



カエル！ジャパン

検索



内閣府 仕事と生活の調和推進室

〒100-8914 東京都千代田区永田町1-6-1 TEL 03-5253-2111 FAX 03-3592-0408

2016.3

社内における
ワーク・ライフ・バランス推進のための

職場マネジメント 事例集

ひとつ「働き方」を変えてみよう！



カエル！ジャパン
Change! JPN



仕事と生活の調和推進室

内閣府



『社内におけるワーク・ライフ・バランス推進のための 職場マネジメント事例集』について

ワーク・ライフ・バランスを実現するには、長時間労働を前提とした働き方の見直しなど管理職の職場マネジメントにより、部下の働き方に改革をもたらすことが重要です。

そこで、この事例集では、管理職による職場マネジメントのあり方や経営者及び人事担当者による管理職への支援などについて、企業への聞き取り調査等を踏まえて、取組を以下の7項目に分類し、14社の好事例を取りまとめました。

昨今、ワーク・ライフ・バランスの推進は経営戦略の一つに掲げられるなど、その重要性はますます高まっています。この事例集が、貴社における取組の一助となれば幸いです。

内閣府 仕事と生活の調和推進室



部下のワーク・ライフ・バランス実現に寄与する 職場マネジメントの取組項目

1	人事評価制度の活用	業務の見直しなどにより長時間労働の削減に取り組んだ管理職を高く評価するなど、人事評価制度の活用や見直しによる取組。
2	業務マネジメントの向上	業務管理手法に関する管理職研修の実施や優れた業務管理に関する情報を提供するなど、管理職のマネジメント力を高めるための取組。
3	部下の人材育成や業務効率化	管理職のマネジメント力発揮に向けた環境整備として、一般社員を対象に業務遂行能力を高めるための教育の提供、業務効率化に向けた仕事の見える化やITシステムを導入するなどの取組。
4	裁量権の拡大・委譲	管理職が職場の実情に応じて円滑な業務運営や多様な働き方の推進を行えるよう、管理職に対して人事や処遇などに関する裁量権を拡大・委譲する取組。
5	褒賞・ペナルティ制度	管理職や職場のワーク・ライフ・バランス実現に向けた主体的な行動・結果に対して褒賞し、また、不作為などに対してペナルティを与えるなどの取組。
6	社内の好事例やノウハウの共有	ワーク・ライフ・バランス実現に向けた働き方の見直しの好事例やノウハウを社内報などにより共有するなどの取組。
7	管理職自身の意識・行動変革	ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた管理職の率先垂範を図るため、管理職に対して意識と行動の変革を促し、自らの働き方の見直しを進めるなどの取組。

CONTENTS 目次

企業名 (業種、所在地、従業員数)	取組項目								ページ
	① 人事評価 制度の 活用	② 業務マネジ メントの 向上	③ 部下の 人材育成や 業務効率化	④ 裁量権の 拡大・委譲	⑤ 褒賞・ ペナルティ 制度	⑥ 社内の 好事例や ノウハウの 共有	⑦ 管理職自身の 意識・行動 変革	⑧ その他	
株式会社 高垣組 (建設業、岐阜、66)			🔍				🔍	🔍 (外部表彰を利用し取組加速)	3
株式会社ヤマシタワークス (製造業、兵庫、50)		🔍	🔍						5
株式会社 タニタハウジングウェア (製造業、東京、129)		🔍	🔍		🔍				7
サイボウズ株式会社 (情報通信業、東京、464)		🔍	🔍					🔍 (多様な働き方の選択制度)	9
甲南大学生生活協同組合 (小売業、兵庫、205)	🔍	🔍		🔍					11
株式会社 関西メディコ (小売業、奈良、475)	🔍	🔍					🔍		13
イオンスーパーセンター 株式会社 (小売業、岩手、3,622)	🔍	🔍					🔍		15
株式会社 東邦銀行 (金融・保険業、福島、3,016)	🔍		🔍	🔍	🔍				17
損害保険ジャパン日本興亜 株式会社 (金融・保険業、東京、27,144)	🔍	🔍			🔍	🔍			19
有限会社COCO-LO (医療・福祉業、群馬、78)	🔍	🔍	🔍						21
株式会社 孫の手・くんなま (医療・福祉業、群馬、153)	🔍	🔍	🔍	🔍					23
医療法人社団 三成会 (医療・福祉業、福島、241)						🔍	🔍		25
医療法人 潤心会 熊本セントラル病院 (医療・福祉業、熊本、497)		🔍	🔍						27
株式会社グローバル・クリーン (サービス業、宮崎、64)			🔍	🔍					29

株式会社 高垣組(建設業)

地域密着型企業として、
地域の次世代育成支援にも注力しています

ワーク・ライフ・バランス管理職をつくり、管理職から部内に周知

企業プロフィール

設立：1960年
本社所在地：岐阜県郡上市
事業内容：土木建築請負、不動産売買、住宅の新築、リフォーム等
従業員数：66名(うち正社員65名)



契機・経緯

当社は、従業員の約9割が地元出身者である地域密着型の企業です。このため、以前から地域との関わりは深く、従業員の子育て支援等にも注力してきました。例えば、子育て支援として、10年ほど前には、育児・介護休業法改正に先駆け、育児休業の対象を拡大し、男性の育休取得を奨励してきました。また、従業員の子どもを職場に招待する職場参観日や、従業員の家族も参加するバーベキュー大会、出産祝い金制度等も導入しています。さらに、地域の次世代育成支援として、毎年地元の中学生・高校生のインターンシップを受け入れています。しかし、これまではこれらの取組を特段アピールしてこなかったこともあり、建設業の特性として長時間残業や年次有給休暇取得率の低迷等のマイナス要素ばかりが目につきやすい傾向にありました。そこで、これまで行ってきたさまざまな取組を積極的に外部に公表することにより、外部から評価してもらい、社内の認知を高めるとともに、これまでも取組は継続していましたが、具体的に大きく改善はしていなかった所定外労働時間の削減等に正面から取り組むこととしました。

また、当社ならではの子育て支援として、資格試験サポート制度があります。当社では業務上、建設現場で必要となる資格があり、これらの資格取得のためには予備校に通うのが一般的で、これまでは休日等に岐阜市の予備校まで通って勉強する必要がありました。そこで、当社(郡上市内)の社内に「日建学院公式スクール」を開設したことにより、特に資格取得の主対象世代である子育て世代の時間確保と金銭的負担軽減につながっています。さらに、資格取得にかかる費用は、資格取得の報奨金として会社が支給することにより全面的にサポートしています。なお、スクールは従業員に限定せず、地域住民にも開放しています。

職場マネジメントの取組

(1) 部下の人材育成や業務効率化

当社では、職場マネジメントを推進するためには管理職の意識改善が重要であると考えていることから、毎月2回開催する役員会の場で、管理職に対して、従業員マネジメント手法や就業規則、メンタルヘルスの重要性を度々説明して周知徹底するとともに、ワーク・ライフ・バランス及び子育て支援に関する情報や、業務スキル向上に関するノウハウ等を適宜

情報提供しています。職場内にも、意識啓発のためのポスター掲示等を行うほか、県が作成・配布している「孫育てガイドブック」、「岐阜県父子手帳」等の次世代育成支援やワーク・ライフ・バランスに関する資料等を配付し、まずは管理職に理解を促すとともに、管理職を通じて部内への周知を図っています。

(2) 管理職自身の意識・行動変革

時間外労働については、担当者だけでなく、上司にも労働時間管理の必要性や重要性を周知徹底しています。

また、年次有給休暇の取得率を向上させるために制定した誕生日休暇の取得を促進するため、部署長に部員の誕生日一覧を配付し、自部署の従業員の誕生日を把握させて誕生日休暇の取得を促しています。

(3) その他(外部表彰を利用し取組加速)

当社がこれまで続けてきた次世代育成支援や地域貢献の取組を目に見える形とするため、自社の取組を積極的に外部に公表した結果、複数の外部表彰・企業認定等(岐阜県子育て支援エクセレント企業認定、イクメンサポーター登録等)を取得しました。また、メディアにも多く掲載されました。これにより、従業員は当社の取組を改めて理解、認識するとともに、モチベーションも向上し、結果的に時間外労働の削減や年休取得促進等、各種の取組が加速しています。



家族も参加するバーベキュー大会



社員旅行の様子

取組の効果

取組開始前と比較し、年次有給休暇取得率は向上し、所定外労働は減少しました(年休取得：2012年度64%→2014年度67%、所定外労働：2012年度年平均46時間/月→2014年度年平均43時間/月)。なお、誕生日休暇については今年度からの取組のため、まだ効果は検証できていません。

以前から従業員の定着率が高く、比較的年齢の若い従業員も、当社で自宅を建てるのが多くあり、持ち家率も高い水準です。これは、長期的にこの地に住んで、当社で働いていこうという気持ちの表れであると感じており、当社としても歓迎しています。また、建設業全体を見て、就職希望者は減少傾向にありますが、当社は新卒採用を確保できています。その中には当社でインターンシップを経験した者もいます。特に今年は、現場監督を希望する女性からも応募があったため採用しており、今後も女性の活躍も推進していきたいと考えています。

今後の課題・展望

年次有給休暇の取得状況や所定外労働の状況は、個人によって偏りがみられるため、管理職を要として適切な業務管理を行うことにより、皆がしっかり休める環境を整えていきたいと考えています。休暇取得促進の切り口として、誕生日休暇を導入しましたが、今後、家族行事や地域行事等にも気兼ねなく、より積極的に参加できるよう、管理職が従業員一人ひとりとしっかり向き合っていきたいと考えています。

また、地域における次世代育成支援のため、今後も引き続き、地元中高生の職場体験事業を積極的に受け入れる等の活動を展開していくとともに、地域活性化のため、Uターン就職の促進、都市部からの移住定住事業の支援等も行っていきたいと考えています。

取締役
総務部 部長
信田 清久さん



株式会社ヤマシタワークス(製造業)

従業員のコミュニケーションを
 良くすることによりモチベーションを向上
 従業員のコミュニケーションの高さが生産性を向上させています

契機・経緯

創立当時、世の中はバブルに向かう好景気にあり、中小企業である当社が人を採用しようと思って人材不足で全く集まりませんでした。創業時は3人(うち女性1人)で事業を開始しましたが、その後も人が集まらず、周囲には勤務時間に制約のある女性しかいませんでした。このため、時間の制約のある女性にも働いてもらうため、9時～12時、10時～15時、13時～17時等、それぞれが働ける時間で勤務してもらうこととしました。育児中の女性は特に、子どもの急な病気等により突発的に休まざるを得ないこともあるため、常に余剰人員を抱えるようにしました。人員に少し余裕がある時には、多能工化を進めるため、他の技術の習得等を行っています。

また、当社では、「エアロラップ」*の発明により、誰もが特殊技術である研磨を短時間で行うことができるようになりました。これにより、パートタイム等で勤務を希望する女性が多く研磨にも携わることが可能となりました。

なお、当社には、営業職はいません。当社の製品がメディア等に掲載されることにより、記事を見た人からの引き合いによってビジネスをしています。当社は、「第2回ものづくり日本大賞」優秀賞(2007年、経済産業省)、「第33回発明大賞」本賞(2008年、日本発明振興協会)を始め、多くの企業表彰等を受賞しており、それらを見た企業等による引き合いが多くなっています。営業部門がないため、個人や部門の売上目標やノルマ等も設定していません。

*特殊な研磨材が表面を滑走することにより鏡面仕上げをする鏡面加工装置。



エアロラップにて
研磨をする従業員

職場マネジメントの取組

(1)業務マネジメントの向上

当社では、専門の外部コンサルタントに依頼して、業務改善に取り組んでいます。きっかけは、県の専門家派遣事業であり、補助期間終了後も継続してコン

サルタントに来てもらっています(専門家派遣事業：初年度は10回分全額補助、2年目は半額補助、3年目以降は全額自己負担)。工程管理(中小企業診断士)及び職場改善(社会保険労務士)の2名の専門コンサルタントからそれぞれ指導してもらっています。コンサルタントの指導により、ミスや製品不良が減少した結果、やり直し作業がなくなり、時間外労働も減少しました。

(2)部下の人材育成や業務効率化

部下の人材育成について、職場単位で「QC(Quality Control:品質管理)作業習得ロードマップ」(どのくらいの期間でどのような技術を習得していくかを示すもの)を作成しました。これにより、それぞれの職場・職位について、求められる技術等が明確になり、ミスをなくしたり、当社が進める多能工化において、他の技術を習得する際にも役立っています。

また、当社では、会社経営を行う上で、従業員のモチベーションを最も重視しています。そのためには、人と人が互いにうまくいくことを重要な要素であると考え、従業員同士のコミュニケーションを良くすることに注力しています。従業員が、人間関係の不満等を抱え込むことのないように配慮し、「飲みニケーション」等によってコミュニケーションを図るとともに、モチベーション向上を目的として毎月のように会社のイベントを企画・実行していますが、活動も会社の飲み会も強制ではなく、あくまで従業員の自主性に委ねています。



社内イベントの様子

管理職の声

職場マネジメントの取組

社長は従業員のモチベーション向上に注力していますが、従業員のモチベーションが上がると、製品不良は減少するし、お客様への対応も良くなり、相乗効果が生じるということを実感しています。また、業務改善のために外部コンサルタントを入れたことによってミスや製品不良が減ると、これまでやり直しにかかっていた時間がなくなり、長時間残業の必要もなくなりました。

取組の効果

業務改善に取り組み、ミスや不良品が減少しました。具体的には、2005年の製品不良率は5%でしたが、2009年には2%になりました。この業務改善の結果、やり直しによる時間外労働が半減し、売上が増加しました。また、時間外労働の減少によって従業員のワーク・ライフ・バランスが充実し、モチベーションが向上した結果、生産性も向上しました。現在は、製品不良率を1%、ゼロとすることを目指して業務改善の取組を進めています。

今後の課題・展望

「エアロラップ」や他の開発製品に次ぐ、新たな技術や事業の開発や発明を今後も進めていきたいと考えています。従業員のモチベーションが高まれば、良いアイデアも生まれるので、今後も従業員のモチベーションを高める工夫をしていきたいと考えています。

また、これまででは、お客様のニーズに合わせて製品を提供する業態でしたが、今後は、お客様の課題に対してソリューションを提供する、ソリューションテクノロジーの会社を目指していきたいと考えています。当社の「鏡面技術」は、いろいろな分野で活用できるため、今後はこの技術を活かして、さまざまなソリューションを提供したいと考えています。

代表取締役
山下 健治さん



設立:1986年
 本社所在地:兵庫県尼崎市
 事業内容:金型及び部品の製造・加工 等
 従業員数:50名(うち正社員39名)



統括部長
浜田 賢治さん



残業が減り、身体をゆっくり休めることができるため、生活面も充実します。そして、モチベーションが向上した状態で業務に従事できるようになり、大きな効果が得られたと感じています。

株式会社タニタハウジングウェア（製造業）

創業以来健康管理と自己成長への高い意識を受け継いでいます
 従業員の健康状態と残業状況を
 毎月チェック、所属長が改善策を実施

企業プロフィール

設立：1947年
 本社所在地：東京都板橋区
 事業内容：金属雨とい、金属屋根材、金属外装材等の製造
 従業員数：129名（うち正社員120名）



契機・経緯

創業当時は、銅を圧延した銅板製の製造業として、地方から中学生の集団就職を受け入れてきました。会社が親代わりとなり、仕事も生活面も責任を持って育ててきました。体力的にも厳しい職場であったため、従業員の健康管理にも力を入れ、三食賤いつきの寮生活、二部学生（夜間中学、夜間高校）の進学推進等、従業員が仕事をしながらも、人間的にも成長するよう心がけてきました。

週休二日制も他社に先駆け、1964年より導入する等、「私生活の充実が、良い働き手を生む」という考え方を経営に活かしてきました。

経営基本方針のひとつに「社員ひとり一人が働きがい大切にすることを掲げ、従業員が働きがいを持って働くために、心身ともに健康であることも大事である」とし、残業削減にも力を入れています。

近年、東京都や板橋区よりワーク・ライフ・バランス関連の認定や受賞等、外部からの評価を得たことにより、従業員としては当たり前である職場環境が、実は、「ワーク・ライフ・バランス」の充実した会社であるという認識を新たにしているところです。

職場マネジメントの取組

(1)業務マネジメントの向上

当社では、階層別のマネジメント研修及び、ドラッカー・マネジメントを取り入れており、管理職には外部研修を受講させ、考え方を理解してもらっています。ドラッカー・マネジメントにおいては、個人の働きがい組織の達成目標につなげるべく、一人ひとりが重点課題を持って仕事に取り組んでいます。

また、残業状況の把握と健康管理のため、1か月の所定外労働時間が45時間以上となった従業員には、チェックシートに疲労度や働き方について記入してもらおうと同時に、所属長が残業理由と改善策を記入し、管理部へ提出することになっています。さらに、従業員のメンタルヘルス不全防止のため、2008年から全社的に簡易性ストレスチェック（セルフチェック）を実施し、その結果を部署ごとに分析し、職場改善に役立てています。

(2)部下の人材育成や業務効率化

部署間での年休の取得状況や所定外労働の状況に偏りがあることから、業務の平準化及び多能化を目

指して全社的な仕事の洗い出しを行い、各自の職務をキャリアマップにまとめ、スキル向上と業務効率化への取組を行っています。

(3)褒賞・ペナルティ制度

当社では、働き方の見直しを進めるため、2004年度から「提案・改善制度」を導入し、他部署への改善提案及び自部署における改善について、報奨金（提案・改善1回について500円、または節約できたコストのうち数%等）を拠出しています。2010年度には、東京本社で500件、秋田工場で500件の提案・改善を目標として取り組んだところ、年間1,016件の提案・改善がありました。



創立65周年記念式典の様子

取組の効果

当社は創業当時から、仕事と生活のバランスがとりやすい職場環境であったため、働きやすいと感じる従業員

管理職の声

職場マネジメントの取組

当社は、1人当たり月平均残業時間が6～9時間の会社です。しかし個人ごとに見ると、一定の従業員に残業が集中している状況がみられます。

そういった「頑張る従業員」へは、「自分ひとりで頑張る」から「みんな（チーム）で頑張る」方向へ動機付け、仕事を分配し（平準化）、業務負担を減らしてから、さらに仕事の質やスピードを上げる改善や、自分自身の知識や能力を磨くことに時間を使ってもらうことで、組織の成長と業務時間の短縮、そして個人の時間の確保、という好循環を目指します。

業務の平準化・多能化は、従業員の誰かが抜けても助け合える環境づくりであり、BCP対策でもあります。中小企業では将来の

が多く、離職率は非常に低い傾向にあります。離職率は、2015年12月時点で0.5%となっており、0%の年も多くあります。当社には長く勤める者が多く、平均年齢40歳、平均勤続年数は約20年となっています。他社へ転職した従業員や、当社へ中途入社した者からは、「他社と比較すると働きやすい会社である」といった声が多く聞かれます。

また、自社のワーク・ライフ・バランスの取組状況が公開されるようになってから、入社希望者から、当社の取組が応募のきっかけの一つとなったという声を聞くようになりました。

今後の課題・展望

2015年度から取組を開始した、仕事の平準化・多能化を、能力開発の機会と捉え、キャリア形成支援を充実させ、さらに推進していきたいと考えています。また、介護問題については、今後の課題であると感じています。介護と仕事を両立して働き続けることができるような環境を整備していきたいと考えています。在宅勤務の可能性等、働き方の多様化も視野に入れて職場改善を推進していきます。

管理部 管理課
 矢野 由加さん



人手不足も心配ですが、例えば0.5人足りない位の場合は所属に関係なく社内の応援でまわすことは、十分可能だと思います。

ワーク・ライフ・バランスは、そういった分業協業型の働き方を促し、高いレベルで顧客対応が継続できる組織づくりへのマネジメントによって得られる成果だと思うのです。

管理部 部長
 大島 裕一郎さん



サイボウズ株式会社(情報通信業)

働きの多様性を受け入れる各種制度を導入しています

100人いれば100通りの働き方がある
多様な働き方を選択肢として提示

企業プロフィール

設立: 1997年
本社所在地: 東京都中央区
事業内容: グループウェアの開発、販売、運用 等
従業員数: 464名(うち正社員464名)



契機・経緯

当社は1997年に創業して以降、順調に事業が拡大して従業員も増え続けてきましたが、創立後数年間は離職率が比較的高く、2005年には過去最高となってしまいました。当時、IT業界は人材不足であったため、まだ知名度がさほど高くなかった当社が人材を獲得することは難しい状況でした。このため、事業を維持・拡大させるためには、従業員の定着が重要であると考え、「より多くの方が、より成長し、より長く働く会社へ」という新たな人事ポリシーを打ち出しました。また、2005年に就任した現社長は、2010年に第1子が誕生し、社内の勤めもあり、育児休業を取得することとなりました。育児に携わったことにより、その大変さを理解するとともに、働き方の多様性をより意識するようになりました。

働き方の多様性を考えるにあたり、100人いれば100通りの働き方があると考え、ワークを重視するか、ライフを重視するか、ワーク・ライフ・バランス型とするか、という3つのパターンを設け、さらに、働く場所としてオフィスでの勤務を中心とするか、オフィス以外での勤務を中心とするか、という選択肢を設け、合計9つのパターンを用意しました。さらに、本来業務に影響のない範囲での副業を認めること等により、働き方の多様化を推進してきました。併せて、多様化に対応したコミュニケーションの仕組みづくりやコミュニケーションの場づくりを行うとともに、多様化に対応した評価の仕組みも構築しました。

職場マネジメントの取組

(1) 業務マネジメントの向上

当社では、部下の管理は、労務管理を含め、すべてマネージャ(当社の管理職の呼称、以下同じ。)の責任となっています。マネージャは、チームメンバー(5~6人)が宣言する働き方*を把握した上で、適切な人員配置、業務配分を行い、チームの目標達成に向けてチームメンバーと一体で取り組む必要があります。

そして、マネージャの業務マネジメントを支援するため、人事部門は各部門における業務マネジメントや職場の運営等について定期的に打合せを行い、適切な業務配分や業務管理等について意識合わせをするほか、グループウェアにおいて「マネジメントフォローアプリ」を導入し、部下に関する人事関連の送り事項等をマネージャに伝える等、フォローを

しています。また、リーダー層を集めて、業務管理に関して自部署で抱えている問題等について、共有しながらディスカッションをしたり、情報交換をする機会を半期に1回設けています。

*後述「(3) その他(多様な働き方の選択制度)」の項を参照。

(2) 部下の人材育成や業務効率化

マネージャはそれぞれ、強み・弱みが異なるため、マネジメント研修(年1、2回開催)において、個別業務スキル、プロジェクト・マネジメントスキル、人材マネジメントスキルの3つの指標について、それぞれの「強み・弱み」を自覚してもらい、得意なことを活かしていくよう指導しています。また、仕事Bar(仕事について語る場として会社が一人1,500円まで補助する会議)を導入し、従業員(管理職を含む)同士が仕事について語る場を提供しています。新入社員は、多様なバックグラウンドや働き方の先輩社員(副業している人、一度辞めて再び戻ってきた人など)を間近で見、直接話を聞く機会を得ることにより、働き方の多様性について学び、自分の働き方について考えるようになります。



オフィス風景



仕事Bar

(3) その他(多様な働き方の選択制度)

従業員はそれぞれの働き方について、「ワーク重視型」、「ワーク・ライフ・バランス型」、「ライフ重視型」の3つのパターンを中心として、働く場所の自由も加

味した合計9パターンの中から自らの働き方を選択・宣言する方式を導入しています(原則入社2年目以降の従業員が対象)。従業員が、宣言した範囲の中で勤務している限り、運用は基本的に各自に任せていますが、宣言の内容と勤務の実態に大きく乖離がある場合には、マネージャがその管理責任を負うこととしています。

取組の効果

先述の通り、当社はかつて離職率が高い時期もあったのですが、新たな人事ポリシーを打ち出し、さまざまな取組を進めてからは、離職率は大幅に低下し、現在は3.9%(2013年)となっています。なお、業績については増加傾向で推移しており、従業員数も年々増加しています。

育児関連制度の充実や多様な働き方の導入により、出産や育児を理由とする退職者はゼロとなりました。また、当社の取組がメディア等に多数掲載された結果、新卒採用において、女性の応募も多くなりました。かつては、従業員の男女比率は男性:女性=7:3程度で男性従業員の多い職場でしたが、最近では、ほぼ半々に近づきつつあります。

今後の課題・展望

今までの取組は、トップダウンで進めてきたというよりは、従業員の個別の要望に対応しながら取り組んできた経緯があります。今後も同様のスタンスで取組を進めていきたいと考えています。

また、従業員の平均年齢が若く30歳程度のため、従業員の家族の介護について、現時点では問題とはなっていませんが、今後の課題として認識しています。しかしながら、現在もかなりフレキシブルな制度を運用しているため、ある程度は現行の制度でも対応可能であると考えています。

事業支援本部
人事部 マネージャ
松川 隆さん



甲南大学生協同組合(小売業)

〓 繁忙期や職員が不足する時には
管理職同士で人員配置を調整します〓

部下の状況をしっかり把握・共有し
適切な職場運営につなげる

企業プロフィール

設立：1970年
本社所在地：兵庫県神戸市
事業内容：大学生協
従業員数：205名(うち正社員10名)



契機・経緯

当組合は、10名の専従職員、5名の契約職員と約200名のパートタイム職員から構成されており、このうち専従職員以外は4時間勤務です。以前は、専従職員は男性のみであり、また、休むことに対してネガティブなイメージを持っていたため、年休取得等は進んでおらず、家族の行事で休むことは受け入れられない雰囲気がありました。そこに、新卒で女性職員(現専務)が配属されました。その職員は入社3年目に妊娠しましたが、当時は前例がなく、産休・育休等の制度も整備されていませんでした。しかし、同職員の妊娠をきっかけに規約等が改正され、産休・育休を取得することができました。その後復職を経て、しばらく以前のような働き方をしましたが、無理を重ねた結果、体調を崩してしまったことから、働き方を変えることとし、抱える業務の中で代行者に委譲できるものについては、代行者を育成し、委譲しました。その後第2子を出産してからは、一部在宅勤務等も導入しました。このように、自身の経験から、ワーク・ライフ・バランスという概念がなかった職場において、家庭と仕事を両立することができるよう、制度や環境を整えていく必要があると考え、さまざまな取組を進めてきました。年次有給休暇の取得、特に家族の行事のための休暇取得については、当初職場内での理解が進まなかったため、全職員の家族の行事予定を事前に確認し、直前に有給休暇取得を促しました。それでも休みづらいと感じている人のため、管理職と同僚からでもできるだけ休暇取得を呼びかけるようにしました。これらの取組の結果、3年ほどしてようやく、年次有給休暇の取得は職場内に浸透・定着してきました。

職場マネジメントの取組

(1) 人事評価制度の活用

当組合の管理職には、部下の家庭や部下自身の状況等についてしっかり把握することが求められています。そして、年度初めの予算会議や毎週1回の定期会議の場で、管理職にはその把握状況を報告してもらっています。その報告から、部下の状況をしっかり把握して適切な職場運営ができているのかを判断し、各管理職のマネジメント能力の1つとして評価しています。また、定期会議の場では、各部署の状況を情報共有し、適宜部門間で業務や人員の調整等も行っています。

(2) 業務マネジメントの向上

管理職への教育研修を目的として、大学生協で管理職を対象としたセミナーを実施するほか、商工会議所等が主催するマネジメントや業務スキル向上に関するセミナー等も積極的に受講してもらっています。外部研修を受講することにより、異業種の管理職と交流し、情報交換等を行うことも目的としています。

また、年3回、専従職員、契約職員含め全職員を対象として、甲南大学経営学部先生による講義を受講する研修を実施しています。さらに、リーダークラス(パート含む)は毎年1回、合宿により県外の大学生協を訪問し、職場見学と情報交換をする機会を持っています。各地の大学生協と、さまざまな取組内容を共有したり、それぞれの抱える悩みを相談するとともに、職場見学や情報交換により習得した知識やノウハウ等を、職場の改善等に活かしています。



全体研修の様子



全体研修(新商品に係る意見交換)の様子

(3) 裁量権の拡大・委譲

繁忙期には、管理職同士で調整し、他部門(提携の他大学含む)から職員を手伝いに行かせる等、人員配置等は柔軟に行えるようになってきました。採用についても、管理職が現場で状況に応じて適宜増員しています。

また、定期的開催する管理職会議の場で、家庭の事情が大変なスタッフの状況や各部門の繁忙度等について情報共有をすることで、部門を越えたサポートが可能となっています。業務の偏りや休日出勤及び残業時間の状況等についても情報共有し、各部門で分担、サポートできる内容は適宜分担しています。

取組の効果

取組開始前には年休の取得率はほぼゼロでしたが、現在は約50%になっており、子どもの行事や家族のイベント等による年休取得も増えてきています。また、男性の育児休業取得者も2名出ており、休暇取得に関する職場の認識は変わってきました。

所定外労働についても、これまでは長時間の所定外労働が常態化している職員もいましたが、業務効率の向上や、ワーク・ライフ・バランスの考え方について教育研修を進めた結果、だらだらと長時間残業をする人はいなくなって、所定外労働時間も減少しました。

また、社外研修において新たな業務スキルやマネジメントについて学んだり、合宿において他の大学生協の優れた取組等を習得し、職場に導入することにより、新しいアイデアを取り入れることができており、生産性の向上につながっています。

今後の課題・展望

当組合では、専従職員以外は4時間勤務であるため、出産・育児等を機に仕事から離れていた人が、職場復帰の場として最初を選ぶことが多くなっています。まずは、仕事と家庭の両立に慣れるために、パートタイム勤務をしてもらいますが、子どもの成長に伴い、より長い時間働けるようになった時には、本人が希望すればより責任のある仕事に移って欲しいと考えています。このため、契約職員制度を導入し、今後は契約職員に徐々に責任のある仕事を任せていきたいと考えています。

当組合では育児休業を取得する男性職員も出始めましたが、家庭と仕事の両立は女性だけの問題ではなく、男女ともに考えていべき問題であるため、今後も男性の育児参加を促していきたいと考えています。また、性別だけでなく、年齢、国籍等がさまざまな人が働くようになれば、よりいろいろな考え方が生じ、良い方向へと向かっていくと考えているため、ダイバーシティを進めていきたいと考えています。まずはダイバーシティの考え方への職場の理解を深めていきたいと考えています。

専務理事
内田 真紀子さん

株式会社 関西メディコ(小売業)

働きやすい職場環境を整備して
マネジメントを支援
継続的に管理職の意識・行動変革にも取り組んでいます

企業プロフィール

設立：1990年
本社所在地：奈良県生駒郡
事業内容：保険調剤薬局
従業員数：475名(うち正社員294名)



契機・経緯

当社では、創業当初から、奈良県を中心として薬局を展開する計画でした。このため、全国から人材を募集することは考えておらず、奈良在住の人に長く勤めてもらうことが、事業拡大のために不可欠であると考えていました。また、薬剤師には女性が比較的多いですが、ライフイベントを多く抱える可能性の高い女性にも長く勤めてもらうためには、働きやすい職場であることが必須であるため、働きやすさについては創業時から強く意識し、働きやすい職場づくりに注力していきました。

職場マネジメントの取組

(1)人事評価制度の活用

当社では、店長の大きな役割として、店舗の従業員の労務管理があると考えています。このため、店長の評価基準について、部下の残業状況や年次有給休暇の取得状況自体を明確に組み入れてはいたくないものの、従業員が休暇を取得しにくくないか、等の状況については把握しており、従業員から労務管理に関する不満が多く挙がる店舗の店長には、大きな店舗は任せない等の対応をしています。従業員が、有給休暇が取りにくい等の不満を抱えている場合は、従業員から直接のメールやフォロー票(店長との人事面接後、その査定や業務内容・要望等に関する意見や相談事を直接専務に提出する用紙)等を通じて、専務に直接声が届き、把握できる仕組みになっています。

(2)業務マネジメントの向上

あらかじめ店舗に配置する人員数に余裕を持たせることにより、業務が繁忙となってしまうことをできるだけ防止するとともに、従業員が急に休みとなった場合にもできる限り吸収できるようにしています。それでも突発的な休みが重なってしまい、人員が不足するような場合には、専務が調整し、他店にヘルプ要員を要請する等の対応を行っています。

また、店長の日常管理業務の負担削減に取り組んでおり、例えば店長のミーティングは年3、4回程度、いずれも平日の昼間に、法改正や新システムの導入の際に開催することにより、必要最低限で実施しています。また、店長も裁量労働制ではなく、一般の従業員と同様に残業代を支給する形態とし、不要不急の残業を削減して、しっかり働きしっかり休む働き方としています。これにより、若い従業員にも店長を目指してもらえよう、努めています。

(3)管理職自身の意識・行動変革

店舗の労務管理をしっかり行ってもらうため、店長に対して、「年次有給休暇の取得は権利であるため、取得理由は絶対聞かない」、「休暇が取りにくい雰囲気をつくると、その店舗へ人を配置しにくくなるため、足並みをきちんと揃える必要がある」と繰り返し説明し、理解と定着を促しています。特に、従業員からの不満が上がっている店舗の長に対しては、年1回実施する人事面談の際に、個別に丁寧に説明しています。

また、店長が年次有給休暇を取得しないと、店舗の従業員も取得しにくいため、まずは店長が年次有給休暇を取得するよう、促しています。

ワーク・ライフ・バランス関連の施策・取組

当社では、働きやすい職場環境を整備するため、次の施策を講じています。

①柔軟な働き方の選択制度

当社では、社員・準社員・パートタイム社員の3種類の勤務制度を設定しており、従業員は選択・変更できる仕組みとなっています。社員は週40時間勤務、準社員は週30時間勤務を目安として、自由に休暇を設定できるようになっています。シフトを決める際は、あらかじめ従業員に休暇取得の希望を聞いた上で店長がシフトを組むことにより、特定の従業員に無理をさせることのないような仕組みとしています。

②年次有給休暇の取得促進

当社では、従業員が休暇取得の希望を伝えやすいように留意しています。このため、年次有給休暇を取得しやすい雰囲気や醸成されており、年次有給休暇取得率はほぼ100%となっています。特に夏場は閑散期であるため、多くの従業員がまとまった年休を取得する傾向があります。

③従業員の意見(不満)を吸い上げる仕組み

各店舗の従業員は、店長との年1回の人事面談に加え、希望する場合は毎年昇給前の2月に専務と個人面談を行います。面談では、異動希望や勤務形態に関する不満や今後の働き方に関する希望等について話し合います。さらに各店長との人事面談後に「フォロー票」という用紙を専務に直接提出してもらい、店長による評価内容や、労務管理、業務の優先順位等について不満・不明な点はないか、また異動希望や働き方の変更希望はないか等について聞いています。そして、挙げてきた不満や疑問点について、一年を通じて対応しています。また、店長は年1回必ず専務と個人面談を行っています。

④育児休業からの復職時のキャリア・アドバイス

育児休業から復帰する前に、必ず専務と直接面談を行っています。そして、働き方の希望や家族からの助け

の有無等について話をした上で、どのような働き方が可能か、キャリア・アドバイスをを行っています。また、復帰後半年~1年の間は、一般的に、子どもの急病等により休んでしまうことも多いため、配属先の店舗の人員に余裕を持たせることにより、急な欠勤があっても支障が出ないような人員配置としています。



取組の効果

当社は離職率が低く、2015年1年間では5.7%でした。また、育児休業からの復帰率はほぼ100%を維持しています。

中途採用者や職場見学者等からは、会社全体の雰囲気や働きやすさ、ゆとりがあると評価されています。また、顧客からのフィードバックも良好であり、店舗の従業員が穏やかで優しい印象であるとの評価を受けています。

また、当社の応募者についても、親子で同じ職場に勤務していたり、兄が勤務して良い会社であると感じたため、その親御さんが弟にも勤め、兄弟で勤務するようになったり、妻が勤務していたところ、夫も転職してきたり、知り合い同士の紹介による応募も多いのが特徴です。

今後の課題・展望

現在、採用・人事構成・異動等、人事に係る業務全般を専務が担っていますが、それを次の世代に引き継ぐことが最も大きな課題であると考えています。採用や配置、店舗同士のヘルプ関係や従業員のキャリアカウンセリング等については、細やかな気遣いが必要な仕事であるため、数年かけて丁寧に引き継ぐ必要があると考えています。

また、店長を希望しない女性従業員が少なからずいることも課題であると感じています。店長は、クレームへの対応やシフトの決定等を行う必要があるため、日々の業務負担について躊躇する点もあるだろうと思いますが、高い能力を持つ女性も多いので、会社全体の取組として、管理職の負担を削減することにより、管理職へのハードルを低くして、女性従業員にも積極的に店長になってもらいたいと考えています。

専務取締役
山下 寿々代さん



イオンスーパーセンター株式会社(小売業)

管理職の休暇取得促進のため 代行者の育成に注力

代行者育成とテレワークの導入により
管理職のワーク・ライフ・バランスを支援

契機・経緯

当社は2005年に創業し、東北地方における地域密着型の企業として店舗を展開してきました。2011年3月に東日本大震災が発生した際は、地域の店舗は地域のライフラインであることから、ほとんどの店舗が震災当日もしくは翌日から操業しました。これは、正社員だけでなく、パート社員の方々の協力もあって実現したことであり、多様性のある従業員構成こそが、当社の強みであることを実感しました。そして、会社として継続的に成長し続けるためには、当社の強みである「ダイバーシティ」を活かすことが重要であると考え、2014年度より、会社の方針にダイバーシティを取り入れ、ダイバーシティ推進の取組を開始しました。

社内にダイバーシティ推進プロジェクトチームを組織し、まずは自社の課題を抽出・分析するため、社内アンケートを実施しました。その結果、管理職の長時間労働等の課題が指摘されました。アンケート結果に基づいて、取り組むべき課題として、管理職の代行者の育成、テレワークの導入、事業所内保育所設置等を掲げ、それぞれの課題解決に向けて活動を開始しました。

東北地域では少子高齢化が進んでおり、さらに震災による影響もあり、地域における人材不足の問題は深刻です。このため、少しでも働く人の希望に合わせた形での勤務を可能とすることが不可欠であると考え、店舗ごとの売上げの傾向等を精査し、店舗によって、短時間勤務のパートタイマーの方については土日勤務のない形での採用や、勤務時間帯の希望への対応等にも取り組んできました。

職場マネジメントの取組

(1)人事評価制度の活用

当社では、管理職の業務を代行する代行者の育成を、すべての管理職の職責に入れていきます。当社の従業員は7割が女性であるため、管理職の育成に努めた場合、割合としては2人に1人以上は当然女性となります。このため、女性管理職の育成も、管理職の職責に入れていきます。特に女性には多様な働き方を希望する人も多いため、そのような、働く時間に制約のある従業員を管理職へと育成するプロセスで、多様な働き方をする人々を理解し、多様な働き方をしている人であることを前提とした職場のマネジメントをする能力が身に付くと考えています。

(2)業務マネジメントの向上

当社では、店舗の管理職(店長等)の長時間労働が大きな課題となっていました。このため、店長をはじめとする管理職が休暇を取得しても職場に大きな支障が生じることのないよう、管理職の業務を代行できる代行者の育成にパイロット店舗を決めて取り組みました。そして、代行者が育った段階で、店長等の管理職に対して、休暇取得を促進しました。これらの取組の結果、パイロット店舗では代行者が育ったことにより店長等が休暇を取得しやすくなり、店長等の管理職による5日連続の特別休暇取得が増加しました。さらに管理職を対象としてテレワークを導入し、管理職のワーク・ライフ・バランスを推進しました。

パイロット店舗における管理職の業務を代行する代行者の育成にあたり、それぞれの管理職の職務内容を明確にするため、ダイバーシティ推進プロジェクトチームが中心となって全職位別・売り場別業務項目洗い出しを行い、業務を一覧にまとめました。この取組により、それぞれの職位における業務内容や、必要な能力が明確になり、代行者は自分に不足している能力や経験のない職務内容について習得することにより、代行が可能となりました。また、この取組を通じて、業務の重複や無駄を省くこともできました。

(3)管理職自身の意識・行動変革

以前は、店長等の店舗の管理職は常に店舗にいるものと誰もが考えており、実際に店長等が長期で店舗を不在にすることはできなかったことから、部下は、店長等は休みを取りづらい職であると考え、店長等の管理職になることを希望しなくなっていました。このため、代行者を育成するとともに、店長等の管理職には休暇取得を促しました。店長が率先して、5日間連続休暇等の休暇を取得できるようになることで、社内全体で休暇取得をしやすい雰囲気となったほか、店長でも仕事と家庭を両立することができると考えて、店長等の管理職を目指す人が女性にも増え、管理職の女性比率は上がってきています。

取組の効果

各種の取組を進め、年休取得率の向上及び所定外労働の削減を推進してきましたが、具体的な取組を開始したのは2014年度半ばからであり、また、テレワークの導

入については、2015年9月からであるため、未だ、具体的な数値は揃っていません。しかし、連続休暇の取得者は増えており、年休取得日数も、所定外労働についても、数値は改善傾向にあります。

従業員の定着率は向上しており、特に、新卒採用の5年定着率については、以前は43%でしたが、現在は80%となっています。これは、人材不足を背景として、新卒採用者の定着率を高めるため、ファミリー制度というメンター制度を導入してきめ細かいケアを行っていることによります。

また、前述のとおり、女性管理職比率も上昇傾向にあります。

今後の課題・展望

当社は、東北エリアの震災復興の一翼を担うことを使命としており、地域の人が入社したいと思う会社を目指しています。特に、何かを諦めなくても、努力すれば活躍できる会社、障がい者の方が1番入社したいと思う会社になりたいと考えています。最近ではLGBT*の方々に対しても、働きやすい会社であることを目指しています。そのために障壁となっていることを解消し、その取組により、結果的に誰もが東北一働きやすい会社にしたいと考えています。

また、女性管理職の育成も積極的に進めていきたいと考えており、将来的には女性の管理職比率を50%とすることを目指していきたいと考えています。

*LGBT：レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダーの頭文字を取ったものであり、セクシャル・マイノリティ(性的少数者)の総称の一つです。



人事教育部長
江浜 政江さん



ダイバーシティ推進プロジェクトチーム

企業プロフィール

設立：2005年
本社所在地：岩手県盛岡市
事業内容：衣料品、食料品、家庭用品、その他百貨の小売及び輸出入等
従業員数：3,622名(うち正社員361名)



人事評価制度の活用	部下の人材育成や業務効率化
裁量権の拡大・委譲	褒賞・ペナルティ制度

株式会社 東邦銀行(金融・保険業)

人事評価制度及び営業店表彰制度に
 おいて管理職のマネジメントを評価
 評価項目として人材育成と時間管理項目を組み込んでいます

企業プロフィール

設立：1941年
 本社所在地：福島県福島市
 事業内容：銀行業
 従業員数：3,016名(うち正社員2,002名)



契機・経緯

当行では、現頭取が2007年に就任した際に打ち出した「人を大事にする経営」という経営方針の下、多様性のある人材戦略として「ダイバーシティ・マネジメント」を推進しており、本戦略の中の一施策として、両立支援を含めたワーク・ライフ・バランスの取組を展開しています。当行は以前から、福利厚生制度はかなり充実していましたが、取り組んできたことがワーク・ライフ・バランスという言葉で表されるようになってきたと考えています。

当行が近年新たに導入した施策としては、朝型勤務(6:30開始)の導入、育児短時間勤務制度における勤務時間の選択肢の拡充(6時間のみから4時間・5時間の選択肢を追加)、さらに、積立特別休暇制度の上限の拡充(60日から120日)とともに取得事由の追加(私傷病・ボランティアのみから介護、育児、及び育孫(「イクまご休暇」)を追加)が挙げられます。また、事業所内保育施設を2か所に開設しています。

職場マネジメントの取組

(1) 人事評価制度の活用

管理職の評価項目の中に人材育成と時間管理に関する項目を組み入れています。各部署・支店の長が中心となり、期の初めに目標設定を行うことになっており、その進捗状況に応じて評価が行われます。目標設定の際は、期の初めに人事部から全部署・全支店に対して通達される時間管理に関する指針(例えば前期と比較して所定外労働時間を支店は10%、本店の各部署は20%削減することや、水曜日は早帰りする等)を土台として、それぞれの部署や支店の状況に応じて各々の目標を設定しています。

(2) 部下の人材育成や業務効率化

当行では人材育成のため、「とうほうユニバーシティ」という名称で多様な研修プログラムを提供しており、その一部として、初めて役席者になった者に対する階層別研修や、人材育成や業務スキル向上に焦点を当てたテーマ別のプログラムを各階層に応じて提供しています。

(3) 裁量権の拡大・委譲

当行では、検印業務を本来権限はないが業務スキルの高い者に一部委譲することにより作業を効率化できるようにしています。また、支店長の判断で部下の担当業務内容を変更することができ、日によ

て体制を柔軟に変更することも可能です。例えば事務業務の任命を受けている従業員が窓口業務も行うことが可能な場合、繁忙期には代務として窓口業務を担当してもらうことがあります。さらに、各支店間の事務手伝い派遣により、組織全体の人員対応を行っています。

(4) 褒賞・ペナルティ制度

当行では、営業店表彰制度を半期に一度実施しており、各営業店の業績や管理項目として事務関連や人事関連項目を点数化して表彰しています。人事関連項目の一部として、月平均所定外労働時間と月平均最終退社時刻を組み入れるとともに、定性的な項目として、働き方改革に向けた取組状況(朝型勤務の実施状況やイクボス・イクメンの状況等)も組み入れています。

取組の効果

先述の朝型勤務を取り入れたことにより、所定外労働時間は2013年度と2014年度を比較して2.3%減少と小幅ですが、20時以降勤務する従業員数は30%減少しました。年次有給休暇取得率については、2014年度は52.2%であり、例年あまり変化は見られません。その理由としては、当行ではさまざまな特別有給休暇制度(健診休暇、看護休暇等)が導入されており、これらの制度が優先的に利用されていることが挙げられます。

また、メディアに取り上げられた当行のワーク・ライフ・バランスの取組に関する記事を読んだお客様から、直接

お褒めの言葉をいただくようになりました。半期に一度実施するお客様アンケートでも、当行のワーク・ライフ・バランスを推進する姿勢についてご賛同いただくことが増えてきました。

今後の課題・展望

今後当行がより力を入れて取り組むテーマとして、介護と仕事の両立支援が挙げられます。介護経験者に対して制度の使い勝手とともに、セミナーの実施等のような、制度に限らず会社としてサポートして欲しい点を聞いてとりまとめ、従業員の介護支援に一層注力したいと考えています。

また、全体として、制度や研修プログラム等の体制面をある程度整えてきたものの、従業員への周知と従業員自身の理解がまだ十分ではなく、なぜ組織としてワーク・ライフ・バランスに取り組む必要があるのかが十分に伝わっていないことが課題であると考えています。制度・環境・制度利用者の3つが揃わないとワーク・ライフ・バランスは浸透しないとされており、それらをうまく機能させるためには、特に管理職の意識付けが重要だと考えています。今後もより一層、管理職の意識付けに取り組む方針です。



人事部 職員活躍推進室長兼
 パートナー支援室長
 戸田 満紀子さん

管理職の声

職場マネジメントの取組

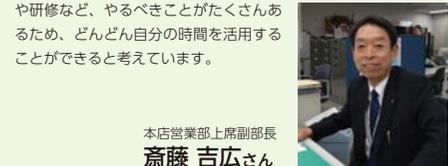
ワーク・ライフ・バランス浸透のために、まずは周知と意識付けが必要と考えているため、折を見て部下に対して効率的な働き方や当行の制度が何のためにあるのかについて伝えています。部署のメンバーには毎朝、今日帰る時間の目安とともに、どのような内容の業務を行うかを聞き、同日夕方には何らかの状況変化がないか聞いています。朝の時点で当日残業する旨を宣言した部下がいた場合、その業務内容が本当に必要なのか、どうしたら早く帰れるのかを検討しています。例えば、終わらせるべき事務作業がある場合は、その日は対応が長引きがちな窓口業務(接客業務)を担当させないようにして、事務作業を終わらせるようにするなど、残業をさせない工夫をしています。

また、部下の見本となるため、自分自身も早く帰るようにして

いますが、毎日早く帰るとその後の部下の行動がわからないため、残業をする旨を宣言した部下がいた場合は自分も様子を見ながら少し残るなど、臨機応変に働き方を変えるようにしています。

その効果なのか、部下の残業時間が減る等、少しずつ部下の行動が変わってきています。自分自身も早く帰るようになりました。

私は、従業員一人ひとりにプロ意識を持って、どんどん自分を鍛えてもらいたいと考えています。プロ意識を持って、資格試験や研修など、やるべきことがたくさんあるため、どんどん自分の時間を活用することができると考えています。



本店営業部上席副部長
 高橋 吉広さん

人事評価制度の活用	業務マネジメントの向上
褒賞・ペナルティ制度	社内の好事例やノウハウの共有

損害保険ジャパン日本興亜株式会社
(金融・保険業)

「ワークスタイルイノベーション」により
多様な働き方を推進
管理職が「ワークスタイルイノベーション」推進の
中心的な担い手です

企業プロフィール

設立：1888年
本社所在地：東京都新宿区
事業内容：損害保険事業 等
従業員数：27,144名(正社員数：非公開)
(2015年3月末時点)



契機・経緯

当社は2014年9月、損保ジャパンと日本興亜の合併により誕生した会社です。合併前には各社ともそれぞれに、少子高齢化問題への対応や女性の活躍推進のため、多様な働き方の導入・推進に取り組んできましたが、合併を機に、それらの取組を新たに「ワークスタイルイノベーション」として明確に位置づけ、2015年度より全社で本格的に取組を推進することとしました。時間・場所による制約を受けないワークスタイルを実現するために、多様な働き方の実践を推進し、また、生産性の向上を実現することにより、企業価値の向上を目指していきたいと考えています。

職場マネジメントの取組

(1) 人事評価制度の活用

当社の管理職の評価項目には、個人目標と基盤目標(組織としての目標)があり、基盤目標には、人材育成やマネジメント等、組織が目指すビジョンやその実現に向けた計画に関する事項が含まれています。この中に、会社が進める「ワークスタイルイノベーション」*1に関する内容として、自分が管理する組織における、労働時間の削減や休暇取得促進等の目標も含まれており、その達成状況を管理職の評価にも含めています。

*1 「ワークスタイルイノベーション」：多様な人材がそれぞれのもつ能力を最大限に発揮できるよう、より働きやすい環境を整備するために、当社が2015年度から開始した取組です。具体的には、多様な働き方の実践、長時間労働からの脱却、休暇取得の徹底等に取り組んでいます。

(2) 業務マネジメントの向上

先述の通り、当社は2014年9月に2社の合併により誕生しましたが、合併の前後で、全管理職に向けて、「損保ジャパン日本興亜」の管理職として求められる姿を共有することを目的に、一斉研修を行いました。その中で、「ワークスタイルイノベーション」の考え方や背景、管理職が行うべき職場マネジメント等についてディスカッションをし、全管理職に当社の考え方を浸透させました。また、毎年、新任管理職に対しても、労務管理や人事評価等について研修を実施しています。このため、現時点ではすべての管理職に対し、「ワークスタイルイノベーション」を理解し、

管理職として取り組むべき事項の周知・徹底を図りました。

(3) 褒賞・ペナルティ制度／社内の好事例やノウハウの共有

2015年度からスタートした「ワークスタイルイノベーション」の取組とあわせ、「ワークスタイルイノベーションコンテスト」を開始しました。コンテストには、「部門」と「個人」の2分野があり、「部門」については、シフト勤務や在宅勤務等の活用事例や生産性向上に関する取組について、職場単位で応募することになっており、2015年7月に募集開始し、9月から、四半期単位で表彰を行っています。表彰された部門の取組内容は、社内イントラに情報を掲載して共有するほか、人事部が取材を行い、その内容を社内ネットワークで周知しています。「個人」については、1年に1回の開催を予定しています。職場マネジメントの要は管理職にあるとの考えから、対象を管理職に絞り、各職場で、ワークスタイルイノベーションの取組に大きな影響を与えた人を自薦・他薦し、応募者の中から、優れた取組を行った管理職をマイスターに認定すること(マイスター制度)を予定しています。



好事例を共有する会議の様子

取組の効果

当社は2014年度に合併してできた会社であるため、過去の比較対象がないこと、「ワークスタイルイノベーション」の取組を開始したのが2015年度であることから、現時点では、取組による成果を定量的に示すことは難しいですが、残業時間については、以前より1割程度減少してきています。また、在宅勤務制度の利用者数については、2014年度の131名から約1,000名にまで増加しています(2016年1月末時点)。

長期の傾向でみると、育児休業取得者は年々右肩上がりに増加しており、ライフイベントを迎えても辞めずに

働き続ける人が増加し、定着率も向上しています。

男性の育児休業取得率については、現時点で75%(今年度の男性の育児休業取得者/今年度子どもが誕生した男性従業員)となっています(2015年12月取材時点)が、当社の目標は100%取得*2であるため、今後も取得促進に注力する必要があります。

*2 当社では、男性従業員の育児休業対象者について、短期育児休業(7日以内、有給)の取得率100%を目指しています。

今後の課題・展望

労働時間削減の取組により、アウトプットを減らすことなく、時間当たりの生産性を高めることによって、アウトプットの拡大を図っていきたくと考えています。そのために、人事部として、他部門とも連携しながら、必要なサポートをしていきたいと考えています。例えば、労働時間は短いのに営業成績が非常に良い部門等があれば、そのノウハウや事例を積極的に横展開していく等の取組を進めたいと考えています。

また、従業員については、労働時間が短くなったことで、自己研鑽や社外の人との交流、家族との時間を増やす等、ライフの部分を充実させるとともに、それをアウトプットにつなげて欲しいと考えています。

また、現時点では、家族の介護と仕事を両立させている従業員は多くありませんが、今後はますます増加することが見込まれるため、関連制度の充実と実態に即した見直しを適宜実施していきたいと考えています。

人事部
企画グループ 特命課長
井上 直樹さん



有限会社COCO-LO (医療・福祉業)

全社員の目標管理の一部に「知っておくべき数字」を提示 月次の進捗管理により管理職の職場マネジメントを支援

企業プロフィール

設立：2005年
本社所在地：群馬県桐生市
事業内容：訪問看護、デイサービス、リハビリテーション 等
従業員数：78名(うち正社員53名)



契機・経緯

当社は、訪問看護から事業を開始しましたが、創業当初は人材不足で人が集まらず、特に看護師が不足していました。そんな折、当時5人であった社員のうちの2人が妊娠しました。そこで、この2人が育児休業取得後も職場復帰し、働き続けることができるように、育児と仕事の両立を支援するための制度や環境を整備することとしました。

まず、短時間勤務の社員制度として、勤務時間を4.5～7.5時間の間で選択可能な準社員制度を導入しました(子どもが小学校6年生まで。介護中の社員も同様)。さらに、いつも子どもを身近に感じながら勤務できるよう、施設内に託児所(無料)を設置するとともに、復帰直後には1か月間の慣らし勤務期間を設け、この間は1週間単位で勤務時間を調整可能とし、それぞれがどのようなペースで働くのが良いか見極める期間としました。また、子の参観休暇として、年間6時間を1時間単位で取得可能な休暇(有給)を創設しました。さらに、介護事業者は土日祝日も勤務日のところも多いですが、当社は仕事と家庭の両立をしている社員が中心であることを考慮し、土日祝日は休みとしました。

職場マネジメントの取組

(1)人事評価制度の活用

当社では、毎年年度初めに公表する経営計画の中に、全社員の名前と「知っておくべき数字」及びその数値目標が示されており、それぞれが与えられた数値目標に対する進捗について、毎月報告することとなっています。管理職には、各事業所の年次有給休暇取得率や部署メンバーの子の看護休暇や参観休暇の取得率等を「知っておくべき数字」として提示しており、それぞれ毎月状況を調べて報告しています。管理職の評価には、これらの数値の達成状況が含まれています。

(2)業務マネジメントの向上

訪問看護等の現場では、担当するスタッフが現場で判断を迫られる場面が多くあります。このため、当社では現場のスタッフの判断・行動力を強化するための研修に注力しており、毎週月曜日の午前中を勉強会とカンファレンス(患者情報の共有)の時間と定めています。第1月曜日は社内での課題をテーマとした勉強会、第2月曜日は社長勉強会、第3月曜日は部署ごとの勉強会、第4月曜日は専門職の職種別勉強会を実施して

います。社長勉強会では、業務管理能力の向上を目的として、タイムマネジメント、経営、エンパワーメント、ストレッチファイナダー*等の研修を行っています。管理職に対しては、社長が講師となりマネジメント勉強会等を行っており、業務管理や各人のストレッチファイナダーの結果に基づくマネジメント等について研修しています。



*ストレッチファイナダー：一人ひとりがそれぞれの強みや得意分野を知り、業務に活かすことで、仕事を楽しく効率的・効果的に行うことを促すためのツール

(3)部下の人材育成や業務効率化

業務の効率化や適切な業務管理等を目的として、2年前に外回り(訪問看護担当)の全社員にスマートフォンを配付し、アプリによる労務管理及び日々の業務報告を行うこととしています。また、すべての事業所にはタブレット端末を導入し、各事業所での労務管理及び業務報告等を一元管理しています。これらの機器の導入により、外回りの社員は現場に直行・直帰できるようになり、かつ、お客様の情報等も事業所内で全員が共有できるようになったため、業務効率が大幅に向上しました。

また、当社では社内独自の手帳を全従業員に配付しており、効率良く働き自分の時間を確保するためのスケジュール管理に力を入れています。

管理職の声

職場マネジメントの取組

与えられる数字として、私には「全社員の年次有給休暇の取得率」が示されており、その進捗管理を行っていますが、今年は上半期末の時点で目標数値に達していなかったため、下半期は月次で進捗を管理し、その状況を各部署にフィードバックすることにより、より厳格に進捗管理を行うことにしました。期中にしっかりと進捗管理を行うことで、目標の達成に、より積極的に関与できるようになったと感じています。

それぞれに数字が与えられたことにより、各人が仕事に対する責任を今まで以上に意識するようになったと感じています。また、一人ひとりに対して、役割を与えることの重要性を感じました。例えば、総務の仕事は表に出ることが少なく、自ら進んで業務改善等に

取組の効果

年次有給休暇の取得状況は横ばいとなっていますが、これは、特別休暇が増えたためです。例えば、参観休暇の取得率は55%(2013年)から69%(2015年11月時点での暫定値)まで上昇しています。また、子の看護休暇についても、無給のみだった頃は取得者がほとんどいませんでしたが、2015年度から3日間を有給化したことにより、取得率は72%(2015年上半期実績)となっています。

メディアへの掲載や企業表彰等によって当社の取組が多く取り上げられた結果、当社への就職を希望する人は増えており、求人広告等を出さなくても人材は集まるようになっていきます。特に最近是有資格者や、男性の応募者も増えており、男性社員はこの2年間で7倍に増えています。また、事業の拡大とともに創業時より毎年増収しています。

今後の課題・展望

まだ親族等の介護をしている社員は多くはありませんが、今後は介護をしながら勤務する社員もより増えてくると考えられます。このため、現在でも介護支援制度を充実させていますが、今後も社員のニーズに耳を傾け、必要に応じて制度を見直し、より良い制度としていきたいと考えています。

広報担当
小山 美生さん



取り組むことは多くありませんが、ある社員に対して、「業務改善」の指標が与えられた結果、自ら業務効率化、業務改善に積極的に取り組み、所定外労働時間の大幅な削減にもつながりました。

今後は、ストレッチファイナダーの結果を受け、それぞれの社員が持つ強みを、業務内容にも積極的に活かしていきたいと考えています。強みの分析の結果から、本人が得意とする業務を担当するようになれば、働きがいを一層感じられるのではないかと考えています。

社長アシスタント
総務主任
鹿木 和代さん



人事評価制度の活用	業務マネジメントの向上
部下の人材育成や業務効率化	裁量権の拡大・委譲

株式会社 孫の手・ぐんま (医療・福祉業)

「人材育成プロジェクト」により
人材教育を推進
専門能力、人間力、社会人能力を持つ
管理職の育成に注力しています

契機・経緯

当社がワーク・ライフ・バランス推進の取組に着手したきっかけの1つとして、2010年6月に政府が閣議決定した「新成長戦略」において、2020年までに年次有給休暇取得率を70%とする目標が示されたことがあります。国が目標として示したからには、今は目標であっても、いずれ義務化されることも視野に入れる必要があると考え、早い段階から取組に着手しようと考えました。また、有給休暇の取得については、現場からは、「忙しいから取れない」という声をよく聞いていましたが、社員能力の均一化を図る等して工夫をすれば実現できると考え、会社として年休の取得を後押ししていこうと考えました。職場内で年休の取得を促進するためには、まずは管理職が取得しないことには、部下は取得しにくいと思い、管理職に年休取得促進を呼びかけることとしました。

また、従業員の教育に注力してきたのは、特に介護職員の人間力、社会人としての能力や専門能力を高めようと考えたからです。当社は創業者（現社長）が医療現場の出身であったこともあり、創業当初から看護職やリハ専門職等の医療職職員とは価値観を共有しやすく、定着率も高かったのですが、介護職の職員の定着率が低く、課題となっていました。当時、介護職は国家資格となっておらず（現在は介護福祉士が国家資格となっている）、職務内容や求められる知見について必ずしも十分理解せずに介護職を希望する人もいましたが、実際の現場では、専門的な技術や知識も要求されますし、高い人間力も必要となります。そのギャップから、離職者が少なからず出ていましたが、当社で介護職員となるからには、これらの知識をしっかりと身に付けた上で、介護という仕事に魅力を感じて働き続けて欲しいと考え、介護職員に対して、専門知識や人間力を付けてもらうための教育に力を入れることにしました。

職場マネジメントの取組

(1) 人事評価制度の活用

当社では毎年、年度初めに事業所単位で、それぞれの事業所における年度目標、方針を策定してもらっていますが、その中に、各事業所における年休消化率と残業削減に関する目標も盛り込むこととしています。そして、その達成度合いを管理職の評価に反映しています。また、年休取得状況については、事業所単位で取りまとめて公表し、進捗管理を行って

います。目標未達の場合には、適宜管理職と面談等を行い、原因の把握や改善指導を行っています。

(2) 業務マネジメントの向上/部下の人材育成や業務効率化

当社では、管理職の業務を明確化するため、管理職マニュアルを作成しています。また、専門能力、人間力、社会人能力の3つを向上させることを理念として掲げるとともに、人事評価の評価軸としても導入しています。そして、これらの能力を高めることを目的とする「人材育成プロジェクト」によって、外部講師を招いて階層別研修を行っています。「人材育成プロジェクト」では、特に管理職研修を重視しており、管理職が知っておくべき、労務管理や経営等に関する研修を年間10回程度実施しています。同様に、中堅層、若手従業員にもそれぞれ必要な知識やスキル等を習得してもらうために、社外講師による研修及び社内研修を実施しています。

また、当社では業務効率を改善することを目的として、介護業界では他に先駆けて4年前に電子カルテを導入し、お客様に関する情報を電子化して一元管理しています。これにより、毎月多大な時間を要していた、カルテの記入漏れへの対応業務が不要となり、お客様の情報の共有も紙媒体で管理していた頃よりスムーズになり、さらにセキュリティも向上し、事業所全体で大幅な業務効率の改善につながりました。



研修の様子

(3) 裁量権の拡大・委譲

現場のことは現場の管理職が一番良く理解・把握していると考えていることから、現在は本部で一括して行っている採用等について、権限を事業所長に委譲することを予定しています。現在（2015年11月時点）、事業所長を対象に面接や雇用契約等に関する勉強会を実施しており、2015年度中に試行を開始し、2016年度からは本格的に委譲することを予定しています。事業所長には、それぞれの事業所の運営（経営）自体を任せていきたいと考えており、その一環として取り組んでいます。

取組の効果

「人材育成プロジェクト」を通じて人材教育に注力してきた結果、介護職の離職率は大幅に改善しました（10年前：70%程度→現在：22%程度）。また、当社の人材教育の方針や実際の取組等が次第に同業者に周知され、高い意欲を持って就職を希望する人が増えてきました。この結果、入社前と入社後の業務内容等のギャップにより離職する人はかなり減りました。

また、人材育成が図られた結果、次の展開として、事業の拡大に取り組んでいます。企業としては、従業員がしっかりと働いてしっかりと休める会社であることは重要ですが、同時に、利益をしっかりと確保し生活を保障しなければなりません。企業成長により、利用者サービスの持続性や従業員の生活経済の確保につなげることも重要であると考えています。2010年と2015年時の比較をすると、売上高160%、営業利益165%の伸び率となっています。経営戦略もあると思いますが、主観的には人材育成の効果であると認識しています。

今後の課題・展望

これまで、介護職について昇格・昇給の基準は明示されてこなかったため、介護職に何が求められているのか、どのようなことができれば昇格・昇給するのか等が不明瞭であり、職員のモチベーションにも影響していると感じていました。このため、それぞれの技術をきちんと評価し、給与基準を「見える化」するために、「孫の手・ぐんま」オリジナルの職能給制度の導入を目的に、その根拠となる評価指標を1年かけて開発し2016年4月より導入予定です。介護職については、「介護プロフェッショナルキャリア段位制度」というものがあり、こちらは知識と技術のみが評価されますが、当社では、介護職については、人間力も非常に重要な要素であると考えていることから、評価には、知識・技術だけでなく、人間力評価も含まれており、当社が求める人材像が誰の目からもわかる形で示されています。

代表取締役社長
浦野 幸子さん



設立：2001年
本社所在地：群馬県太田市
事業内容：訪問看護、通所介護、訪問介護、ショートステイ等
従業員数：153名(うち正社員110名)



医療法人社団 三成会(医療・福祉業)

管理職男性から育休取得を促進することで意識改革を促す 「育児奮闘記」により育休体験も社内でも共有

契機・経緯

当法人は、2004年に現住所に移転し、規模を拡大し、従業員も増員しました。その際、新卒採用で多くの従業員を採用しました。移転が落ち着いた2009年頃、従業員と事務局長及び事務長の三者による個人面談の機会を設けました。そして、勤務や個人的な事情に関する悩みや希望等について話を聞いたところ、男女問わず、年次有給休暇が取得しにくいという声が多く聞かれたほか、女性従業員からは、結婚してから仕事が続けられるかどうか心配という声が聞かれました。

一部従業員からのこのような声を受けて、実態をより詳細に把握するため、同年、全従業員に対してアンケートを実施しました。その結果、年次有給休暇を取得しにくいという回答が7%に上り、その理由として、「いざというとき使うから」という回答が47%と最も多く、次いで「周囲に迷惑をかけるから」という回答が20%ありました。また、男性従業員の58%が、「将来的には育休取得したい」と回答していることがわかりました。

アンケート結果を受けて、主に年次有給休暇と男性の育休取得の促進に焦点を当てて行動計画を策定し、取組を開始しました。取組に当たっては、プロジェクトチームを結成し、メンバーとして男女6名を選定しました。男性従業員メンバーには、近い将来、育休取得の機会がありそうなリーダークラスの者を3名、女性従業員メンバーには、育休取得後復帰した者を3名選定し、働き方等に関する課題や要望等について話し合い、プロジェクトチームとして要望をまとめました。その要望を受けて、2010年に就業規則を改訂しました。

職場マネジメントの取組

(1) 社内の好事例やノウハウの共有

当法人では、育休取得した者に対して、男女問わず、育休取得支援手当*を支給しています。支給要件として、「育児奮闘記」をA4用紙1枚程度、執筆して提出してもらっており、それを社内報に掲載して回覧することによって、育休取得の事例を共有しています。



従業員による「育児奮闘記」

*育休取得開始から1か月目は基本給を全額支給、2、3か月目は半額支給。

(2) 管理職自身の意識・行動変革

先述の年次有給休暇と育休取得の促進のためのプロジェクトチーム結成の際に、育休取得の可能性がある高いリーダークラスの男性従業員をメンバーとし、自ら育休取得を促してもらうことで意識改革を促すとともに、後に育休取得することになる後輩も取得しやすくするように工夫しました。

また、当院は2009年から毎年実施している従業員アンケートにおいて、上司が年次有給休暇の取得を促進しているかという設問を設定し、部署ごとに集計しています。そして、法人全体の平均を下回る部署の所属長には、年次有給休暇の取得を促進しない理由を聞くとともに、年次有給休暇の取得を促進するための対応策を提出してもらっています。

さらに、結婚予定の男女従業員に厚生労働省によるイクメンに関するパンフレットを配布し、意識改革を促しています。

ワーク・ライフ・バランス関連の施策・取組

当法人では、働きやすい職場環境を整備するため、次のような施策を講じています。

① 年次有給休暇の取得促進

前述のアンケート結果を受けて、積立有給休暇制度を導入しました。具体的には、消滅する有給休暇を年度内に3日を積立限度として、最高30日まで積立することが可能であり、いざという時(私傷病や看護等)に利用できます。

② 育休取得の促進

特に男性の育休取得の促進するため、育休取得支援手当を支給するほか、育休取得する従業員には、最低1か月の取得を勧め、3か月間取得した者もいます。取得期間が1か月に満たない場合、手当は日割りで支給しています。

③ 子育て支援

託児補助金として、保育代については子ども1人当たり月2万円までを自己負担とし、2万円を超える分を当法人が負担しています。また、身内の方に預けた場合でも支援しており、子ども1人当たり月1万円を支給しています。

取組の効果

2009年と2014年の従業員アンケート調査の結果を比較すると、人間関係に満足しているとの回答は58%から79%に増加し、悩み相談ができる雰囲気であるとの回答は、56%から80%に増加しました。また、周りで病院・施設勤務を希望する人にこの施設を勧めたいとの回答は31%から63%に増加しました。さらに、上司が年次有給休暇取得を促進しているとの回答は68%から86%まで増加しました。

また、離職率については、1996年の13.4%から、2014年の3.5%まで改善し、年次有給休暇取得率は、2008年の35%から2014年の60%まで向上しました。さらに、男性従業員の育休取得率については、2015年10月現在43%であり、多くの男性従業員が取得しています。当初は男性従業員に育休取得の呼びかけのため、事務局長などの者から声掛けをしていましたが、近年では従業員が自ら希望するようになりました。

今後の課題・展望

今後は、育休取得者がいる部署における業務の進め方や、育休からの復帰者の人員配置が課題であると考えています。現在、育休取得中の従業員は女性従業員全体の1割強を占めていますが、業務については、「お互い様」をモットーに支障なく行われています。また育休からの復帰者は、時間に融通が利く内勤を希望するケースが多く、現在のところは希望通り対応できています。しかし今後、ますます育休取得者が増える可能性があります。その場合、今までのようなやり方で良いのか、現在検討中です。次の育休取得者のためにも、子どもがある一定の年齢になったら、本人と話し合った上で通常の夜勤を伴う勤務に戻ってもらうなど、従業員と話し合いながら最善の方法を考えていく予定です。

事務局長
小貫 聖二さん

設立：2001年
本社所在地：福島県須賀川市
事業内容：病院・介護老人保健施設運営
従業員数：241名(うち正社員230名)



医療法人 潤心会 熊本セントラル病院 (医療・福祉業)

管理職教育を徹底し働きやすい
職場環境を整備
～職員の声を聴き、風通しの良い職場づくりを進めています～

契機・経緯

当院は、1980年代から院内託児所を開設する等、以前より職員が働きやすい職場づくりに取り組んできましたが、2010年に職員の採用、雇用管理全般を所管する総務人事課を設立し、「働きやすい職場・職員に選ばれる病院」を目指して取組を本格的に開始しました。その背景として、熊本には大規模病院が多数あり、それらの病院が看護配置基準の改定(2006年)により看護師の採用を増したことから人材不足等の問題がありました。看護師の採用が難しくなってきたこともあり、離職率を低下させ、今いる職員にできる限り長く勤めてもらえるように、取組を進めることとしました。

組織を立ち上げた後、まず職員の声を聴くため、職場満足度調査を実施したところ、事務局の想定以上に、年休取得状況、所定外労働等について多くの不満を抱えていることが判明しました。病院として、職員が心身ともに健康であることが第一と考え、これらの課題の解消に優先的に取り組むこととしました。また、管理職の思っていることと、一般的な職員の不満には乖離が大きく、管理職による現場の労務管理が必ずしもうまくいっていないことが明らかとなりました。このため、初年度は職員からの要望を取り入れ、子育て支援内容の充実(休暇制度等の拡充)、管理職勉強会による労務管理の基礎研修、院内保育所の体制強化等に取り組みしました。また、職員の声を定期的に収集するため、職場満足度調査は2年に1回継続的に実施することとしました。

職場マネジメントの取組

(1)業務マネジメントの向上

第1回職場満足度調査の結果から、管理職の職場マネジメントに課題があると考え、毎月1回30分、管理職を対象に「労務管理勉強会」を行うこととしました。初年度は、労務の基礎を徹底的に勉強し、1日の勤務時間や労務管理の実施について教えました。年休の取得促進や管理の方法についても、申請書類の受理の仕方(態度)等から徹底して指導しました。2年目は業務効率化のためのスキルやノウハウについて学びました。以降も継続して勉強会を実施しています。

(2)部下の人材育成や業務効率化

新任管理職には、「新任管理職基本コース」(外部講習)を受講させています。通信教育に加え、月1回の

講義の講師を受講者が持ち回りで行うことにより、研修内容の理解を深めるとともに、職場を巻き込む力を強化しています。

また、看護部では残業削減のため、大幅な業務見直しを行い、看護体制を変更しました。これまでは1人体制で、1人が担当する業務を全て担い、必ず終わらせる体制でしたが、2人パートナー制へと変更しました。これにより、1人が担当する患者数は増えましたが、業務効率は改善しました。具体的には、時差出勤により先に来た職員がデータ収集し、その後2人で現場を回り、後から出勤した人が事後処理を行い、次のシフトの先に来た人に引き継ぐ形としました。これにより、時間を要していた「申し送り」(業務引継)もそれぞれの担当者の業務時間が一部重複するためスムーズになりました。今ではさらに、パートタイム職員にもこのシフトに入ってもらうようにしました。これまでパートタイム職員は入浴等、切り離しが容易な業務が主になりがちでした。しかし、シフトに入ってもらうことにより、本来の患者を担当する業務を行えるようになり、モチベーションは大幅に向上しました。また、働き方に多様性が広がったことから、家庭との両立を望む職員も働きやすくなりました。



院内託児所へのお迎え

管理職の声

職場マネジメントの取組

現在も毎月1回、管理職研究会を実施し、業務改革の取組や看護師が疲弊しないための勤務日誌の作り方(シフトの組み方)等について勉強しています。勤務日誌の作り方については、公益社団法人日本看護協会が発行している「看護職の夜勤・交代制勤務に関するガイドライン」を参考に、独自の勤務計画表作成基準を作成し、それに基づいて勤務日誌を作成しています。これらの取組を通じ、管理職自身のマネジメント能力の向上にもつながっていると感じています。

管理職として、できる限りしっかりと部下の話聞くように努めるとともに、毎日皆の表情をよく見て、不安や不満、悩み等を抱えていないか、チェックするように努めています。

病院のさまざまな取組を通じ、組織全体の風通しがとても良く

取組の効果

取組の結果、年休取得率は向上し(2008年:50%→2015年:80%超)、所定外労働時間は減少しました(2009年:約4.3時間/月、約52時間/年→2014年:約2.6時間/月、約31時間/年)。離職率も低下し、永年勤続者(15年、25年)が増加しました。また、職員の紹介数が増加しており、職員自身が働きやすい職場であると感じている結果だと思っています。さらに、トップダウンの取組だけでなく、2014年からボトムアップの取組として、職員による職場環境改善チームが立ち上がり、より良い職場とするための活動が広がっています。

今後の課題・展望

職員が働きやすい職場とするためにさまざまな制度を導入してきましたが、今後は周知に一層注力し、皆が利用できる風土としていきたいと考えています。

また、介護離職への対策も今後の課題です。当院の職員平均年齢は37歳ですが、介護を担う年代の職員も多いため、今後親族の介護に伴う対応が生じてくると考えています。その時に職員が働き続けることができるように、対応を検討していく予定です。

事務部 次長
田上 説子さん



なったと思います。所定外労働もかなり減少しました。さらに、職員の意識にも変化が生じ、病院の取組を通じて、自分たちが大切にされていることを実感し、それぞれが前向きに積極的に行動するようになってきました。病院が、一人ひとりの意見を聞いて、そこから取組を進めているのを見て、「自分達も前向きに意見を発言すれば変えられる」と思えるようになってきたと感じています。

看護部長
白木 フキ子さん



株式会社グローバル・クリーン(サービス業)

「ウルトラ・クリーンアカデミー」の実現を目指し、
誰もが働き続けられる環境を整備
従業員が抱える働きづらさを理解できる
管理職の育成に注力しています

契機・経緯

当社は、2000年に創業しましたが、当初は男女の職域が完全に分かれており、正社員である男性は、定期清掃として、ビル・病院・スーパー等の契約先に大型の機械等を入れて清掃を行っていました。定期清掃は店舗等の都合で夜間・休日業務等も多く、担当者は疲弊していました。一方、女性はパートタイム社員が中心で、ハウスクリーニングを担当していましたが、仕事がないと担当に入ることができず、もっと働きたいのに働けていない状況でした。また、当時は深刻な人材不足であり、求人広告を出しても人が集まらない時期もありました。このような状況の中で、どのようにしたら人が集まるかを社内でも考え、できることから取組を始めることとし、まずは今いる従業員が働き続けられるよう、働きやすい職場環境を整備することから着手しました。

始めに取り組んだのは、これまで男性のみが扱っていた大型機械を女性も操縦することができるようにするための研修でした。当時は、大型機械は男性しか扱えないと考えていましたが、研修により女性も大型機械を扱えるようになり、夜勤明けや繁忙期には女性もシフトに入ることにより、男性も休みを取ることができるようになりました。また、従業員が働きやすい環境を整備するため、育児・介護関連の規則類を整備するとともに、休みを取りやすい職場の雰囲気づくりに注力し、管理職が率先して年休を取得するように働きかけました。

職場マネジメントの取組

(1) 部下の人材育成や業務効率化

部下が抱える、個人的な、あるいは仕事上の働きづらさについて、上司や周囲に言いやすくなるよう、話を聞ける管理職になるための人材育成に注力しており、現在、幹部候補として選抜した10名を対象に研修を実施しています。管理職の中には、既に産業カウンセラーやキャリアコンサルタントの資格者もいます。これらの勉強を通じて、育児、介護等、家族の事情を抱え、さらに仕事も抱え込み、結果的に辞めてしまうような従業員に対して、事情を聞き、皆の力で助け合うことにより、他の従業員の成長も促進したいと考えています。さらに、仮に家庭等の都合で一時的業務から離れたとしても、いつでも帰れる場所を提供したいと考えています。

また、お客様に迷惑をかけることなく、誰もが休み

を取りやすくするため、ジョブローテーションにより、1つの役割について、最低2〜3名は代理で入ることができるような体制を構築しています。従来の定期清掃、ハウスクリーニングという職域もなくし、現場は一つの事業部としてすべてチーム制とし、現場ごとにチームを組成する形としています。さらに、営業、事務等の職域も適宜職域をまたいでローテーションが組めるようにしており、さまざまな職域で勤務ができるよう、研修や訓練を実施しています。

(2) 裁量権の拡大・委譲

ジョブローテーションの体制等も含め、現場のことは現場の管理職が一番よく把握していると考えて、チーム組成等を管理職に任せています。繁忙期には、必要に応じ、適宜パート・アルバイトの採用等も管理職に委ねています。

取組の効果

従業員が働きやすい環境をいかにして整備するかを考え、従業員、その家族、親族に生じるさまざまなライフイベント等に対して、会社が受け止め、その人の人生における「働く時間」に「働きやすさ」を提供したいと考えてさまざまな取組を進めてきました。結果として、従業員からお客様からも支持されて、事業は拡大し、従業員も定着しています。また、当初の課



題であった人材不足についても、企業表彰やメディア掲載等により、応募者も順調に増えています。ハローワーク等からも積極的に人材を紹介してもらえるようになりました。お客様についても、営業努力ではなく、お客様からの紹介やお客様からのお問い合わせにより自然と広がっています。

今後の課題・展望

当社の社長は「ウルトラ・クリーンアカデミー〜笑顔で繋がるお掃除学校・社会的弱者の自立支援〜」の実現を目指しています。これは、社会的弱者の自立支援のため、掃除学校を設立してプロフェッショナルの清掃技術を学び、労働力不足となっているこの業界に人材を供給するとともに、社会的弱者の活躍の場を作り、自立支援にも繋げていくという構想です。現在、当社には障害者4名、高齢者(75歳以上)、母子家庭の母等、いわゆる社会的弱者が複数名勤務していますが、いずれは規模を拡大し、プロフェッショナルとしての清掃技術の習得、提供を通じて、「社会的弱者」であることを考えなくても、その人がその人らしく働き続けることができるような環境を整備していきたいと考えています。

代表取締役社長
税田 和久さん



管理職の声

職場マネジメントの取組

社内のワーク・ライフ・バランスを推進するため、年次有給休暇の取得率向上に向けた誕生日や結婚記念日の記念日休暇の設定、ノー残業デーの設定、学校行事や介護施設の行事等を理由とした就業時間や出勤日のシフト調整等に取り組んできました。また、社内行事やイベント等に従業員の家族にも積極的に参加してもらうことで、それぞれの従業員の抱える事情や、従業員を取り巻く環境等が互いに見えるようにして助け合いの社風づくりに取り組んでいます。

取組を通じ、従業員からは働きやすくなったと言われるようになりました。また、私自身もこの8年の間に子どもを3人授かりましたが、今は従業員の皆さんに私が助けられる立場となり、子育

てをしながらキャリアを積むことの大変さを身に染みて感じているところです。

今後は、子育てだけでなく親の病気や介護等、人生で起こりうるさまざまな出来事に、職場としてどう助け合いながら企業を健全に経営しているか、前向きにチャレンジし続けたいと思っています。カウンセラー、メンターの社内育成及び活用を通して従業員の働く意欲の促進に働きかけていきたいです。

専務取締役
兼 営業部長
税田 倫子さん



企業プロフィール

設立：2008年
本社所在地：宮崎県日向市
事業内容：清掃、クリーニング等
従業員数：64名(うち正社員13名)

