

第1部：「めりはりのある働き方」ができる職場づくりに向けた  
考え方とその具体的な事例



## 0 . はじめに

---

### ( 1 ) なぜ「めりはりのある働き方」なのか

現在、我が国の企業では、仕事と家庭の両立、男女共同参画、職場におけるダイバーシティ推進など、多様な観点からワーク・ライフ・バランスの実現を図るための取組が行われています。

そうした取組としてまず思い浮かぶのは、勤務時間制度や休暇制度、育児支援制度といった人事管理制度の改善ではないでしょうか。たしかに、制度の改善もワーク・ライフ・バランスを進めるために必要な取組ですが、さらに重要なのは業務の進め方を効率化して、業務の遂行のために必要な時間を見直すことです。

業務の効率化を行うことなく、両立支援の制度を導入したり、残業削減を呼びかけるだけでは、制度が利用されずに形骸化したり、あるいは、一部の社員のワーク・ライフ・バランスが改善してもそのしわ寄せで同僚や管理職の負担増を招くといった弊害が生ずるおそれがあります。また、一時的には従業員のワーク・ライフ・バランスが改善したとしても、その定着は困難だと考えられます。

内閣府が実施した調査では、「ワーク・ライフ・バランスを実現するために必要な企業の取組」として、約9割の人が「無駄な業務・作業をなくす」をあげていますが、その一方、同じ質問に対して「仕事の量を減らす」を選んだ人は約4割にとどまっています。ここから、中核的な仕事ではない無駄な作業が相当程度存在し、ワーク・ライフ・バランスの実現の障害となっている職場が多いことがうかがわれます<sup>1</sup>。

ホワイトカラーの業務には、業務が非定型的であり、担当者の裁量性が大きいなどの特徴があります。また、業務量も必ずしも規則的であるとは言えません。このため、具体的な仕事の進め方や進捗状況は担当者個人しか把握しておらず、管理職によるマネジメントも行き届いていない職場が多いのではないのでしょうか。

各個人の業務の進め方、時間の使い方にまで踏み込んだマネジメントを行い、業務の効率を向上させることによって「ライフ」のための時間を確保する、これが、本報告書のめざす「『めりはり』のある働き方」です。

この「めりはりのある働き方」の実現は、一部の企業や一部の労働者しか実現できない達成困難な課題ではありません。我が国の企業でも、国際競争にさらされた製造業の現場部門では、生産性の向上を意識した取組が不断に行われてきました。それに対して、

---

<sup>1</sup> 「仕事と生活の調和に関する意識調査」(平成20年8月)

(<http://www8.cao.go.jp/wlb/research/pdf/wlb-net-svy.pdf>)

ホワイトカラーの職場では、時間を節約しつつ効率よく働こうという意識がそもそも薄く、そのための取組が習慣化されてきませんでした。その結果、9割の人が「無駄な作業・効率」の存在を問題視するような状況にいたっていると考えられます。

本報告書では、主にホワイトカラーを対象として、ワーク・ライフ・バランス実現の前提となる「メリハリのある働き方」実現のための各企業の取組の具体的な事例を体系的に整理し、紹介します。

## (2) 「メリハリのある働き方」に向けた体系的な取組

本報告書では、「メリハリのある働き方」を実現するための取組を、「メリハリのある働き方」に向けた「動機付け・意識改革」、「メリハリのある働き方」に向けた「制度改革」、「メリハリのある働き方」の前提となる「仕事の進め方の効率化」の3つの軸で考えていきます。

### 「メリハリのある働き方」に向けた「動機付け・意識改革」

トップの明確なメッセージによる社員への動機付けや職場の雰囲気づくりなど、行動変容に先立つ意識変革に焦点を当てた取組について考えます。こうした動機付けや意識改革は、効率的な仕事の進め方に向けた社内制度改革の原動力になるとともに、従業員の主体性を引き出せれば、現場レベルからの業務の効率化に向けた取組を引き出すことができます。いわば、「メリハリのある働き方」に向けた取組の「土台」となる部分です。

### 「メリハリのある働き方」に向けた「制度改革」

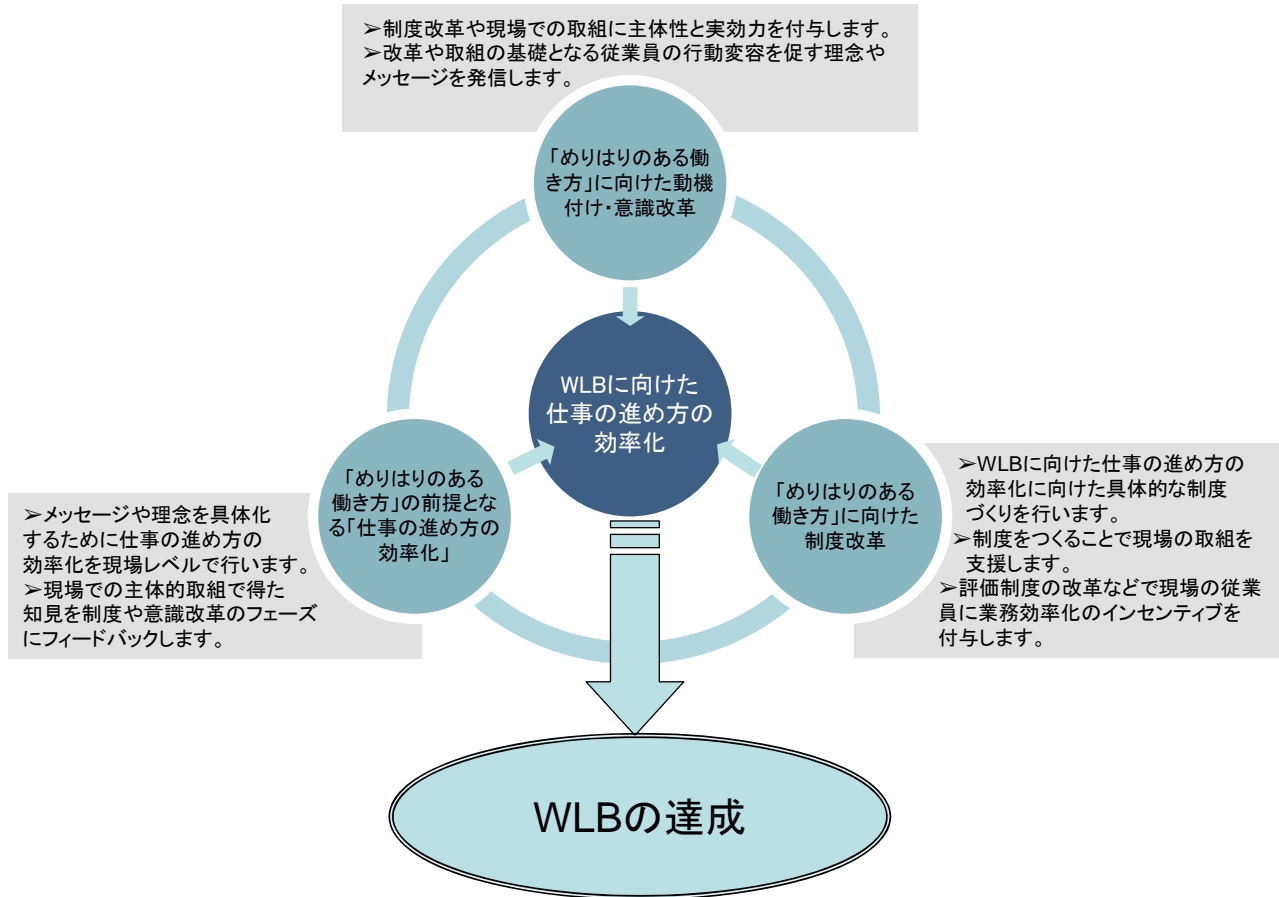
の意識改革と連動して、社内制度のレベルで「メリハリのある働き方」を後押しする施策について考えます。残業時間の管理、休暇、人事評価などの制度の改革は、仕事の進め方の効率化を支援する役割を持つと同時に、従業員が主体的に業務の効率化に取り組みたくなるインセンティブを付与する役割も担います。

### 「メリハリのある働き方」の前提となる「仕事の進め方の効率化」

具体的な仕事の効率化の方法について取り上げます。「仕事の進め方の効率化」の取組の実例を紹介していきますが、こうした具体的な現場レベルでの取組に「正解」はありません。各社・各職場の実態に合わせた解決策を考えるヒントにしてください。

「メリハリのある働き方」に向けた取組の3つの軸は、以上のようにそれぞれ役割を持ちつつ、相互に補完しあう関係にあります(図表1参照)。取組の3つの軸で構成されるサイクルを回していくことで、ワーク・ライフ・バランスに向けた「メリハリのある働き方」を着実に実現することができます。

図表 1 「めりはりのある働き方」に向けた取組軸の相互関係



取組の3つの軸それぞれについて、具体的な取組が想定されます。これら具体的な取組の体系を次ページで示します。

## 取組体系

### 1. 「めりはりのある働き方」 に向けた動機付け・意識改革

#### (1) 従業員の「本気」を引き出す動機付け

- ① トップからの強いメッセージ
- ② 文書、朝礼等での呼びかけ
- ③ ロールモデルの提示
- ④ 効率化の成果を社員に還元する
- ⑤ 動機付けのための取組の実施

#### (2) 従業員の主体性発揮

- ① 各層コミュニケーションの活性化
- ② 部門ごとの裁量性の付与
- ③ ボトムアップによる取組
- ④ チームワーク/「お互い様」意識の醸成

### 2. 「めりはりのある働き方」 に向けた「制度改革」

#### (1) 労働時間の適正な管理に向けた取組を行う

- ① 管理職による日々の労働時間の把握
- ② 時間管理
- ③ 有給休暇の取得促進

#### (2) 多様な働き方を可能にする制度をつくる

- ① 労働時間の柔軟化
- ② 勤務場所の柔軟化

#### (3) 働き方の効率性に配慮した評価制度をつくる

- ① 労働時間の長短にとらわれない、多様な働き方(時間の使い方)に対応した人事評価制度の構築
- ② 効率化への貢献を評価する
- ③ 管理職のマネジメント能力を評価の対象とする

### 3. 「めりはりのある働き方」 の前提となる 「仕事の進め方の効率化」

#### (1) 業務の洗い出しとムダ取り

- ① 業務の洗い出しとムダ取り
- ② 業務のムダ取り・スクラップの実施
- ③ 見直しが必要な業務のアウトソーシングの実施

#### (2) 業務フローの見直し

- ① 業務の優先順位付け
- ② 進捗管理
- ③ 業務分担の適正化・標準化
- ④ 休暇・休業時のフォローアップ体制の構築

#### (3) 従業員各自の業務効率化

- ① 業務の標準化・マニュアル化
- ② 業務に集中できるオフィス環境づくり
- ③ 「がんばるタイム」の設定
- ④ コミュニケーションの効率化
- ⑤ 時間管理ツールの導入
- ⑥ 「仕事の進め方の具体的な効率化策」の共有

(3) 「めりはりのある働き方」に向けた取組主体

“Everybody's business is nobody's business”（連帯責任は無責任）という言葉があります。職場でめりはりのある働き方を導入したいとみんなが考えても、「誰が」その取組のイニシアティブをとるのかを明確にしないと実効ある取組にはなりません。

本報告書で紹介する各体系の取組は、それぞれ取組の実施主体を想定してあります（図表2）。取組の内容ごとに「だれが」「どのように」実施するのかを意識しながら事例を読み、取組を進めてもらうことが効果的です。

図表 2 取組体系と想定実施主体

取組み体系	実施主体			該当ページ
	会社	管理職	一般従業員	
1. 「めりはりのある働き方」に向けた動機付け・意識改革				P.8
(1) 従業員の「本気」を引き出す動機付け				P.8
トップから強いメッセージを発信				P.8
文書、朝礼等での呼びかけ実施				P.9
ロールモデルの提示				P.9
効率化の成果を社員に還元する（企業の利潤最大化を効率化の直接の動機としない）				P.10
動機付けのための取組の実施（全社の「ノー残業デー」等）				P.11
(2) 従業員の主体性発揮（「やらされ感」の払拭）				P.13
各層コミュニケーションの活性化（全社の方針・考え方の浸透を通じた意識変革）				P.13
部門ごとの裁量性の付与				P.14
ボトムアップによる取組				P.15
チームワーク/「お互い様」意識の醸成				P.18
2. 「めりはりのある働き方」に向けた「制度改革」				P.19
(1) 労働時間の適正な管理に向けた取組				P.19
管理職による日々の労働時間の把握（PC稼働時間、ICカードによる出退勤管理とそれによって得られた情報の活用）				P.19
時間管理				P.20
有給休暇の取得促進				P.22
(2) 多様な働き方を可能にする制度				P.22
労働時間の柔軟化（フレックスタイム制度等）				P.23
勤務場所の柔軟化				P.24
(3) 働き方の効率性に配慮した評価制度をつくる				P.24
労働時間の長短にとらわれない、多様な働き方（時間の使い方）に対応した人事評価制度の構築				P.25
効率化への貢献を評価する				P.25
管理職のマネジメント能力を評価の対象とする（効率化、仕事の配分の仕方、部下への指示の与え方等）				P.26
3. 「めりはりのある働き方」の前提となる「仕事の進め方の効率化」				P.28
(1) 業務の洗い出しとムダ取り（業務・作業のムダを見つけ、見つかったムダをなくす）				P.28
業務の洗い出し（恒常化している業務の必要性の再検討等）				P.28
業務のムダ取り・スクラップ				P.30
見直しが必要な業務のアウトソーシングの実施				P.33
(2) 業務フローの見直し（どの業務から着手し、いつまでに、誰が行うのか）				P.34
業務の優先順位付け				P.34
進捗管理（業務のスケジュール化、進捗状況のチェックと反省）				P.34
業務分担の適正化・平準化（多能化、権限委譲、配置転換）				P.35
休暇・休業時のフォロー体制の構築				P.36
(3) 従業員各自の業務効率化（業務の迅速化・能力開発等）				P.37
業務の標準化・マニュアル化				P.37
業務に集中できるオフィス環境づくり（文書管理改善、情報共有化、整理整頓等）				P.38
「がんばるタイム」の設定				P.39
コミュニケーションの効率化（メール、テレビ会議の活用等）				P.39
時間管理ツールの導入				P.40
「仕事の進め方の具体的な効率化策」の共有				P.40

※各項目の想定実施主体のうち、最も強いコミットメントが必要とされる主体に◎、コミットメントが期待される主体に○を付した。