

仕事と生活の調和推進に係る専門家のあり方についての

検 討 結 果 報 告 書

(社) 全国労働基準関係団体連合会

当連合会では、平成 20 年 11 月、厚生労働省からの委託を受け、仕事と生活の調和に係る分野に関して知見を有する者により構成される「仕事と生活の調和の推進に係る専門家のあり方検討委員会」（以下「検討委員会」という。）及び「同作業部会」を設置して、仕事と生活の調和の推進に係る専門家（以下「専門家」という。）のあり方について、下記の検討を行ってきたところであるが、平成 21 年 3 月 3 日、検討委員会の検討結果がまとまり、別添のとおり委員会から報告書が提出されたので、その結果を報告する。

記

1 仕事と生活の調和に係る専門家のあり方検討の背景とねらい

(1) 専門家のあり方の検討が必要とされた背景

仕事と生活の調和については、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」を踏まえ、国においても、仕事と生活の調和の実現に向けた社会的気運の醸成等に取り組んでいるが、社会においても仕事と生活の調和の実現に向けた関心が高まりつつある。

このような中、多くの企業にとっては、仕事と生活の調和に向けた取組の必要性は理解しながら、具体的な対応が見出せない状況にあり、企業に対し仕事と生活の調和についてアドバイスを行う専門家のニーズは増大しているものの、要請に応えられる専門家が極めて少ない現状が認められる。

また、既にいくつかの地方自治体等においては、専門家の養成に向けて独自に講習が行われているが、講習の内容等は区々であるため、養成された専門家の有する知識・能力等に差がある現状が窺える。

(2) 専門家のあり方の検討の位置づけとねらい

① 専門家のあり方の検討は、上記背景から、国（厚生労働省）が、WLBを推進するために、専門的な知識と能力を一定水準以上備えた専門家を相当数養成することを目指して、

ア 専門家に求められる役割

イ 専門家に必要な能力要件（受講者に係る要件も含む。）

ウ 専門家の要請に必要な講習内容（カリキュラム）

等について検討を行った。

- ② 検討の成果は、今後、国が自ら行う専門家養成に係る検討に向けた基礎資料とされ、さらに、専門家養成講座の認定・具体的な実施要件、専門家の派遣等の施策の検討に資するものとするねらいがあることを踏まえて行った。
- ③ 検討を進める基本として、下記の国の施策との整合性を担保したものとすよう配慮した。
- ・ 「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」
 - ・ 「仕事と生活の調和推進のための行動指針」
 - ・ 「今後の仕事と家庭の両立支援に関する研究会」報告書
 - ・ 「男性が育児参加できるワーク・ライフ・バランス推進協議会」提言

2 検討委員会及び作業部会の構成

検討委員会は、次の方々に依頼した（順不同）。

氏 名	所 属	役 職
北浦 正行	財団法人 社会経済生産性本部	事務局次長
小室 淑恵	株式会社ワーク・ライフバランス	代表取締役社長
佐藤 博樹	東京大学社会科学研究所 日本社会研究情報センター	教授
奥田 久美	全国社会保険労務士会連合会	専務理事
水元 明則	社団法人中小企業診断協会	専務理事
古山 善一	社団法人日本産業カウンセラー協会	常務理事
田代 耕太郎	社団法人全国労働基準関係団体連合会	専務理事
青山 平八	同 上	事務局長

また、作業部会は、次の方々（順不同）に依頼した。

氏名	所属	役職
大塚 万紀子	株式会社ワーク・ライフバランス	コンサルタント
小室 淑恵	同上	代表取締役社長
佐藤 博樹	東京大学社会科学研究所 日本社会研究情報センター	教授
久保 邦秀	全国社会保険労務士会連合会	事業部長
油井 文江	コンサルティングオフィス 株式会社ゆいアソシエイツ	代表
和田 幸子	社団法人日本産業カウンセラー協会	常務理事
田代 耕太郎	社団法人全国労働基準関係団体連合会	専務理事
青山 平八	同上	事務局長
松原 光代	同上	専門委員

仕事と生活の調和に係る専門家のあり方検討委員会

検 討 結 果 報 告 書

平成21年3月3日

(社) 全国労働基準関係団体連合会

会 長 羽 矢 惇 殿

仕事と生活の調和に係る専門家のあり方検討委員会

座 長 佐 藤 博 樹

仕事と生活の調和（以下「WLB」という。）に係る専門家（仮に「ワーク・ライフ・バランスコンサルタント」と仮称する。）のあり方について検討した結果を下記のとおり報告する。

I WLB支援の必要性について

1 企業にとってのWLBの支援の必要性について

これまでの企業で働く社員には、男性については子育てや家事などの家庭責任を妻に任せて仕事に集中できるタイプが多数を占めていたが、近年では労働力人口の約4割を女性が占め、共働き世帯が専業主婦（夫）世帯を上回るようになった。この社員の家族のあり方の変化は、夫婦の役割分業のあり方を変え、仕事にだけ専念できる社員が大きく減少し「時間制約のある社員」が主流となって、従来の人材マネジメントでは職場の業務を運営することが難しくなってきていることを意味している。

また、社員が望ましいと考える価値観やライフスタイルも変化している。特に、男性の既婚者が仕事と家庭を含むプライベートのバランスを重視するようになっている、という変化は重要である。内閣府の「少子化と男女共同参画に関する専門調査会」が2006年に行った調査によると、男性既婚者の3人に1人が希望するライフスタイルとして「仕事・家事・プライベートを重視」と応えているものの、現実には51.2%が「仕事優先」の生活となっていることが明らかになった。つまり、現在の生活に必ずしも満足していない、という結果になっているのである。

このような理想と現実の乖離は、社員のモチベーションや能力発揮、生産

性、創造性など組織パフォーマンスに影響しうる要素を低下させかねず、企業運営の観点から火急に対応する必要があると考えられる。本来、企業とは、人材の活力を高め、厳しい競争に勝ち残るべく、戦略的に取り組んでいくことが期待されている。しかし、社員の価値観が変わり、社会のメンバーとして働くこと以外に、個人としての様々な活動を希望し、様々な役割を担う必要が生じている中、「働くこと」に対して無制限に時間を投下できない人材をマネジメントしていくことが企業に求められているのである。つまり、時間的制約を持つ社員が仕事に意欲的に取り組むことができる環境を醸成することを企業が戦略として取り組むことは時代の要請であり、人材活用における中心的課題となっているのである。

また、職場における仕事内容も、かつてのように長時間働けばそれに比例したアウトプットが期待できるものでなく、投入した時間以上に個々の創造力や企画力が問われるものへと変化している。今後、さらに付加価値の高い仕事の比重が高まる中、従業員の能力を高めつつ、より効率的に働く業務運営のあり方や評価の仕方を徹底していくことが不可欠である。

こうした企業の人材、仕事内容の変化に対応して一律的な人材マネジメントや働き方を見直し、仕事に投入できる時間の総量を所与としてその中で付加価値を高められる人材を活用・育成する、という視点から、企業によるWLB支援への取組が求められているのである。

2 社会にとってのWLB支援の必要性について

現在、わが国は急速に進む少子化とそれを背景にした労働力人口の急激な減少に直面している。これらを解決しない限り、活力ある社会経済をつくることができない。社会経済の活性化には、まずは労働力人口を増やすことが不可欠であるが、現時点で少子化問題が解決しても生まれてきた子どもが労働力として社会に参加してくるのは、早くても20年後である。その間は、現在いる労働者一人ひとりの生産性を向上させることで対応していく必要がある。

まず、少子化問題の解決には、出生率の低下の背景にある女性の継続就労を支援する必要がある。

子どもができてキャリアの継続を希望する女性が増加する一方で、従来の男性社員のように働くか、家庭を選ぶかの二者択一をせざるを得ない労働環境にあることが多い上に、依然として男性の働き方に変化が見られないことから、女性の仕事と子育ての両立が困難な状況は解消されず、出産を機に約7割が労働市場から退出してしまう状況にある。内閣府の男女共同参画会

議が行った調査によれば、OECD 加盟 24 カ国の 1980 年から 2000 年の 20 年間における出生率と女性労働参加率を元にこれらの増減を組み合わせる 5 つのタイプに分類したところ、アメリカ、オランダ、デンマークなどは出生率が上昇し女性労働参加率もあがっているタイプに分類されているが、日本は出生率も女性労働参加率も OECD の平均以下で、ギリシャ、スペイン、イタリア、韓国と同じタイプに分類されている。つまり、わが国は世界の先進国の中でも特異な国であり、明らかに仕事と生活の両立が困難な社会になっているのである。また、少子化に歯止めがかかり女性の労働参加率が向上した国を考察すると、地域や家族の子育て支援の体制構築が整備されているだけでなく、家庭内役割分担の柔軟性や適正な労働時間、働き方の柔軟性が進んでいることが明らかになっている。わが国もこのような観点から、男性の働き方を含めた WLB 社会の実現に向け取り組んでいく必要があるのである。

労働者一人ひとりの生産性の向上についても、現在の長時間労働が常態化している中では十分な能力開発のための時間確保が難しいばかりでなく、疲労の蓄積によるヒューマンエラーによる事故等を起こしかねない状況にある。特に、20 代後半から 40 代前半の年齢層では、週 60 時間以上就労している雇員の割合は 20% を超え、30 歳～34 歳では 4 人に 1 人の割合になっている。また、これらの長時間労働者ほど有給休暇取得日数が少なく 70% 以上が年休の半分も取得していない。こうした状況は雇員の質を下げることになるのである。

こうした問題への包括的取組みとして、2007 年 12 月に官民の合意による「仕事と生活の調査（ワーク・ライフ・バランス憲章：以下、WLB 憲章）」および「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が取りまとめられた。WLB 憲章では、女性をはじめ働く意欲を持つすべての人の労働市場参加を実現できるよう、従来の二者択一的な働き方を解消し、個々人の多様な価値観を受容できる柔軟な働き方の実現に向けて企業と働く人、国民、国、地方自治体がそれぞれの役割を果たしていくことが示されている。まさに、社会全体で WLB への取り組みが必要とされているのである。

3 ワーク・ライフ・バランスコンサルタントの必要性について

ここまで企業、個人、社会にとっての WLB の必要性を述べてきた。社会にとっては、急速に進む少子化と労働力人口の減少への対応、企業においては人材活用の観点から一律的な人材マネジメントからの脱却、個人においては、仕事と生活の両立が困難な状態であるワーク・ライフ・コンフリクトの解消がそれぞれ求められている。この必要性については、多くの人の賛同を得る

ところであろうが、個々の課題について、具体的な取組についての解決策を見出し得ずに模索している企業が多いのが現実であろう。

したがって、企業、個人にとっての WLB 実現に向けた取り組みが社会経済の活性化につながることを理解し、その実現の担い手（経営者、職場の管理職、個人）に適切なアプローチを施し、さらには WLB の実現を困難にしている課題への解決策を提案できる人材の養成が急務である。特に、WLB 支援に対して労働力の確保や優秀な人材の定着など、組織の持続的発展の観点から、その取り組みの必要性を感じながらも、コスト増への危惧等から積極的展開を躊躇している中小企業に対しては、相談にとどまらず、それぞれの企業が有する課題を迅速に把握、分析した上で、WLB 支援策を提案・展開できるような、コンサルティングレベルで関わることができる人材が求められていると考えられる。

Ⅱ ワーク・ライフ・バランスコンサルタントに求められる役割・・・具体像

1 ワーク・ライフ・バランスコンサルタントの支援すべき対象：企業・職場・個人

ワーク・ライフ・バランスコンサルタント（以下「WLBC」という。）が WLB 社会の実現に向けて取り組む対象としては、WLB 憲章にあげられた関係者のうちの「労使」と考える。国や地方自治体はこれらをサポートするのが適切であろう。

すでに WLB 支援への取組を積極的に展開している企業を見ると、いくつかの問題が明らかになってきている。具体的には、「多様な価値観やライフスタイルを受容できる企業風土の醸成」、「仕事管理や時間管理など人材マネジメントと働き方の改革」、そして「WLB 支援のための制度導入と利用促進のための職場作り」の 3 つである。これらのどこから取り組むかは各社で異なるが、まずは各社の現状把握から取り組み、具体的課題を経営者などへ働きかける必要がある。特に、「多様な価値観やライフスタイルを受容できる企業風土の醸成」については、管理職が個人々の「WLB の実現されている状態」が多様であることを認識することが重要であるが、これについては、経営者がイニシアチブを取り管理職に働きかけていくことが不可欠である。

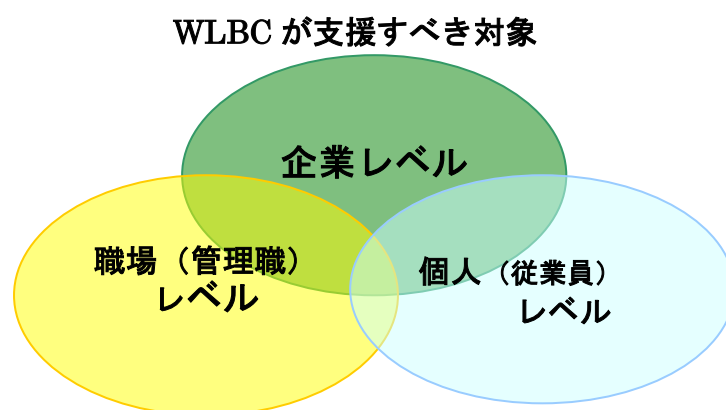
このように企業が社員の多様性を受容するようになると、それらを配慮した仕事管理と時間管理を管理職が職場で実行していく必要が生じる。従来であれば、時間制約が小さい部下が多数いたため、業務量が増えれば労働時間を延ばすなど、弾力的な労働時間でカバーすることができたが、多様な価値観を認める＝時間制約がある社員を活用していくことが前提となれば、日頃

から部下の業務進捗を適切に把握し、職場内での連携を深め、突発的な事象が発生しても対応できる人材マネジメント力が求められる。

また、個々の社員についても「自分にとって望ましい WLB とは何か」を考え、会社や上司に要望を伝えることが必要になる。しかし、実際には、これまでの“社員”は、生活との時間制約を気にすることなく、会社からの指示に従って長時間労働や転勤に応じてきたため、自分にとっての WLB を考え、その実現のために会社や上司に要望を伝えたり相談したりすることが十分に行われていない。まずは、「自分にとって望ましい WLB とは何か」を考え、それを実現できるようなライフプランとキャリアプランを立てられるよう、社員を育成していくことが重要である。その上で、会社としてはどのように支援していくか、どのような仕組み（人事制度）を整備するかを考える必要がある。

このように、WLBC の役割は、企業レベル、職場（管理職）レベル、個人（社員）レベルと、支援すべき範囲は幅広い。今後求められる WLBC には、比重は異なるにしても、これらすべてに対応できることが期待されると考える。

なお、こうした企業による WLB 支援は、企業が雇用するすべての従業員を対象とするものであり、正規社員のみならず、パートタイム労働者や有期契約社員などいわゆる非正規社員もその対象となる。

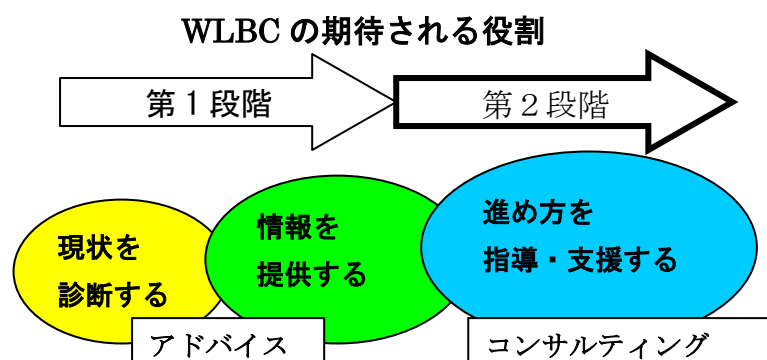


2 WLBC に期待される役割

WLB 支援はすでに大手企業を中心として推進されつつあるが、WLB 社会の実現に向けては、企業の大小にかかわらず、さらに広範な企業による取組の拡大が不可欠である。しかしながら、個々の企業によって取り組むべき課題は多様であり、前述のとおり、企業が個人の WLB 実現に向けてどのような

支援をすべきか、つまり自社の WLB 支援に関する課題やその解決方法について十分に理解できていない企業が少なくないのが現状である。本来、「明日への投資」として企業は社員の WLB 支援に取り組む必要があるにも関わらず、そのための人材が不足しているのが実態であり、このような傾向は特に、中小企業において顕著である。

したがって、当研究会では、WLBC に期待される役割は、単に当該企業の WLB に関する現状診断や WLB 支援の必要性に関する啓蒙、情報提供（第 1 段階）にとどまらず、各社の課題に応じてオーダーメイドで具体的解決策を提示し、同社における進め方を指導・支援できる、いわばコンサルティング（第 2 段階）を行うことが期待されていると考え、ここまでを WLBC のミッションと考えることとした。



3 コンサルテーションの範囲：5つの分野

WLB とは個々人が仕事上の責任を果たしつつ、それ以外の生活においても役割を果たすことができる状態であることを考えると、その実現に向けて企業が支援すべき取組の内容は次の 5 分野に及ぶと考えられる。

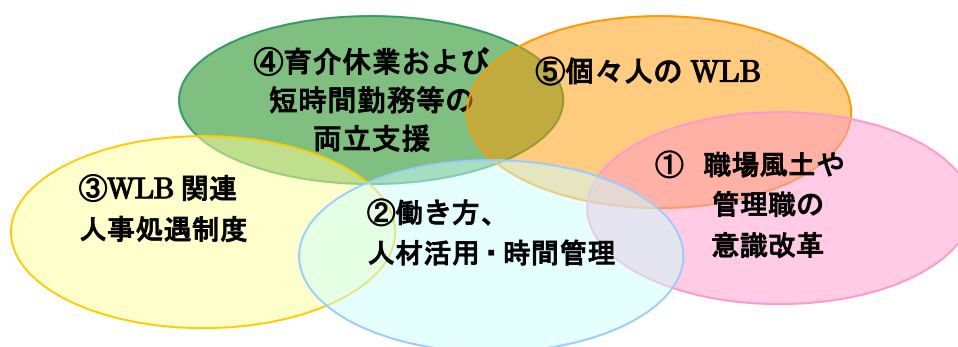
まず、多様な価値観やライフスタイルを受容できる①職場風土や管理職の意識改革が挙げられる。そして、多様な価値観やライフスタイルを受容できるようになったならば、それらを有する人材を活用することを前提とした②働き方や人材活用、時間管理を行い、③WLB に関連する人事処遇制度の再構築や人材マネジメントの改革を行う必要が生じる。職場のメンバーが時間制約のある社員であるならば、それらに応じた配置、育成、評価が不可欠となるからである。

これらの改革が進んだ後は、社員のニーズを把握しながら彼らの④WLB を支援するための制度を整備していく必要がある。WLB 支援制度としては、育児・介護休業や短時間勤務に関する両立支援制度といった狭義の WLB 支援制

度と、両立支援に限定されない広義の WLB 支援制度が考えられるが、まずは WLB 支援の社会的な必要性に鑑み、両立支援制度の整備に取り組む必要があると考える。

⑤の個々人の WLB については、前述のとおり、社員一人ひとりが自らの WLB ができている状態とはどのようなものかを考えることが重要であるが、本来、これらはキャリアカウンセラーの範疇と考えられ、企業が果たすべき WLB 支援とは異なるものと考えられる。しかし、個々人が自分の WLB を考え、それを上司に伝えていくことは、企業の多様な価値観を受容する風土の醸成や、それに基づく人材マネジメントを構築する上で不可欠であることから、これらも視野に入れて取り組むことが重要であろう。したがって、当研究会では、WLBC は、これらすべての分野についてコンサルテーションしていくことが求められると考えるものである。

WLBC が行うべきコンサルテーションの範囲



Ⅲ WLBC に必要な能力要件について

前述のような5つの分野に対して適切なコンサルテーションを企業に提供するためには、WLB に関する基本的な知識だけでなく、それらを具体的に展開できる手法や、経営者、管理職などを納得させるプレゼンテーション力を有していることが不可欠である。

このため、当研究会では WLBC には (1) WLB 支援がなぜ必要なのかに関する知識、(2) WLB 支援に関する基本的な理論とその具体的手法に関する知識、(3) コミュニケーション能力とプレゼンテーション能力、さらには(4) 企業タイプ別の取組み方 (ケーススタディ) を習得しておく必要があると考え、以下のような内容を検討した。

1 WLB 支援の企業面および社会面からの必要性に関する知識

WLBの必要性については、なぜ今 WLB 支援が必要とされているかを、WLBC の企業にとっての意義と社会的意義の両面から正確に理解しておく必要がある。

まず、企業にとっての意義として、労働供給構造の変化や企業で働く社員の価値観および家族のあり方の変化への対応として取り組む必要があることを理解してもらおう。そして、社会的意義として、少子化問題を含む国の政策とそれに伴う法律改正の変遷、それを踏まえた WLB 憲章の内容と目的を説明しつつ、社会全体として取り組む必要性を理解してもらおうとわかりやすいものとする。

具体的には、以下の講義内容が適切であると考えている。

【企業にとっての WLB 支援の必要性】

(1)WLB と WLB 支援とはなにか

①WLB 支援の内容

- ・個人による「WLB」と企業による「WLB 支援」
- ・WLB 支援の構成：土台（多様な価値観を受容できる職場）、1 階（時間制約を前提として人材活用・働き方）、2 階（活用できる両立支援制度）

②ダイバシティ・マネジメントと WLB、ファミリー・フレンドリーの違い

③WLB と WLB 支援に対する誤解

(2)企業による WLB 支援が必要となった背景

- ①家族形態の変化：共働き世帯、一人親家族世帯などの増加
- ②男性、女性の価値観の変化と WLB に対する希望と現実

(3)人事戦略としての WLB

WLB は「新しい報酬」であり「時代の要請である」ことへの理解

(4)WLB 支援と雇用機会均等の関係

- ①WLB 支援と雇用機会均等の取り組みは車の両輪
- ②均等法との関連性

(5)WLB 支援と企業経営、人材活用への影響・効果

【WLB を実現できる社会を実現することの必要性】

(6)社会的必要性について

- ①労働力人口と少子化

- ②WLB 憲章に至るまでの育児・介護休業法の改正内容、少子化政策の変遷、次世代法についての概観
- ③ “くるみん” 取得のための認定ポイント

2 WLB 支援についての基本的な理論と手法に関する知識

WLBC には、WLB を支援するための基本的な理論と手法に関する知識が求められると同時に、それを指導対象に伝えるべき実践手法についての知識の習得も求められる。研究会では、具体的に下記の項目が不可欠と検討した。

また、WLBC には、WLB や WLB 支援に関連する育児・介護休業法、労働基準法、労働時間等設定改善法、労働安全衛生法、男女雇用機会均等法、各種助成制度など、法令及び助成制度についての最低限の知識が求められる。しかし、本報告においては、これまでの WLB に係る法律成立の背景や流れを WLB 支援の基本理論と関連づけながら習得する形のカリキュラムとしている。これは、WLB 支援においては、これらの法令や助成制度に関する知識をそれだけで提供するのではなく、WLB の実践と関連づけて企業に対してコンサルテーションすることが重要と考えたことによるものである。

なお、カリキュラムに即したテキストを作成する際には、上記の労働法令などに関する章を独立したものとする必要がある。

【WLB の基本的理論の中で担保する法令および助成金制度】

- 育児・介護休業法…カリキュラムⅡ「WLB 支援の理論と手法」で担保
 - ◆ 育児介護休業制度（5 条～9 条、11 条～15 条）
 - ◆ 時間外労働の制限、深夜業の禁止（17 条～20 条）
 - ◆ 勤務時間の短縮等の措置（23 条、24 条）
 - ◆ 子の看護休暇（16 条の2、16 条の3）
- 次世代育成法…カリキュラムⅠ「WLB 支援の必要性」で担保
 - ◆ 行動計画（12 条）
- 労働基準法…カリキュラムⅡ「WLB 支援の理論と手法」で担保
 - ◆ 弾力的な労働時間制度の活用
 - ◇ 時間外労働・休日労働規制（32 条、35 条、36 条）
 - ◇ 変形労働時間制及びフレックスタイム制（32 条の2～5）
 - ◇ 裁量労働制（38 条の3、38 条の4）
 - ◆ 年次有給休暇の取得促進
 - ◇ 短時間労働者への付与義務と計画年休（39 条）
 - ◆ 産前産後休業と妊産婦等に対する時間外労働等の制限及び育児時間（65 条、66 条、67 条）
- 労働時間等設定改善法…カリキュラムⅡ「WLB 支援の理論と手法」で担保
 - ◆ 労働時間等設定改善委員会（6 条）

(労働時間等見直しガイドラインの概略について)

- 労働安全衛生法…カリキュラムⅡ「WLB支援の理論と手法」で担保
 - ◆ 長時間労働者に対する医師の面接指導(66条の8)
- 男女雇用機会均等法…カリキュラムⅠ「WLB支援の必要性」で担保
 - ◆ 妊産婦の健康を確保するための時間の確保(12条、13条)
 - ◆ 婚姻、妊娠、出産等を理由とする不利益取扱の禁止(9条)
- 各種助成制度…カリキュラムⅡ「WLB支援の理論と手法」で担保
 - ◆ 労働時間関係
 - ☆ 労働時間等設定改善推進助成金(団体助成)
 - ☆ 中小企業労働時間適正化促進助成金
 - ☆ 職場意識改善助成金
 - ◆ 育児・介護、雇用安定等関係
 - ☆ 中小企業子育て介護助成金
 - ☆ 両立支援レベルアップ助成金
 - ☆ 育児休業取得促進助成金

【休業や短時間勤務が円滑に利用できる環境整備について】

育児・介護休業制度を利用しても仕事が円滑に回るよう、日ごろの管理職によるマネジメントの重要性とその効果の理解促進を目的とした講義を提供する。

(1) 休業と短時間勤務の導入と活用の現状を把握するための対応策

- ① 導入状況
- ② 社員の制度に対する認知状況
- ③ 育児・介護休業法関連知識

(2) 制度を活用できる人材マネジメントに係る対応策

「順送り方式」を円滑に実行するための日常からの取り組み

注) 順送り方式：長期休業する人の下の職位から能力ある希望者を選び、今と同じ待遇のまま上の職位の仕事を担当させ、その部下の仕事はさらに下の部下が担当していく仕組み。

本方式を抵抗なく進めるためには日頃の情報共有や進捗確認が必須となる。

- ① 恒常的な長時間労働職場の改善
- ② 職場要員の「多能工」としての育成、情報共有への取り組み
- ③ 「お互い様」意識の醸成

(3) 制度利用者が出たときの対応策

- ① 制度利用を職場の活性化に結びつける
- ② 制度利用を機に仕事の進め方の見直す
- ③ 能力開発機会に活用など

(4) 上記(2)～(3)に関する具体的な手法

- ・休業者職場復帰支援プログラムの導入
- ・制度利用者が出た場合を勘案した職場体制の構築
- ・在宅勤務環境の整備
- ・マニュアルの整備/多能工化の実現
- ・後輩育成に関する取組
- ・スケジュールの情報共有に関する取組 など

【両立支援制度と人事処遇制度の接合について】

定年までの継続的なフルタイム勤務を前提とした人事処遇制度の見直しと、両立支援制度と人事処遇制度の接合に関する知識を、具体的事例を盛り込みながら提供する。

(1) 両立支援制度と人事処遇制度の接合の必要性

①社員の働き方の変化

休業や短時間勤務の利用者の増加の可能性

②制度利用者の不安、不満

(2) 人事処遇制度の見直しの基本的な方向

① 不合理な処遇差を解消する

② 制度利用者と制度非利用者の公正性の担保

③ 制度と運用の透明性の担保

(3) 休業、短時間勤務の利用者に関わる評価、昇給、昇格のあり方

① 休業に関して

② 短時間勤務に関して

【仕事管理・時間管理について】

残業や休日出勤を前提としない仕事の進め方、時間を有限な経営資源と捉えたマネジメントの必要性及びそれに関連した社員の労働時間および健康管理の必要性とこれらに係る法律規制（■労働基準法：弾力的な労働時間制度を活用するための最低限の知識、■労働時間等設定改善法：WLB推進のための委員会等仕組み構築と話し合いの必要性、■労働安全衛生法：メンタルヘルスに関する知識）の知識および具体的解決策を提供する。

(1) 「時間制約」のある社員の増加についての認識

① WLB 社員の増加

② これまでの仕事・時間管理とこれからの仕事・時間管理の違い

- (2) 社員の「時間制約」を前提とした人材マネジメントと働き方への転換の必要性の認識とその対応策
- ① 人事に優先順位をつける取り組みの徹底
 - ② 過剰品質を解消する取り組み
- (3) 「時間制約」を前提とした人材マネジメントと働き方への転換のメリット
- ① 自律的に働く社員の増加
 - ② リスク対応が可能な職場へ
 - ③ 労働時間およびその管理等に関する法令
 - ・労働基準法 ・労働時間等設定改善法 ・安全衛生法
 - ④ 各種助成金の紹介と活用
 - ・労働時間関係
 - ・育児介護雇用安定等助成金
- (4) 上記(2)～(3)に関する具体的な手法
- ・業務効率向上のための施策を自ら考える（考えさせる）手法
 - ・業務の進捗管理/優先順位管理/時間管理術
 - ・業務の標準化を定めるマニュアルの策定
 - ・品質ガイドラインの策定
 - ・残業削減方法
 - ・集中できる環境作り
 - ・個人スキルの向上のための働きかけ など

【職場風土や管理職の意識改革】

“多様な価値観、生き方、ライフスタイルを受容できる職場づくり”がすべての社員が意欲的に働くことができる組織＝「ダイバシティ・マネジメント」へつながっていくことの認識を深める講義内容を提供する。

- (1) 多様な価値観、生き方、ライフスタイルを受容できる職場づくり
- ・男性の子育て参加の促進
 - ・勤労者の生活優先度の変化
 - ・男性の育児休業取得希望者の増加
 - ・男性の子育て参加促進における意識面の課題
 - ・トップ、管理職、従業員（同僚）の意識改革
- (2) WLB 支援を進めるための仕組み
- 取組みの必要性と方法論：トップダウンによる方法とボトムアップでの取組み方法など

(3) ダイバシティ・マネジメント

性別、年齢、障がいの有無、価値観の違い等を受容する組織=「ダイバシティ・マネジメント」

(4) 上記(1)～(3)に関する具体的な手法

- ・各職層への効果的な働きかけ
- ・全社的な取り組み/活動への昇華
- ・アンケート調査、ヒアリング調査等の実施
- ・意識改革に係るセミナー、研修等の実施
- ・社内における各種啓蒙活動の実施 など

【社員一人ひとりの WLB】

個々の社員がWLBへの認識と理解を深め、WLB実現を目指して自律的に取組むように推進することを目的とした講義内容を提供する。具体的な項目を下記に提示する。

(1) WLB 啓発

- ・WLBとは…考え方の理解
- ・生きがいと働きがい…価値観の明確化
- ・こころと行動…欲求と葛藤、防衛規制の理解
- ・ライフステージとライフキャリアとは…心理的/職業的発達課題と対処法の理解
- ・WLB実現のためのキーポイント…時間や情報など諸資源の活用と実践第一の理解

(2) WLB 支援…支援制度と支援内容の紹介

(3) WLB 促進…実践活動事例の紹介

3 コミュニケーション能力とプレゼンテーション能力等

当研究会では、WLBC は、WLB の専門家として、主に企業の経営者や管理職に対して各社の WLB 支援に必要な課題への対応策を提案する必要があることから、コンサルティングレベルでの関わりが不可欠と考える。したがって、次の能力を習得していることが条件となると考える。

【コンサルティング・コミュニケーション】

WLB の推進に重要な組織変革を促す際に必要となるコンサルティング・コミュニケーションに係る能力、必要な助言やサポートの体系につい

での知識や、問題の発見と解決策立案フローに必要なポイントについての知識を提供する。

【ファシリテティング・コミュニケーション】

WLB の推進に不可欠な集団のパワーを引き出すファシリテーション能力に関する知識・スキルを提供する。特に、課題解決プロセスの場とスキルの組み合わせの習得に力点を置く。

注) ファシリテティング (facilitating) : 支援的問題解決のこと。支援者であるファシリテーターのもとで、チームメンバーの知恵や思いを共有し、課題解決を進めるためのコミュニケーションプロセス全体を指す。組織の問題解決に有効な手法とされる。

- (1) ファシリテーションの考え方
 - ・ 企業変革の技術
- (2) ファシリテーションの基本スキル
 - ・ 対人関係のスキル
 - ・ 合意形成のスキル

【リーダーシップ】

WLB の推進に不可欠な集団のメカニズムの理解と、リーダー・支援者が備えるべきコミュニケーション・スキルとしての、①相手の個性に応じたアプローチ法、②共感と信頼に基づくコミュニケーション力に関する知識と技法の習得を目的とした講義を提供する。

- ・ コーチングの知識と技法
- ・ アサーションの知識と技法

注) アサーション (Assertion) : 相互尊重の人間関係を促進するためのコミュニケーションスキル。企業内で自分の考えを上手に伝え、相手の主張も理解しながら互いを大切にしようには、相互尊重の新たな気づきとコミュニケーション手法が必要となる。

【プレゼンテーション能力】

WLB の推進に必要な効果的なプレゼンテーションの能力の習得として、①相手に好感を持たれる態度、②説得力ある話し方のポイントを中心としたプレゼンテーションのための構造化スキルとビジュアル技法に関する講義を提供する。

- (1) プレゼンテーションの構造化スキル
 - ・ ロジカルシンキング (論理的思考法)
- (2) 「伝わる」表現力
 - ・ ビジュアル化
 - ・ プレゼンテーション・スキル

4 WLB 支援の実践

WLBC は、習得した知識を元に、WLB 支援に関する課題を持つ企業に対し実情に則した具体的解決策を提案すると共に、実際にそれらの展開を指導・支援していくことが求められる。そして、この実践力がWLB専門家として企業（顧客）から信頼を得ることができるか否かの鍵であると考え。したがって、即実践できるよう習得知識の具現化を訓練しておくことが不可欠と考え、企業タイプ別の取組方法を提供すると共に、各自が考えた実践プランを、グループディスカッションを通してより実践度の高いものへとブラッシュアップしていく。具体的には、異なるタイプの企業事例を複数(3 つ程度)提示し、各企業における課題、未来像（将来あるべき姿）とその実現に向けた課題解決策（実践プラン）を受講者に作成させ、それらを講義内で発表、ディスカッションする。また、この発表を通して、カリキュラムの3で習得したプレゼンテーション力を実践しレベルアップを図ることもあわせて期待する。

IV WLBC の養成に必要な講習内容（カリキュラム）について

本講習のカリキュラム及びタイムテーブルは、本報告書末尾に添付しているが、これらは、以下について考慮して作成したものである。

1 カリキュラムに組み込んだ講習内容とコマ数について

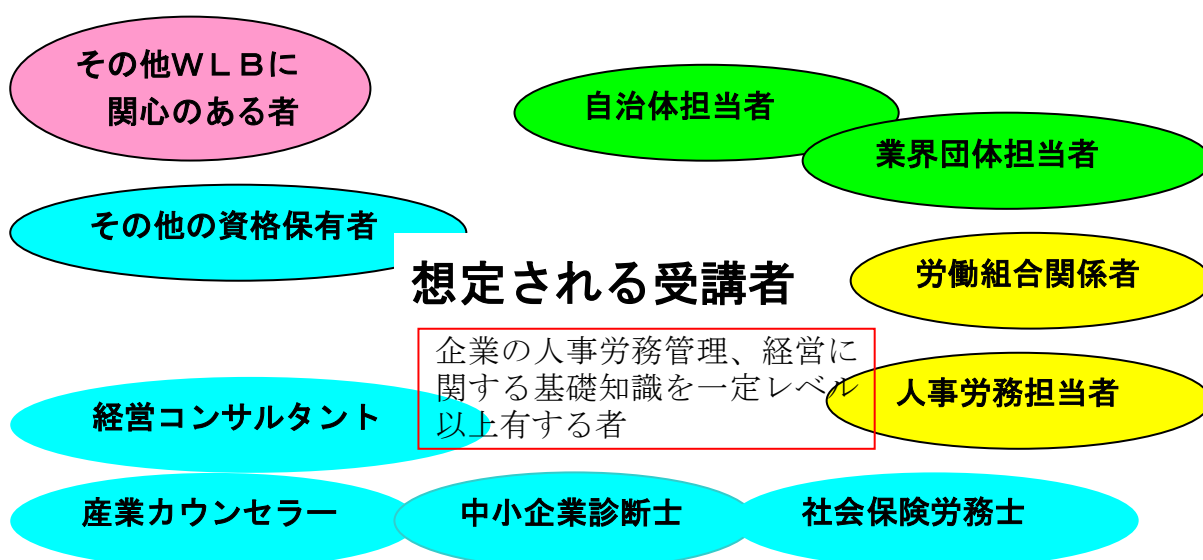
カリキュラム内容は、前述Ⅲに示したとおり、WLBC が企業の WLB 支援に必要となる5つの分野についてコンサルテーションできる内容としているが、すでに企業の人事労務や基本的経営知識を有していることを前提とし、そこにWLB支援に係る知識をプラスすべく構築した。したがって、本講座は、これらの要件を習得するに必要な最低限の項目とコマ数（1コマ50分）としている。しかしながら、2に後述する現実的な講習受講者の対象範囲、講習の時間的制約を考慮すると、講義（いわゆる座学）のみでの知識習得は難しいと考える。ゆえに、講義時間のほか、習得した知識の整理および講義時間として担保できない部分（具体的な作業）については、宿題として課題を出し各自で対応してもらおうのが妥当と考える。具体的には、前述のⅢ-1「WLB 支援の必要性」に関する知識整理を目的としたレポート作成（所要時

間：2コマ程度)、Ⅲ「WLBコンサルタントに求められる能力」企業への提案例の作成(所要時間：3コマ程度)、Ⅳ「WLB支援の実践」での実践プラン作成(所要時間：15コマ程度)の計20コマを講義のほかに要するコマ数としてカウントしている。したがって、総カリキュラムのコマ数は、講義(座学)の30コマと宿題対応の20コマをあわせた計50コマとし、当該コマ数が専門家養成に必要な最低コマ数と考える。

2 既存の資格との関係

本講習の受講者は、実際は、企業の人事労務管理や法律、経営に関する基礎知識を一定レベル以上有する者(社会保険労務士、中小企業診断士、産業カウンセラー、企業の人事労務担当者等々)でなければ、講習修了による実践的、迅速的に企業へコンサルテーションすることが難しいと考える。したがって、これらの対象者を念頭においた速習講習としてのカリキュラムとして提示している。

ただし、講習受講者をこうした対象者に限定する主旨ではない。



3 受講修了の証明とWLB支援の専門家としての試験等の実施

前述のとおり、本カリキュラムは一定レベル以上の人事労務管理知識と経営知識を有するものを前提として、WLB支援に必要な知識と手法に関する講義を提供するものであり、本講習により、WLB支援に関して一定の知識・