

## 第3章 実践に向けた方策

### 1 推進体制づくりと自社の課題の把握

ワーク・ライフ・バランスの推進に向けた取組を始めようと考えたら、まずは、推進体制を検討しましょう。体制といっても、兼任で担当者を決めるケースから、独立した組織を作るケースまで、企業によって様々です。無理をせず、自社にあった方法でスタートさせましょう。

実効性のあるワーク・ライフ・バランスの取組を導入するためには、自社の働き方、支援の現状と課題、社員のニーズを把握することが重要です。自社の現状や課題は、極力数値データで、社員の要望はアンケート等で具体的に把握し、無理のない取組から検討しましょう。中小企業では、経営者と社員の直接対話により、実施内容を考え、効果を上げているところもあります。

#### ■ ワーク・ライフ・バランス推進の手順

##### ステップ1 体制づくり

**ポイント：** 自社の規模や組織形態により、最適な方法で体制づくり

- ・ 専門部署の設置(ダイバーシティ※推進室の設置など)
- ・ 兼任体制(人事部門の担当者の任命など)
- ・ ワーキンググループ(社内労働者の有志など)

※市場の要求の多様化に応じ、企業側も人種、性別、年齢などにこだわらずに多様な人材を生かし、最大限の能力を発揮させようという考え方

##### ステップ2 課題・ニーズ把握

**ポイント：** 実効性のある制度づくりに活かせる課題・ニーズ把握

- ・ 社員へのアンケート、社員との意見交換会などで社員ニーズを把握
- ・ 自社の構成(男女比、年齢層、勤怠情報、残業時間、各種制度の利用状況等)を点検し、自社の課題を把握

##### ステップ3 制度づくり・運用

**ポイント：** 制度の運用を考慮し、自社にあった利用しやすい制度づくり

- ・ 法定どおり又は法定以上の休暇・休業制度の設定
- ・ 働く時間、場所などの拡充
- ・ 社員のキャリアプランの支援
- ・ 制度内容説明会の実施、社内報やPR冊子での周知など

##### ステップ4 制度・運用の見直し

**ポイント：** 利用状況に則した、制度や運用方法の見直し

- ・ 制度の利用状況と効果の把握(利用者数・残業時間・採用応募者数など)
- ・ 利用や効果に問題がある場合の原因究明(制度設計の問題・周知不足の問題・現場での運用の問題など)

## 2 課題別対応策

ワーク・ライフ・バランスといっても、その課題や取組は様々です。自社の課題に即した制度設計や運用を考えることが重要です。

### (1) 残業が多く仕事の生産性・効率が低い

長時間労働は、社員の心身に悪影響を与え、生産性を低下させます。長時間働くことによって会社や経済を成長させていくというやり方は、逆に成長を阻害する要因となっています。

その理由としては、

- ・時間当たりの労働生産性が低下し、高付加価値生産型への移行が困難になる。
- ・子育てや介護など、時間的な制約のある働き手を労働の現場から排除してしまう。

ことなどが挙げられます。

また、恒常的な残業はコストアップや健康問題などの問題を引き起こします。さらに、「会社や従業員の仕事の非効率性を見えにくくしてしまうこと」や、従業員の「効率的に仕事をする能力」が下がってしまうという事態を引き起こします。

現在は、働けば働くほど売上げがあがった高度経済成長期型の残業体質から抜け出すことが求められます。

まずは、主たる原因を見極め、改善に向けて取り組んでみましょう。

### 課題と対応策

#### ■ 課題①

長く働くことを美德とする風土、上司が帰らないと帰れない雰囲気がある

#### ◎ 社内全体に効率よく働く意識の醸成

- ・ノー残業デーの設定、有給休暇取得の推進
- ・残業、早出、休日労働などを含む労働時間の適切な把握と管理
- ・定時までの仕事のスケジュール作成・管理など

☞市内A社の取組：「本日はノー残業デー」などと記入したポップを机の上に置き、上司にも目に見える形で促す。



## ■ 課題②

社内の会議や上司に説明する資料の作成に時間を取られる

### ◎ 役職者の意識・仕事の仕方の改革

- ・ 会議開催の数, 頻度, 時間, 参加人数の削減
- ・ IT 活用で資料やデータの共有化・見える化, 情報共有・作業の重複排除
- ・ 時間ではなく仕事の成果を評価する仕組みを導入(管理職・評価者への研修等で考え方, 方法を浸透させ, 職場内で共通理解を持つ)
- ・ 過剰な資料作成や形式の見直しを行う

☞市内B社の取組: ミーティングを短時間で効率的に行うため, 椅子には座らずに立ったまま行う。

## ■ 課題③

時期や部門・人による繁忙・閑散の差が激しい

### ◎ 業務や組織全体の見直し

- ・ 仕事の棚卸しにより, 優先度の低い業務を廃止
- ・ 業務プロセスの簡素化
- ・ マニュアル作成による業務の標準化
- ・ 特定の人に仕事が集中している場合, 業務配分の見直し
- ・ 部門を越えた繁忙時期の応援体制の確立

☞市内C社の取組: 課ごとに配置していた事務職員を一元化することにより, 部門や人による繁忙・閑散を解消。

## ■ 課題④

取引先や顧客との関係で, 急ぎの用件が生じやすいなど仕事の調整がつけにくい

### ◎ 取引先や顧客との調整・システム導入による情報の共有化

- ・ IT 活用で顧客ニーズを把握・調整し, 納期を分散化
- ・ 取引先からの情報を早めに入手し, 業務を平準化
- ・ 就業時間内外を問わず互いに連絡を取る慣行の見直し
- ・ システム化等により情報を共有化し, 誰でも窓口としての対応を可能に



## (2) 出産を機に女性社員が辞めてしまう

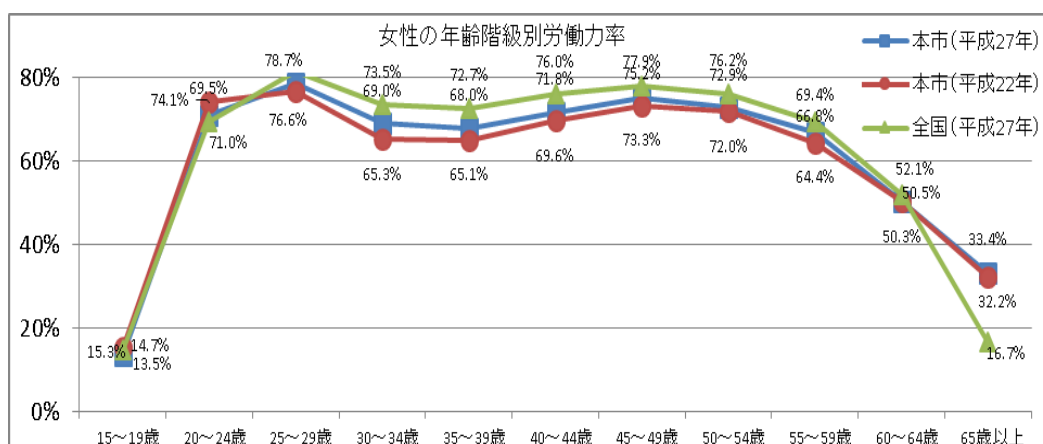
日本では、第一子出産前後に約6割の女性が離職しています。育児が落ち着いた時期に再び働き出すことにより、「M字型」就労曲線といわれ、欧米にはない型で、日本女性の働き方の特徴となっています。

実際に、「残ってほしかった社員が出産を機に辞めてしまった。」という声も多く聞かれます。そのようなことを防ぐために解決策を考えてみましょう。

仕事と家庭の両立がより切実な問題となる女性社員にとって、働きやすい職場をつくることは、すべての社員にとっても働きやすい職場へとつながります。全社員が活躍できる職場づくりを目指しましょう。

次世代育成支援対策推進法に基づき、常時雇用する従業員が101人以上の企業は、従業員の仕事と子育てに関する「一般事業主行動計画」を策定し、その旨を都道府県労働局に届け出ることが義務となっています（100人以下の企業は努力義務）。

### ◆女性の年齢階級別労働力率の推移（全国との比較）



総務省「国勢調査」より本市作成

## 課題と解決策

### 課題①

育児休業制度を取得しにくい雰囲気がある

#### ◎ 育児休業を取得しやすい環境づくり・利用促進のための工夫

- ・ 育児休業制度の周知徹底(育児・介護休業規定の策定, ハンドブック・HP 等による周知, 制度利用者を社内報等で紹介)
- ・ 育児休業制度の拡充(対象となる子の年齢の引き上げや期間延長, 分割取得など法定を超えた取組)
- ・ 利用しやすい職場マネジメント(育児休業中の代替要員の確保, 育児休業中の連絡コミュニケーションなど)

☞市内D社の取組：社内HPや社内報で、仕事と家庭生活を両立させる制度を周知し、利用を促している。また、育児休業を取得した社員が、研修等で自らの体験を語り、制度利用を普及・啓発している。

### 課題②

育児休業復帰後、正社員で復職している人がいない

#### ◎ 育児休業復帰後の柔軟な勤務形態づくり

- ・ 勤務時間の弾力化(短時間勤務制度, 始業・終業時間の繰上げ・繰下げ制度フレックスタイム制度, 子の看護休暇など)
- ・ 在宅勤務制度
- ・ 失効年次有給休暇の活用
- ・ 子連れ出勤など(働く時間と子育ての時間を重ね合わせるワーク・ライフ・ミックス)

☞市内E社の取組：小学校3年生までの子どもを養育する社員を対象にした短時間勤務制度や子の看護休暇制度を設けている。

### 課題③

仕事と育児に追われ、将来のキャリアイメージが描けない

#### ◎ キャリア形成支援の実施

- ・ 女性職員のネットワークづくりの支援
- ・ キャリアプランの研修会等を開催し、女性のキャリアプランや両立モデルを提示
- ・ キャリア形成を念頭に置いた仕事の割り振り(管理職研修等で、女性に対する仕事の割り振りの見直しを勧めるなど)

☞市内F社の取組：両立している女性社員をアドバイザーとし、育児休業復帰後の女性社員を対象とした研修会を開催し、育児期間中のキャリアプランなどについてのアドバイスやアイデアを共有している。

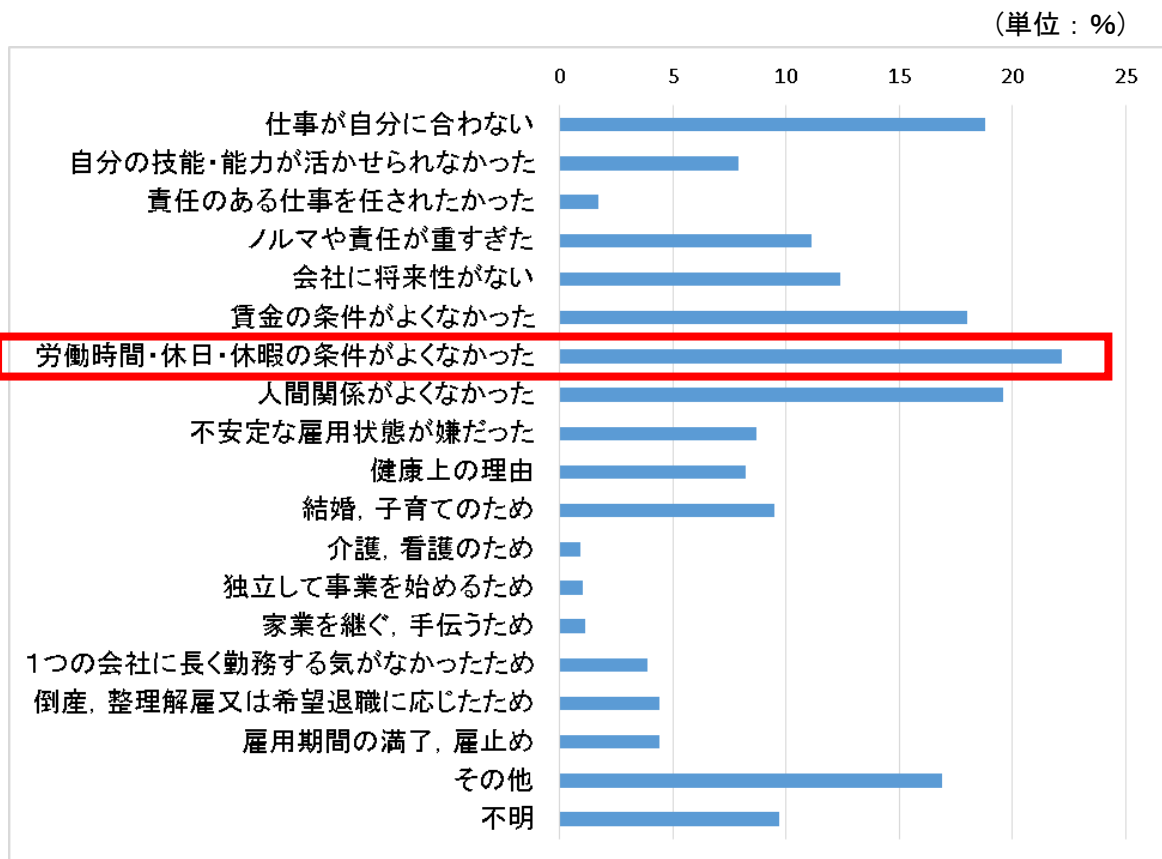
### (3) 若い社員が定着しない

近年、若い世代においては「私生活を大事にしたい。」という考え方が多くなっています。このため、仕事と生活の調和が可能な企業であるかどうか、学生が就職先を選ぶ際の重要なポイントになっているといっても過言ではありません。

ワーク・ライフ・バランスの取組が行われている企業であれば、私生活を大切にしながら安心して働くことができ、将来のライフプランも立てやすくなることから、若い社員の定着率も高まります。

#### ◆初めて勤務した会社をやめた主な理由（複数回答、3つまで）

初めて勤務した会社を離職した満 15～34 歳の若年労働者に、その離職理由を聞いたところ、「労働時間・休日・休暇」という回答がトップでした。



(厚生労働省「平成 25 年若年者雇用実態調査結果の概況」より本市作成)



## 課題と解決策

### ■ 課題①

社員の満足度が低く、社員がいきいきしていない

- ◎ **社員のワーク・ライフ・バランスの見直しと満足度向上に向けた取組**
  - ・ 社内アンケート等を実施し、社員ニーズを把握
  - ・ 自社の取組と社員ニーズにミスマッチがないかどうか取組の評価・見直し
  - ・ 社員ニーズにあった取組の構築や充実

☞市内G社の取組：社員表彰を毎年実施し、功績を称えとともに、表彰休暇を付与している。

### ■ 課題②

欲しい人材がなかなか集まらない

#### ◎ 効果的な社外アピールの実施

- ・ 自社が導入しているワーク・ライフ・バランスの取組や育児・介護に関する制度、制度利用者の声などをHPやパンフレット等でアピール
- ・ 国や自治体等の認定や表彰を受けることでアピールの機会とする

☞市内H社の取組：自社のHPのトップページに市の表彰受賞企業であることを掲載し、働きやすい職場づくりを行っていることをアピール。

☞市内I社の取組：自社のワーク・ライフ・バランスの取組の特徴を明記した求人広告を出し、応募者が増えた。

### ■ 課題③

入社間もない社員の離職率が高い

#### ◎ 会社の方針や制度の周知、キャリアプランニングの支援

- ・ 入社時や採用1年後など、機会を捉えてワーク・ライフ・バランスの取組や人材育成に関わる会社の方針を明示
- ・ ライフステージに即したキャリアプランの情報提供、プランニング機会の提供
- ・ 同世代のネットワーク化を支援



#### (4) 女性の管理職や管理職候補者が育たない

優秀な女性社員を雇用しても、なかなか管理職を志望する人や管理職の候補となる人が出ないと悩んでいる企業は少なくないと思います。

内閣府の意識調査によると、女性の管理職志向を高める職場環境としては、「仕事で期待されたり、頼られていると感じることがある」「自分のアイデアや企画を提案する機会がある」「昇給や昇進、職種転換の機会がある」ということなどが挙げられており、仕事と家庭を両立しながら、キャリアアップを目指す前向きな女性が増えていることがわかります。

会社としても「職种的に女性に合わない」、「この業界は女性に向いていない」と決めつけずに、女性が活躍しやすいようポジティブ・アクション(27ページ参照)に取り組みながら、管理職へのキャリアアップが目指せるよう環境を整えましょう。

なお、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)により、常時雇用する従業員が301人以上の企業は、自社の女性の活躍状況の把握・課題分析、行動計画の策定・届出、情報公表等を行うことが義務となっています(300人以下の企業は努力義務)。



### 課題と解決策

#### ■ 課題①

##### 女性の正社員や総合職が少ない

#### ◎ 女性社員の裾野を広げる取組

- ・ 女性社員が継続就業できるような支援策の構築・充実
- ・ 女性の採用拡大
- ・ 女性の職域拡大

👉市内K社の取組：設計部門などの技術系職場に女性社員を積極的に配置し、技術系職場の約4割を女性が占めるなど、職域を拡大している。



## ■ 課題②

### 管理職を志望する女性社員がいない

#### ◎ 管理職に向けた動機付け

- ・ ライフイベントを踏まえた長期的キャリアプランニングのための情報提供・研修実施
- ・ 女性のロールモデルの提示(先輩社員や管理職を助言者とし、継続的に支援)
- ・ 女性社員や子育て・介護などを両立している社員のネットワーク化を支援
- ・ 将来の管理職候補としての女性社員の育成を、管理職に要請
- ・ 女性の活用をトップが会社内外に宣言する

## ■ 課題③

### 管理職に抜擢したものの、辞めてしまう

#### ◎ 登用した管理職社員のフォロー

- ・ 本人の意向を十分に踏まえた登用(昇格のタイミング・働き方への配慮など)
- ・ 管理職登用後のメンター(助言者)の設置や研修の充実
- ・ 管理職のあり方の見直し(責任と権限・処遇のバランスなど)

## 《注意事項》

男女雇用機会均等法では、労働者に対する性別を理由とする差別的取扱いを原則禁止していますが、職場に事実上生じている男女間の格差を是正する目的で行う女性のみを対象とした措置や女性を有利に取り扱う措置(ポジティブ・アクション)は法違反とはなりません。

※事実上生じている男女間の格差について、男性労働者と比較して、一定の雇用管理区分、職務、役職において女性労働者が4割を下回っている場合、格差が存在していると判断されます。

※女性のみを対象とする又は女性を有利に取り扱う措置を講じるときは、これまでの慣行や固定的な男女の役割分担意識が原因で生じている状況を改善する目的が必要です。なお、現に女性労働者の割合が4割を下回っている場合でも、単に女性を優先したい、有利に処遇したいという意図で措置を講じる場合は、法違反となります。

#### 〈女性優遇が認められる例〉

- ・ 女性の応募を促すために、女性求職者を対象とした職場見学会を実施すること。
  - ・ 女性の管理職登用を進めるために女性社員を対象に意識啓発の研修を行なうこと。
- (参照) ポジティブ・アクション情報ポータルサイト <http://www.positiveaction.jp/>

## (5) 親の介護に悩む社員がいる

少子・高齢化の急速な進行により、親の介護問題は深刻化しています。しかも、育児とは異なり、急に直面することや長期間に及ぶ可能性があります。また、その担い手は、働き盛りで責任のある立場の40代～50代中高年層の社員であることが多く、女性だけでなく中堅社員や管理職の男性でも、親の介護のために休みを取ったり、退職せざるを得なくなる人が増えているようです。

仕事と介護の両立は、喫緊の課題になりつつあるといっても過言ではありません。介護に関する制度が整備されていない事業所は、社員の実情とニーズについて把握し、法に基づいて整備する必要があるでしょう。また、既に各制度がある場合でも、より利用しやすい制度となるよう改善していくことが必要です。全社員の共通問題として理解を深め、仕事と介護を両立できる環境づくりについて考えていきましょう。



### 課題と解決策

#### ■ 課題①

介護を理由に退職する女性社員や親の介護を理由に休みがちな男性社員がいる

#### ◎ 社員のニーズに即した取組の構築

- ・ 介護休業制度の活用支援
- ・ 法定を超えた介護休業(取得可能期間の延長, 取得対象要件の緩和など)
- ・ 法定を超えた介護を目的とした短時間・短日勤務制度の導入

☞市内L社の取組: 介護休業について、法定で定められている93日より更に6ヶ月の延長が可能であり、復職後は、休職前と同じ条件で復帰することができる。

#### ■ 課題②

社員に中高年層が多く、近い将来に備えた介護対策が必要

#### ◎ 制度の周知や利用促進のための工夫, 将来のニーズを想定した検討

- ・ 育児・介護休業法の制度についての周知徹底
- ・ 責任ある立場にある社員が長期に休む場合についての対応策の検討
- ・ 介護による長期休暇を見据えた業務のフォロー体制の検討

☞市内M社の取組: 介護に関する制度を利用しやすくするため、社員への周知とともに制度活用の際の相談体制を整備した。

近年では、精神的疾患を理由として休職・退職する社員が増加しており、そうした疾患を引き起こしかねないほどのストレス要因の増加等が問題視されています。

社員がうつ病などメンタル面で不調をきたして休業や退職してしまうようなことになれば、企業にとっても大切な人材が失われてしまうことになり、ストレスを抱えたまま仕事をしている状態が長く続くようなことがあれば、効率的な事業活動を継続する上で影響を及ぼしてしまいます。

ストレスの要因は、精神的疾患や職場や家族、個人の問題など複数重なっていることが多く、必ずしも原因が職場にあるとは限りませんが、企業を取り巻く環境の変化に伴うものや、より高い成果を求められる中での人間関係など仕事上においても様々な要因が考えられます。

社員が心身ともに健康に働ける職場環境づくりに努めましょう。

#### 《注意事項》

平成27年12月より、労働安全衛生法により労働者数50人以上の事業場において、年1回ストレスチェックの実施が義務付けられ、(労働者数50人未満は当分の間、努力義務。)事業者は、検査の結果、高ストレス者として選定され、面接指導を受ける必要があるとされた労働者から申し出があった場合には、医師による面接指導を実施するとともに、医師の意見を聴き就業上の措置を講じなければなりません。また、ストレスチェックの結果の集団ごとの集計・分析およびその結果を踏まえた職場環境改善が事業者の努力義務となっています。

## 課題と解決策

### ■ 課題①

疲れている様子で活気のない社員が増えている

#### ◎ 職場環境の改善による予防的取組

- ・ 社員が心身ともに健康に働ける職場づくり(ワーク・ライフ・バランス施策の取組による職場環境改善:組織風土の改革, 残業削減, 働き方の多様性, 仕事内容や進め方の裁量性, ハラスメント等)
- ・ 社員の仕事上のストレス耐性を強めるための取組(コミュニケーション能力向上, キャリアプランニング支援)
- ・ 職場や家庭等の環境要因によってストレスを抱えてしまった社員の支援(産業医を中心に個人情報に十分な配慮をしながら, 上司・同僚等による支えあい)
- ・ 働く人が業務によって疾病を増悪させることなく、治療と職業生活の両立を図るための事業者による取組

(参照) 厚生労働省: 事業者における治療と職業生活の両立支援のためのガイドライン  
<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000115267.html>

## ■ 課題②

### うつ病等によるメンタルヘルス不調の社員が増えた

#### ◎ メンタルヘルス対策の強化

個人情報に十分に配慮し、メンタルヘルス不調に陥っている本人の意思を尊重しながら「労働者の心の健康保持増進のための指針」(厚生労働省)に沿った対応を行う。

- ・ 衛生委員会等における十分な調査審議
- ・ 「心の健康づくり計画」の策定
- ・ 関係者に対する教育研修・情報提供(労働者や管理監督者への研修など)
- ・ 「4つのケア」の効果的な推進
  - ①セルフケア(労働者自らが行うストレスへの気づき)
  - ②ラインによるケア(管理監督者が行う職場環境の改善と相談への対応)
  - ③事業場内産業保健スタッフ等によるケア(社内の産業医等による専門的ケア)
  - ④事業場外資源によるケア(労災病院などメンタルヘルス専門機関によるケア)
- ・ 職場環境等の改善
- ・ メンタルヘルス不調への対応(本人や家族から相談できる体制整備など)
- ・ 職場復帰のための支援(休業中からのケア, 復帰支援プラン, 復帰後のフォローなど)

(参照)厚生労働省:労働者の心の健康の保持増進のための指針

<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/03/dl/h0331-1b.pdf>

☞市内〇社の取組：一定時間以上の長時間労働者を対象に産業医との面談を行うとともに、残業時間管理と削減の取組を行っている。



### 3 新法への対応(女性活躍推進法の成立)

女性が、職業生活において、その希望に応じて十分に能力を発揮し、活躍できる環境を整備するため、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」が制定されました。

これにより、平成28年4月1日から、労働者301人以上の大企業は、女性の活躍推進に向けた行動計画の策定などが新たに義務づけられましたので、事業主の皆様は対応が必要となっています。

なお、300人以下の事業主の皆様は努力義務となっております。

#### 女性活躍推進法の内容

女性活躍推進法に基づき、国・地方公共団体、301人以上の大企業は、(1) 自社の女性の活躍に関する状況把握・課題分析、(2) その課題を解決するのにふさわしい数値目標と取組を盛り込んだ行動計画の策定・届出・周知・公表、(3) 自社の女性の活躍に関する情報の公表を行わなければなりません(300人以下の中小企業は努力義務)。

また、行動計画の届出を行い、女性の活躍推進に関する取組の実施状況が優良な企業については、申請により、厚生労働大臣の認定を受けることができます。認定を受けた企業は、厚生労働大臣が定める認定マークを商品などに付することができます。

※女性活躍推進法の詳細については、66ページ『3 ワーク・ライフ・バランスに関する情報サイト』の『厚生労働省 女性活躍推進法特集ページ』欄に記載のアドレスからHPをご覧ください。

◆本市では、女性活躍推進法に基づく事業主行動計画策定の支援を行うとともに男女問わず働きやすい職場環境とするため、職場環境改善や多様な働き方の実現などに取り組む企業に対してコンサルタントの派遣事業を実施しております。

(⇒詳しくは次ページをご覧ください。)





中小企業の皆さまへ

## ワーク・ライフ・バランス実現にむけた 働きやすい職場環境づくりをサポートします！

～～宇都宮市ワーク・ライフ・バランス推進コンサルタント  
派遣事業についてのお知らせ～～

### 《概要》

宇都宮市では、ワーク・ライフ・バランス実現と女性活躍推進の支援のため、職場環境の改善にむけた取り組みを希望する事業者に対し、ワーク・ライフ・バランス推進コンサルタントを派遣します。

### ◆目的

女性活躍推進法に基づく事業主行動計画策定の支援を行うとともに男女問わず働きやすい職場環境とするためには、ワーク・ライフ・バランスの実現が重要であることから、職場環境改善や多様な働き方の実現などに取り組む企業に対してコンサルタントの派遣を行うものです。

### ◆対象事業者

宇都宮市内の従業員300人以下の事業者 5社

### ◆支援内容

ワーク・ライフ・バランスに対する理解を有し、事業主行動計画の策定や働き方の見直しに関する支援実績を持つコンサルタントを派遣し、以下の内容を実施するもの。

#### (1) 女性活躍推進法に基づく事業主行動計画の策定支援等

- ① 女性の活躍状況を把握、課題分析し、その結果を勘案して、数値目標や取組内容等についての助言を行う。
- ② その行動計画を効果的に取り組めるように助言を行う。

#### (2) 誰もが働きやすい職場環境づくりに向けた支援

実際の働き方を把握、課題分析し、柔軟な勤務体制の確立や休暇取得の促進など誰もが働きやすい職場環境を整備するための助言を行う。

### ◆派遣期間

平成30年8月から平成31年2月頃を予定

### ◆応募期間

平成30年度は6月～7月頃を予定

(詳しくは下記問い合わせ先までご連絡ください。)

\*お問い合わせ先\*

市民まちづくり部 男女共同参画課

電話番号：028-632-2346