

### (3) 職場のマネジメント

ワーク・ライフ・バランスを推進する上で、管理職層の考え方は重要な要素の一つである。経営トップが経営戦略上の視点から制度の活用を奨励しても、管理職の理解がなく、実際の利用ができないと、従業員のモチベーション低下を招く恐れもある。

このように管理職の考え方は職場風土に大きく影響するものの、会社のワーク・ライフ・バランス施策に関する正確な知識がなかったり、女性が育児休業を申請した時には受理しても、男性が育児休業を申請すると仕事で手抜きをしているのではないかと考えたりする管理職も未だに少なくない。また、いわゆる仕事人間の管理職が、部下が希望する仕事と生活のバランスは多様であることを理解できず、自分と同じ働き方を当てはめてしまう場合もある。

一方、ワーク・ライフ・バランスの必要性は理解しつつも、現実的には育児休業等の取得は職場の戦力ダウンにつながるため、職場の理解が得られないと考え、職場のマネジメントに悩む管理職も多い。

これからは、育児・介護、能力開発などのために休業や短時間勤務を取得する従業員が必ず職場に存在する時代になる。時間の制約があっても働き続けられる職場をつくるためのマネジメントを管理職が行っていくことが求められる。また、管理職自身が、自らワーク・ライフ・バランスを実践してみせることも大切である。

仕事と生活のバランスを取って働ける組織は、限られた時間で効率的に業務を行なうことができる生産性の高い組織である。ワーク・ライフ・バランスに不可欠な業務の見直しを、経営者や管理職はもちろん、職場のメンバー全員で実践していくことが重要である。

また、ワーク・ライフ・バランスに関する制度の利用を躊躇する理由として、利用に否定的な職場の雰囲気がある。従業員のお互い様意識を醸成し、不公平感をなくすことで、職場の雰囲気を改善する必要がある。

#### ア 管理職の意識改革を促し、マネジメント力向上を図る

「短時間勤務制度が導入されている企業での制度の認知度」をみると、制度が導入されているにもかかわらず、管理職の28.2%が制度は「ない」と思っており、「わからない」も9.3%あった。

制度の利用者から業務を引き継がれる立場の従業員、利用者の顧客など制度を運用するにあたっての関係者と直接やりとりするのは、現場管理職である。申請者や周囲のメンバーを不安にさせないように、管理職自身が日頃から、制度の内容等についての理解を深めておく必要がある。

加えて、管理職に、ワーク・ライフ・バランスが仕事の見直し、人材の確保・定着など企業の生産性向上につながることで、長時間労働はリスクであり生産性を向上させないこと等を理解してもらうことが重要である。

また、「育児休業制度や短時間勤務制度の利用による職場への影響」について聞いた調査では、「職場のマネジメントが難しくなった」が12.4%とデメリットを示す項目の中では最も多く、現場の管理者が、育児・介護休業や短時間勤務などの多様な働き方に対応したマネジメントに困難を感じていることがうかがわれる。

短時間勤務制度の取得者など働く時間が限定される従業員は、管理職の突発的な指示には必ずしも対応できない。そのため、前倒しでスケジュール作成を行うなど、仕事の内容や進捗の管理についても留意する必要がある。また、このような場合、管理職には状況に柔軟に対応する能力や他の従業員に納得して働いてもらうためのコミュニケーション能力などが通常以上に必要とされる。

このように、管理職には、ワーク・ライフ・バランスの意義や必要性、企業メリットについて理解するとともに、それを職場で実践するための高度なマネジメント能力が求められる。

企業も管理職に対して、制度の周知だけでなく、マネジメント能力を育成する研修などを行い、支援していくことが効果的である。

## 事例

妊娠、育児中の部下を持つ上司への教育、意識付けとして、仕事と子育て両立支援制度を利用している部下をもつ管理職に対して、ガイドブックを配布し、理解度テストを実施している。具体的には、Web上で、妊娠・育児中の部下を持った場合のマネジメントのポイントや意識の持ち方について、10問程度の設問に回答していく仕組みである。  
(製造業)

新任管理職を対象とした研修の中で、育児支援に関する社長からのメッセージを紹介し、育児支援策のポイント・制度内容や、支援策を利用しやすくするために管理者や職場の同僚及び制度利用者がすべきこと等について説明している。  
(製造業)

グループリーダー等の管理職に、子育て支援のための制度を社員が取得した場合、どのようなマネジメントをすべきか、研修等を通して徹底している。  
(情報サービス業)

短時間・短日勤務制度や在宅勤務制度の運用は、制度利用者が参画するプロジェクトの管理・運営を行うことを通して、制度利用に伴う問題を最小化するためのプロジェクト運営、スケジュール管理の重要性をマネジャーが認識するなど、マネジ

メント能力の醸成に効果があると評価されている。

制度利用者と一緒に仕事をするにより、他のメンバーに負荷がかかっているものの、それによって社員の仕事への満足度が低下するといった影響はみられない。その要因として、プロジェクト・マネジャーが事前に繁忙期をメンバーに周知し、メンバーに対して心の準備をさせているため、各自が状況を理解し、納得した上で業務に取り組んでいることがあげられる。（情報サービス業/101人～200人）

#### イ 業務の見直し等により両立可能で生産性の高い組織をつくる

「育児休業制度や短時間勤務制度の利用による職場への影響」について、メリット・デメリットを交えて聞いた調査では、「仕事の進め方について職場内で見直すきっかけになった」(41.5%)という回答が最も多く、続いて「両立支援策に対する各人の理解が深まった」(37.2%)、「利用者の仕事を引き継いだ人の能力が高まった」(24.2%)などメリットを示す項目が多くあげられている。両立支援制度の利用に伴い、仕事の見直しや人材育成が行われ、職場にメリットをもたらしていることがうかがえる。

制度導入を契機として、管理職や従業員で生産性を向上させるために積極的に仕事の見直しを行っていくことは、ワーク・ライフ・バランス施策が実際に職場に浸透するかどうかの大きなポイントとなる。

職場全体で、時間が有限な資源であることを前提とした仕事管理・業務改善を行い、無駄な仕事を削減していくことが大切である。

そのためには、日頃から、仕事を進める上でのチームの中での連携、担当できる仕事の幅の拡大、各自の仕事内容が見えるようにするための情報の共有化、これらを実践できる人材の育成などを行う必要がある。

例えば、近年、女性社員を含めた職場の中堅社員が休業等を利用することも多く、このような場合、パートタイム労働者や派遣労働者などの代替要員の配置では解決できないことが多い。職場内における休業取得者の仕事の順送りや分担による対応が必要になるため、日頃からお互いに仕事をカバーし合い、情報を共有することが重要になる。

他方、「企業が過去3年間に行った組織・業務体制の見直しが、各種両立支援策の利用をどのくらい促進させるか」についての調査を見ると、部署間の重複業務の見直しや、下位の役職への権限の委譲、組織をフラット化させる取組などの実施は、両立支援策の利用度を促進する度合いが高かった。

組織・業務体制を見直し、無駄な仕事を削減することで、職場全体の業

務効率が上がり、利用が促進されていることがわかる。

残業や休日出勤を前提とした働き方をしない組織は、限られた時間で高い生産性を生み出せる組織である。このような視点で不断の業務の見直しを行っていくことが重要である。

### 事例

「女性店長プロジェクト」を現場の提案で立ち上げ、店長の仕事を店長代行者に教えることで店長の仕事を8時間以内で収め、店長はマネジメントに集中できるようにした。  
(卸売・小売業/301人以上)

短時間勤務利用者などがいることにより、業務の引継ぎの重要性が認識されるようになり、文書化が進んだ。そのため、10年前と比較すると残業時間は短くなっているように思われる。  
(情報サービス業/101人~200人)

育休者が出る場合の対応策は、それぞれの部署から提案してもらう。派遣社員で代替する、仕事の一部を他部署(営業所の場合は本部など)に肩代わりしてもらうなどの策があり、本部としてはそれにできるだけ対応するようにしている。少人数の営業所では派遣社員を入れるが、本社や工場では基本的に代替要員は入れず通常のジョブ・ローテーションの中に紛れ込ませてしまう。派遣社員を入れる場合は、業務引き継ぎのため、育休者が休業に入る1ヶ月~1ヶ月半ほど前から雇用し始めている。派遣社員が育休者の業務の全てを代替できるわけではないので、所長をはじめとした他の従業員がカバーすることになる。  
(製造業/301人以上)

「教育改革・構造改革」と名付けた業務効率の改善による経営改善の取組の一環として、本部の事務企画室が主導して、職員の教育として時間コストに関する学習を実施した。それによって、「限られた時間をどう有効に使うか」、「利益を生み出さなければ、お金はもらえない」という意識が浸透することになった。同時に、事務企画室が中心となって事務フローの見直しを行い、各店舗で実行した。これらの取組により、全従業員がレベルアップを図りながら業務を効率的に進め、定時退社を実現しながらも生産性を向上させることができたようになった。

(金融・保険業/101人~200人)

残業を減らすために、社内生産性30%上げることを目標とした。生産性を高めることにより、顧客満足度を上げ、製品の精度を高めることに成功した。

(情報サービス業/51人~100人)

労働組合と人事部門が協力して、全従業員に対し時間外労働についての調査を実施したところ、就業時間の規定の理解不足、長時間労働の実態が明らかとなったため、人事部門と組合が協働して時間外労働についてのQ & Aを作成した。

また、各事業所に設けられている衛生委員会(支社長が委員長を務める)を利用し、委員会の中で長時間労働について議論。ある事業所の衛生委員会では、モデル

ケースの部署で 17:30 以降に誰が何をしているのかなど、仕事の棚卸しを行って無駄な作業などは減らそうと努めるようになった。なお、衛生委員会の内容は社長からの指示で必ず通常の部署のミーティングの内容に盛り込むこととしている。

(製造業/301人以上)

#### ウ お互い様意識の醸成をはかる

「育児休業制度や短時間勤務制度の利用による職場への影響」についての管理職調査では、「職場で社員の間に不公平感が生じた」という回答がある。育児休業等を取得する予定のない従業員が、育児休業者等の仕事を割り振られた場合に、自分自身に利用予定のない制度の利用者のためになぜ業務量が増えるのか、といった不公平感が生じる場合があることが推察される。

このような不公平感を解消し、制度を利用しやすい職場の雰囲気をつくっていくためには、従業員がお互い様意識を持てるようにすることが大切である。例えば、育児中の従業員の仕事の負担を軽減する場合に、周囲の従業員に対しても、趣味や自己啓発などのプライベートな時間の確保に配慮することは、職場の従業員全体のお互い様意識を醸成する上で効果的である。育児との両立支援策に疑問を持つ従業員に、親の介護で今度はその従業員が休む立場になる可能性があることなどを説明し、不公平感の解消に成功した事例もある。

また、上記の管理職調査の結果では、「利用者の仕事を引き継いだ人の能力が高まった」との回答も多い。制度を利用する予定がなくても、その仕事が自分の能力開発やキャリアアップに役立つと思えば、仕事を積極的に引き受けるようになる可能性が高い。制度利用の申請を、他の従業員の能力開発の好機と捉え、効率的な業務分担のあり方を検討していくことが、仕事の生産性を向上させていくことにつながる。

#### 事例

育児と介護をセットに両立支援策を説明し、子育てに偏らず不公平感をなくすことで、制度が活用されやすくなった。

(製造業/50人以下)

休業者の仕事をほかの従業員複数がかバー。お互い連絡を密にするようになり、従業員同士の結束力が高まった。今は「お互い様」の精神が育っている。

(建設業/51人~100人)