

## 第2章 ワーク・ライフ・バランス定着に向けた方策



### 1. 経営トップのリーダーシップを発揮する ～経営トップからメッセージを繰り返し発信する～

仕事の成果を高めながら、恒常的な長時間労働の抑制や柔軟な働き方の拡大、年次有給休暇の取得促進、育児休業制度の活用などをバランスよく推進する「ワーク・ライフ・バランスの取組」は、今や「経営戦略」の一つに位置付けられています。こうした取組を進める理由は様々ですが、優秀な人材の確保や、手塩にかけて育成した従業員の定着率の向上、さらには、多様性の推進、家庭・地域生活等での新たな気づきを事業に反映させるため、といった声はよく聞かれます。

ワーク・ライフ・バランスの取組を推進するには、経営トップのリーダーシップが極めて重要です。なぜなら、社内の業務やマネジメントのあり方を見直す必要があるからです。したがって、一連の取組をはじめるとあたり、経営トップ自身が、改めて「経営戦略」と関連付けてワーク・ライフ・バランスの必要性を認識することが重要となります。

次のステップとして、ワーク・ライフ・バランスの取組を社内に浸透・定着させるためには、経営トップが、取組の意義や、経営トップの決意、ワーク・ライフ・バランスの取組に対する目標を明確に発信することが不可欠です。

ワーク・ライフ・バランスの取組を経営計画等に組み込んでいる企業もありますが、経営トップのコミットメントは1回きりでは充分とは言えません。繰り返し、何度でも、全従業員にしっかりと伝え、同じ想いが共有されるまで発信し続けることが求められます。経営トップが自ら伝え、「会社として真剣に取り組んでいる」ことを示すことが重要です。



## 2. キーパーソンとなる担当者等を配置する ～担当者・部署を通じて取組を浸透させる～

ワーク・ライフ・バランスの取組を推進するためには、経営トップの理念を実践していく、実動部隊となる担当者や担当部署の存在が重要です。組織上のどこに位置付けるのかは企業によって様々ですが、人事部、総務部やダイバーシティ担当部署などが多いようです。

担当者は、一定のリーダーシップを発揮できるポジションにあることが求められます。なぜなら経営トップの想いをしっかり受け止めて、従業員に伝わりやすい形で伝えると共に、様々な立場の従業員の意見を聞いたり、従業員が経営トップに言いにくいことの代弁などを担うことになるからです。このような立場の人が、社内の緩衝剤となり、コミュニケーションを取り持つ影の立役者となれば、取組をよりスムーズに社内に浸透させることができます。

経営トップが、従業員に向けたメッセージを効果的なタイミングで発信したり、従業員の声をうまく汲み取って制度に反映させるためにも、社内にワーク・ライフ・バランスの取組を浸透・定着させるキーパーソンとなる人物を据えることは、取組成功の第一歩です。

### ☆取組例☆

#### カルビー株式会社 清原工場

ダイバーシティ委員が中心となり、他部署との交流、仕事へのやる気に繋げる【褒めるWS】開催など、啓蒙活動に取り組んでいます。また社内にダイバーシティ掲示板を設置し、あまり知られていないけど是非とも使ってほしい制度などを全メンバーに伝わるように掲示したりしています。社内で独自のダイバーシティ新聞を発行し、様々なダイバーシティの考え方を共有しています。

(⇒事例 P. 55)

#### 株式会社 アイエスエフネット 宇都宮サービスステーション

2012年1月に本社に「ダイバーシティ部」を設置し、社内・社外へ向けたダイバーシティ的な働き方に関する啓蒙活動を行っており、また「30大雇用」をスローガンに掲げ、障がい者やシニアなど就労困難者の雇用創出に取り組んでいます。

(⇒事例 P. 52)

---

### 3. ワーク・ライフ・バランス管理職をつくる ～管理職が理解し，率先して実践する～

---



各職場においてワーク・ライフ・バランスの取組を浸透・定着させられるかどうかは，その職場の管理職の言動が大きく影響します。

そのため，まずは，管理職に対して重点的に，階層別研修や会議でのディスカッション等を実施するなど，ワーク・ライフ・バランスの重要性の理解を促進し，職場で適切な業務管理，従業員の管理などを率先して実践するいわゆる「ワーク・ライフ・バランス（WLB）管理職」になっていただく必要があります。

また，職場の従業員に対して働き方の見直しを促すためには，管理職自らも業務の無駄を省き，ノー残業デーには率先して定時退社を実践するなど，実行垂範が求められます。日頃から不要不急な残業や休日出勤をしない，有給休暇や特別休暇についても積極的に取得すると共に周囲へ取得を促す等，管理職自らが効率的に働くことで，従業員がワーク・ライフ・バランスの取組に対して抵抗感のない環境をつくることが重要です。

このような「WLB 管理職」を増やすことは，ワーク・ライフ・バランスの取組を職場に浸透・定着させる上で不可欠です。そして，産前・産後休業や育児休業取得者，あるいは，介護経験のある従業員の中で管理職にふさわしい者を管理職に登用することで，こういった経験を活かした形で，ワーク・ライフ・バランスを実践して活躍する管理職のロールモデルをつくるといった方策もあります。



## 4. 積極的にコミュニケーションを図る ～個人や家庭の事情を話しやすい風土をつくる～

家族の病気や介護、記念日や行事などによって、会社を休んだり、定時に帰宅することを、心苦しく思っている従業員も多いはず。また、一人では対応しきれない仕事を抱えていながら、周囲に助けを求めることができず、毎日残業している人もいるかも知れません。

職場の従業員一人ひとりのプライベートな事情や抱えている業務の状況などについて、職場内で積極的にコミュニケーションを図ることは、互いの事情に配慮したり、協力体制を構築する第一歩となります。

そのための手段として、日常的な管理職からの声かけはもちろんのこと、例えば、会社として「家族参観日」「ファミリーデー」などを開催したり、趣味に打ち込んでいる姿や子どもの誕生日等を社内報に掲載するなど、従業員のプライベートや家族の「顔」が見えるようにすることも一策です。

また、業務の状況とプライベートの予定等を部署内で情報共有するような社内ネットワークを導入し、もしくは、そうした情報をメールで情報共有したり、定期的な面談で把握することで、互いの事情を理解し、業務量や分担を調整したり、休暇取得を快く勧めることができるようになります。

このような情報共有から、育児や介護と仕事の両立についての工夫（ベスト・プラクティス）が共有されますし、家庭や趣味等で共通項があることが分かると、いわゆる風通しの良い職場風土の形成の一助になるでしょう。

### ☆取組例☆

#### 有限会社 荻原会計事務所

中小企業のメリットを最大限に活かし、子育て期において、正社員からパート社員、パート社員から正社員というように、働き方が柔軟に変更できる職場環境を整備しています。また、資格取得や研修参加に積極的に参加できるよう、資格手当の支給や参加費補助など、キャリアアップに向けたチャレンジの支援を行っています。

(⇒事例 P. 47)



## 5. 「自分ごと」として考える環境をつくる ～従業員一人ひとりを主人公にする～

ワーク・ライフ・バランスの取組を社内に浸透・定着させるためには、全従業員が、「やらされ感」をもつことなく「自分ごと」として捉えるための風土づくりが大切です。

従業員一人ひとりが、主体的に取り組むようになって、初めて、残業時間の削減や年次有給休暇等の取得が効果的に進みます。

例えば、残業時間の削減については、削減できる仕事はないか、いかにして業務を効率的に行うか、無駄な時間の過ごし方をしていないか等の観点から、従業員一人ひとりが自分の業務を見直して、効率化の方法を考えることが重要です。

年次有給休暇等の取得を促進する場合であれば、予め休暇を取得する計画を立てて周囲に知らせると共に、自分の業務を周囲に代行してもらえるよう必要な引継ぎをしたり、不在時に備えてマニュアルを作成するなど、従業員一人ひとりが自分の仕事の仕組みを日頃から整えるといった準備が求められます。

全従業員が「自分ごと」として取り組むモチベーションを維持するためには、従業員による業務効率化等の優れた取組に対する社内表彰制度の導入や、従業員の業務改善に向けた提案を受け止める仕組みづくりなどによって、取組をサポートすることが重要です。

### ☆取組例☆

#### 株式会社 東武宇都宮百貨店

ポジティブアクションの一環としての研修「TOBU女性塾」を実施するなど、女性管理職の育成に努めています。また、女性の登用や、ワーク・ライフ・バランスに関する指標を数値設定し、進捗管理を行うことにより成果をあげています。

(⇒事例 P. 46)



## 6. 職場ぐるみで生産性を高める

### ～業務の棚卸し、見直し、改善を行う～

ワーク・ライフ・バランスのとれた職場環境を構築するためには、これまでの業務のやり方を見直して無駄を減らしたり、業務改善に取り組む必要があります。そのためには、日々の業務の棚卸しを行って、無駄はないか、改善点はないかを検討することが求められます。

棚卸しの際には、業務の年間スケジュールや、各月・週・日のルーチンワーク、想定される臨時の業務を明確にして、その業務に要している時間・従業員数等を把握することが肝要です。さらに、その業務をやり遂げるために投下している経営資源に見合った効果が上がっているかについても検討すべきです。この作業にあたっては、管理職自らが業務の詳細まで把握していないことも考えられますので、従業員に実態を正確に報告してもらう必要があります。従業員に仕事の効率を高めることの意義をしっかりと伝えるといった管理職の手腕が問われます。

こうした棚卸しにより、業務の必要性に応じて今後の対応を検討することになりますが、この取組自体、業務の手順を職場ぐるみで把握することとなり、業務マニュアル等の作成も可能となります。

また、それぞれの従業員が今どのような仕事を抱えているのか、繁忙期はいつかといった業務の状況を出し合うことで、職場のコミュニケーションの強化にもつながり、一人で仕事を抱え込むことなく、仕事をカバーし合える関係が促進されます。

### ☆取組例☆

#### スナックフード・サービス 株式会社

管理職だけでなく若手社員を含め、業務改善に向けたプロジェクトを発足させました。物流現場の標準化の仕組み、人材育成の仕組みなど、職場環境カイゼンに向けて9つのプロジェクトで多くのメンバーが関わりを深めながらあるべき姿を目指しています。

(⇒事例 P. 56)

## 7. 「よく働き、よく休む」を習慣化する ～「休み」を明日の成果につなげる～



仕事だけに時間を取られていると、新しい情報のインプットやネットワークの拡大が図れず、発想のマンネリ化を招くとも言われています。しっかり休養をとって、余暇を楽しんだり、家族や大切な人たちと過ごしたり、また自己啓発に励むことは、仕事のパフォーマンスを向上させるためにも重要です。

しかし、そうは言っても「仕事が終わらない」、「周りの人が働いているのに休みづらい（帰りづらい）」など、長時間の残業をしていたり、休暇を取得できない従業員には様々な理由があります。従業員によっては、「本当は、残業を長時間した方が上司から高い評価を得られるのではないか」などと誤認している場合も考えられます。そこで、職場の管理職にとっては、これらの「帰れない」、「休めない」理由を取り除くことが大切な仕事となります。

まずは、不要不急な残業の禁止や、ノー残業デー等の徹底が望まれますが、場合によっては、終業時刻以降のシステムダウン、夜8時以降の残業は認めないといった強制的な取組も効果的です。こうした強制的な取組は、従業員から不満が出ることも想定されますので、経営トップが会社の取組として明確に位置付けたり、管理職の意思統一や、社内の就業制度に盛り込むなど、入念な準備が必要です。

こうした取組を行うことで、従業員は「休み」の効果を感じることができ、「残業しなくても時間内で業務を終えるコツがわかった」、「休みを取ってみると、思っている以上に得るものがあった」といった意見も寄せられるようです。

### ☆取組例☆

#### 株式会社 日本政策金融公庫 宇都宮支店

計画的な休暇取得の促進として、夏期休暇7日、有給休暇等10日以上（うち3日間の連続休暇取得）の100%取得運動を展開し、職員のリフレッシュに繋がっています。

(⇒事例 P. 48)

#### 栃木ミサワホーム 株式会社

家庭のイベント等のため取得する休暇を「キラ休」とネーミング。従来の有給休暇よりも申請しやすく工夫することにより休暇取得の向上を図っています。

(⇒事例 P. 51)



---

## 8. 取組の進捗を「見える化」する

～達成状況の可視化でモチベーションの向上を図る～

---

ワーク・ライフ・バランスの取組は、すぐには目覚ましい成果が出なかったり、働き方や生活のあり方を問いかけることもあるため、従業員から不満や非協力的な反応が生まれることも想定されます。

こうした取組が長期間に及ぶ場合は、従業員がモチベーションを維持して真剣に取り組むための方策が必要となります。また、牽引役である経営トップや管理職にとっても、何がどのくらい進捗し、また、遅れているのかを把握することは非常に重要です。

そのためにも、経営トップや管理職は、残業時間や年次有給休暇の取得状況等を従業員や職場別に把握し、同時に仕事の成果と比較したり、こまめに達成目標の進捗状況を確認することが望めます。

従業員に周知する方法として、好事例を社内で表彰したり、多少ゲーム的な要素を取り入れて進捗状況を社内で競い合ったりするなど、楽しみながら自分たちの取組のレベル感を把握するといった工夫をすることで、取組の推進力が高まります。なお、状況を従業員に周知する際には、いわゆる「ノルマ」であると誤認されないよう配慮しましょう。





---

## 9. 業界や顧客を巻き込む

### ～社外の理解と協力を得る～

---

多くの仕事は自社で完結することなく、お客様や社外の取引先との様々な関係の上に成り立っています。

ワーク・ライフ・バランスの取組を推進するにあたり、長期間の休暇を取得したり、終業時刻と同時に業務を終わらせたりすると、「お客様に迷惑がかかってしまう」、「取引先が離れてしまう」といった心配が生じて、思うように取組が進められないことも考えられます。これは、個人や職場レベルでは解決が難しい問題です。

このような懸念を払拭するためには、経営トップが、自社のワーク・ライフ・バランスの取組についてお客様や取引先に説明し、事前にご理解をいただくことが有効です。具体的には、自社のホームページの経営トップのメッセージなどで、営業時間や会社が設定した休日を明記して協力を仰いだり、お客様や取引先に趣旨・内容を記載した書面を送付するなどの方法が考えられます。

また、長時間労働が業界の慣習となっている場合には、他社に先駆けてワーク・ライフ・バランスの取組を推進することで、優秀な人材の採用や技能の高い従業員の離職率の低下につながるほか、次のステップとして、同業他社に改善の輪を広げていくことで、業界の慣習を打ち破る契機になることも考えられます。



## 10. 社外の施策を活用する ～国や地方自治体等の表彰・認定等を取り入れる～

ワーク・ライフ・バランスの取組を進める中で、「取組に意味があるのか」、「業績が下がるのではないか」、「社会からの評価が下がるのではないか」という不安や懸念の声は、社内から出てくることも考えられます。

こうした声に対しては、ワーク・ライフ・バランスの取組が、今や会社の発展の要諦であることを経営トップが発信し、管理職が職場マネジメントを通じて実践することが重要ですが、社外の評価を利用する方法も検討に値します。

現在、国や地方自治体、関係団体では、ワーク・ライフ・バランスの取組をはじめとした社内マネジメントのあり方に関する表彰や認定、宣言制度など多様な施策を実施しています。こうした施策を利用し、積極的に自社の取組を公表することで社内の肯定感が高まります。また、従業員本人だけでなく、その家族やお客様、取引先等がこうした情報に触れることで、従業員は自社の取組を改めて肯定的に感じるができるでしょう。

このように、企業表彰やメディア掲載をうまく利用し、社内にフィードバックすることで、取組に一層の弾みがつくはずで、そして、ワーク・ライフ・バランス先進企業としての認知が高まれば、企業の評価も高まり、イメージアップにもつながります。

### ☆取組例☆

#### 株式会社 日本政策金融公庫 宇都宮支店

認定マーク「くるみん」取得  
次世代育成支援対策推進法に基づく認定事業主として認められ、2011年に認定マーク「くるみん」を取得。2013年に2度目となる認定マークを取得しています。

#### 株式会社 東武宇都宮百貨店

平成12年 ファミリーフレンドリー企業  
労働大臣努力賞受賞  
平成25年 認定マーク「くるみん」取得  
次世代育成支援対策推進法に基づく認定事業主として認められ、2013年に認定マーク「くるみん」を取得しています。  
平成26年 「均等・両立推進企業」均等推進企業部門 栃木労働局長優良賞受賞