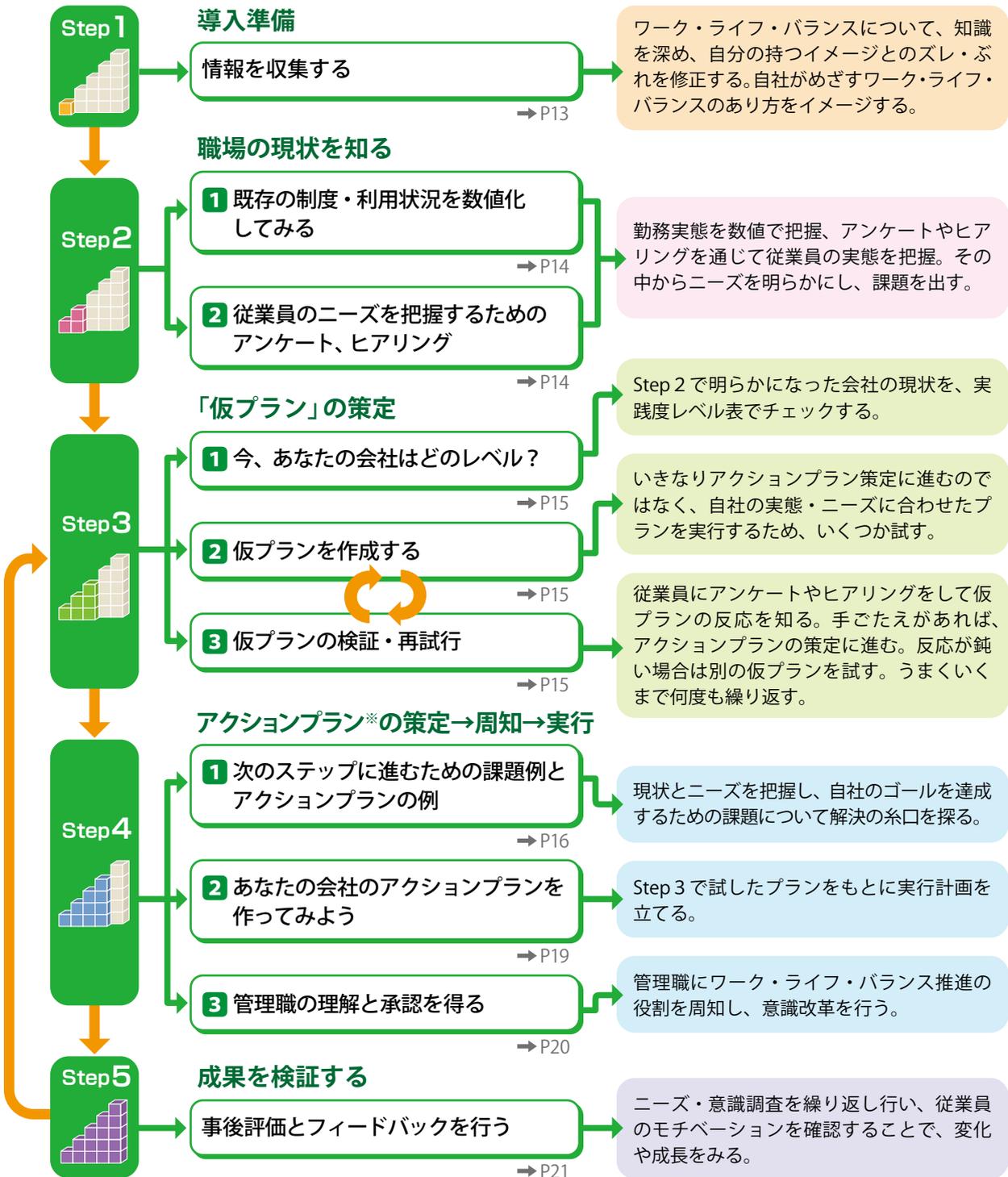


# 明日から実践できる！ 経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス

ワーク・ライフ・バランスを効果的に進めるためには、段階に応じた導入ステップを踏むことが大切です。ワーク・ライフ・バランスを経営戦略と捉え、あなたの会社を「強く魅力ある企業」に育てていきましょう。

## ワーク・ライフ・バランスの導入ステップ



※アクションプランとは、ワーク・ライフ・バランスを進めるための行動計画のことです。

## ワーク・ライフ・バランス推進の3つの約束

ワーク・ライフ・バランスを効果的に進めるには、3つの心がまえが必要です。

### 1 経営者(管理者)が本気になる

トップの強いメッセージが最も重要です。信念を持って、あらゆる機会にメッセージを發しましょう。管理職には新しいマネジメント能力も必要になります。

### 2 従業員の自律性を高める

ワーク・ライフ・バランスの施策について従業員に教育・研修する必要があります。これまで以上に効率的に仕事を進め、短時間で成果を出すことが前提だということを示し、仕事の進め方をゼロから見直し、従業員の自己管理、時間管理能力の開発を支援しましょう。

### 3 成果を検証する

ワーク・ライフ・バランスはトライ&エラーで臨みましょう。運用して問題や不都合が生じる場合は、柔軟に改善を加える姿勢で進めることが大切です。実施後にアンケートやヒアリング等を行い、制度の見直しを随時行うことが成功のカギです。

## Step 1 導入準備 ～情報を収集する～

### 香川県の中小企業の状況について知る

- ワーク・ライフ・バランス総合調査 香川県商工労働部 労働政策課  
[http://www.pref.kagawa.lg.jp/rosei/fukushi\\_top.html](http://www.pref.kagawa.lg.jp/rosei/fukushi_top.html)

### メールマガジンに登録する

- ワーク・ライフ・バランスの最新情報や講座、講演会の案内など

### ホームページで全国の状況を調べる

- 仕事と生活の調和推進プロジェクト 厚生労働省
- 両立支援総合サイト 両立支援のひろば 厚生労働省
- イクメンプロジェクト 厚生労働省  
男性の育児休業の取得促進とイクメン周知のためのホームページ
- カエル! ジャパン 内閣府  
仕事(ワーク)と生活(ライフ)の調和(バランス)推進ホームページ
- ワーク・ライフ・バランス支援サイト

### 仕事と介護の両立セミナーなどに参加する



### ワーク・ライフ・バランスに関する書籍を読む

- 中小企業庁『中小企業における次世代育成支援・両立支援の先進事例集 — 普及版 —』 2007年3月  
<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/sonota/ryouritsu.pdf>
- 中小企業庁『平成18年版 中小企業白書』第3部・第3章 子どもを産み育てやすい社会に向けた中小企業の役割  
[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h18/H18\\_hakusyo/h18/index.html](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h18/H18_hakusyo/h18/index.html)

※いずれもWEBサイトから無料でダウンロードできます。

## Step 2 職場の現状を知る

### ■どんな会社になりたいですか

ワーク・ライフ・バランスに取り組むにあたり、まずは、あなたの会社がめざす理想の姿(ゴール)について、あてはまるものにチェックを入れてみましょう。



- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 仕事の生産性をあげて売り上げを伸ばしたい    | <input type="checkbox"/> 一生懸命働いてほしい      |
| <input type="checkbox"/> 従業員が心身ともに健康に働いてほしい      | <input type="checkbox"/> 従業員にイキイキと働いてほしい |
| <input type="checkbox"/> 自分の会社を好きになってほしい         | <input type="checkbox"/> 従業員に長く働いてほしい    |
| <input type="checkbox"/> 出産、育児を経ても女性に長く働いてほしい    | <input type="checkbox"/> 優秀な人材を確保したい     |
| <input type="checkbox"/> 従業員が仕事と生活を両立しやすい環境を整えたい | <input type="checkbox"/> その他 ( )         |

## ■現状を把握しましょう

自社に合った導入方法を検討するため、現状と従業員のニーズを把握しましょう。これらの調査から、今ある問題を把握し、組織の現状や課題を明らかにできます。

### Step2 - ① 既存の制度・利用状況を数値化してみる



数値データの例	現状（制度の有無や利用状況等）	
従業員の構成		
平均勤続年数	男性	女性
新卒者の3年以内の離職率		
育児・介護等家庭の事情を理由とした退職者の数		
残業時間数		
有給休暇の取得率		
育児休業制度	有・無、取得率（男性	女性）
介護休業制度	有・無、取得率（男性	女性）

### Step2 - ② 従業員のニーズを把握するためのアンケート、ヒアリング

アンケートは、個人が特定されないため本音を引き出しやすく、ヒアリングは、従業員一人ひとりのニーズをしっかりと把握できるという特徴があります。いずれも、実施する際には実施目的を従業員に対して明確に伝えるとともに、プライバシーの侵害という誤解を招かないよう十分に配慮しましょう。

ヒアリング(例)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●働きやすい職場だと思いますか？</li> <li>●入社時の印象と今の現状の違いはありますか？</li> <li>●家族や友人と過ごす時間は十分にありますか？</li> <li>●福利厚生や内容に満足していますか？</li> <li>●今の社風を好ましいと思っていますか？</li> <li>●今後も続けてこの職場で働きたいですか？</li> <li>●社内の制度について、よく知っていますか？</li> <li>●社内に理想となる働き方をしている人はいますか？</li> <li>●出産してもこの会社で働きたいですか？ など</li> </ul>

日々の雑談の中からニーズをひろったり、グループヒアリング、個人面談など形態はさまざまです。また、経営層と管理者、管理者と従業員、経営層と従業員など、階層を越えたコミュニケーションをとることを心がけましょう。

本音を引き出すためには信頼関係が前提になります。話しやすい雰囲気づくりも大切です。

アンケート調査(例)
<p>社員の皆さんがよりいきいきと働くことができる環境づくりを実現するためにアンケートを実施します。</p> <p>1. この会社でいつまで働きたいと考えていますか？</p> <p><input type="checkbox"/> ( )年後まで <input type="checkbox"/>結婚まで <input type="checkbox"/>出産まで <input type="checkbox"/>定年まで <input type="checkbox"/>その他 ( )</p> <p>2. ずっとこの会社で働いていくために、障害になると感じていることがありますか？</p> <p><input type="checkbox"/>ある <input type="checkbox"/>ない</p> <p>3. 2で「ある」と答えた方にお聞きします。働き続けるために障害になるのはどんなことですか？</p> <p><input type="checkbox"/>子育てに十分な時間を割くことができない <input type="checkbox"/>家族の介護に十分な時間を割くことができない <input type="checkbox"/>長時間労働や残業が多く、体調管理に不安がある <input type="checkbox"/>自己啓発や勉強をしたいが、そのための時間を確保することができない <input type="checkbox"/>その他 ( )</p> <p>4. どのような制度(施策)があれば、3の状態を改善することができると思いますか？ 優先順位の高いものから3つ選んでください。</p> <p>●在宅勤務 ●ノー残業デー ●労働時間管理の改善 ●計画的有給 ●メンタルヘルス対策</p>

毎年実施することで、組織がどのように変わっていったかを知ることができます。



# Step3 「仮プラン」の策定

## Step3-1 今、あなたの会社はどのレベル？【ワーク・ライフ・バランス 実践度レベル表】

ニーズ把握で明らかになった会社の現状を実践度レベル表でチェックしてみましょう。



レベル	状態	具体例
5	意識改革、風土改革が行われている	<input type="checkbox"/> キャリアカウンセリング <input type="checkbox"/> オリジナルなグループ活動 <input type="checkbox"/> 体験発表会 <input type="checkbox"/> 表彰制度
4	制度が継続していく工夫がほどこされている。 オリジナルな制度、アイデアが行われている	<input type="checkbox"/> 離職率、意識調査など数値チェック <input type="checkbox"/> プロジェクトチーム発足 <input type="checkbox"/> タイムマネジメント <input type="checkbox"/> 相談窓口の設置 <input type="checkbox"/> ボランティア募集 <input type="checkbox"/> 在宅勤務制度 <input type="checkbox"/> 企業内保育所 <input type="checkbox"/> 自己啓発の経費補助 <input type="checkbox"/> 社内報で体験談
3	皆に周知され、実施、実行されている	<input type="checkbox"/> 長時間労働対策（ノー残業デー等） <input type="checkbox"/> 有給休暇取得促進 <input type="checkbox"/> 管理職研修 <input type="checkbox"/> ワーク・ライフ・バランスの意味、目的の周知 <input type="checkbox"/> メンタルヘルスケアの取組み <input type="checkbox"/> 育児休業利用促進（男性の育児休業取得促進）
2	制度をつくる、実態把握（法令遵守レベル）	<input type="checkbox"/> 育児・介護休業 <input type="checkbox"/> 有給休暇管理 <input type="checkbox"/> 短時間勤務制度 <input type="checkbox"/> その他の休業制度 <input type="checkbox"/> 労働時間の実態把握
1	個別対応	<input type="checkbox"/> 育児休業取得者への対応 <input type="checkbox"/> 精神疾患への対応 <input type="checkbox"/> 育児休業復帰者への対応

↑ 自律度高い  
 ↓ 自律度低い

上記のレベル表で自社の実践度を把握できたら、次はアクションプランの作成です。ただし、最初から完成度の高いプランを作成することは難しいので、まずはいくつかの「仮プラン」を作って試行しましょう。

## Step3-2 仮プランを作成する

課題を解決するためにはどんな制度や施策が必要か、P16～18の課題例やアクションプランの例を参考にするとともに、P19のアクションプランシートの様式を使って、「仮プラン」をいくつか作成してみましょう。

## Step3-3 仮プランの検証・再試行

Step3-2で立てた「仮プラン」を試行した後、再度、従業員にアンケートやヒアリングを行い、効果を検証します。手ごたえがあれば、アクションプランの策定に進みますが、反応が鈍い場合は、その手法が従業員のニーズにマッチしていない可能性がありますので別の仮プランを試みます。自社の個性に合ったプランになるまで、検証・再試行を繰り返しましょう。



## Step4 アクションプランの策定→周知→実行

### Step4 - ① 次のステップに進むための課題例とアクションプランの例

香川の中小企業でよく聞かれる主な課題と、具体的なアクションプランの例を紹介しています。ここにあげたアクションプランは、他の課題の解決策としても有効です。

課題例  
1

#### 残業が多い、常態化している

「長時間労働」＝「美德」という社内の雰囲気がありませんか？ 頑張る＝長時間労働、問題解決＝根性主義という考え方では、非効率となり利益を生み出すことが難しくなっています。「残業をしないで成果を出す」ために、「業務の見直し」や「ムダを省く」ことにゼロベースで取組んでみましょう。

#### アクションプランの例

##### 労働時間を管理する

労働日ごとに始業・終業時刻を記録し、労働日数、労働時間数、時間外労働時間数、休日労働時間数、深夜労働時間数等の把握に努めましょう。

パソコン上でデータ管理するなど、システム化することで効率もアップします。

##### 業務内容にムリ・ムダがないか見直す

「できるだけ短い時間で良い仕事を」ということを考えれば、1つ1つの作業について、「標準的な作業時間」を設定し、進捗状況をグループで共有するよう指導・教育することも効果的です。

スケジュールと優先度を確認でき、働き方を見直すきっかけ、仕事内容のマネジメントにもつながります。

##### 部門間の応援体制をつくる

各部門の仕事の繁閑の波に応じて要員を調整できるよう柔軟な体制づくりも大切です。

例えば、職場参観日を推進したり、社内運動会を開催したり、仕事以外で社員やその家族が交流できるイベントを企画することでコミュニケーションが活性化します。

##### 多能化を進める

人によって業務量の差があると、忙しい人に仕事が集中しがちです。特定の人や分野に業務が集中しないように、各従業員ができる仕事の種類を増やし、能力を身に付けさせること(多能化)も業務の効率化の上で重要です。実務的にはOJT(＝仕事をしながらの実地訓練)や担当業務をローテーションで回すなどの手法があります。

##### 作業の計画を作成する

所定時間内で業務を終わらせるには、計画的に作業・仕事を進めていくことが必要です。各部門、個人ごとに、業務の実態に即して時間配分などの作業計画を作成し、その計画に従って進めることも有効な手段です。その際には、事後に計画通りに進められたかフォローし、次の計画に役立てることが大切です。



### 1人に仕事が集中すると…

ある企業で、社員が日々の業務内容とそれに要した時間を書き出していったところ、「ある主任の判断・相談待ち」の時間が非常に多いことが分かりました。その主任は多くの仕事を抱えており、後輩を教育する時間もなく、結果的にその部署全体で恒常的な長時間労働が続いていました。

このように、属人的な仕事の進め方をしている企業は、日本には少なくないでしょう。しかし、皆が「自分にしかできない(分からない)仕事」を持っていたら、誰かが休んだだけで業務が停止してしまいます。中小企業にとっては大きな打撃です。日頃から仕事を抱え込まず、お願いできる仕事は仲間に任せる、チームで情報を共有することが、これからの時代に求められます。

課題例  
2

## 育児や介護などを理由に辞める従業員が多い

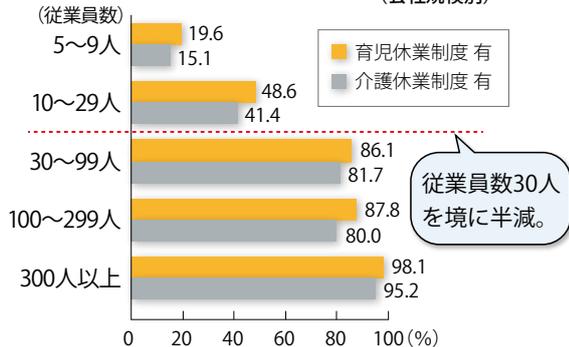
少子高齢化が急速に進む中、今後は、出産、育児、子どもの看護だけでなく、本人の病気や親の介護など個人の置かれた状況に応じて、様々な働き方を求める社員が増えてくるでしょう。中小企業にとって、人材不足は最も重要な課題のひとつです。状況に応じた働き方の提案と、辞めずに働き続けられる環境づくりが優秀な人材の確保につながります。

### アクションプランの例

#### 制度を明文化する

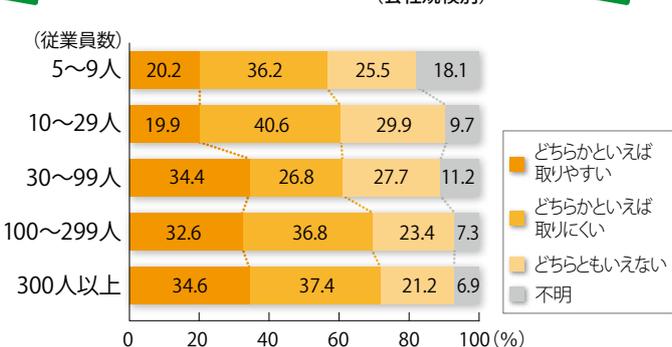
個別のケース対応や場当たりの支援ではなく、社内制度を整えることで、従業員が安心して働くことができます。

図表6 育児休業、介護休業制度の有無 (会社規模別)



資料:香川県「ワーク・ライフ・バランス総合調査」(平成21年10月)

図表7 育児休業の取りやすさ (会社規模別)

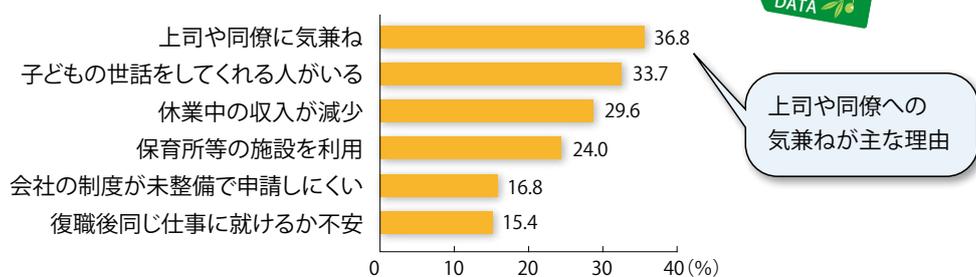


資料:香川県「ワーク・ライフ・バランス総合調査」(平成21年10月)

#### 周知徹底する

管理職の研修などを行い、理解を深めることが近道です。復帰後の育児・介護支援制度(短時間勤務制度、子の看護休暇等)について、従業員に周知徹底を図ることが大切です。

図表8 育児休業制度不利用の理由



資料:香川県「ワーク・ライフ・バランス総合調査」(平成21年10月)

#### 職場内の要員で分業する

日頃から作業を平準化し、部門間で業務内容を共有、把握しましょう。他社の事例なども参考にして、自社の事業に合わせて準備をしておけば、急な場合にも焦らず対応できます。

#### 代替要員を補充する

休業している従業員にはコストはかかりません。技術や高い能力を持った人材に休業後も働いてもらうためにも、P9の「ワーク・ライフ・バランスのコスト比較」を参考にして代替要員の補充を検討してみてはいかがでしょうか。

#### 休業中のコミュニケーションと、復帰後のフォローをする

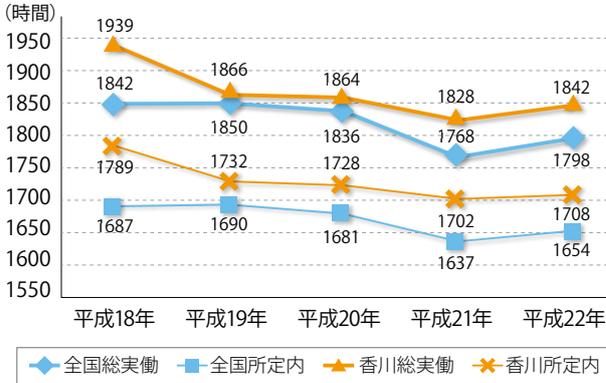
休業中仕事を離れていると不安に感じることもあると思います。従業員の不安をできるだけ取り除くために、休業中も定期的にコミュニケーションをとることが大切です。復帰後は一定期間、フォローする人員を確保することで、より早く生産性をあげることができ、結果的にコスト削減につながることができます。

課題例  
3

## 有給休暇が取得できていない

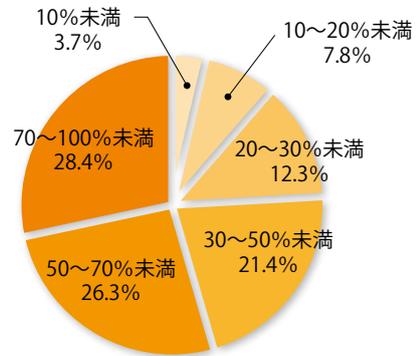
諸外国と比較して、日本は有給休暇の取得日数が非常に少なくなっています。さらに香川県では、有給休暇の取得率も低く、労働時間が全国平均より長いという現状があります。なぜ有給休暇を取りにくいのか、「仕事の多さ」「会社の雰囲気」など、自社の問題がどこにあるのか探ってみるといいかもしれません。

図表9 年間総実労働時間



資料:厚生労働省「毎月勤労統計調査」(企業規模30人以上)

図表10 年次有給休暇の取得率



資料:香川県中小企業団体中央会「香川における中小企業の労働事情」(平成22年7月)

### アクションプランの例

#### 計画的に有給休暇を組み込む

有休の取得について、月、年での計画を立てましょう。従業員の希望を事前に(年度当初などに)記入できるシステムを作り、職場の中で取得予定の情報を共有化し、調整していきましょう。シフトを組む際、仕事の予定だけではなく休みの予定も計画を立てるようにしましょう。

#### 上司が進んで取得する

上司が率先して業務の効率化を図り、部下が有休を取得しやすい環境を整備し、部下が休みやすいよう自ら有休取得に努めましょう。

#### 取得状況のチェックとフォローアップ

人事担当部署等で、各部署における有休の取得実績のチェックを行い、取得実績を報告、取得率が低い部署および従業員に取得促進を働きかけましょう。

勤怠は、パソコン上に記録を残せば、管理しやすくなります。  
責任者(担当者)を決めて、取得を促しましょう。

#### 多様な有給休暇メニューの提供

例えば、家族の記念日(誕生日や結婚記念日)、授業参観日、育児参加、リフレッシュなど、多様な休暇メニューを提供し、取得しやすい職場の風土づくりをしましょう。



### キーワードは「持続可能性」

ワーク・ライフ・バランスというのは環境問題と似ている。キーワードは「持続可能性」だ。環境問題において、資源を使い果たしてしまうと、社会を維持できないように、長時間労働で社員を使い果たす企業は、いずれは経営を継続していくことが困難になってしまう。環境問題も、当初はなかなか日本企業に浸透しなかったが、今では環境に配慮しない企業は、消費者から選択されなくなっている。

ワーク・ライフ・バランスも同様で、働き方を変えない企業は、消費者や労働者から選ばれなくなっていく、やがては淘汰されてしまうだろう。

## Step4 -2 あなたの会社のアクションプランを作ってみよう

仮プランで策定したプランをもとに、実行計画を立てましょう。

〈記入例〉

アクションプランシート	
実施項目	有給休暇の取得促進
ねらい	社員が元気に長く働くこと
目標	有給休暇を年に○日以上取得させる
具体的施策	<ul style="list-style-type: none"><li>有給休暇の取得状況を調査する</li><li>各部署において、有給休暇の取得計画を策定する</li><li>社内広報誌などで周知する</li></ul>
推進責任者	人事部 田中部長
期間	平成○年○月○日～平成○年○月○日まで
評価の時期と方法	平成○年○月 有給休暇の取得状況を確認、従業員へのアンケート調査を実施



アクションプランシートに書き込んでみましょう。

実施項目	
ねらい	
目標	
具体的施策	
推進責任者	
期間	
評価の時期と方法	

経営者が、声高にワーク・ライフ・バランスの重要性を呼びかけ、支援制度を整えても、従業員と経営者との間には「管理職」という壁があります。管理職は、部下を管理・育成する立場にあり、職場の雰囲気にも大きな影響力を持ちます。それだけに、ワーク・ライフ・バランスを推進するために、管理職には大事な役割が課されます。



## 管理職に期待される役割

### 1. 制度を周知徹底する

制度の内容をよく理解し、機会あるごとに制度について部下にアピールすることが必要です。

### 2. 手続きを簡略化する

申請書類をすぐに入手できるようにする、記入すべき書類の枚数や項目を少なくするなど、極力シンプルに手続きできるよう工夫します。

### 3. 制度利用者の、業務や制度利用上の悩みをフォローする

時間的制約がある従業員や、多様な形態で働く従業員が増えることが予想されます。業務改善のリーダーシップをとるとともに、制度利用者やその周囲の従業員の悩み相談に対応するための、ノウハウの共有も有効です。

### 4. 制度を利用しやすい職場の雰囲気づくりをする

普及・定着において一番重要な部分です。外部の専門家に制度の普及・定着の支援をしてもらうのもよいでしょう。

## 管理職向け意識改革の方法

- 管理職研修などで、ワーク・ライフ・バランスの目的を共有する。
- 制度利用者の人事面での対応について、方針を徹底する。
- 管理職に対する人事評価基準に、人材育成、部下の残業時間、部下の成果の把握など、ワーク・ライフ・バランスの推進に関する項目を追加する。
- 管理職間、部署間でのノウハウを共有する機会を設ける。



## こんな管理職は淘汰される!!!

管理職に求められるのは「マネジメント能力」です。対応できない管理職は昇進昇格が困難になることを伝えると効果的です。

### 【管理職への説得ポイント】

- マネジメント能力とは、「多様な事情を持つ部下のマネジメントができること」で評価されるものである。
- 全員が 24 時間働ける部下を抱えて結果を出せるのはあたりまえで、そうしたチームでは管理職のマネジメント能力はいらぬ。
- むしろ、育児休業取得者が出て、時間に制約が生まれた時に管理職のマネジメントスキルが問われる。
- 今後、育児やメンタルヘルスによる休業だけでなく、介護により休業する部下が増える。
- 自分の価値観を押し付ける管理職は淘汰される。



## Step5 成果を検証する

### ■事後評価とフィードバックを行う

制度・仕組み導入後も、アクションプランの目標に基づいて、どの程度達成できているか、定期的に数値化して検証しましょう。また、P14のニーズ調査で利用したアンケートを再度実施し、回数を重ねることで、従業員の意識やモチベーションの変化をつかむことができ、次のStepに向けたさらなる改善点を探ることができます。

成果を図る指標を設定し、達成度や経年変化で比較しましょう。

区分	指標	把握方法
従業員への効果	従業員満足度	制度の利用者数や取得率など、定量化できるものは数値化し、従業員へも継続的にアンケートやヒアリングを実施して、さらなる改善の余地を探る
経営への効果	生産性、売上げ、利益率	売上高や営業利益などの経営資料や財務資料等を分析する
顧客への効果	顧客満足度	顧客へのアンケートやヒアリングを実施し、サービスや商品の質などについて定期的に調査する

具体的施策実施後のアンケートとして、以下の様な分類で定期的に行うことも有効です。

従業員向けワーク・ライフ・バランス体験アンケート（例）

評価項目	
業務の効率化	1. ムダや重複がなく、効率よく仕事が行われているか？ 2. 業務の効率化を進めるような取組みを行っているか？ 3. 業務の効率化を促進するような雰囲気や風土があるか？
人材確保	4. 人材獲得を効果的に進めるような取組みを行っているか？ 5. 第三者に対して、自分の会社を働くのにより会社だと勧められるか？
休暇取得の促進	6. 有給休暇を希望どおりに取得することができているか？ 7. 会社が有給休暇取得を促進するような取組みを行っているか？ 8. 休暇取得を促進するような雰囲気や風土があるか？
出産育児支援	9. 会社の出産・育児支援制度を、希望するときに利用できるか？ 10. 出産後も育児しながら働ける環境が整っているか？ 11. 育児しながら働くことを支援する雰囲気や風土があるか？
介護支援	12. 会社の介護支援制度を、希望するときに利用できるか？ 13. 介護しながら働ける環境が整っているか？ 14. 介護しながら働くことを支援する雰囲気や風土があるか？
自己啓発支援	15. 会社が自分に対して、どのような能力や技術を要求しているか理解しているか？ 16. 会社が自己啓発を支援する取組みを行っているか？ 17. 自己啓発を進めるような雰囲気や風土があるか？
残業削減	18. 長期の残業は緩和されているか？ 19. 会社が残業時間短縮のための取組みを行っているか？ 20. 不要な残業を許さない雰囲気や風土があるか？

資料：中小企業庁「中小企業ワーク・ライフ・バランス対応経営マニュアル」を参考に作成

# 働きやすい制度を整え、仕事の効率化を徹底してやること。そして、会話を増やすしかけがあること。

代表取締役 森田 桂治 さん



## ワーク・ライフ・バランス

- 1 ノー残業デーを週2日実施。他の日もおよそ 21:00 までと残業に制限をつけました。仕事の効率化には「朝メール・報告メール」や「業務マニュアル」の整備が有効でした。
- 2 「会話が無い、話を聞いてくれない」という不満を、会話と面談の機会を多くして解消に努め、定着率を高めています。
- 3 勤務の柔軟さが特長の一つ。たとえば経営陣もパートさんも、子連れ出勤可能です。また、パート時間を子どもの成長に合わせて長時間にすることも可能。

## ■ 会社概要

【設立】2000年6月2日

【本社所在地】香川県高松市川島東町  
293番地5

【代表取締役】森田 桂治

【業種】ネットコンサルティング/  
ホームページ制作 / 通信販売 / 地球、環境、エコロジーを真剣に考えるメディアサイトやアウトドアフィールド情報のポータルサイトの運営なども行う。

【従業員数】25名 (H23.9.30 現在)

【URL】<http://gofield.co.jp/>



## 残業を減らしても業績を下げないために、「仕事の効率化」と「見える化」にトライ。

仕事の効率化と両輪を担っているのが、「ノー残業デー」や「朝メール・報告メール」です。創業当時は深夜も仕事をしている状態だったのですが、それでは従業員が定着しません。そこで週に2日はノー残業デー、他の日もだいたい21:00には帰るように変えていきました。

仕事の効率化では、始業時に今日の仕事予定を10分刻みで計画して、メールで全社員に流します。終業時には、その日の進捗を報告します。これによって仕事の予定の精度があがり、積み残しが減りました。また、周囲にその人の仕事の進捗状況が見えるので、マネジメントしやすくなります。

見える化について、ルーティーンワークとなるものは業務マニュアルを作成しています。担当業務に必要なマニュアルは机の上に常備、すばやく正確な対応が可能になりました。入社もない社員だけでなく、インターンの学生やパートの方への業務指示も的確に行えます。

## 「会話を増やす仕組み」を、意識して作っています。

毎朝、全員で職場のそうじをします。手を動かしながらの会話がいいですね。家族のこととか、趣味のこととか。

ランチタイムには、マネージャーと社員数名が食事に出席する場を、意識してセッティングします。ただの愚



痴にならないために、マネージャークラスの人間を交えることが重要です。

◀会議の必須アイテム「オーボール」  
ぐにやっとなつぶしたり、指を入れてくるくる回したり、手を動かしていると口の動きも滑らかに。次の発言者に向けて、机の上をコロコロ転がしてボタンタッチ。会話を増やす工夫はこんなグッズにも表れています。

夕方には、ときどき「ビヤバズセッション」といって、職場の一角でビールやおつまみを楽しみながら会話をします。自席で仕事をする人は続けながら、合い間にやってきて会話することもできます。飲み会となると、参加できない人が多いので、このやり方は有効です。

ほかにも定期的に個人面談を行います。面談以外の日も、経営陣は固定の席を持たずに仕事しますので、さまざまな社員と日常的に気軽に話をしていますね。社員が若いため、まだ育児休業や介護休業を取得した実績はありませんが、必要とあれば1年でも2年でも取得してもらいたいと思っています。

どんなニーズがあるのか、日ごろの会話の密度が高ければ実態を把握しやすいのです。社員も、事情を周囲が理解していれば制度を利用しやすいでしょう。

## ■リフレッシュ休暇制度

有休の消化率は良い方ですね。月に一日は何があっても休む！と意識して、仕事をしています。また、3年・6年のように3の倍数年にはリフレッシュ休暇制度があります。5日間の休暇と旅行券が出ます。有休と組み合わせて1週間～10日の大型連休にして旅行を楽しむ社員が多いです。

## ■子連れ出勤できるって本当？

本当です。でも、連れて来ると子どもはウロウロする(笑)。子どもにも居場所があればいいんだと思い、置き畳でキッズスペースを作りました。子どもの振替休日や、病後の回復期などに、仕事を休まなくてよくなりました。



## 育休復帰後のフォローや研修制度を手厚く。 家族のことも話して、シフト調整や有休取得を円滑に。

本社営業開発部 部長・施設統括長・事務長 合田 敦さん

### ワーク・ライフ・バランス

- 1 育児休業は条件によって、最長1年6カ月まで取得可能です。また復帰後に短時間勤務を選択できます。1歳未満の子を育児する場合には6時間勤務、3歳未満の子を育児する場合には7時間勤務が可能で、定時より1時間～2時間短い勤務となります。
- 2 育児休業中のブランクを埋め、復帰後の業務をスムーズに行うため、プリセプター（指導者）が一人付きます。人生の少し先輩によるフォローやアドバイスが仕事と生活の調和に役立ちます。
- 3 従業員の資格を使わせていただいているという姿勢なので、スキルアップのための社外研修には積極的に参加してもらいます。研修費や旅費の補助もあります。

### ■ 会社概要

【設立】2003年11月5日  
 【本社所在地】高松市福岡町4-28-27  
 【代表取締役】葛西 和久  
 【業種】ロイヤルケア高松をはじめとする介護付有料老人ホーム・デイサービスセンターの経営 / 介護保険法に基づく事業等  
 【従業員数】65名(男性15名、女性50名) (H23.9.30現在)  
 【URL】http://www.royalcare.jp



### 育児休業はとって当たり前、復帰後の仕事にはプリセプター(指導者)がついてブランクを埋めていきます。

従業員のうち80%が女性です。平均年齢が30歳代とたいへん若いのも特徴。ちょうど結婚、出産、子育てなど、生活スタイルが大きく変わる時期。以前はそれが原因で辞めていく方も多かったのです。

そのため、ワーク・ライフ・バランスという意識はないのですが、「どうすれば子どもを保育園や幼稚園に通わせながら働きやすい職場になるか?」ということに取り組んできました。その結果、育児休業取得率100%はもちろん、復帰後の仕事のフォロー体制や柔軟な勤務が実現し、定着率もあがりました。

まず、出産後の育児休業取得については、取得経験者が多く、周囲の理解も得やすく、取得して当たり前の雰囲気です。現在、育児休業中の従業員もいますよ。

復帰後のフォロー体制については、いきなり元通りのペースで仕事をするのは難しいという実態をふまえ、プリセプター（指導者）が付くようにしています。プリセプターの役割は、復帰者が休んでいる間の介護業界の変化や職場ルールの変更などの情報提供を行い、ささいなことでも相談にのってブランクを埋めてあげることです。

また、出産前との生活の大きな違いは、育児が加わること。そのため短時間勤務を選択できます。

### 勤務は早出、遅出、日勤、夜間のシフト制。シフトを組むときに個人の希望をできるだけ反映しています。

シフトを組むときに子どもの行事や家庭の事情も優先して、月に3～4日の希望休暇を取得できます。シフトを組むのに手間がかかりますし、全ての人が希望通りにはいかないマイナス面もあります。しかし、保育園や幼

稚園のうちは行事も割と多く、見に行ってもやりたいのが親ごころ。お互いさまの気持ちを持って、譲り合うことも必要です。そのためにも日頃から家族のことや、家庭の事情も支障のない範囲でオープンにして、周囲にわかってもらうようにしています。

一方で、施設の入居者サービスは24時間365日休み無しなので、いつも家族優先というわけにはいきません。年末年始の出勤もあります。なるべく多くの人が休めるように、幹部社員も総出でシフトに入って応援体制を組んで対応しています。

### 育児休業後、短時間勤務を選択して職場復帰。

育児休業を1年取得後、2年間短時間勤務を選択し、職場復帰。定年まで働きたい!と宣言してくれました。



本社営業開発部 主任 佐野 美咲さん

子どもが3歳になるまでのあいだ、短時間勤務制度(8:30～16:30)を利用しました。おかげで子どもを保育園に早く迎えに行くことができ、仕事と育児を両立することができました。お迎えの後も気持ちに余裕が持てたので良かったです。

### ■ 資格取得支援制度

私どもは従業員の資格を使わせてもらっているという考え方。そのため、さらに資格を取ったり、スキルアップの研修に参加するのを支援しています。研修の参加にかかる諸経費は基本的に全額会社負担、資格取得にかかった諸経費も半額会社負担としています。

### ■ 表彰制度

年間MVP賞、ベストスマイル賞があります。これは毎年1回、全従業員の投票によって選ばれます。社員もパートも全員の中から1位～3位まで選ばれとあって、かなり盛り上がります。

## 規則が整備されると、社員が自主的に仕事の段取りを行い、仕事効率もアップ。

常務取締役・営業 吉田 尚樹 さん



### ワーク・ライフ・バランス

- 1 規則がないのは自由で良いというのは誤りでした。規則が整備されると、休みと仕事の段取りを自主的に行うようになりました。
- 2 育児休業を取得する社員から70歳を超える社員まで、幅広い年代の生活に合わせて毎年見直しをしています。
- 3 年間20日の有休取得率は70～80%。業務効率は上がり、社用車のガソリン代や光熱費などの経費はわずかに削減と、思わぬ効果も。

### ■ 会社概要

【設立】1982年6月11日  
 【本社所在地】香川県仲多度郡多度津町北鶴3丁目3-35  
 【代表取締役】吉田 安徳  
 【業種】建設業（注文住宅・増改築・軽量天井・壁下地・内装工事）  
 【従業員数】15名（H23.9.30現在）  
 【URL】<http://www.build-wood.com/>



### 働く条件や休暇の取り方など規則が決まると、自主的にスケジュール管理できるように。

就業規則が整備され、有給休暇を社員が都合に合わせて取るようになると、勤務日数は減ります。しかし、業務効率はかえって上がりました。というのも、休みの予定を自分で決めれば、仕事の予定も自分で決められるようになるからです。また、やる気も違ってきます。次の休み前後にどこまで仕事を進めておかねばならないか、自分で考えるようになりました。仕事を分割して管理することで、どうしても休み中に対応が必要なことは、話し合っ分担できるようにもなりました。そのため、休暇は事前申請した後にホワイトボードに提示する、今日の仕事の予定は朝礼で毎日通達するなど、運用ルールも決めていきました。

### 年代や業務内容が異なる社員一人一人の生活がうまくいくような規則作りを心掛けました。

就業規則などを白紙状態から作り上げるには、中小企業同友会で存じ上げていた社会保険労務士の植田さんにお世話になりました。作りながら何度も社員へのヒアリングを重ねることで、それぞれの思い描く安定した生活が異なることも実感し、規則に反映していききました。ちょうど出産を控えた社員には育児休業制度が必要でしたし、親の通院介助をしている社員には介護休業制度が必要でした。また定年



▲本社1Fにあるキッズコーナーは来客用ですが、ときには社員の子どもの遊び場にもなります。

60歳を超えて働いている社員の退職金のことや、建設現場担当者の残業手当の考え方をどうするかなど、幅広い年齢層や業務内容に対応した項目を整備できたと思います。

すべて完成したところで、全社員に向けて発表会を行い、印刷したものを一人一人に手渡しました。それから、私の朝一番の仕事は「有給休暇申請書に押印すること」になりましたね(笑)。

### ■ 世代に応じた有休の使いみち

有給休暇は年間20日です。消化率が70～80%ですから月に1日は取得している計算になります。申請理由をみると、子育て世代は参観日や家族旅行、シニア世代は田植え・稲刈り、法事や祭りなどが多いですね。

### ■ 毎年見直しをして、進化中

導入して3年目の今年は、月別所定休日5～9日間を半日単位で取れるようにしました。その結果、会社の営業日は増え、従業員は都合に合わせて休みやすくなったぶん仕事に集中するようになり、業績は持ち直してきています。また、集中力が高まって残業時間が減り、残業代が減りました。光熱費や社用車のガソリン代などもわずかながら減額と、思わぬ効果も出ています。

### ■ 管理職の仕事にも影響大

勤怠管理も規則に照らし合わせて判断しやすくなったし、昇給や手当についての説明もできるようになったので、さっぱりしました。無駄な探り合いもなくなり、お互いへの信頼が回復してきたと思っています。