

ワーク・ライフ・バランス





～2024年をチャンスに～ 持続可能な社会へ向けた 組織戦略としての働き方改革

2023年6月14日
 株式会社ワーク・ライフバランス
 取締役 浜田 紗織

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.


ワーク・ライフ・バランス

セミナーの目的

- 
 社会の動きを知り
 働き方改革の必要性を理解する
- 
 どんな変化があるのか
 他社事例を知る
- 
 自組織・業界にとっての
 働き方改革について考える
- 
 自分自身の一歩目はどのようなものか
 具体的にイメージする

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.


ワーク・ライフ・バランス


自己紹介: 浜田 紗織 (はまだ さおり)

- 05年 東京工業大学 工学部 土木工学科 卒業
一橋大学連合複合領域生活空間研究コース修了
東京急行電鉄株式会社 鉄道事業本部工務部配属
・ 二子玉川駅で駅勤務、大規模改良工事、新規路線計画
- 07年 たまプラーザ工事事務所配属
・ 自分で女性対応事務所を設計発注・真冬の深夜に夜勤
- 08年 長女出産
- 09年 育休から復帰、事業部初の母社員となる
・ 田園都市線混雑緩和プロジェクト
- 11年 次女出産 ・ ファイナンシャルプランナーとして活動開始
- 12年 立ち上げたFrom Kitchenがキッズデザイン賞受賞
- 13年 東急電鉄に復職、事業戦略部へ異動 ・ 戦略ビジョン立案、PM
株式会社ワーク・ライフバランス参画
- 14年 長男出産 産後2か月で復帰
・ 講演事業、育児と仕事の調和プログラムarmo、
・ 女性活躍推進診断のサービス開発、リリース
- 16年 コンサルティング室長
- 18年 執行役員 ・ カエル会議オンライン開発
- 19年 執行役員 ・ カエル会議オンライン開発
- 22年 土木学会建設マネジメント委員会働き方改革特別委員 取締役
- 23年 中央建設業審議会専門委員、社会資本整備審議会専門委員

■働き方改革コンサルティング実績
国土交通省道路局、中部地方整備局、NTT都市開発、江崎グリコ、東芝府中工場、大塚倉庫、鹿島建設、東京大学日本通運、新慶冷熱工業、富士通エフ・アイ・ピー、リクルートマーケティングパートナーズ、マニライフ生命保険等




本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.


ワーク・ライフ・バランス

WLBとWFBの違い

ワーク・ファミリーバランス: 対象は育児・介護者

仕事

家庭

家庭のある人と独身者の
対立構造を作る。
業績にはマイナス

ワーク・ライフバランス: 対象は全従業員

仕事

育児・介護
自己研鑽
看護・運動

インプット・多様性が 付
加価値を生み出す。
業績にはプラス

この二つは似て非なるもの
本質的な取り組みから逃げればコストばかりかかる
組織全体の働き方を見直し、業績向上につなげましょう

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

新菱冷熱工業株式会社 従業員数:2,252名 連結5,453名
業種:建設業

2016年働き方改革担当役員を設置し、経営層対象のセミナーを実施。
「働き方さわやかProject」を立ち上げ、各部の統括責任者が事務局を務める。
働き方改革 朝夜メール・カエル会議、管理職対象のセミナーを実施。
カエル会議での議論から**若手が自分で学ぶように**。「業務効率化」「スキルアップ」だけでなく、やりがいや満足度、技術力やチームワーク向上にも自主的に目標を定めて取り組んだ。

成長と育成をテーマに若手とベテランがコミュニケーション「ほうれんそうのおひたし」(お)怒らないで (ひ)否定しないで (た)助けて (し)指導して

現場には必ずあるホワイトボードを活用した仕事平準化「見える化」ボード

各職場の英知やDXのアイデアを結果ガイドラインで一元化・横展開

現場業務の効率化に関する自然した議論(2016年度)～

仕事分類ボードと時間管理で、1日あたり1時間43分残業削減!!

長時間労働が大きな課題である建設業でいち早く改革に着手。柔軟な働き方を推進する制度も導入し、景気良で忙しさの増す中でも、**残業時間12.3%減(2015年比)、有給休暇取得数も87.3%に!(2021年度)設計チームは業務時間中に「スキルアップ タイム」を導入。仕事への満足度が74%にUP!!**

2022年度、迫りくる上限規制にむけて安心して取り組めるように平均で前年度比6%以上の大規模ペアと施工職手当を導入

challenge 45 チレンジ45 全員バッジにて意識を高く

1. 働き方改革はなぜ必要か

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

鹿島建設株式会社 中部支店 (東京都/従業員数:約7,600人/建設業)

中部支店にて**組織診断・管理職研修・働き方改革実施**

- 抱い手不足解消のために**支店長発案でスタート** 組織診断で若手の傾向を把握
- 支店長自ら現場に行き改革の必要性を繰り返し伝え、講演や研修でも社内ムードを創出。
- 管理部門よりも忙しい**工事事務所からモデル現場を選定**、働き方見直しコンサルティング実施。
- 朝礼の時間短縮、昼礼廃止や効率化、書類回覧先変更、押印工夫など通常業務も丁寧に見直し。
- 支店長・所長主導だけでなく**若手カエル会議**にてバトロールや育成にもさらなる変革のアイデア。

中部支店全体 時間外労働削減状況(2016年度基準比)

16年度 17年度 18年度

12%減

注)・2016年度及び2017年度は所定外時間数。2018年度は法定外及び法定休日時間数の合計値から算出

- バトロール見直し** 全員でのバトロールを2項に分け、負荷軽減とチェックの質が向上!
- 若手カエル会議** 現場巡視で何を見るべきが分からず、時間だけかけていた。→先輩のアドバイスで現場の見方が分かり、自信がついたことで他の業務でも自立して動くように変化。
- タイムリーな指導** 多忙な先輩に遠慮し相談のタイミングを逃しがち →「遠慮は不要」としたことで若手の悩む時間が減少、現場運営がスピーディに!

後輩がきたら僕と同じようにスケジュールを書かせて、「ここがムダだったよね」とサポートしたい。そこから自分も変わっていったので。

- 工事最盛期のモデル現場で平常時労働時間を維持!**25時間/人月相当の業務を削減。**
- 若手の発言が増え、通常業務でも積極的な姿勢に変化。
- 週休2日が難しい建設業界で2018年に**土日祝日完全閉所を実現!**
- カエル会議を中部支店全体で展開。
- 設備会社と連携し**組織の壁を越えた働き方の見直し**に発展。

日本社会の動向の整理

社会全体で労働人口が減少し人材獲得競争(新規採用・定着率向上)が激化。

日本の労働力人口推移

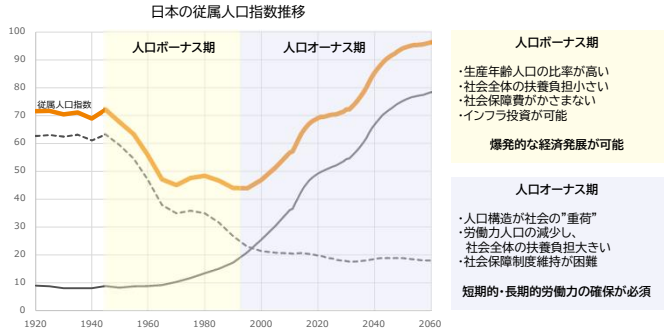
単位:万人

56% (2013年比)

2010年までは国勢調査、2013年は人口推計12月1日推定値。
2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

日本社会 全体の動向の整理



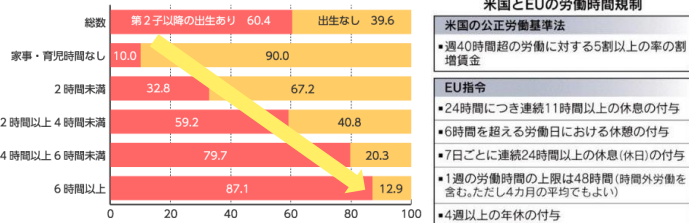
人口ボーナス期は2度とこない。
人口オーナス期に利益をあげるには？労働力を確保するには？

1998年 デービッド・ブルーム(ハーバード大学) 総務省統計局「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成24年1月推計)に基づき株式会社ワーク・ライフバランスが作成。
本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

真に有効な少子化対策とは



1人目が生まれた時に夫が家事・育児に参画しないと第2子が産まれていない。1人目で孤独な育児が妻のトラウマに。

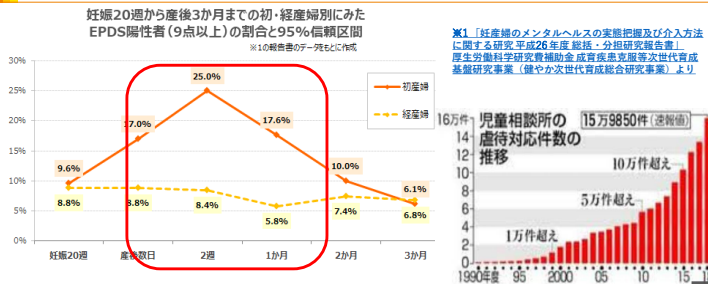


- 米国とEUの労働時間規制**
- 米国の公正労働基準法**
- ・選40時間超の労働に対する5割以上の率の割増賃金
- EU指令**
- ・24時間につき連続11時間以上の休息の付与
 - ・6時間を超える労働日における休憩の付与
 - ・7日ごとに連続24時間以上の休息(休日)の付与
 - ・1週の労働時間の上限は48時間(時間外労働を含まずただし4カ月の平均でもよい)
 - ・4週以上の年休の付与
 - ・深夜労働者の保護(労働時間規制、無料の健康診断、健康障害の場合の配転義務)
 - ・割増賃金規制は、EU指令ではなし(ただし加盟国で独自に導入することはある)

「少子化対策」と「女性活躍」に有効なのは「**男性の働き方改革**」
他国は社会全体で労働時間の上限を設定し、両立環境整備した。

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

参考:男性育休の背景に産後うつ ピークは2週間~1か月



産後うつ病に罹患して未治療のままに放置されると、母親自身の精神的健康に大きな影響を与えるのみならず、子どもの心身の発達にも影響を及ぼす。「増え続ける児童虐待の防止」のためにも、抜本的対策として、産後うつ予防が重要です。

- ①まとまった7時間睡眠
- ②朝日を浴びて散歩

明日、仕事がある夫に、夜中の授乳等を交替してほしいと、なかなか言えない。
男性が育児休業を取ることで、産後の妻にとってこの2つが初めて可能になる。

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

男性育休 100% 宣言

宣言

私たちは、男性社員が育児休業を100%取得できる職場づくりを目指すことを宣言します！男性が育児休業を取ることで、新しいコミュニティへの参加や、価値観のパラダイムシフトが起き、復帰した職場でのイノベーションや、生産性の高い働き方につながる共に、将来の社会保障の担い手確保となりサステナブル社会の実現にも繋がります。



2023年4月26日現在162社宣言！最新版はこちら→

https://work-life-b.co.jp/mens_ikukyu_100/



13

男性育休推進研修定額制サービス (父親学級+管理職意識改革研修)

父親学級と管理職研修に自社の従業員が何人でもご参加可 年会費60万円 定額制

1. 父親本人に向けた「父親学級」(プレババとその配偶者が、何人でも参加可)
2. 管理職に向けた「誰が休んでも回る職場づくり研修」(プレババの上司が、何人でも参加可)
3. 父親学級とセットで開催される「パバコミュニティ」(プレババは何人でも何度でも参加可)
4. プレババスターキット(ワーク&ライフマネープランシート・家事育児ポイントシート・WLB 流効率的な家事育児術)
5. 動画教材 父親学級(15分)、管理職研修(20分)、ダイバーシティ研修(15分)
6. オプション: 男性育休ガイドブックひな型・法改正相談・トップ対談・ゲーム型研修

●講師は全員が半年以上の育休取得経験! 働き方改革コンサルで数多くのクライアント企業を持つ、30~40代の子育て現役世代(末子が0歳~3歳)!



松久見士 41歳
(まつひさ こうじ)
2児の父(2・7歳)
累計育休期間:10カ月



大畑慎護 35歳
(おおはた しんご)
3児の父(4・6・10歳)
累計育休期間:16カ月



川本孝宜 41歳
(かわもと たかのり)
2児の父(3・8歳)
累計育休期間:6カ月



田川拓磨 38歳
(たがわ たくま)
2児の父(1・4歳)
累計育休期間:12カ月



山崎純平 33歳
(やまざき じゅんぺい)
2児の父(1・3歳)
累計育休期間:10カ月
※年齢は2023年3月31日現在

現在の導入企業約100社



14

参考: 従属人口指数の算出方法

働く人の数に対する、子どもと高齢者の割合を通じて社会全体の扶養負担の度合いを見ている

$$\text{年少人口指数} = \frac{\text{年少人口(15歳未満)}}{\text{生産年齢人口(15歳以上65歳未満)}}$$

$$\text{老年人口指数} = \frac{\text{老年人口(65歳以上)}}{\text{生産年齢人口(15歳以上65歳未満)}}$$

従属人口指数 = 年少人口指数 + 老年人口指数

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

15

働き方の違い (人口ボーナス期・人口オーナス期)

人口ボーナス期の成功体験を持ったまま人口オーナス期へ突入
人口オーナス期に対応した「働き方」が社会全体で手に入られていない

人口ボーナス期	人口オーナス期
<p>なるべく男性が働く</p> <p>重工業の比率が高く、筋力の多い方が適している業務が多い</p>	<p>なるべく男女ともに働く</p> <p>知的労働の比率が高く労働力は不足。労働力はフルに活用する</p>
<p>なるべく長時間働く</p> <p>早く安く大量に作って勝つため。時間と成果が比例する状態。</p>	<p>なるべく短時間で働く</p> <p>時間当たりの費用が高騰。短時間で成果を出せるようトレーニングしないと利益が出ない</p>
<p>なるべく同じ条件の人を揃える</p> <p>均一なサービスをたくさん提供することで市場ニーズを満たせる。労働者は余っており転勤・残業でふるいにかけ忠誠心を高める手法が有効に機能する。</p>	<p>なるべく違う条件の人を揃える</p> <p>常に違う価値を短期サイクルで提供する必要があり。労働力は不足し転勤・残業でふるいにかけると皆がふるい落とされる。育児・介護・難病・障がい等は障壁ではないとする労働環境の整備が重要</p>

出所:1998年 デービッド・ブルーム(ハーバード大学)に基づき株式会社ワーク・ライフバランスにて編集。
本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

16

参考: 女性活躍推進法をはじめとした見える化

図5 女性の活躍推進企業データベースのイメージ

・えるぼし
・くるみん
・健康経営銘柄
・なでしこ銘柄
・WIN等...

企業名	平均勤続年数(年)		離職率(%)		女性管理職比率(%)	女性役員の数(人)	平均残業時間(時間)
	男性	女性	男性	女性			
A社	22.8	18.0	5.6	16.7	2.2	0	16.1
B社	21.2	16.5	8.0	13.8	4.5	0	25.4
C社	21.8	15.7	17.8	31.6	9.0	1	17.8
D社	22.8	13.8	16.7	18.9	4.8	0	16.0
E社	19.5	18.6	11.2	12.2	15.0	2	23.3
F社	19.6	5.8	—	—	—	—	—

※ヒアリングをもとにワーク・ライフバランス社が作成したイメージ

101人以上の企業も、2022年4月から公表義務化!
いい人材を採れる企業と採れない企業の二極化が起きている。

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

人口ボーナス期の働き方を続けた結果

17

OECD加盟諸国の労働生産性 (2020年・就業者1人あたり・38カ国比較)

世界で最も短い日本の睡眠

2020年 平均睡眠時間 WITHINGS

先進主要国中もっとも時間をかけ、生み出す付加価値はもっとも低い国！

EUには11時間の勤務間インターバル制度
アメリカは時間外割増率が1.5~1.75倍
という残業抑制・睡眠確保策がある。

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

睡眠の後半がワークエンゲージメントの鍵

18

●慶応義塾大学 島津明人教授
「人間の脳が集中力を発揮できるのは朝目覚めてから13時間以内で、集中力の切れた脳は酒酔いと同じ程度の、さらに起床後15時間を過ぎた脳は、酒酔い運動と同じくらいの集中力しか保てない」。脳の集中力が成果に直結するホワイトカラーは残業中の労働生産性が最も低い。

●労働科学研究所 佐々木司・慢性疲労研究センター長
「1日の心身の疲労は、その日のうちに回復させることが大切。会社が過剰な仕事を命じる場合はもちろん、働く側が仕事に生きがいを感じる場合も同じだ。仕事の緊張や面白さによって、疲労は容易に隠されてしまう。(中略)人間は一晩眠ったとして、肉体的疲労は眠りの前半に回復し、ストレスは後半に解消する。」
(http://www.asahi.com/articles/ASH3J6298H3JULFA02D.htmlより)

●睡眠不足は、脳の怒りの発生源である扁桃体を活性化させ、扁桃体の活動を抑制する前頭前野の機能を低下させるので、パワハラ・セクハラ・不祥事等のモラル崩壊の引き金となる
Yoo S. et al. The human emotional brain without sleep
All Rights Reserved.

中高年の睡眠6時間以下で認知症リスク3割増

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

参考:睡眠不足の上司ほど部下に侮辱的な言葉を使う

19

睡眠の質の低下は、80.8%の研究において、高い攻撃性と関連

睡眠の質が悪いと攻撃的に

上司の日常的な虐待的行動と職場単位のエンゲージメントの要因として、毎日のリーダーの睡眠を検証した。夜間の睡眠量と虐待的監督行動の関係を検証。夜間の睡眠不足は、自己消耗(自己をコントロールできなくなる)のためリーダーが日常的に虐待的な行動をとることに影響を与え、こうした虐待的な行動は最終的に日常的な部下のワーク・エンゲージメントの低下をもたらす。

このモデルは、上司と部下の両方から得たデータを用いて、10日間わたる経験サンプリング調査によって検証された。その結果、上司の自己消耗と上司の日常的な罵倒行動・睡眠の質・量の間接的な効果が、部下の日常的な職場単位のエンゲージメントに影響を及ぼすことが示された。

Van Veen et al. Sleep Med Rev 2021 (当社にて和訳掲載)
右上記事の元となっている論文
https://www.researchgate.net/publication/36531322_You_Wouldn't_Like_It_When_It_Sleeps_It_Sleeps_Daily_Abusive_Supervision_and_Work_Unit_Engagement

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

参考:慶応大学 山本勲教授の研究結果

20

平均睡眠時間が上位の企業ほど、利益率(ROS)が高く2年後にもその傾向が続いていたことが判明 (日経スマートワーク調査・ビジネスパーソン調査)

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

B県警察

休めば休むほど、捜査効率アップ——警察組織が働き方を見直した本当の理由とは。

生と警 生き方。 という方。



警察は、2015年度から、企業の働き方改革などに取り組み、ワーク・ライフバランス社のアドバイスを受け、働き方の見直しを始めた。2014年に、ワーク・ライフバランスの小室淑恵社長を講師に招き、副署長、次長クラスが受講したことがきっかけだ。

「働き方を見直さない警察が立ち行かなくなる」という小室社長の話に衝撃がもたらされ、実際の職場環境の改善と意識改革の両輪で働き方の見直しをすることになったのだ。というのも、県警の受検倍率は、2011年度の12.5倍をピークに減少傾向にあり、2018年度は5.4倍。団塊世代が退職し、採用人数は以前と同じ水準だが、受験者は減

モデル部署の取組例

1. カエル会議
2. スケジュール共有
3. 宿直明けは「帰ります証」
4. 少年カルテや捜査資料をデータで蓄積



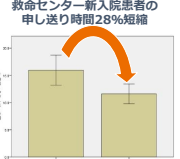
取り組みチームが休暇取得最多、最大で60%減の残業削減、事故処理件数4割増 中間管理職への新しい教育がカギに

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

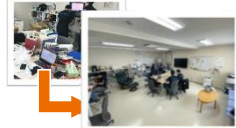
国立大学法人長崎大学・長崎大学病院

(長崎県 従業員:3,239名 業種:教育)


2015年から長崎大学・長崎大学病院のトライアルチームを選出しワークスタイルイノベーション (WSI) としてコンサルティングを実施。2019年は救命救急センター、外傷センター、看護師チームの3チームで実施。2019年9月から2020年7月までコンサルティング。救急車やドクターヘリなどの対応件数は19年度は救急車の受け入れ数、ドクターヘリが年々増加し、業務負荷が増加していた。業務を分析し、患者の容体や治療方法等に関する情報を引き継ぐカンファレンスの「申し送り時間」が本質的な治療等の時間を圧迫していた。



救命センター新入院患者の申し送り時間28%短縮



外傷センターは整理整頓により「探し物が減った」と実感



外傷センター : 看護師と申し送りノートを使って看護師から医師へ業務改善提案を受ける仕組みを作成。指示依頼が60%削減。総労働時間を変えず医師の週4日勤務を実現。

救命センター : カンファレンスにて申し送りの時間計画・内容見直しを行い、時間が3割減！チーム全体で240分削減！！

看護師チーム : 現場主導で声掛けカードを活用したコミュニケーションの増加により8割以上が「チームの変化を感じた」と回答 栄養士チームにタブレット導入。大量の資料不要になり効率向上

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

勤務間インターバル宣言

宣言

私たちは、勤務と勤務の間に11時間休息を取る、勤務間インターバル制度に賛同します！勤務と勤務の間に十分な休息・睡眠時間を取ることで、生産性と健康の好循環社会を創出します。また従業員と家族から満足度の高い職場を提供し、高い集中力や創造性で良い商品サービスを生み出すことで、持続可能な社会の実現に貢献します。

2023年4月11日

現在 37組織 宣言

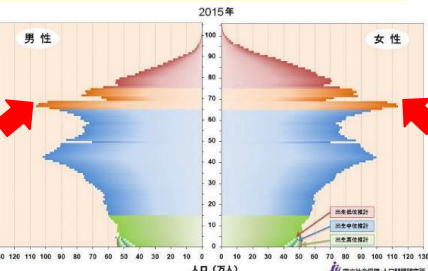


本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

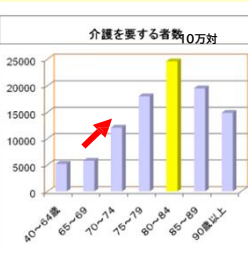
参考:個人の問題も 要介護者数はこれから更に跳ね上がる

1945年に終戦。直後に生まれた1947年生まれの団塊世代が2017年に70代に突入!

要介護者は60代後半から70代前半で跳ね上がる



2015年 男性 女性



介護を要する者数0万対

資料:厚生労働省、平成16年度国民生活基礎調査より弊社にて作成

介護離職は年間10万人を超えたが、これはまだ嵐の前の静けさ。特別養護老人ホームの待機人数は37万人。介護は重篤化してから平均10年、両立が重要。

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

25

今、私たちにできること

しずみつつある人口ボーナス山

人口オーナス山

労基法の波も…

男性 長時間 同質性

沈下

性別問わず 睡眠・健康・集中 多様性

隆起

沈みゆく「人口ボーナス山」から青々とした「人口オーナス山」へ。 団結して飛び移ることが出来るか？ 沈む前に間に合うのか？ この組織が、この国が、間に合うように一緒に動いていきましょう！

26

建設業界の動き

■2019-2020年 時間外労働の上限規制義務化に向け自主規制開始

時間外労働の適正化に向けた日建連の自主規制目標

日建連では、改正法適用までの間に時間外労働を段階的に削減し、法適用への円滑な対応を図るべく、業界 期間中の自主規制目標を定め、取り組むこととした。

期 間	改正法施行前 （2019-2020年度）	改正法施行後 （2020-2022年度）	適正水準 （2023年度〜）
年間の上限 （月平均200時間）	500時間以内 （月平均200時間）	500時間以内 （月平均200時間）	【年間】200時間以内 【特別業務】200時間以内
1日の上限	8時間以内	8時間以内	8時間以内
1日の上限	8時間以内	8時間以内	8時間以内

（日建連「時間外労働の適正化に向けた自主規制の取組について」を基に作成）

■2019年6月 品確法改正で働き方改革への対応

■2020年10月 建設業法改正で適正工期に言及

■2021年~2022年 組織変革のチャンスと 各社取り組み本格化

転職したい(会社を辞めたい)と思った理由(9つ選択)

（日本建設業協会職業生活改善推進部資料を基に作成）

一般社団法人日本建設業連合会刊行 『Ace建設業界2020年11月号』 「特集 働き方改革の針路を探る」より

全国建設業共同組合連合会 女性のためのユニフォームデザイン プロジェクト

土木学会 2024年働き方改革に関する特別小委員会

27

働き方改革を進める手順の落とし穴

- 多様な背景を持つ人材(新卒・男子・独身・日本人以外)の積極採用
 - 参考になる先輩社員(ロールモデル)がない
 - 優秀な学生が重視する観点でPR出来ていない
- 休業・時短を経て継続就業できる制度整備
 - 制度はあっても、それを使った人のモチベーションが下がってしまう
- 長時間残業の是正
 - 業務量が多く、残業しないと一人前にこなせない
 - 重要な会議ほど時間外に行われる・育成タイムは19時以降
 - 昇進するポストは残業・出張・転勤多い
- 評価の見直し「成果主義」の定義修正
 - 成果主義の定義が「期間あたり生産性」
 - 「時間あたり生産性」が低い人に高い評価
 - チームの生産性を上げた管理職が損する組織

1→4ではなく4→1と取り組むことが重要
経営層、管理職が腹落ちして変革をイメージできるかがカギ

28

なぜ私たちは働き方改革に取り組むのか

あなたの職場や顧客には「人口ボーナス期の価値観」は残っていないか？
自分達で勝手に増やしたルールは無いか？
どんな現象があるだろうか？その背景や経緯、原因についても考えよう。

私の職場
私の顧客

仲間の考え

WLB
ワークライフバランス

2. 「変革」をより具体的にイメージする4つのポイント

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

30
WLB
ワークライフバランス

働き方改革で何が変わるのか？

- ① チームが変わる
- ② リーダーシップが変わる
- ③ 時間の使い方が変わる
- ④ 「当たり前」が変わる

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

31
WLB
ワークライフバランス

ポイント① チームが変わる

1. 徹底的な属人化排除が行われている
「あの人がいないとまわらない」のはリスク。
仕事を抱え込む人は仕事ができない人。
2. 情報が共有され、全員で振り返りができている
仕事のノウハウが共有されている。
うまくいったこと、うまくいかないこと、どちらも大事な財産。
仕事の勝率が上がれば、少ない時間で高い成果が出せる。
3. 育児・介護中の同僚を支え、チームワークで働いている
明日はわが身のGIVE&TAKE
4. 後輩を育て、信じて任せている
時間内で自分のできごとと出来ないことの明確化。

個人戦からチーム戦へ
仕組みを変えていく

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

TOSHIBA
東芝プラントシステム株式会社
(神奈川県横浜市 / 従業員数：4,182人 / 建設業)

東芝プラントシステム株式会社

- ・2024年の労基法改正を見据えて、2019年4月から3カ年計画で働き方改革活動実施
- ・3期で本社6部門、現場6部門、管理職約120名に対しコンサルティングと研修を実施
- ・働き方改革実践チームに朝メール.comを導入し活用
- ・経営層もカエル会議・合宿を実施、働き方改革ロードマップを宣言

■ 小規模現場の事務処理負担を軽減するため、働き方改革の取り組みを開始する前と比較して働き方は良い方向に変化したと感じますか？

No.	変更	実施結果	備考
1	安全衛生（労務管理）(改善)	継続	工場内職員の健康
2	現場作業効率向上(月報・一部報告)	不登	書類とグラフの削減
3	工事月報	不登	上記1. と統合の集約
4	産業廃棄物処理(マニフェストの集約)	継続	
5	労務管理(労務管理・巡回日報(業務)の71)	継続	労務管理の効率化
6	経理(経理(経理))	不登	1枚に統合
7	労務管理(労務)	不登	
8	労働安全衛生(労働安全衛生チェックリスト)	不登	作業指示、研修資料等で活用とする。
9	労働安全衛生(労働安全衛生チェックリスト)	不登	

変化への満足度 93.3%

朝メールなくてどうやって仕事してたんだろうと驚くくらい、定着しています。施設G早川さん

数字を作るんじゃなくて本気の取り組みをしてくれて挑戦できた。P様 2加田さん

＜書類枚数削減＞9種11枚→4種4枚約63%以上の削減
 ＜作業時間削減＞16H/月程度→7H/月程度、約56%以上の削減
 現場の納得感が高まり「体感では、8割減った」との声も

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

33

三菱地所プロパティマネジメント株式会社

(従業員数: 1,093名※2019/1時点 業種: 不動産管理業 所在地: 東京都)

1. 定時退社促進・定時退社強化週間の設定・退社時のアラーム鳴動
2. 執務環境改革・打合せ時に**タイマー**設置・部内BGMをかける
3. コミュニケーション活性化・月1回のカエルランチ・週1回の昼休み後共有タイム
4. 残業事前申請 5. Web会議 6. 集中スペース
7. **ワークスタイルチャレンジ表彰** 平均残業20時間・有休取得80%をクリアしたチームに**1人6万円支給!**

◎実験前

移動	Aビル	移動	Bビル	移動	顧客へ報告	移動	事務作業
----	-----	----	-----	----	-------	----	------

移動が多い・・・

Face to Faceの必要あり?

◎実験中 東京のビル担当者が遠隔で管理 + 出張で現地マスト業務の遂行

通常時	遠隔業務 (WEB会議・TEL対応)	顧客報告 (WEB会議)	事務作業
出張時	出張	現地マスト業務 (Aビル・Bビル)	
	現地マスト業務 (顧客対応・テナント交渉等)	事務作業	出張

※業務のオンライン化・リモート化によるコスト削減効果の検証を目的として実施し、2021年4月一部制度化!

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

34

ポイント② リーダーシップが変わる: 心理的安全性

■Google社「プロジェクトアリストテレス」
生産性の高いチームチームの共通点を探ったプロジェクト。成功するチームの因子は何かをGoogle社内の様々なチームを対象とした大規模な調査分析

■プロジェクトアリストテレスの結論
生産性の高いチームには2つの共通点がある。
①均等な発言の機会がある: チームメンバーひとりひとりが同じ発言量である
②社会的感受性が高い: 自身の発言の影響を理解し相手の感情を読み取ることができる
※人の写真顔の写真を見せて、その人の感情や考えていることを説明させる実験でチーム内平均値が高かった。

①②の共通点はチーム内の「心理的安全性」を高める要素であり、「このチームの中でなら自分の意見を笑われぬ、拒絶されない、罰されたりしない」という心理的安全性がチームの生産性を高めている。

✓ 高い生産性は「有能な人材」「リーダーシップ」等が要因ではなく、「**心理的安全性が高い**」環境が整備されていることが要因であった
✓ 「チームの中でミスをした、それを理由に非難されることはない」と思えるか、がチェックポイント

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

35

心理的安全性を高める関係の質向上のマネジメントとは?

- ✓ **プライベートや弱みをうまく開示**し、メンバーの多様性を生かす (完璧なリーダーには、自分の意見など必要ないと考えてしまう)
- ✓ メンバーの考える力を育てるために、**少し黙る**。
指示を出す前にメンバーが自力で答えにたどり着くまで待つ
- ✓ 事情が言い合える、「お互い様」と、さっと助け合えるためには、職場全体の**仕事を属人化させない。情報共有する人を評価**する
例: マニュアル休暇・ありがとう付箋・朝メール・カエル会議が有効
- ✓ 離職する若手共通のキーワード「成長できない」を解決する3つ
①1on1で、去年と今年、先月と今月、**どう成長しているかフィードバック**
②2~3年ではなく、**10年単位での期待・不足スキル**を伝える
③社内ではなく、社外で勉強する「**時間**」を返す、働き方改革
- ✓ 自身のワーク・ライフバランスを実践し自己研鑽に励む。人生100年時代の評価者は家族。部下の家族が応援してくれる職場へ

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

36

鹿島建設株式会社 (東京土木支店 外環中央JCT工事事務所)

東京土木支店にてオンライン講演・所長会ディスカッション・カエル会議実施

- ・社員組合執行部の発案で全事務所対象の講演会を実施。
- ・所長会議にてディスカッション。**管理職から心理的安全性に深い理解**
- ・WEBコンサルで、コロナ禍でも事務所オリジナルの取り組みを実施。
- ・楽しみながら進める工夫と形骸化からの脱却 ラジオ体操でダンス

●新しい施工計画立案の様子
・4か月先まで、ステップ平面図と工程表ベースでの提案を出す
・若手からベテラン社員、職長も自由にコメント
・コメントは随時受付
・現場からでもコメントできるWEB
・粒感はない

●ありがたい姿をKY用紙に

●GoodJobカード

取り組み開始から2か月のロケットスタート。所長副所長で新スタイルの「見守り育成」についての議論が深まっている

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

カエル会議® オンライン

チームの働き方改革をガイドする **カエル会議®** オンライン 30日間の無料トライアルです

ダイバーシティ時代の多様性を生む会議。 付でない会議をだれでも運営ができます！

チーム体験会 説明会 申込み→

所要時間を明確に アジェンダごとに時間を設定しカウントダウン

カエル会議® オンライン

カエル会議® オンライン

【説明】

- ① 「家々くくる」 オフィスとは？のアイデアを次回MTCまでたくさん書き出す
- 次回MTC：2020年4月31日（月） 1時～
- ② 下記のドリームMTCでどのようなチームを創りたいか、書き出しておく
- 締め切り：2020年9月10日あたり（決定し次第別途共有します！）

① 100 非業務の時間が取れない原因は？

- 共有のための会議の所要時間が長い
- 社内会議のための資料作成が多い
- 集中して作業したい時に話しかけられる

② 100 上記に対する意見

- タスク化
- タスク化
- タスク化

③ 100 上記に対する意見

- タスク化
- タスク化
- タスク化

「アクションを忘れない！」 次の会議までのアクションを確認できる

「無記名で遠慮なくアイデアを」 後職や年次にとられずアイデアを出せる

「いいね！」で同意を表明 メンバーから賛同が得られて提案しやすくなる

「同時に」「無記名」でアイデアを集めることで、口頭の会議で起きていた「忖度」がなくなり、フラットに意思決定できる

※本講演を聞いた方は通常30日のところを、6カ月トライアル無料！QRコードのお申込みフォームよりイベントコード「twibカエル会議」と入力ください

株式会社アイシン

従業員数：約37,000名
業種：輸送用機器 所在地：愛知県

38

WLB

2018年度より『働きがい改革』スタート！（経営方針に働き方改革を明記）
「関係の質」をテーマに掲げ、「朝夜メール」「カエル会議®」をモデルチームで実施
2020年度より、働きがい改革や男性育休取得100%に向け取組みをさらに強化

間接職場 月平均残業時間 75%減！

2017年度 2018年度 2019年度 2020年度

総労働時間 2,000H

2019年

主業務 (58%)
付帯業務 (42%)

総労働時間 1,800H

2020年

主業務 (74%)
付帯業務 (26%)

働きがい改革等で社員63時間労働時間短縮！

・間接職場月平均残業時間75%削減(2017年度比) 年次有給休暇取得率は98.7%(2019年実績)
・主業務にかけている時間が58%から74%に改善！「本質的業務」に時間配分が増加。
・走行安全第一制御技術部ではデジタル化RPAの導入により、月97.3時間の効率化
・働きがいアンケートでは「コミュニケーションの量」「コミュニケーションの質」「業務効率化」が向上したという回答が7割に向上！前回調査よりも20%以上UP。
・技術部の男性社員はライフへの好影響も！！
「働きがい改革を通じて早く帰宅でき、家事を手伝うようになったことで妻に大変喜ばれた。家族との時間が増え、仕事のモチベーション向上につながった」

※本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

ポイント③ 時間の使い方が変わる

39

WLB

生産性 = $\frac{\text{得られた成果（仕事の結果）}}{\text{投入した資源（人・物・金・時間）}}$

生産性を高めるには、投入する資源を減らすという視点だけでなく、得られる成果を最大化するという視点が大事。得られる成果を最大にするための時間をきちんととれるように時間自律性を高めていきましょう。

※本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

時間自律性とは

40

WLB

時間自律性とは、時間を自分で自律的にデザインして、戦略的に1日を送ること

仕事の優先順位と所要時間を組み立てることが必要

「時間を自律的に組み立てる力」がテレワークの生産性を決める
なんとなく仕事を開始し、なんとなく一日の仕事を終える人が一番生産性が低い(石川善樹 予防医学研究者・医学博士)

成果をあげる者は仕事からスタートしない。
時間からスタートする。計画からもスタートしない。
時間が何にとられているかを明らかにすることからスタートする。
(ピータードラッカー 米国の経営学者)

※本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

日々の仕事の見える化・朝夜メール

41



- 朝、予定を立てる → 一日の段取り優先順位が整理できる
・作業時間の見積もりが出来る
- スケジュールを共有する → お互いの仕事内容や相談するタイミングがわかる
・同じ仕事を短時間でこなしている社員がわかり、時間当たり生産性で評価することが可能になる
- 互いにコメントをする (コミュニケーションを十分にとる) → 社員の相互理解が深まり仕事しやすくなる
・工夫を共有し、育成スピードが速くなる
・社員の頑張りを承認出来る
- 夜、実績を入れる 振り返る → 仕事に要した時間を定量的に認識できる
・自分がやるべき仕事が出来たか確認できる

仕事の見える化で、仕事ぶりをきちんと見てもらえているという納得感が高まる
日々のコミュニケーション向上で育成スピードも速くなる
今後ますます働く場所も時間も多様化する中で、バーチャルでのチーム力が必須

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

現在の働き方を確認

42



2月8日(土) 実績の登録

スケジュールは15~30分刻みを目安に考えます

業務とかける時間はセットで考えます

見込み時間と実際にかかった時間の差を記載します

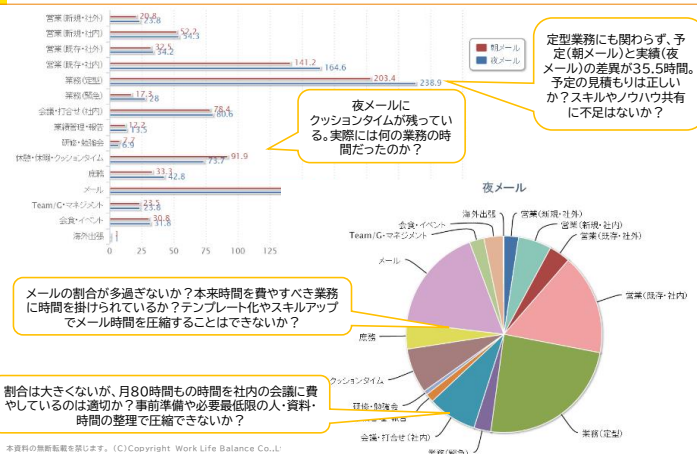
スケジュールのほか、その日の優先順位も記入します

予定していなかった業務が発生した情報は夜メールで記録をとっておきます

時間の使い方の“見える化”と毎日の“振り返り”で、個人の働き方が格段に改善！
組織としての課題のあぶりだしも可能で、改善の速度が上がります

【参考】WLB社はこう見る(分析&振返りの観点)

43



本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

株式会社えがお

従業員数:527名 業種:総合健康関連事業
所在地:熊本県

44



■パイロットチーム2チーム(4か月間):レイアウト変更を通じた育成環境の整備、突発業務削減、属人化排除に取り組む。

■全社:朝8時~夜20時以外の時間を入室制限。人材開発部担当役員・人材開発部長も一緒となり全社員の業務の洗い出しと、無駄な仕事をやめる判断を行う。

■残業時間の変化

チーム全体で34%削減

チーム全体で55%削減

■震災後の社内の声

- 「熊本地震でご両親のお世話で働けなくなり1週間お休みしたスタッフがいたが、働き方改革の取組をしていたからこそ、業務シェアができていて、業務を止めずに送り出すことができた。もし取り組んでいなかったらお客様にもご迷惑をかけていた」
- 「震災の日。21時26分。私は子供と一緒にいることができた。以前の働き方をしていたらこの時間に家にはいなかった。本当に本当に働き方改革に取り組んで良かったと思う」

複数担当制の実現により、熊本地震の急な欠席に対応。業務改善の報告書提出件数193%UP(537件⇒1,041件)。残業時間67%減(5時間⇒3時間10分/月)。みなし残業手当を廃止し基本給に組み入れ&賞与で還元(残業削減金額の10%)

8時~20時以外は執務フロア立入禁止を徹底したことで、終業後のオフィス内ジム利用率が20%UP。終業後の時間を自己研鑽にあて、通信販売エキスパート資格取得者17%UP(20名中8名合格⇒44名中25名合格) ※全て2017年度と2018年度比較

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

フクヤ建設株式会社 45

(本社所在地: 高知県 従業員数: 50名)

2021年7月～2023年まで「働き方改革コンサルティング」を導入。

- ・社員の50%を占める女性が活躍する職場への取り組み
- ・残業の短縮と整理整頓、レイアウト変更 「カエルMonday」「集中ボード」「デスク採点表」
- ・標準仕様の整理と図面の標準化 新入社員も図面の質が上がり戦力に
- ・人材の確保や育成への取り組み加速 求人票やホームページの見直し

効果検証を行いながら、着実に残業時間を削減。営業チームでは**10.3時間の残業時間削減**、**新卒応募者数3.5倍**の成果。設計チームでは**会議時間50%削減**をはじめ業務効率化・チーム協力体制の強化に成功。取り組みを発信し、人材確保→生産性向上の好循環サイクルを構築！2022年3月、高知県ワークライフバランス推進企業に認証(次世代育成支援部門・女性の活躍推進部門/2022年3月～認証、健康経営部門/2019年9月～認証)される。

※資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

住友生命保険相互会社～人事評価に「生産性評価」導入～ 46

部下に対する評価

- ・成果と時間のバランスで評価
 - 限られた時間のなかで、質の高い仕事をし、成果を出している職員を評価。
 - 同一の成果であれば、時間が短く効率的に働いている職員を評価。
 - 時間が長くとも新たな創造に繋がるような成果を出している職員、所属の業績に大きく貢献している職員を評価。
 - (ただし、原則として一定時間を超えた場合は評価しない)

所属長に対する評価

- ・所属のパフォーマンス向上を評価
 - チームのメンバーの能力を最大限引き出し、所属のパフォーマンスを上げている所属長を評価。
 - 特定の職員への仕事の集中や長時間労働を前提にパフォーマンスをあげている所属長は評価しない。
- ・成果と時間のバランスで評価 (部下に対する評価と同様)

	業績評価	行動評価	合計	月平均総労働時間	生産性ポイント	合計	順位	所属評定
Aさん	5点	5点	10点	210時間	-1点	9点	2	IV
Bさん	4点	5点	9点	170時間	+1点	10点	1	V
Cさん	4点	4点	8点	190時間	±0点	8点	3	III
Dさん	3点	3点	6点	190時間	±0点	6点	4	II
Eさん	4点	3点	7点	220時間	-2点	5点	5	I

従来の業績・行動評価(それぞれ5～1点)に加え、より短い時間で高い成果を出している人が評価される「**生産性ポイント**」を導入。さらに所属長は生産性向上に向けたリーダーシップの発揮ならびに取組みを評価し**賞与の支給ランクに反映**させることで、半年に一度ごとに部下の時間あたり生産性を意識させる仕組みを構築。

※資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

ポイント④ 当たり前が変わる 47

当たり前と思いきや考えていないことはありませんか

よくある例

- ・ 飯炊き3年、握り8年 (寿司職人)
- ・ 「安全」は聖域である (製造業)
- ・ 順番を飛ばして報告するのはご法度 (警察組織)
- ・ 愛ある赤入れ差し戻し (国土交通省)
- ・ おじぎはんこ

わかもの・ばかもの・よそのの
職場の中にある隠れた多様性を発揮させるチャンス

※資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

株式会社シップス(従業員数:1235名 業種:アパレル小売) 48

- ①最初は週1～2回の**カエル会議**(30分)で互いの業務を把握
- ②慣れてきたら毎日10分程度。問題点の抽出(例:掃除・倉庫整理)→改善実施→振り返り→行動を習慣化
- ③所要時間や優先順位について店長自らが全員にアドバイス

店長にとって大きな衝撃だったのは、「お客様のために」という理由での残業よりも「店舗スタッフ同士のコミュニケーション不足、店長のマネジメント力不足」が原因の残業のほうが多かったこと

法定外労働時間推移[h]

(月平均一人当り)

16年度昨年比較[%]

年末年始セールも前年比**80%以下!**

売上を落とさず! 深夜38%削減! 残業25%削減!
年末年始セールも前年比80%をキープは快挙!
グランフロント大阪店では閑散期間残業ゼロ**を達成!**

※資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

株式会社銚子丸 従業員数:正社員473名/パートアルバイト3,300名
業種:サービス業 所在地:千葉県

49

働き方改革と健康経営を両立し加速すべく、2020年より本部3部門・3店舗で働き方改革推進！

- 本部と店舗の連携強化(チャットツール導入で、店舗要望吸い上げ本部が改善)
- 徹底したオンライン化(魚の買付をZOOMで実施。研修をライブ配信)
- 掘地常務自ら第二子誕生に合わせて育児休業を取得後、店舗店長も6連休の育児休業を取得
- 社長、常務も在宅勤務、テレワークにチャレンジし、トップから社風を変えることにコミット。
- 女性店長、若女将、座長、料理長を育成するキャリアパス新設。早速2名が若女将コース入社。

買付・研修のオンライン化 南船橋店でのカエル会議

”営業時間の短縮””休業日の導入”により、営業時間を20,188時間短縮！

- 2018年比で総労働時間を5%削減、売上6%増加、1時間あたりの売上は15%増加！
- 2019年比で有給取得率4倍に増加。働きやすい環境が定着し離職率が12%から7%へ大幅減。
- 寿司職人でも休暇を取れる働き方により、中途採用応募者数増で採用コストが大幅に圧縮。
- コロナ禍でも2020年第1四半期の営業利益は前年同期比を2.2%上回る2.24億円を達成！
- 研修を徹底してオンライン化したことにより、移動にかかる経費を5ヶ月で355万円削減！(利益率換算で1億1,800万円の売上げに相当)
- 手土産の品質チェックリスト作成を通じて、取組店舗は前年比186%UP！

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

大塚倉庫株式会社(従業員数:347名 業種:物流業)

50

- WLB講演、トップ対談を実施
- 部署ごとに最終退室者が時間を入力、翌朝イントラの「最終退出席」に表示！
- 複数担当制、繁忙期指数に応じ部署を超えた応援により休みやすい体制に。
- 自社へ集荷に来る配送会社の労働時間削減の仕組みを実現(朝9時に積み込みのため前日夜から列を作って車中で寝ていたドライバーに、トラックヤード予約制を導入、スマホから予約し帰宅して睡眠を取れるよう改善)

10日以上有給取得率推移 74.4% (47% UP)

通常HCでの平均滞留時間の推移 2.2時間 (65%削減) 1.0時間

売上也毎年10%以上増加し、10日以上有給取得率74.4%(6年で47%up)
ドライバーの待ち時間 最大1.2時間削減(65%削減！)
全国のフォークリフト作業マン以外の支店業務従事者へもテレワークを導入。
また東京オフィス対象者100人 月1回テレワークデイを設けて実施。
社員の夢が叶う会社へ(男性役員1ヶ月育児取得、世界一周旅行、北極冒険を応援)

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

もっと多くの企業事例資料を持ち帰りたい方へ

「ワーク・ライフバランス」で検索し、弊社ホームページTOPから

ワーク・ライフバランス

講演をお聞きいただいた方へ

【講演を聞いてくださった方へ】をクリック
★アクセスコードは「wlbwlb」
アンケートに回答
→メールでダウンロードURLが届きます

現代の社会構造に適合し、人材が結果を出し続ける環境を構築する「サステナブルな働き方改革」のプロフェッショナル集団です。

2006年創業 担当業種1,000社以上 累計講演2,000回以上

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

3. 業界の強みを活かす働き方改革を考える

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

53

「働き方改革」とは何か

働き方改革 限られた時間の中でもっと良い仕事をするにはどうしたらいいかをそれぞれの立場で考え、具体的に行動する営み

- 組織全体で「働き方」について知恵を出しあっていく
- 「時間に制約がある」なかで「仕事の質を維持・向上させる」ための取り組み
- 皆で知恵を出し合うための「カエル会議※」が鍵を握る

※ここで「会議」とは上長や役職者が部下に指示を出す場を意味していません。誰もが答えを持っていない状態で皆で知恵を出し合う、打ち合わせ・アイデア出しの場のことを言います。

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

54

働き方改革の基本的な構造

ありたい姿をはっきりと描き、理想と現実のギャップ(=問題点)を認識し理想に近づける(ギャップを埋める)ために行動する。

本当の“働き方改革”=中長期的で成功しやすい

多くの“働き方改革”=短期的で失敗しやすい

ありたい姿

ギャップ(問題点)

現在の姿

習慣・行動

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

55

働き方改革の全体像

働き方改革とは「チームワーク」という土台の上で「理想的な姿と現実とに近づく」「現状のギャップを埋める」という取り組みです。理想的な(ありたい)姿は、生産性と仕事の満足度のどちらも妥協する必要がありません。その姿に近づくために「PDCA」を回すのがカエル会議です。

生産性向上

理想とは違う現状

心理的安全性 チームワーク という土台

満足度向上(やり甲斐/自分達の使命)

みんなで決める ありたい姿

カエル会議 PDCA

カエル会議 PDCA

カエル会議 PDCA

カエル会議 PDCA

カエル会議 PDCA

取り組みで重要なポイント

- メンバーがチームとして機能している(チームワークが良い状態)
- どのようなチームになりたいのか理想的な姿を明確にする
- 目標と現実のギャップ(課題)にはどのようなものがあるか明確にする(今後のカエル会議のテーマの洗い出し)
- 最も優先すべきテーマはどれか(取り組みの優先順位を設定)
- ギャップを埋めるため“仕方がない”変えられない”の発想から抜け出して考える

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

56

働き方改革の基本的な構造

カエル会議でありたい姿(理想)と現在の姿(現実)のギャップを洗い出しありたい姿を手に入れるためにすべきこと(解決策)を決めて、実行する。

現在の働き方を確認する

問題点を明らかにする

解決策を実行する

解決策を決める(カエル会議)

※カエル会議は週1回・30分が理想的。

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

参考:ある技術チームでのカエル会議序盤の様子

57

ありたい姿 (Desired Posture)
課題となる現象 (Topic and Phenomenon)
原因 (Cause)

解決策① 解決策② 解決策③ 解決策④ 解決策⑤
 解決策⑥ 解決策⑦ 解決策⑧ 解決策⑨ 解決策⑩
 解決策⑪ 解決策⑫ 解決策⑬ 解決策⑭ 解決策⑮

現場業務の効率化に関する自発した議論

詳細の事例はこちら

実施浸透に向けて、PDCAサイクルを回した。ほうれんそうのおひたしで聞きやすい雰囲気作りが浸透したおかげで、次の施策「ウェアラブルカメラの装着によるOJT」が大きく機能！ありたい姿に近づく具体的な施策が若手主導で継続している。

- (1) ありたい姿を決める**
 ふせん会議を使って意見を出し、「手戻りを減らし、確実に竣工！休みを取って健康な現場を目指す」にメンバー全員で合意。
- (2) 現実とありたい姿のギャップを探す**
 手戻りが多いのは若手メンバー。全員休みがとりづらく、疲弊気味…
- (3) 原因と、解決策を検討**
 若手がなぜ手戻りが多いかというところ…
 ①先輩が忙しそうで迷惑をかけられない
 →かえって聞いたほうが良い、と議論。
 でもなかなか聞きにくさがある。
 ②現場で迷うことがある
 →事前準備や、現場でのポイントをベテランから学ぶ必要がある。
- (4) 解決策の実行**
 「ほうれんそうのおひたし」聞きやすい雰囲気作りから！



4. 今後の皆さんのアクション

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

“先手を打つ”働き方改革の重要性

59

	追い込まれた働き方改革	先手を打つ働き方改革
段階1:	過労自殺の発生や労基署指導等により取り組まざるを得ない環境が生まれる	経営層・幹部職が正しい理解を持ち、自らの意識・行動が変化する
段階2:	幹部職から「帰れ帰れの大声令」が发布組織内に「やらされ感」が醸成される	中間管理職が「上が言うからやる」ではなく「成長と成果のためにやる」と理解
段階3:	経営幹部は社会への対応に追われ働き方改革に関する指示が後手に回る	部署に最も必要な取り組みが行われ、経営幹部から評価を受け意欲が向上する
段階4:	業務の構造が変わらない・仕事量が変わらないまま労働時間短縮だけを目指す	現場からのアイデアに基づく組織の業務削減・制度変革・設備投資が行われる
段階5:	意欲低下とコンプライアンス違反(持ち帰り残業等)が発生する	多様な人材が能力発揮できる職場環境がさらに整備され組織への信頼度が向上
段階6:	有能な人材の流出・組織全体の意欲低下によりさらに業務負荷が増加する	現場が自立して判断・変革・挑戦するようになり改革が持続・加速する

“先手を打つ働き方改革”に着手し、各部署の主体性と組織全体の先進性を高く

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

【参考】個人や組織にどんな効果をもたらすか

60

	個人	チーム・組織
深度	心理的余裕が発生	優先順位が明確に
	仕事が増える	残業時間の縮減
	周囲の評価が高まる	定時退行の実現
		業界の慣習の改革・波及
		業界の慣習の改革
		社会的信用度の向上
		社会ニーズのキャッチ
		組織力の向上
		有能な人材の獲得と定着
		時間・段階
	睡眠時間が増える	自由な時間が増える
	食生活が改善される	私生活に時間的余裕
	顔色がよくなる	家族を職場に呼べる
	笑顔が増える	私生活の学びを発見
	集中力が増す	新たな情報が集まる
		学びが仕事に活きる
		新価値創造が生まれる
		ライフワークにまい進する
深度		知見や見識が高く深く
		豊富な話題・アイデア
		NPO法人を設立
		新たなボランティア始動
		定年後の事業計画が進む
		新価値創造が生まれる
		ライフワークにまい進する

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

ワークとライフの相乗効果

61



仕事

私生活

アイデアが沸くので、仕事が
効率的に終わり評価UP！
視野の広がりで企画力UP！

心も身体も健康に。
外部との交流で人脈も広がる！
自己研鑽をつむ時間も。

ライフが充実すれば、人脈・アイデア・スキルが得られて
結果的にワークの質と効率が上がる。
ワーク・ライフバランスに積極的に取り組み、
充実した人生と勝てる組織・盤石な業界を作っていきましょう！

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.



5. 振り返り・質疑応答

今日の気づきを共有しましょう

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.