

Work Life Balance

ワーク・ライフ・バランス
経営マニュアル



鹿児島県

目 次

| | |
|----------------------------|----|
| ○ ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）とは | 1 |
| ○ かごしまの雇用情勢 | 2 |
| ○ ワーク・ライフ・バランスに取り組むメリット | 3 |
| ○ コスト比較 | 4 |
| ○ 経営トップの姿勢 | 5 |
| ○ 推進手順 | 6 |
| Step1【準備】 | 7 |
| Step2【課題・ニーズ把握】 | 8 |
| Step3【施策の整備】 | 11 |
| Step4【実行】 | 14 |
| Step5【定着】 | 16 |
| ○ Q&A | 18 |
| ○ 出産・育児・介護と仕事を両立させるための制度 | 19 |
| ○ 県の制度など | 20 |
| ○ リンク集・国の制度 | 21 |

編集発行 平成28年3月

鹿児島県 商工労働水産部 雇用労政課 労働福祉係

〒890-8577 鹿児島市鴨池新町10-1

電話099-286-3014

FAX099-286-5582

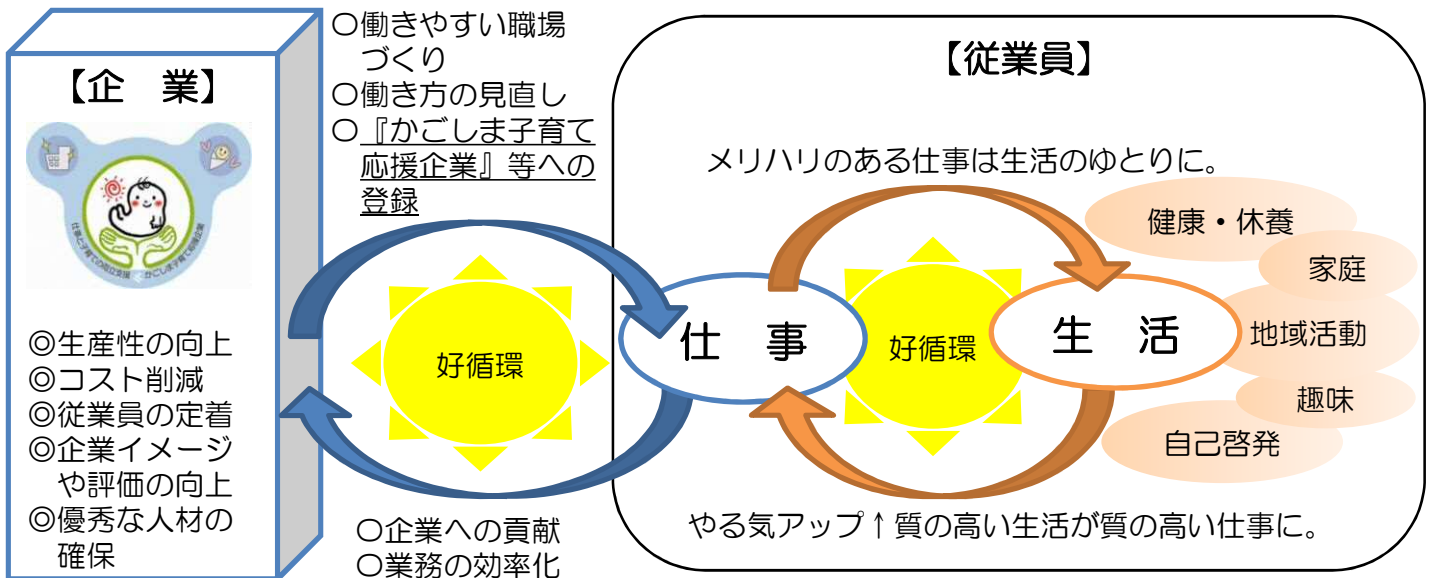
E-mail : roufuku@pref.kagoshima.lg.jp

ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）とは

工夫次第でコストをあまりかけずに会社を強くする経営戦略の一つに、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）への取組があります。

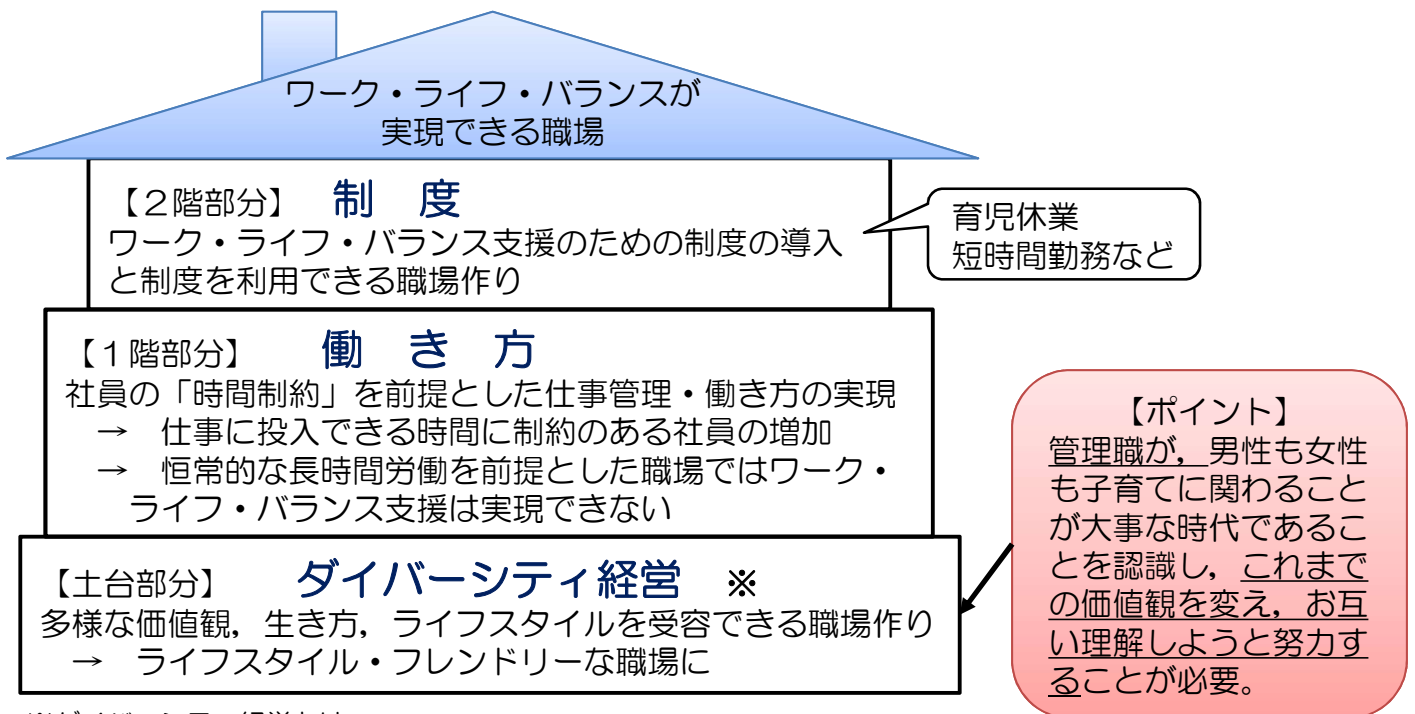
従業員の仕事と生活を両立しやすい環境づくりのためには、職場ぐるみで業務の見直しやムダの削減に取り組むことが必要であり、その結果、生産性の向上やコストの削減など経営にプラスの影響がもたらされるとともに、従業員の定着率の向上や個々の従業員の仕事の能率アップ、パフォーマンスの向上なども期待できます。

また、県の『かごしま子育て応援企業』に登録するなど、取組を積極的にPRすることで、企業イメージが良くなり社会的評価も高まるので、優秀な人材の確保にもつながります。



3つの取り組みからなるワーク・ライフ・バランス支援

(資料) 中央大学大学院戦略経営研究科教授 佐藤博樹 氏



※ダイバーシティ経営とは

多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、組織内の個々の人材がその能力や特性をいかし、いきいきと働くことの出来る環境を整えることによって、「自由な発想」が生まれ、生産性を向上し、自社の競争力強化につながる、といった一連の流れを生み出しうる経営のことです。

かごしまの雇用情勢

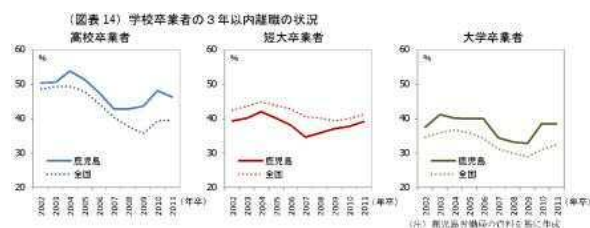
2015年2月10日 日本銀行鹿児島支店

「長期的な視点から見た鹿児島県の雇用情勢～若い世代の繋ぎ留めに向けて～」より
労働力減少の背景

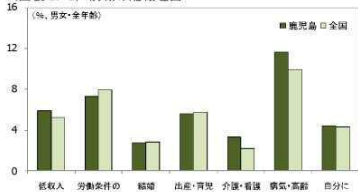
人口減少・少子高齢化 (短期的な問題)

高い若年層の早期離職率 (理由)

- 労働条件の悪さ
(労働時間は男性を中心に全国に比して長く、休日は少ない)
- 出産、介護



(図表 15-1) 前職の離職理由



若年層の県外流出 (背景)

高校卒業者の県外就職率が相対的に高い

(図表 12) 高校卒業者の県外就職率

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----|-----------------|-----------------|-----------------|
| 鹿児島 | 42.8% 全国 2 位 | 42.6% 全国 1 位 | 42.9% 全国 1 位 |
| 全国 | 18.8% | 18.2% | 18.2% |

(出所) 文部科学省 報道発表「高等学校卒業者の就職状況に関する調査について」

子育て等に関する男女間の役割分担に対する意識の低さ

(図表 20) 男女の意識に関する調査

| | 鹿児島 | 全国 |
|----------------------|-------|-------|
| 夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである | 52.9% | 41.3% |
| 子供ができて、ずっと職業を続ける方がよい | 29.9% | 45.9% |

(注) 当該内容について「賛成」、「どちらかといえば賛成」と回答した人の割合。下段は女性が職業を持つことに対する意識。
(出所) 鹿児島県「鹿児島県の男女の意識に関する調査」(2012年)、内閣府「男女共同参画社会に関する意識調査」(2009年)

企業【労働条件の改善や子育て・介護世代への配慮】

人材育成



賃金改善



労働環境の整備

子育て等に関する男女間の役割分担に対する意識改革

積極的に
取り組んでいく

新しい雇用の創出

幅広い業種や地域で多様な人材を引きつけ、労働力の確保に繋がる

若年層の流出の食い止め

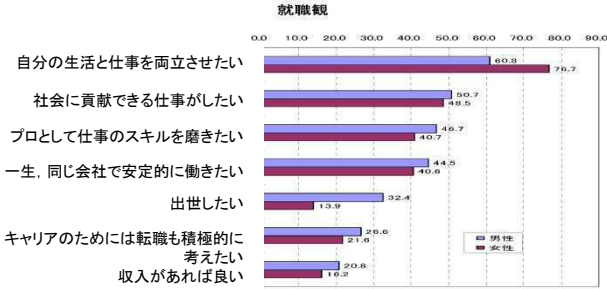
労働環境や幅広い人材が新しい着眼点や発想を生み、イノベーションや生産性の向上に繋がる

【鹿児島県】
働き手にとって魅力的な県
これからを担う鹿児島の若い世代に選ばれる県

採用

優秀な人材の確保
(学生の量・質が向上)

学生は仕事と生活を両立させたいという就職観が多数派であり、優秀な人材の採用に貢献します。特に人材獲得をめぐる状況が厳しい中小企業にとって効果的と考えられます。



(資料) 日本経済新聞社「就職希望企業調査2007年調査」より作成。
(備考) 1. サンプル数：全国の大学生・大学院生 5,137人
2. 「あなたの就職に対する考え方(就職観)」に近いものを選んでください」に対する回答(複数回答)

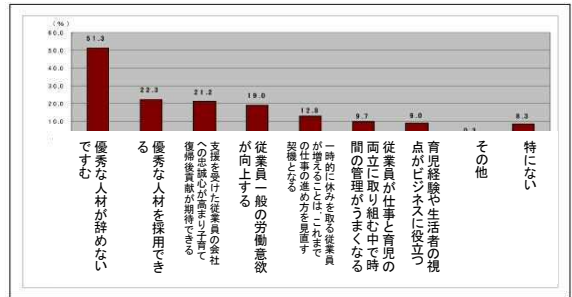
(資料) 内閣府男女共同参画会議「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」(平成20年)

業績

生産性や
売りの向上

業務目標を下げずに業務の効率化等を進めることにより生産性が向上します。また、売りの向上に結びつくこともあります。

仕事と育児の両立を支援する取組が企業業績に与えるプラス面



(注) 「Yahoo!リサーチモニター」から抽出し、2,543企業(従業員規模別では、0~20人が1,529社、21~50人が282社、51~100人が163社、101人~300人が233社、301人~1000人が154社、1001人以上が182社となっている。)中、仕事と育児両立支援取組実施の企業業績への影響について「企業の業績には関係しない」と回答した企業を除いた2,006企業が回答。
(資料) 新富士通総研「中小企業の両立支援に関する企業調査」(「中小企業白書」(平成18年)に掲載)

従業員

○多様な従業員の定着(離職率の低下)

多様性に富む従業員が定着することにより、現代社会で企業に求められる顧客や市場の多様なニーズへの対応も可能となります。従業員にそれぞれで培われた知識や経験が失われることなく発揮され、新たな従業員を採用、育成するコスト等が不要となります。

○従業員の満足度や仕事への意欲の向上

従業員の抱える様々なニーズに応えることにより、従業員の満足度や仕事への意欲が高まります。また、企業に対するロイヤリティが向上します。

○従業員の生活者としての視点や創造性、
時間管理能力の向上

従業員が子育てや介護、自己啓発、地域活動等多様な経験をするにより、生活者としての視点や創造性、時間管理能力の向上が望めます。

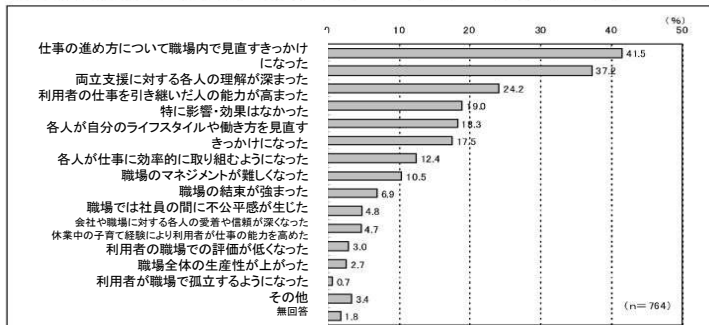
○部下や同僚従業員の能力向上

業務分担の見直しや業務応援を行い、時には上の役職の業務を代替する経験等もすることにより、部下や同僚従業員の能力の向上が望めます。

○従業員の心身の健康の保持増進

メンタル面等で問題を抱える従業員は増加傾向にあり、周囲の従業員や業務進行にも深刻な影響を与えます。従業員の心身の健康の保持は企業の活力向上に不可欠です。

「育児休業制度」「短時間勤務制度」の利用による職場への影響(複数回答 n=764)



(資料) 少子化と男女共同参画に関する専門調査会「管理職を対象とした両立支援策に関する意識調査」(平成17年)

企業イメージや
社会的評価の向上

社会的責任を果たす企業として企業イメージや評価が向上します。報道等の機会が増え企業のPR効果が望めます。



『かごしま子育て
応援企業』等への登録

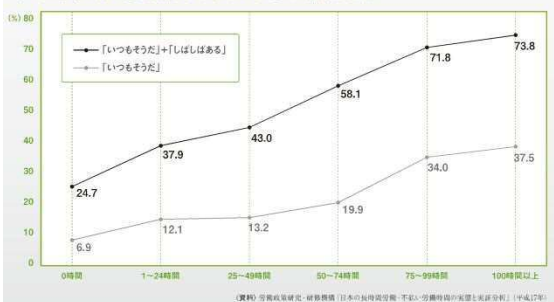
コスト

コスト削減

従業員の離職や病気休職等を回避することにより少なからぬコストが削減されるほか、長時間労働の是正により残業代や光熱費が、テレワークの推進によりオフィス賃料等が削減されます。

月間の超過労働時間が50時間を超えると、「いつもあるいはしばしば」「一日の仕事で疲れ退社後何もやる気になれない」とする人の割合が半数を超えます。

「一日の仕事で疲れ退社後何もやる気になれない」人の割合(男女別)



(資料) 労働政策研究・研修機構「日本の長時間労働-不眠・労働時間の管理と健康」(平成17年)

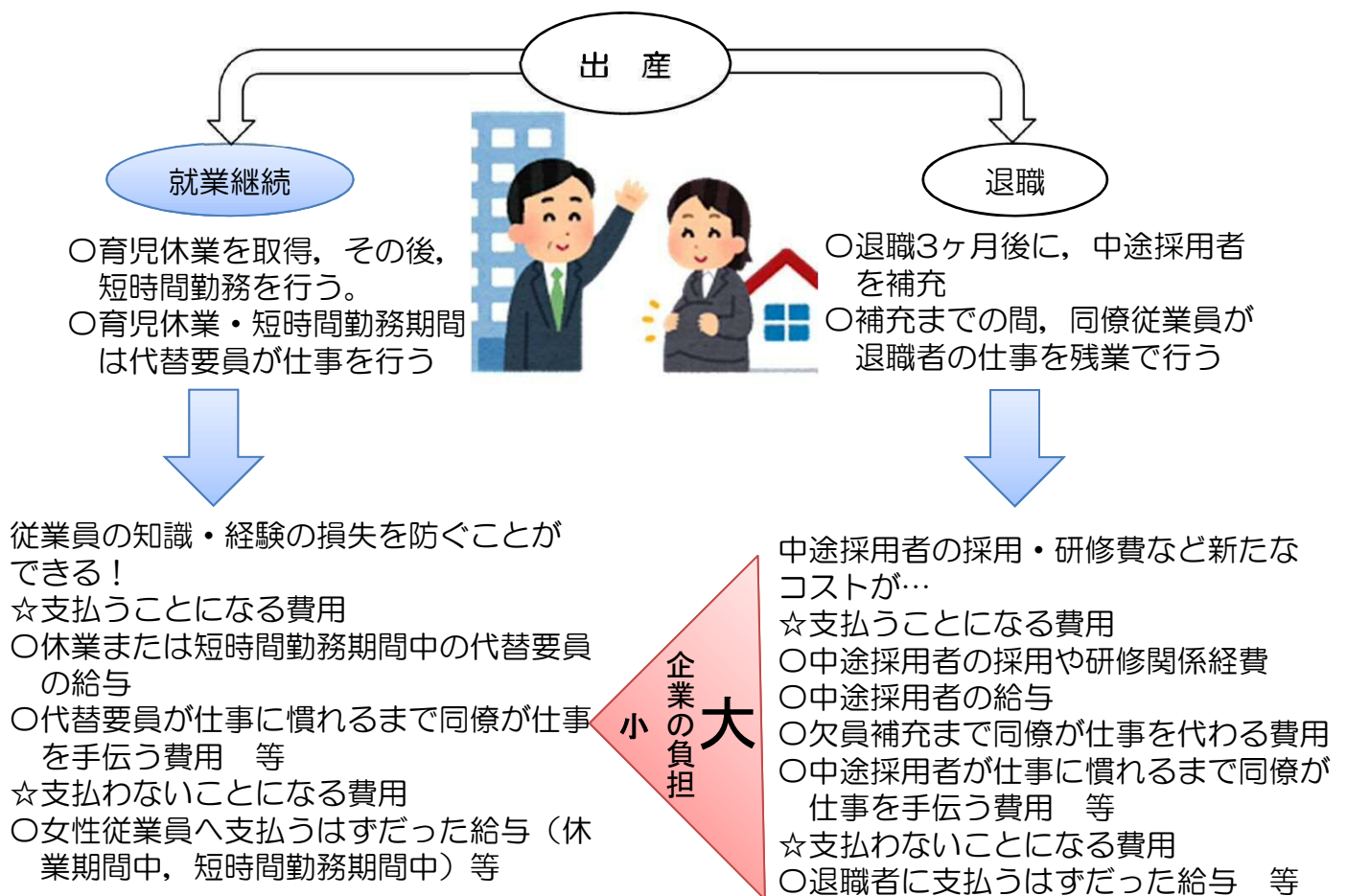
コスト比較

ワーク・ライフ・バランスの推進にはコストがかかると思われがちですが、そうではありません。女性従業員が出産後も就業継続する場合は、一般的にはむしろコストが小さくすむとみられます。

従業員が出産を機に退職し人員を補充すると、中途採用者の採用・研修等費用がかかるため、同じ従業員が就業を継続し、育児休業を取得・短時間勤務を行う方が、企業にとってコストがかかりません。それに加え、それまで培われた従業員の知識や経験の損失を防ぐことができます。

育児・介護休業や看護休暇、残業抑制策、短時間勤務制度などのワーク・ライフ・バランス施策に、人事評価制度の見直しや管理職のマネジメント力向上研修、業務効率化のためのIT導入、業務平準化のための新商品・サービス開発などの取組みを合わせて実施すると効果的です。こうした取組みにはコストがかかりますが、これはワーク・ライフ・バランス施策だけに必要な「経費」というわけではなく、経営上必要な「明日への投資」にほかなりません。

女性従業員が出産後に就業継続する場合と退職する場合のコスト比較



【ポイント！】

従業員が出産を機に退職し人員を補給すると、中途採用者の採用・研修経費等がかかるため、同じ従業員が就業を継続し、育児休業を取得・短時間勤務を行う方が企業にとってコストがかかりません。それに加え、それまで培われた従業員の知識や経験の損失を防ぐことができます。

資料：男女共同参画会議仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」（平成20年4月）

重要

経営トップが変わる！本気を示す！前向き！

- 経営トップが、ワーク・ライフ・バランスの取組を「経営戦略」の一つに位置づけ、必要性を認識する。
- 経営トップがリーダーシップを発揮して、社内の業務やマネジメントを見直し、ワーク・ライフ・バランスの取組を推進する。

ふだんから問題意識をもつことが大切です

こういことが将来必要になるのではとイメージしましょう

どんな会社になりたいか考えましょう

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

施策を行うときは、不公平感をなくすように気をつけましょう。
いつもサポート要員である人が不満を持たないようにしましょう！



～経営トップからのメッセージを繰り返し発信しましょう～

- 会社の方針、目指している姿、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。
- 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。

※ 繰り返し、何度でも、全従業員にしっかり伝え、同じ想いが共有されるまで発信し続け、全従業員に理解させることが大切です。

推進手順

| | 経営トップ | 担当部署 (担当者) | 管理職 | 一般職 |
|---------------------|---|---------------|--|-----|
| Step1 【準備】 | <input type="checkbox"/> 取組の姿勢を示す <input type="checkbox"/> 担当者等の設置 | | | |
| | <input type="checkbox"/> 情報収集 | | | |
| Step2 【課題・ニーズ把握】 | <input type="checkbox"/> 現状把握 ①現状の分析 | | <input type="checkbox"/> ニーズ把握 ②従業員のニーズ把握 | |
| | | | | |
| Step3 【施策の整備】 | <input type="checkbox"/> 施策メニューの検討・策定 ①新たな制度の整備 | | | |
| | <input type="checkbox"/> 施策メニューの検討・策定 ②働き方の見直し | | | |
| Step4 【実行】 | <input type="checkbox"/> 施策メニューの決定と導入スケジュールの策定 | | | |
| | <input type="checkbox"/> ワーク・ライフ・バランスに関する全社的な意識改革 | | | |
| | <input type="checkbox"/> トップからのメッセージ発信 | | | |
| | <input type="checkbox"/> ①新たな制度の周知，利用促進 ②働き方の見直し | | | |
| Step5 【定着】 | <input type="checkbox"/> 成果の点検と見直し | | | |
| | <input type="checkbox"/> 人事評価の見直し <input type="checkbox"/> 社外へのPR | | | |

Step 1 【準備】

- 推進体制の整備
社長がリーダーシップを取って推進体制を整備し、取組の姿勢を示しましょう。

- ①経営者主導型

- 小企業（従業員規模100名未満）に向いています。

- ②総務人事主導型

- 小～中小企業（従業員規模100名以上）に向いています。

- ③プロジェクトチーム型

- 中小～大企業に向いています。

- 総務人事部門を事務局とし、各部署のメンバーで構成する。



- キーパーソンとなる担当者等を配置しましょう

※ 経営トップの理念を浸透させていく実働部隊となる担当者や担当部署の存在（人事部、総務部やダイバーシティ担当部署など。）が重要です。

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であることが求められます。

担当者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。

～役割（例）～

- 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。
- 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を行う。

- 情報収集

関係する法令や国・自治体による支援制度等の情報、先進企業の事例等を集め、ワーク・ライフ・バランスについての知識を深めましょう。

従業員も社外の研修などに積極的に参加させ、意識改革を促しましょう。

Step2 【課題・ニーズ把握】

□ 現状把握

①現状に関する数値データの分析

②従業員のニーズの把握

・アンケート調査 ・ヒアリング調査

①現状に関する数値データの分析

【分析するデータ】

| | | | | |
|------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| 従業員構成 | 男性（正規） 人 | 男性（非正規） 人 | 女性（正規） 人 | 女性（非正規） 人 |
| 平均勤続年数 | 男性（正規） 年 | 男性（非正規） 年 | 女性（正規） 年 | 女性（非正規） 年 |
| 入社3年以内の 離職率 | 新卒者 人 | % | 中途採用者 人 | % |
| 出産理由での 退職者数 | 男性 人 | % | 女性 人 | % |
| 介護理由での 退職者数 | 男性 人 | % | 女性 人 | % |
| 所定外労働時間 数（年間） | 男性 時間 | | 女性 時間 | |

| 制度 | 有・無 | 現状・利用状況 |
|----------------|-----|-----------|
| 育児休業〔取得率〕 | | 男性 % 女性 % |
| 介護休業〔取得率〕 | | 男性 % 女性 % |
| 年次有給休暇〔新規付与日数〕 | | 日 |
| 〔平均取得日数〕 | | 日 |
| 〔平均取得率〕 | | % |
| 所定労働時間の削減 | | |
| 子の看護休暇 | | |
| リフレッシュ休暇 | | |
| その他の休暇 | | |
| ノー残業デー | | |
| 短時間勤務 | | |
| フレックスタイム制 | | |
| 正社員転換 | | |
| メンタルヘルス相談窓口設置 | | |
| 自己啓発支援 | | |

Step2 【課題・ニーズ把握】

②従業員のニーズの把握

【アンケート調査】

対象：全従業員

注意点：性別・勤続年数等は聞かすが、無記名にして本音を引き出す

分量：A4用紙2～3枚まで

内容：会社に対するイメージ、希望等を聞く

自由記述欄を多く取り、課題を発見する

既存制度の認知についても認知度を知るために聞くと良い

ワーク・ライフ・バランスに関するアンケートのお願い

平成〇〇年〇月〇日

ワーク・ライフ・バランスプロジェクトチーム

当社は、従業員すべてが働きやすい会社を目指しています。つきましては従業員の皆さんの率直な意見を集めたいと思っております。御協力をお願いします。

- 1) この会社は男女が区別なく働ける環境が整っていると思いますか？（はい・いいえ）
そう思う理由
- 2) 子育てや介護等と両立しながら働き続けられる会社だと思いますか？（はい・いいえ）
そう思う理由
- 3) 現在の労働時間は適切だと思いますか？（はい・いいえ）
そう思う理由
- 4) 休暇日数・有給休暇の取りやすさに満足していますか？（はい・いいえ）
そう思う理由
- 5) 社内に働き方の見本になるような人はいますか？（はい・いいえ）
はいと答えた方、どの人のどんな部分が見本となっていますか？
- 6) 社風に満足していますか？（はい・いいえ）
そう思う理由
- 7) この会社で働き続けたいと思いますか？（はい・いいえ）
そう思う理由
- 8) 総合的にみて、現在の「仕事」に満足していますか？（はい・いいえ）
そう思う理由
- 9) 総合的にみて、現在の「仕事以外の生活」に満足していますか？（はい・いいえ）
そう思う理由
- 10) あなたは以下のような社内制度とその内容を知っていますか？
 - ①リフレッシュ休暇（使ったことがある・知っているが使ったことがない・知らない）
使った感想
 - ②ボランティア休暇（使ったことがある・知っているが使ったことがない・知らない）
使った感想
 - ③短時間勤務制度（使ったことがある・知っているが使ったことがない・知らない）
使った感想～以下省略～
- 11) 今後、会社がワーク・ライフ・バランスを実現するためには、どんな制度（施策）があれば良いと思いますか？優先順位の高いものから3つ選んで下さい。
 - ① 出産・子育て支援
 - ② ノー残業デー
 - ③ メンタルヘルス対策
 - フレックスタイム制
 - 在宅勤務
 - その他

【性別：男性 女性】 【勤続年数： 年】 【年齢：20代・30代・40代・50代】

Step2 【課題・ニーズ把握】

②従業員のニーズの把握

【ヒアリング調査】

話しやすい雰囲気を作りながら、従業員一人ひとりのニーズをしっかりと把握しましょう。

| | |
|-----|---|
| 対 象 | 「管理職」「一般職」「育児・介護の制度利用者」等、対象ごとに分けて実施しましょう。 |
| 人 数 | 人数が多すぎると活性化しないので4～6名程度のグループで実施しましょう。 |
| 時 間 | 30～45分程度 |
| 内 容 | 現状の問題点や悩みを聞き、従業員が求める働き方は何か、そのためにはどのような支援や制度が必要か発見するように努めましょう。 |

【ヒアリング調査】の項目例

「管理職」

- ・ 部下に育児休業中や休業予定の人がいた時、困ったことはありましたか？
- ・ その際、どのような支援が必要でしたか？

「一般職」

- ・ あなたは、この会社で働き続けるため、どのような支援があれば良いと思いますか？
- ・ 現在の働き方について感じていることや問題だと思いませんか？

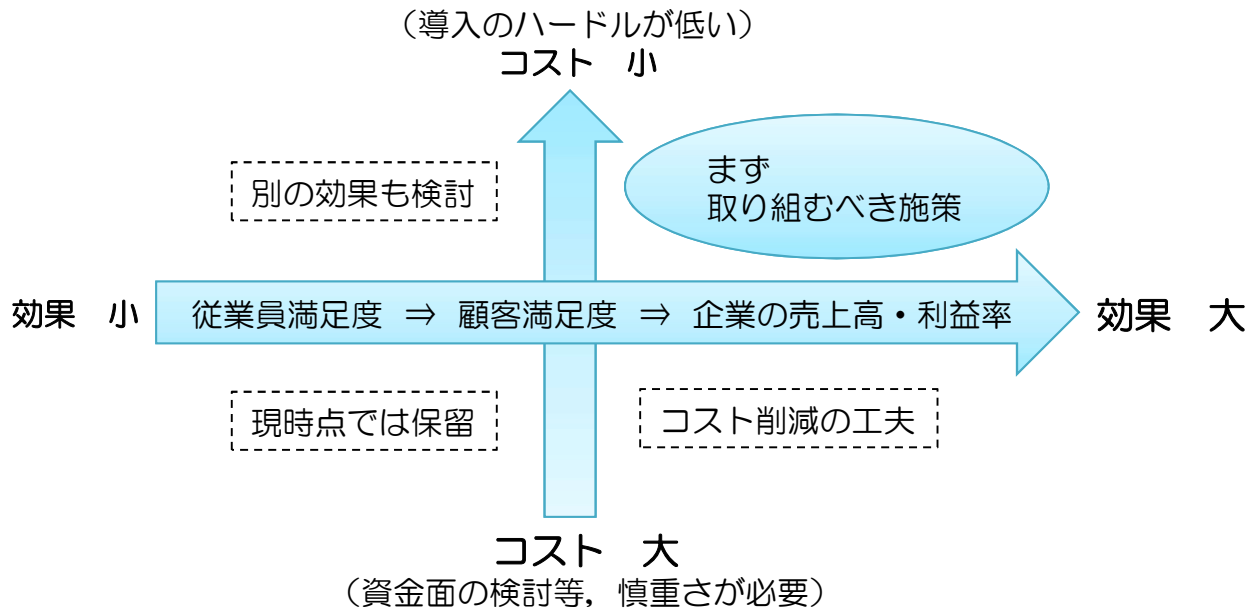
「育児・介護の制度利用者」

- ・ 制度を使ってみて、使い勝手に満足していますか？
- ・ 現在気になっていることや悩んでいることはありますか？
- ・ 既存の制度について改良すべき点や必要だと思いませんか？



Step3 【施策の整備】

- 施策メニューの検討
課題を整理し，解決策を列挙する
 - 施策メニュー（新たな制度の整備・社員が安心して働ける土台）の決定と導入スケジュールの策定
企業が成長するための経営戦略の一つとして，従業員の要望を踏まえつつ，「効果」と「コスト」という2つの視点から整理する。
- ※要望の多いものから実施するという発想では，福利厚生としての施策しか生まれない。



ワーク・ライフ・バランスの主な施策

○休業・休暇制度

- ・ 仕事以外の活動に一時期専念するための中長期の休業制度
 - ・ 急な介護・看護等の必要に対応するための特別な休暇
- ① 育児・介護休業制度
 - ② 看護休暇
 - ③ 配偶者出産休暇
 - ④ 年次有給休暇の取得促進
 - ⑤ リフレッシュ休暇・メモリアル休暇（結婚・誕生日等）

○働く時間の見直し

- ・ 1日の中で，仕事以外の生活時間を確保するために仕事時間を一定範囲で抑える取組
- ① 所定外労働時間の削減
 - ② ノー残業デーの実施
 - ③ 短時間勤務制度
 - ④ フレックスタイム制度
 - ⑤ 始業・就業時刻の繰上げ・繰下げ制度
 - ⑥ 在宅勤務

○経済的支援

- 自己啓発，子育てなど仕事以外の活動に対する経済的支援
- ① 自己啓発費用補助
 - ② 育児休業の有給化
 - ③ 事業所内保育所の設置
 - ④ 資格取得奨励金
 - ⑤ 保育費の補助
 - ⑥ 結婚・出産祝金

○柔軟な働き方

- 生涯を通じた仕事と生活のバランスを実現するため，ライフステージに応じた働き方が選択できるようにする取組
- ① 結婚で退職した女性等の再雇用制度
 - ② パートから正社員への転換制度
 - ③ 育児・介護休業者への職場復帰支援
 - ④ 女性従業員の役職への積極登用
 - ⑤ 勤務地限定制度

○その他の支援

- ① メンタルヘルスなどの相談窓口の設置
- ② 休業に伴う人事評価制度の見直し

Step3 【施策の整備】

| | | |
|--------|-------------------------------|--|
| 5 W | WHAT? (何を?どんな施策を?) | 既存の制度, 改定する制度, 新設する制度 ケース別の対応策 柔軟に対応するもの |
| | WHY? (なぜ?実施する理由) | 従業員の希望があるから 利用を躊躇する雰囲気を払拭したいから 認知度が著しく低いから 非効率的だから |
| | WHEN? (いつから?実施時期) | 2000年〇月から 実施時期 |
| | WHO? (誰を対象に) | 全従業員 当事者のみ |
| | WHERE? (どの部署で) | 全部署 一部の部署 |
| 2 H | HOW TO? (どのように?実施方法) | 見せる(社内報・社内掲示板・イントラネット) 伝える(朝礼・研修会) 相談体制を整備する 業務内容を見直す |
| | HOW MUCH? (いくらで?コストは?財源は?) | 人件費 資料作成費用 外部講師への謝礼 |

施策『 』

◎効果

◎コスト

WHAT? (何を?どんな施策を?) …

WHY? (なぜ?実施する理由) …

WHEN? (いつから?実施時期) …

WHO? (誰を対象に) …

WHERE? (どの部署で) …

HOW TO? (どのように?実施方法) …

HOW MUCH? (いくらで?コストは?財源は?) …

○スケジュール

| | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 |
|--|----|---------|----|----|----|----|-----|-----|-----|----|----|----|
| | | ←—————→ | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

Step3 【施策の整備】

施策例『ノー残業デーを実施する』

- ◎効果 体調不良や長期休業の人を減らし、残業代を削減できる。
業務の効率化により生産性が向上しコスト削減効果が得られる。
- ◎コスト 社内外へのノー残業デーの周知費用
- WHAT? (何を?どんな施策を?) … 月に1回、ノー残業デーを設ける。
- WHY? (なぜ?実施する理由) … 残業時間が多く、従業員が疲れている。
- WHEN? (いつから?実施時期) … 2000年〇月から開始
- WHO? (誰を対象に) … 全従業員
- WHERE? (どの部署で) … 全部署
- HOW TO? (どのように?実施方法) … 業務を見直し、仕事を計画的に行う。
上司が率先して帰る。
取引先やお客様へも周知し理解を得る。
- HOW MUCH? (いくらで?コストは?財源は?) … 〇〇千円

施策例『子の看護休暇について1時間を単位とする取得を可能にする』

- ◎効果 育児をしながら働き続けられるようにする。
一日、半日単位で休むことが減るため、仕事に従事できる時間が増える。
- ◎コスト 同僚が仕事を手伝う費用
- WHAT? (何を?どんな施策を?) … 子の看護休暇を1時間単位で取得可能とする制度を設ける。
- WHY? (なぜ?実施する理由) … 時間単位で取得ができると、休暇を取得できる回数が増える。
1日、半日単位で休まれるより、休む時間が少ない方が職場も助かる。
- WHEN? (いつから?実施時期) … 2000年〇月から開始
- WHO? (誰を対象に) … 全従業員
- WHERE? (どの部署で) … 全部署
- HOW TO? (どのように?実施方法) … 制度の周知、管理職への研修を行い、取得しやすい環境を整える。
本人も自分の仕事の見直しを行い、急な不在時も同僚にサポートしてもらえるような体制を整える。
同僚の多能工化を図る。
- HOW MUCH? (いくらで?コストは?財源は?) … 〇〇千円

施策例『年次有給休暇の取得を促進する』

- ◎効果 従業員が元気に生き生きと働く。
- ◎コスト 年次有給休暇人数分の人件費
- WHAT? (何を?どんな施策を?) … 年次有給休暇の取得を促進する。
- WHY? (なぜ?実施する理由) … 年次有給休暇の取得率が低く、職場に取得しにくい雰囲気がある。
サポート要員(育児や介護に携わる従業員以外)となっている従業員も取得しやすいようにする必要がある。
- WHEN? (いつから?実施時期) … 2000年〇月から開始
- WHO? (誰を対象に) … 全従業員
- WHERE? (どの部署で) … 全部署
- HOW TO? (どのように?実施方法) … 計画的に年次有給休暇を組み込む。
上司が率先して年次有給休暇を取得する。
取得状況をチェックし、取得できない原因を分析する。
多能工化など年次有給休暇を取得しても問題ないような業務体制を整える。
- HOW MUCH? (いくらで?コストは?財源は?) … 〇〇千円

Step4 【実行】

□ ワーク・ライフ・バランスに関する全社的な意識改革

経営トップ

- 会社全体の働き方を大きく変えようとしていることを従業員に理解させましょう。

ワーク・ライフ・バランスを推進するには、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ことを、わかりやすく伝えましょう。

- 繰り返し、何度でも、あらゆる機会、あらゆる場面で発信しましょう。

社内報、イントラネットへの掲載、ポスターの掲示、日々の朝礼など

管理職

- ワーク・ライフ・バランス管理職をつくりましょう（増やしましょう）。

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。

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ことにより、管理職の意識改革を促し、管理職は理解し、率先して実践するようにしましょう。

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。

- ワーク・ライフ・バランスを実践して活躍するロールモデル※をつくりましょう。

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方策もあります。

※ロールモデルとは、自分にとって具体的な行動や考え方の模範となる人物のこと

一般職

- 積極的にコミュニケーションを図りましょう。

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り、個人や家庭の事情を話しやすい風土をつくることは、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。

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、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。

- 全員参加で「自分ごと」として考える環境をつくりましょう。

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。

一般職へも浸透（理解）させ、自立性を高めるには、従業員一人ひとりを主人公として考えましょう。

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、主体的に取り組むようになってはじめてワーク・ライフ・バランスは効果的に進みます。

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、従業員による業務の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や、社外研修への参加などによって、取組をサポートすることが重要です。

Step4 【実行】

①新たな制度の周知，利用促進
ガイドブックの作成など

②働き方の見直し

組織ぐるみで生産性を高めるために，業務の棚卸し，見直し，改善を行います。
管理職は，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ます。
これまでの仕事の進め方を振り返り，ムダや非効率な仕事をなくしましょう。

・チェック体制

□ 部や課の単位で集まって見直す □ 部署間でお互いにチェックする

※ チームで検討することにより，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。

・現在の働き方を確認する

①業務を書き出し，次の3つに分類する（見える化）。

ムダな業務（例）



②ムダな業務は今すぐ削除

グループで集まり，お互いの仕事を持ち寄った上で，ムダ，重複業務がないかを客観的に評価する。

やめることが可能な業務はすぐに削除する。

⇒業務の統合・廃止やファイルの共有を進める。

基本業務（例）



③基本業務を効率化する

可能な限りかかる時間を削減

・書類や物品は必要な時すぐに取り出せ，ムダな時間は発生していないか。

・IT化できないか。

・作業手順は適切か。

・業務遂行に必要な知識・技術は十分にあるか。

⇒ひな型の作成やアニュアル化，IT化を進める。

価値を生み出す業務（例）



④業務の課題抽出と改善策の検討

⇒本当に必要な業務に時間をとる。

・課題を洗い出す。

時間がかかっている原因は何か。

予定通りに進められない原因は何か。

・業務の効率化や時間短縮のアイデアを考える。

重要度の低い仕事はやめる。

改善が必要なものは効率化する。

○「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～

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。

強制的な取組も効果的ですが，経営トップが会社の取組として明確に位置づけたり，管理職の意思統一を図ったり，社内の就業制度に盛り込むなど，入念な準備が必要です。管理職は「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。

Step5 【定着】

□ 社外へのPR

- ① 業界や顧客を巻き込んで、社外の理解と協力を得るようにしましょう。
- 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、事前に御理解をいただくことが有効です。
(自社のHPで経営トップのメッセージ、書面の送付など)
 - 同業他社に改善の輪を広げ、業界の慣習を打ち破る契機となるようにしましょう。

- ② 社外の施策を活用しましょう
- 国や地方自治体等の表彰や認定等を取り入れましょう
(かごしま子育て応援企業登録制度、くるみん・プラチナくるみん認定など)

□ 人事評価の見直し

労働時間ではなく、業績への貢献度を評価しましょう。

- ワーク・ライフ・バランスの評価指標
(働き方の見直し、労働生産性の向上、時間外労働時間の削減 など)
- 部下の育成

※制度利用者を優遇することなく、周囲でサポートした人の理解も得られるものであることが大切です。

□ 成果の点検と見直し

取組の進捗を「見える化」しましょう。達成状況の可視化で従業員のモチベーションの向上を図りましょう。

従業員がモチベーションを維持して(楽しみながら)真剣に取り組むための方策が必要です。

経営トップや管理職も、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。

① 制度の利用状況の実績を必ず発信

新しい制度が利用されていること(利用者の声は積極的に公表)、自分が必要な時に利用できることを従業員に日々伝える。

② 働き方の見直しは必ず中間・最終報告を行う

☆ 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。

| | | |
|---------|---------|----------------------------|
| 従業員への効果 | 制度の利用状況 | 利用者数, 目標達成率 など |
| | 従業員満足度 | 制度の利用のしやすさ, 離職率, 平均勤続年数 など |
| 経営への効果 | 企業業績 | 生産性, 売上げ, 利益率 など |
| 顧客への効果 | 顧客満足度 | サービスの商品や質 など |

Step5 【定着】

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のお願い

平成〇〇年〇月〇日
ワーク・ライフ・バランスプロジェクトチーム

当社は、従業員すべてが働きやすい会社を目指しています。つきましては従業員の皆さんの率直な意見を集めたいと思っております。御協力をお願いします。

| (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り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り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良い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るか？ 7 会社が有給休暇取得を促進するような取り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・育児制度を、希望するときに利用できるか？ 10 出産後も育児を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り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り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？ |

質問にあげられた項目の補足や、やりがいや満足感を得られるような働き方を
実現する上での提案、問題点などがありましたら自由に記入してください。

[]

【性別：男性 女性】 【勤続年数： 年】 【年齢：20代・30代・40代・50代】

Q&A

Q この不景気にワーク・ライフ・バランスに着手する余裕はありません。特に中小企業にとってはコストもかかりそうですし、取り組むのは難しいのではないのでしょうか？

A そのようなことはありません。
ワーク・ライフ・バランスは不景気の中でいかに人材の能力を発揮させるか、生産性を改善するかという視点から生まれた考え方です。不景気だからといってワーク・ライフ・バランスの取組を進めなかった場合、新しいビジネスチャンスを見逃してしまったり、残業代が必要以上に高くなったり、人材が流出したりと、導入しないデメリットの方が大きいと言えるでしょう。
ワーク・ライフ・バランス導入による費用対効果は高く、中小企業に特化した助成金等を利用すると、予想しているよりもコストがかからないことも多くあります。大企業に比べ、知名度が低い中小企業こそ、ワーク・ライフ・バランスに取り組むことで企業価値を高め、優秀な人材を確保し、新たなビジネスを開発していく必要があります。

Q うちの会社に女性従業員はいないから、ワーク・ライフ・バランスは関係ない？

A そのようなことはありません。性別に関わらず、全ての従業員に関係のあるものです。
ワーク・ライフ・バランスは、生産性の向上や業務の効率化が取組の第一歩であることから、性別、年齢、未婚、既婚に関わらず、全従業員が対象と言えます。
更に、少子高齢化が進み、労働力人口が減少していく中、女性の労働力をいかに活用するかは企業の成長にとって重要な鍵となってきます。長期的な視点で考えると、あらゆる企業にとって共通の重要な経営課題です。

Q 休暇を増やしたり、労働時間を削減したら、仕事が進まなくなってしまうのでは？

A 休暇を増やしたり労働時間を見直す前に必ず業務の見直しを行う必要があります。業務見直しにより生産性が向上します。
休暇取得の促進や労働時間の削減を考える時には必ず業務の見直しを併せて行うことが大切です。業務の効率化により労働時間が短縮されることで、従業員が家族との触れ合いや自己啓発などを通して様々な経験をすることが可能になります。このことが、仕事においても、新しい発想につながり業績が向上するなど、「経営にとってプラスのサイクル」を生み出すことも十分に考えられます。

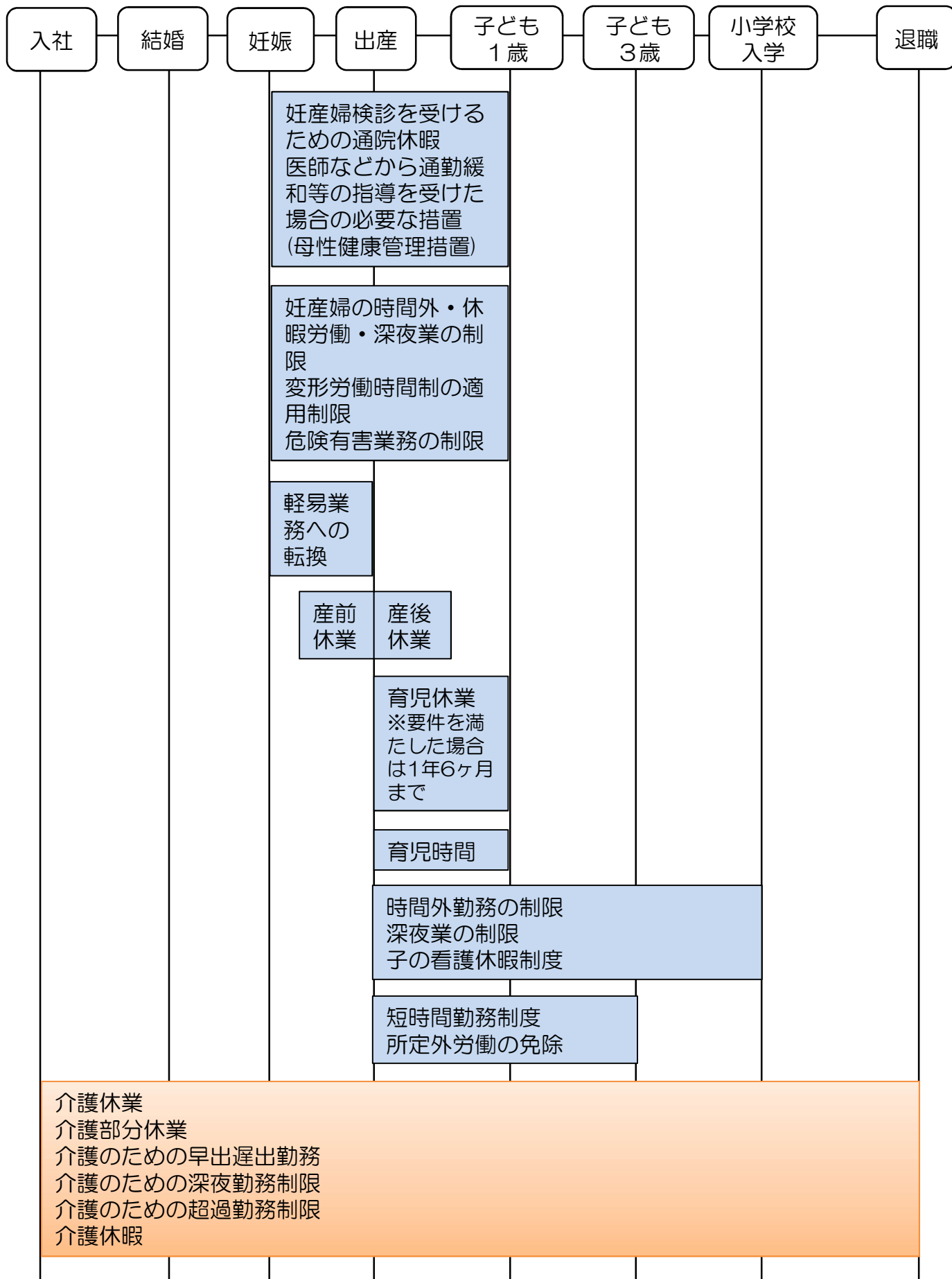
Q ワーク・ライフ・バランス対応経営を導入したら、権利の主張ばかりをする従業員が増えませんか？

A 日頃から十分にコミュニケーションをとり、ワーク・ライフ・バランスについての認識を共有することで防げます。
ワーク・ライフ・バランス対応経営は、経営者が従業員の主張を聞くだけのものではなく、お互いにコミュニケーションを取りながら、仕事の在り方や業務の見直しを行うことによって、双方がメリットを享受することが出来るものです。経営者が日頃から従業員とのコミュニケーションをとることで、会社が抱える課題を従業員にも「会社の問題は自分の問題」として考えられるような風土を作ることができます。

Q ワーク・ライフ・バランスを推進すると、子育てや介護をしていない社員にしわ寄せがいてしまうのでは？社内には不公平感が生まれませんか？

A 確かに、子育て中の社員が短時間勤務や子の看護休暇などの制度を利用すれば、ある程度の負担を他の社員が負うことになるかもしれません。
しかし、少子化対策の観点からも、働きながら子育てができる環境は非常に大切です。子育て以外にも、今後は親の介護など、誰もが直面するかもしれない問題もあります。社員が多様な働き方を選択できるよう、“おたがいさま”意識の醸成を図りましょう。
また、制度利用をきっかけに、業務内容を整理して無駄な仕事をなくすとともに、職場でのサポート体制を整えるためにメンバー各人の仕事を「見える化」することも大切です。

出産・育児・介護と仕事を両立させるための制度



かごしま子育て応援企業登録制度



人材確保の競争に勝てるよう、初任給の引き上げやIT活用による労働負担の軽減等に取り組む企業が増えています。さらに、ワーク・ライフ・バランスの推進や子育て・介護世代に配慮した労働環境の改善に取り組むことも、長期的な生産性の向上や企業のイメージアップ、それに伴う多様な人材の確保のために一層重要となっています。

県が行っている『かごしま子育て応援企業』に登録すれば企業の社会的評価が高まるだけでなく、登録マークを求人票等に表記でき求職者によりイメージを発信できるほか、企業情報を県のホームページやハローワークで求職者に無料で紹介してもらえます。また、商工中金の融資の際の優遇も受けられます。

かごしま子育て応援企業となるには【登録方法】

①各企業・事業所・法人等が次世代法に基づく「一般事業主行動計画」を策定します。

②都道府県労働局へ「策定届」を提出します。
※鹿児島労働局
☎099-223-8239

③県へ「登録申込書」を送付します。

・登録証・登録マークを交付します。
・一般事業主行動計画を県ホームページで公表します。

③ 電子メール・FAX・郵送のいずれかの方法により次の書類を送付してください。

- かごしま子育て応援企業登録申込書 ※ 様式は県ホームページからダウンロードできます。
- 一般事業主行動計画策定届の写し（全ページ） ※ 労働局の受付印が押印されているもの
- 一般事業主行動計画の写し

◎一般事業主行動計画の策定届出のメリット

県では ○ 県建設工事入札参加資格における加点

○ 庁舎等の管理等業務委託に係る競争入札参加資格審査における加点 があります。

登録に伴う義務や県への報告は発生しません。

一般事業主行動計画期間内であれば、いつでも登録できます。

登録費用（手数料）は無料です。

育児休業のほかの取組でも登録できます。

取組内容が1つでも登録できます。

会社の規模は問いません。

【県ホームページ】産業・労働＞雇用・労働＞かごしま子育て応援企業

かごしま子育て応援企業

検索

かごしまイクメンLINE(父子手帳)

県では、少子化対策の一環として、少子化の要因の一つである男性（父親）の家事・育児参加が不十分であることを解消し、男性（父親）の積極的な育児参加を促進するため、「イクメンLINE（父子手帳）」を作成しました。



【県ホームページ】健康・福祉＞青少年・子ども＞少子化対策事業

かごしまイクメンLINE

検索

リンク集・国の制度

【厚生労働省ホームページ】

【女性の活躍・両立支援 総合サイト】※一般事業主行動計画

【イクメンプロジェクトサイト】

【内閣府ホームページ】

【中小企業庁ホームページ】

【鹿児島労働局ホームページ】 各種法令・制度・手続き＞雇用均等関係＞男女の雇用均等・両立支援



くるみんマークは、次世代育成支援対策法（次世代法）に基づき、「子育てサポート企業」として厚生労働大臣（都道府県労働局長へ委任）の認定を受けた企業が使えるマークです。

プラチナくるみんマークは、くるみん認定企業のうち、より高い水準の取組を行い、優良な「子育てサポート企業」として厚生労働大臣（都道府県労働局長へ委任）の特例認定を受けた企業が使えるマークです。

認定マーク「えるぼし」は、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）に基づき、女性の活躍推進に関する取組の実施状況等が優良な企業として、厚生労働大臣（都道府県労働局長へ委任）の認定を受けた企業が使えるマークです。

<1段階目>



<2段階目>



<3段階目>

