『WLB実践による経営への影響・効果に関する調査』から

WLB実践による５つのメリット

■実践事例集■

公益財団法人 兵庫県勤労福祉協会
ひょうご仕事と生活センター
兵 庫 県 立 大 学

はじめに

平成21年に政労使の三者合意のもとで開設された「ひょうご仕事と生活センター」は、平成24年度から毎年度、兵庫県立大学経営学部と共同で、兵庫県下の企業におけるワーク・ライフ・バランス（以下、WLBという）に関するインタビュー調査を実施してきました。

兵庫県立大学経営学部の学生がインタビュアーとして兵庫県内の各企業に赴き、経営者、人事部長などに対してWLBの認知、考え方、具体的な制度や取り組み、WLBの促進・阻害要因・効果等について聞き取り等を行うことで調査を進めました。これまでインタビューに応じていただいた企業は100社以上、調査を行った学生は70名を超えており、そのうち約50名がすでに社会人となっています。

兵庫県内の企業において、WLBはどのように認知され取り組まれているのかという調査の大枠は維持しながらも、毎年少しずつ異なる調査テーマを設定してきました。兵庫県は日本の縮図とも言われており、都市部、中山間地域、過疎地、限界集落まで有していることから、平成24年度は神戸市、姫路市、尼崎市など比較的都市部にある企業42社へのインタビュー調査を行い、平成25年度は但馬地域・丹波地域・西播磨地域・そして淡路地域にある企業28社のインタビュー調査を行いました。また、平成26年度は「ひょうご仕事と生活の調和推進企業宣言」を行っている企業24社に「WLBの必要性」をテーマにインタビューを行いました。平成27年度は、ひょうご仕事と生活センターが選定した「ひょうご仕事と生活のバランス企業表彰」受賞企業13社に対して、より具体的に「WLBの実践による経営への影響・効果を明らかにする」というテーマで調査を行いました。

この事例集は、調査から明らかとなった「WLB実践による効果」及び「企業の具体的な取り組み事例」を中心にまとめたものです。これからWLBに取り組みたいという企業にとって、多くのヒントが得られる事例集となっていますので、ぜひご活用ください。

目　次

■はじめに …… 1

□第１章：ワーク・ライフ・バランスの実現により生まれる５つのメリット …… 2

■第２章：WLB実現による実践事例 …… 13

□おわりに …… 16

第１章　ワーク・ライフ・バランスの実現により生まれる５つのメリット

今回のインタビュー調査の結果、ワーク・ライフ・バランス（以下WLBという）を、経営戦略として取り組むことで、企業にとって下記に示した５つのメリットがあることが明らかになりました。

従業員の福利厚生ではなく、WLBを実践して従業員の働きやすい職場環境を整備した結果、組織コミットメントが向上し、従業員の意識が自主自立型へと大きく変化し、企業の成長へつながったことが見えてきました。

■ POINT ■　企業にとっての５つのメリット

次ページ以降で各メリットについて説明します。

※組織コミットメントの向上　PAGE 3~

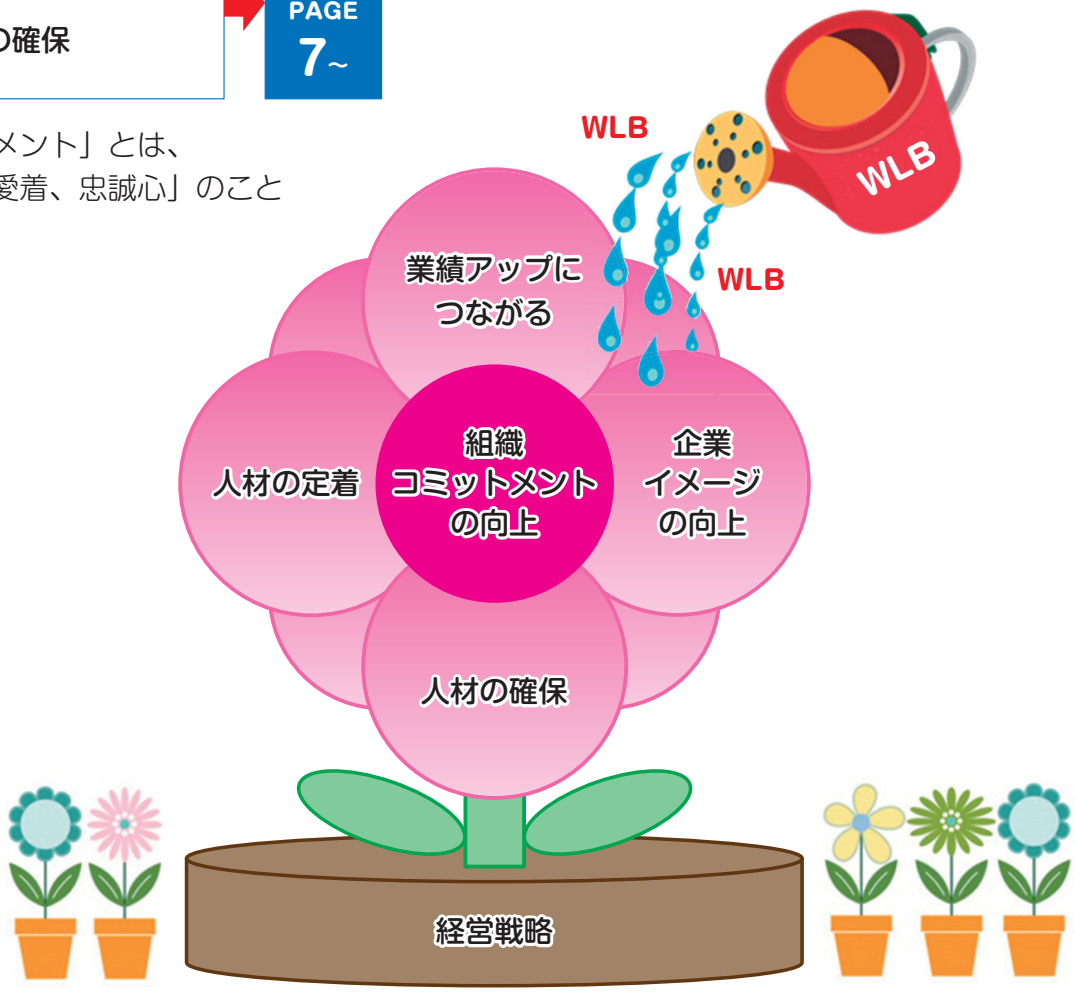
業績アップにつながる　PAGE 9~

人材の定着　PAGE 5~

企業イメージの向上　PAGE 11~

人材の確保　PAGE 7~

※「組織コミットメント」とは、
「会社に対する愛着、忠誠心」のこと

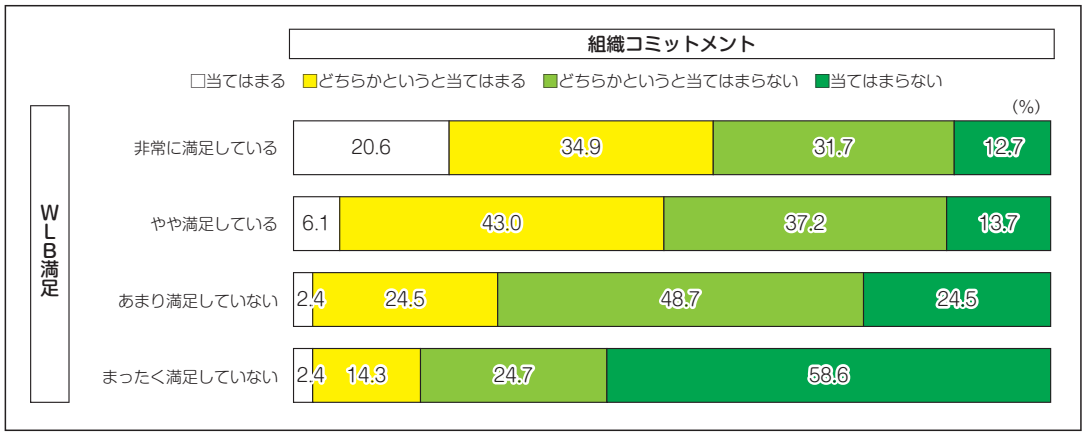


WLBを実践すると

組織コミットメント（会社に対する愛着、忠誠心）が向上する

➡人材の定着につながり、活躍する人材も増える

WLB満足と組織コミットメントの関係



出所：(財)こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書」2008年２月

「WLB満足」の高い人は、組織へのコミットメントが高く、職場満足度や仕事への意欲などにつながる。

インタビュー調査から見えた

効果的な取り組み

定期的な面談を実施

【取り組み内容】
経営者と従業員が定期的に面談を実施する。

多数の企業が実施

効果 トップが経営戦略として「WLB実践」を常に発信した結果、経営者と従業員の想いを共有することができた。

企業（経営者・推進担当者）の感じたこと

■「この会社で働いて良かった」と思ってもらうのが信念のひとつ。
■従業員一人ひとりに想いを説明すると、自発的に会社の発展のために自分ができることを考え始めた。

■社長の考えに納得すると、努力をしたいと考えるようになった。
■社長と同じ目線で考えることができ、満足度が高くなり、前向きになった。

従業員の感じたこと

ジョブローテーション

【取り組み内容】
入社３年目までに全部署を経験する。
2～3年上の先輩社員（全く違う部署）をメンターにした新人教育を実施する。

多数の企業が実施

効果 お互い様意識が生まれ、多能工化が実現した。フォロー体制が実現し、休みやすくなった。

企業（経営者・推進担当者）の感じたこと

■お互いの業務を知ることで、助け合うことが可能となった。助け合う気持ちがないと会社は成立しないと考えている。

■以前、急な休みをとった時に、他のメンバーに助けてもらったことがあり、今度は自分が助けてあげようと思った。

従業員の感じたこと

レクリエーションの実施

【取り組み内容】
事業所対抗等のソフトボール大会やバーベキュー等のイベントを開催

効果　職場の人間関係づくりに効果があった。

企業
（経営者・推進担当者）
の感じたこと

■何でも話せる風土づくりが何より大切！
■働きながら、笑っている社員の顔を見るのが一番幸せ。

■イベントを通して、社員同士が話しやすくなったことで、相談しやすくなった。
■助け合うことのできる人間関係があることが仕事にもよい影響がある。

従業員
の感じたこと

全員ミーティング

【取り組み内容】
月１回、全員でミーティングを行い、「会社を良くするため」のテーマで話し合う。
その際、上下関係や役職等に関係なく全員が発言できる環境をつくる。

効果　全員参加が、みんなで「いい会社」を作る意識を生み、モチベーションも上がった。

企業
（経営者・推進担当者）
の感じたこと

■みんなで会社を良くしていくためなら誰でも「意見」を言ってOK。

■部署をこえて遠慮なく意見をいう環境があると、自分たちも発言して会社をよりよくしたいと思った。

従業員
の感じたこと

その他の取り組み

■コミュニケーションの取り方の工夫　➡　多様な従業員間の円滑な人間関係を構築
■60歳以降の再雇用社員を現役時と
ほぼ同じ職域へ配置　➡　ノウハウ伝承が円滑に進むようになる。

結果１

モチベーションが上り、就労意識も向上した。
➡WLBを充実させることで従業員のモチベーションを高めることができ、
組織コミットメントが向上することが分かった。

結果２

**社員が自分の会社に誇りを持つとともに、
会社をよくするための提案を自発的に行うようになった。**

**人材の定着や確保、業績アップ・企業のイメージ向上には、
「組織コミットメントの向上」が不可欠であり、良い循環につながる。**

WLBを実践すると

人材が定着する

➡離職時に発生するコストがかからず、人材育成に投資した費用も活かされる

人材が定着しない場合、代わりの人材を採用、育成するためのコストが発生

■採用にかかる費用
（例）
- 転職サイト等掲載　50～60万円
- 人材紹介に依頼　100万円以上

■　人材育成にかかる費用が発生　50万円以上

■残った従業員のモチベーションが下がる

■培ったノウハウを失う

■一人あたりの業務量が増加する

大切　中小企業は従業員も少ないので、一人の離職が事業全体に大きな影響を及ぼしかねない。

インタビュー調査から見えた

効果的な取り組み

円滑なコミュニケーションの仕組み作り

「報連相」講習実施

【取り組み内容】
上司と部下の「報告・連絡・相談」の研修を実施。

レクリエーション開催

【取り組み内容】
全員で参加する行事（ソフトボール大会やゴルフコンペ、バーベキュー）を開催。

効果　円滑な情報の伝達と共有が可能となり、業務を効率的に遂行できるようになった。

モチベーションアップ

経営者の考えを従業員が理解する仕組み

【取り組み内容】
経営者との面談を実施したり、企業全体の目標を掲示して全員で共有。

公正な評価

【取り組み内容】
従業員の成果を公正に評価し、給料や賞与・人事に反映。協調性も評価。
（例：改善活動委員会・360°チェック→P.14へ）

社内の設備・制度整備

【取り組み内容】
工場やオフィスの改装や打ち合わせ室の設置等、従業員が働きやすい環境を整える。育児、介護等に対応できる働き方の制度を整備する。

効果　期待されていると分かると従業員は「やる気」が出て、新しい提案も出るようになった。

企業
（経営者・推進担当者）
の感じたこと

■失敗はしからない。責任は会社にあるから。そこから考えるようになると成長する。
■会社を信頼し、やる気をもってくれると自然とお客様に喜んで欲しいと思うようになる。

■自己PRをしない縁の下の力持ちのように地道に頑張っている人を評価してもらえると、やる気がでる。
■経営者の目標と仕事のベクトルが同じ方向を向いていることが分かると、自分ももっと努力したいと考えるようになった。

従業員
の感じたこと

人材育成

資格取得、技術力UPの支援
【取り組み内容】
仕事の少ない時に資格取得のための勉強会を開催。
多数の企業が実施

メンター制度の充実
【取り組み内容】
全く違う部署の２～３年目の先輩社員をメンターとして配置。

管理職研修の実施
【取り組み内容】
管理職にWLBを学ぶ研修や、公正な人事評価のための研修を実施。

効果 一時的にコストは上がることもあるが、定着した人材が業績に貢献すると、コストは投資へと変化した。（人材育成のために必要な投資となった。）

企業
（経営者・推進担当者）
の感じたこと

■仕事が少ない時に、次の繁忙期に対応できるようにスキルアップや資格取得の支援をしている。予測力を養い、長期的に人を育てていこうという考えがあるからです。

大切 人材育成は重要な経営戦略として位置付ける必要がある➡ **人こそ資本**

多様な働き方への柔軟な対応、仕事の効率化

従業員の多能工化
【取り組み内容】
ジョブローテーションや、仕事の見える化を行う。
多数の企業が実施

従業員の要望に対して制度を柔軟に変化
【取り組み内容】
実際に制度を利用する従業員の声を集め、利用しやすい制度へ柔軟に変えていく。 ※制度は利用できるものにするのが重要。

働き方の見直し
【取り組み内容】
各人の毎月の残業時間を役員会議等で確認、理由を管理職同士で洗い出す。仕事の偏りを確認して属人化を防ぐ。

効果 育児や介護等で、働く時間に制約のある従業員がイキイキと働けるようになった。

企業
（経営者・推進担当者）
の感じたこと

■交代で休むことが出来るようになるので、多能工化は有休取得率を上げるためにも必要。
■制度は使えるものにしないと、意味がないと考えている。

■育児等で柔軟に対応してもらえたことで、より会社に貢献できる人材となりたいと考えるようになった。

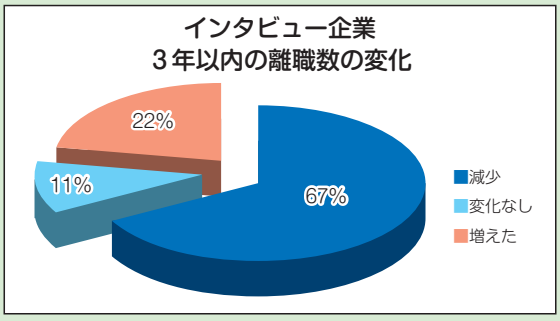
従業員
の感じたこと

結果 離職率が減少した。

今回のインタビュー企業のうち、67%の企業で
「入社３年以内の離職数」が減少したことが分かった。

企業
（経営者・推進担当者）
の感じたこと

■従業員の離職率はグッと下がった。ほとんど辞めていない。
■辞めたとしても、前向きな辞め方。「自分の力を試してみたい。」などの意見が出た。

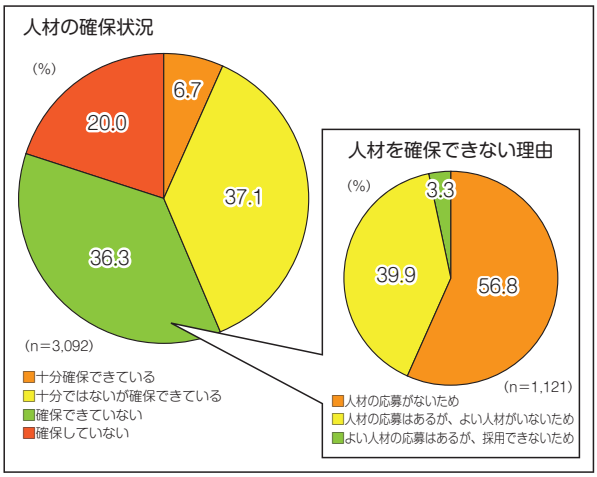


WLBを実践すると

優秀な人材の確保が可能となる

➡採用時のコストがかからず、自発的な人材が活躍する場所となる

人材の確保の現状



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)

学生の就職先の決定理由

就職決定企業に決めた理由

		2015年度	2014年度	2013年度	2年間のポイント差
1	大企業である	31.1	25.3	22.5	8.6
2	社会貢献度が高い	29.9	33.9	28.9	1.0
3	仕事内容が魅力的	28.9	30.7	31.4	▲2.5
4	有名企業である	26.3	25.1	24.3	2.0
5	将来性がある	25.0	25.6	25.8	▲0.8
6	職場の雰囲気が良い	22.3	24.6	28.7	▲6.4
7	業界順位が高い	20.4	20.4	21.4	▲1.0
8	福利厚生が充実している	18.4	23.1	19.2	▲0.8
9	世の中に影響力が大きい	18.1	19.7	19.6	▲1.5
	給与・待遇が良い	18.1	19.7	21.6	▲3.5

出所：㈱ディスコ「2015年度日経就職ナビ学生モニター調査」(2014年6月)

現状 中小企業にとって、人材の確保は大きな課題となっている。学生の就職決定理由において、「大企業」や「有名企業」への志向が高くなっている。

インタビュー調査から見えた

効果的な取り組み

自社のHP等でWLBの取り組みを発信する

【取り組み内容】
自社のホームページにWLBの特集ページを作成し、働きやすい職場であることをPR。実際に制度を利用した従業員の声を掲載する。

効果 就職サイト（有料）を利用して人材の募集をしなくても、学生がWLBに取り組む会社のHPを見て、「働きやすさ」を感じ取って、応募してくるようになった。

企業(経営者・推進担当者)の感じたこと

■就職先を選ぶ時、私にとっての決め手は、『御社のWLBの取り組みの掲載ページを見たこと』と言ってくる学生が増えた。

■女性がイキイキと働いている姿を見て、私も一緒に働きたいと思ったので、応募した。

従業員の感じたこと

多様な働き方の導入

【取り組み内容】
短時間勤務や在宅勤務等を利用しながら働くことが可能であれば、時間制約があっても働き続けることができる。

効果 時間制約がある人もイキイキと働くことができ、多様な人材の確保が可能となった。

企業(経営者・推進担当者)の感じたこと

■面接する時に状況を確認し、柔軟に勤務時間を対応することで、優秀な人材を確保できた。

■これからの色々なライフイベントに合わせて、柔軟に勤務時間を対応すると言って貰えたので、モチベーションがあがり、その経験を就職説明会で発信すると、応募が増えた。

従業員の感じたこと

外部の評価を受ける

【取り組み内容】
国や地方公共団体から認定、表彰されることで、外部からの評価が高まる。

効果 会社に対する信頼度が増すなど、宣伝効果もあった。

企業
(経営者・推進担当者)
の感じたこと

■外部ツール（表彰関係で発行された冊子・メディア出演）が大きな宣伝となり、応募者が増えた。（無料で宣伝してもらえた）
■TVや新聞で報道された自社の制度（例：自由出勤制度）を使って働きたいという学生が増えた。
■ひょうご仕事と生活センターの冊子『WLBな会社ガイド』※に掲載されたことで、学生の応募者が増えた。

地域への活動を続ける

【取り組み内容】
地域活動に会社として参加し、地域と共に発展していく。
例えば、ゴミ拾い、祭り休暇、田植え休暇等。

効果 地域で信頼を得ることができ、人材の確保につながった。

企業
(経営者・推進担当者)
の感じたこと

■祭りなど、会社としても盛り上げることで、地域が活性化する。それは最終的に会社に還元される。

■家族がこの会社で働いていることを評価し、喜んでくれている。周りにも就職を勧めてくれている。

従業員
の感じたこと

結果

WLBの取り組みを知って、優秀な人材の応募が増えた。
➡インタビュー企業のうち、約61%は応募数が増えた。

企業
(経営者・推進担当者)
の感じたこと

■WLBの取り組みは会社の経営戦略である。働きやすい風土が人を呼び、会社の成長につながる。
■会社が魅力的であれば自然と、人が集まってくるようになる。
■「働きやすさがうちの自慢」と説明会等で話すと、学生に興味を持ってもらいやすい。

企業
(経営者・推進担当者)
の感じたこと

■自社製品への愛着や誇りを持っている従業員を見ると、新しく入った社員が自分もそうなりたいと考えるようになる。

■学生は「こんなに休める。自由がきくのだ」と勘違いをすることもある。しかし、制度を利用して休むには、きちんと仕事ができ、頑張ることが重要だと伝えている。

従業員
の感じたこと

※WLBな会社ガイド

ひょうご仕事と生活センターが発行する学生向け企業事例集。就職活動する学生が、自らの能力を発揮できる就職先を選択できるように、WLBの取り組みを積極的に推進している「WLBな会社」（当センターの表彰企業）を紹介してます。

WLBを実践すると

業績アップにつながる

➡従業員一人ひとりの時間意識が高まり、生産性が向上する

WLB実践に関する誤解

誤解！ WLBは従業員の福利厚生として取り組むもの ➡WLBは経営戦略！

誤解！ WLBの取り組みはコストがかかる
➡WLBの実施が生産性の向上につながる

誤解！ WLBは中小企業には取り組めない
➡企業規模にかかわらず、中長期的に取り組めば成果が期待できる

インタビュー調査から見えた

効果的な取り組み

時間管理（タイムマネジメント）能力の向上

多数の企業が実施

残業防止への取り組み

【取り組み内容】
残業申請書とパソコン（IT）オンオフの差を管理する。
管理職が率先して残業をやめ、定時退社を徹底。

会議のスリム化

【取り組み内容】
会議の短縮のため、事前に資料を配布、
議論内容をあらかじめ準備しておく。

効果 「時間」を意識し、業務に集中することで生産性の高い働き方となった。

働き方の見直し

スケジュールの共有化

【取り組み内容】
全体のスケジュールを全員で把握。

業務のマニュアル化

【取り組み例】
業務マニュアルの作成のために、仕事の洗い出しをしたことで、
仕事の偏在を明らかにすることができた。

ジョブローテーション

【取り組み内容】
入社３年間で全ての部署を回り、全ての業務を担当することで、
仕事を横断的にフォローできる体制ができた。

効果 情報が共有されることで無駄を防ぐことができ、多能工化が進むことでフォロー体制が構築され、効率的な働き方が実現できる。

企業
（経営者・推進担当者）
の感じたこと

■個々の社員の抱える事情が多様化しているので、長時間労働が多い今の働き方では対応できない。
■お互い様意識のある風土が絶対必要。

■スケジュールを共有すると、業務の重複を防ぐことが出来た。
■多能工化が進むと、助け合うことができ、非常にメリットがある。

従業員
の感じたこと

結果

従業員の働き方に対する意識が変化し、生産性の向上にもつながった。

➡「個人の生産性の向上」を課題と考え、WLBを実施した企業※のうち、7割が「効果があった」と答えている。（※インタビュー企業のうち）

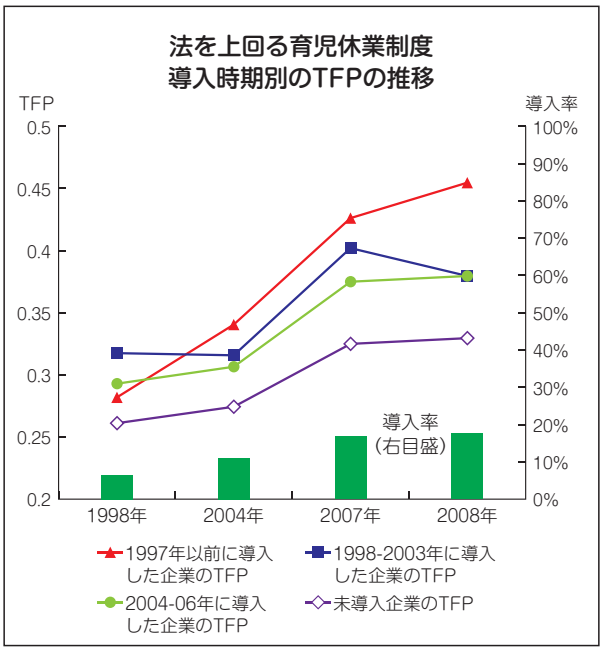
企業
（経営者・推進担当者）
の感じたこと

■従業員が一生懸命働いてくれたら、給料も上げるようにしている。すると従業員のモチベーションはアップし、従業員はもっと努力して会社に貢献しようと考えるようになる。
■どうやって働き、業績を上げ、いかに自分たちの生活を充実させるかを、自発的に考えるようになり、自分たちで工夫して切磋琢磨することで、結果的に業績アップにつながっていく。

WLBの取り組みが業績の向上に直結するわけではないが、次のステップを踏み、自主自立型の社員に育つことで、会社の業績も向上していく。

社員のプライベートの充実 ▶ モチベーションUP、業務効率の向上を目指す ▶ 高い目標を設定する（自主自立型社員に育つ） ▶ 業績の向上・利益の増加

参　考　**WLB導入による生産性への効果**



「法を上回る育児休業制度」を長い期間導入した企業のTFP※が未導入企業より高くなる傾向にある。

特に、1997年以前に導入した企業と1998-2003年ないし、2004-2006年に導入した企業を比較すると、1998年時点では、いずれも未導入であった1998-2003年、2004-2006年の企業の方が、TFPが高いにもかかわらず、2004年以降は逆に1997年以前の企業のTFPが高くなっている。

結果、早期導入した企業ほど、生産性が向上

※TFPとは、全要素生産性（Total Factor Productivity）のことであり、労働生産性と資本生産性を含めて、全投入要素１単位に対してどれだけ価値を産んだかを示す指標。

（図表出典）：RIETI「ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるのか？－企業パネルデータを用いたWLB施策とTFPの検証－」
山本　勲・松浦寿幸　2011年３月

WLBを
実践すると

企業イメージの向上につながる

➡従業員のモチベーションが向上し、外部からの評価が高まる

ワーク・ライフ・バランスが進むと、外部からも評価されるとともに、「働きやすい職場」というイメージを発信できる。

もし、ひょうご仕事と生活のバランス表彰を受賞すると？

学生向けの冊子に掲載されたり

動画で紹介されることもあったり

「長期育児休業制度でママ大活躍」

新聞にも自社の取り組みが掲載されます。

インタビュー調査から見えた

効果的な取り組み

**自社のHP等で
WLBの取り組みを発信する**

【取り組み内容】
自社のホームページにWLBの特集ページを作成し、働きやすい職場であることをPR。
実際に制度を利用した従業員の声を載せたりする。

外部の評価を受ける

【取り組み内容】
国や地方公共団体の認定や表彰を受けることで、外部からの評価が高まる。

結果１　表彰等を受賞したことで、イメージが向上し採用応募数が増加した。

表彰についてのメディア出演や、取り組み事例集等に掲載されたことが影響

企業
（経営者・推進担当者）
の感じたこと

■行政等が宣伝してくれるので、求人を出すと、倍ぐらいの応募があるほか、遠方からの応募もあった。
■地域の方から「この会社があって良かった」と言われるようになった。

■地元出身の学生が就職でUターンするようになった。
■表彰を受けたことで、メディアでとりあげられたことで、周りから評価されるようになった。

従業員
の感じたこと

結果２　イメージ向上により、社外からの評価が高まり、新規顧客を獲得。

- 事業に対する信頼を得ることができ、営業しなくても新規顧客を獲得することができた。
- 地域の中でも評判が上がった。➡地域貢献につながっている。

企業
（経営者・推進担当者）
の感じたこと

■社員のためにある会社、社員を大切にする会社は、自然とお客様を大事にすると思ってもらえ、新しい顧客を得ることができた。

■表彰を受けたことで、営業をしていない顧客からの受注があった。
■企業は競争しているイメージがあるが、WLBの取り組みの好事例については、各社で情報交換するような場を設けている。協力することもある。

従業員
の感じたこと

結果３　社内の雰囲気が良くなり、WLBの取り組みに弾みがついた。

- 従業員のモチベーションがアップし、より積極的に取り組もうという意識が高まる。
- 地域の方々からの評価が高まり、より従業員のモチベーションがあがる。
- もっと働きやすい会社にしていこうという自主自立型社員が増えていく。

企業
（経営者・推進担当者）
の感じたこと

■従業員は、親に会社を評価され、モチベーションが向上した。

■経済産業省の「なでしこ銘柄」に選定されたことは、社内アピールも大きく、役員の意識が大きく変わった。

従業員
の感じたこと

第２章　WLB実現による事例①：(株)栄水化学

会社名	株式会社栄水化学
業種・主な事業内容	建物クリーニング、家事支援、リフォーム事業、教育キャリア支援など
所在地	兵庫県尼崎市
従業員数	125名（男性10名、女性115名）

※上記については、インタビュー時のデータです

WLBの取り組みのきっかけと風土づくり

同社の松本久晃社長が従来のビル清掃業と、新たにハウスクリーニング事業を立ち上げた際に採用したのが、現統括部長の長村さんでした。長村さんは入社半年後、子どもの長期入院のため退職を申し出ましたが、現社長は休職して働き続けるよう勧めました。その経験から、現社長は「従業員が働きやすい職場環境をつくること」をめざし、従業員一人ひとりが抱えている事情を考慮し、柔軟に制度を個々の事情に合わせていく仕組みづくりを進めていきました。

従業員との面談（年２～３回実施）や、バーベキュー大会の実施、クリスマスのサンタ訪問（現社長がサンタに仮装し、従業員の自宅へプレゼントを持って訪問）などの積み重ねにより、経営者と従業員、従業員同士の信頼関係も強くなりました。結果、従業員の離職も減りました。

WLBの効果的な取り組み①　ジョブローテーションと業務のマニュアル化

同社では、入社３年間で全ての部署を回り、全ての業務を経験します。また、業務の進め方のマニュアル化を行うとともに、自分の主担当以外の業務も担えるように研修も行っています。これにより、多能工化が進み、欠員が出たときに誰もが対応できるようになりました。

他にも、各部署のみで把握していたスケジュールを、全体で共有できるように変更することで、フォロー体制が構築できるとともに、重複していた無駄な業務を削減することができました。

時間への意識も向上し、仕事の効率化も進みました。

WLBの効果的な取り組み②　失敗は叱らない

同社では、業務上の失敗を叱りません。経営方針書の「責任は全て会社にある」を、経営方針発表会で発表しています。従業員が失敗から学ぶことが重要だと現社長は考えています。「なぜ失敗したのか。どうすれば防ぐことができたか。次にどう活かすべきか。」ということを自分たちで再考し、今後の行動に活かしていく。その成長を全員が共有することで、会社全体で成長します。ただし、失敗を隠す（報告しない）ことに関しては厳しく処分（賞与の減額）されます。

失敗からも多くを学び、今後に活かすことで、従業員一人ひとりの前向きな働き方を促進しています。

社長からのメッセージ

また、「誰も見ていないところで頑張っている従業員を評価したい。」「前向きな社員の考えもリアルタイムにつかんでいきたい。」と考え、面談の機会を多く、時間も長めにとっています。「従業員が楽しくやる気を持って仕事を行っている状態」がWLBが実現していることだと考えています。「仕事は楽しく行い、面白い環境の中でしか面白い発想は浮かんでこない」と思っています。

代表取締役社長　松本久晃さん

WLBの取り組み効果

- 応募者増加、離職者減
- ひょうご仕事と生活センター「仕事と生活のバランス企業表彰」受賞により会社の信頼が高まり新たな仕事を受注できた。

第２章　WLB実現による事例②：(株)オーシスマップ

会社名	株式会社オーシスマップ
業種・主な事業内容	デジタルマッピング、測量業全般、システム開発
所在地	兵庫県養父市
従業員数	52名（男性35名、女性17名）

※上記については、インタビュー時のデータです

WLBの取り組みのきっかけ

「約14年前、長時間労働が慣行となり、会社の課同士が手伝うことをやめ、別々の会社のように従業員がバラバラになってしまいました。そのことがWLBに取り組むきっかけとなりました。」と大林賢一代表取締役。まず、部門（課）を解体して、各組織を少人数化しました。若い従業員もリーダーになれるような環境を作り、業務量や成果の見える化を徹底しました。

WLBの取り組みの中で、いつも社長が大切にしているのは、「従業員の笑顔」です。その笑顔のため、会社を良くするための案は、社長が与えるのではなく全て従業員に任せ、従業員自らが実行しています。その結果、「いい会社は従業員が作っていく」と一人ひとりが考えるようになりました。

また、廃校となった中学校の跡地にオフィスを移転したことで、職場にゆとりが生まれました。かつての保健室は、従業員が持ち寄った玩具があふれる子ども部屋に変わり、子どもをつれて出勤できる環境が実現しました。

WLBの効果的な取り組み①　社員満足度向上ミーティング

同社の「社員満足度向上ミーティング」は、部門横断的に設置しており、管理職を除く従業員全員は複数ある班のいずれかに参加しています。そして、週に１回「良い会社にするためには」というテーマで各班が議論を行います。「なんでも話し合うことができる環境をつくること」が目標で、各班の議論内容は、毎月の報告会で報告し、そこから同社の新たなWLBの制度や課外活動（ダンス部やファーム部等）が生まれました。

例えば、「家族の日」は、各自が月１回、家族の日を決め、定時で帰る制度です。「家族のために早く帰ろう」という従業員の意識が、効率のよい業務へもつながっています。

社員満足度向上ミーティングにより、従業員が自主自立型となり、売上目標等の高い目標にも挑戦したり、資格取得に励むようになりました。

WLBの効果的な取り組み②　360度評価

話し合い重視、社内の透明性重視の経営方針を基に、「360度評価」として、入社年数や仕事内容が同程度の者同士で評価したり、部下が上司を評価する制度を導入しました。同社で作った評価シートに基づき、お互いを評価し、賞与にも反映するようにしています。

最初は、人間関係が崩れるのではという不安もありましたが、結果的に納得のいく評価ができたほか、トラブルを早期発見し、未然に解決できるという効果がありました。

社長からのメッセージ

「WLBの取り組みはすぐ業績にはつながらないかもしれません。WLBは直球ではなく、変化球です。」と大林社長。「WLBという変化球を投げることによって、従業員が自発的に考え、判断する自主自立型社員に育っていくことがメリットになります。自主自立型社員になるとモチベーションがあがります。そして、従業員のモチベーションと会社業績は正比例します。WLBは、長期的経営戦略（人材の確保、モチベーションアップ、会社の活性化、業績の向上）であり、経営者と従業員がWIN-WINになることができる取り組みです。」

代表取締役　大林賢一さん

第２章　WLB実現による事例③：(株)神戸デジタル・ラボ

会社名	株式会社神戸デジタル・ラボ
業種・主な事業内容	情報サービス業
所在地	兵庫県神戸市中央区
従業員数	165名（男性123名、女性42名）

※上記については、インタビュー時のデータです

WLBの取り組みのきっかけ

「社員が、子育てや家族の介護など、長い人生で普通に起こり得る出来事をきっかけに会社を辞めてしまうのはもったいない」と同社は考えています。平均年齢が34歳と子育て社員が多いことから、育児による離職を防ぐためにWLBの実践は必須だと考え、取り組みをスタートしました。

WLBの効果的な取り組み①　柔軟な両立支援

社員の声を活かしながら制度を整備したことによって、同社の両立支援制度は高い利用率を実現しています。

育児休業を初めて取得した従業員からの意見から、同社は育児休業取得可能期間を２年間（２回分割も可）としました。現在、女性の育休取得率は100%で、男性の育休取得者も複数います。

2015年４月にはテレワーク制度も開始し、自宅で働くことを条件付き（週１～２回が多い）で認めています。個々の社員が抱える事情は多様化していますので、時間や場所にとらわれない働き方を可能としました。「家庭の用事と仕事をうまく両立できるようになった。」との声も多く聞こえています。

他には、本社や支社勤務者に適用しているフレックスタイム制度があります。

WLBの効果的な取り組み②　コミュニケーション活性化を目指す取り組み

同社では、コミュニケーションの活性化や、健康管理の実現に向け、スポーツ系クラブの認定を行い、その活動助成を行っています。みんなでスポーツしましょう、ということで「みんスポ」と呼んでいます。現在、フットサルやテニス、スノーボード、バスケットボール、ランニングなど10の認定クラブがあります。スポーツを通じて部門や世代、勤務地などを越えてコミュニケーションを図ることをサポートしています。

また、実際にスノーボート部で雪山に行ったメンバーが、そこで感じたことをきっかけにして新しいアプリケーションを自主的に企画するなど、発想力を高める機会にもなっています。

こういった取り組みから、以前より風通しのよい職場風土を醸成することができました。

WLBをすすめていく中で

同社では、様々な事情を抱えている社員でも働くことができる会社風土を採用活動での会社説明会等において発信したり、育児中の社員が生き生きと働く姿をHPに掲載しています。その結果、新卒採用では数多くの学生の方々にエントリーをしていただいています。

また、同社の衛生委員会では、年１回「職場環境アンケート」を実施し、WLBの取り組みの状況などを含め、社員の身近な職場環境に関して社員の声を聞き、WLBの改良につなげています。

WLBの取り組み効果

- 離職者減
- 人材確保効果あり（新卒、中途とも）
- 効率的な働き方が可能となった

おわりに

オックスフォード大のオズボーン准教授らの調査によれば、人工知能やロボットの発達により、今後10年から20年の間に、我が国の労働の約半数は機械に代替されるのではないかと予測されています。この予測については各種メディアでも繰り返し指摘されていますので、多くの方が目にしたことだと思います。人工知能やIoTといった情報技術の革新による自動化・省力化による影響は、労働力の代替という形で働く人たちにとってはネガティブな影響とされることが多いように思いますが、本当にそうなのでしょうか。

我が国のワーク・ライフ・バランス実現のためにもっとも根深い課題である長時間労働という「ワナ」を上述のような情報技術の発展こそが解決してくれる「カギ」とすることが今後は重要になると考えます。つまり、AI・ロボット・IoTといったテクノロジーとワーク・ライフ・バランスの実現とは、二律背反の関係ではなく、お互いが支え合う協調関係とすべきで、むしろ、新たなテクノロジーは今後の労働力不足を救う有力な処方箋であり、長時間労働を削減する一助にすべきなのです。

一方で、AIやロボットでは代替できない、人だけが担える重要な仕事とはどのようなものとなるのでしょうか。その回答の一つが、創造性やコミュニケーション能力の必要な仕事だと考えます。ビッグデータや人工知能の発達は基本的に過去の経験を学習することで、より効率的に作業を進めることに長けています。この点ではすでに人間の知的能力を超えていることは疑いようがありません。ただし、人間の持つ直感やひらめきといった、何か新しいものを生み出す点では、人でなければ担えない知的能力です。また、顧客や取引先の人たちと意思疎通をうまくおこなうコミュニケーション能力についても同様に人に分があります。

このように考えると、今後の働き方は、機械やコンピュータの得意な職務は人から機械へ代替することと同時に、人でなければ担えない職務に専念することで、働き方の効率化・高度化を図ることであるといえます。もう少しわかりやすく言えば、これまで行ってきた仕事の中身を見直すことで、機械やコンピュータに任せるべき部分と人でなければならない部分をきちんと仕切ることです。こうした仕切りが労働の本質を見直すきっかけとなり、結果的に無駄な仕事に費やす時間を削減させることにつながるのです。これはまさにワーク・ライフ・バランスの実現への有力な方策となるはずです。

これまでの企業などのワーク・ライフ・バランス導入の歩みを振り返ると、従来はワーク・ライフ・バランスを実現するための「仕組み」を競う段階にあったといえます。これからの時代は「仕組み」ではなく、いかに労働時間の削減を進め、ワーク・ライフ・バランスの「運用」の巧拙を競う時代となるでしょう。情報技術の革新により「インダストリー 4.0」（第４次産業革命）の時代が到来しています。ワーク・ライフ・バランスについても、同様に次の代へと進化していく必要があります。ワーク・ライフ・バランス2.0（次世代のワーク・ライフ・バランス）の意識する時代となっているのです。

本調査では、10数社の経営者やその従業員に直接インタビューを行ってきました。その中で、ワーク・ライフ・バランスの制度運用がうまくいくカギは、働く人たちの意識改革であり、特に企業規模が小さくなればなるほど経営者の意識こそが重要となることが繰り返し言及されています。経営者の創造的で柔軟な発想が、ワーク・ライフ・バランス2.0のキーワードであり、新たな働き方を実現するエンジンなのです。

我が国では、今後ますます少子高齢化が進むと予測されていますが、新たな働き方が定着すれば、こうした社会問題も解決の糸口が見つかるでしょう。たとえば、ある生命保険会社の調査によれば、午後７時よりも早く帰宅できる家庭では、そうでない家庭に比べて欲しい子供の数が多くなる傾向があります。この差が出生率の差につながると仮定すると、0.2程度の出生率の向上が見込め、人口減少の大部分をカバーできるという驚くべき予想も成り立ちます。

新たな働き方である、ワーク・ライフ・バランス2.0について、労働環境の改善というミクロな視点でも重要であるが、人口減少社会の解決というマクロな視点でも有用な処方箋であるとこれまで以上に積極的にとらえる意識改革が、経営者、労働者、行政に求められているのです。

兵庫県立大学　経営学部　学部長
教授　**開本　浩矢**

参考資料・参考文献

(財)こども未来財団

『企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書』2008年２月

(株)野村総合研究所

中小企業庁委託『中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査』2014年12月

(株)ディスコ

『2015年度日経就職ナビ学生モニター調査』2014年６月

山本　勲・松浦寿幸

『ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか？
－企業パネルデータを用いたWLB施策とTFPの検証－』
（RIETI：独立行政法人 経済産業研究所）2011年３月

調査概要　『WLB実践による経営への影響・効果に関する調査』

■ 調査期間：平成27年８月17日(月)～９月18日(金)

■ 調査対象：「ひょうご仕事と生活のバランス企業表彰」を受賞した企業13社
（経営者インタビューと従業員インタビューを実施）

■ 調査方法：(1) 経営者インタビュー：
経営者もしくは経営者に準ずる役員等・人事担当者に対する約１時間の学生（２～３名）によるインタビュー

(2) 従業員インタビュー：
WLBを実践中の従業員（子育てと仕事の両立中等）に対する約１時間の学生（２～３名）によるインタビュー

■ 研究会メンバー／開本浩矢教授（兵庫県立大学　経営学部）
加納郁也准教授（兵庫県立大学　経営学部）
ひょうご仕事と生活センター　調査研究チーム

■ インタビュアー／兵庫県立大学　経営学部　開本教授と加納准教授のゼミ生23名

『WLB実践による経営への影響・効果に関する調査』から

WLB実践による５つの効果

～実践事例集～

発行者　公益財団法人 兵庫県勤労福祉協会 ひょうご仕事と生活センター
〒650-0011　神戸市中央区下山手通6-3-28　兵庫県中央労働センター1階
TEL　078-381-5277
ひょうご仕事と生活センター　検索

監修　兵庫県立大学 経営学部
〒651-2197　神戸市西区学園西町8-2-1