

ひろげよう！

イクボス

の 輪



目次

1	イクボスって、何ですか？	1
2	あなたの『イクボス度』チェック	2
3	『イクボス』の基礎知識	5
4	働きやすい職場環境を作るためのチェックポイント ...	10
5	『イクボス』としての取組み	13

イクボスって、何ですか？

「イクボス」とは…

部下が育児と仕事を両立できるよう配慮したり、育休取得や短時間勤務などを行っても業務を滞りなく進めるために業務効率を上げ、自らも仕事と生活を充実させている管理職のことを「イクボス」と呼んでいます。

いま、全国で「イクボス」が誕生しています！

最近、育児に積極的に取り組む男性がふえています。仕事も頑張りながら、子育ても楽しむ彼らは「イクメン」と呼ばれています。この一人ひとりの取り組みを、国をはじめとする社会全体が応援するようになってきました。

また、部下が働きやすい職場環境を整えるカギとなる管理職が「イクボス」になり、会社としても「仕事

と育児の両立」を応援して行こうという活動が進んでいます。

国が「イクボスアワード」といった「イクボス」を表彰するイベントを開催したり、有志による企業同盟が結成されるなど、全国で「イクボス」を推進する企業が増えています。

「部下が育児と仕事の両立ができるよう配慮する」と「業務を滞りなく進める」は両立するのだろうか？

職場には、育児だけでなく、両親や親族など身近な者の介護、地域活動への参加、自分自身の障がいや慢性的な疾病の治療、仕事のほかにライフワークとして活動など、さまざまな事情と仕事とを両立したい、両立させなければならない部下がいます。

一方で、「業務を滞りなく進める」という点から考えると、部下全員の事情を聞いていたら仕事に差し支

えるのではないかと不安になるのはもっともです。

しかし、この2つの取り組みは、対立するものではありません。

また、変容し続ける社会の現状からも、管理職が「イクボス」になることが、会社にとっても、社会全体にとっても、必要かつ有益な効果を生み出すのです。

では、どうすれば「イクボス」になれるのでしょうか。

あなたの『イクボス度』チェック

あなたの「イクボス度」を確認してみましょう。

項目ごとに、「できていない」は0点、「努力している」は1点、

「できている」は2点を加えて、合計してみてください。

「イクボス度」チェックリスト

あてはまる選択肢に
○をつけてください。

ブロック	No.	チェック項目	できていない	努力している	できている	
A	1	仕事の報告があったときに、部下に向きあって報告を受けている。				
	2	仕事を指示するときには、一方的に伝えることなく、意見や不明な点がないか確認している。				
	3	部下の様子が、いつもと違うことに気づく。				
B	4	優先順位をつけて仕事している（部下にもそのように指導している）。				
	5	仕事は、「何を、いつまでに」を明確にしたうえで、部下に任せるようにしている。				
	6	ルーティンワークの見直しをしたり、マニュアル化するなど、チームで仕事を把握し、効率を上げることを推進している。				
C	7	部下の家族構成を知っている。				
	8	部下の休暇消化率を把握している。				
	9	自社の育児・介護休暇制度（両立支援制度）や実情を知って、部下にも啓発している。				
D	10	会議が終業時間までに終わるように開始時間を設定している。				
	11	自分は、週に1回は定時退社している。				
	12	自分は、休暇をとっている。				
		○の数：				
		点 数：	○の数に掛けてください。	× 0	× 1	× 2
		小 計：				
		総 計：				
			点	点	点	
			点			

いかがでしたでしょうか。次ページの評価を参考にしてください。

19点以上・・・

すばらしい「イクボス」です。

12～18点・・・

「イクボス」に、もう一歩です。

11点以下・・・

意識変革が必要です。

あなたの「イクボス度」チェック <解説>

チェックリストのA～Dブロックは、「イクボス」に欠かせない項目です。

特に点数の低いブロックがあなたの改善ポイントです。

Aブロック 職場のコミュニケーション

組織の重要な成立要素のひとつはコミュニケーションです。どんなにすばらしい制度や施策であっても、コミュニケーションが良好でなければ、有効に機能しません。言い出しにくかったり、また、ほかの人のコンセンサスが得られていなければ、制度を利用することで、業務が円滑にいかなかったり、仕事の質を保てなかったりします。部下が仕事と生活の両立ができるよう、職場環境の改善や仕組みづくりに取り組むには、コミュニケーションが良好に保てるリーダーかどうかにかかっています。そこで、このチェックリストでは、「報告」・「連絡」・「相談」の要素から、職場のコミュニケーションの良好さをみています。

忙しさのあまり、部下が報告するのをパソコンに向かって聞いていたり、部下の報告書をだまって受け取ることが多くありませんか。「報告」を受けるときには、きちんと相手に顔を向けて、できれば「ありがとう」「よくやった」などの労いの気持ちを表現してこそ、「報告」を受けるといって仕事が完結するのです。

部下への「連絡」としての指示は、ただ一方的に伝えることが指示したことにはなりません。一方的に、「わかったな」ではなく、理解したかどうか、「わからない点はないか」と確認することが必要で、加えて、「どう思うか」「どんな方法が考えられるか」など、部下の意見にも十分に耳を傾けるという姿勢を忘れないことです。

そして、「相談」は、部下からはなかなか言い出せないものです。上司が、部下の「いつもと違う」様子に気づくかどうか重要な要素になります。「いつもと違う」とは、例えば、今まで遅刻しなかった部下が、遅刻しがちになる。今まで明るかった部下が、言葉少なくなるなどです。そうしたとき、「〇〇さん、この頃どう？」と話しかけるだけで、相談をもちかけるきっかけになります。相談ごとが特になくても、上司が自分を気にかけてくれているということが仕事への励みになることは間違いありません。

できれば、こうした「いつもと違う」気配がなくても、常日頃、部下が話しやすい雰囲気や機会をつくり、風通しのいい職場風土をつくっておくと、部下から仕事の改善が提案されたり、仕事の支障にもいち早く気づくことができたりします。

Bブロック 業務効率を上げるための工夫

仕事の効率化の基本は、業務をマニュアル化し、標準化することです。「担当者本人でなければわからない」のでは、その担当者は「仕事ができる人」とは言えないという意識統一が必要です。

まずは、自分も含めて「仕事を囲い込んでいないか」をチェックしておく必要があります。そして、自ら仕事の整理をし、自分の代わりに仕事ができる素地のある人をつくっておくのです。多様な人材を駆使し、持続可能な勤務体制に移行することを見込んで、チーム制を構築するなどし、メンバーが他の人の仕事をわかるようにしていくことが重要です。最初は書類のありかを全員が認知しておくことから始めるとよいでしょう。書類を捜す時間が短縮できるだけでも効率化できることがわかります。

また、会議は短時間勤務者も参加できる開催時間を設定するなど、状況に配慮してきめ細やかに対応することも必要です。

Cブロック 部下に対する支援(部下の育児と仕事の両立への配慮・工夫)

平成25年に企業が付与した年次有給休暇日数(繰越日数は除く)は、労働者1人平均18.5日、そのうち労働者が取得した日数は9.0日で、取得率は48.8%で、この10年は5割に達していません。さらに、週60時間以上の長時間労働をしている男性は、どの年代においても平成17年以降減少傾向にあります。子育て期にある30代男性は、約5人に1人が週60時間以上の就業となっています(総務省「労働力調査」)。

有休休暇は労働者の権利とはいっても、職場や上司に気を遣って言い出しにくいということがあるとしたら、残念なことです。部下の休暇消化率を把握して、「たまには休め」くらいの言葉かけをすることはいいでしょうか？

それには、部下の家族構成や年齢を把握しておくことが、部下の距離を縮めることにつながります。「お子さん、そろそろ小学校ではないか」、「ご両親はご健在か」などの声かけが大事です。また、短時間勤務をしている部下に「そろそろ時間では？」と促すなど、ちょっとした一言で、部下も帰りやすくなるものです。

Dブロック 管理職のワーク・ライフ・バランス(自らの仕事と生活の充実)

率先垂範で、自らがワーク・ライフ・バランスを実践するために、まずは、会議開始時間が、定時に終わるよう設定しておくことが必要でしょう。さらに、「ノー残業デー」を設置したり、上司自身が週に1度以上は定時に退社したり、休暇をとることを心がけましょう。その際、何気なくでも「今日は、娘の誕生日でね」と事情を言って定時退社することが、部下も自分の事情を言い出しやすくなることにつながります。また、「来月末は、家族で、田舎の両親のところに行くので、長期休暇をとるから頼むよ」と予告し、仕事の期日を確認しておくことによって、部下が休暇を取りやすくなり、また、仕事の段取りについても確認できるのです。

仕事はきっちりしながらも、自らが残業しない姿勢を見せ、家族を大切にする姿勢を見せるのが「イクボス」なのです。



『イクボス』の基礎知識

● ワーク・ライフ・バランスについて

「ワーク・ライフ・バランス」というと、仕事と生活の時間を半々にする、生活重視でほどほどに働けばよいといった意味に受け取られることがありますが、ここでいう「バランス」とは、仕事以外の生活とのバランスを働き手の希望に合わせ、状況により変化させることです。つまり、ワークとライフにコンフリクト(葛藤)がない状態を指し、仕事をおろそかにするものではありません。

このワークとライフのバランスは、一人ひとりによって異なるとともに、同じ人でもその時々により変化するものです。仕事最優先の価値観の人がいても、また、そういう時期があってもいいのです。しかし、自分の取ってきたバランスが自分にとって良かったからといって、同じことを部下に強要してはいけません。部下にも自身が希望するバランスがあるのです。

また、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた「仕事と生活の両立支援」は、女性や育児のためだけにある

のではありません。働く人すべてに必要な概念です。例えば、高齢社会の進行に伴い、働きながら親の介護をする人が増加することが予想されます。介護は育児と異なり先の見通しを立てにくいいため、介護休業や介護休暇制度、介護のための柔軟な働き方の制度など、両立支援制度をうまく組み合わせ、就業を継続することが必要です。

さらに、親の介護を担う層は、管理職層や働き盛りの世代にあたります。企業の屋台骨を担う管理職が、親の介護と仕事を両立できずに退職してしまったら、損失は計り知れません。

つまり、社員のワーク・ライフ・バランスの実現とは、経営に余裕のある企業が行う福利厚生ではなく、企業にとって貴重な人材の流失を回避させる施策であり、経営戦略の重要な柱「明日への投資」なのです。10年後にあわてないため、今から取り組む必要があります。

● 多様性のある組織作り ～「ダイバーシティ」の考え方～

ダイバーシティとは、「多様性」、つまり性別や年齢、働き方が異なる人などの多様な人々が共存していることを意味します。企業などの組織において、さまざまな「違い」を尊重して受け入れるだけでなく、「違い」を積極的に活かすことにより、変化しつづけるビジネス環境に対応し、企業の優位性を創り上げることを目指す考え方です。

一人ひとりの「違い」を尊重するだけでなく、積極的に「違い」に価値を見出し、全社員を組織に平等に参加させ、能力を最大限発揮させることで、「組織のパフォーマンスを向上させること」がダイバーシティの目的です。

消費者ニーズの多様化やビジネス環境の変化に伴い、企業における価値観・視点の多様化が求められています。そのためには、国籍・性別・年齢・障害の有無・異なる働き方など多様な人材のいる組織作りが欠かせません。

また、多様性のある組織の中でパフォーマンスをあげていくためには、人事制度など制度面を見直すだけでは足りません。経営者をはじめとする全従業員が、変化を認識し、受け入れることで、組織全体の意識改革と行動変容を促し、新しいマネジメントスタイルを確立する必要があります。

● 育児・介護に関する法制度

育児・介護休業法(育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律)は、育児又は家族の介護を行う労働者の職業生活と家庭生活との両立が図られるよう支援することによって、その福祉を増進するとともに、あわせて我が国の経済及び社会の発展に資することを目的としています。多様性のある職場作りにおいて、まず最初に考慮しなければならない制度です。

① 育児休業制度

労働者は、申し出ることにより、子が1歳に達するまでの間、育児休業をすることができます(一定の範囲の期間雇用者も対象となります。また、一定の場合、子が1歳6か月に達するまでの間、育児休業をすることができます)。

育児休業ができる労働者は、原則として1歳に満たない子を養育する男女労働者です。休業期間は、原則として1人の子につき1回であり、子が出生した日から子が1歳に達する日(誕生日の前日)までの間で労働者が申し出た期間です。1歳までの育児休業については、休業開始予定日から希望通り休業するには、その1か月前までに申し出ます。

② 介護休業制度

労働者は、申し出ることにより、要介護状態にある対象家族1人につき、常時介護を必要とする状態ごとに1回の介護休業をすることができます(一定の範囲の期間雇用者も対象となります)。期間は通算して(のべ)93日までです。介護休業ができる労働者は、要介護状態にある対象家族を介護する男女労働者です。「要介護状態」とは、負傷、疾病又は身体上若しくは精神上の障害により、2週間以上の期間にわたり常時介護を必要とする状態をいい、「対象家族」とは配偶者、父母、子、配偶者の父母並びに労働者が同居しかつ扶養している祖父母、兄弟姉妹及び孫をいいます。

2回目の介護休業ができるのは、要介護状態から回復した対象家族が、再び要介護状態に至った場合です。3回目以降も同様です。対象家族1人当たりの取得日数の上限は、通算して93日までです。

申出に係る対象家族の氏名及び労働者との続柄、介護を必要とする理由、休業開始予定日並びに休業終了予定日を明らかにして、休業開始予定日から希望通り休業するには、その2週間前までに申し出ます。

③ 子の看護休暇制度

小学校就学前の子を養育する労働者は、申し出ることにより、1年に5日まで、病気・けがをした子の看護のために、休暇を取得することができます。申出は口頭でも認められ、事業主は、業務の繁忙等を理由に、子の看護休暇の申出を拒むことはできません。

勤続6か月未満の労働者及び週の所定労働日数が2日以下の労働者については、労使協定の締結により対象外とすることができますが、配偶者が専業主婦である労働者等を対象外とすることはできません。

④ 不利益取扱いの禁止

事業主は、育児休業、介護休業や子の看護休暇の申出をしたこと又は取得したことを理由として、労働者に対して解雇その他不利益な取扱いをしてはなりません。解雇その他不利益な取扱いの典型例として、次に掲げる取扱いがあげられます。

- 1 解雇すること。
- 2 期間を定めて雇用される者について、契約の更新をしないこと。
- 3 あらかじめ契約の更新回数の上限が明示されている場合に、当該回数を引き下げること。
- 4 退職又は正社員を非正規社員とするような労働契約内容の変更の強要を行うこと。
- 5 自宅待機を命ずること。
- 6 降格させること。
- 7 減給をし、又は賞与等において不利益な算定を行うこと。
- 8 不利益な配置の変更を行うこと。
- 9 就業環境を害すること。

⑤ 時間外労働の制限

事業主は、育児や家族の介護を行う労働者が請求した場合には、1か月24時間、1年150時間を超える時間外労働をさせてはなりません。請求できる労働者は、小学校就学前の子を養育し、又は要介護状態にある対象家族を介護する労働者です。ただし、勤続1年未満の場合など、法令に定める一定の要件に該当する者は請求できません。請求は、1回につき、1か月以上1年以内の期間について、その開始の日及び終了の日を明らかにして制限開始予定日の1か月前までに申し出ます。

⑥深夜業の制限

事業主は、育児や家族の介護を行う労働者が請求した場合には、深夜(午後10時から午前5時まで)において労働させてはなりません。請求できる労働者は、小学校就学前の子を養育し、又は要介護状態にある対象家族を介護する労働者(日々雇用される者を除く)です。ただし、勤続1年未満の場合など、法令に定める一定の要件に該当する者は請求できません。

請求は、1回につき、1か月以上6か月以内の期間について、その開始の日及び終了の日を明らかにして制限開始予定日の1か月前までに申し出ます。

⑦勤務時間の短縮等の措置

事業主は、3歳未満の子を養育し、又は要介護状態にある対象家族の介護を行う労働者については、勤務時間の短縮等の措置を講じなければなりません。また、事業主は、3歳から小学校就学前の子を養育し、又は家族を介護する労働者については、育児・介護休業の制度又は勤務時間の短縮等の措置に準じた措置を講ずるよう努めなければなりません。

働きながら育児をすることを容易にするため、3歳未満の子を養育する労働者について、次のいずれかの措置を講じなければなりません。

1 短時間勤務制度

- (1) 1日の所定労働時間を短縮する制度
- (2) 週又は月の所定労働時間を短縮する制度
- (3) 週又は月の所定労働日数を短縮する制度(隔日勤務、特定の曜日のみの勤務等の制度をいいます。)
- (4) 労働者が個々に勤務しない日又は時間を請求することを認める制度

2 フレックスタイム制

3 始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ

4 所定外労働をさせない制度

5 託児施設の設置運営その他これに準ずる便宜の供与
※その他これに準ずる便宜の供与の例として、ベビーシッターの費用を事業主が負担する等が考えられます。

なお、3歳から小学校に入学するまでの子を育てる労働者について上記の勤務時間の短縮等の措置を講ずることが、事業主の努力義務として求められています。

⑧介護のための勤務時間の短縮等の措置

働きながら要介護状態にある対象家族を介護することを容易にするため、要介護状態にある対象家族を介護する労働者について、次のいずれかの措置を講じなければなりません。

1 短時間勤務制度

- (1) 1日の所定労働時間を短縮する制度
- (2) 週又は月の所定労働時間を短縮する制度
- (3) 週又は月の所定労働日数を短縮する制度(隔日勤務、特定の曜日のみの勤務等の制度をいいます。)
- (4) 労働者が個々に勤務しない日又は時間を請求することを認める制度

2 フレックスタイム制

3 始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ

4 労働者が利用する介護サービスの費用の助成その他これに準ずる制度

※介護休業の制度又は勤務時間の短縮等の措置の内容については、介護を必要とする期間、回数、対象となる家族の範囲等について法で定められた最低基準を上回るものとするのが、事業主の努力義務として求められています。

⑨転勤についての配慮

事業主は、労働者を転勤させようとするときには、育児や介護を行うことが困難となる労働者について、その育児又は介護の状況に配慮しなければなりません。

⑩職業家庭両立推進者の選任

- 1 その労働者の子の養育又は家族の介護の状況を把握すること。
- 2 労働者本人の意向を斟酌すること。
- 3 就業場所の変更を行う場合は、子の養育又は家族の介護の代替手段の有無の確認を行うこと。

※これらはあくまでも配慮することの内容の例示であり、他にも様々な配慮が考えられます。

事業主は、職業家庭両立推進者を選任するように努めなければなりません。職業家庭両立推進者は、事業主が講ずべき措置等を円滑に実施することをはじめとして、職場の雰囲気作り等労働者の職業生活と家庭生活との両立を図りやすくするために必要な一切の業務を行います。

● マタニティハラスメント・パタニティハラスメント

① マタニティハラスメント

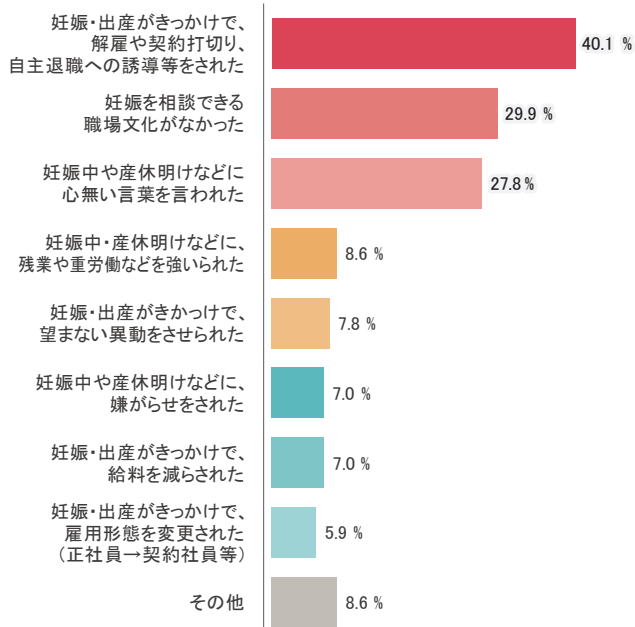
「マタニティハラスメント」(マタハラ)とは、働く女性が妊娠・出産を理由に解雇・雇止めをされることがや、妊娠・出産にあたって職場で受ける精神的・肉体的なハラスメントです。働く女性にとって悩みとなる「セクハラ」「パワハラ」に並ぶ3大ハラスメントの1つです。

職場でマタハラが起こる原因として上位に挙げたのが「男性社員の妊娠・出産への理解不足・協力不足」や「会社の支援制度設計や運用の徹底不足」です。妊娠・出産・育児に関する社内規定や制度をしっかりと整備し、同時に社員への周知や啓発を行い、意識を高めていくことが大切です。

マタハラ被害者のうち約40%が「解雇や契約打ち切り、自主退職への誘導等をされた」経験を持っています。さらに「妊娠中や産休明けなどに心無い言葉を言われた」「残業や重労働を強いられた」といった被害も多く、心身共にストレスを受けている妊婦が多いことがわかります。

□ どのようなマタハラを受けましたか？

(マタハラをされたことがあると答えた妊娠経験者が回答/複数回答可)



出所：連合「第3回マタニティハラスメントに関する意識調査」(2015年8月)

マタハラが起こる原因のトップは「男性社員の妊娠・出産への理解不足・協力不足」です。妊娠に伴う諸症状は妊婦によって個人差があり、同じ女性であっても配慮は難しいものです。まして、男性はより言動に配慮する必要があるでしょう。

「理解不足・協力不足」の背景には、制度や法律の存在自体が認知されていないことや、「妊婦は“命を育てている”」という意識の欠如もあります。妊婦が抱える症状を知り、体調が優れないとき、周囲がどのように気遣い、対応すべきかを男女ともに学ぶ機会をつくることが重要です。

また、NPO法人「マタニティハラスメント対策ネットワーク」が行ったマタハラの実態調査をまとめた「マタハラ白書」によると、職場環境については、「残業が当たり前で8時間以上の勤務が多い」が約38%、「深夜に及ぶ残業が多い働き方」が約6%と、合わせて44%となっており、長時間労働がマタハラの温床となっていることがうかがえる状況でした。有休取得率も良いとはいえ、「毎年1日~2日しか取得できなかった」が約22%、「1度も取得したことがない」が約20%で、合計約42%の人が、産休や育休以前に有休が取りづらい環境に置かれている様子です。

同法人では、「1週間休むとしても、病気やケガは不可抗力になりますが、妊娠に関連することだと自己責任という捉え方をする会社や社員が多いです。男女関係なく、仕事に穴を空けることが悪という価値観から、マタハラ被害が起こるのだ」と分析しています。

出所：ハフィントンポスト2015年3月30日
(URL) http://www.huffingtonpost.jp/2015/03/30/story_n_6967312.html



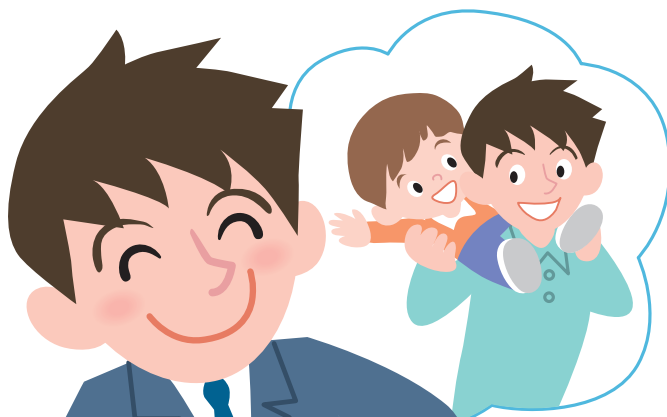
②パタニティハラスメント

男性が育児参加を通じて自らの父性を発揮する権利や機会を、職場の上司や同僚などが侵害することを、「パタニティーハラスメント」(パタハラ)といいます。男性社員が育児休業をとることや、育児支援目的の短時間勤務やフレックス勤務を活用することを妨害するハラスメント行為です。

連合が2014年1月23日にリリースした「パタニティ・ハラスメント(パタハラ)に関する調査」によると、子どもがいる525名の男性労働者のうち職場でパタハラをされた経験があると答えた人は、11.6%にのびります。

その内容は、「子育てのための制度利用を認めてもらえなかった」、「子育てのために制度利用を申請したら上司に“育児は母親の役割”“育休をとればキャリアに傷がつく”などと言われた」、「子育てのための制度利用をしたら、嫌がらせをされた」といったものです。

このような男性社員の育児に対する言動・妨害行為がハラスメント行為に当たるという認識はまだまだ職場では共有されていないのが実情です。女性社員に対するのと同様に男性社員に対しても育児に対する配慮が必要です。



働きやすい職場環境を作るためのチェックポイント

「イクボス」として職場風土を改善する上でポイントになる点を
チェックしてみましょう。以下の質問で当てはまるものに、
レ点で□にチェックを入れてください

あてはまる選択肢に
レをつけてください。

チェックポイント



1	現在、会社に導入されている育児や介護の制度、福利厚生制度を部下全員が把握できるように努めている。	☐
2	誰がどんな仕事をしているか、上司である自分自身だけでなく部下同士もだいたい把握している。	☐
3	部下と率直に意見を言い合う関係にある。	☐
4	毎日の部下の休暇や勤務シフトを把握しており、勤務シフトの設定については、部下任せにせずに業務上の不都合が無いか確認している。	☐
5	誰かが休んでも他のメンバーがサポートする体制になっている。	☐
6	「5 S」や「報・連・相」という言葉の意味が答えられる。	☐
7	会議の議題は明確に設定するとともに、何を目的とするものなのか参加者全員が明確に理解している。	☐
8	会議や電話応答時間について時間制限を設けるなど、効率向上のルールを設定している。	☐
9	職務上必要な書類やデータが、どこに格納されているか把握している。	☐
10	部下が作成している書類がなぜ必要なのか把握している。	☐
		チェックの数：

いかがでしたでしょうか。次ページの評価を参考にしてください。

8 個 以上・・・ にチェック

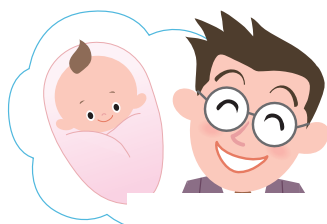
働きやすい職場環境とするための土台が整備されています。
より良い職場作りを推進してください。

5 ～ 7 個・・・ にチェック

働きやすい職場環境を作るために必要な取組みが不足しています。部下とコミュニケーションをとりながら、足りない部分を共有し、職場環境を改善するための取組みを推進していきましょう。

4 個 以下・・・ にチェック

職場環境を改善する上で、課題がたくさんあります。まずは、リーダーシップを発揮し、自分自身が変わろうとしている姿勢を示すこと、何をどう変えるのか到達点のビジョンを明確にして、部下と一緒に改善に取り掛かりましょう。



働きやすい職場環境を作るためのチェックポイント＜解説＞

(1) 現在、会社を導入されている育児や介護の制度、福利厚生制度を部下全員が把握できるように努めている。

⇒ 育児休業など従業員が利用できる制度としてどのようなものが用意されているのか、しっかり把握し、上司と部下との間で共通認識をもつ必要があります。共通認識がないと、制度があるのに利用できない状況に陥ることがあります。上司としては、まず会社の休暇取得・福利厚生制度をしっかり把握する必要があります。経営者であれば、管理職に把握させる研修等を開催する必要があります。

(2) 誰がどんな仕事をしているか、上司である自分自身だけでなく部下同士もだいたい把握している。

⇒ 育児休業や介護休業などを取得しやすい職場環境とするためには、自分が休んでも他の人にフォローしてもらえという安心感が職場風土として醸成されていることが必要です。

専門性の高い仕事であっても、まずは業務内容をお互いに把握することで、納期遅れや顧客対応等の漏れが生じないようにする必要があります。

(3) 部下と率直に意見を言い合う関係にある。

⇒ 上司は完全無欠である必要はありません。重要なのは自身の考えやビジョンが部下に伝わっているかどうかです。風通しのよい職場とは、部下と上司が率直に意見を言い合える職場です。そのような職場作りとして、自身の考えが伝わっているか、わかりにくい点がないか部下に聞いてみて意見を交わすことがとても効果的です。

(4) 毎日の部下の休暇や勤務シフトを把握しており、勤務シフトの設定については、部下任せにせずに業務上の不都合が無いが確認している。

⇒ 仕事のムリ・ムダが生じないように月初のシフト管理をしっかり組み立てることが重要です。

(5) 誰かが休んでも他のメンバーがサポートする体制になっている。

⇒ せっかくサポートするための体制をつくっても、誰もフォローしていなかったという状況が生まれてしまうと、結局、休みにくいという印象が部下に広がってしまいます。サポートが計画通りになされているか、情報伝達がなされているか、トラブルが生じたときには積極的に改善するために指導を行いましょう。

(6) 「5 S」や「報・連・相」という言葉の意味が答えられる。

⇒ 「5 S」とは、整理(せいり、Seiri)、整頓(せいとん、Seiton)、清掃(せいそう、Seisou)、清潔(せいけつ、Seiketsu)、躰(しつけ、Shitsuke)をまとめたスローガンです。基本的な業務改善ツールですから是非活用してください。

また、「報・連・相」とは、「報告」「連絡」「相談」を分かりやすくハウレン草と掛けた略語です。「報告」とは、上司からの指示に対して、部下が経過や結果を知らせること、「連絡」とは、上下関係にかかわらず、業務・作業情報を関係者に知らせること、「相談」とは、業務判断を行う際に上司や先輩、同僚に参考意見を聞くことです。

(7) 会議の議題は明確に設定するとともに、何を目的とするものなのか参加者全員が明確に理解している。

⇒ 会議は、複数の関係者が一堂に会することで、情報共有や意思の疎通、物事の決定を図ることが可能ですが、目的があいまいだと議論が迷走し、決めるべきことが決まらないまま、何が結論か不明確なまま会議が終了してしまうことがあります。業務効率を改善するには、会議は意識的に効率的に行う必要があります。

(8) 会議や電話応答時間について時間制限を設けるなど、効率向上のルールを設定している。

⇒ ついつい時間を浪費してしまうおそれがあるのが前述の会議と電話対応です。この2つについては、1回の時間制限を設けることで、とりわけ電話対応はできるだけ簡潔に済ませる意識を徹底することが必要です。

(9) 職務上必要な書類やデータが、どこに格納されているか把握している。

(10) 部下が作成している書類がなぜ必要なのか把握している。

⇒ 業務上作成している書類(データ含む)の必要・不要を判断する上で、そもそも部下がどのような書類を作成し、どこに保管しているか把握する必要があります。上司の知らない間に部下が不必要、過剰な書類やデータを作成していたり、部下同士で同じような書類を作成していることがしばしばあり、それらを集約すると、おどろくほど業務量が削減されることがあります。同じような書類はできるだけ共通化・共有化して、全体の業務量の削減を進めます。



『イクボス』としての取組み

「イクボス」として職場風土を変えていくには、
まず、以下の取組みが必要です。

①リーダーシップとは「行動」である

リーダーシップは、「リーダー」の具体的な「行動」であり、その人が言っている内容に共感したり、同意することを意味します。つまり、あらたまって自身の考えを伝える場を設けるのではなく、日々の業務の中で部下に伝える言葉や態度、行動そのものがリーダーシップということです。

良いリーダーシップは、部下の共感・同意・自律性を促進するものでなければなりません。つまり、良いリーダーシップを発揮するには、部下との良好なコミュニケーションをとることがもっとも重要な要素ということです。

②風通しのよい職場作り

多様性のある職場作りを進めるには、部下と上司のが関係性における「風通しのよさ」が重要です。

育児・介護休暇は法的に認められているとはいえ、それを会社に申請する際には、やはり他の同僚に迷惑をかけることなど、戸惑いがあるのが通常です。しかし、このような基本的な制度すら利用できないようでは、いずれ部下は会社を去っていくでしょう。まず部下が相談しやすい関係性をつくるのが重要です。

上司と部下の間、部下同士の間で風通しのよい職場になることで、チームワークが高まり、相互に積極的に助け合う関係が生まれます。これが、多様性のある職場作りの第一歩です。

③ビジョン・目標(到達点)の共有

イクボスとして職場風土を変えていくには、当然ですが、そのビジョン・目標(到達点)を課員に周知・浸透していく必要があります。これは一回伝えれば浸透するものではありません。改善を進めるなかで発生する職場の問題・トラブルを解決する際に、都度考え方を示していくのがよいでしょう。

④「5S」と「報・連・相」などのコミュニケーションツール

「5S」や「報・連・相」は、企業の業務改善ツールとしてよく知られていますが、実際に活用できているでしょうか。イクボスとして職場風土を変えていく上では、このような誰もが理解できる業務改善ツールを用いて、従業員間の情報共有、ノウハウ伝達を高めることで、従業員同士が相互に補完し合える環境を作り、組織としての生産性向上を図ることが効果的です。

⑤ワークシェアの促進

育児・介護休暇や短時間勤務、有給休暇などを無計画に取得させると、現場では人員の欠員が生じてしまいます。これを解決するには、まず、その人がいなければ仕事がまわらない、という状況を回避する必要があります。そして、できるだけ他の従業員でカバーできる体制を作ることです。そのような体制を作る上で必要になるのが、「風通しの良い職場」であり、「5S」や「報・連・相」による情報共有、業務効率向上・生産性向上の取り組みです。

たとえば、育児のために短時間勤務で毎日14時に帰宅する課員がいるとします。14時に帰宅してしまうと、その後の状況変化や顧客からの連絡に対応できない状況が生じます。

しかし、14時に帰宅する前に、「報・連・相」により業務の進捗状況を情報共有し、かつ「5S」により書類など何がどこにあるのか共有されていれば、他の課員でも対応することが可能です。このような情報の共有を図ることが、ワークシェアを促進する上では重要です。



⑥すぐにできる「ムリ・ムダ・ムラ」の削減

仕事の「ムリ・ムダ・ムラ」を無くすことが業務効率の改善につながります。「ムリ・ムダ・ムラ」の温床となるのが、「会議」と「文書」です。

□会議のロスを削減する。

生産性の高い会議は30分以内と言われています。30分以内で解決できる議題を1つに絞る、会議資料は事前に配布しておく、議事進行と同時に議事録を作成し終了後に配布するなどが考えられます。すぐに実践できることです。10人が1時間の会議に参加すれば、10時間分の人件費のロスになります。これだけで、1人／日分の人件費以上の費用がかかっていることを認識する必要があります。

定時に会議を始める、意見は端的に述べる、議事録を必ず残す、議長の進行に従うなどが考えられます。そもそも会議を開催する目的は、情報共有と物事を決定することの2つが考えられますが、前者は必ずしも会議を開かなくても可能です。会議は物事を決定する場面に限定していく取り組みが必要です。

□社内文書のロスを削減する。

必要のない文書は廃止する、メモや口頭に置き換えることを考えます。また、配布回数の削減、必要の無い部署への配布を減らす、枚数を減らすなどが考えられます。フォーマットを統一するとともに不要な記入欄を減らし、短時間で作成することができるようになります。



執筆者紹介



渡邊 祐子

博士（学術） 女性人材研究所 所長

企業勤務経験後大学院に進み、産業・組織心理学分野の研究者。宮城大学講師、昭和女子大学特命准教授を経て、現職。著書に「人を育てる中小企業」、「長期勤続女性の活用に関する心理学的研究?女性のリーダーシップ、マネジメント・スキルからのアプローチ」、「社会人のための産業・組織心理学入門」など。本テキストにおける担当：「イクボス度」チェック、解説



関山 浩司

社会保険労務士事務所 こどものそら舎 代表

在学中より様々な家庭の子育てを支援。卒後、体験型の教育保育、保育図書の編集、保育園の人材育成等に携わる。現在はいきいき就業規則の作成、クレドの再構築、働き方の再設計等による両立支援等の分野で活躍。育休復帰プランナー（厚労省）、保育士、中小企業診断士等、多様な視点から企業活動を支えている。本テキストにおける担当：全体監修

問い合わせ先

運営・実施：株式会社東京リーガルマインド 東京公共事業本部
〒164-0001 東京都中野区中野4丁目11-10 アーバンネット中野ビル
イクボス育成事務局：木崎・桑原
T E L：03-5913-6084（平日10：00～17：00）
F A X：03-5913-6409
e-mail：ikuboss@lec-jp.com
ホームページ：http://partner.lec-jp.com/kokyo/2015/ikuboss

※この事業は、神奈川県より「平成27年度イクボス育成業務」の委託を受けて実施しています。

