきたいと思えます。女性活躍推進法に基づく優良企業の認定を受けることで、企業イメージの向上や優秀な人材の確保につながるなどのメリットがあります。

(*)1 内閣府 男女共同参画白書平成26年版「就業者及び管理的職業従事者に占める女性割合」

神奈川県取組 ～「イクボス宣言」～

平成28年2月10日、知事をはじめとする県の幹部職員が、業務の効率化や休暇の取得促進等に積極的に取り組み、職員が子育てや介護をしながら生き生きと活躍できる職場を実現するとともに、自らが率先して、仕事を充実させつつ、家族との時間も大切にする「イクボス」になることを宣言しました。

「イクボス宣言」を契機として、県内だけでなく、県内企業等へも積極的に「イクボス」を周知し、その普及・拡大を図っていきます。

「仕事の観せる化」で効率アップ！ 内定承諾率も100%！

～「朝メール・夜メール」の活用、
多様な働き方を受け入れる人事制度～

株式会社ダッドウェイ 取締役副社長 管理本部本部長 白鳥由紀子氏



■ ワーク・ライフ・バランスについてはどのように考えて取組を進めてきたのですか？

子育て中の社員が多く、様々な事例が出たことからワーク・ライフ・バランスの取組を始めたのですが、進めるうちに仕事の効率がよくなるという効果が出てきました。また、ワーク・ライフ・バランスを心がけると社員の心身のバランスが取れます。残業が続いて疲弊すれば仕事がつらくなってしまいます。バランスのとれた食事がとれる等、日々の積み重ねが社員の体や心をつくります。それが、会社全体の安定化につながってくると考えています。

■ ワーク・ライフ・バランスに取り組むきっかけは？

子育て中の社員から「有給休暇が足りなくなる」という声があったことです。最初は属人的に何とかするような扱いをしていましたが、それではオープンでフェアではない。ちょうど社員からも、業務改善など何かできないかという声が上がっていました。そこで、部署横断の形でプロジェクトチームを作り、色々と調べていくうちに、横浜市が実施する「よこはまグッドバランス賞」の募集があることが分かり、それを目標にして取組を進めたのです。社会保険労務士の先生にも約1年入っていただきましたが、その際にまず言われたことは、「現在の30分の残業が経営に与えるインパクトはご存知ですか？」ということでした。それまであまり意識していませんでしたが、もしかして、これは結構利益を損失しているのではないかと気づかされるきっかけとなりました。そして、具体的な数字を見て、こんなに人件費がかかっているのか、と気づいたのです。

■ 具体的な取組としては、どのようなものがありますか？

水曜日と金曜日をノー残業デーとしています。また、社員が自分の業務内容を時間ごとにと把握するため、その日の業務を朝メールと夜メールという形で上司に送るという取組をしています。これにより管理職は、部下がその日にどんな仕事をするのかということが分かるのと同時に、メールに退社時間を記入させることで、部下が子供を迎えに行くために早く帰らなくてはならないということなども把握できるのです。無理な残業を強いることもなくなりますし、部下とのコミュニケーションのきっかけにもなります。管理職は、それを1週間分まとめて、幹部に週報として提出しています。朝メール、夜メールの書き方は全社員が保有する経営計画書の中にも掲載しています。定型化して社員が取り組みやすくすることが大切です。また、子育て中の社員が1時間単位で取れる有給休暇やファミリーサポート休暇などを整備してきました。これにより、社員は子育ての大変な時期を乗り越えることができ、離職率が低下しました。経営者が細かいところに目を向け、制度を整えれば、子育て中の社員が「自分はどうせ」などと思うことはないのです。女性のマネジャーや管理職も増え、現在4人の子供を育てている女性管理職もいます。

■ 他に特徴的なマネジメント等がありますか？

2013年に人事、労務面を整えましたが、いくら素晴らしい制度を作っても管理することができなければ、絵に描いた餅になってしまいます。勤怠についても、管理にお金がかかるのではないかと考えていましたが、勤怠ソフトは安いものがあることが分かり、グループウェアも導入しました。当社の代表は、仕事は「見える化」ではなく、「観せる化」にするように、と言っています。他の人が見てわかるように、ということです。正社員、契約社員、派遣社員などの働き方の制度を整理して一目で分かるようにしました。今では数十通りの働き方があります。整理することは一大事業でしたが、これがもたらすメリットは大きかったです。判断の基準がはっきりして、人事労務担当者にも分かりやすくなりました。多様な働き方を受け入れることはこれからの経営に必要不可欠だと考えています。介護や不慮の怪我などの時には、仕事を辞めなくても働き方を変えることで仕事を続けられるような仕組みを整えています。

また、公的なサポートについても情報を集め、会社からの経済的なサポートについて、どこに重きをおいたらいいか、ということも検討しています。国などの公的な支援の薄いところを会社でサポートするようにしています。また「このとりサポート」という不妊治療や養子縁組に対する支援も行っています。

■ 経営にメリットはありましたか？

制度を整えることは、社長が変わった時にも風土が変わることがないという安心や会社の安定につながっていると思っています。もともと離職率は低いのですが、新卒採用では、内定承諾率が100%でした。未来を創るためには、今の人材が大切。経営にとっては死活問題です。

■ 御社は会社の業績も伸ばしながら、ワーク・ライフ・バランスの取組も進めていらっしゃるようですが、その秘訣はどこにあるのですか？

ワーク・ライフ・バランスが取れているということは、遊びもしています。当社の代表は「真剣に遊ぶ」と言っています。真剣に遊びをしているとアイデアもでてくるのです。また、企業のイメージアップにつながっていて、取引先からの心象、評価につながっていると思います。

■ ワーク・ライフ・バランスの取組は社員の方にもいい影響を与えていますか？

会社のイメージをクレヨンで描くという研修がありました。その際に、社員の描く絵が多色で明るくて、講師の方が驚かれていました。また、社内のコミュニケーションも多く、プライベートの話をしたり、子どもを連れて会社に来る人もいます。年に1～2回は会社で家族も招くイベントもしていますので、社員の子どもの名前は分かる関係です。そのような関係ができると、家族の会社への理解が深まり、たとえ少し残業が続いたとしても、家族に受け入れられるようになります。こうして、家庭が安定すると、社員はいいパフォーマンスをします。

■ 今後の課題はありますか？

男性の育児休暇を取った人が、まだ一人しかいないところ です。特別休暇をあわせて、有給休暇で休んでいるという理由もあると思います。ただ奥さんの出産時に出勤している人は誰もいません。また、「仕事の観せる化」は、より進めていきたいと考えています。具体的には、初めてその仕事をする人が見ても、迷わずに進められる作業手順やフローを整備したいと考えています。これは、休みやすい環境づくりに直結しますし、ジョブローテーションや危機管理の面においても有効だと考えています。

<部下の方から一言>

【管理本部人事総務グループマネージャー 仲山和秀さん】

一つの家族のような会社だと思えます。仕事にはメリハリがあり、人事制度も整えていて、仕事と生活が両立できる環境にあります。家庭の事情等により、仕事を辞めなくてはいけないということは防げていると思います。人事としては、産休復帰後のサポートなど、これからも環境を整えていくようにしたいと考えています。

【コーポレート・コミュニケーションズグループマネージャー 石川美和子さん】

私自身、両親の介護を抱えていた時期に入社しましたが、社内に色々な働き方をしている人がいることが分かり、仕事を続けることができました。広報の立場としては、ベビーグッズを扱っている会社ですので、社員の子育てや生活が輝くことがセールスやPRにつながっていると思っています。



仕事と介護の両立を支援するために気をつけること

介護をしなければならなくなる状況は、突然生じることが多いものです。また、育児と異なり、介護が必要な期間を見通すことが難しいという特有の状況があります。介護の必要性から時間のやりくりが必要になり、仕事に支障が出ることもあるでしょう。

介護のために会社を退職する人は厚生労働省の雇用動向調査によると、2014年で約8.8万人です。年代別の「介護離職」の割合は、男性は「55～59歳」、女性は「45～49歳」が最も高くなっています。介護を行う人の世代は、管理職や業務のスペシャリストなど事業の中核を担う社員も多く、介護離職は会社にとって大きな損失です。また、管理職や経営者が自らの問題として考える必要もあるでしょう。

一方で、継続的な介護には、経済的負担もかかります。加えて介護後の人生を視野に入れて考えてみても、**できるだけ退職せずに仕事を続けながら介護をする方法を探ることが大切です。**

介護が必要になった時に慌てるのではなく、介護の可能性があると感じた時点で、将来の介護生活を考え、仕事と介護の両立を目指しましょう。

また、介護を支える様々なサービスや施設があります。地域包括支援センターや、ケアマネジャー（介護支援専門員）などと相談し、会社の制度や介護保険のサービスを上手に利用しましょう。

介護保険

介護保険で利用できるサービスは、次の2つです。

- ①要介護1～5と認定された方が利用できるサービス（介護給付）
- ②要支援1～2と認定された方が利用できるサービス（予防給付）

▼これらはさらに次のサービスに分けられます。

- 介護サービスの利用にかかる相談、ケアプランの作成
- 自宅で受けられる家事援助等のサービス
- 施設などに出かけて日帰りで行うデイサービス
- 施設などで生活（宿泊）しながら、長期間又は短期間受けられるサービス
- 訪問・通い・宿泊を組み合わせるサービス
- 福祉用具の利用にかかるサービス

▼介護サービスを利用するには

保険者（市町村）の窓口にて要介護認定の申請の手続きをします。

要介護認定（認定調査と認定審査）⇒ 介護サービス計画（ケアプラン）の作成 ⇒ サービスの利用

（表1）

介護ヒアリングシート	
●	家族の状況
●	要介護者の属性 続柄： 年齢： 同居・別居： 要介護度： 認知症の有無：
●	本人が行っている介護 介護サービスの利用状況 介護を始めた時期 頻度 時間 費用
●	会社の制度と公的サービスの利用状況
●	仕事と介護の両立に向けた工夫・秘訣
●	介護を行う上での悩み、相談先
●	職場の理解や協力について
●	他の介護に不安を抱える社員へのアドバイス
●	会社にどのような制度、支援を求めるか
●	ケアマネジャーも含めてヒアリングや取材への協力は可能か
●	その他

会社の支援制度

会社は育児・介護休業法により、介護をする従業員を支援することとされています。会社に勤務している方の多くは、要介護状態になった家族の介護のために、介護休業や介護のための短時間勤務等、仕事と介護を両立させるための制度を利用することができます。

例えば、介護をする社員に、介護の状況を表1のシートのようにまとめてもらってから、会社の担当者に相談してもらおうと、潤滑に相談がすすみます。

短時間勤務が可能な場合：介護短時間勤務の活用方法の具体例

【例1】短時間勤務（半日勤務）

	月	火	水	木	金	土	日
午前	介護休	介護休	介護休	介護休	介護休		
午後	出勤	出勤	出勤	出勤	出勤		

【例2】隔日勤務（分割取得）

	月	火	水	木	金	土	日
第1週	出勤	介護休	出勤	介護休	出勤		
第2週	出勤	介護休	出勤	介護休	出勤		
第3週	出勤	介護休	出勤	介護休	出勤		
第4週	出勤	介護休	出勤	介護休	出勤		

フレックスタイム制や在宅勤務の活用が可能な場合

- ①フレックスタイムは社員が始業と終業の時刻を決めることができる制度です。会社にフレックスタイム制が導入されている場合には、家族の介護で必要なときに早めに出社したり、早く帰宅することができるので仕事をしながら介護を続けたい場合に適しています。
- ②在宅勤務には、恒常的な在宅勤務、申請型在宅勤務があります。

【例】●週1回から活用可能。前日までに申請すれば良い。時間管理は始業・終業時にメールで上司に報告。

- 恒常的に在宅勤務を行う場合、定期的に例えば1カ月に1度本社に出社し、社内でのコミュニケーションを保ちます。離れた地域に住む家族の介護をしたい場合にも、離職を防ぐことができます。

ワーク・ライフ・バランスの取組で 従業員満足度と業績向上

～カギは「社員の成長」と「義務と権利」～

向洋電機土木株式会社 広報部部长 横澤昌典氏



■ 御社はワーク・ライフ・バランスの取組が進んでいることで、度々メディアに取り上げられるなど先進的な企業として知られていますが、会社としてワーク・ライフ・バランスについてどのように考えていらっしゃいますか？

ワーク・ライフ・バランスは取り組むことが目的ではなく、従業員満足度を上げる手段、手法の一つと考えています。私たちの会社では、従業員に対していい意味での家族のような、本当の意味での組織を動かすための仲間だと思いを持っています。ワーク・ライフ・バランスの取組を始める時にも、働きやすい会社にしようという共通認識の下、「こういう施策を取り入れようと思うけどどう思う？ 違うやり方はあるかな」と会社と従業員が双方向で考えていきます。

■ ワーク・ライフ・バランスの取組を進めていることが経営を圧迫しておらず、むしろ業績が上がっているとのことですが、何か秘訣はあるのですか？

ワーク・ライフ・バランスに取り組んだからといって、利益が上がるわけではないです。しかし、ワーク・ライフ・バランスは従業員にとって心的報酬になります。「子供は大丈夫かな」というような心残りや不安があっては、いい仕事はできません。このような社員の不安を取り除き、人事生産性が上がって、会社の利益に寄与することが本当の目的なのです。その際、社員は義務と権利を理解しなくてはなりません。会社が働きやすい環境を作ってくれるなら、自分は成長して会社に寄与しようという意識を持たないと、そこで成長が止まってしまいます。

■ 社員に、成長して会社に寄与しようという意識を持たせるために工夫していることはありますか？

社員一人ひとりに、カウンセリングやコーチングを行っています。まず、家族同席でライフプランに関するカウンセリングをしています。ライフプランを考えると給料をどのくらい増やすのがいいかということが分かってきます。会社としては、その給料を払うには、会社の勉強会に参加して、この資格を取得することが必要、ということができるようになることが必要であるということを示します。「資格をとったら給料を上げる」と言ってもなかなか取れませんが、会社側が資格を取る理由を見つけてあげるのです。会社の勉強会ではきちんと勉強させますので、資格試験に合格し、給料も上がり、社員の成功体験になります。

■ テレワークについても先進的な企業として知られていますが、導入のきっかけは？

私自身が介護をしている父親の調子が悪い時に、家で仕事ができればいいと思ったのがきっかけです。テレワークと言うと、よく初期投資は？と聞かれますが、特に初期投資はありません。簡単に言うと自宅とか現場で会社にいるのと同じように仕事ができれば、それはテレワークです。顔が見える必要があれば、無料のシステムや

スマートフォンのテレビ電話の機能を使ってもよいですが、顔を合わせなくてはいけない事項はどれだけあるでしょうか。インターネットがつながって、セキュリティが担保されて、文書のやり取りができればよいという考えもあるでしょう。私たちの会社では、会社の中で文書のセキュリティランクをつけて、そのランクの低いものなどは会社外で作ってもよいとしています。文書のセキュリティガイドライン、運用のガイドラインを作成し、その後に労務管理、就業規則など人事施策などを整えていきました。労務管理においては、管理する側が、目の前にいない人を管理する労力を求められます。この業務にどれだけの時間がかかるかというのを見抜けなくてはなりません。最初はパソコンのシステムやセンサーで、働いているかを確認しようとしたこともあります。ただ、それを管理する側がずっと見ていないわけにもいかない。そう考えると、最終的には、決められたことはきちんと守る、限られた時間はきちんと働くことができるというように、人間として醸成させることが一番の近道だと考えるようになりました。そこで、真剣に従業員と接しよう、通り一遍のことを言うのではなく、従業員の器を大きくしようと考えました。従業員を醸成すれば、お客様と話す時にも伝わるので、優秀と言われるようになり、企業としても信用されるようになります。

■ テレワークは何名程度の社員が利用していますか？

社員全員利用したことがあります。利用してみなければ、利用すべきかどうか分かりませんから。テレワークの頻度も従業員によって様々で、選択肢の一つとしています。使って便利の人が使えばよいとしています。

■ 社員の皆様の声はいかがですか？

最初は、何でこんなことをやるのか、という声もありましたが、利便性が分かってくると、今まで時間を無駄にしていたことが分かったようです。テレワークでは、移動コストが減ります。場所は問われない分、時間が効率的に利用できるようになったということです。家族とのコミュニケーションをとれるようになったという声もあります。独身も2割いますので、そういう社員には、将来的には君たちも家族を持つよ、という話をしたり、子育ての終わった高齢の社員には、介護をする側、介護される側になったときに便利だと言う話を何回か説明して、納得させて定着させてきました。

■ お土産代まで会社が持つ社員旅行など、社員が楽しむ企画もありますね。

ちゃんと仕事をしている社員に対してはいいよ、と。会社だって拒否する権利があるけれど、最初から拒否はしていない。ちゃんと仕事ができたらいいよと言っているわけです。社員旅行には、今年も社員全員が楽しんで参加しました。

自分のやりたいことと仕事の両立について

社会人は様々な活動の中で生きています。その代表的なものは家庭と仕事ですが、それ以外にも地域活動、ボランティア、友人との時間や自己啓発の時間など様々な側面を持っています。

ワーク・ライフ・バランスの実現度が高いと、**社員の仕事への満足度や意識が高くなり、士気の向上や能力発揮につながる**といわれています。ワーク・ライフ・バランスの「ライフ」を「ワーク」以外の時間と位置づけた場合、育児や介護が必要な人だけでなく、あらゆる人にとって自分が快適なバランスで生活していくことが必要です。

例えば趣味や学習・習い事をするなどの目的のある人は、その時間を作るために、**効率的に働こう**という動機を待つようになります。また自己啓発による視野の広がりも期待できます。

ワークとライフのバランスが取れることで、これからの自分の人生がより豊かに充実したものになります。現在やりたいことをやるだけでなく、将来なりたい自分になる。そのためにさまざまな体験をしたり、学ぶ時間をつくるには、仕事を効率良く進めることで時間を創りだすことが必要です。ワーク・ライフ・バランスは、育児や介護をする人だけでなく全ての人を対象とした取組なのです。

1 学ぶための時間をつくる

消費市場でのニーズの多様化やグローバル化が進むなど、社会経済情勢の変化のスピードは速く、変化に機敏に対応する力がないと企業が生き残っていきません。消費者の多様な製品ニーズを把握し、独自の技術やサービスで他社との差別化を図るためには、社員が学んだり、一消費者としての生活を充実させる時間が必要です。

また、グローバル化に対応できる経営活動・組織運営・人材教育が必要となり、語学力やコミュニケーション能力も求められます。そのためには学ぶ時間を創りだすことが欠かせません。

2 地域活動やボランティア活動

ボランティア活動の中でも新たなボランティアの形として「プロボノ」という言葉をよく耳にするようになりました。

「プロボノ」とは、「公共善のために」を意味するラテン語「Pro Bono Publico」を語源とする言葉で、社会的・公共的な目的のために、職業上のスキルや専門的知識を生かしたボランティア活動を意味します。社外のビジネスパーソンと一緒にプロジェクトを推進することで、スキルアップに役立てたり、ネットワーキングにつながるができることから、近年プロボノは日本各地で広がりつつあります。

3 会社独自の取組

「ライフ」の中で社員がやりたいことをサポートする休暇制度を設けている企業もあります。

<ユニークな休暇制度の例>

- アニバーサリー休暇：自分や家族の誕生日や記念日に休みを取るもの
- まとまったプロジェクトが終わるたびに一日以上取得できる休暇
- 最長1ヶ月まで取得可能なリフレッシュ休暇（ピーク時をずらして海外旅行に行きたい社員に喜ばれています。）
- バーゲン休暇：バーゲンの始まる時期に平日にショッピングをするためのユニークな休暇
- 映画やスポーツ観戦をするときに年2回取得できる休暇

4 多様な社員を包括する組織の実現

スマートワーク^(※)の活用により、働き方がますます多様化し、これまでには見られなかった働き方が広がります。

例えば、ある企業では週3日から4日は会社で働き、他の日は会社で担当している業務と全く異なる活動（例えばミュージシャンやイラストレーターなど）を行うことを認めているケースがあります。

多様な社員で職場が構成されるため、同質性に基づくチームワークから異質性に基づくチームワークへと発想の転換が求められます。

管理職自身も、またチームメンバーも充実した「ライフ」を過ごすために、いかにして密度の濃い凝縮した仕事の仕方をできるか。ワーク・ライフ・バランスの取組を活用しながら組織運営を行っていくことが不可欠です。

(※) スマートワーク(smart work)とは、労働者が勤労時間の全部または一部を、自宅もしくは使用者が提供する別の事務室、または特定されない場所で、情報通信機器を利用するなどの方法で勤務する働き方

「顧客と従業員を大切に～」創業者の理念を 基に進めるワーク・ライフ・バランス

～夏季の隔週金曜日の午後1時以降は退社可能な
「サマーアワー制度」～

日本ランズエンド株式会社 人事総務部マネージャー 藤橋智子 氏



■ ワーク・ライフ・バランスについてはどのように考え て取組を進めてきたのですか？

当社はアメリカに本社のある外資系企業ですが、創業者であるゲリー・コマーの言葉に「顧客と従業員を大切にすれば、成功はおのずとついてくる」というものがあります。そこで、まずはお客様のことを大切にビジネスをしよう、それから従業員も大切にしようと考えて運営してきました。その考え方が会社の根底にあり、その一環としてワーク・ライフ・バランスを考えています。仕事と生活のバランスがとれてこそ、社員のパフォーマンスが最大になるだろうと考えているのです。

■ 会社の理念がしっかりしているのですね。

ゲリー・コマーは亡くなったときも「アメリカのアイコンを亡くした」と新聞に書かれるほどアメリカのビジネスマンからも尊敬された人物でした。そのゲリー・コマーの言葉を社員もよく理解しています。会社が元々その考え方に基いて運営してきたので、ワーク・ライフ・バランスの取組についても、性別やライフステージに関わらず誰もが活躍できるようにと、気負いなくやってきました。会社としての考え方や制度については、イントラネットを使って社員に伝えるようにしています。また、外資系の企業の特徴かもしれませんが、女性の比率が比較的高く、フルタイム勤務の社員は男女半々ぐらいです。そして、その時々ベストタレント、つまり、「一番いい人を採用しよう」「一番いい人を昇格させよう」とすると、自然と女性管理職も増えました。そのため、優秀な女性達が安心して仕事ができる職場づくりというのがどうしても必要になってきます。

■ 具体的な取組としては、どのようなものがありますか？

失効年休を積み立てることができる積立休暇、病気休暇、配偶者出産休暇等があります。最も特徴的なのは「サマーアワー制度」です。これは、5月の最終週から9月の第1週まで、ほぼ隔週で金曜日の13時以降を退社可能とする制度です。本社のあるアメリカのウィスコンシン州では夏が短いため、短い夏を楽しむための制度だったようですが、それが日本でも定着しています。年次休暇でも在宅ワークでもなく、プライベートを楽しむための制度です。外部の方からは、「制度を整えるだけではなく、実際に使えることがすごい」と言われています。

■ 他に特徴的なマネジメント等がありますか？

家庭の事情は一人ひとり状況が違うので、できるだけ個別の状況を聞きながら、勤務時間等を決めるようにしています。例えば育児中の場合、預けている保育園によって迎えに行く時間が違いますし、通勤時間や、実家のサポートを得られるかなど、社員によって状況が異なります。短時間勤務の制度はありますが、それを一律とするのではなく、柔軟に運用するようにしています。

■ 育児中ではない他の社員から反発などはありませんでしたか？

できるだけお互い様の気持ちを持ってほしいと思っています。育児に関係ない人であっても、これから介護の担い手になったり、自分自身の体調不良で長く休まなくてはならなくなるかもしれない。どの人もこれからどんな事情が出てくるかは分からないので、社内の啓蒙活動にあたっては、「この制度は介護にも使えますよ」など、

できるだけ育児に偏らないようにしています。また、「顔が見える関係」を大切にしています。「ファミリーデー」として、夏休み中に子どもの職場参観を行っています。会社に子どもを連れてくることで、普段こういう家族と暮らしているということが分かり、社員同士の親近感が増します。そうすると、子どもが熱を出した時に、周りの社員が「早く帰ってあげて」という気持ちになりやすいのです。同じように、制度を使った社員にインタビューをしてイントラネットに掲載したりすることもあります。また、「よこはまグッドバランス賞」を連続して受賞したことも社員に周知し、会社が公に認められていることを伝えています。

■ 管理職としてマネジメントを工夫していることはありますか？

業務の割り振りをなるべく属人化させないようにしています。その社員がいなくなると誰も分からないという仕事もあり、それが、その社員のモチベーションを保っている部分もあるのは事実です。しかし、周りがフォローできる体制をとりつつ、その人ならではの貢献を期待することを目指したいと思っています。また、制約がある社員についても、自分で天井を作ってほしくないの、少しずつ新しい仕事を任せようとしています。そして、私も育児中ですが、一人ひとり状況は違うので、自分の経験から来る価値観を押し付けることのないよう心がけています。

■ 社員の方の反応はいかがですか？

離職率は低いです。私も11年勤務しており、外資系としては長いと思います。パートやアルバイトの社員も産休や育休をとって復帰する人もいます。また、社員は、会社が社員を大切にしてくれているので、「自分も会社に貢献して成果を出さなくては」という意識を持っていると思います。会社も、仕事の成果は、労働時間ではなく、純粋な成果を厳しく見えています。サマーアワー制度を利用して仕事ができませんでした、という言い訳はできません。結果的にメリハリをつけて働いている社員が多いと思います。

<部下の方から一言>

【人事総務部スペシャリスト 菅野良子さん】

上司の産休、育休を間近で見っていたので、自分が産休に入る際に、不安も軽減されましたし、安心して復帰ができました。仕事をしていて、制限された時間の中で一つ一つ仕事を終わらせていくことがとても楽しいです。また、セミナーなどにも参加させていただいており、成長のために時間をに使わせていただけることに感謝しています。二人目の妊娠の際には、産休に入る前に復帰後の仕事の量を相談させていただくと共に、仕事のマニュアル化をしましたので、育児休業中も安心していただくことができました。上司と交互に産休をとることになったのですが、お互いの仕事をマニュアル化して把握することで、一つ一つの仕事の動きが分かると共に、関連付けることもできて、仕事の幅も広がりました。

サマーアワー制度は、育児をする上で本当に助かっています。予防接種や授業参観、自分自身の受診などにも使っています。子供が小学生になって、学童ではなく、近所の子どもと約束して遊びに行かせてあげられるのも嬉しいです。



ワーク・ライフ・バランスに関する情報

ワーク・ライフ・バランスについての情報を掲載しているホームページです。

- 「かながわ働き方改革」(神奈川県)
<http://www.pref.kanagawa.jp/cnt/f370161/>
- 「仕事と生活の調和の実現に向けて」(内閣府)
<http://www.cao.go.jp/wlb/>
- 「仕事と生活の調和推進プロジェクト」(厚生労働省)
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/sigoto-seikatu/>
- 「働き方・休み方改善ポータルサイト」(厚生労働省)
<http://work-holiday.mhlw.go.jp/>



産業労働局労働部労政福祉課
横浜市中区日本大通1 ㊦231-8588
電話(045)210-5744(直通)