

管理職研修使用教材

1. eラーニング教材
2. グループ研修教材

※いずれもモデル事業実施時点(2013年)のものである

管理職研修使用教材

1. eラーニング教材
2. グループ研修教材

※いずれもモデル事業実施時点(2013年)のものである

はじめに

このeラーニングは、
東京大学社会科学研究所の「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」
（代表：佐藤博樹 東京大学大学院情報学環教授）が、
職場のワーク・ライフ・バランスを実現するために必要なマネジメントの基本に関して、
管理職のみなさまが短時間で学べるように開発したものです。

- ・学習に要する時間は**20～25分**程度です。
- ・学習方法は、問題にお答えいただき、続いて解説を読んでいただく形式です。

0.WLBとは

0-1.WLBとWLC

ワーク・ライフ・バランス（WLB）が実現できている状態とは、
「社員一人一人が、
会社や上司から期待されている仕事、あるいは自分自身が納得できる仕事ができると同時に、
仕事以外でやりたいこと、やらなければならないこと（育児、介護、ボランティア、自己啓発、健康維持など）
にも取り組めていること」を指します。

一方、ワーク・ライフ・コンフリクト（WLC）に陥っている状態とは、
「仕事上の責任を果たそうとすると仕事以外のやりたいことがやれない状態、もしくは仕事以外のやりたいことが原因で仕事上の責任が果たせない状態、つまり**WLBが実現できていないこと**」を指します。

WLCに陥っている社員は、仕事に意欲的に取り組めなくなります。
社員が仕事に意欲的に取り組めなければ、**仕事の成果が上がりません。**
このことは多くの研究で明らかになっています。
社員がWLCに陥ることは、企業や管理職の人材マネジメントの失敗といえるのです。
したがって、社員のWLB実現のために、**社員がWLCに陥らないようにし、**
WLCの状態になってしまった場合には、速やかに解消できるように支援することが、
企業だけでなく**職場の管理職にとっても重要な取組課題**となります。

0-2.WLB支援の目的とは？

Q1. 下記のうち、企業や管理職が社員や部下のWLBを支援する目的やその方法として適切なものを選んでください（該当するものすべて選択）。

1. WLB支援の目的は、社員の仕事と仕事以外の生活の両者を充実させることにある
2. WLB支援の目的は、社員の子育て支援にある
3. 育児休業など両立支援制度を導入することで、社員のWLBを実現できる
4. 長時間労働がない職場では、社員のWLBが実現できる
5. WLB支援のためには、日ごろの働き方や職場のマネジメントの在り方が大事である
6. WLBを実現するためには、仕事と仕事以外への時間配分を半々にすることが必要である
7. WLBを実現するためには、仕事中心の生活をやめて、仕事以外の生活を充実することが必要である

《解説：0-2.WLB支援の目的とは？①》

WLB支援の目的や方法として、適切な選択肢は、

1. 「WLB支援の目的は、社員の仕事と、仕事以外の生活の両者を充実させるためことにある」と
5. 「日ごろの働き方や職場のマネジメントの在り方が大事である」です。

WLB支援の目的は、子育て支援や少子化対策ではありません。

「すべての社員の、仕事と仕事以外の生活の両方を充実させること」がWLB支援の目的です。

また、仕事中心の働き方を否定するものでもありません。

大切なのは、多様な生き方や価値観を持った社員を受け入れることができ、多様な社員が意欲的に仕事に取り組むことができ、同時に仕事以外の生活も充実できる働き方とすることです。

社員一人一人がWLBを実現できる職場とするためには、育児休業など両立支援制度も大事ですが、**制度を導入すればWLBが実現できるわけでもありません。**

実際に制度を“使える”状態にするためには、多様な生き方やライフスタイルを受容できる職場風土にすると同時に、両立支援制度が活用できる職場とすることが求められます。

そのためには、日ごろの働き方や、**管理職の皆さんの日頃の職場のマネジメントのあり方がカギ**となります。すなわち、**管理職の皆さんがWLBの重要性を理解し、WLBが実現できる職場となるようなマネジメントを行うことが不可欠**なのです。

管理職が行うべき職場マネジメント、とりわけ部下マネジメントの基本は次ページの3つに集約されます。

《解説：0-2.WLB支援の目的とは？②》

管理職が行うべき**部下マネジメントの基本**は以下の3つに集約されます。

【マネジメントの基本】

- ①部下が遂行すべき仕事の**目標を明確に提示**すること
- ②部下が仕事の遂行に必要とする**能力の開発を支援**すること
(能力開発機会の提供と能力開発意欲の維持向上)
- ③部下の仕事への**取り組み意欲を引き出す**こと (能力発揮意欲の維持向上)

この3つのうち、②「能力開発」と③「能力発揮」に関わる**部下の意欲を維持向上することが、部下の人材マネジメントの基本**です。

部下がWLCに陥ると、「能力向上」と「能力発揮」への取り組み意欲が低下します。

したがって、**WLB支援をすることは、部下一人ひとりが「能力向上」と「能力発揮」の2つに意欲的に取り組むために不可欠な人材マネジメント**と言えるのです。

では何をすれば、WLBが実現できる職場となるのでしょうか。

《解説：0-2.WLB支援の目的とは？③》

何をすれば、WLBが実現できる職場となるのでしょうか。

さきほども説明しましたが、**多様な生き方や価値観を持つ社員が増えてきています。**

- 結婚や出産後もやりがいのある仕事と子育ての両立をして**働き続けたい女性社員**が増えています。
- 自分の能力を高めるために夜間の社会人大学院に入学するなど**自己啓発の時間を確保したい社員**もいます。
- **共働きのために家事・育児のための時間を確保したい男性社員**も増えています。
- これまで**ずっと仕事一筋で生きてきた社員が**、仕事と親御さんの介護のために両立のための時間を**必要**とすることも少なくありません。

つまり、仕事も大事ですが、**仕事以外に取り組みたいこと・取り組む必要がある社員が一般的になる時代**になったのです。

こうした社員は、仕事に使える時間に制約のある社員と言われます（「**時間制約**」社員）。

言い換えれば、今の職場は**いつでも残業ができるような社員が少なくなった**のです。

社員の多くが、何かしら「時間制約」を抱えながら仕事をする時代になったのです。

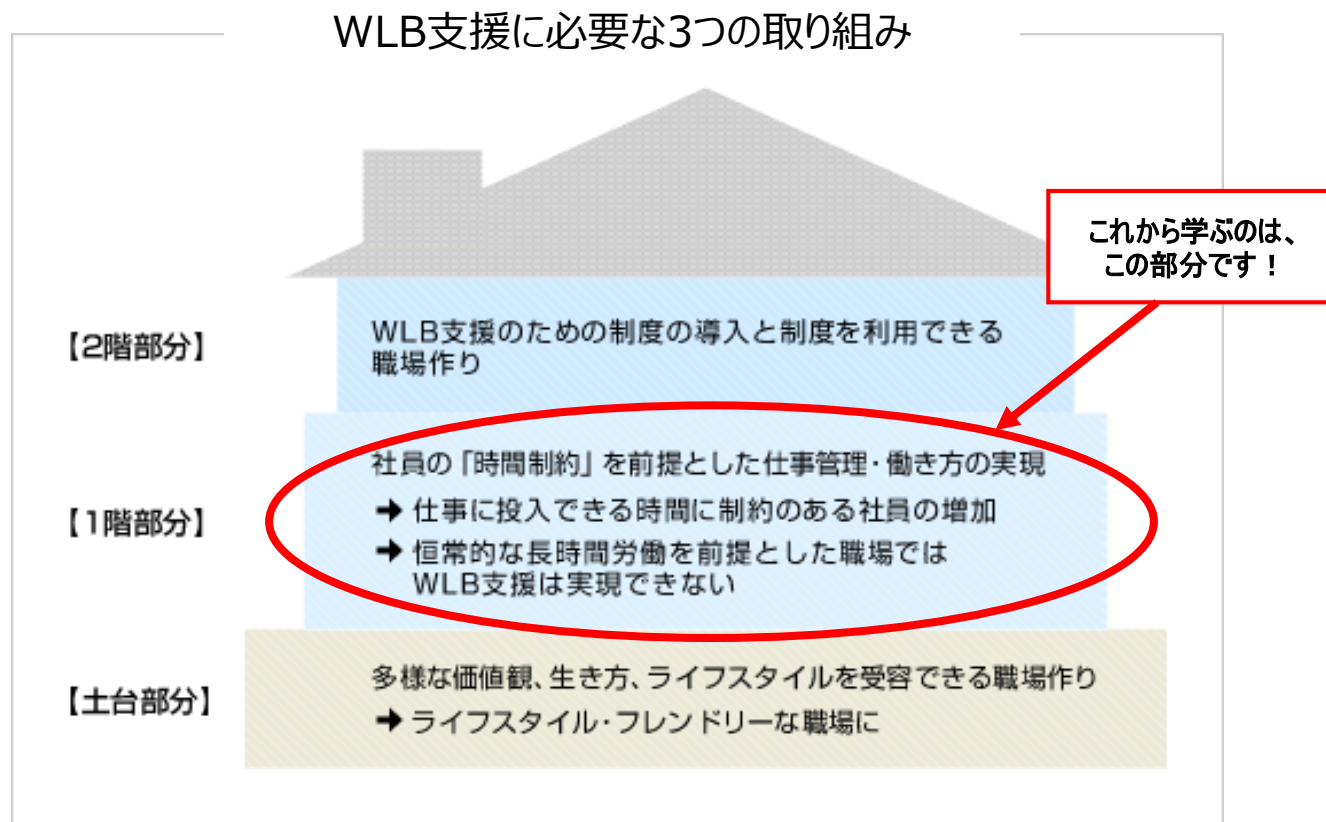
これまでの「**時間制約がない**」社員を前提としてきた**働き方を変えない限り、「時間制約がある」社員は**

WLCに直面することになり、仕事への意欲を低下させ、**仕事に支障がでる**でしょう。

「時間制約」のある社員にも**限られた時間のなかで**、仕事に意欲的に取り組み、**成果をあげることができるように職場をマネジメントすることが、管理職であるみなさんの大事な役割**となります。

《解説：0-2.WLB支援の目的とは？④》

次ページから、みなさんには、いくつかのケースを通じて、
「時間制約がある」社員をどのようにマネジメントすべきかを考えてもらいます。



1.育児休業制度について

1-1.育児休業制度が利用できる社員は？

Q2. つぎのそれぞれについて適切と考える選択肢を選んでください(該当するものすべて選択)。

1. 育児休業は男性も取得できる
2. 育児休業は配偶者が専業主婦(夫)の場合でも取得できる
3. 一定の条件を満たした場合、有期契約社員や派遣社員も育児休業を取得できる
4. 1 から 3 はすべて適切でない

《解説：1-1.育児休業制度が利用できる社員は？①》

育児休業は、男性であっても、配偶者が専業主婦(夫)であっても、
一定の条件を満たせば有期契約社員や派遣社員であっても、取得できます。
つまり1～3までのすべてを選択することが正解でした。

ただし、**企業ごとに取得条件や取得できる条件などが異なる場合**があります。
したがって、有期契約・派遣社員も含め、ご自分の部下から取得の申し出があった場合、社内規定や手続きを調べたり、**管轄の総務・人事部門など専門部署に問い合わせるなどして、適切な対応をとるように**してください。

育児休業の取得に関して、男性はダメ、配偶者が専業主婦の場合はダメ、有期契約社員や派遣社員はダメと**頭から決めつけないことが大事**です。

育児休業取得者が職場から出ることは、**業務の配分など職場のマネジメントを見直す良い機会**になります。
休業者が担当していた業務を誰に任せるのかだけでなく、**職場全体の業務の分担などの見直し**や、
そもそも**それらの業務が必要であったのかについても、十分に検討**してください。
業務の見直しをした結果、今いるメンバーで回せない場合は、**代替要員の確保**をしましょう。
その後、**スムーズな引き継ぎ**のために、業務マニュアルの整備や、代替者との重複時期の設定などの準備を
しましょう。

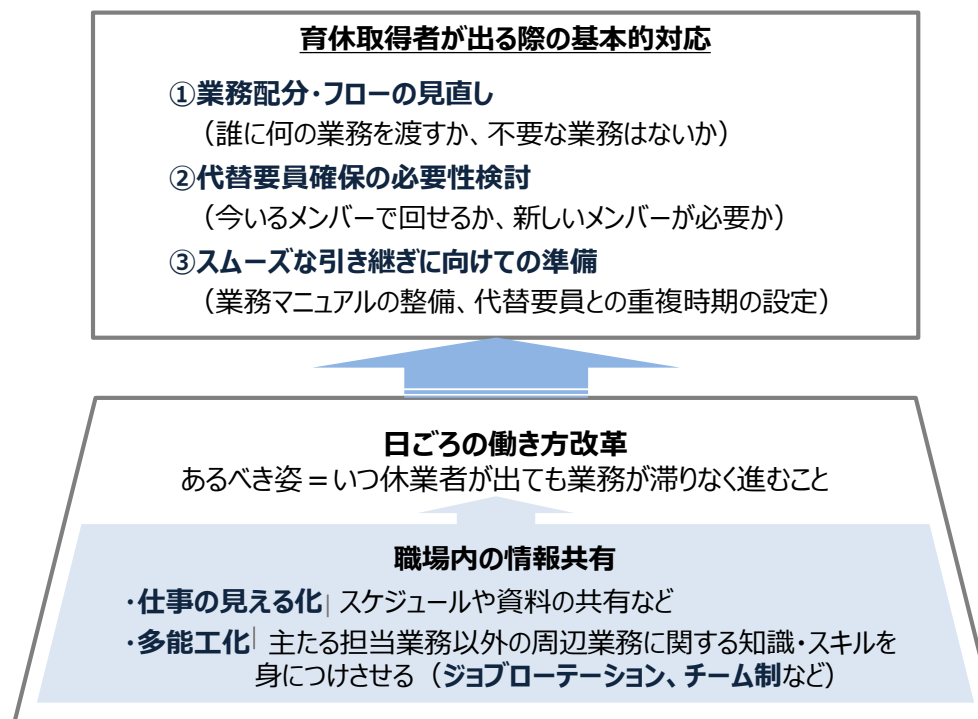
《解説：1-1.育児休業制度が利用できる社員は？②》

また、休業取得者がいつ出ても困らないように、日ごろから職場内での**情報共有**、つまり**仕事の見える化**や**複数担当制**、さらに**ジョブローテーション**など**多能工化**などを推進しておくことも大事です。

育児休業の取得は事前に予測できますが、突然の病気や親の介護は予測ができません。

職場の誰が抜けても、誰が短時間勤務になっても円滑に業務が遂行できるようにすることが、リスク対応力のある職場作りに貢献することになります。

管理職のみなさんは、このことを意識しながら、部下の働き方や職場管理の改革を行ってってください。



2.短時間勤務制度について

2-1.仕事の与え方をどうする？／2-2.働きぶりの評価はどのようにする？

短時間勤務者のマネジメントに関して、下記を前提にして設問にお答えください。あなたの職場に、育児休業取得後に、**1日6時間の短時間勤務で復帰した女性の部下**がいます。通常勤務は8時間勤務です。彼女は大学卒業後育児休業開始までに10年勤務し、**育児休業取得前は職場の基幹的な業務を担う有能な部下**でした。

育児休業から短時間勤務で職場に復帰した彼女に対して、どのように仕事を配分すればいいでしょうか。

Q3（担当させる仕事の量や仕事の目標に関して）

1. できるだけ通常勤務者の仕事量や仕事の目標の8分の6とする
2. できるだけ通常勤務者と同じ仕事量や仕事の目標とする
3. 別の方法を選ぶ
4. わからない

Q4（担当させる仕事の質に関して）

1. 本人の職業能力に見合わない仕事でも、6時間勤務が可能となる仕事を配分する
2. 短時間勤務であっても、できるだけ本人の職業能力に見合った仕事を配分する
3. 別の方法を選ぶ
4. わからない

Q5. 短時間勤務者の働きぶりの評価では、どのようにするのが適切だとお考えですか。

1. 時間当たりで通常勤務者と同じ成果を出していても、通常のフルタイム勤務でなく、残業ができないので、低めの評価とする
2. 時間の長短や残業の有無に関係なく、時間当たりの成果で評価する
3. 時間を考慮せずに、達成した仕事の成果で評価する
4. その他
5. わからない

《解説：2.短時間勤務制度－仕事の与え方は？評価の仕方は？①》

仕事の量に関しては1の「できるだけ8分の6とする」、
質に関しては2の「できるだけ本人の職業能力に見合った仕事を配分する」、
働きぶりの評価に関しては2の「時間当たりの成果で評価する」、が適切な取り組みです。

もちろん短時間勤務者のマネジメントでは、**適切な方法が一つとは限りません。**

職場の状況や仕事内容で変わります。迷った時には、社内規定を見直したり、管轄の総務・人事部門など専門部署に問い合わせてください。

ただし、**基本的な考え方として次の点を重視してください。**

【仕事の与え方】

短時間勤務者には、その**社員が保有している職業能力を発揮できるように仕事を配分することを基本**として、能力に比べて**易しい仕事を配分することはできるだけ避けてください。**

能力に見合った仕事でないと**仕事への意欲が低下**したり、通常勤務に**復帰したのちのキャリア形成にマイナスの影響**が生じたりします。

この点は、フルタイム勤務の部下への仕事の配分の際にも当てはまります。

つまり、**配分する仕事の量や仕事の目標を勤務時間に合わせて削減し、仕事の質は低下させないことが大事**です。

《解説：2.短時間勤務制度－仕事の与え方は？評価の仕方は？②》

【評価の仕方】

働きぶりに関する人事評価の基本としては、与えられた目標の達成度合いは当然ですが、通常勤務ができないことや残業ができないことではなく、**労働時間に対して、どれだけの成果が出せたかで評価する**ようにしましょう。

出てきた成果を時間あたりに換算し直すことで、生産性の高さがわかります。

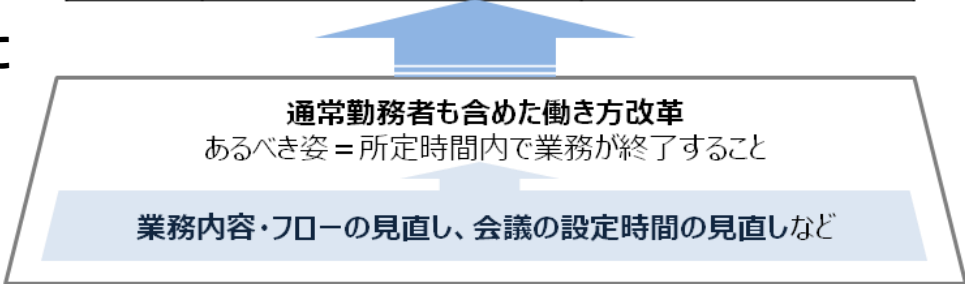
もちろん短時間勤務者が退社した後の仕事をカバーしたり、時間外の緊急の仕事に対応したりするのは、通常勤務の社員であることが多くなります。
この点に関しては、**短時間勤務者をマイナスに評価するのではなく、通常勤務の社員に関してその働きをプラスに評価する**ようにすることなどを検討してください。

大事なことは、短時間勤務社員だけではなく、**通常勤務者を含めて、働き方の改革を行うこと**です。
長時間残業や急な残業対応をしなくてもいいように、
日ごろから仕事の仕方を見直し、子育てや介護などで短時間勤務を選択した社員にも、

- 通常勤務者と同様の仕事を配分したり、
- 会議を短時間勤務者が参加できる時間帯に設定したりするようにしましょう。

短時間勤務者への基本的対応

	方法	目的
仕事の与え方	本人の能力に見合った仕事を与える	仕事への意欲を維持する
	量や目標は時間に合わせて削減する	
評価の仕方	時間当たりの成果で評価する	通常勤務者と公平にする



3.介護休業制度について

3-1.親御さんの介護の課題へ直面するのはいつから？

Q6. 社員の皆さんが親の介護の課題に直面するのは何歳頃が多いでしょうか。
該当する年齢層を一つ選んでください。

1. 20代
2. 30代
3. 40代
4. 50代
5. 60代

《解説：3-1.介護問題はいつから？》

実際に親の介護の課題に直面している社員は、大企業の社員を対象として調査では**40代で8%、50代で15%ほど、50歳代が多くなります。**

ご自分のご両親を思い浮かべてみてください。

✓まだまだ健康で、介護の必要がないと思いませんか？

✓ご両親は、介護施設に入るから迷惑かけないよ、などおっしゃっていませんか？

✓配偶者やご兄弟、ご親戚が介護してくれるから、自分が介護することなどない、と思いませんか？

残念ながら、そうした思いのように行かないのが仕事と介護の両立の課題です。

- **75歳以上**の高齢者の**約3割は要支援・要介護状態**です。
- 介護施設に入るにも、待機している人が**全国で約42万人**もいます
- 施設に入れず、**通院や在宅介護から始めなければなりません。**

そのためには、**仕事と介護の両立が必要**になります。

共働きの場合、配偶者の方がご両親をすでに介護中の場合、

ご兄弟・ご親戚も仕事がある場合、さらに彼らの配偶者の両親の介護がある場合…

あなただけが、介護の課題を回避できて、仕事に集中できることは、ほとんどあり得ないことなのです。

したがって、**仕事と介護の両立が、50歳以降のキャリアではきわめて重要な課題**になります。

管理職であるみなさんご自身にとっても、仕事と介護の両立ができる職場作り、つまりWLBが実現できる職場が大事なのです。

3-2.あなたが介護休業を取得したらどうなる？

Q7. あなたは、ご自分の親御さんが急に病気で入院することになり、そのために1週間ほど急に休みをとることにします。

あなたがいなくても、職場の仕事に支障は生じませんか。

仕事が上手く回るようにするためにはどうすればよいのでしょうか。

あなたが日ごろから実行していること、もしくは実行した方が良いとお考えのことをすべて選んでください。

1. あなた自身の代行者を決めている
2. 時々連続した休暇をとり、その時に代行者などを決めている
3. 他の管理者と仕事の情報共有をしている
4. 特に何も用意はしない

《解説：3-2.あなたが介護休業を取得したらどうなる？》

望ましい取り組みは、1～3までを選んだ方です。

出産・育児とは異なり、**親御さんが介護の課題に直面する時期を事前に予測することが難しいのが介護**です。

急にあなたが、まとまった休暇を取得しても、業務が滞りなく進むように、**日ごろから準備しておくことが必要**です。

このようにリスク対応力がある職場とするためには、日ごろからあなたが、**一定期間仕事ができなくなったことを想定した業務フローを作成しておくこと**、つまり

- **代行者**を決めておいたり、
- 普段から**他の管理職と互いの業務内容に関して情報共有**をしておいたりすることが必要です。
- また、あなたが抱えている業務で、**部下が出来ることは部下に任せる**ことも大事です。
- そして、**普段から時々連続した休暇を取って、あなたが不在の際の対応の準備をしておく**ことも有効です。

3-3.あなたの部下が介護休業を取得したらどうなる？

Q8. あなたが頼りにしている40代の部下が、介護休業を取得することになりました。

部下が介護休業を取得しても、あなたの職場は上手く回りますか。

上手く回るためにはどうすればよいのでしょうか。

あなたが実行していること、もしくは実行した方が良いとお考えのことすべてを選んでください。

1. マニュアル化や仕事の見える化など、お互いの仕事をカバーできるよう普段から情報共有しておく
2. 部下の業務を管理職としてカバーできるよう業務を把握しておく
3. 特定の人だけしか担当できない業務がないように、複数担当制やローテーションを組んでおく
4. 日頃から、部下には連続休暇を取るよう推奨する
5. 特に何も準備はしない

《解説：3-3.あなたの部下が介護休業を取得したらどうなる？》

望ましい取り組みは、1 から 4 です。

先ほどはご自身が介護の課題に直面した場合を想定していただきましたが、
あなたの部下も仕事と介護の両立の問題に直面します。

40歳代層は、職場の中でも重要な業務を任せていることが多いと思います。

そのような人材が、急に介護で一定期間休業を取得したり、
仕事と介護の両立のために月に数回休みを取ったりすることなどがあっても、職場が回るように、日ごろから準備をしておく必要があります。

育児休業と同様、**代替要員が来るまで、また代替要員が慣れるまでの間、もしくは代替要員がいない場合は休業者が復帰するまで、残ったメンバーでフォローできるよう、**

- 日ごろから**情報共有**を密に行ったり、
- **チーム制の導入やジョブローテーションを頻繁に行ったり、**
- **連続休暇を取らせたりする**ことが大事です。

3-4.介護休業は何のためにあるの？

Q9. 親御さんなどの介護に要する期間は一般的にどのくらい掛かると思いますか。

平均：____年

Q10. あなたは、介護休業制度の目的として次のどちらが当てはまるとお考えですか。
当てはまると思うものを選択してください。

1. 介護休業期間は仕事と介護の両立体制を整えるための準備のための期間である
2. 介護休業期間は介護に専念するための期間である

《解説：3-4.介護休業は何のためにあるの？》

介護にかかる期間は平均4年から5年です。

その期間を介護休業でカバーすることはできません。

そのため、**介護休業の目的は、緊急対応と同時に、仕事と介護の両立体制を整えるための準備期間**なのです。

【介護にかかる期間】

介護期間は平均4年から5年と、**長期に及ぶだけでなく、その期間を正確に予測することができません。**

したがって、仕事と介護の両立のためには、連続した休業を取得することだけでなく、**働きながら仕事と介護を両立することが大事**になります。

【介護休業の目的】

介護休業制度の主たる目的は、自分で介護をするための期間ではなく、仕事と介護の両立のため準備期間なのです。

繰り返しとなりますが、育児とは異なり、**介護は先が見えないもの**です。

介護休業を取得し、介護の必要がなくなってから職場復帰しようと考えている方が多いのですが、

介護に要する期間は長期にわたり、かつその期間を事前の予測するのが難しいのです。

そのため**介護休業の期間は、緊急対応に加えて、介護の方針を決めたり、兄弟姉妹で役割分担を決めたり、ケアマネージャーや施設を探すための期間として利用すべきもの**なのです。

また、自分や家族だけで仕事と介護の両立を図ろうとせずに、**管轄の総務・人事部門などの相談窓口、上司にも必ず相談する**ようにしてください。

介護問題に直面した部下がいる場合も、**介護しなければならないから仕事を辞める…という選択肢を取る**ことのないよう、**日ごろからコミュニケーションをよく取り、仕事と介護の両立ができるのだということをアドバイス**してあげましょう。

おさらい①

以上、今の時代は、さまざまな要因から、時間制約がある社員が一般的になってきています。それだけでなく、ご自分もその一人となる可能性が高いことをご理解いただけたと思います。

大事なポイントをおさらいしましょう。

【ポイント】

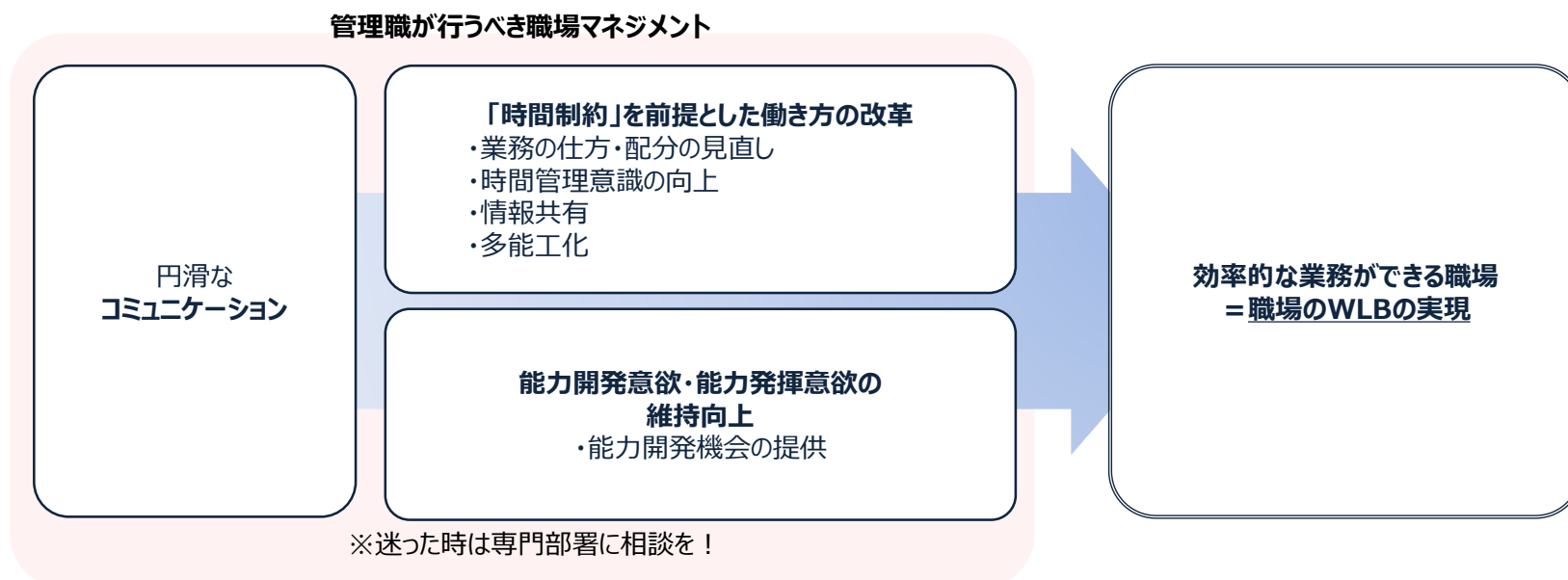
あなたの部下やあなた自身が、仕事に投入できる時間に「制約がある」状況にすでに直面していたり、今後確実に直面していく時代です。

- **職場で誰かが急に休業を取得することになっても、業務が円滑に回るように、業務の仕方や配分を見直し、仕事の優先順位の明確化など時間管理意識の向上、仕事の見える化（情報共有）、チーム制の導入・担当できる仕事の範囲の拡大（多能工化）などの取り組みを進めましょう。**
- **業務や仕事の仕方を見直す一方で、部下に対して計画的に職業能力開発の機会を提供するなど、業務遂行に必要な能力の開発を支援しましょう。**
これらを通じて、能力開発意欲の維持向上を図るとともに**仕事への意欲（能力発揮意欲）を高めましょう。**

上記2点の取り組みを行うことで**職場の業務の効率性が高まります**。同時に、**職場のすべての社員の、仕事と仕事以外の生活の両方の充実度が高まる、つまりWLBが実現します。**

おさらい②

- 業務の効率性、WLB充実度を高めるためにも、**職場内のコミュニケーションを円滑化**しましょう。
職場では、仕事に関する情報はもちろん、仕事以外の生活面での事情や必要を可能な範囲で共有化しましょう。
- **コミュニケーションが円滑でないとお互いに支援し合うことができません。**
- 最後に、WLBのための両立支援制度は数多くありますが、制度の利用資格などに関して、**自分の知識だけで判断せずに、社内規定や手続きを調べたり、管轄の総務・人事部門など専門部署に相談**しましょう。



管理職研修使用教材

1. eラーニング教材
2. グループ研修教材

※いずれもモデル事業実施時点(2013年)のものである

ワーク・ライフ・バランス支援と 働き方改革

管理職の役割とリスク対応力のある職場作り



佐藤博樹
東京大学大学院
情報学環教授
2013年

WLB支援に関する正しい理解と誤解

- 経営状況に関わらず取り組むべき施策:

WLB支援は、福利厚生施策ではない。社員にとって基本的な「報酬」のみでなく、時間生産性を高めるための取り組み。

- 労働時間短縮が目的ではない:

時間生産性が高まり結果として労働時間の短縮が実現できるが、時短が主たる目的ではない。長時間労働でない職場でもWLB支援の取り組みが必要。

- 子育て支援や少子化対策が目的でない:

すべての社員のWLB支援が不可欠。

- 「ほどほどの働き方」への転換ではない:

メリハリのある効率的な働き方の実現がWLB支援実現の必要条件。

- WLB支援は制度を導入すれば実現できるものではない:

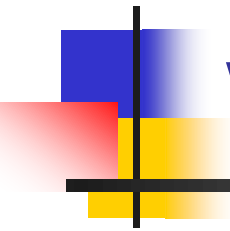
制度を活用できる仕事の仕方や働き方への改革が不可欠。

- 仕事中心のライフスタイルを否定するものではない:

多様な価値観やライフスタイルを受容できる職場を実現すること。

- WLB支援はコストがかかるわけではない:

コストを要する施策は少ない。



WLB支援は人材活用の基本



WLBとWLC

- **WLB**: 社員が仕事上の責任を果たせると同時に、仕事以外の生活で取り組みたいことや取り組む必要があることに取り組めること。

他方、両者が両立ができない状態がワーク・ライフ・コンフリクト(WLC)。

WLCの状態にある社員は、仕事に意欲的に取り組めなくなる。

→社員がWLC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ることが人材活用の課題。

- **WLB支援**: 社員がWLBを実現できるように働き方の見直しや職場環境の整備などを行うこと。



WLB支援は 人材活用の基本

■ 人材活用の基本 (管理職のマネジメントの基本)

- ①社員が自分が担うべき役割を理解
- ②社員が、自分に期待された役割を実現するために必要な職業能力を保有(能力が不足する場合は能力開発を支援)
- ③社員が高い水準の仕事意欲を持続

→ 最近③が重要に

■ WLCに直面した社員は、仕事への意欲を低下させる

→ 社員がWLCに直面することは人材活用の失敗

部下が仕事への意欲を高めるように、日頃、
管理職として配慮している事項を3つまで
下記にご記入ください。

1)

2)

3)

なぜWLB支援が人材活用の基本なのか？

■社員の価値観、望ましいとする生き方やライフスタイルが変化したため

- ➡ 仕事以外の生活で、大事にしたいこと、取り組みたいこと、取り組む必要のある者が増加した

↑ワーク・ワークの人ばかりであれば、ワーク・ライフ・コンフリクトが生じないし、ワーク・ライフ・バランス支援の必要性もない。しかし、現在ではワーク・ワークの人ばかりではなくなった

- ➡ 社員にとって、仕事だけでなく家庭生活（子育て、介護、家事など）、自己啓発、趣味、健康維持、地域生活、社会貢献などが重要となる



WLBに関するDVDの視聴

登場人物は

なぜ様々な課題に直面することになったのか？

- 社員が、ライフステージの変化などに応じて、仕事だけでなく、仕事以外で取り組みたいこと、取り組む必要があることに直面した

「時間制約」のある社員の増加

：その内容は子育て、介護、自己啓発など多様

- 企業の人材活用の仕組みが「時間制約」のある社員でなく、「時間制約」のない社員を前提とする（仕事の必要に応じて必要な時間を仕事に投入できる社員）

議論のテーマⅠ：浪岡部長

家事などはすべて専業主婦である妻に任せてきた浪岡部長は、これまで仕事のみの人生を歩んできた。部下の人事考課でも、仕事の成果だけでなく、会社や仕事への忠誠心として労働時間の長さを重視してきた。

- 親の介護の必要性に直面した際、なぜ部長は「俺のキャリアはここまでだ」と感じたのか、その理由を考えてみよう。
- 部長は、有給休暇を1週間取得し、親の病状が安定してから仕事に復帰した。その後も親の介護があるにもかかわらず、そのことを上司や同僚、部下などに一切説明せず、介護と仕事の両立を図ろうとしている。なぜそのような行動をとるのだろうか。
- 今後、部長はどのようにして仕事と介護の両立を図ればいいのか。彼に対するアドバイスの内容を考えてみよう。
- 育児休業と介護休業の両立支援における機能の異同を考えてみよう。

議論のテーマⅡ：咲子主任

仕事への取り組み意欲の高い咲子主任は、育児休業を早めに切り上げて職場に復帰した。保育園への送り迎えなど仕事と子育ての両立のために、定時で退社する残業免除を選択している。しかし、重要な会議などは所定時間外に行われることが多く、上司からみて主任としての仕事は十分にできていない。夫である東山主任は仕事が忙しく、咲子主任が一人で子育てを担っている。したがって、仕事と子育ての両立が難しく、両方とも中途半端な状態となり、大きなストレスを抱えている。さらに、子育てに関わらない夫との関係も不安定な状況になっている。夫も内心では自分も子育てに関わることで、妻が好きな仕事に意欲的に取り組めるよう支援したいと考えているが、夫の職場の状況がそれを難しくしている。

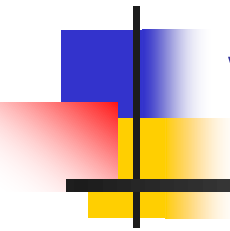
- 咲子主任の上司として、仕事と子育ての両立をどのように支援したらいいのか。支援の内容を考えてみよう。上司として望ましい対応に加えて、望ましくない対応も考えてみよう。
- 夫婦で子育てができるようにするために、主任個人としてどのような取り組みが考えられるか。咲子主任の夫はどう対応すべきでしょうか。



議論のテーマⅢ：手塚さん

彼女は仕事に意欲的に取り組めることができず、仕事以外の生活に生きがいを求めている。そのため、毎日定時に退社する生活を続けている。しかし、彼女は入社時から現在のように仕事への意欲を喪失していたわけではない。新人の時は、仕事への意欲も高かったが、次第に仕事への意欲を低下させ、いまの状態に至ったのである。

- 彼女はなぜ仕事への意欲を低下させることになったのか、その原因を考えてみよう。
- 彼女が仕事への意欲を持てるように、管理職としてどのような支援や取り組みが考えられるか。



WLB支援の3つの取り組み



3つの取り組みからなるWLB支援

【2階部分】

WLB支援のための制度の導入と制度を利用できる職場作り

【1階部分】

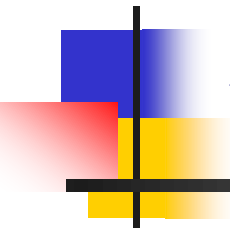
社員の「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方の実現

- ➡ 仕事に投入できる時間に制約のある社員の増加
- ➡ 恒常的な長時間労働を前提とした職場ではWLB支援は実現できない

【土台部分】

多様な価値観、生き方、ライフスタイルを受容できる職場作り

- ➡ ライフスタイル・フレンドリーな職場に



社員の「時間制約」を前提とした 仕事管理・働き方の改革



なぜ社員の「時間制約」か

- WLB支援の背景には、仕事以外の生活に時間を割きたい・割く必要のある社員の増加がある
 - ➡ 「仕事に投入できる時間」に制約のある社員の増加＝「時間制約」



「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方(1)

- これまでの仕事管理・時間管理
仕事の総量を所与として、仕事がすべて完了するまで時間資源の追加投入を行う
- これからの仕事管理・時間管理
時間資源の総量を所与として、その時間資源の範囲内で実現可能な仕事の付加価値の最大化を目指す

「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方(2)

■「時間資源」を有限な「経営資源」と捉える

- ➡ 無駄な仕事の排除、仕事の優先順位付け、過剰品質解消、仕事の効率化(仕事の「見える化」、情報共有等)、能力向上(職場成員の全員のレベルアップ)など
- ➡ 「時間資源」を合理的・効率的に活用する
取り組みを意識化する＝時間意識を高める



「時間制約」を前提とした 時間意識を高める取り組みの目的

- 効率よく長く働くのではなく、自分のための時間を創出するために、メリハリのある働き方や職場を構築するため
 - 通常、長く働くほど仕事の質と効率が低下する
- 自分のための時間創出の取り組みが、結果として仕事の質を高めることに貢献する時代（インプットの質向上）
 - 長く働くことで成果が出る時代ではない

時間制約を前提とした働き方への取り組み例

- 管理職を含めて働きぶりの評価基準を変更する：
 - ・成果だけでなく、時間生産性を評価基準に
 - ・「時間制約」を前提とした人材活用など
- まずは週の実労働時間はそのままでも、週2日は定時退社できる時間管理に：
 - ・定時退社する日の前後で業務を吸収する
 - ・無駄な仕事の見直しや仕事の優先順位付けを意識化する
- 仕事への投入時間と成果の関係を分析する：
 - ・付加価値の高い仕事を優先、過剰品質の解消など
- 新入社員に対して、所定労働時間内で仕事を終える仕事の仕方に関する教育をOJTで行う：
 - ・管理職の意識改革にも貢献する



週2日定時退社の効果

- 所定労働時間内と所定労働時間外の仕事の割り振りを意識化
- 定時退社実現のために1週間の仕事の段取りを早めに検討することにより：金曜日に翌週のスケジュールを確認するなど
- 他の職場成員のスケジュールを前提に自分の仕事を進めることに
- 定時退社2日が実現できない原因を分析することで、働き方の改革を阻害している要因が明確に
- 定時退社日に様々な予定を入れてみることで、ライフスタイルの見直し効果も
- 「時間制約」のある人が定時退社しやすくなる

(参考)具体的な取り組み事例の紹介と分析は、武石・佐藤「時間意識の向上のためのモデル事業と働き方改革」佐藤博樹・武石恵美子編書『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』(勁草書房、2011年)を参照されたい。



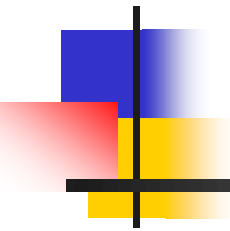
管理職が自分の業務の棚卸し

- 日・週・月単位でみた業務の洗い出し
- 担当している業務の中で、(a)管理職自身が担当すべき業務と(b)部下に任せべき業務の仕分け
 - (b)の比重が高いことが多い(管理職による仕事の抱え込み、部下に仕事を任せられない、部下の能力開発が不十分など)
- (b)を部下に業務を委譲するための計画を立案する(能力開発を含む)

働き方の見直し例

『ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた「3つの心構え」と「10の実践」：仕事を効率化して、めりはりワークを実現しよう』内閣府、2010年

- ① **会議のムダ取り**：会議の目的やゴールを明確にする。会議時間を見直し、終了時間を厳守する。必ず結論を出す。
- ② **資料の削減**：定常的な報告資料をフォーマット化する。資料作成の依頼者は、目的・用途を明確化する。
- ③ **書類を整理整頓する**：キャビネットやデスクの整理整頓を行い、書類を探すための時間を削減する。
- ④ **標準化・マニュアル化**：「人に仕事がつく」スタイルを改め、業務を可能な限り標準化、マニュアル化する。
- ⑤ **労働時間を適切に管理**：上司は部下の仕事と労働時間を把握する
- ⑥ **業務分担の適正化**：業務の流れを分析した上で、業務分担の適正化を図る。
- ⑦ **仕事を任せる**：部下に仕事を任せ、意思決定を早める。担当以外の業務を身につけ、「多能工化」を進める。
- ⑧ **スケジュールの共有化**：時間管理ツールを用いてスケジュールの共有を図り、お互いの業務効率化に協力する。
- ⑨ **「がんばるタイム」の設定**：自分の業務や職場内での議論、コミュニケーションに集中できる時間をつくる。
- ⑩ **仕事の効率化策の共有**：研修などを開催して、効率的な仕事の進め方を共有する。



WLB支援のための制度が
活用できる職場作り



休業制度などを導入するだけでは WLB支援は実現しない

- 休業や短時間勤務等への対応は、パート・派遣などの代替要員の配置だけでは解決しないことが多い
 - ➡ 女性を含め職場の中堅が休業・短時間勤務などを利用する時代に
 - ➡ 職場内において、休業取得者の業務の順送り方式や分担方式での対応が不可欠に



WLB支援策が利用しやすい職場作り

■仕事の仕方、人材育成など

- ▶ 仕事の重複化、担当できる仕事の幅の拡大、情報の共有化などを可能とする人材育成

■「相互サポート」(お互い様)意識の浸透

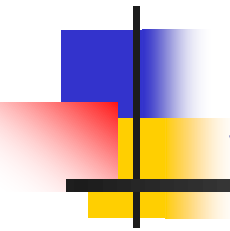
- ▶ WLB支援の対象範囲が広いことが鍵

■WLB支援策利用者の仕事をカバーした同僚にとってプラスになる条件の存在：能力開発機会や報酬に反映など



WLB支援の定着の鍵は 職場の管理職のマネジメントに

- 「時間制約」を前提とした仕事管理・時間管理
- 休業取得や短時間勤務等に対応できる
職場作り
 - ▶ WLB支援が実現できる職場整備は、日頃の取り組みが鍵
 - ▶ WLBが実現できる職場は高生産性職場で、リスク対応力のある職場作りに貢献できる



多様な価値観や生き方を受容できる
職場作り:円滑なコミュニケーションを



職場内での情報共有を： お互い様意識の定着のために

- 社員一人ひとりが希望するWLBの状態やWLCなどの課題は異なることを理解する
- 職場成員全員で各自が希望するWLBやWLCなど課題を共有する
- 各人は、自分が実現したいWLBの状態を理解し、その実現のために努力する



WLB実現のための職場マネジメント

- 効率的に仕事をして労働時間の無駄をなくす。
- 部下の仕事に対する意欲を高める。部下の成長を期待し、それを伝える。
- 部下の仕事能力を高める。不足している部分は計画的にスキルアップを行う。
- 仕事にかけた時間を含めて成果を評価し、時間生産性を高める。
- 社内コミュニケーションを円滑化し、業務の情報共有化を進めるとともに、仕事に関係する生活面での事情も可能な範囲で共有化する。

あなたの職場でWLBの実現を阻害してる要因をあげてください。
阻害要因を解消するために必要な仕事管理や働き方の改革に
必要な取り組みをあげてください。

(WLBの実現を阻害している要因)

(解消のために必要な取り組み:あなた自身で、職場全体で、会社など)

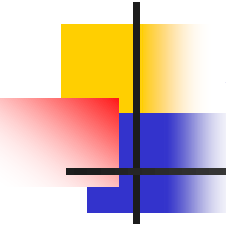
働き方改革に関する宣言

「WLBを実現できる職場とするために、今後3ヵ月間に
職場で取り組む内容」について、本日の議論などを
踏まえて、下記に記入してください。

働き方改革に関する宣言



(参考)



介護と仕事の両立支援



社員に対する仕事と介護の両立支援の基本

社員が、

自分一人で介護の課題を抱え込まないように、

社会的資源や社内資源を組み合わせ、

介護と仕事の両立を可能とするために必要な情報を

介護の課題に直面する前に提供すること

→両立が難しいとワーク・ライフ・コンフリクトに直面したり、
本人が望まない離職につながりかねない

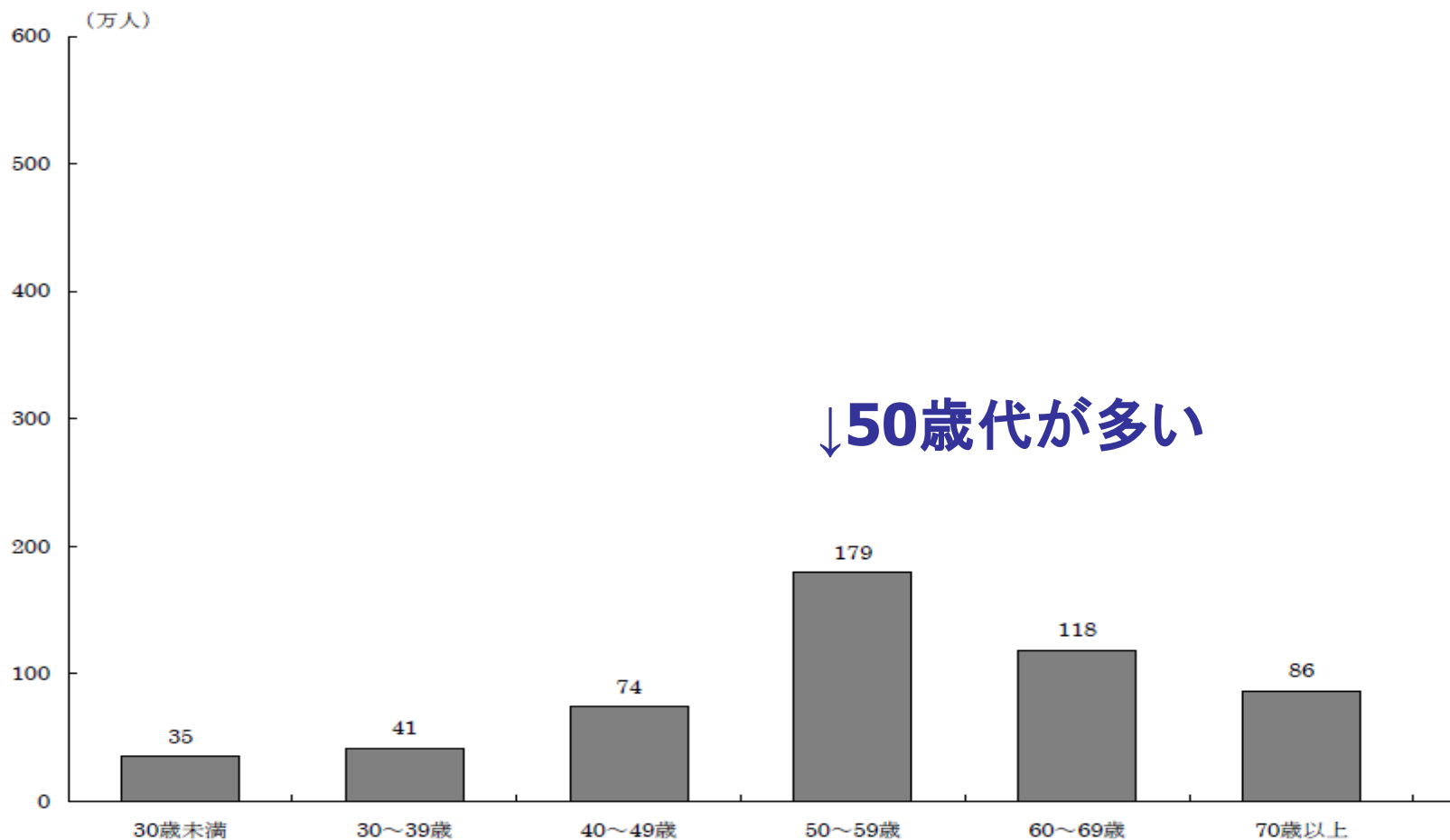
社員が介護の課題に直面したのちは、必要なアドバイス
や情報を適切に得られるように専門家などにつなげる
ことが重要

仕事の介護の両立の基本

- 仕事と介護の両立は、ほとんどすべての社員が定年までに直面する課題 →40歳代後半とりわけ50歳代から定年退職までの期間は仕事と介護の両立の時代
- 介護の課題に直面したら、一人で解決しようとせずにまず上司や人事などに相談を
 - 仕事と介護の両立には専門的な支援が不可欠
- 介護の課題に突然直面するわけではない
 - 親の状況を注意深く観察していれば、ある程度まで事前に予想。事前の状態把握が大事。親が75歳をこえる頃から観察を
- 休業取得は緊急対応のためで、仕事と介護の両立を実現して就業継続することを最優先すべき
 - 仕事と介護の両立は大変だが、介護のみの生活はさらに大変。離職せずに仕事と介護の両立を最優先すべき

40歳と50歳の時点と
親が65歳が
ポイントになる年齢

介護をしている人の年齢別人数



(資料) 総務省「平成 18 年度社会生活基本調査 (介護統計表)」より作成



年齢別の要支援・要介護度

	要支援以上	要介護以上
65～69	2.0%	1.6%
70～74	4.6%	3.5%
75～79	10.4%	7.7%
80～84	22.0%	16.3%
85～89	40.5%	31.9%
90歳以上	62.0%	55.0%

(厚生労働省「介護保険事業状況報告」2009年度より作成)



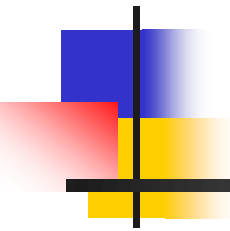
介護休業制度に関する正しい理解を

- 子育てのための育児休業と同様のものと理解している管理職や社員が少なくない点に留意が必要
- 介護休業は、緊急対応のための介護を担うと同時に、仕事と介護の両立のための準備（社内の仕事と介護の両立支援策の確認、介護認定の申請、介護施設の見学など）を行うための期間
- この点を社員に十分説明しないと、介護休業を取得し、社員が自分一人で介護を続けることになりかねないことに留意が必要



介護保険制度の概要

- 保険加入者: **40歳**以上
- 制度利用者: 65歳以上 (40歳から64歳は特定疾患のみ)
- 介護保険の利用条件: **要介護認定**が必要
地域包括支援センターに相談し、認定などを依頼(訪問調査)
- 要介護認定: **要支援**(地域包括支援センターが介護予防ケアプランを作成)あるいは**要介護**
- 要介護の場合の介護方針の確定: **在宅か施設か等**
- 在宅を選択した場合: ケアマネージャーを決め、ケアプランの作成を依頼する⇒利用できるサービスの種類: 訪問介護(ヘルパーによる支援)、訪問入浴、訪問看護、デイサービス(食事、入浴等)、ショートステイ(短期間の入所)、住宅改修など
- 利用者負担: **1割**



(参考)

女性の活躍の場の拡大とWLB支援

ワーク・ライフ・バランスと雇用機会均等の関係

均等施策の充実度

低い ← → 高い

ワーク・ライフ・バランス支援の充実度

高い ↑ ↓ 低い

女性の定着率が高い
男女の職域が異なる
既婚や子供を持った女性が多い
女性管理職が少ない

女性の定着率が高い
男女の職域分離がない
既婚や子供を持った女性が多い
女性管理職が多い

女性の定着率が低い
男女の職域が異なる
既婚や子供を持った女性が少ない
女性管理職が少ない

女性の定着率が低い
男女の職域分離がない
既婚や子供を持った女性が少ない
女性管理職は多い



2つのWLB

■ WLB支援○ & 均等施策×

- ➡ 女性のみを対象とするWLB支援
- ➡ 旧来型の男性の働き方を前提とした女性活用

■ (WLB支援× & 均等施策○)

- ➡ 旧来型の男性の働き方を前提とした女性活用

■ WLB支援○ & 均等施策○

- ➡ 男女を対象としたWLB支援へ
- ➡ 旧来型の男性の働き方を前提とした仕事管理・時間管理・働き方の見直し、男性の家庭生活や地域生活などへの参画促進を

ワークライフバランスと働き方改革

