

中小企業  
ワーク・ライフ・バランス  
対応経営マニュアル

強い会社になるために

中小企業庁  
平成21年3月

# はじめに

## 1. 中小企業を取り巻く変化の波

### 社会や働き方が、大きく変化している時代

現在、グローバルで動く変化の波の中で、社会生活や働き方までもが大きな影響を受け、将来への不確実性が高まり、未来の予測が難しい時代となっています。一方で、少子高齢化や人口減少が進み、世帯構造は核家族化するなど変化しています。このように、**社会も生活も様変わりしています。**

### 会社と従業員が一丸となって強い会社に、生まれ変わろう

そうした状況下で、中小企業が、日本の「誇り」であり、「競争力」でもある「ものづくり力」や「きめ細かいサービス」を未来につなげていくためには、「熱意をもった人材」なくしては、成し得ることはできません。好景気や不況など経済の激変の影響をダイレクトに受ける中小企業が、この大きな変化の時代を生き抜くためには、熱意をもった人材が活躍し、**会社と従業員が一丸となり、「強い会社」に生まれ変わることが必要です。**

## 2. 会社を強くするのが、ワーク・ライフ・バランス対応経営

### 多様な働き方を可能にして、優秀な人材を引き寄せる

一人ひとりの価値観が多様化する中で、人々は「自分の成長につながる仕事」、「子育てや介護等ライフイベントに対応した働き方」、「地域とのつながり」など多様な働き方を求めています。

そのような社会だからこそ、経営者が「従業員一人ひとり、それぞれ異なる状況下に置かれている」ことを理解してそれぞれの能力を活かせる働き方を可能にすれば、優秀な人材がひきよせられて、「会社が強く」なります。**すなわち、それを実現するのがワーク・ライフ・バランス対応経営であり、これからの時代に求められる経営スタイルです。**その一歩としては、**業務の見直しやムダを省くことが挙げられます。**

## 3. 中小企業だからこそその強み

### 従業員の結束力を高め、会社も従業員も成長する

中小企業にとって、従業員の存在は「家族」のようなものです。ワーク・ライフ・バランス対応経営は、従業員との結束力を高め、会社と従業員とがともに新しい働き方に対する価値を共有する取組です。

残念ながら現状では、特に資金的な体力に不安のある中小企業経営者は、この取組が「コスト増につながるのでは？」と導入を躊躇してしまいます。しかし、実は、ワーク・ライフ・バランス対応経営は**工夫次第でコストをかけずに、会社の魅力を高めることができる重要な経営戦略のひとつ**なのです。

### 中小企業だからこそ、やりやすい！

ワーク・ライフ・バランス対応経営の実現は、単に「制度」を作ることが目的ではありません。**目指すところは、会社も従業員もともに幸せになることであり、その方法は会社によって異なって当然です。**従業員に直接向き合い、制度に縛られない柔軟な取組を従業員とともに作り、共有することで実行されることもあります。そして、中小企業の持つ「スピード感」や「一体感」は取組を進める大きな強みになります。

# ワーク・ライフ・バランス対応経営の必要性

「ワーク・ライフ・バランス対応経営」を導入することで、中小企業が抱えている働き方に関する課題に対処することができ、企業の競争力につながります。

## 課題

### 中小企業経営者が抱える課題

このままでは  
経営が破たんする!

- 従業員が**結婚・出産・介護**を契機に辞めてしまう
- 長時間労働ありきの職場で、従業員の**メンタル面**に不安を抱えている
- 従業員の「やる気」、「生産性」が低下している



## 疑問

### 中小企業経営者が抱える疑問

- ワーク・ライフ・バランス対応経営を導入するとコストがかかるのでは？  
→「**業務の見直し**」や「**ムダを省く**」ことで長期的な視点では経営に良い影響を与えます
- 仕事の時間が短くなると、仕事が進まなくなるのでは？  
→業務の見直しにより生産性が向上して「**経営にとってプラスのサイクル**」が生まれます

詳しくは付録3(23ページ)に

## ワーク・ライフ・バランス対応経営の導入

- 現状評価と優先順位づけ
- 具体的な取組内容の検討・作成
- 社内外への周知・意識改革
- 成果の点検と見直し

## 変化

### 経営者

### 従業員

お互いに  
メリットがある関係に

- 優秀な人材が**辞めなくて済む**
- 従業員の**健康リスク**が減少でき、長時間労働に係る**コスト**も削減が可能になる
- 従業員がいきいきと働き、会社の**生産性**が高まる

- **子育て・介護**をしながら働くことができる
- メリハリのある仕事で**心身ともに健康**に生活できる
- 会社が求める人間像が明確で、それに沿った**キャリア形成**を進めることができる

仕事も生活も充実できて経営者と従業員がお互いにメリットのある関係に！

# 目次

はじめに ..... 1

ワーク・ライフ・バランス対応経営導入の必要性 ..... 2

Step

1

把握する

現状評価と  
優先順位づけ

経営者のリーダーシップのもと、どのような体制で取り組むのかを決め、まず現状評価を行い、次に何に取り組むべきか優先順位づけを行います。その際には、経営理念や経営資源などを踏まえ、判断する必要があります。

## どうやってはじめるか？

①経営者主導、②人事総務主導、③プロジェクトチーム主導 などの方法があります

### 現状評価

p. 5

経営者・従業員の両者の立場から会社の取組に関する改善の必要性を評価します

### 優先順位づけ

p. 6

「マップ」を使うと優先順位づけが容易になります

Step

2

実施する

具体的な  
取組内容の  
検討・作成

たいせつなポイントは、ほかの会社の例を参考にしたり、助成制度をうまく活用することです。いま、あなたが抱えている課題はなんですか？実際の事例にそって見てみましょう。

#### ■ 共通の取組

##### 取組1 業務の効率化

p. 7

ムダを省くことでワーク・ライフ・バランスの取組が可能に 【事例 丸金印刷(株)】

##### 取組2 人材確保

p. 9

会社のイメージ向上により採用応募数が増加 【事例 (株)みつば】

#### ■ 個別の取組

##### 取組3 休暇取得促進

p. 11

健康力アップにより作業効率が向上

##### 取組4・5 出産・育児支援および介護支援

p. 13

育児・介護の不安を取り除いて長く働ける会社に 【事例 (株)サン・クリエイティブ・パブリシティ】

##### 取組6 自己啓発支援

p. 15

従業員の成長により会社も成長 【事例 ブライトライト(株)】

##### 取組7 残業削減

p. 17

仕事の見える化により残業時間削減 【事例 アールシーソリューション(株)】

Step  
3

周知する

社内外への  
周知・意識改革

取組の推進には社内外の理解が必要です。具体的な方法については、事例の取組を紹介します。

**社内での情報共有**

p. 19

経営者も従業員も、ともに参加できる制度や取組を実施します

**社外へも積極的に情報発信**

p. 19

取組への姿勢も含め、ホームページなどで情報発信します

【事例 (株)カヤック】

Step  
4

振り返る

成果の点検と  
見直し

定期的な点検と見直しが必要です。具体的な方法については、事例の取組を紹介します。

**導入した取組の成果を測定**

p. 20

経営理念に基づいた人事評価によって、会社が求める行動を取ることができます

**計画→実行→評価→見直しのサイクルで運用**

p. 20

従業員の声を「見える化」します

【事例 (株)カヤック】

付録1：従業員向けアンケート ..... 21

付録2：ワーク・ライフ・バランス支援機関 ..... 22

付録3：ワーク・ライフ・バランス対応経営Q & A ..... 23

# 現状評価

まず始めに、社長がリーダーシップを取って推進体制（①経営者主導、②人事総務主導、③プロジェクトチーム主導）を整備し、取組の姿勢を示すことが不可欠です。

しかし、その推進体制が一方向的に取組を検討しても、課題に対する価値観は従業員と共有できません。従業員と価値観を共有するためには、客観的に現状を把握して課題を明らかにしていくことが重要です。

## 経営者と従業員の現状評価を把握する方法

### 手順1

#### 経営者の視点で取組を評価

下の1～7の取組に関する質問について、御社における、下の質問に0～5点で評価して、□の中に記入して下さい。

- 5 非常にあてはまる
- 4 あてはまる
- 3 ややあてはまる
- 2 あまりあてはまらない
- 1 あてはまらない
- 0 まったくあてはまらない

経営者として取組を進めるか判断する

### 手順2

#### 従業員の視点で取組を評価

21ページの「従業員向けアンケート」を使って自社の取組に対する従業員の評価を確認することができます。1～7の各取組に対する従業員の回答の平均値を□の中に記入して下さい。

※平均値の出し方：

{(大分類ごとの回答の合計)÷大分類の項目数}÷人数

### 手順1【経営者用】

#### 経営者の認識

経営課題としての重要性 改善の必要性

取組	説明	経営課題としての重要性	改善の必要性
取組1 業務の効率化 ○	常に業務の効率化を進めるような取組を行っており、全社的にその取組を進めるような雰囲気や風土がある		
取組2 人材確保 □	人材獲得につながるような取組を行っており、その取組が欲しい人材の応募につながっていること		
取組3 休暇取得促進 △	経営者や従業員同士がお互いの仕事についてよく理解しており、休暇や長期の休業に対応できるような風土や体制があること		
取組4 出産・育児支援 ◇	従業員が育児をしながらもイキイキと、気兼ねなく働き続けられるような風土や体制があること		
取組5 介護支援 ☆	従業員が介護をしながらもイキイキと、気兼ねなく働き続けられるような風土や体制があること		
取組6 自己啓発支援 ▽	会社が求める人材が明確になっており、従業員がそのような人材になろうとすることを支援する風土や体制があること		
取組7 残業削減 ⊕	業務の遂行上、必要以上の残業を行うことがないような風土や体制があること		

↑ 縦軸      ↑ 横軸

### 手順2【従業員用】

#### 従業員の認識

※「従業員向けアンケート」は21ページに掲載してあります。

自分への重要性 改善の必要性

取組	従業員アンケート	自分への重要性	改善の必要性
取組1 業務の効率化 ●	従業員アンケート 問1～3		
取組2 人材確保 ■	従業員アンケート 問4～6		
取組3 休暇取得促進 ▲	従業員アンケート 問7～9		
取組4 出産・育児支援 ◆	従業員アンケート 問10～12		
取組5 介護支援 ★	従業員アンケート 問13～15		
取組6 自己啓発支援 ▼	従業員アンケート 問16～18		
取組7 残業削減 ⊕	従業員アンケート 問19～21		

↑ 縦軸      ↑ 横軸

■ 共通の取組(1～2)

■ 個別の取組(3～7)

## 優先順位づけ

現状評価を行った後は、経営者と従業員との認識を確認して、取組の優先順位づけを行います。取組の優先順位づけについては、**経営理念や経営資源などを踏まえ、総合的に判断していくことが必要です。**

### 経営者と従業員の認識を測る指標

#### 手順3

#### 経営者と従業員の認識を知り、優先順位をつける

手順1(経営者)と手順2(従業員)によって現状評価を図表化すると経営者と従業員の認識が分かります。下図への記入の仕方については、下の「記入方法」を参考して下さい。

なお、経営者と従業員との認識の間にズレがある場合は、従業員の声を尊重することが必要ですが、経営戦略を踏まえ対応するかどうかを決めるとよいでしょう。

※今回示した指標は相対的な評価です。実際には、属性別(性別、年代別、役職別など)の分析や直接面談して聞き取るなどして少数の意見をくみ取る工夫が必要です。

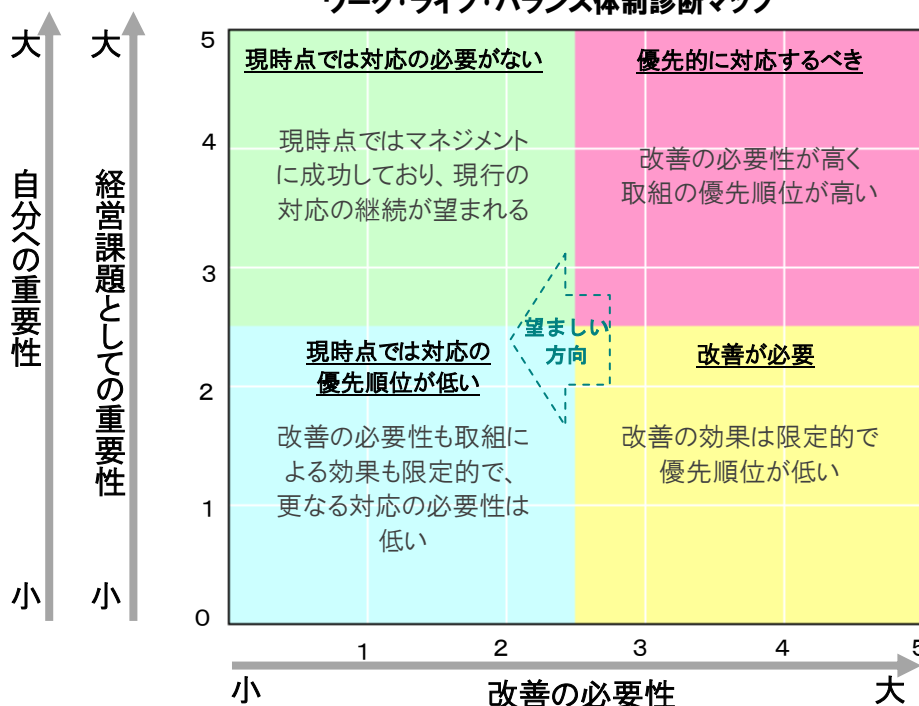
#### 「記入方法」

手順1(経営者)と手順2(従業員)で書き入れた数字を使って下の図に各取組の記号を記入します。「経営者の評価は白抜きの図形で(例えば、○)」、「従業員の評価は黒塗りの図形(例えば、●)」で記入します。また、色づけされた領域ごとに取組の評価の仕方が異なります。各取組がどの領域に位置するかによって、その取組に対する評価を確認しましょう。

#### 凡例

		経営者	従業員
取組1	業務の効率化	○	●
取組2	人材確保	□	■
取組3	休暇取得促進	△	▲
取組4	出産・育児支援	◇	◆
取組5	介護支援	☆	★
取組6	自己啓発支援	▽	▼
取組7	残業削減	⊕	⊗
	■ 共通の取組		■ 個別の取組

#### ワーク・ライフ・バランス体制診断マップ



取組の優先順位づけをしたら、次ページ以降を参考に、自社に合った取組を検討しましょう。

## 取組1 業務の効率化

生産性向上

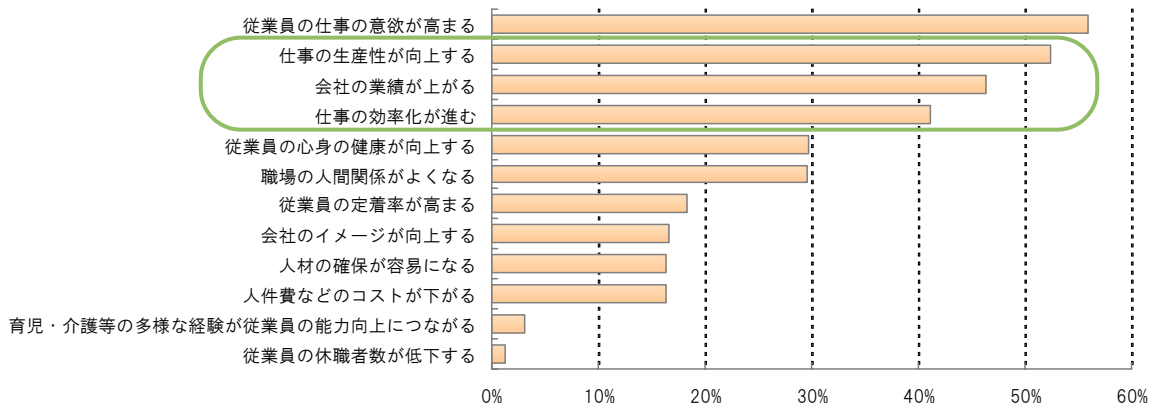
ムダを省くことでワーク・ライフ・バランスの取組が可能に

まず、ワーク・ライフ・バランス導入前に徹底的にムダを省きましょう。徹底したムダの排除こそがワーク・ライフ・バランスの導入への成功の鍵になります。

### — 中小企業経営者の声 —

中小企業経営者の方々がワーク・ライフ・バランスに期待しているメリットは生産性の向上や業務の効率化です。

### ワーク・ライフ・バランス導入に取り組む価値があると思うメリット



「どのようなメリットがあれば、ワーク・ライフ・バランスに取り組む価値があると思いますか」との質問に対する回答を集計。複数回答（中小企業庁「中小企業におけるワーク・ライフ・バランス実態調査」,2009）

#### 「中小企業におけるワーク・ライフ・バランス実態調査」

本マニュアルを作成するにあたり、下記要領にて全国の中小企業を対象にワーク・ライフ・バランス実態調査を実施しました。

調査対象: 全国の中小企業 15,000 社 調査時期: 2008年12月～2009年1月 調査方法: 郵送調査 有効回答: 2,139 (有効回答率 14.3%)

## ポイント1: 組織としてムダを削減する

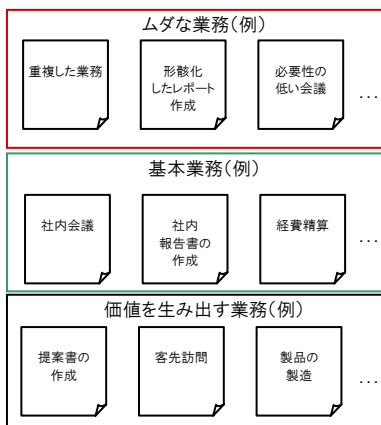
同じ人が長い間同一の業務を続けていると、業務が定型化し、非効率な進め方に気付かないことがあります。また、中には他の人と重複した作業をしている場合もあります。これらを防ぐためには、**組織として、定期的に各従業員の担当業務の洗い出しを行い、ムダや重複がないか見直すことが重要**です。

### 【ムダな業務を見つける時のチェック体制】

□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、□外部機関に依頼する などがあります。

### 【ムダな業務を見つける手順】

① 業務を書き出し、次の3つに分類する



#### ②「ムダな業務」を削除する

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。

**ムダな業務は今すぐ削除**

#### ③「基本業務」を効率化する

・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

⇒ ひな型の作成やマニュアル化、IT化を進める。

**可能な限りかかる時間を削減**

※ 効率化はムダな業務から始め、基本業務、価値を生み出す業務に手をつけると進めやすい

## ポイント2:「業務の効率化」を人事評価の項目に組み込み、動機づけを高める

業務の効率化の意識を根付かせるための方法のひとつに、これに対する取組を人事評価の項目に組み込むことがあります。そうすることで一人ひとりが意識的に取り組むようになります。また、人事評価を通じて従業員から業務の効率化に成功した要因などを聞き取りとることで、その取組を会社全体に広げて活用することもできます。

### 【業務の効率化の観点で評価すべき項目】

かかった時間

改善活動の程度

正確さ

### 事例1 「女性を活用するために業務を効率化し、品質の向上を達成」

丸金印刷株式会社 医薬品・化粧品等の紙器印刷・加工等 <<http://www.marukin-print.co.jp/index.html>>

#### 丸金印刷流ワーク・ライフ・バランス

丸金印刷では、人材確保及び活用を目的として女性の積極的活用に取り組んでいます。

女性を活用するために、業務の効率化を行いムダを排除し、結果として従業員全体のワーク・ライフ・バランス推進に繋がっています。



#### 企業データ（2009年3月時点）

所在地：千葉県千葉市

資本金：4,000万円

従業員数：210名

女性比率：30%

#### ワーク・ライフ・バランス取組概要

- 女性の産休・育休取得率、男性の配偶者出産休暇の取得率100%など
- 千葉県男女共同参画推進事業所表彰奨励賞など多数受賞

#### 適材適所と組合せた業務の効率化

##### ■ 業務改善のための具体的取り組み

丸金印刷では社内だけでは限界があると考え、現場とは違った外部からの視点で業務の見直しを図ることを行っています。具体的にはコンサルタントを入れ、ラインごとに、各作業にかかる時間を測定するなどしてムダな工程が無いかどうかのチェックを行いました。コンサルタントによる指摘については、管理職が会議を開き、実際に指摘に基づく改善を行えるかどうか検討を行った上で実施しています。この結果、「今のやり方に問題はない」という現場の固定概念が払拭され、自発的な提案が出るようになる等、意識の変革ができました。

##### ■ 業務の効率化を指標に含めた人事考課の実施

従業員の業務改善に対する意識を高める取組の一つとして、パート社員も含めた全従業員を対象に、「業務遂行における創意工夫」、「仕事の正確さ」、「仕事の速さ」等業務の効率化に関わる指標を含めた人事考課を実施しています。人事考課では従業員との面談を重視し、その中で、「従業員の適性」や「今後のキャリア」についても検討します。更に、中小企業の良さのひとつである、従業員との普段からの密なコミュニケーションも重視して、様々な場面から見えてくる従業員の適性を踏まえた人材配置を行っています。

##### ■ 業務の改善と人事考課を通じた適材適所の人員配置により、製品クレーム件数が減少

業務改善と人事考課を通じた適切な人材配置により女性の職域が拡大し、従業員が意欲的に働くことができ、これが品質の向上につながっています。品質の確保は、顧客の信用を得る上でも、製品クレームに伴う回収や再製造のコストを削減する上でも大変重要です。顧客からは製品だけでなく従業員の態度などに対しても評価が高く、これらのことが総合して継続契約の増加につながっています。

#### 効率化の効果

製品クレーム件数が継続的に減少。2008年は対前年比10%削減を達成

代表取締役社長 川合 榮子さん

ワーク・ライフ・バランスを実践するためには制度だけあっても意味がありません。社内の風土作りが何よりも大切です。長期的な視点を持って取り組む姿勢が必要なのです。特に、中小企業では従業員一人ひとりの考え方や行動が会社に与える影響が大きいため、会社としての姿勢を伝え続ける努力が必要です。



## 取組2 人材確保

人材確保が容易に

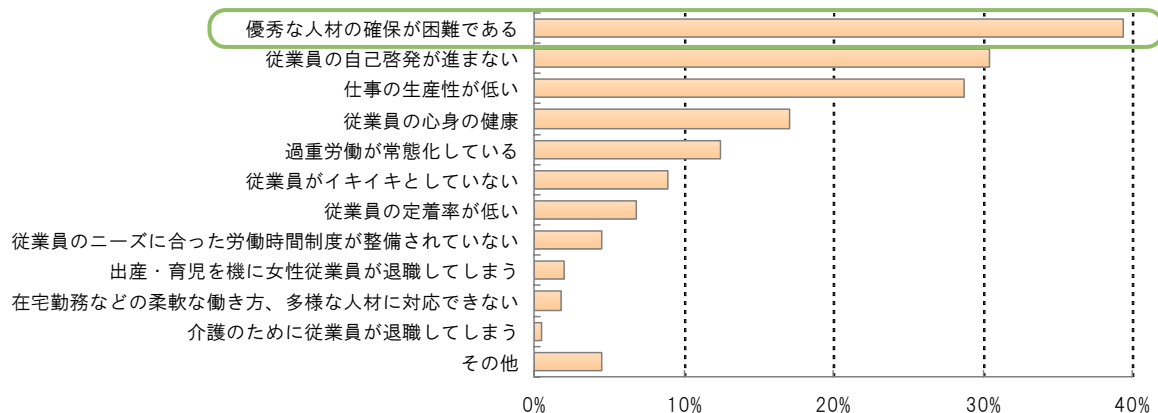
会社のイメージ向上により採用応募数が増加

優秀な人材を確保することは中小企業経営者にとって最も大きな経営課題です。ワーク・ライフ・バランスの取組を効果的に発信することにより企業のイメージが向上し、優秀な人材を惹きつけることが可能となります。

### — 中小企業経営者の声 —

約4割の中小企業経営者が「優秀な人材の確保が困難」であることを経営課題であると考えています。ワーク・ライフ・バランス対応経営を導入することにより、従業員を惹きつけて、経営課題を解決することができます。

### 中小企業における経営課題



「御社が対応すべき経営課題として認識しているものを全てお選びください」との質問に対する回答を集計。複数回答(中小企業庁「中小企業におけるワーク・ライフ・バランス実態調査」,2009)

### ポイント1: 会社の魅力を発信して優秀な人材をひきつける

優秀な人材はただ待っていても、応募してきてくれません。会社の魅力をどのように発信するかということは、人材確保の視点から大変重要です。最近では、若い人を中心にワーク・ライフ・バランスの充実が就職先の選定として重要な要因になっています。

ワーク・ライフ・バランスに取組み、その制度や成果を広報したり、賞を受賞することで企業イメージが高まり、優秀な人材が集まりやすくなります。従って、応募する人材のニーズに合った情報を発信していくことが必要でしょう。また、社内外に取組や制度を広報することは、外部の優秀な人材の獲得だけでなく、従業員に対しても自社で働くことの喜びを向上させ、好循環を生み出すことが可能となります。

【次の項目をホームページや会社案内に掲載するなどして情報発信をしましょう】

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 企業理念                   | <input type="checkbox"/> 会社の将来像 |
| <input type="checkbox"/> 事業内容                   | <input type="checkbox"/> 企業戦略   |
| <input type="checkbox"/> 仕事内容                   | <input type="checkbox"/> 職場の雰囲気 |
| <input type="checkbox"/> 会社の取組や事例(育児休業取得者の声など)  |                                 |
| <input type="checkbox"/> ワーク・ライフ・バランスに関連する賞の受賞歴 |                                 |

## 事例2 「従業員のニーズに応じた育児短時間勤務制度取組のPRにより知名度が上昇」

株式会社みつば 自動車管理事業及び保育サービス事業 <<http://www.mitsuba-group.co.jp>>

### みつば流ワーク・ライフ・バランス

みつばでは、利用者一人ひとりの状況に柔軟に対応した上限の無い短時間勤務制度を設けています。この取組がメディアに取り上げられたことにより、採用応募数が増加するなど、会社にとってプラスの効果を与えています。

### 丁寧な育児支援と効果的な広報

#### ■ 事業理念を実践！

みつばの事業理念は、保育サービス事業を通じて、働く女性が、安心して子どもを生み育て、子育てに真の誇りと喜びを感じることができる社会環境整備に貢献することです。そこで、「**社会の環境整備を行うにはまずは自社から**」との考えのもと、社内でも仕事と子育てが両立できる環境を整備しています。

#### ■ 実効性の高い両立支援にするために

利用しにくい両立支援制度では意味がありません。みつばでは、**従業員へのアンケートやヒアリングを実施し、従業員が利用しやすいニーズの高い制度を調査**しました。その結果、上限のない短時間勤務制度や法定以上の育児休業期間制度ができました。また、大切なのは、**育休中の従業員が職場復帰に不安を抱かないよう、休業中にきめ細かくフォロー**することです。みつばでは社内報を送付したり、社内掲示板に自宅からアクセス(閲覧)できたり、きめ細かい情報提供を行っています。

#### 企業データ(2009年3月時点)

所在地：神奈川県横浜市

資本金：4,000万円

従業員数：47名

女性比率：40%

#### ワーク・ライフ・バランス取組概要

- 上限を設けない短時間勤務制度、法定以上の育児休業制度など
- 平成20年度「よこはまグッドバランス賞」認定など多数受賞

#### ■ 高いタイムマネジメント意識が周囲にも影響

育休復帰後の短時間勤務中の従業員は、**限られた時間でいかに効率的に仕事を進めるか徹底的に工夫**しています。同僚も会議を短時間で行ったり、報告・相談をまとめて行う等、**共に効率的な仕事のやり方を工夫**する中で、時間に対する考え方が変化しました。**職場全体にムダを省いて生産性を向上させるという意識が広がった**のです。

#### ■ ワーク・ライフ・バランスの取組がメディアで紹介され知名度が向上

育児支援の取組が新聞などのメディアで紹介され、**会社の知名度が高まり、採用応募数が大きく伸びました**。採用担当者は「ワーク・ライフ・バランスに取組んでいる会社だからと応募する方は以前よりも意欲の高い人が多い」と実感しています。みつばの経営理念に共感し、「前職よりも他の条件面が下がってでも、ここで働きたい」という応募者も現れ、**ワーク・ライフ・バランスへの取組が質の高い人材確保に大きく貢献**しています。

#### <育児休暇を取得した従業員の声>

育休中は復帰後の業務についていけるのか不安でしたが、会社の掲示板などの情報から人事や仕事の状況を知ることができました。また忘年会にも声をかけてもらって、気づいたら、職場復帰の話をしていました。会社が制度を作ってくれたことで、良い意味で「やめられない」と思い、スムーズに復帰をすることができました。復帰後に管理職に昇進し、ますます仕事も育児も充実させてがんばっています。



育児休暇を取得した従業員

#### 効率化の効果

育児短時間勤務の成功がメディアに取り上げられ、**採用応募数が1.5倍に増加。意欲が高い応募者が集まるようになった。**

代表取締役社長 古宮 清隆さん

会社として仕事と子育てが両立できる社会環境整備に貢献するという事業理念を打ち出すからには、中小企業としては大変かもしれないが、自社の従業員が利用しやすい両立支援にしようという決意から実行しました。その結果がメディアに取り上げられたり社会で評価され、意欲の高い人材が集まるようになりました。特に、従業員ニーズに合わせた短時間勤務制度は、中小企業だからこそ出来るオーダーメイドの制度かもしれないと考えております。中小企業だからこそ、経営者が決意すれば、スピーディーに実行が可能なのです。



## 取組3 休暇取得促進

健康力アップ

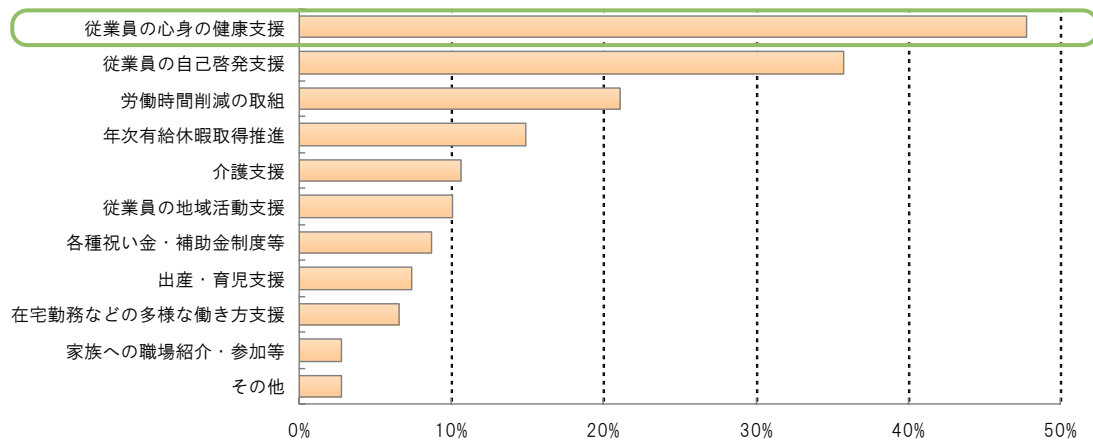
健康力アップにより作業効率が向上

疲労の蓄積は作業効率の低下やミスの増加などにつながるということが知られています。一方で、休暇を取りづらい職場の雰囲気が存在することなどから、わが国の年次有給休暇の取得率はここ数年50%を切る低水準となっています。また、従業員の心身の健康への影響に対する関心は年々高まっています。従業員が意欲的に働くことができ、活力ある職場を実現するために、**会社が従業員の健康力向上に取り組む必要性は大変高まっています。**

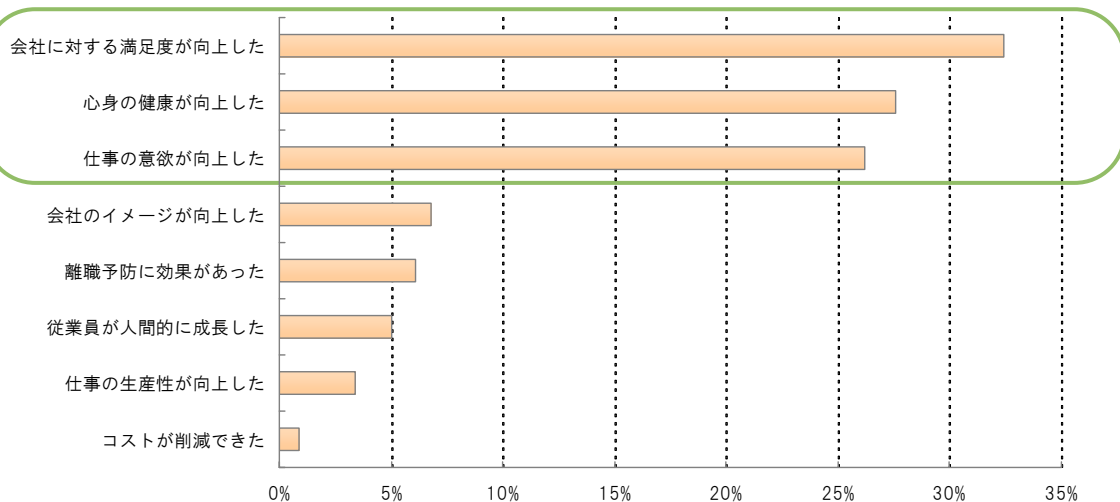
## — 中小企業経営者の声 —

中小企業経営者の約半数が、今後取り入れていきたい施策として、「従業員の心身の健康支援」を挙げており、関心が高くなっています。実際に、年次有給休暇取得の促進を行った中小企業では、「会社に対する満足度が向上した」、「心身の健康が向上した」、「仕事の意欲が向上した」などの効果が出ています。

## 今後取り入れていきたいワーク・ライフ・バランス施策



## 年次有給休暇取得促進による影響



上段 「ワーク・ライフ・バランスに関する施策として今後取り入れていきたいものはありますか」との質問に対する回答を集計。複数回答(中小企業庁「中小企業におけるワーク・ライフ・バランス実態調査」,2009)

下段 年次有給休暇取得支援について、「どのような影響があったのか、あてはまるものをいくつでもお選びください」との質問に対する回答を集計。複数回答(中小企業庁「中小企業におけるワーク・ライフ・バランス実態調査」,2009)

## ポイント1: 会社の風土や従業員のニーズに合った休暇を設定する

会社として休暇を奨励していても取引先との関係や休暇を取りづらい雰囲気などにより、なかなか取得が進まない場合があります。その際には、**会社の風土に合った休暇を工夫して与えると良い**でしょう(例えば、既婚者が多ければ結婚記念日休暇など)。会社の風土や従業員のニーズに合わせた制度の導入が、休暇取得促進の基本となります。

● ● 休暇制度の例 ● ●

- 半日又は時間単位の有給休暇取得制度
- リフレッシュ休暇
- 永年勤続休暇
- 誕生日休暇
- 結婚記念日休暇
- 年次有給休暇の積立制度

## ポイント2: メンタルヘルスに配慮する

過重労働や職場の人間関係などが原因で、仕事に対し、「強い不安やプレッシャーを感じたり」、「目的意識を喪失する」など、メンタルヘルス(心身の健康)に不調をきたしている人が増えています。

メンタルヘルス対策は、休暇取得や残業時間の削減などの過重労働対策も重要ですが、**困った時に相談しやすい雰囲気のある職場を作るなど、職場環境の改善を行うことが重要**です。中小企業では従業員一人ひとりに目配りできる特性を活かし、常に日頃から従業員とコミュニケーションを図っていくことが効果的です。

**【コラム①】 丸金印刷におけるメンタルヘルス支援**  
「社内に産業カウンセラーを設置。さらに24時間体制のカウンセリングサービスを利用」

丸金印刷では、健康増進やワーク・ライフ・バランスのため、有給休暇取得促進に加え、従業員のメンタルヘルス向上を目的として**社内に産業カウンセラーを設置。従業員の相談に応えられる体制を取っています**。また、社内のカウンセラーでは対応できないような時間帯や内容の相談にも対応できるよう、印刷業界の健康保険組合が提供する、**24時間相談可能なカウンセリングサービスも利用**しています。

これらにより、従業員の間には安心感が生まれ、メンタルヘルスの問題に起因する作業効率の低下やミス  
の増加の防止に役立っています。



**【コラム②】 みつばにおける休暇取得の取組**  
「記念日休暇取得前には社員全員に取得理由をメールしてコミュニケーションが向上」

みつばにおける休暇取得促進の取組として、「**記念日休暇**」の制度があります。

この記念日休暇の用途は自由ですが、**取得前には必ず社員全員に、理由を併せて連絡すること**になっています。これは、単に休暇を知らせて業務上支障がないようにするという意味合いだけではなく、**休暇取得理由を送ることによる社内のコミュニケーション向上と職場として休暇を取りやすい雰囲気を作ることを狙ったもの**となっています。

実際に、「明日、結婚記念日なので記念日休暇を取得します」というメールが流れた後は、その従業員の記念日について社内の会話が  
増える、という効果がありました。

## 取組4・5 出産・育児支援および介護支援

定着率アップ

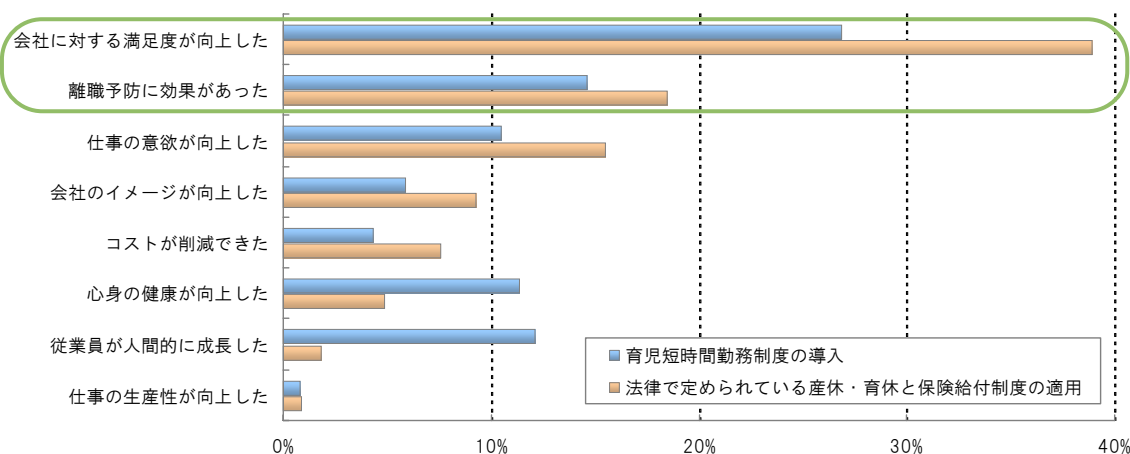
育児・介護の不安を取り除いて長く働ける会社に

少子高齢化が進む中、女性・高齢者の労働力の重要性は、ますます高まっています。一方で、女性の場合、出産・育児を契機として約7割の人が離職しています。会社にとって出産・育児や介護を支援する仕組みを作ることは、**育てた有能な人材の離職防止や人材確保につながります**。また、従業員も将来の不安が減り、安心して仕事に取り組めることで**活力のある会社作りの基盤**にもつながります。

### — 中小企業経営者の声 —

中小企業経営者は、出産・育児支援を行うことの影響として「会社に対する満足度が向上した」、「離職予防に効果があった」と考えています。このことから、出産・育児支援は、優秀な人材の定着率向上に効果があるとと言えます。

### 出産・育児支援の取組の影響



最も多く実施されていた2つの出産・育児支援について「どのような影響があったのか、あてはまるものをいくつでもお選びください」との質問に対する回答を集計。複数回答(中小企業庁「中小企業におけるワーク・ライフ・バランス実態調査」,2009)

### ポイント1: 育児・介護支援の姿勢を周知する

従業員が育児や介護を契機に仕事が続けられるか不安に思う背景には、**育児・介護休業に対する支援内容が伝わっていない場合**が考えられます。よって、その不安を取り除くためにも、法律で定められた範囲の制度であったとしても就業規則に明記するなどして、**従業員に育児や介護を支援する姿勢を周知していくことが必要**です。また、制度の利用を促進するためには、上司や同僚の理解や協力を得られるような風土作りが重要です。

#### ～育児・介護休業法で定められている主な制度～

<2009年3月時点>

- 育児休業制度: 原則、子が1歳までの間(保育所に入所できない等必要な場合は1歳6ヶ月まで)休業が可能
- 子の看護休暇: 子が小学校入学まで、労働者1人当たり年5日取得が可能
- 勤務時間短縮等の措置: 事業主に短時間勤務等措置を講ずることを義務付け(選択的義務措置)(子が3歳まで)
- 介護休暇制度: 対象家族1人につき、常時介護を必要とする状態に至るごとに1回、通算93日まで休業可能

上記の制度の詳細については、事業所の所在地を管轄する都道府県労働局にお問い合わせ下さい。

## ポイント2: 今後ますます高まる介護への対応

少子高齢化が進む中、多くの中小企業にとって介護の問題は、近い将来直面する極めて重要なテーマのひとつです。しかし現状では、従業員が介護を契機として、これまでどおりの就業が困難になり離職してしまうケースがあります。このことは会社にとっても技能継承が途絶えるなどの大きな損失につながります。

これまで育てた有能な人材の離職防止や人材確保の視点から、今後、直面する介護の問題に対し、柔軟な勤務体制など介護を支援する仕組みを作っておくことは、活力ある会社作りの基盤として重要です。

### 事例3 「育児支援制度を明確に示して、女性従業員の定着率の向上を目指す」

株式会社サン・クリエイティブ・パブリシティ 広報代理店 < <http://www.sunpub.co.jp/company.html> >

#### 現状とニーズ

これまで、従業員が出産した例がなく、育児支援の規程は特にありませんでした。経営者としては、これまでに、介護支援に関しては、特別な規程を設けずに従業員一人ひとりに配慮した柔軟な対応をとっており、問題がありませんでした。そこで、出産・育児支援についても同様に対応出来るのではないかと考えていましたが、女性従業員の出産・育児が近い将来に想定されるため、**従業員にヒアリングをしたところ、育児休業できるのか、復帰後短時間勤務等の制度を利用できるか不安を抱いていることが分かりました。**

#### 企業データ(2009年3月時点)

所在地: 東京都中央区

資本金: 1,000万円

従業員数: 40名

平均年齢: 40歳

女性比率: 12%

#### 企業の特徴

- 男女関係無く活躍できる仕事
- 女性従業員に20代が多い
- 専門知識を習得したいという意識が高い
- 男性従業員が多い

#### 解決方法と取組の流れ

##### 課題の背景

- ・結婚を控えた優秀な女性従業員が多く、経営者も、**出産、育児後も引き続き長く働いてほしい**と考えている。
- ・女性従業員は、育児をしながら働きたいと考えているが、**育児をしながら働くことが可能か不安**に感じていた。

##### 取組の考え方

- ・自社の出産・育児支援に関しては、法令を遵守し、**従業員が育児をしながら働ける体制を整備するという会社としての姿勢を明確に示す**ことで、従業員の不安低減を図ることが可能と考えられた。
- ・**従業員の多くを占める男性従業員の理解を得ておく**ことが、育児のために休みを取れる風土作りに必要であると考えられた。

##### 実際の取組

- ・法制度を含めた出産・育児に関する説明会を開催し、その中で**経営層が「会社としての姿勢」を示した**。その後、従業員の理解を深めるため、理解度チェックを実施した。
- ・**既存の就業規則に「出産・育児に関する規程を追加することとした**。

#### 取組のポイント

- ・出来ることが限られている中でも、**会社の姿勢を示すことで従業員の不安低減を図ることが可能に。**
- ・**出産・育児の問題は女性だけのものではなく、業務の効率化などにより全員が協力し合う問題であると経営層が強調。**
- ・**今後は、従業員のニーズを聞きながら、妊娠、出産から育児復帰後までの具体的な支援内容を検討することが課題。**

#### ● 株式会社サン・クリエイティブ・パブリシティ 経営者・従業員の声 ●

取締役 関内 靖さん

ワーク・ライフ・バランスは中小企業には馴染まないのではと思っていましたが、「中小企業らしさ」を失わずに柔軟に進めるやり方もあるのだということが分かりました。従業員の間でも、出産・育児支援は、会社全体としての取組という意識が芽生えてきたように思います。今後も、従業員とともに頑張りたいと思います。



従業員

将来、出産した後も仕事を続けたいと考えていますが、会社の制度がどうなっているのかわからず不安な面もありました。今回、会社が説明会を実施し支援の姿勢を示してくれたことは嬉しいことでした。

#### ● 中小企業ワーク・ライフ・バランス ●

～ 私たちも取組んでいます・経営者の声～

アイケーキ商事株式会社[化学製品卸]  
代表取締役社長 伊王野 耕二さん



弊社では社員の中で近い将来介護の問題を抱える社員が多くなると予想しているため、社内全体で理解のある風土作りを進めたいと考えています。意識を高め、次は具体的な取組を構築したいです。

## 取組6 自己啓発支援

能力アップ

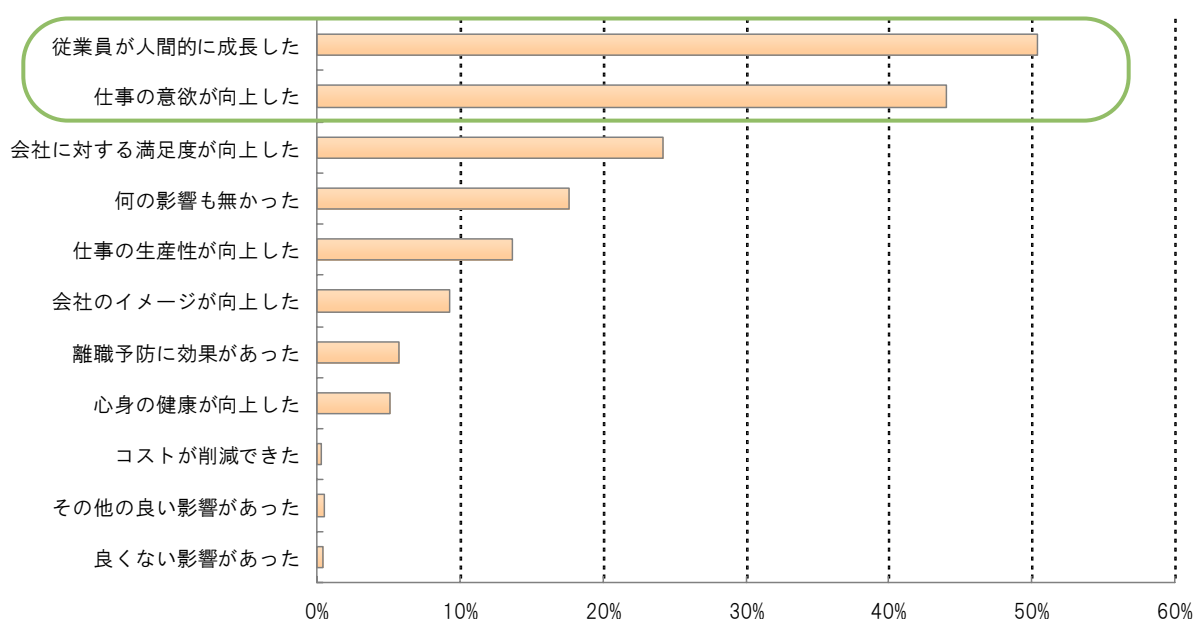
従業員の成長により会社も成長

会社の将来像に合致した人材を戦略的に育成することは、会社の市場競争力を高める上で重要な取組です。従業員にとっても、専門的な能力を得ることで、より意欲的に仕事をするのが期待されます。また、地域社会活動なども広く対象とすることで、**新たな役割、経験を得ることができ、仕事にも良い影響を与えることが期待**されます。

### — 中小企業経営者の声 —

中小企業経営者は、自己啓発支援の影響として「従業員が人間的に成長した」、「仕事の意欲が向上した」と考えています。このことから、自己啓発支援は、仕事の意欲を向上させるのに効果があると言えます。

### 自己啓発支援による影響



自己啓発支援について、「どのような影響があったのか、あてはまるものをいくつでもお選びください」との質問に対する回答を集計。複数回答（中小企業庁「中小企業におけるワーク・ライフ・バランス実態調査」, 2009）

### ポイント1: 従業員に「自分が成長できる会社」だと思わせる

従業員に、この会社で長く働きたいと思わせるには、「この会社で働くことが自分の成長につながる」という**実感を持たせることが必要**です。会社にとっても、従業員一人ひとりが持つ能力や技術を最大限引き出し、それを会社の成長につなげることは重要な経営課題です。そこで、戦略的な自己啓発支援としては、単に個人の能力開発にとどまらせるのではなく、能力開発を通じて得た能力を活用し、会社の成長につなげていくことが効果的です。

### ポイント2: どんな人材に働いて欲しいかを明らかにする

人材育成を行う上で重要なのは、会社として、「どのような人材を求めている」、「どのように成長して欲しいか」を明らかにし、それを従業員に伝えていくことです。人材育成の方法には様々な方法がありますが、人によって支援のあり方が異なったり、従業員の間不公平感が募らないよう、**人材育成方針に則ったルール**を作ることが有効です。

また、中小企業では、独自に研修を行うことは困難な場合があります。その際は、「社外で行われている研修の活用」、「方針に合った資格を取った時は処遇に反映させる」など、本人のやる気を引き出す工夫をしていくことが効果的です。

● 人材育成方針と支援ルールを策定する際の手順 ●

手順① 経営者として必要と考える教育プログラムを書き出す。その際の手順としては次のようなものがあります。

- ・今いる従業員の技術や能力を明らかにする。
- ・今後の経営戦略に基づき、これからの会社運営に求められる技術や能力を明らかにする。

手順② 従業員がどのような教育プログラムを望んでいるのか、聞き取りなどによって明らかにする。

手順③ 従業員間の不公平がなく有効活用させるよう工夫をしながら実際の運用方法を定める。工夫としては、プログラム利用者が講師役として他の従業員に学んだことを教えるなどがあります。

**事例4 「求める人材像を明確にし、育成するためのプレゼンスキル向上の取組」**  
 ブライトライト株式会社 電気機械器具卸売業 <<http://www.bright.co.jp/>>

**現状とニーズ**

従業員の多くは業界知識の豊富な営業部員ですが、取り扱う商品の多様化・複雑化から**営業スキルの更なる向上が課題**でした。

経営者としてはセミナー等への参加を従業員に勧めてはいましたが、**積極的に紹介していなかったこともあり、従業員が自発的に取り組む雰囲気がありませんでした**。一方、従業員側は、**会社の求める人材像がよく分からず、自己啓発を行う意欲がわからない**という状態にありました。

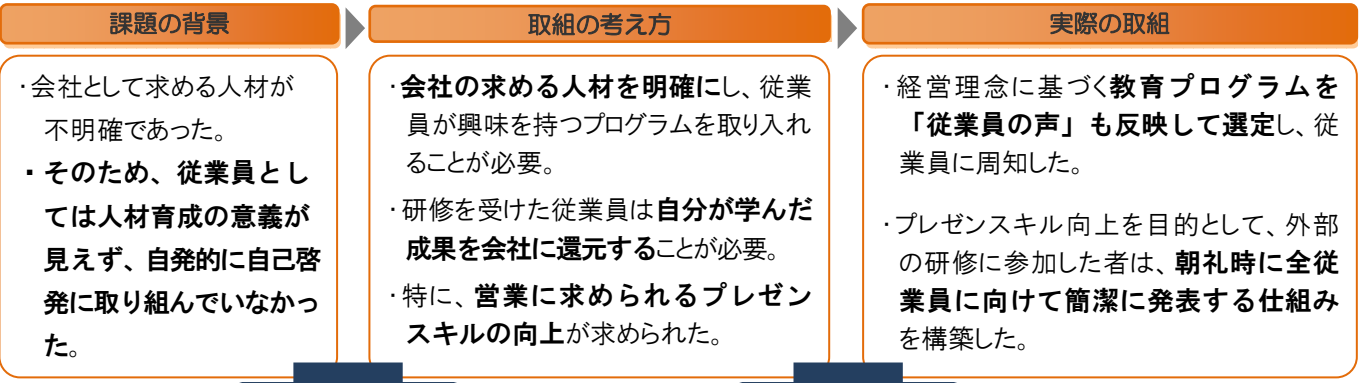
**企業データ(2009年3月時点)**

所在地: 東京都豊島区  
 資本金: 2,000万円  
 従業員数: 11名  
 平均年齢: 40歳  
 女性比率: 36%

**企業の特徴**

- ・営業部員を多く抱える
- ・海外とのやり取りもある
- ・性別に関係なく活躍できる仕事

**解決方法と取組の流れ**




**取組のポイント**

- ・全社的に人材育成の方針を検討することで、従業員が自己啓発の意義を理解することが可能に。
- ・全従業員に発表することで、社内では知識の共有が図られ、発表者本人としてはプレゼン能力を高めることが可能に。
- ・今後は、教育プログラムを活用し、語学力の向上などにも取り組むことが課題。

● **ブライトライト株式会社 経営者・従業員の声** ●

代表取締役社長 安藤 聡亮さん



当社にとって重要な営業スキル向上の重要性を従業員全員で共有でき、人材の戦略的な育成が可能となりました。今後は語学力も含め、中・長期的な視点での育成にチャレンジしたいと考えています。

従業員

これまで自己啓発と言われても、何をしたらいいかわからないし、ほとんど必要性を感じていませんでした。同僚の前で学んだことを話すのは恥ずかしい気もしますが、お互いを知る良い機会にもなりますし、仕事にも役立つようなので頑張りたいと思います。

**ブライトライト人材育成プログラムの運用**

自己啓発が定着するよう、今後は次の取組を行うことを課題としている。

- ・自己啓発の取組を人事考課の項目に含め、昇給やボーナス算定の参考データとする
- ・年2回の面談時に各従業員の能力開発について話し合う

## 取組7 残業削減

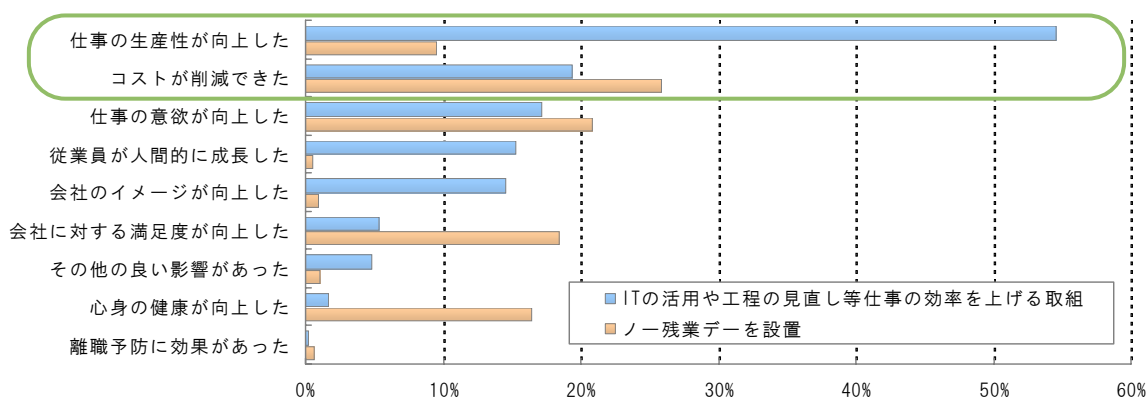
### 長時間労働削減 仕事の見える化により残業時間削減

慢性的な長時間労働は、疲労やうつ病など、従業員の健康に対し悪影響を及ぼします。会社にとっても、「生産性の低下」、「仕事の意欲の低下」、「潜在的な離職率の高まり」、場合によっては「休職に伴う労働力の損失」にもつながります。

#### 一 中小企業経営者の声 一

中小企業経営者は、残業削減の影響として、「仕事の生産性が向上した」「コストが削減できた」と考えています。このことから、残業削減を実施することで、業務の効率化が進むと言えます。

#### 残業時間削減の取組



最も多く実施されていた2つの残業削減のための取組について「どのような影響があったのか、あてはまるものをいくつでもお選びください」との質問に対する回答を集計。複数回答（中小企業庁「中小企業におけるワーク・ライフ・バランス実態調査」、2009）

### ポイント1: 今すぐできる残業削減の工夫

残業が当たり前になっている職場では残業削減はできません。残業削減を実現するためには、業務の効率化を行ったうえで、会社全体で残業を良くしとしない意識を醸成することが重要です。残業は「やむを得ない時」のみ行うものとして、「就業時間」と「残業」との区別を明確にして「残業」に対する意識を高めると良いでしょう。

#### <経営層が従業員に対して 残業削減の意識を高める取組の例>

- 終業時間に関するポスターを掲示する
- 定時になったら「音楽を流す」、「一斉消灯」
- 残業をする必要がある場合は、上司に申請し、上司から残業用ホルダーを受け取り、首から下げることにする
- 従業員の残業時間を集計し、本人及び上司にフィードバックする
- 会議時間短縮のため、椅子のない部屋で会議を行う

#### <従業員一人ひとりができる タイムマネジメントを上手に行う方法>

##### 方法1 「今日やるリスト」の作成

毎朝、その日に行う仕事をリストにまとめる



そのリストに優先順位と締切時刻を記入し、見えるところに貼る

##### 方法2 業務の見える化

それぞれの業務内容を「見える化」して、歩留まり具合をオープンにする



業務内容を確認することで、社内業務の効率化、業務配分の見直しを行う

## ポイント2:労働時間の柔軟性を実現する制度を取り入れる

「仕事配分が個人の裁量にゆだねられている仕事」、「季節により繁忙期、閑散期のある仕事」、「毎月一定時期に集中する仕事」など、時期によっては定時で終わらない仕事もあります。その際には、**業務内容に応じた勤務体系を取り入れることが効果的**です。

～柔軟な働き方を支援する労働時間制度の例～

- フレックスタイム制 ・子どもの送り迎えがある、仕事の裁量度が高いなどの場合
  - 変形労働時間制 ・経理などの仕事で1ヵ月の中で繁忙に差がある場合（1ヵ月単位）  
・1年のうちのある季節に納期が集中する、などの場合（1年単位）
- \*フレックスタイム制とは？ 決められた期間の総労働時間の範囲内で、労働者が自分で始業・終業時間を選択できる制度のこと。
- \*変形労働時間制とは？ 業務の繁忙などに応じ所定労働時間を調節する制度のこと。例えば、忙しい時は9時間、暇な時は6時間にするなど。

上記の制度の詳細については、事業所の所在地を管轄する労働基準監督署にお問い合わせ下さい。

### 事例5 「IT ツール等の活用により従業員の作業状況を把握、労務管理の補助ツールに」

アールシーソリューション株式会社 ソフトウェア開発 <<http://www.rcsc.co.jp/hp/>>

#### 現状とニーズ

請負型のソフトウェア開発を主としており、従業員が各客先に常駐しているため、**客先の異なる従業員同士のコミュニケーションが取りづらい**、また、**経営者が各従業員の勤怠を把握することが難しい**状況にありました。経営者としては、客先によるチーム間の残業時間に格差が生じていることが従業員の不公平感に繋がるのではないかと懸念があり、従業員からもチーム間の残業時間の格差に関する疑問の声が上がっていました。

#### 企業データ(2009年3月時点)

所在地: 東京都新宿区  
資本金: 1,000万円  
従業員数: 22名  
平均年齢: 29歳  
女性比率: 13%

#### 企業の特徴

- 20代が多い
- 残業の量が部署によって異なる
- 有給休暇取得が進まない

#### 解決方法と取組の流れ

##### 課題の背景

- ・労働時間における部署間の格差を平準化したい。
- ・請負での仕事が多く、従業員の状況が把握しづらい。
- ・プロジェクトの見積り工数と実際の工数とでズレが生じても、その原因が何であるか経営者が把握し対応することが難しい。

##### 取組の考え方

- ・労働時間の平準化に向けて、各現場で働く従業員の仕事の進捗よく状況などの情報を把握することが必要。
- ・残業削減に関する全社的な認識が必要。

##### 実際の取組

- ・従業員主導の社内報、社内ブログを立ち上げ、担当業務情報を社内で共有、業務の可視化を進めた。
- ・ブログのコンテンツとしては、自己紹介や現在取組んでいるプロジェクトの進捗状況、困りごとに関する「意見交換の場」を用意した。

#### 取組のポイント

- ・勤務状況に応じた、適切な人材配置や業務分担を行うための補足情報が集まる仕組みを構築することが可能に。
- ・社内ブログで現在抱えている問題を共有することで、全社的に素早く解決する仕組みを取ることが可能に。
- ・今後、社内ブログや社内報によって活発化したコミュニケーションを工数管理や人員配置に役立てられる仕組みを確立することが課題。

#### ● アールシーソリューション株式会社 経営者・従業員の声 ●

代表取締役社長 栗山 章さん

今回ワーク・ライフ・バランスの取組を行って最も良かったことは**従業員が会社の抱える課題を自分の問題として考えるような雰囲気**が生まれたことです。これからも従業員が満足して働ける環境を作りたいと思います。



従業員

会社が従業員のことを本気で考えてくれているんだということを実感し、とてもうれしく思いました。私たちも一社員として、会社のためにできることをどんどん提案していきたいと感じました。

ブログとは…

インターネット上に、時系列に個人的な考えや感想を更新するツールのことを指します。ブログが使えない事業所においては、紙媒体の交換日記などを使い、情報共有を図ることが可能です。

## 社内での情報共有

## 社外へも積極的に情報発信

課題を把握し、取組内容を作成しても、実際に取組が活用されなくては意味がありません。“生きた”取組とするためには、取組内容を「経営者自ら」発することはもとより、従業員とともに全員参加型の制度や意識改革を進めていくことが重要

### 社内での情報共有(経営理念や取組を周知)

例えば、このようなものがあります

- 社内報やイントラネット、ブログなどの活用
  - 取組に関するポスターの配布、掲示
  - 従業員説明会・管理職研修の実施
- 等

### 社外へも積極的に情報発信

例えば、このようなものがあります

- ホームページに取組を掲載する
  - 認定マーク取得に挑戦、各種賞への応募
- 等

### 事例6 「明確な経営理念により会社の方向性を従業員が共有し、全員一丸となった会社づくり」 株式会社カヤック WEB制作・企画・運営 <<http://www.kayac.com/>>

#### カヤック流ワーク・ライフ・バランス

ワーク・ライフ・バランス対応経営の導入にあたっては、その取組を経営理念に沿ったものにする事により、従業員の理解が得やすく、また運用も円滑に進みます。カヤックでは、「つくる人を増やす」という経営理念のもと、**全員参加型の経営理念の策定など全従業員が一丸となって制度・取組を実施**しています。この結果、全従業員が経営理念や行動指針を共有でき、従業員が主体となった業務改善が実現できています。

#### 企業データ(2009年3月時点)

所在地：神奈川県鎌倉市  
資本金：6,000万円  
従業員数：80名  
女性比率：35%

#### ワーク・ライフ・バランス取組概要

従業員の自主性を尊重し、社内ルールを従業員自らが考え、イントラネットに投稿する「ルールの泉」制度などを実施

#### カヤックの従業員への周知・意識改革

##### ◎ 全員参加型の経営理念策定による従業員の意識改革

カヤックでは、経営理念は、会社の存在理由であると位置づけ、その策定にあたっては、「**自社がどのような経済活動を通して、社会に貢献し、その結果、法人自身としても幸せになれるか**」という考えにたち、全従業員が主体的に意見を出し合う「**ぜんいん社長合宿**」を通じて、全従業員が納得した「つくる人を増やす」という経営理念を策定しました。

このような**全員参加型のプロセス**により、一人ひとりの納得感が高まり、考え方や取組の意義を共有することを実現しています。



ぜんいん社長合宿

##### ◎ ホームページや書籍でPR

経営理念や、行動指針である「カヤックスタイル」をホームページや書籍を使い、企業の向かうべき方向性、会社の雰囲気・価値観等を社内外に分かりやすく公開しています。

その結果、**採用段階から、企業の経営理念に共感できる人材の採用が可能になります。**

また、インターネットを使い、社外に従業員一人ひとりをアピールすることにより、自ら取った行動への自覚と責任が出てくるといふ効果もあります。



カヤックのホームページ

**導入した取組の成果を測定**

**計画→実行→評価→見直しのサイクルで運用**

従業員が意識改革を保ち、従業員とのコミュニケーションを図る上でも、**定期的な点検・見直しをしていくことが大切です**。また、導入した取組の状況を経営者が従業員に伝えていくことで、従業員の改善意識も高まります。

**導入した取組の成果を測る**

- 制度を利用した従業員の数や実績の把握
  - 実際に利用した従業員の声の吸い上げ
  - 要望や課題の有無の抽出
  - 5～6 ページで紹介したマップでの改善確認
- 例えば、このようなものがあります
- 等

**計画→実行→評価→見直しサイクルで運用する**

取組には絶えず改善を加えることが必要です。改善に当たっては、「**従業員の声**」を聞き、経営への影響を踏まえた上で現状や必要な改善などを「**経営者の考え**」として伝え、経営者と従業員とが一体となって検討していくことが必要です。

**カヤックの成果の点検と見直し**

**◎ 経営理念に基づく行動指針の徹底**

人事評価は、行動指針(「カヤックスタイル」)に基づいて行います。

これにより従業員は、**人事評価を通して意識的に経営理念に基づいた行動をとっているか、確認することができ**、経営理念や行動指針の周知徹底が図られます。その結果、**従業員は会社が求める行動を取ることができるようになります**。

**◎ 全員参加による見直し→計画→実行**

さらに、社内のイントラネットには「**ルールの泉**」を設置し、業務の見直しを実施しています。ここでは行動指針や経営理念などが硬直化したものにならないよう、従業員の声の吸上げを行っています。

**業務の見直しを行う際に、従業員が改善意識を高めるためには、プロセスの可視化と経営者（管理者）の反応、そして提案の実現が重要となります**。そうすることで、従業員の改善意識は更に高くなり、取組が根付きます。

**● 取組による効果**

- 全従業員が納得した経営理念に基づく、透明性のある人事評価を行うことで、**従業員が経営理念を意識しながら行動**できている。
- 自社の経営理念を社外に公表することにより、**経営理念に共感をもった人材が集まる**ようになっている。
- 社内業務見直しプロセスを、社内イントラネットを利用し、従業員が自主的かつ自由に議論でき、見える化することで、**常に意識改革の考えが根付**いている。

# 付録1：従業員向けアンケート

以下のアンケート票を参考に、従業員の声を把握して下さい(5ページ参照)。

従業員向けワーク・ライフ・バランス体制診断アンケート（簡易版）														
<p>会社における各取組みや制度に関する〈自分への重要性〉及び〈改善の必要性〉それぞれについて、1～5の選択肢の番号を選び、あてはまる数字を丸で囲んで下さい。</p> <p>あてはまる選択肢がない質問や、お答えしたくない質問については、何も記入せず、空欄のまま次の質問にお進み下さい。</p> <p>質問項目に書かれた制度について知らないため、答えられないというような場合は、（答えられない）に○をつけて下さい。</p>			制度を知らない 答えられない ○	自分にとってほとんど 重要でない (1)	自分にとって極めて 重要である (5)	方向性 望ましい状態や ある (1)	方向性 望ましくない状態や ある (5)	自分への重要性 ← → 改善の必要性						
								① 2 3 4 5	1 2 ③ 4 5					
WLB体制診断項目	大分類	No.	質問項目	答えられない	選択肢									
例					①	2	3	4	5	1	2	③	4	5
業務の効率化		1	ムダや重複が無く、効率よく仕事が行われている		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		2	業務の効率化を進めるような取組を行っている（例えば、ムダをなくすための会議の開催や定期的な業務の見直しなど）		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		3	業務の効率化を促進するような雰囲気や風土がある		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
人材確保		4	ここ数年新しい人材を採用している		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		5	人材獲得を効果的に進めるような取組み（ホームページ等での会社のPRなど）を行っている		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		6	会社を就職や転職を考えている人に働くのに良い会社だと勧めることができる		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
休暇取得促進		7	年次有給休暇を希望どおり取得することができている		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		8	会社が有給休暇取得を促進するような取組を行っている（例えば、勤続年数に応じたリフレッシュ休暇など）		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		9	休暇取得を促進するような雰囲気や風土がある		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
出産・育児支援		10	同僚に会社の出産・育児支援制度を利用している（または利用したことがある）人がいる		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		11	出産後も育児しながら働ける制度が整っている（例えば、育児休業や短時間勤務制度などがある）		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		12	育児しながら働くことを支援する雰囲気や風土がある		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
介護支援		13	同僚に会社の介護支援制度を利用している（または利用したことがある）人がいる		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		14	介護しながら働ける制度が整っている（例えば、介護休業や短時間勤務制度などがある）		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		15	介護しながら働くことを支援する雰囲気や風土がある		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
自己啓発支援		16	会社や上司が自分に対して、どのような能力や技術を要求しているか理解している		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		17	会社が自己啓発を支援する取組を行っている（例えば、自己啓発のための補助や休暇取得）		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		18	自己啓発を進めるような雰囲気や風土がある		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
残業削減		19	長期にわたり残業が続いている		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		20	会社が残業時間削減のための取組を行っている（例えば、ノー残業デーの設置など）		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		21	不要な残業を許さない雰囲気や風土がある		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

質問に挙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下さい。

## 付録2:ワーク・ライフ・バランス支援機関

取組を実施するには、助成制度を利用ください。この他にも、各都道府県や自治体で設けられている各種の支援策や助成金もありますので、最寄りの都道府県庁や自治体にお問い合わせ下さい。

<情報は2009年3月時点>

### 従業員の育児を支援したい時は

- **育児休業取得者の代替要員を確保し、育児休業取得者を原職等に復帰させたい。**  
両立支援レベルアップ助成金の「代替要員確保コース」を受給可能（最大50万円）
- **育児休業からの復帰がスムーズにできるように、「職場復帰プログラム」を実施したい。**  
両立支援レベルアップ助成金の「休業中能力アップコース」を受給可能（最大21万円）
- **初めて育児休業を取得する従業員、短時間勤務制度利用者が出た。**  
「中小企業子育て支援助成金」を受給可能（最大100万円）
- **小学校3年生までの子を養育する従業員に対するワーク・ライフ・バランス支援策を規定したい。**  
両立支援レベルアップ助成金の「子育て期の短時間勤務支援コース」を受給可能（最大50万円）

### 従業員の介護を支援したい時は

- **介護休業からの復帰がスムーズにできるように、「職場復帰プログラム」を実施したい。**  
両立支援レベルアップ助成金の「休業中能力アップコース」を受給可能（最大21万円）

### 職場風土の改革をしたい時は

- **ワーク・ライフ・バランスが促進するように職場環境整備を実施したい。**  
両立支援レベルアップ助成金の「職場風土改革コース」を受給可能（50万円）

### パートタイム労働者の雇用管理を改善したい時は

- **正社員とパートタイマーの均衡待遇に向けた取組を実施したい。**  
「パートタイマー均衡待遇推進助成金」を受給可能（メニュー毎に30～50万円、中小企業は+10万円）

※ いずれも一定の要件を満たす取組を実施すること等が条件です。

上記の助成金の詳細については、財団法人21世紀職業財団地方事務所にお問い合わせ下さい。

### 従業員のキャリア形成を促進したい時は

- **従業員に専門的な知識・技能を身に付けさせる職業訓練を受けさせたい。**  
キャリア形成促進助成金の「訓練等支援給付金」を受給可能（給付額は訓練の内容によって異なります。）

※ 一定の要件を満たす取組を実施すること等が条件です。

上記の助成金の詳細については、事業所が所在する都道府県の独立行政法人雇用・能力開発機構 都道府県センターにお問い合わせ下さい。

### ワーク・ライフ・バランス関連団体問い合わせ先

団体名	電話番号	ホームページ
日本商工会議所	03-3283-7661	<a href="http://www.jcci.or.jp/">http://www.jcci.or.jp/</a>
独立行政法人雇用・能力開発機構	045-683-1111	<a href="http://www.ehdo.go.jp/">http://www.ehdo.go.jp/</a>
財団法人21世紀職業財団	03-5844-1660	<a href="http://www.jiwe.or.jp/">http://www.jiwe.or.jp/</a>
財団法人日本生産性本部	03-3409-1122	<a href="http://www.jisedai.net/index.html">http://www.jisedai.net/index.html</a>
社団法人全国労働基準関係団体連合会（全基連）	03-3437-1022	<a href="http://www.zenkiren.com/">http://www.zenkiren.com/</a>
内閣府	03-5253-2111 (内閣府代表)	<a href="http://www8.cao.go.jp/wlb/index.html">http://www8.cao.go.jp/wlb/index.html</a>

## 付録3:ワーク・ライフ・バランス対応経営Q & A

**Q1 この不況下でワーク・ライフ・バランスなんてコストがかかって、かえって経営が苦しくなるのでは？**

**A そのようなことはありません。長期的な視点でも経営に良い影響を与えます。**

ワーク・ライフ・バランス対応経営はまず、「業務の見直し」や「ムダを省く」ことから始まります。例えば、従業員の休暇取得を促進することなどは、表面的にはコスト増に見えます。しかし、従業員が意欲的に仕事に取り組むことで、**長期的な視点でも生産性向上が達成されます**。また、仕事以外の活動を通して仕事に新たな発想を取り入れることもでき、経営にプラスの影響がもたらされます。加えて、生きがい、働きがいを真剣に考える良い人材からのアプローチにもつながります。

**Q2 うちの会社は従業員が6人しかいないのに、それでも規程を作った方がいいのですか？**

**A 必ずしも規程を作成することはありません。**

**それぞれの会社の風土に合った方法を選択することが大事です。**

従業員規模の小さい会社の従業員は規模の大きい会社と比較して、仕事と育児を両立しやすいと感じているという調査結果があります(詳しくは、「2006年版 中小企業白書」に掲載されています)。**中小企業はルールや制度がなくても、従業員の事情に配慮した対応を行うことができるからであると考えられます**。このことから、ワーク・ライフ・バランス対応経営は、**それぞれの会社の事情に応じた取組を実施することが大切であると言えます**。

**Q3 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 会社が抱える課題を共有することで防げます。日頃からの十分なコミュニケーションが成功への鍵となります。**

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**。

**Q4 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**。

**Q5 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も、性別、年齢、未婚、既婚に関わらず、全従業員が対象であると言えます**。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**企業の将来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。

下記サイトに「中小企業ワーク・ライフ・バランス対応経営マニュアル」を掲載

**中小企業庁ホームページ <http://www.chusho.meti.go.jp>**

(マニュアルやお役立ち情報がダウンロードできます)



お問い合わせは

中小企業庁経営支援部経営支援課まで

TEL: 03-3501-1763

FAX: 03-3501-7099

