

ワーク・ライフ・バランスとは

仕事にやりがいや充実を感じ、責任を果たしながら、その一方で、子育てや介護、家庭や地域での生活、自己啓発などといった個々の私生活も充実させるという考え方です。

「仕事」と「生活」の「調和」を図り、豊かで充実した人生を送りませんか。



公益財団法人 兵庫県勤労福祉協会
ひょうご仕事と生活センター

〒650-0011
神戸市中央区下山手通 6-3-28
兵庫県中央労働センター 1 階

TEL 078-381-5277

FAX 078-381-5288

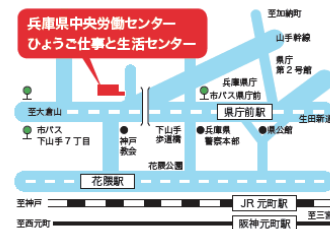
E-mail info@hyogo-wlb.jp

開館 月～金曜 9:00～17:00 (祝日、年末・年始を除く)

<https://www.hyogo-wlb.jp/> ひょうご仕事と生活センター



携帯、タブレットから
アクセスできます



- 神戸市営地下鉄「興行前」駅西出口③から西へ徒歩5～7分
- 神戸高速鉄道「花隈」駅東口から北へ徒歩5～7分
- JR「元町」駅西口から西へ徒歩10～15分
- 阪神電鉄「元町」駅西口から西へ徒歩10～15分

WLBのすすめ

こんなとき どうする？



公益財団法人兵庫県勤労福祉協会
ひょうご仕事と生活センター

ひょうご仕事と生活センターは、ワーク・ライフ・バランス (WLB) の実現に向けて取り組む企業・団体を支援するため、相談、研修、専門家派遣など、様々な事業を実施しています。

本書は、これまで多くの企業や団体の実践支援で蓄積された事例をもとに、課題別に原因・背景を整理し、その改善策や具体的な運用ポイント、事例を掲載しています。

WLBをすすめていただくにあたっての手引きとしてご利用いただければ幸いです。

【本書の活用方法】

①「こんなことで困っています」

困っていることの裏には、その原因や背景が隠されています。もしも自組織で困っていることがあれば、右頁から始まる目次の中から選んで、該当の頁に記載された原因や改善を参照してください。

②「どんな風に進めたらいいの？」

自組織で困っていることを解決するためには、改善策を立てて実行に移していくためのアクションプラン（行動計画）作成をお勧めしています。

22頁の「アクションプランを作成してみよう！」をご覧ください

WLB7



ひょうご仕事と生活センターキャラクター

ペンギン	夫婦共働きで協力しながら子育て 明るいキャラでムードメーカー
さる	親の介護を行いながら職務に励む チームがうまく回るように気配り
くま	テレワークを利用して在宅勤務 やさしい性格でチームの母親的存在
ライオン	WLB担当 皆からの信頼も厚いリーダー的存在
みつばち	毎日、元気に飛び回る 女性社員のリーダーで初の女性役員候補
ぞう	再雇用制度を利用するベテラン 若手社員への技能継承に力を入れる
カエル	フレックスタイムを利用 地元の合唱団に参加し地域活動にも貢献

仕事と生活の両立を経て活躍できる職場づくり

結婚・出産・育児を理由に女性が辞めていく

男性が多い職場なので、育児しながら働き続けるイメージができない 1

- ・育児しながら働くキャリアをイメージできない
- ・キャリアと生活の両立などの悩みを相談できない

上司が仕事と育児の両立に理解がない 2

- ・育児期の従業員は休業・短時間勤務があり、重要な仕事は任せられないと思っている
- ・上司も両立支援制度を知らず、相談を受けても対応できていない

育児での休業や短時間勤務で周囲に迷惑がかかると思っている 3

- ・仕事のこと、育児との両立のこと等での悩みや自身の希望が、上司や周囲に伝わっていない

両立支援制度を活用できない 4

- ・仕事以外の私生活面（家庭状況など）のことをお互いあまり知らない

介護で優秀な人材が辞めていく

介護に関する情報が不足している 5

- ・社内に介護経験者がおらず、どこから情報を知ったらいいのかも分からない

介護を自分一人で抱え込んでしまっている 6

- ・身近な相談者としての上司自身が制度のことを知らない
- ・自分が休むと周囲に迷惑がかかると考えている

遠距離介護では面倒を見ることができないと考えている 7

- ・要介護者の居住地の支援サービスや相談窓口を知らない
- ・親等の要介護者からの希望を聞く機会がない

一部の従業員に仕事が偏り、若手が育たない

業務の見える化がなされていない 8

- ・業務負荷の高い従業員の業務内容・業務量等が見えていない

若手従業員を育てる時間がない 9

- ・若手従業員自身のスキル獲得状況がわからず、効率よくスキルを伝授するのが難しい

個々の従業員のスキルが見えていない 10

- ・スキル獲得状況をどのように見える化したらいいのかが分からない

業務量が減らず、定時退社が守られない

管理職が部下の業務量を把握していない 11

- ・部下の業務進捗状況を把握していない
- ・管理職が多忙で、相談など時間が取れない

管理職自身が業務に追われている 12

- ・部下の業務進捗が見えず、部下に負荷をかけないよう自分でしてしまっている
- ・自分自身の業務の棚卸ができていない

計画的に仕事できていない 13

- ・仕事に期限を設けず、漠然とこなしている
- ・完成度に拘りすぎて計画通りの期日に間に合わない

突発業務の対応に追われて、本来業務ができない 14

- ・お互いの業務が見えず、フォローできない
- ・突発業務にも対応できる1日の計画が立てられていない

WLB推進のモチベーションが高まらない

中間管理職がWLB実現に後向きである 15

- ・WLB実現のために余計な仕事が増えると思っている
- ・休暇・残業削減でされると仕事が回らなくなると思っている

WLB実現推進が腹落ちしていない従業員がいる 16

- ・WLB実現による自身のメリットが見えていない
- ・WLB実現は育児や介護をしている従業員のためのものと思っている

残業手当が減ると自身の生活に影響があると考える従業員がいる 17

- ・労働時間の削減だけが目的であると誤解されている
- ・WLB実現による評価・処遇への対策が未整備である

帰ってもやることがないと考える従業員がいる 18

- ・ダラダラ残業を職場が黙認している
- ・仕事以外の生活面で「やってみたい事」をこれまでじっくり考える時間がなかった

WLB実現を目指しても、いつも形骸化してしまう

WLB実現でどのような取り組みをしているのかよくわからない 19

- ・取組内容を一部の人で決めている
- ・計画を作って終わりのことが多く、進捗管理ができていない

ルールが統一されていない、周知されていない 20

- ・ルールが複雑すぎて結局誰も覚えようとしらない
- ・ルールが順守されているかどうか確認ができない

WLB実現に取り組んだけれど、達成感が得られない 21

- ・達成度が測定できる目標がない
- ・達成したことに対する評価がない

仕事と生活の両立を経て活躍できる職場づくり

結婚・出産・育児を理由に女性が辞めていく

原因

男性が多い職場なので、育児しながら働き続けるイメージができない

背景 「育児しながら働くキャリアをイメージできない」
「キャリアと生活の両立などの悩みが相談できない」

改善策

キャリア形成支援

- ・両立支援制度の紹介やキャリア形成に重要なスキルなどを学ぶ研修（連続講座）を実施

【研修内容例】

- ・育児・介護支援制度の説明
- ・問題解決力、リーダーシップ、コミュニケーションのスキル向上
- ・仕事と育児の両立実践者（社内もしくは社外から招へい）からのアドバイス 等

運用上のポイント

- ・キャリア研修の効果を高めるために、上司から研修参加者に寄せる「期待」を伝え、最後に研修成果を上司に報告できる仕組みを作ります。
- ・仕事と育児の両立実践者からは、両立のためのちょっとした工夫（生活の中での時短術等）等も伝えていただきます。あらかじめ研修参加者から事前質問を受け付ける方法もあります。

事例

センター主催「女性活躍推進プログラム @ 神戸」

当センターでは毎年、神戸市との共催で女性人材のキャリア形成のための連続講座を開講しています。リーダーシップ、問題解決力、キャリアデザイン等の講義とワークを通して、女性リーダーとしての育成を図りつつ、異業種の女性人材との交流もできるプログラムとなっています。

仕事と生活の両立を経て活躍できる職場づくり

結婚・出産・育児を理由に女性が辞めていく

原因

上司が仕事と育児の両立に理解がない

背景 「育児期の従業員は休業・短時間勤務があり、重要な仕事は任せられないと思っている」
「上司も両立支援制度を知らず、相談を受けても対応できていない」

改善策

ダイバーシティ・マネジメント研修

- ・男女ともに働き続けられる職場づくりに必要な管理職としてのスキルを磨く研修を実施

【研修内容例】

- ・女性活躍推進の現状・課題
- ・多様な人材がもたらす効用等の事例紹介
- ・両立支援制度の内容紹介
- ・相談対応のロールプレイ 等



運用上のポイント

- ・今後、女性人材の採用を積極的に進めようとする場合、女性人材の採用計画を伝えたくて、全管理職を対象に研修を実施します。
- ・女性人材に集まってもらって、管理職から言われたくない「NGワード」などを事前に収集し、研修で紹介すると効果的です。

仕事と生活の両立を経て活躍できる職場づくり

原因

結婚・出産・育児を理由に女性が辞めていく

育児での休業や短時間勤務で周囲に迷惑がかかると思っている

背景 「仕事のこと、育児との両立のこと等での悩みや自身の希望が、上司や周囲に伝わっていない」

改善策

妊娠期から育児休業復帰後の上司との定期面談

- ・妊娠がわかったときから育児休業復帰後まで、仕事上で不安に思うことや制度利用の意向等をしっかりと確認

運用上のポイント

- ・妊娠期はつわり、通勤混雑等で出社が困難なこともあります。両立支援制度を十分に理解したうえで、面談時に制度を活用できることや、仕事面で配慮してほしいことを確認しておきます。
- ・育児休業時には、定期的（月1回程度）に職場であった出来事をメール等で伝え、職場とのつながりやコミュニケーションを図ると、育児休業者の復帰に対する不安が軽減されます。
- ・育児休業復帰後は仕事（特にスキル）に対する不安があります。復帰前後で仕事にどのような変化があったのかを適切に伝え、必要ならばスキル向上のためのOJT等を行ってみてください。

事例

「ライフイベント別のWLB制度紹介冊子を発行」（M社：卸小売業）

結婚、出産、育児などでどのような社内制度が使えるのか、従業員にあまり周知できていなかった同社。そこで、制度をひとくりに紹介していたのを見直し、従業員が出産した時にはどのような制度が使えるのか、有給休暇も様々な利用例があることを知っていただくためにイラスト入りでWLB関連の社内制度を紹介する冊子を作成しました。

仕事と生活の両立を経て活躍できる職場づくり

原因

結婚・出産・育児を理由に女性が辞めていく

両立支援制度を活用できない雰囲気がある

背景 「仕事以外の私生活面（家庭の状況など）のことをお互いあまり知らない」

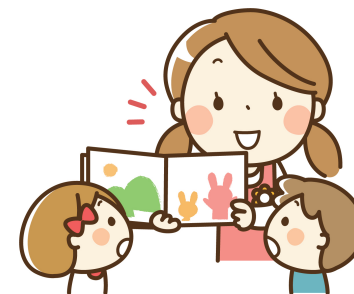
改善策

子ども参観日等の実施

- ・子どもを持つ全従業員を対象に、年に数回、従業員の子どもの会社訪問できる日を設定

運用上のポイント

- ・従業員同士がそれぞれの家庭のことを知ることで、子育て社員に対する理解が醸成されます。育児をしていない若手従業員にも積極的に企画に参加していただき、将来の自分たちのことを考えるきっかけにもしてみましょう。
- ・子ども参観日は定時退社日に合わせ、お子様と一緒に帰ることができるなどの工夫をして、家庭に向けても会社がWLB実現に積極的に取り組んでいることをPRしましょう。
- ・子どものいない従業員には、親等が参観できるファミリーデー等の工夫もあります。



仕事と生活の両立を経て活躍できる職場づくり

介護で優秀な人材が辞めていく

原因

介護に関する情報が不足している

背景 「社内に介護経験者がおらず、どこから情報を知ったらいいのかもわからない」

改善策

介護に関するハンドブック作成・介護との両立に向けた研修

- ・仕事と介護の両立に必要な公的機関の支援情報、企業独自の支援制度や相談窓口一覧等を掲載
- ・ハンドブックを活用しながら介護に関する研修を実施

運用上のポイント

- ・労働者の多くは介護に直面していない方が多く、関心を高めるために、要介護者の増加といった社会的背景や、介護していた労働者の両立事例を掲載する等といった工夫をしてみましょう。
- ・読むだけのものではなく、書き込み式にする工夫もあります。例えば、親等の生活状況（生活口座は？健康保険証の保管場所は？等）や介護に対する希望（在宅介護 or 施設介護？お世話になりたい施設は？等）を網羅して書き込めるようにすると、親等との対話にも活用できます。

事例

「仕事と介護の両立支援実践マニュアル」

仕事と介護の両立を支援するための具体的取組方法・支援メニューである「介護離職を予防するための両立支援対応モデル」を実践するためのマニュアルです。

【資料編】では、取組を進める際に活用できる「お役立ちツール」を掲載しましたので、【仕事と介護の両立支援の取組方法】をよく読んで上で、ご活用ください。

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/ryouritsu/model.html



仕事と生活の両立を経て活躍できる職場づくり

介護で優秀な人材が辞めていく

原因

介護を自分一人で抱え込んでしまっている

背景 「身近な相談者としての上司自身が制度のことを知らない」「自分が休むと周囲に迷惑がかかると考えている」

改善策

介護支援制度周知のための管理職研修

- ・身近な相談者である管理職に介護支援制度を周知徹底
- ・誰が休んでも仕事が回るよう、働き方の見直し方法を学ぶ

【研修内容例】

- ・介護休業、介護休暇、時間外・深夜勤務の制限等の内容や活用例を紹介
- ・働き方の見直し実践例の紹介
- ・相談対応のロールプレイ 等

運用上のポイント

- ・介護に関する支援制度が活用できるよう「働き方の見直し」を促すことも大切です。働き方の見直しに必要なマネジメントスキル（リーダーシップ、コミュニケーション等）の必要性についても一緒に学べる場となれば効果的です。
- ・管理職が相談を受けた時にどのような対応をしたらいいのか。対応マニュアル、ヒアリングシートの整備や、研修において相談事例からのロールプレイ実施も有効です。

事例

「仕事と介護の両立準備セミナー」（I社：製造業）

管理職層は40～50歳代と、親などの介護がいつ始まってもおかしくない年代です。その方々を対象に、セミナーを開催しています。社内外の制度についての理解や、親等との対話の重要性をお伝えします。参加者から、介護施設の種類や選び方、認知症となった場合の対応方法、介護に必要なお金のこと等の多岐にわたる質問がなされています。

仕事と生活の両立を経て活躍できる職場づくり

介護で優秀な人材が辞めていく

原因

遠距離介護では面倒を見ることができないと考えている

背景 「要介護者の居住地の支援サービスや相談窓口を知らない」
「親等の要介護者からの希望を聞く機会がない」

改善策

遠距離介護者への情報提供

- ・ハンドブックや社内のイントラネット上で「遠距離介護者に役立つ情報」を掲載

【掲載内容例】

- ・要介護者居住地の自治体相談窓口や支援内容
- ・要介護者となりうる親等の希望や生活状況等の確認事項チェックリスト等

運用上のポイント

- ・介護支援の内容は各自治体ごとに様々です。そのため、適切な相談窓口や支援内容の情報提供は重要となってきます。
- ・情報収集においては、まずは各自治体（県・市町村）の「介護支援課」等が作成している HP やパンフレットを確認します。
- ・親等呼び寄せすることで、不利な状況になる場合もあります（特別養護老人ホームの待機、暮らしの変化による状態悪化など）。遠距離介護を前提とした制度整備はとても重要です。



働き方の見直しで WLB が実現できる職場づくり

一部の従業員に仕事が偏り、若手が育たない

原因

業務の見える化がなされていない

背景 「業務負荷の高い従業員の業務内容・業務量等が見えていない」

改善策

業務負荷の高い従業員の業務洗い出しと負荷の分散

- ・1週間から数か月間、自身のやってきた業務を「項目」「内容」「かかった時間」「難易度」で記述し、「かかった時間」が短い日常業務や「難易度」の低い業務等を周囲に分散

運用上のポイント

- ・フォーマットを用意し、毎日の終業前に書き込めるようにします。
- ・「難易度」は5段階評価などで表記しますが、個人の主観をなるべく減らすために、上司や同僚などからも難易度をチェックしてもらいます。



一部の従業員に仕事が偏り、若手が育たない

原因

若手従業員を育てる時間がない

背景 「若手従業員自身のスキルの獲得状況がわからず、効率よくスキルを伝授するのが難しい」

改善策

ベテラン従業員からのスキル伝授

- ・ベテランの業務を、若手自らがベテランに聞き取り調査（質疑応答形式）をし、聞き取りした内容をマニュアルに整備

運用上のポイント

- ・あらかじめ、聞き取り調査に必要なフォーマットを用意しておきます。
- ・多忙なベテラン従業員が調査に協力できるよう、職場単位でスキル伝授時間を1週間に1回設ける等のルール化をします。

事例

「従業員対象の職場体験会を開催」（S社：運送業）

運転技術や荷主とのやり取りの中で、ベテランが培ってきたノウハウがあり、顧客ごとにドライバーがつくことで、多能工化やジョブローテーションがなかなか進まない状況でした。そこで、職場内でほかの仕事を知ってもらおうと職場体験会を実施しました。

ここでは、初めてその職場を体験する従業員が、質問したい内容や体験したいことを質問用紙に具体的に記述し、ベテランドライバーに聞き取り調査。体験会終了後は別の用紙に気づきや学びを記述しました。

体験会を通してベテランの技術を学び、さらにはこれまで顔をあまり合わせることがなかった従業員同士のコミュニケーション向上にも成果が上がっています。

一部の従業員に仕事が偏り、若手が育たない

原因

個々の従業員のスキルが見えていない

背景 「スキル獲得状況をどのように見える化したらいのかがわからない」

改善策

スキルマップの作成

- ・業務に必要なスキルの洗い出し
- ・スキルごとに「①人に教えることができる」「②自分でできる」「③マニュアルを見てできる」「④教えられてできる」等に分けてレベルを把握

運用上のポイント

- ・スキルマップによる整理・分類方法は様々あります。他社事例も参考にしながら、職場内で必要なスキル、分類方法をディスカッションしてまとめていくこともあります。
- ・スキルの中にはベテランの「コツ・カン」といったものもあります。このような重要なスキルもできる限り洗い出しをして、伝授できるようにしていきます。

事例

「互いの仕事を補完しあう」（M社：サービス業）

同社では一人一人の仕事を棚卸しするとともに、互いの仕事を補完し合えるようにマトリックスシートを導入しています。

仕事の技能を横軸、人を縦軸に取り、一つ一つの技能について4段階のレベルのマスに分け、誰がどの仕事をどれくらいできるかが一目で分かるようになっています。仕事を補完し合えるようになるには、全ての技能を2人以上が習得しなければなりません。加えて、この表を見ると自分にどのようなスキルが足りないのかは一目瞭然で、それぞれ何を習得すべきかが明確になります。

働き方の見直しでWLBが実現できる職場づくり

業務量が減らず、定時退社が守られない

原因

管理職が部下の業務量を把握していない

背景 「部下の業務進捗状況を把握していない」
「管理職が多忙で、相談などの時間が取れない」

改善策

朝礼・昼礼・終礼等で業務把握

- ・朝礼・昼礼・終礼などいずれかの時点（もしくは複数）で、一日の業務状況や相談したい事等を短時間で報告



運用上のポイント

- ・朝礼では、1日の業務計画や業務遂行上の課題等を把握し、終礼では、残業者の確認とその残業予定時間の報告をしてもらいます。
- ・ホワイトボード等で個々人の業務計画や退社時刻（朝礼時等に記入）を管理するなどの方法もあります。

事例

「身近な方に感謝を述べる朝礼」（H社：食品加工業）

一日の始まりに社員が意識を合わせようと、同社では「朝礼」を定例化しました。
その内容はユニークです。業務連絡はわずか数分。あとは従業員が「身近な人への感謝の言葉」を述べるというものです。最初は誰も発言しませんでした。少しずつ活性化しました。働く仲間やお客さま、いつも支えてくれている家族や友人に対しての感謝の言葉が毎日繰り返されることで社内に「ありがとう」があふれ、雰囲気を変えていきました。

働き方の見直しでWLBが実現できる職場づくり

業務量が減らず、定時退社が守られない

原因

管理職自身が業務に追われている

背景 「部下の業務進捗が見えず、部下に負荷をかけないように自分でしてしまっている」
「自分自身の業務の棚卸ができていない」

改善策

管理職から部下等への一部業務・権限を移譲

- ・管理職自身の業務の棚卸で「やめるべきもの」「効率化するもの」「自分以外に任せていいもの」を仕分け
- ・部下の業務進捗や負荷状況を把握したうえで、「自分以外に任せていいもの」を移譲

運用上のポイント

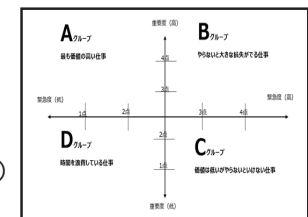
- ・「やめるべきもの」には、重要度と緊急度が共に低い自己満足等で行っている業務があります。「効率化するもの」には、手続きや手順で簡略化できるものがあるかを確認してみます。
- ・数多くの仕事を管理職の承認を待って進めなければならないとなると、必要以上に時間がかかる場合があります。管理職と部下の役割をあらためて見直し、現場への権限移譲を進めることで、意思決定を迅速にし、管理職がマネジメントに集中できる環境ができ、部下の手待ち状態を減らすこともできます。

事例

「重要度と緊急度のマトリクス」

日々の業務（ToDo）やこれまでやりたくてもできなかったこと等、自身の業務内容を棚卸し、その業務ごとに「重要度」「緊急度」を採点して、業務の優先順位付けや、業務の見直し（重要でも緊急でもないもの等）をします。

- ①業務内容の記載
（例：●●店舗への販売提案資料作成、○○商品販促会議の参加）
- ②業務内容ごとに「重要度」「緊急度」を採点
（例：「とても重要」4点）
- ③縦軸に重要度（高～低）、横軸に緊急度（高～低）をとったマトリクス表に上記②の結果を分布



業務量が減らず、定時退社が守られない

原因

計画的に仕事できていない

背景 「仕事に期限を設けず、漠然とこなしている」
「完成度にこだわりすぎて計画通りの期日に間に合わない」

改善策

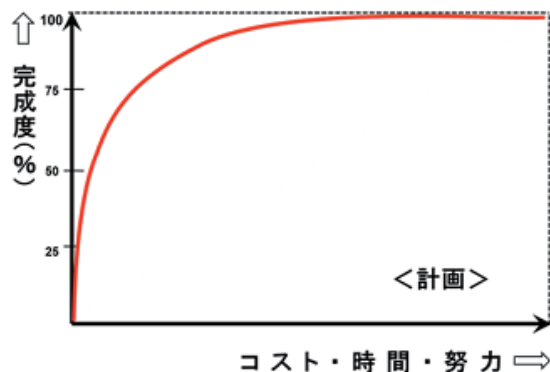
業務のデッドライン設定

- ・すべての業務にデッドライン（業務完了期限）を設定
- ・完了期限前に70%の完成度で上司などと仕上がりを確認

運用上のポイント

- ・すべての業務において、いつまでに行うのかを決めます。上司から指示を受けた時には、その場で完了期日や出来上がりのイメージ、他の業務との優先順位の確認を行いましょう。
- ・業務の完成度は「まずは70%主義」で仕上げて、職場内の上司や他部署担当者等と出来上がりを確認します。資料作成など完璧を求めすぎて時間がかかり、結局、間違った内容で作成してしまった、といったことがないようにします。

<計画は、60%〜70%の時点で判断をする>



資料：ひょうご仕事と生活センター5周年記念フェスタ
吉越浩一郎氏のプレゼン資料より

業務量が減らず、定時退社が守られない

原因

突発業務の対応に追われて、
本来業務ができない

背景 「互いの業務が見えず、フォローができない」
「突発業務にも対応できる1日の計画が立てられていない」

改善策

業務スケジュールの設定と共有

- ・毎日の業務スケジュール（15分〜30分刻み）を朝に計画し、上司に確認

運用上のポイント

- ・1日の業務計画立案が習慣化されることで、本来業務を時間内に終わらせることへの意識を高め、不測の事態などへ対策も講じやすくなります。
- ・さらに、業務時間の実績も合わせて終業時刻前に記録することで、予定と実績の差異がわかり、自身の時間の使い方への気づきが生じます。その日の終業時に気づきを記録し、上司などからのコメントをもらえる工夫をしておきましょう。

事例

「15分刻みのシフト表を整備」(O病院：医療業)

正看護師の確保が容易ではないため、これまでパート看護師を積極的に受け入れてきました。

毎日の引き継ぎ業務や夜勤の確保などに苦勞を伴いますが、15分刻みのシフト表を作成して勤務できる時間に入れるようにしているほか、引き継ぎの内容を分かりやすく伝えるためのワークシートをそろえたり、夜勤専門の看護師を雇用したりと、業務が円滑になるように工夫しています。

WLB が実現できる職場風土づくり

WLB 推進のモチベーションが高まらない

原因

中間管理職が WLB 実現に後ろ向きである

背景 「WLB 実現のために余計な仕事が増えると思っている」
「休暇や残業削減されると仕事が回らなくなるとしている」

改善策

管理職向け WLB 研修

- ・管理職向けに WLB とは何かを伝え、経営戦略としての取り組みであることを意識してもらう研修を実施

【研修内容例】

- ・トップからのメッセージ
- ・WLB 実現の必要性
- ・WLB 実現の事例紹介
- ・職場の課題抽出、解決策を考えるワーク 等

運用上のポイント

- ・研修の冒頭に経営トップから WLB 実現を推進することを力強く宣言していただくことで、管理職が業務の一環であることを意識します。
- ・規程等の制度整備以外にも管理職として行うべき事（職場単位の働き方の見直し、早帰りの積極的な声掛け等）があることを認識してもらいましょう。

事例

「トップ対談を社内報で紹介」（K 社：運輸業）

WLB 実現に向けて女性も活躍できる職場づくりを進める同社では、職種柄、全従業員が集まった朝礼などができないため、WLB 実現に向けた社長の想いやこれからの取り組み方針を伝える手段として、社長とひょうご仕事と生活センター長とで「トップ対談」を行っていただきました。

その対談内容を社内報に掲載し、全従業員に対して発信していただきました。

WLB が実現できる職場風土づくり

WLB 推進のモチベーションが高まらない

原因

WLB 実現推進が腹落ちしていない従業員がいる

背景 「WLB 実現による自身のメリットが見えていない」
「WLB 実現は育児や介護をしている従業員のためだけのものと思っている」

改善策

従業員向け WLB 研修

- ・従業員向けに WLB 実現は自身のためにもなることを理解してもらう研修を実施

【研修内容例】

- ・WLB 実現の必要性
- ・WLB 実現の事例紹介
- ・労働生産性の向上と WLB 実現の関係の解説
- ・理想の職場像、自身の生活目標を描く 等

運用上のポイント

- ・理想の職場像をイメージし、労働時間削減や休暇取得向上で自身の生活で「やってみたかったこと」「やりたい事」等の目標を研修の中で考えます。
- ・WLB 実現は労働時間削減がゴールではなく、働き方を見直して、理想の職場を目指し、自身の仕事と生活の充実を図ることが目的であることを強調します。



WLB が実現できる職場風土づくり

WLB 推進のモチベーションが高まらない

原因

残業手当が減ると、自身の生活に影響があると考える従業員がいる

背景 「労働時間の削減だけが目的であると誤解されている」
「WLB 実現による評価・処遇への対策が未整備である」

改善策

残業時間削減分を従業員や職場に還元

- ・ 残業削減目標を設定
- ・ 削減された「残業手当」を賞与等で還元（その他の還元方法）
ノー残業手当、課単位で奨励金、職場が希望する設備への投資 等

運用上のポイント

- ・ 残業時間の削減だけがゴールでないことを伝え、残業時間の削減目標達成により得られた利益を還元することを「経営計画発表」「WLB 研修」等の場で明確に経営側から説明します。

事例

「削減された残業手当を賞与で還元」（S 社：情報通信業）

男女ともに残業や休日出勤は当たり前という状態で「帰りづらい」「休みづらい」といった空気が社内にまん延していました。社長は社員の健康のために「働き方改革」をしていくことを宣言し、残業削減と有給取得率向上を同時に果たしました。また、実施当初は残業手当が削減されることに対する抵抗感もあるため、残業削減の達成度合いに応じて賞与に反映させるシステムを構築されました。

WLB が実現できる職場風土づくり

WLB 推進のモチベーションが高まらない

原因

帰ってもやることがないと考える従業員がいる

背景 「ダラダラ残業を職場が黙認している」
「仕事以外の生活面で『やってみたい事』をこれまでじっくり考える時間がなかった」

改善策

ライフとワークの充実感を体験

- ・ 個々人でワークとライフの目標を考え、従業員全員がその目標を共有
- ・ 従業員同士による定時後の勉強会やサークル活動を奨励
- ・ 有給休暇とセットになった社外研修旅行の実施

運用上のポイント

- ・ 個々人のワークとライフの目標を設定して、その目標を社内報などで掲示すると、普段見えなかった個人の考えや趣味嗜好等を知ることができ、コミュニケーション活性化の一助ともなります。
- ・ 勉強会やサークル活動は従業員の自主性を尊重し、企業は場と資金の提供を行います。

事例

「『この指とまれ』従業員主体のサークル活動」（K 社：製造業）

従業員自身が興味・関心の高い活動を終業後に行えるよう、発案者（従業員）の一人がお好み焼きパーティーやアロマ委員会等のユニークなアイデアをだし、「この指とまれ」の方法で、活動メンバーを集めています。部署を超えたコミュニケーションの活性化とオフの充実が同時に図られています。



WLB が実現できる職場風土づくり

WLB 実現を目指しても、いつも形骸化してしまう

原因

WLB 実現でどのような取組をしているのかよくわからない

背景

「取り組み内容を一部の人で決めている」
「計画を作って終わりのことが多く、進捗管理できていない」

改善策

キーパーソン（推進役）の配置・育成

- ・部門（もしくは課）単位で WLB 実現の推進役となる「キーパーソン」を選出
- ・キーパーソンに対する研修実施
- ・キーパーソンが「行動計画」を作成し、目標等の進捗管理を定期的に実施



運用上のポイント

- ・大企業であればキーパーソンは専任チームを編成することが望ましくなります。
- ・中小企業であれば兼任体制となることが多いですが、兼任による業務負担軽減（業務のアウトソーシング等）や、周囲の理解促進（WLB 実現によるメリット共有等）、評価へのプラス査定等の配慮をします。

事例

ひょうご仕事と生活センター主催「キーパーソン養成講座」

当センターでは、組織内部から WLB の実現推進活動を実践するキーパーソンの養成を目的とし、「“キーパーソン”としての必要なスキルとは？」「WLB を推進するうえで障壁となりうる課題とは、またその改善策とは？」「実践が可能な WLB 推進プランとは？」等、ワークを中心に他社のキーパーソンの方々と共に学べる、参加費無料の連続講座を開講しています。

<https://www.hyogo-wlb.jp/seminar-event/keyperson/index.htm>

WLB が実現できる職場風土づくり

WLB 実現を目指しても、いつも形骸化してしまう

原因

ルールが統一されていない、
周知されていない

背景

「ルールが複雑すぎて結局誰も覚えようとしない」
「ルールが順守されているかどうか確認ができない」

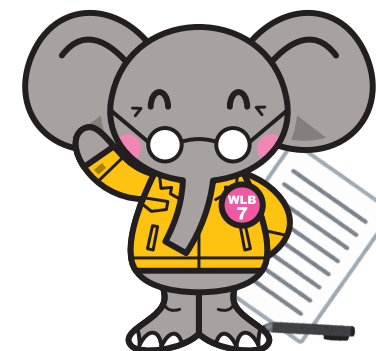
改善策

WLB 実現のためのルール設定

- ・実行委員会やキーパーソン会合等で組織全体で守るべきルールを検討・設定（ルールの例）会議の時間は 50 分以内
メールの件名に回答期限を明記
- ・ルールが順守されているかどうかを確認できるチェックリストを作成・回収

運用上のポイント

- ・ルールは単純明快であればあるほど、記憶に残ります。
- ・さらに忘れ去られないよう、チェックリストで定期的に振り返りすることがルールの定着には有効です。
- ・ルールを順守できている従業員を評価・表彰することで、組織の目指している方向性を示すことができ、従業員の達成感も同時に得られます。



WLB が実現できる職場風土づくり

原因

WLB 実現を目指しても、いつも形骸化してしまう

WLB 実現に取り組んだけれど、達成感が得られない

背景

「達成度を測定できる目標がない」
「達成したことに対する評価がない」

改善策

目標設定と評価制度整備

- ・ 実行委員会等で WLB 実現度を測定できる数値目標を設定
- ・ WLB 実現度がどの程度か、どのような取り組みが有効であったかを全従業員に周知
- ・ 目標達成した従業員や課に対してプラス評価（表彰制度等）

運用上のポイント

- ・ 目標設定には「SMART 原則」を適用します。
Specific=具体的、Measurable=計測可能、Achievable=達成可能
Realistic=現実的、Time=期限の要素で目標設定をします。

事例

「KPI（重要業績評価指標）の設定」（S 社：情報通信業）

WLB 実現においては、生活時間も確保できるよう、いかに短時間で成果を高める取り組みがなされるかが大切です。

そのため、同社では時間当たりの生産性を高めるために分母の時間に着目して、3年間で労働時間と有給休暇取得率の目標設定を掲げられました。

なお、同社以外では、数値目標としてアンケート結果による従業員の満足度割合や女性管理職率なども指標として取り入れている事例もあります。

成果
時間生産性 = $\frac{\text{成果}}{\text{時間}}$

課題と改善策がわかった。次は・・・

アクションプランを作成してみよう



ひょうご仕事と生活センターでは、ワーク・ライフ・バランス（WLB）を効果的に進めるためにアクションプラン（行動計画）を作成することをお勧めしています。
アクションプランとは、言ってみれば理想の島に向かうための重要な「航海図」です。

アクションプラン作成によるメリット

- ①内容を明示することで、従業員同士が共有でき、改善策を実行に移しやすくなります。
- ②理想の姿（目的）を達成するために、何が課題で、どのような施策（手段）を取ればよいかということが明らかになれば納得感が得られ、従業員の意欲向上につながります。
- ③目標と期限を具体化することで、取り組みの検証を行うことが可能になります。

STEP 1 現状を把握する

STEP 2 理想の姿（目的）を設定する

STEP 3 アクションプラン（行動計画）を作成する

現状

アクションプラン（行動計画）

理想の姿

ひょうご仕事と生活センター アクションプラン 検索

<https://www.hyogo-wlb.jp/actionplan>

アクションプランシートを活用しよう

(2) アクションプランシート様式例

つくってみよう!



ワークライフバランス実現に向けたアクションプランシート

グループ名： 会議、勉強会のやり方の見直し
メンバー：

全体ビジョン	上手に働き、上手に休もう
グループビジョン	働き方を見直して、互いに助け合えるグループとなり、やりがいや充実感を実感できる職場となる

2016年12月に向けた目標 数値目標	
会議時間を〇%削減する	勉強会の参加者を〇%あげる

現状の課題 → その原因 → その背景 → 理想の姿 → 改善策

現状の課題	その原因	その背景	理想の姿	改善策	期限	進捗
会議時間が長引くことが多く、予定している仕事ができずに残業となる	議題に対する説明の時間が長いため、意見交換や結論を導く時間が短くなっていく	事前の資料配布や読み込みのルールが徹底されていない	会議ルールが徹底されて、個人の仕事に集中できる時間が十分に確保された職場環境	会議のルール決め	To-Do① 会議のルールを作る	期限 / 未
	議題とは関係のない話題で多くの時間が割かれてしまっている	会議の進行役やタイムキーパーがいない		会議資料のフォーマット	To-Do② 会議のトライアルをする	期限 / 未
				進捗管理者 黒田	To-Do③ 振返りと実施ルールの検討	期限 / 未
会議に参加しなくてもいいまで参加を求められている	会議の主催者は、誰がどのような仕事にどの程度関わっているか、はっきりと理解できていない		会議ルールのリリースと実行	To-Do④ 会議ルールのリリースと実行	期限 / 未	
			進捗管理者 黒田	To-Do①	期限 / 未	
			進捗管理者 黒田	To-Do②	期限 / 未	
勉強会を予定しても参加者が集まらず、活気がない				To-Do③	期限 / 未	
				進捗管理者	To-Do④	期限 / 未
				進捗管理者	To-Do①	期限 / 未
				進捗管理者	To-Do②	期限 / 未
				To-Do③	期限 / 未	
				To-Do④	期限 / 未	
				To-Do①	期限 / 未	
				To-Do②	期限 / 未	
				To-Do③	期限 / 未	
				To-Do④	期限 / 未	

スケジュール

H28年6月	H28年7月	H28年8月	H28年9月	H28年10月	H28年11月	H28年12月	H29年1月	H29年2月	H29年3月
	現状把握	アクションプランの作成	アクションプランの発表	実行 (毎月)	進捗・達成状況のヒアリング			アクションプランの成果報告	