

企業・団体の皆様の

ワーク・ライフ・バランス

実現のために

ひょうご仕事と生活センター
利用ガイドブック

—— ワーク・ライフ・バランス実現への道 ——

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(祝日・年末年始除く)9:00～17:00

ホームページ <https://www.hyogo-wlb.jp>



管轄地域

神戸市(東灘区以外)、明石市、加古川市、高砂市、稲美町、播磨町、西脇市、三木市、小野市、加西市、加東市、多可町、豊岡市、養父市、朝来市、香美町、新温泉町、洲本市、南あわじ市、淡路市

阪神事務所

〒660-0881 尼崎市昭和通2-6-68

尼崎市中小企業センタービル6階

TEL/FAX 06-6481-1888

管轄地域

尼崎市、西宮市、芦屋市、神戸市東灘区、伊丹市、宝塚市、川西市、三田市、猪名川町、丹波篠山市、丹波市

姫路事務所

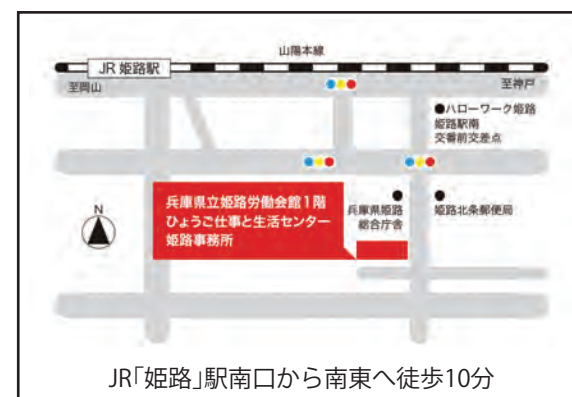
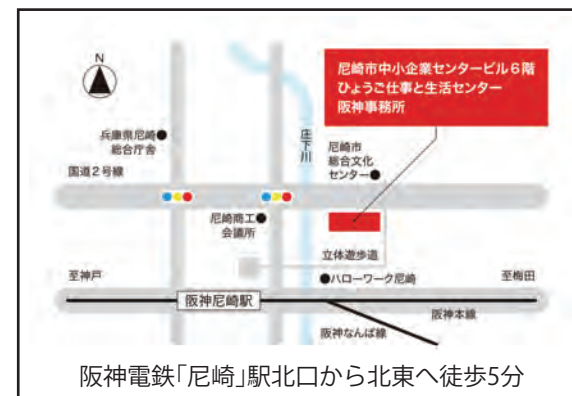
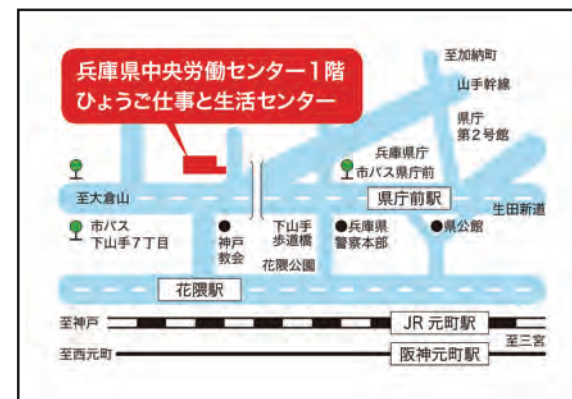
〒670-0947 姫路市北条1-98

兵庫県立姫路労働会館1階

TEL/FAX 079-288-2603

管轄地域

姫路市、市川町、福崎町、神河町、相生市、赤穂市、宍粟市、たつの市、太子町、上郡町、佐用町



ひょうご仕事と生活センター

利用ガイドブック

センター長の挨拶

センター長 森本洋平



「ディーセントワーク」という言葉があります。日本語では「働き甲斐のある人間らしい仕事」と訳されています。国連の専門機関である、ILO（国際労働機関）が提唱した行動規範ともいべき言葉です。

このディーセントワーク実現のための、4つの戦略目標が掲げられています。

1. 仕事の創出＝必要な技能の習得、生計が立てられる事、仕事の創出支援。
2. 社会的保護の拡充＝安全で健康な職場づくり、生産性向上の環境整備。
3. 社会対話の推進＝職場での問題解決のための、政労使の対話促進。
4. 仕事における権利の保障＝労働者の権利の保障と尊重。

そしてジェンダー平等は4項目全てに関わっています。

私たち勤労者にとっては、ごく常識的な受け止めをされるのではないのでしょうか。ところが、よくよく私たちの労働環境を見てみると、仕事や労働環境がこの考え方どおりとなっているのか、悩む事も多いのではないのでしょうか。

当センターが取り組んでいる、ワーク・ライフ・バランスの活動の目的も、目指すところは同じと思っています。当センターの発足時のキャッチフレーズ「勤労者と経営者が共に豊かさを実感できる地域社会づくりを目指して」を実現していくため、これからも県内企業の皆様方と問題を共有しつつ、よりよい会社づくりのお手伝いをすすめてまいります。

2009年に設立された当センターは、2019年6月で10周年を迎えました。

この間に、仕事と生活の調和推進企業宣言をしていただいた企業数は、2019年8月末日現在2,044社。その内、一定水準以上の取組をされている認定企業は192社。さらにその中でも特徴的な取組をされ他企業のモデルとなる取組をされている表彰企業は97社となっています。

少子高齢化が叫ばれ、人手不足が喫緊の課題となっています。経営者の皆さんも一人で悩まず、私たちと共に課題を共有して、「ええ会社づくり」に取り組もうではありませんか。このガイドブックは、当センターの利用方法について解り易く説明しています。皆様からのご相談をお待ちしております、どうぞよろしくお願い申し上げます。

企業・団体の皆様の

ワーク・ライフ・バランス 実現推進のために

目次 CONTENTS

■ センター長の挨拶	1
■ この冊子の使い方	2
■ ワーク・ライフ・バランス(WLB)とは	3
仕事と生活の調和を保つこと？	3
50:50にしないといけない？	4
ワーク・ライフ・バランス実現へのプロセス	5
■ まずはこれから:「宣言」関心をもつことから始まる	7
ひょうご仕事と生活の調和推進企業宣言とは	7
現状の把握と理解/自己診断	8
● 【自己診断】	9
ワーク・ライフ・バランス WEB 自己診断システム 診断結果	
■ 従業員意識調査	11
中小企業従業員意識調査の概要→分かること	
G社 従業員意識調査(主な結果)	11
中小企業従業員意識調査とは	12
■ 課題や実情に応じたコーディネーターからのアドバイス	13
ワーク・ライフ・バランス実現のための目標数値の設定	14
■ ワークシート (G社の事例)	15
■ 研修事例	17
研修メニュー	17
研修の具体例	18
■ 新たなアクションプラン(検証作業)	19
新たなアクションプランの策定にあたって	19
検証とは	20
■ 認定企業・表彰企業になる	21
認定企業になる	21
表彰企業になる	22
■ ワーク・ライフ・バランス実現に向けて大切なこと	23
ワーク・ライフ・バランス実現にとって重要なポイント	
組織風土・意識醸成	23
働き方の見直し	24
多様で柔軟な勤務制度	24
■ センター助成金とは	25
中小企業育児・介護等離職者雇用助成金	25
中小企業育児・介護代替要員確保支援助成金	25
仕事と生活の調和推進環境整備支援助成金	26
ひょうご仕事と生活センターキャラクター WLB7	26

2016年3月 発行
2017年4月 改訂
2019年9月 改訂

【発行】 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

この冊子の使い方

この冊子は、事実に基づき加工した仮想企業のワーク・ライフ・バランスの実現のための課題把握からWLB実現までの物語を軸に、ひょうご仕事と生活センターの支援体制をご説明します。

会社概要

- 【社名】 株式会社兵庫がんばる製作所(下記 G社と表記)
【設立】 1979年(昭和54年)
【従業員数】 200名(男性:180名、女性:20名)
【平均年齢】 42歳
【登場人物】 総務部長 佐藤さん(勤続30年)/生産ライン 第1課長 山田さん(勤続27年目)

現状

- G社は、今年度設立40周年を迎えた金属加工業の会社です。
□G社は独自の技術開発による様々な特許を持ち、きめ細やかな顧客対応で成長をし続けてきました。
□ライバル企業との競争に勝ち抜くため、従業員同士が互いに励ましあい、時には意見を激しく言い合って、夜遅くまで残業をし、サービス・品質の向上や新技術の開発に努めてきました。
□そのような経験をした多くの従業員が残る中、**突然、一人の従業員が辞めました。**
□生産ライン第1課長の山田さんです。山田さんは勤続27年目。今年でちょうど50歳となります。
□10名の部下を指導しながら、繁忙期には先頭に立って夜遅くまで仕事をこなし、社長や部下からの信頼も厚く、会社にとってはなくてはならない存在となっていました。
□その山田さんがなぜ、会社を辞めたのか・・・
□**佐藤総務部長は山田さんが会社を辞める2か月前に彼から相談を受けていました。**

山田さんからの相談内容

- 「実は、認知症の母親の介護で、どうしても自分一人で面倒を見ないといけないので・・・」
□「妻も親の介護のため実家に戻ってしまして、かなり家族の中でも話し合ったのですが、結局、私が仕事を一時辞めて面倒を見たほうがいいのかと悩んでいました。」
□頼れる親族も近くにおらず、母親の介護は山田さんに重くのしかかっていました。
□2年前から認知症の症状が出始め、介護保険を活用してデイサービス等も使っています。施設入所を検討したのですが、近くに空きがなく、在宅介護を続けています。
□佐藤総務部長は山田さんに問いかけました。「**なんとか辞めずにすむ方法はないのか？**」
□「今の仕事はとても好きです。けれど、ここ1年の間に母親の徘徊行動や、デイサービスからの突然の呼びだしなどで、急に職場を抜けることが多くなってきました。職場の仲間にこれ以上迷惑がかかることは避けたい。」「何よりも、ここ最近、受注も増えてきているので、**これ以上残業が多くなると、どうしても夜に母親の面倒を見てあげられなくなる。**」

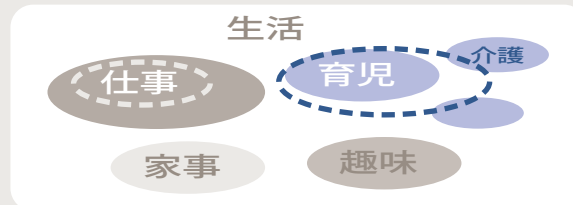
センターに相談

- 残業時間はこれからも受注の増加に合わせて増えていきそうです。山田さんだけでなく、今後、介護や育児を理由に**辞めていく人が増えるかもしれません。**
□そう思った佐藤部長は、会社としてどうすればいいのか、付き合いのある社会保険労務士に相談してみたところ、**兵庫県が企業の「WLB推進」を支援している**ことを知りました。
□そもそも「WLB」って何だろう？そう思って、佐藤部長はネットなどで調べたところ、**公益財団法人兵庫県勤労福祉協会が運営する「ひょうご仕事と生活センター」**(以下、「センター」という。)の存在を知り、早速問い合わせの電話をしてみました。

ワーク・ライフ・バランス (WLB) とは

仕事と生活の調和を保つこと？

調和と柔軟性



大切な仕事の責任を果たしながら、家事や育児、自分の余暇などの時間をしっかりと確保したい。時として仕事が忙しいときもあります。生活が大変なときもあります。そのようなときに、柔軟に対応できる働き方があれば働き続けていくことができます。WLBは仕事と仕事以外の生活が調和した姿です。

ワーク・ライフ・バランスはなぜ必要？

1 労働力人口は減少傾向にあります

労働力人口減少社会の中、働きたい意欲のある人が働ける社会にしていける必要があります。特に、女性や高齢者が働きやすい職場環境づくりが重要となってきます。

2 働く人たちは多様化しています

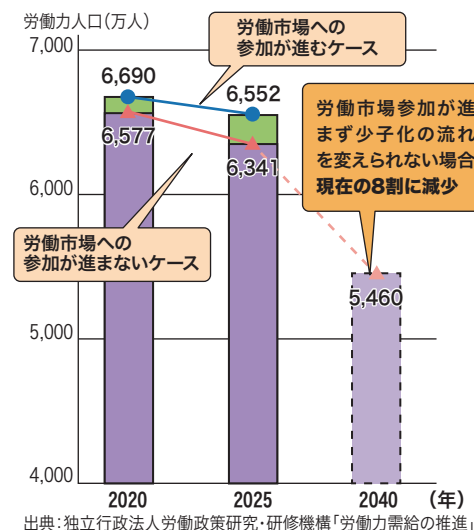
これまでの働き方は男性が中心となって長時間働くことで売り上げを伸ばし、所得を増やしてきました。今後は、女性・高齢者の労働参加が進み、情報通信技術を活用した、場所と時間にとらわれない柔軟な働き方が増えることで、在宅で働く、育児や介護をしながら短時間で働くといった、多様な働き方が増えていくものと思われます。

3 育児や介護で時間制約のある勤労者が増えています。

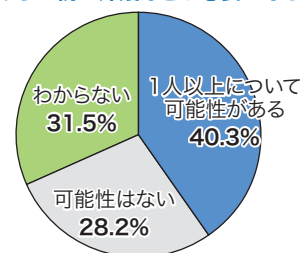
核家族化、高齢化、共働き世帯の増加等により私生活で育児や介護といった役割を担っている勤労者が増えてきます。

従業員が「仕事と生活の葛藤」に直面しないようにしたり、直面した場合はその解消を図ったりすることが人材活用の課題となります。

労働力人口は今後大幅に減少



現在、介護などが必要な親がいない労働者の今後の5年間のうちに親の介護などが必要になる可能性



仕事にやりがいや充実感を感じ、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は、

「仕事」と「生活」の「調和」を図ることは、豊かで充実した人生を送るための必須条件です。



50：50にしないといけない？

仕事と生活の充実の相乗効果

仕事の充実 = 生活の充実

仕事充実していると、自身の生活にもゆとりや満足をもたらします。家庭生活や自分の余暇が充実していると、仕事にも意欲がわいてきます。仕事の充実感と私生活の充実感の相乗効果がワーク・ライフ・バランスのめざす姿です。

ワーク・ライフ・バランス的な発想！

- 現状** 子どもの病気などで従業員の早退、欠勤が目立つようになってきた。
対策 課長が介護の手続きで年休を取りたいと言ってきたが、丸1日も休まれると困る。
対策 だったら、柔軟な勤務形態や時間単位の休暇制度をつくろうか！
- 現状** 育児で早く帰らないといけない。けれど、残業が続いている。
対策 働き方を見直して、短時間で効率よく働くための工夫をしよう！
- 現状** 休暇制度は充実していても、休みを言い出せない雰囲気がある。
対策 職場風土を良くして、もっと、コミュニケーションを円滑にしてみよう！

ワーク・ライフ・バランス実現によるメリット

優秀な人材の確保・定着

優秀な従業員が安心して働き続けられる。（WEB制作 / 従業員数23人）
離職率が大幅に低下した。（病院 / 294人）
採用活動に反映される。（情報通信 / 127人）

能力・意欲の発揮

多様な能力が十分に発揮される。（病院 / 221人）
イノベーションを起こすため、多くの知恵が結集される。（医療 / 192人）
従業員自ら仕事の仕方を工夫することが増えた。（建材加工業 / 106人）

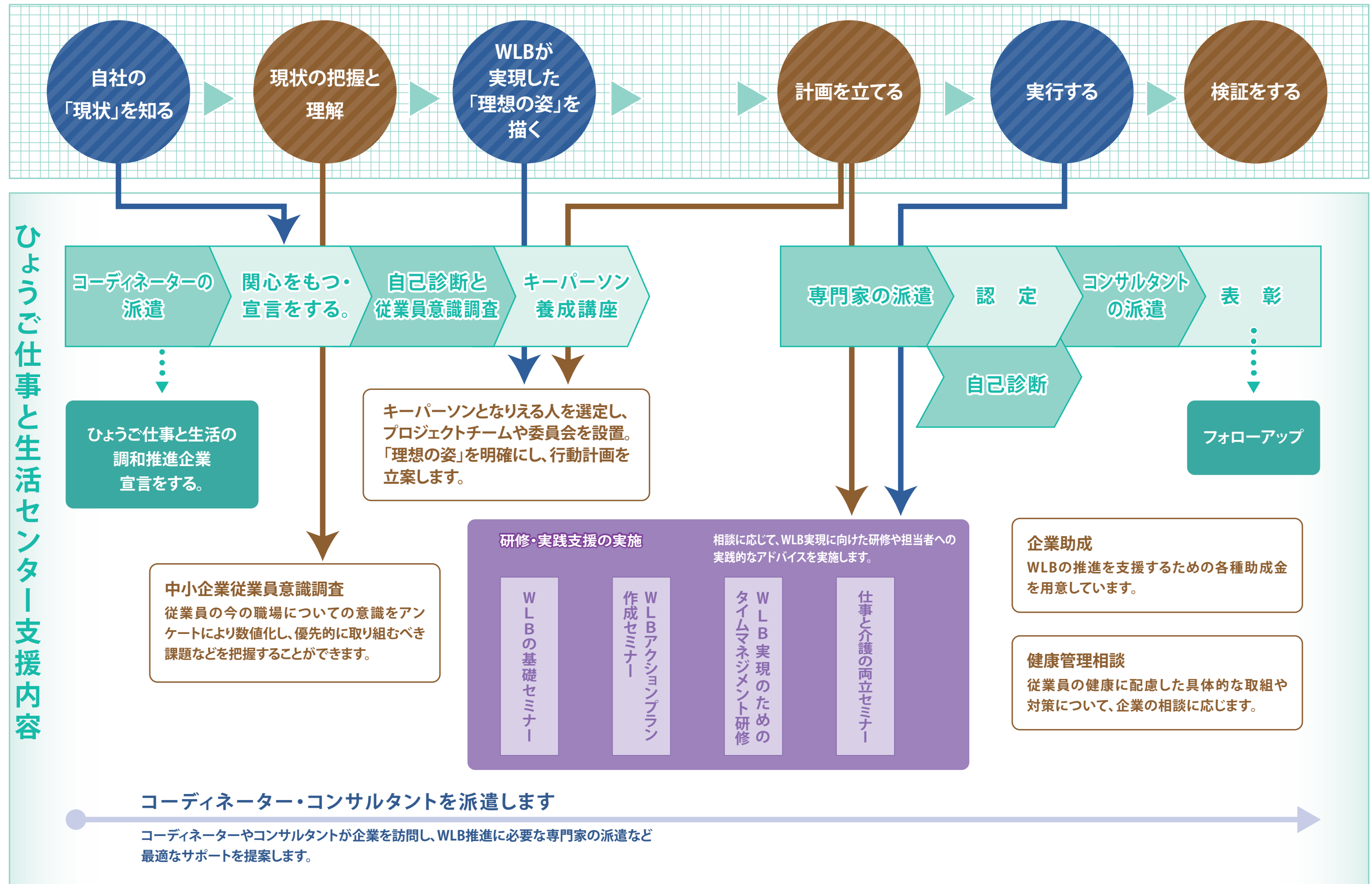
時間管理・業務効率の向上

業務の効率化や残業時間削減がはかれた。（卸売業 / 27人）
限られた時間を大切にするため、生産性も向上。（情報通信 / 74人）
仕事の優先順位を考え、残業削減により経費削減。（卸売業 / 179人）

明るい職場風土の醸成

お互い様意識や助け合う風土がうまれる。（販売業 / 371人）
職場の雰囲気がよくなり、自発性が育つ。（病院 / 175人）
従業員が気軽に声を掛け合う風土が形成される。（製造業 / 2,456人）

ワーク・ライフ・バランス実現へのプロセス



まずはここから:「宣言」

関心をもつことから始まる

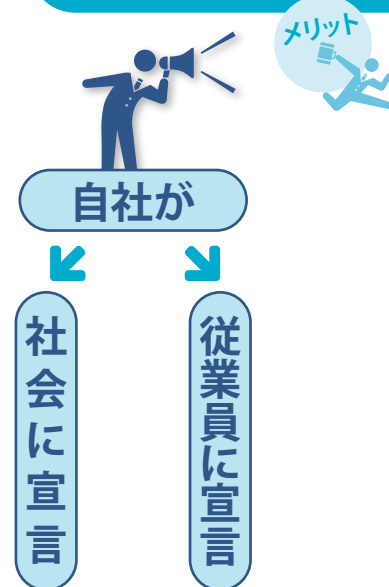
- センターからは「コーディネーター」という方に来てもらいました。説明を受けてみると、WLBは育児期の女性のためや、有給休暇取得促進のためだけでなく、仕事と介護の両立や、仕事の効率を高めて残業時間を削減するなど、従業員も企業も、そして家族も共にハッピーになる考え方だということを知りました。
- 何よりもWLBの推進は「経営戦略」であるという、コーディネーターの話を聞き、うちの会社でも取り組んでみようかと考えました。
- センターのコーディネーターからは、まずは「ひょうご仕事と生活の調和推進企業宣言」をしてほしい、加えて、自社のWLB実現度をWEB上で診断できる「自己診断システム」を活用してほしいと言われました。
- WLB推進を「宣言」することは、経営トップの明確な意思を内外に表明する意味で重要なステップであることや、「自己診断」はWLB実現をめざす中で、どの様な取組要素が足りていないかなどの課題を明確にできることを知り、早速やってみることとしました。

ひょうご仕事と生活の調和推進企業宣言とは

2,044社が宣言

(2019年8月末現在)

ひょうご仕事と生活センターのHPに掲載されます。



その[1] 助成金の支給

- ①中小企業育児・介護等離職者雇用助成金
- ②中小企業育児・介護代替要員確保支援助成金
- ③仕事と生活の調和推進環境整備支援助成金

※助成を受けるには要件があります。詳しくは当センターまでお問い合わせ下さい。

その[2]

多様な専門家が職場に出向き、
アドバイスや職場研修を行います。(無料)

※回数制限があります。詳しくはセンターまでご連絡ください。

その[3]

WLBや宣言企業は学生も注目!

その[4]

ひょうご仕事と生活センターより様々な情報をお届け。

現状の把握と理解／自己診断

- 自社のWLB実現度を測定できる「自己診断」を行ってみました。
- ひょうご仕事と生活センターのホームページからWEB上ででき、質問に答えていくと、最後にその場で自社のWLB実現度が判定される仕組みです。
- その診断結果を見ると、G社はWLB実現の実績数値項目のうち、有給休暇取得率が25%、総労働時間数が192時間/月(うち残業32時間/月)と、全国平均を下回る結果が出ました。
- また、質問の大項目である「WLB関連制度が活用されるように、常に業務を見直し、効率的な働き方ができている」に関しても、従業員ひとりひとりの業務量の偏りなどがあり、診断結果は芳しくありませんでした。
- 自己診断結果の総合評価では★が一つとなり、WLB実現のために、残業時間削減や有給休暇取得率の向上、そのための働き方の見直しが必要と実感しました。

自己診断結果は P9～10 へ

ひょうご仕事と生活センターのホームページから
<http://shindan.hyogo-wlb.jp/diagnosis/entry.php>

自社の現状を 4 つの視点から診断

従業員のWLB実現を
支援する制度が
整備されている

WLB関連制度が活用されるように、
常に業務を見直し、
効率的な働き方ができている

WLBを実現するための
組織風土が浸透している

WLB実現の
実績数値について

※全国統計平均値との比較

入力は、たったの10分!

※事前に準備していただくデータがあります。

【自己診断】

ワーク・ライフ・バランス WEB自己診断システム 診断結果 (G社の事例)

評価		得点率	項目数	該当率	各項目診断結果に対するコメント		効果的な取組方法及び参考事例など				
Ⅰ. 従業員のWLB実現を支援する制度が整備されている					★	33.3%	9	3	あなたの企業(団体)は仕事と生活の調和実現のための制度整備にさらに取り組みましょう。仕事と介護の両立実現のための制度整備ができていません。質問項目の中から一つでもいいので、まずはそこから検討・努力してみてください。	【事例紹介 1】「従業員意識調査」	
(1) 仕事と育児の両立					★★	66.7%	3	2		【事例紹介 2】「従業員満足度向上ミーティング」	
(2) 仕事と介護の両立					-	0.0%	3	0		【取組方法 1】WLB実現推進を評価する「アンケート」	
(3) 仕事と地域生活・自己生活との両立					★	33.3%	3	1			
Ⅱ. 制度が活用されるように、常に業務を見直し、効率的な働き方ができている					-	22.2%	9	2	あなたの企業(団体)は制度活用ができるような、業務見直しや効率的な働き方整備が十分ではなく、改善の余地があります。業務体制の見直しができていません。業務効率の向上のための重要な要素です。質問項目の中から一つでもいいので、まずはそこから検討・努力してみてください。	【事例紹介 1】「業務のローテーション」	
(4) 業務内容の見直し					★	33.3%	3	1		【事例紹介 2】「仕事の見える化ボード」	
(5) 業務体制の見直し					-	0.0%	3	0		【取組方法 1】WLB実現制度や仕組みを「情報発信」	
(6) 職場環境の見直し					★	33.3%	3	1		【取組方法 2】働き方見直しのための「講演・研修」	
Ⅲ. WLBを実現するための組織風土が浸透している					★	33.3%	9	3	あなたの企業(団体)は制度を積極的に活用できる組織風土がまだ浸透しているとは言えません。WLB実現推進を継続的に取り組むための仕組みや考えが取り入れられていません。組織風土の定着のためにはとても重要です。質問項目の中から一つでもいいので、まずはそこから検討・努力してみてください。	【事例紹介 1】「情報発信」	
(7) 基盤・体制作り					★	33.3%	5	2		【事例紹介 2】「介護セミナー」	
(8) 継続・浸透の取組み					-	0.0%	4	1		【取組方法 1】WLB実現推進のための「制度」	
										【取組方法 2】WLBが利用できる体制「相談窓口」	
Ⅳ. WLB実現の実績数値について					★	33.3%	6	2	あなたの企業(団体)はWLB実現の成果としての利用実績がまだ十分に表れているとは言えません。男女が活躍できる職場づくりができていません。特に指標のⅠ、Ⅲの取り組みの充実を検討・努力してください。	【事例紹介 1】「業務のローテーション」	
(9) 年次有給休暇取得率					★	33.3%	6	2		【事例紹介 2】「コミュニケーション研修」	
(10) 総労働時間数										【取組方法 1】コミュニケーションや生産性を高める職場づくり「ワークショップ」	
(11) 女性管理職の登用率					-	0%	6	0		【取組方法 2】働き方見直しのための「講演・研修」	
(12) 男女の勤続年数差											
総合評価					★	30.5%	[総評コメント]				
全国平均との比較					有給休暇取得率	男女の勤続年数格差	女性管理職登用率	総実労働時間数	あなたの会社(団体)のWLBの達成度は、やや低いので、改善できる余地があります。WLB認定制度もありますので、今後取組を進め、認定を目指してみませんか?改善できる項目は、Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳです。該当項目のレベルアップに努めましょう。各項目の認定基準到達をめざし、頑張りましょう。センターからのコーディネーター・コンサルタントおよび専門家の派遣、認定制度への申請についてなど、お気軽にセンターまでご相談ください。		
貴社					25.0%	46.7%	0.0%	192.0			
全国統計					45.2%	76.7%	4.7%	170.8			
企業名					株式会社兵庫がんばる製作所						

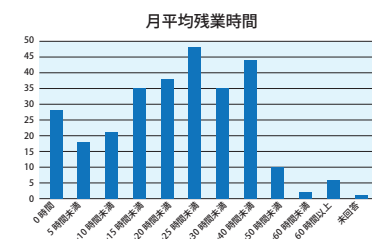
中小企業従業員意識調査の概要 → 分かること

- G社では、現状を正しく理解するために、センターにお願いして従業員意識調査を実施することにしました。この調査では、従業員全体の何%がWLBの実現ができていると思っているのか、仕事や生活に満足しているのか、職場環境に対してどのように感じているのか、従業員自身のやる気度が良好かなどがわかります。
- G社は全従業員を対象に意識調査を実施。調査票の設計から集計・分析までセンターが行い、センターの調査員から下記のような結果報告を受けました。

G社 従業員意識調査(主な結果)

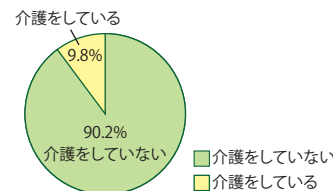
残業時間・有給休暇取得について

- 残業時間月20時間以上の社員が60.1%と半数を超えており、これまでの当センター調査による他社平均と比べても高く、長時間労働が問題と言えます。
- 有給休暇取得促進が最も望まれており、従業員全体の約3割を占めています。「有給休暇を取得しにくい雰囲気である」といった回答も同程度あり、有給休暇が取得できない原因を探っていく必要があります。



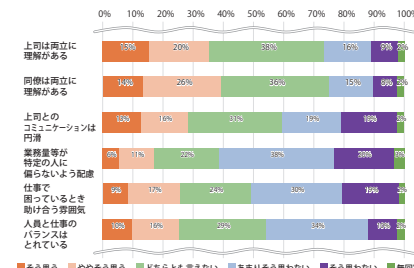
仕事と介護の両立について

- 40代以上の年齢層が約4割と多く、すでに介護をしている従業員も約1割いることから、今後、仕事と介護の両立がより一層、課題となる可能性があります。



働き方の見直しについて

- 上司と部下のコミュニケーションが円滑ではないと感じている方は約4割いました。さらに、「業務量や重要な業務が特定の人に偏っている」と感じている人は全体の6割います。組織内の業務の属人化が課題です。



以上の結果を踏まえて、センターのコーディネーター・コンサルタントから以下のような改善の方向性の提案がありました。

センターのコーディネーター・コンサルタントから改善の方向性の提案

- 育児や介護でも活用しやすいよう半日や時間単位で有給休暇が取得できる柔軟な制度や仕組みづくり。
- 仕事満足度を高めるとともに、業務の偏りを解消するための「人材育成」。
- 上記の人材育成に必要な時間確保とそのための業務効率化。

中小企業従業員意識調査とは

自組織の現状を分析する

従業員の働き方や職場環境、仕事や私生活に関する意識を定量的に捉え、WLB実現を促進する又は阻害する要因の分析。

その結果

優先的に取り組むべき課題が明らかになり、
将来を見据えた対策をとることが可能になります。

調査対象は、常時雇用の従業員が概ね20人以上300人以下の企業・団体です。



中小企業従業員意識調査のポイント

- 1 働きやすい職場環境づくりに向けて、アンケートを以下の項目で設計します。
①WLBの理解度 ②コミュニケーション ③キャリア形成 ④評価・待遇
- 2 従業員のモチベーション(自己評価)を把握します。
①経営方針を理解できているか。
②仕事に満足しているか、仕事以外の生活に満足しているか。
③会社への貢献意欲があるか、働き続けたいと思っているか。
④自分の仕事内容や情報を共有化できているか。
- 3 従業員パフォーマンスに影響を与える職場環境要因を把握します。
集計結果を更に分析し、仕事満足度を低下させる要因などを明らかにしていきます。

センターでは、自社・自団体で「従業員意識調査」が実施できるよう、
研修・支援も行っています。

コーディネーターからのアドバイス

課題や実情に応じたコーディネーターからのアドバイス

□センターのコーディネーターは、G社の従業員意識調査結果や自己診断結果から、課題解決の出発点として、佐藤部長に対し以下の方向性を提案しました。

- ① 有給休暇が取得できない原因は何かを探る。
- ② 業務の属人化解消のためになすべきことを考える。

□これらのことを進めていくにあたり、センターのコーディネーターは以下のことを盛り込んだアクションプランを策定するよう、さらにアドバイスしました。

- ① 企業全体のビジョン構築(WLBが実現した理想の姿を考える)
- ② ビジョン実現のために、進捗管理ができる目標数値の設定
- ③ ビジョン実現のための手段や実施スケジュール

課題整理からビジョン構築までの流れ



□また、センターで開講しているキーパーソン養成講座でこのようなアクションプランの作成方法を学べることを知り、早速、養成講座に参加することとしました。

キーパーソン養成講座の内容

WLBの実現を経営戦略の一環として進めていくには、組織内のキーパーソンの存在や育成が欠かせません。

当講座は、組織内部からWLB実現のための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”としての必要な知識、スキルとは?』

『WLBを推進する上で障壁となりうる課題とは、またその対応策とは?』

『実践可能な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連続講座です。



ワーク・ライフ・バランス実現のための目標数値の設定

□G社のアクションプランを立てていくとき、進捗状況をしっかりと管理していくために、目標数値の設定をどのようにするか、議論がありました。

□センターのコーディネーターからは、以下のアドバイスがありました。

- ① ビジョンとはあくまで有給休暇取得率向上や残業時間削減等の後に得られる姿。残業削減自体が目的化されないこと。
- ② ビジョン達成のためには、目標数値を設定して進捗管理を行っていくことが大切である。

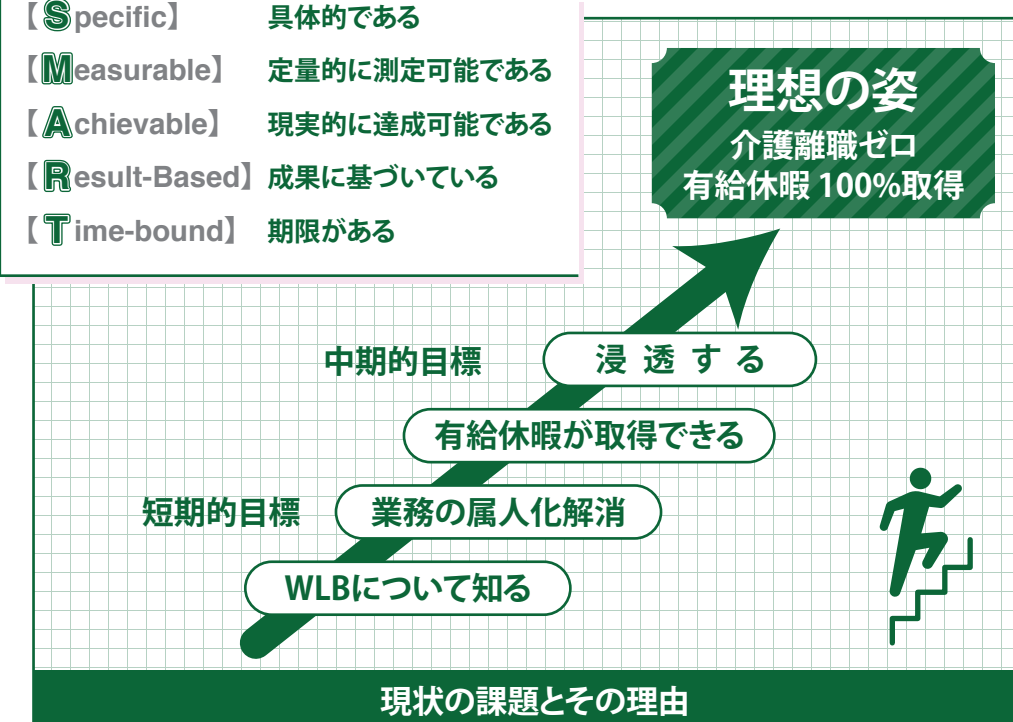
□G社では目標数値をまずは有給休暇取得率向上に絞ってみることとしました。年齢構成から考えると、これからは仕事と介護の両立支援によって、介護離職をゼロにすることが重要であり、介護でいつでも休めるようにするためには、そもそも休暇が取得しやすい職場環境にする必要性があると実感したためです。

□また、有給休暇取得率向上を目標数値に掲げた場合、その妥当性については、下記の考え方(SMARTの原則)で確認することとしました。

SMARTの原則に当てはめることができる

SMARTのフレームで目標設定が妥当かを考えます。

【S】pecific	具体的である
【M】easurable	定量的に測定可能である
【A】chievable	現実的に達成可能である
【R】esult-Based	成果に基づいている
【T】ime-bound	期限がある



ワークシート (G社の事例)

理想の姿

個人の事情によって業務に支障が出る状態を改め、全ての従業員が安心して充実感を感じながら、働き続けられる職場環境を構築する。そのために、まず、介護離職ゼロ!をめざす。

【数値目標】

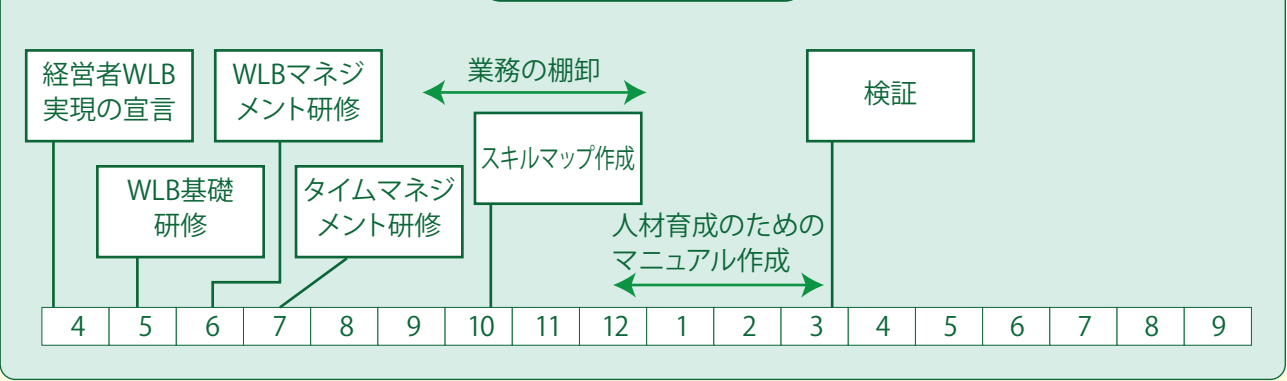
有給休暇が取得しやすい職場づくり。

現状の有給休暇取得率平均**25%**を、翌年度**60%**に。3年後には**80%**以上とする。

調査・現状把握・優先順位決定

	現状の課題	優先順位
意識面	経営者・管理職のWLBの実現への理解が不十分。	()
	従業員のWLBへの理解がない。	()
	理想の姿、目標数値が周知されていない。	()
	育児・介護など時間制約のある従業員の実状が把握されていない。	()
	従業員同士のコミュニケーションが不足しがちである。	()
反対意見	残業が減るとインセンティブが減る。	()
	減私奉公が当たり前世代。	()
	現状維持本能が強い。	()
制度・評価	介護休業制度が組織の現状に合った制度ではない。	()
	時間の長短で評価されることが多く、生産性での評価基準がない。	()
	制約がある従業員が活躍できる支援体制が未整備である。	()
仕組み	・ 残業を減らす仕組みが出来ていない。	()
	・ 目標数値までの改善プロセスが見えていない。	()
	・ 業務の偏りを解消するための、人材育成プログラムなどがない。	()
	・ 生産性向上のためのタイムマネジメント研修などができていない。	()
	・ WLBを推進するという意思決定が出来るキーパーソンが不在である。	()
周知	WLBの必要性等、従業員に周知されていない。	()
	社内制度だけでなく、介護保険等を理解していない。	()

スケジュール



その為に、どんな意識・制度・仕組みが必要ですか

- 1 全従業員のWLBの理解(意識)
- 2 「理想の姿」「数値目標」の設定と全従業員の理解(意識)
- 3 介護状況や介護予備軍の現状把握

- 4 介護休業制度の設計と周知
- 5 業務の棚卸しと業務フローの見直し及び多能工化のマニュアル作り
- 6 WLB実現推進委員会・チーム作り

WLB実現推進のための実施計画(内容)

意識面(誰が、何を、いつまでに)

- **WLB実現宣言!**
社長が、〇月〇日に、全従業員に対してWLB実現に向かうことを宣言し、理想の姿と目標数値を公表する。
- **WLB基礎セミナーの実施**
キーパーソンが、〇月〇日に、全従業員に対して、「WLB基礎講座」を企画し、開催。
※ひょうご仕事と生活センターより講師派遣。
- **各部が、WLB宣言における理想の姿や目標数値を達成する為のアクションプランを作成。**
- **有給休暇取得推進月間の設置(啓発活動期間)**

反対意見への対処

- **WLBマネジメント研修の実施**
経営者・管理職を対象に、WLBの必要性及びWLBマネジメントの研修を実施。
- **評価基準の見直し**
経営者・管理職とキーパーソンが、時間の長短ではなく、生産性に基づく人事評価基準に改める。

(どんな)制度・評価

- **時間に制約のある従業員向けの制度設計**
 - ① 独自の介護休業制度の再構築
 - ② 風土・状態に見合った独自の制度設計
 - ・ 短時間勤務正社員
 - ・ フレックスタイム制
 - ・ 時間単位での有給休暇制度
 - ・ 在宅勤務制度
- **業務の棚卸**
 - ① タイムマネジメント基礎研修
 - ② 各部での業務の棚卸しと業務フローの見直し
 - ③ 業務フローに沿った、スキルマップを作成
 - ④ 全従業員がスキルマップに記入し、足りない部分を補うために、各セミナーを開催
 - ⑤ 多能工化を進めるマニュアル作成

仕組み

- **WLB推進委員会の発足**
キーパーソンとなりえる従業員が、社内ですぐにWLBを進めていくために、各部にも担当者を作る。
- **従業員一人ひとりが業務改善を提案し、議論できる仕組みの構築**
- **業務日報のIT化**
 - ☐ 朝メールで1日のスケジュールを共有
 - ☐ タメールで1日の業務を報告

周知徹底

- **社内報にWLBコラムや社長メッセージを掲載**
- **制約社員が働き続けている事例などを紹介(他社を含む)**
- **介護セミナーの開催**
 - ☐ 社内制度の活用方法
 - ☐ 介護保険制度の紹介
 - ☐ 他社事例



研修事例

各種セミナー・研修の企画・実施をひょうご仕事と生活センターでお手伝いしています。
下記の研修メニューのようなテーマで講師（専門家）を派遣します。

研修メニュー

分類	テーマ	研修例（個別指導も含む）
仕事と生活 の両立	仕事と育児	・育児休業復帰者が安心して働ける職場づくり ・仕事と育児を両立しながらキャリアアップをめざす ・短時間正社員のモチベーションアップのコツ
	仕事と介護	・介護離職ゼロをめざす、仕事と介護の両立セミナー
組織風土	コミュニケーション	・自立した従業員が増え、明るい職場づくりをめざすためには ・部下のモチベーションを引き出すための関わり方 ・多様な人材の能力を引き出すための関わり方
	ハラスメント	・WLBを推進するためのハラスメント対策 ・ハラスメント予防のために不可欠な社内コミュニケーションのポイント
	ビジョン構築	・長く働きたいと思う、理想の会社をめざすためのヒント ・自分のキャリアをデザインする
業務効率化	時間管理	・効率良く働くためのスケジュール管理術 ・業務の無駄をなくす優先順位を考えた働き方のコツ ・生産性を意識した従業員を育成するためのポイント
	業務の平準化	・リスク管理を視野にいた、業務の見える化のコツ ・業務の偏りをなくすための、スキルマップ作成のポイント
WLB マネジメント	キーパーソン育成	・WLB 基礎知識を身につける ・課題から、具体的目標と期限を設定する力を身につける ・目標達成のための具体的施策を立てる力を身につける
	実践支援	・WLB アクションプランの作成支援 ・WLB アクションプランの実施相談支援 ・WLB アクションプランの見直しと評価支援
	健康	・健康づくりや仕事と治療の両立などの職場環境づくり ・職場でできるストレッチ

研修の具体例

WLB の基礎セミナー

対 象：経営トップ～管理職層、リーダー
ポイント：WLBの本質を理解し、働き続けられる職場を作り意識を高める
目 的：トップからのメッセージを発信
WLBとは何かを知る
組織における WLB の取り組みを知る
WLBの必要性を知る

WLB アクションプラン作成セミナー

対 象：WLB実現推進委員会・管理職
ポイント：目的達成までの全体像を把握
目 的：理想の姿を考える
目標設定の考え方を知る
アクションプラン策定方法を学ぶ

WLB 実現推進のためのタイムマネジメント研修

対 象：モデル部署の従業員
ポイント：仕事の効率化スキル等を学び、実践につなげる
目 的：WLBを実現するためのタイムマネジメントスキル
「仕事のゴールを明確にする」「優先順位を明確にする」といった観点から、時間管理の具体的手法を学ぶ

仕事と介護の両立セミナー

対 象：介護保険料を納め始めた40代以上の従業員
ポイント：介護に関する社内外の支援制度や仕事と介護の両立の考え方を理解する
目 的：仕事を辞めずに介護を続けるためには、企業として、個人として何を準備しておけばいいのか？

専門家派遣（個別相談）

課 題：属人化を解消するために
対 象：推進チーム・モデル部署の管理職・リーダー・人事労務担当者（への個別アドバイス）
ポイント：個々のスキルを向上させるための人材育成の時間を創り、属人化を解消する
内 容：①業務の棚卸し、業務量調査、現状理解のための手法等アドバイス
②ムダをなくすための他社事例紹介
③スキル向上のためのスキルマップ等の作成事例紹介

新たなアクションプラン(検証作業)

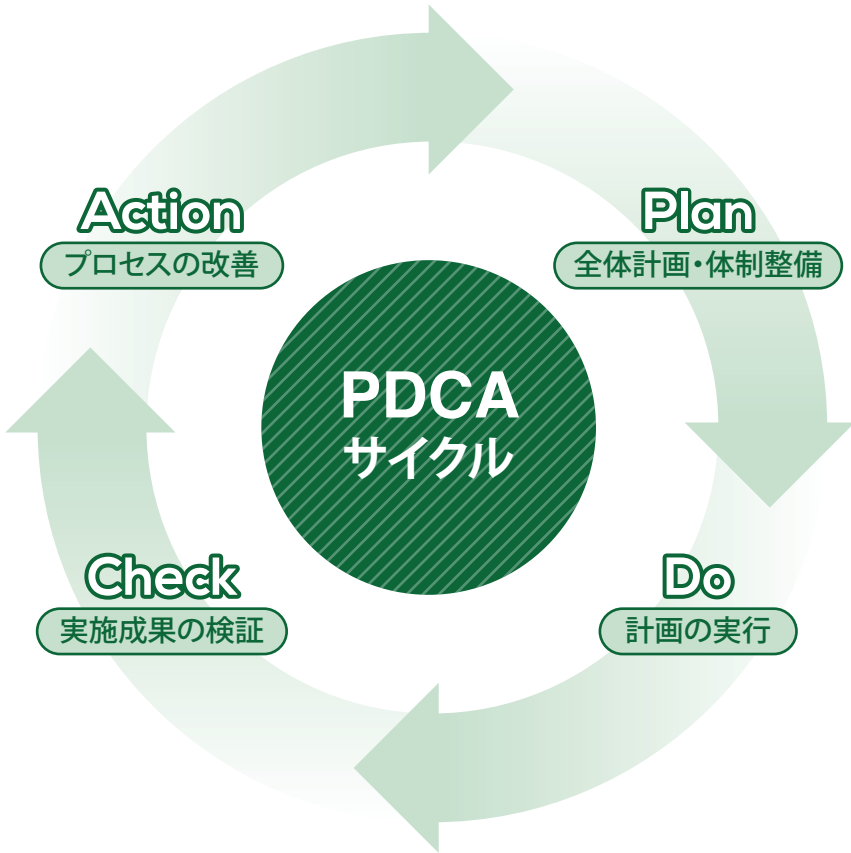
新たなアクションプランの策定にあたって

- G社の3か年計画で実行しつつあるアクションプランですが、1年ごとにその成果を検証し、改善策の見直しをしていくこととしています。
- 第1期目の検証において、再度、従業員へのヒアリングや意識調査をしてみたところ、さらに以下の課題も見えてきました。
 - ① 育児や介護で休もうと思っても、1日単位の休暇は使いづらい。
 - ② 職場内でスケジュールが共有できておらず、マニュアルが整備されていないため、休む人の業務がフォローできない。
 - ③ 管理職から早く帰るよう声掛けはあるが、早く家に帰ってもやることがない。
 - ④ 残業せずに成果を出しても会社としての評価は同じ。
- このような新たに出てきた課題に対して、アクションプランに改善策を加えることとしました。
 - ① 時間単位で取得できる休暇制度の導入
 - ② 業務スケジュールの全社員共有化
 - ③ マニュアルを整備
 - ④ OFF時間充実のための社内サークル活動参加の奨励
 - ⑤ 仕事効率の高い従業員を評価する人事評価項目の追加
- 以上の改善策をさらに詳細に詰めていくために、WLB実現推進委員会を立ち上げて半年間で①～⑤を実行に移していくスケジュールを立てました。また、特に人事評価制度の改正については、トップからもしっかりと発信してもらうことにしました。

検証とは

- 1 実践し、ある一定の段階で目標に近づいたかどうかを評価します。
【目標(=重要な業績指標)の例】

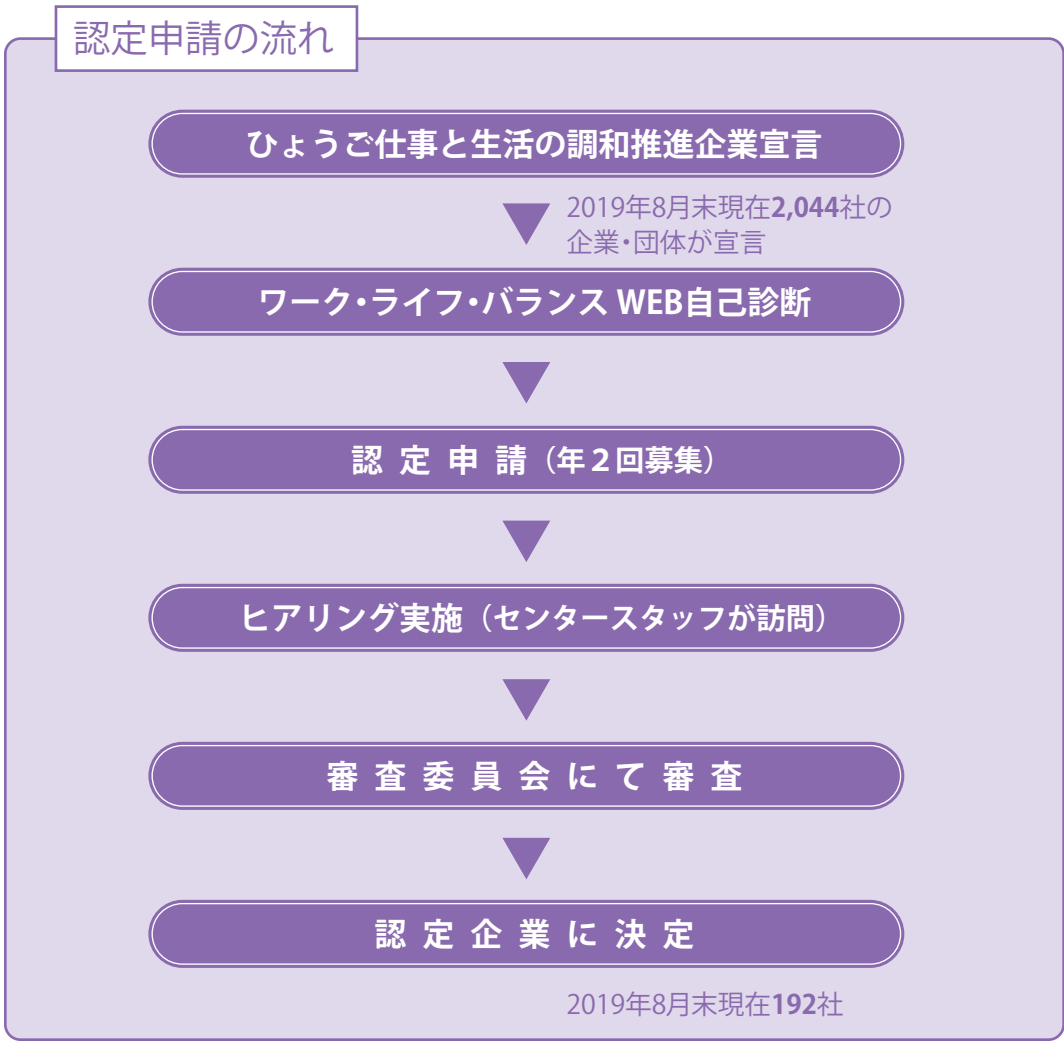
● 残業削減率	実践前	残業時間32時間	→	実践後	残業時間20時間(37.5%削減)
● 仕事満足度	実践前	従業員の60%が満足	→	実践後	従業員の80%が満足
● 有給休暇取得率	実践前	25%	→	実践後	60%
- 2 達成度合いにより、なぜ達成できないのかといった課題をさらに抽出し、改善のための計画策定につなげていきます。
- 3 このような評価、課題抽出による改善方策(行動計画)、実践といったPDCAサイクルを継続的にまわしていくことで、理想の姿(ビジョン)に近づくことができます。



認定企業・表彰企業になる

認定企業になる

- G社のアクションプランが策定され、その実施から早2年が経過しました。センターのコーディネーターからもう一度自己診断をしてほしいと言われた佐藤部長は早速診断してみることにしました。
- 結果は、アクションプラン策定前の自己診断結果から大幅に向上していました。これはアクションプランができて改善策を講じたこと、有給休暇取得率が2年前に比べて大幅に向上したことがあったためです。
- この自己診断結果を受けてセンターのコーディネーターから「ぜひ、WLB実現推進企業として認定に応募してください」と勧められました。



表彰企業になる

- その後、3か年計画であったアクションプランにより、有給休暇取得率も大幅に向上し、また、WLB実現に向けたWLB実現推進委員会も継続的に進めていくこととなりました。
- G社では、業務の属人化解消が実現したことで、有給休暇が取得しやすい職場となりました。さらに、上司とのコミュニケーションも円滑に行える職場となり、介護等、私生活のことも話しやすい職場となりました。
- このようなことから、自己診断結果もさらに向上し、センターの表彰審査委員会において表彰企業として選定されました。WLB実現に向けて今後も継続的な取り組みができる体制があることや、先導的な企業として他社のお手本となるような取り組みが認められたためです。
- 表彰後、G社の佐藤部長は、センターのコーディネーターに向かってこのようなことを話されました。
「私たちのWLB実現に向けた取組が認められたことで、様々なマスコミにも紹介され、また、社員の家族や顧客からも喜んでもらえました。近ごろ、新規の採用が難しくなっていますが、わが社のWLB実現に向けた取組を知って応募してくる学生も増えてきました。」
「WLBの推進そのものが、従業員や会社にとってメリットのあることですが、さらに社外の方々にも愛される会社となったことも大きなメリットです。」



表彰式の様子

2019年8月末現在97社

ワーク・ライフ・バランス実現にとって重要なポイント

WLB実現のために必ず盛り込んでいただきたい重要なポイントがあります。下記チェックシートで確認してみてください。
なお、チェックが入らない項目があった場合は、どのような対策をとればいいのか、具体例を紹介します。

組織風土・意識醸成

- ☐ 経営者がWLB実現に確固たる決意をもっているか、経営戦略としてとらえているか
 - 経営者と従業員の懇話会等を開催し、従業員の実情や課題を理解してもらう。
 - 経営者に対し、WLB実現の経営メリットを他社事例などから説明し、業績への効用を理解してもらう。
 - 経営者とWLBの有識者等との対談を社内報で掲載する。
- ☐ 理想の姿・ビジョンと目標数値はあるか
 - 経営者の思いを組織全体のビジョンとして高めるために、キャッチフレーズを創出する。
 - 他社のビジョンなどを参考に自社のビジョンを検討する。
 - ビジョン達成のために、有給休暇取得率や残業時間削減等の重要な取組を目標数値化する。
- ☐ WLB実現のための担当者、実行委員会等があるか
 - センター主催のキーパーソン養成講座に参加する。
 - 全部署もしくはモデル部署からキーパーソンとなる従業員を集めた実行委員会を立ち上げる。
- ☐ 全従業員がWLBを理解できているか
 - センター主催のセミナーへの参加や、センターの専門家派遣を活用し、WLBの基礎的知識を紹介する職場研修を開催する。
- ☐ WLB実現が継続されるような取組や成果が周知されているか
 - アクションプラン策定や、目標数値の進捗管理を経営者も交えた会議の場で報告する。
 - 管理職による徹底した進捗管理を行えるよう、進捗管理報告様式を作成・活用する。

働き方の見直し

- ☐ 仕事の効率化、生産性の向上のためのタイムマネジメントが適正になされているか
 - センターの専門家派遣によるタイムマネジメント研修で仕事効率化意識やスキル、知識を高める。
 - 業務の棚卸しのための現状把握として業務量調査を実施し、その分析結果を改善策につなげる。
- ☐ 時間の長短ではなく、生産性や成果などで評価されているか
 - 人事評価項目に仕事の効率化に関する評価項目を追加する。
 - 改善意見を提出したり、実施を積極的に行った従業員を社内で表彰する。
 - 削減された残業時間分の手当てを翌年度の賞与に加算する。
- ☐ 業務改善のための仕組みがあるか
 - 業務改善チーム等のボトムアップの取り組みを構築する。
 - 改善意見を吸い上げる上司と部下との面談やトップとの面談等を行う。
 - 改善意見を提出した従業員に報奨金や賞品を支給する。
- ☐ 業務の平準化等のために人材育成がなされているか
 - 経験の豊富な人とそうでない人がペアとなってOJTを行える仕組みを作る。
 - 季節間の繁閑差を縮めていくために、前もってできる仕事の洗い出しを行う。
 - 業務の偏りをなくすために、スキルマップを用意し、どのレベルに到達しているのかを見える化する。

多様で柔軟な勤務制度

- ☐ ライフイベントに対応した制度設計がなされているか
 - 時間に制約のある人材を積極的に活用するために、出産・育児・介護等で男女共に取得できる制度を整備する。
 - 従業員一人一人の状況を考慮し、在宅勤務、フレックスタイム、時間単位の有給休暇等、多様で柔軟性のある制度を整備する。
- ☐ 育児、介護等で時間に制約がある従業員に向けた両立支援情報が周知されているか
 - 育児・介護の社内制度を集めたガイドブックなどを作成・配布する。
 - 制度の説明会などを階層別研修などに盛り込む。特に階層別の年齢構成を考慮して、その時期のライフイベントに適した社内制度を紹介する。

センター助成金とは

ひょうご仕事と生活センターでは、「ひょうご仕事と生活の調和推進宣言企業・団体」を対象とした各種助成金を用意しています(2019年度)。

中小企業育児・介護等離職者雇用助成金

目 的	育児・介護等の理由により離職した方の再就職を促進することを目的として、助成金を支給しています。
支給対象	結婚、配偶者の転勤、妊娠、出産、育児、介護により離職した方を、正社員、短時間勤務正社員、「非正社員(フルタイム)」又は「非正社員(※フルタイム以外)」として新たに雇用した事業主 ※事業所加入の社会保険加入者として新たに雇用した事業主
支 給 額	対象労働者1人につき・正社員50万円・短時間勤務正社員40万円・「非正社員(フルタイム)」20万円・「非正社員(フルタイム以外)」10万円
対象事業	離職者の雇用
規模要件	企業全体の従業員が300人以下で、かつ、従業員が20人以下(会社法で定義する株式会社等である中小企業は100人以下)の県内事業所

中小企業育児・介護代替要員確保支援助成金

目 的	育児・介護休業の取得及び短時間勤務制度の利用を促進するとともに、休業者が職場復帰しやすい環境の整備を図ることを目的として、助成金を支給しています。
支給対象	従業員の育児・介護の休業又は短時間勤務に対し、代替要員を新たに雇用した事業主
支 給 額	育児休業中又は時短部分に相当する代替要員の賃金の1/2 休 業 コ ー ス：月額上限10万円、総額上限100万円 短時間勤務コース：育児の場合、月額上限25千円、子が小学3年生まで 介護の場合、月額上限10万円、総額上限100万円
対象事業	代替要員の雇用
規模要件	企業全体の従業員が300人以下で、かつ、従業員が20人以下(会社法で定義する株式会社等である中小企業は100人以下)の県内事業所

仕事と生活の調和推進環境整備支援助成金

目 的	多様で柔軟な働き方を促進することを目的として職場環境整備を行った事業者に支給しています。
支給対象	女性や高齢者等の職域拡大、及び多様な働き方を導入するために職場環境整備を行った中小企業事業主
支 給 額	対象経費の1/2以内(上限200万円/年度)
対象事業	●女性(男性)が少ない職場への女性(男性)の職域拡大 ・専用トイレ・専用更衣室・専用休憩室・専用シャワー室の整備 ●高齢者等の職域拡大 ・手すり設置工事、段差改善工事、負担軽減補助機器(高齢者専用に限る) ●事業所内託児スペースの整備 ●在宅勤務システムの導入 ●職場コミュニケーション活性化のための休憩室の整備
規模要件	企業全体の従業員が300人以下

ひょうご仕事と生活センターキャラクター WLB7

ワーク・ライフ・バランスを推進する7人の社員

ぞう(再雇用)

再雇用制度を利用した社員。
技能の継承に力を入れる
ベテラン社員

さる(介護)

親の介護を行いながら
職務に励む社員。
チームがうまく回るよう
常に気を配っている

くま(在宅勤務)

テレワークを利用して
在宅勤務をしている。
やさしい性格でチームの
母親的存在

ペンギン(子育て)

夫婦共働きで協力しながら
子育てをしている。
明るいキャラでムードメーカー

みつばち(女性活躍)

毎日、元気に飛び回る社員。
女性社員のリーダーであり
初の女性役員候補

ライオン(キーパーソン)

WLB担当。
皆からの信頼も厚いリーダー的存在

カエル(フレックスタイム)

フレックスタイムを利用する社員。
合唱団に参加しあらゆる
地域活動に貢献

