

# 1 ワーク・ライフ・バランスの導入と推進の手順

## (1) マネジメント・サイクルとは

目標を掲げたときには、計画を立てて行動し、その結果について反省し、必要な場合には行動を改善して、目標に向かうことが一般的です。

企業の経営管理もこれと同じプロセスで行われます。中期経営計画などの全社的なテーマに限らず、各部署の売上や利益、個人の行動目標など、目的や目標の実現を目指して、効率的・効果的に行動しようとする際には、「PDS」と呼ばれるマネジメント・サイクル（Plan（計画）→Do（実行）→See（審査）→Plan）を反復して取り組みます。

WLBの導入や推進においても、成功している企業の多くは、マネジメント・サイクルに沿って取り組んでいます。

マネジメント・サイクルは、See（審査）のプロセスをCheck（検証）とAction（修正）に分けて、「PDCA」と呼ばれることが多いようです。本章では、PDCAに沿って説明していきます。

## (2) マネジメント・サイクルの注意点

マネジメント・サイクルに沿ってWLBを進めるにあたって、次の3点に注意する必要があります。

- ①よいPlan（計画）を立てるには多くの情報が必要である
- ②情報に基づいて目的と目標を具体化する
- ③サイクルが一巡するごとに新たなステージへと進化させていく

たとえば社長から、「WLBを推進してほしい」と指示された場合に、いきなり計画を立てるのではなく、目的は何か、具体的にどうなったら成功なのか、などを明確にする必要があります。また、計画を立てるには、さまざまな情報が必要です。さらに、毎回同じレベルで取り組むのではなく、より高い目標を目指して、継続的に進化させていくことも必要です。

①と②については従来のマネジメント・サイクルには含まれない（あるいは計画の一部として扱われる）ため軽んじられることもあります。これでは目的地もわからず、また自分たちの船や天候がどんな状況かも把握せずに、いきなり航海するようなものです。WLBをPDCAに沿って進めるためには、入念な情報収集と具体的な目標が不可欠です。これらの準備を、PP（Prepare：準備）と呼ぶことにします。

### (3) 導入と推進のステップ

WLBの導入と推進の全体像を説明します（図表3-1参照）。

まず準備（PP）のステップは、情報を収集することから始めます。WLBについて正しく学ぶとともに、関連する法令や国・自治体による支援制度などの情報とWLBを推進している他社の事例を集めます。

次にWLBに関する自社の現状を把握します。制度の有無といったハード面だけでなく、制度の実際の利用者数や社員の意識といったソフト面も分析する必要があります。

ここまでの作業を行うと、自社のWLBに関する課題が明らかになり、理想の姿が見えてくるはず。ここで、自社がWLBに取り組む目的とあるべき姿を明確にし、経営トップにコミットしてもらいます。そして最後に推進体制をつくります。

これらの準備を行った上で、ようやく計画（Plan）のステップへ進むことができます。全社の経営計画や人事施策と整合性のとれた中長期計画を策定し、それを単年度にブレイクダウンして年間の計画をつくります。

そしていよいよ実行（Do）のステップに進みます。現状把握で明らかになった課題を解決すべく、制度を立案・導入し、従業員の認知と利用を促進するために、さまざまな施策を展開することになります。同時にWLBの意識を高めるための啓発活動や、社会や他社の動きに関する情報収集も継続して実施します。

実行（Do）のステップで陥りやすいのは、ここまでの取組みで満足してしまい、同じ計画の焼き直しで、毎年同じことを繰り返してしまうことです。実行したら、もう一度準備（PP）のステップで行った現状把握を行い、計画の進捗状況を判断した上で、修正（Action）のステップに入っていく必要があります。

（図表 3-1） ワーク・ライフ・バランス推進のステップ

<b>PP (Prepare)</b>
①情報を収集する 1) WLBとは    2) 関連法規    3) 支援制度    4) 他社事例
②現状を把握する 1) WLB関連制度    2) 制度利用実績 3) 社員意識調査    4) 分析・評価・課題
③推進目的と全社目標を明確にする
④トップのコミットメントを取り付ける
⑤推進体制を構築する 1) 専任部署の検討 2) 経営企画部門・人事部門の巻き込み 3) 現場を巻き込むプロジェクト／委員会 4) 社外リソースの活用
<b>P (Plan)</b>
①中長期計画を策定する ～ 経営計画との連動
②短期計画を策定する ～ 予算・運営施策との連動
③全社目標、部署目標、個人目標と評価手法を検討する ～ 目標管理制度との連動
<b>D (Do)</b>
①必要な制度を立案・導入する
②制度の認知を向上させる
③制度の利用を向上させる
④啓発活動を実施する
⑤情報収集を継続する
<b>C (Check)</b>
①制度・利用実績の分析を行う
②社員意識調査を行う
③現場巡回、社員インタビューを行う
<b>A (Action)</b>
①必要に応じて行動の修正を行う
②必要に応じて計画の修正を行う

## 2 準備ステップ (Prepare)

### (1) ワーク・ライフ・バランスに関する情報を収集する

WLBを進める際には、やみくもに計画を立てるのではなく、綿密に準備する必要があります。まずは、質の高い情報を数多く収集することから始めます。収集すべき情報は、①WLBの総論、②WLBに関連する法令、③WLBを支援する国や自治体の取組み、④WLBの他社事例、の四つです。

最近ではWLBに関するさまざまな書籍が出版されています。少し大きな書店に設けてある人事関連のコーナーには、専門書から一般書までWLBに関する本が揃っています。残業削減、タイム・マネジメント、在宅勤務、短時間正社員、育児休業など、具体的なテーマの解説書や企業の事例集も手に入ります。

そのほか、Webサイトやビジネス関連雑誌、人事専門雑誌、新聞各紙にもWLBに関する記事が頻繁に掲載されています。これらに目を通すことで、WLB全般の情報を収集することができます。

また、WLBに関連する法令、国・自治体・各種団体によるWLB認定企業制度や助成金制度、企業事例については、第5章で紹介しているWLB情報サイトなどを活用して収集することができます。

自治体や団体によるWLB認定取得や表彰を目標の一つに掲げることは、推進に拍車をかけるためにも有効です。積極的に情報収集してみてください。WLBの先進企業の多くが、認定制度を上手に活用しています。

助成金制度も経営者にとっては魅力的なはずですが、WLB推進において、コスト増を懸念する経営者が多いことは事実です。国や自治体には「WLB推進責任者の設置を支援する助成金」「短時間正社員制度の導入・定着を

支援する助成金」など、多くの助成金制度がありますので、利用できるものを探してみてください。

WLBの推進には、育介法、次世代育成法、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章など、さまざまな法律や国の政策が関係します。これらの法律を正しく理解するとともに、今後の施行・改正の動きも継続して確認していくことが必要です。

労働時間とその管理に関する法令についても、改正が相次いでいます。ここでは代表的な法令の改正ポイントを解説します。

2010年4月に改正労働基準法が施行されました。この改正は、長時間労働を抑制し、労働者の健康を確保するとともに、WLB社会を実現する観点から行われました。

主な改正点は、次のとおりです。

- ①時間外労働に関する労使協定において、これまでの時間外労働時間数に加え、割増賃金率を定めること
- ②月60時間を超えて時間外労働をさせた場合は5割以上の割増賃金を支払わなければならないこと
- ③労使協定の締結を要件として有給の休暇を与える場合には②の時間外労働に対する割増賃金のうち一部の支払いを要しないこと
- ④年次有給休暇のうち5日の範囲で労使協定を締結したときは時間単位で取得することができること
- ⑤中小事業主に対しては②の割増賃金率の引上げについては当分の間適用を除外すること

また2006年4月に「労働時間等の設定の改善に関する特別措置法」（以下「労働時間等設定改善法」）が施行されました。「労働時間等設定改善法」は、1992年に時限立法として制定された「労働時間の短縮の促進に関する

臨時措置法」(以下「時短促進法」)が改正されたものです。これまで「時短促進法」においては、年間総実労働時間1,800時間(政府目標)に向けた労働時間短縮の取組みが推進されてきましたが、「労働時間等設定改善法」では、労働時間の短縮だけでなく、休日・年次有給休暇などの設定に関して、労使で労働者の健康と生活に配慮した多様な働き方に対応した自主的な取組みを促進するための措置を講じることを目的とするものです。

具体的には、次の取組みが重要です。

- ① 労使間の話合いの機会の整備(労働時間等設定改善委員会をはじめとする労使間の話合いの機会の整備等)
- ② 年次有給休暇を取得しやすい環境の整備(取得の呼びかけ等による取得しやすい雰囲気づくり、計画的な年次有給休暇の取得等)
- ③ 所定外労働の削減(「ノー残業デー」や「ノー残業ウィーク」の導入・拡充、長時間労働の抑制等)
- ④ 労働者各人の健康と生活への配慮(特に健康の保持に努める必要があると認められる労働者、育児・介護を行っている労働者、単身赴任中の労働者、自発的な職業能力開発を行う労働者等への配慮)

同じく2006年4月には、改正労働安全衛生法が施行されました。今回の改正の内容は、過重労働・メンタルヘルス対策として医師による面接指導の実施、自主的な安全衛生活動の促進のための危険性・有害性の調査、安全衛生管理体制の強化など、多岐にわたっています。

なかでも長時間労働者への医師による面接指導の実施に関しては、時間外・休日労働が1カ月あたり100時間を超え、疲労の蓄積が認められる労働者で、申し出をした者に対しては、医師による面接指導の実施が義務づけられました。また、算定は毎月1回以上、基準日を定めて行うことや、事業者は面接指導を実施した労働者の健康を保持するための必要な措置について医師に意見を聴き、必要がある場合は当該労働者の実情を考慮して、就業場所の変更、作業の転換、労働時間の短縮、深夜業の回数の減少等の措置を講じなければならないことなども義務化されました。