

次世代のためのワーク・ライフ・バランス経営戦略調査 報告書

平成 24 年度兵庫県立大学政策科学研究所・ひょうご仕事と生活センター 協働事業



平成 25 年 3 月

兵庫県立大学 政策科学研究所
ひょうご仕事と生活センター

はじめに

本報告書は、ひょうご仕事と生活センター（以下、センター）と兵庫県立大学・政策科学研究所（以下、研究所）が共同でおこなったプロジェクトの成果です。

このプロジェクトでは、センターのレゾナードトル(存在意義)である、多様な働き方、ワーク・ライフ・バランスを実現することを意識しながらも、大学生の就活支援に焦点を当てている点に特徴があります。ワーク・ライフ・バランスと大学生の就活支援という二つのキーワードは一見すると関係が見えにくいのですが、センターと研究所では次のように考えました。

ワーク・ライフ・バランスを実現することは、すべての労働者の利益になり、生産性や創造性の向上という形で企業、社会、ひいては国家に活力と競争力を生み出すことは明らかです。一方で、昨今の就職難といわれる中であっても、大卒新規就労者のうち、3分の一は就職して3年以内に離職をしています。こうしたミスマッチをいかに解消するかが社会の大きな課題です。

ワーク・ライフ・バランスを学習し、ワーク・ライフ・バランスという点で優れた中小企業を探索するという今回のプロジェクトを経験することは、これから就職活動を行い、就職先を決めようとする大学生には、新たな就活の視点を提供することになります。

従来の就職活動は多くの場合、大手就職支援サイトの情報に振り回され、本当に自分にとって望ましい企業なのか、職種なのかという当たり前の視点を軽視していたようにおもいます。今回のプロジェクトに参加した学生たちは、ワーク・ライフ・バランスという視点から企業の現実を見つめることを通じて、自分たちなりの就活の持論を構築できたとおもいます。こうした持論をもつことで、将来の就職活動に際しても、氾濫する情報の中から自分にとって必要な情報を選別し、自分自身のキャリアを考えながら、就職先を選択することが可能になるはずで、自分にとって適切な就職先であれば短期間で離職するという事態もずいぶんと解消されると予想されます。

今回のプロジェクトの成果は、すでに「WLB(ワーク・ライフ・バランス)な働き方ガイド」という冊子にまとめられ、兵庫県内のたくさんの大学に配布されています。直接プロジェクトに参加していない学生たちにも、センターと兵庫県立大生からのメッセージは広く発信され、学生自身の就職活動に新たな視点を提供していることと思います。

また、今回のプロジェクトには、42社の兵庫県内の優良企業に参加していただきました。大学生たちが実際に現地に足を運び、経営者たちにインタビューすることで、企業にとってもワーク・ライフ・バランスを考えるよいきっかけになったのではないかと思います。県内中小企業と現役大学生との新たな接点ともなり、こうした接点が今後も継続して維持されることも、採用難に悩む企業と大学生の橋渡しとして、センターの重要な役割だともいえます。

以上のように、ワーク・ライフ・バランスという視点で、現役大学生が県内企業の訪問調査を行うという今回のプロジェクトは、ワーク・ライフ・バランスの推進という視点からだけでなく、大学生の就活支援、企業の採用活動への貢献という視点も提供され、センター、企業、学生の三者にとって、Win-Win 関係が構築できたものと考えています。

兵庫県立大学 政策科学研究所
所長 開本 浩矢

目次

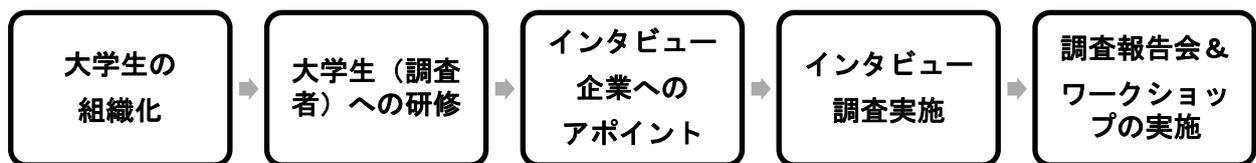
1	調査研究の目的・背景	1
2	調査研究の進め方概要	1
3	経営者インタビュー調査結果	3
3.1	調査の概要	3
3.2	調査結果	4
	（ア） WLBに関する認知度・理解度	4
	（イ） WLB実現に向けた具体的な取り組み	7
	（ウ） WLB実現が進まない理由（阻害要因）	13
	（エ） WLB実現が進む理由（促進要因）	19
3.3	調査結果のまとめ	25
4	ワークショップ実施結果	26
4.1	開催概要	26
4.2	開催内容	26
4.3	ワークショップ結果	26
5	次世代に向けたWLB経営戦略の一考察	29

1 調査研究の目的・背景

企業におけるワーク・ライフ・バランス(以下「WLB」)実現に向けて、ひょうご仕事と生活センター(以下「センター」)では様々な支援を行い、支援を受けた企業からの評価は高いものの、いまだ多くの中小企業にとっては、WLBに対する理解・浸透がなされていない。そこで、経営者のWLBの認知・理解や、WLB実現のための職場環境構築、WLB実現の阻害要因、促進要因等についてどのように考えているのか等の質問からなる経営者へのインタビュー調査を実施し、県内事業所のWLBへの理解・浸透度を把握し、さらなる浸透を図っていく方策について検討する。

なお、本調査は兵庫県立大学政策科学研究所とセンターの協働事業として、11名の大学3回生が企業訪問し、経営者等にインタビュー調査を実施した。これにより、WLBの理解・浸透度を明らかにすること等の調査目的に加えて、就職活動が間近に迫った大学生の視点、すなわち「求職者側」からみた「働きやすい企業」の実情を捉えることで、WLB実現のメリットとして考えられている人材確保との関係性についても把握していく。

2 調査研究の進め方概要



(ア)大学との協働体制確立 (H24年3月)

センターと兵庫県立大学政策科学研究所との協働により実施することの決定。

- 大学側協働者：開本浩矢教授(政策科学研究所長)、加納郁也准教授(政策科学研究所)

(イ)企業経営者の選定 (H24年5月～6月)

兵庫県内経営者協会から推薦を受けて42社を選定(兵庫県経営者協会20社、尼崎経営者協会13社、姫路経営者協会9社)。

(ウ)調査活動研修会の開催 (H25年5月～6月)

大学生がインタビュー調査を実施することとなるため、まず、調査者(インタビュアー)としてのスキル向上・WLB理解を図る必要がある。そのため、大学生向けにインタビュー調査のための研修を実施。なお、講師は兵庫県立大学政策科学研究所開本浩矢所長、加納郁也准教授、朝日サステイナビリティ・マネジメント代表高田誠氏等からなる。

- 対象： 兵庫県立大学経営学部 加納ゼミ生(11名)
- 開催場所： 兵庫県立大学 教育棟105教室

○ 日程・内容：

日程	研修項目	内容
5/11 (金)	WLBとは	センター概要、WLB基礎(定義、WLB事例、先行研究)
5/18 (金)	経営戦略	経営とは、経営戦略とは、経営戦略とWLBの関係 等
5/25 (金)	社会人基礎力	コミュニケーション力、ビジネスマナー等
6/1 (金)	調査技法	社会調査とは、ヒアリング調査の技法 等
6/8 (金)	調査の手順	調査項目の解説、調査スケジュール、役割、報告書作成の説明、調査のロールプレイング 等

① WLBとは

ひょうご仕事と生活センター
平成24年度調査研究事業
「次世代のためのWLB経営」

ワーク・ライフ・バランス座
平成24年5月11日
ひょうご仕事と生活センター
研究員 仲上 奈緒

② WLBと経営戦略

「ワーク・ライフ・バランス」と経営戦略

ワーク・ライフ・バランスと経営の関係

- 組織は「人」で成り立っている。「人」のやる気が起ころなければ、定着しなければ、企業は持続、成長は不可能であり、ビジョン達成のためのプロセスは描けない
- 企業は「人」のやる気や定着を促すために、「多様な働き方の選択」を可能にし、働きやすい職場環境を整備する
- その結果、ワーク・ライフ・バランスが実現され、「人」は仕事へのやる気生まれ、企業のビジョン達成に貢献してくれる
- ワーク・ライフ・バランスは経営に必要不可欠な人材戦略である

③ 社会人基礎力

社会人として求められる
コミュニケーションスキルとは

朝日サステイ
高田 誠

聞き取り調査でのポイント

はじめに

- ・ 背景と目的を明確に伝える
- ・ 相手に「してほしいこと」を伝える
- ・ この後の流れを伝える

本題

- ・ 質問を明確に
- ・ 熱心に聞いている様子を見せる
- ・ わからないところは確認
- ・ 整理して再度確認

まとめ

- ・ 話を聞いた価値を相手にフィードバック
- ・ 次に何が起るかを伝える

もちろん最初と最後に挨拶をおね

④ 質問技法

調査的面接法の特徴

- 質問に対する反応をより深く分析・・・質問紙では「無回答」であった設問については、質問が当てはまらないからなのか、意味が伝わらないからか、回答しにくいからなのかといった分析が可能。
- 回答者と一対一で対応するため、質問紙に比べると回答率が高まる傾向にある
- 面接者、被面接者双方に時間的、心理的負担が大きい。
- マスコミでのインタビュー、社会調査でのインタビュー

インタビュー法
by 岡本浩次 & 加納輝也@IPS

⑤ 調査の手順

ヒアリング調査を学ぶ
～ひょうご仕事と生活センター研究事業～
「次世代のためのワーク・ライフ・バランス経営」

ひょうご仕事と生活センター 研究員 仲上 奈緒

(エ) 大学生による経営者インタビュー調査実施 (H24年7月～9月)

NPO法人産業人OBネット(以下、企業OB人材という)の協力を得ながら、学生が主体的に企業調査(訪問、報告書作成等)を実施する。若年者11名を5組に分け(1組:若年者2～3名+企業OB人材1名)、1組あたり経営者10人程度にインタビュー実施。

※ 詳細は3ページ

(オ) 調査報告会&ワークショップ開催 (H24年12月)

本調査結果の報告を兼ねて、大学生、経営者、人事労務担当者、企業OB人材等が参画し、「次世代のためのWLB経営」についてのワークショップを開催。

※ 詳細は26ページ

3 経営者インタビュー調査結果

3.1 調査の概要

■ 調査目的

兵庫県内事業所の経営者のWLB理解・浸透度を測り、WLB実現に向けた阻害要因、促進要因等をどのように経営者が考えているかを把握するため、経営者にインタビュー調査を実施した。

■ 調査期間

平成24年8月20日～9月14日

■ 調査対象

兵庫県内 42社の経営者等

	神戸	北播磨	東播磨	阪神北	阪神南	中播磨	但馬	合計
経営者 (代表取締役等)	9	1	3	2	2	4	1	22
専務	3			1		1		5
総務人事					5	4		9
その他 管理職					6			6
計	12	1	3	3	13	9	1	42

業種	人数
サービス	5
製造	22
情報	1
卸売	3
人材派遣	1
運輸	1

業種	人数
食品	1
建設	3
ホテル	1
病院	1
出版・印刷	1
その他	2

従業員数	99人以下	100～199人	200～299人	300～399人	400人以上	不明
事業所数	12社	13社	6社	5社	4社	2社
構成比	28.5%	30.9%	14.3%	11.9%	9.5%	4.8%

■ 調査地域

神戸市 12 社、尼崎市 13 社、姫路市 6 社、西宮市 1 社、明石市 3 社、宝塚市 2 社、三木市 1 社、たつの市 1 社、相生市、1 社、福崎町 1 社、養父市 1 社

3.2 調査結果

(ア) WLBに関する認知度・理解度

WLB に関しては 85% (36 社) が認知していた。なお、WLB の理解については、調査企業の 50% (21 社) は肯定的評価をしており、約 2 割 (8 社) は否定的評価をしている。さらに、理解の度合いは様々で「時間効率を高めて生産性をあげる」ための人材戦略との位置づけから、「中小企業は余分な人財はいない。育休などはマイナス」といった誤解された認識まで、理解度の差は大きくあった。また、女性施策、子育て施策、福利厚生といった一面でとらえている企業も多くある。

[インタビューからの抜粋] ※肯定的評価については枠内グレー、否定的評価は枠内文言を下線

●あくまでいい仕事をするためには私生活も充実させて大事にするという
●企業としても取組んでいかざるを得ない事だと思う。
●単純に、ワークとライフのバランス。
●親会社がグローバルな事業展開をしている。ダイバーシティを実現するために非常に重要なのが WLB だという風に思う。
●仕事と自分の生活のバランスを取ることは非常に重要であると思う。
● <u>強制するものではないと思う。</u> 個人によって違ってくる。家でやりたいというのもあっていいと思うし。ただそうするならそれに向けてどうするのか考える。
●産休を何%とらせるとかは無理なんで、必要に応じてどれだけできるか、確実にやってあげる(支援する)というのが大事かなと思う。産休に限らず介護や変則の休みなども。
●仕事と生活といいますか、バランスよくやるということ。特に男女に限ったわけではないんですけど、一般的には、女性の社会進出をいかにサポートしていくかということかと思う。
● <u>育休など、男性であれ女性であれ中小企業ではものすごくマイナス。中小企業は余分な人間ははつきりっていない。</u>
●仕事と私生活をバランスよくすすめていきましょう。 今の世代は働きすぎ、仕事しか知らない。そんなんじゃないだめだよって感じ。
●社風的には特殊なかたちでうまくいってるので、(WLB の取り組みについては) <u>社会全体が全部同じことをする必要はない。</u>

●社会全体の流れがあるというのは承知しているのですが、その程度。
●当社は女性が多い仕事であり、家庭と地域活動または自己啓発との両立が大事。仕事だけではない けないと思っている。そのため、バランス良く行っていただくのが良い。
●高度経済成長期の頃は、建設業界も忙しく、休みがとりにくい業界であった。 ●休日出勤、残業を少なくし、家庭での時間を増やすことはモットーだと思う。経営のなかにも無 駄な休日出勤や残業が多くなれば給料を多く払わないとだめで、自らで働き方を考えたら、経費 削減にもなる。個人的にも言えるし会社全体にもそういう事でプラスになる。
●仕事と生活との両立をしていこうということ。
●働きやすい職場づくりによって従事者を確保する。定着率はもちろんですけど、そういうことを 進めていくこと。
●ワークとライフのバランス。その程度。
●福利厚生の一環
●以前からいろいろ言われているので、説明会とかセミナーには参加 ●言葉的にはだいぶ広がりつつある ● <u>実態はなかなか難しい</u>
●仕事と生活との調和を推進するという意味 ●就業環境等考慮して、育児等のバランスを取るということに力点を置いて世の中そういうふう になっている
●世間一般程度で知っている ● <u>国の考え方はあんまり企業には合にくい</u> ●長時間労働のような働き方が健全な働き方を阻害してはいけないと思う
●言葉は知っている、 <u>積極的に</u> は取り組んでいない ● <u>女性が少ないから</u>
●仕事と自分の生活の時間帯やバランスが崩れてしまい、バランスが悪いことによって悲劇が起き てしまっている状態 ●最近では自分の自由時間を重視する風潮がある？
●アメリカとかヨーロッパで最初に始まった？ ●女の人が社会進出にあたっての子育て政策 ●労働時間が足かせ
●仕事と生活の調和
●会社出たら仕事は忘れろ、そうしないと体が壊れると考えて仕事をしてきたので、そういう考え 方？ ●体、家庭、会社、まあ仕事と考える
●個人の人たちが自分たちの生活時間をどのような形でマネジメントしていくのか ●バランスを保ちましようと思っ単純に受け取りがちで誤解を招くかと思うが、実際はマネジメントだ と思っている
●仕事と生活の単なる調和ではなく、会社として経営にかかわるような従業員の幸せ ●経営にたった視点で取り組むものと思っている

<ul style="list-style-type: none"> ●仕事と家庭の両立、それらのバランス ●仕事一辺倒でなく家庭や趣味スキルアップの時間に重点を置くという考え方
<ul style="list-style-type: none"> ●人生全てが「ライフ」だと思う。(WLBは)仕事以外の人生っていうのを含めた意味での「ライフ」という言葉だと思うので、その人の人生における、仕事とそれ以外の部分の時間のバランス。どう上手くとっていかってということだと思う。
<ul style="list-style-type: none"> ●仕事と個人的な生活のバランスをとろうという考え方。心豊かな生活を送るってこと。 ●経団連の御手洗会長が話していた記憶がある ●休みとらな罪みたいそんな考え方は、あまり正しいとは思わない ●自分を本当に磨くには、仕事を通してじゃないかなっていうことをまず第一の定義に置いて、WLBって何だろうっていうことだと思う
<ul style="list-style-type: none"> ●現実的にやはりスキルないしはキャリアを持った人、これを企業としては手放したくない ●どっちか一方だけを時間、エネルギーを費やすということではだめ ●仕事に集中出来た人はライフも充実している
<ul style="list-style-type: none"> ●ワーク：しごと。ライフ：生活。の調和をとることですよね。
<ul style="list-style-type: none"> ●役所は仕事するために言葉作って仕事増やしてる ●男も女も働かないといけなくなったら、働くしかない
<ul style="list-style-type: none"> ●言葉は知っているが、意味合いを捉えながら日々過ごしているかと言われればそんなことはない。自然に取り組んでいるのが結果的にWLBに繋がっていることになっているのではないかと思う ●仕事が生生活を良くして、私生活が仕事を良くするというシナジー効果
<ul style="list-style-type: none"> ●難しいですね。こんな田舎なので高学歴の子供たちは、とれない状態
<ul style="list-style-type: none"> ●二人とか三人でペアを組んで、一つの仕事をやる「ワークシェアリング」のような形で、みんな自分が会社で働きたい時間を宣言し、それに応じた経営するというかたちを取らせてもらった。全員でバランスを取りながら。それが本当のWLBだなんて私は思っている
<ul style="list-style-type: none"> ●男女共同参画社会、男女の職場において差別、区別がないように男も仕事ばかりではなく家庭をやっていくように ●WLBというものは、基本は悪いことする人のためにある。(有休中など)みんな助け合いするわけですよ。それをしない人が居るから必要
<ul style="list-style-type: none"> ●働き方を色々工夫をすればいいなというところもあるでしょうし、それから仕事と生活の両立。特に、介護と仕事の両立という観点から見たら、結構母親か父親どちらかを介護しなきゃならないというような従業員がかなり多い
<ul style="list-style-type: none"> ●仕事と私的な生活とのバランスというような単純に、一言でいったら。ところが中身は非常に深く、膨大な、ものすごい大きな計画だと思う。だからこういうものです、ああいうものですって言うにはちょっと説明し難い
<ul style="list-style-type: none"> ●仕事と私生活を充実させて、一人ひとりが充実した人生を歩んでいけるように、仕事と私生活のバランスを保つこと
<ul style="list-style-type: none"> ●やるときはやる。遊ぶ時は遊ぶ。オン・オフの切替は大事

- 労働者を保護という観点じゃなしに企業側から見れば非常に、一人あたりの生産性を上げていく、所謂、時間効率をどうするか。そこをすることなんで、これは企業にとっても非常に重要なことと考える
- 前向きに取り組んでる企業でないと人材は集まらない

(イ) WLB実現に向けた具体的な取り組み

WLB実現のための企業の取り組みとして、①女性のための施策、②福利厚生、③時間効率向上、④生活優先となる時間・時期への柔軟な対応（運用）、⑤意識して取り組んでいないといった視点での分類ができると考えられる。

なお、①女性のための施策や②福利厚生といった視点での取組企業は、従業員の子育て支援といった視点も持っている。

中小企業ほど、柔軟な運用を図っているケースがあり、また、女性や高齢者、パート勤務者等の多様な働き手がいる企業ほど取り組みの多様性や制度のみならず運用の工夫がみられた。

[インタビューからの抜粋]

- 働き方、時間を有効に使ってワーク・ライフ・バランスに取り組めないかを考え、これから進めていく
- 女性の方々が生き生きと働ける環境を作れないかと認識している。来年度から取り組みたい。
- （事業所、工場が離れていることからコミュニケーション活性化のために）まずは管理職からということで管理職を集めて一緒に研修し、オフレコでなんでも話せる場を設けてそういう管理職から一体感をつくる取り組みを始めた。
- 積み立て休暇が、有給休暇が消化しきれなかった分を最大で1年間5日積み立てられる。
- 育休3年まで。
- 定時退社日を週2回設定。職場にアナウンスしている。
- 有給休暇で5日間は強制的に取得してもらおう。
- 夏季一斉休暇は3日間。
- 時間外勤務がオーバーしている方には面談をしている。
- 女性が多く、高齢者もいる、多様な方がいる中で、長く勤めていただくために色々と工夫をしないといけない。
- こども未来財団という所がやっている「ベビーシッター」の支援制度（助成金）などを活用しようと考えている。
- 土日勤務の場合、託児施設の利用を検討している。

<ul style="list-style-type: none"> ●産休前に短時間にしたり職務変更もできる。 ●交代で親を見ている人や遠方の親の看病などは、月に何日残業なしとかで対応したり、有給積み立てなどでもできる等、臨機応変に対応している。 ●サマー休暇、フリー休暇、メモリアル休暇：製造業なんで稼働日数をあまり下げたくない。昔だと半ドンというのがあって93日しか年間の休みがなかったが、今は120日+αで計算上30日ほど違う。8%ぐらい生産率を上げなければいけない。そのため、工場は動くけど個人的に休みがとれるような対応をとった。 ●コミュニケーション活性化の手段として、ボーリング大会、ソフトボール大会、見学ツアー、BBQ、釣り大会など多彩な行事を実施。春のボーリング大会は新人全員を招待する。 ●プロジェクト終了などの打ち上げ（飲み会）を会社が負担し、上下関係のコミュニケーションを促している。
<ul style="list-style-type: none"> ●20年前から女性の営業を採用しており、女性の従業員比率が割と高い。よって、女性の活躍推進をマネジメントの一つとして捉えている。 ●妊娠期間や育休復帰後の時短等を実施している。 ●定時退社を推奨して、声掛けをしている。メリハリつけてやってほしい。8時間の中でいかに仕事を完成させるかっていう努力をしないと生産性上がらない。 ●管理部門では1か月15時間超えたら青色、20時間超えたら黄色、20時間超えたら赤色と色分けして、見える化し、指導、マネジメントしやすくしている。
<ul style="list-style-type: none"> ●水曜・土曜日は必ず定時で帰りましょうというのと、第一土曜日は休みと決めている。 ●（妊娠など）こちらから早めに聞いて相談していかないと。職場がひとつで毎日顔を合わせられるのでそのメリットを生かしている。 ●育休者等のカバーは既存従業員で対応している。 ●なるべく若い人でもいろんな会議に出るような仕組みを作ろうとしていて、いま生産会議と安全衛生会議の2つの大きな会議が毎月あるのだが、安全衛生推進委員会には各工場から若手ばかり集まってもらって一緒に考えてすすめている。3か月に一回の交換パトロールにも参加してもらい自分の工場以外の工場の良い所や問題点を見つけながらまわってもらっている。自分の所以外には顔を知らない人もいるので。少しでも視野を広げてもらう機会を増やすための取り組みはしている。
<ul style="list-style-type: none"> ●育児・介護・看護等は法律で定められている通り制度化している。 ●有給休暇以外に最近新しい休暇制度（年間4日間の計画休暇）を整備した。（利用している人はいない）
<ul style="list-style-type: none"> ●WLBを意識したということはない。 ●育休から復職した方は短時間（6時間）勤務で働いている。ただし、フルタイムで働きたいという人もいる。 ●中小企業になるとギリギリの状態で行っているんで、必ず帰ってくるという約束がある場合、代替要員等の補充はしていない。別の部署では中途採用になるか、その分人員補充になったりする。

<ul style="list-style-type: none"> ●子育て中の方には、参観日とかいろんな行事を優先していただき、他のスタッフがフォロー出来るようにしている。 ●子どもが小さい時は時間短縮したり、フルタイム以外にも、いろいろな働き方ができ、自分の空いている時間で家庭に支障がない程度で、仕事をして頂くという働き方もある。
<ul style="list-style-type: none"> ●取り組みしていない。取り組めないと思う。実際浸透していないでしょ？ ●具体的にどうしていったらいいかわからないがある。 ●一定時間内に仕事を終わらせるようにしている。 ●慶弔関係、特別休暇、蓄積休暇（未消化の有休の3割、最大40日間蓄積できる休暇。長期療養（1週間以上）、介護、ボランティアには優先して使える） ●年間5～6人は蓄積休暇を活用
<ul style="list-style-type: none"> ●3年前に試験的に取り組み開始をした。 ●土休、休日出勤、残業時間の把握をするため、各現場から報告してもらい、できるだけ休めよという意識付けを1年間でやった。 ●2年前には取り組みを本格実施し、できないところには指導も行うため、独自に「ワーク・ライフ・バランス・シート」をつくった。（スケジュール表の）休日を赤線で引き、それをベースにして工程をつくらせている。
<ul style="list-style-type: none"> ●育児休暇のほか、看護休暇、介護休暇はあるが取得者はいない。 ●結婚休暇は6日間付与し、静養休暇（最高5日間）と併用して使われる。 ●労働組合からの提案で年間1日一斉休暇の日を設けている。 ●誕生日休暇はほとんどの方が使っている。
<ul style="list-style-type: none"> ●育児休業が1年間、基本的には。それと復職後の時間短縮勤務。 ●非常にハードワーク。流産等の最悪の事態をさけるために早めに産前休暇にはいってもらおう。 ●フィッシュ哲学。毎日同じ仕事なんですけど、より楽しくやろうということで、いろんな工夫をしている。たとえば、個人の写真と名前とかを紹介ボードを設けて、そこにちょっとコメントを入れたり、ゆるキャラみたいなのを貼ったりして、ぎすぎすしない職場環境づくりをしている。 ●事業所内保育所を設置している。あまり利用者はいない。尼崎の場合、比較的保育所に入りやすいため、日曜や夜間シフト者用に利用してもらえれば。
<ul style="list-style-type: none"> ●育児休業は1人としている(女性のみ) ●介護は去年90日としている人が1名(男性のみ) ●結婚すれば、5日間の特別有給休暇 ●変形労働時間制をとっている ●労組ではなく、親睦会。

<ul style="list-style-type: none"> ●2000 人強の方を集めた夏祭りを主催し、地域貢献をしている ●幼稚園で交通安全の PR などをしている ●送迎業務で高齢者の働き口として、2, 30 人ぐらいは確保するようにしている ●お客さまの半分以上が女性なので、採用も意識的に 3 人に 1 人は女性になるようにしている ●マリンスポーツができるような施設を充実 ●野球チームを作ったりしている ●事実上、絶対に土日休みにするわけにはいかないから ●奉仕残業はないので、朝の掃除のための賃金もきちんと出す
<ul style="list-style-type: none"> ●特定の部門で女性の進出が進んではいる。他は、何も取り組めていない ●時短勤務の時間を小学生に上がるまでに変更 ●アソシエイトミーティング(丸テーブルで、お誕生日会や、イベントの紹介などを 30~40 人ぐらいで) ●メンタルヘルスの講習会 ●管理職向けのと一般職員向けなど立場によって色々異なったことをしている ●職場問題の窓口を設置
<ul style="list-style-type: none"> ●育児休業は三歳まで ●就業時間の流動性は小学校の就学前まで ●一人で担当をするのではなく、2人で担当 ●ただ極端に 10 人居るところを 20 人ではなく、12 人で対応するようにしていきたい→仕事を共有してマルチタレント化していく ●『育児ガイド』という冊子を作成→配布 ●育休などで抜けた穴は、部門でローテーション→ただし専門的なところは、人材派遣会社で補う
<ul style="list-style-type: none"> ●有給休暇を取って頂く環境作り ●育児休暇を取りやすい環境などは作っている ●海外転勤の方への語学習得のための助成 ●有給休暇の積み立て休暇を用意している ●病気のときにその積み立てが利用できるようにしている ●野球部やサッカー部、ランニング部などある。地域の方を読んで毎年、花見会を実施
<ul style="list-style-type: none"> ●育児短時間勤務制度は小学校に入るまで →ただし給料はその部分はない、ただ人事考課には影響しない ●ヨガ部などのクラブ活動をおこなっている ●PTA の会合があったりしたら、社用外出として認めている
<ul style="list-style-type: none"> ●パートが多いので、取り組む必要がない→パートは就業時間が限られているから、長時間労働などもないので ●正規職員もほぼ長時間残業はない→自然と WLB ができちゃっている
<ul style="list-style-type: none"> ●何か取り組もうとはまだしていない

<ul style="list-style-type: none"> ●とくに何もやっていない。 ●有給休暇も 100%取得できている ●ちゃんとそれなりの体制は整っているから、あとは「自分でやんなさいよ」というかたちでやっている ●組合からの指導として、『皆さん有休はとりなさい』と指導している ●産休が済んだ方は少しの間、時間を変えて働くことは可能
<ul style="list-style-type: none"> ●年に 12 回使える半休を使って、みんなでどんどん使っている ●年に一回、春に皐月祭というものを開催
<ul style="list-style-type: none"> ●個人が自分たちの時間をマネジメントして、自分の人生のバランスをとっていくのかであって、会社がどうのこうのするものではないと思う ●金曜日は基本的にノー残業デー
<ul style="list-style-type: none"> ●残業しない日を作る（ノー残業デー水曜日） ●役職別の研修 ●英会話教室も週 1 回 ●WLB の講習を受けた(個人的に) ●時短勤務は認めている ●健康診断の時にメンタル面のアンケートを実施 ●人事制度を新しいものに変えていっている
<ul style="list-style-type: none"> ●有休には半日休暇(5 日間のみ) ●女性の産前産後の休暇 ●育児休暇、育児短縮時間勤務 ●水曜日はノー残業デー ●社員旅行として海外旅行
<ul style="list-style-type: none"> ●特定の従業員に仕事上の負荷がかかりすぎないように、人員配置を行っている。 ●経営で設定したラインを超えないよう、早く帰るような声掛けを行っている。 ●福利厚生面ではこのような規模にしては充実している。
<ul style="list-style-type: none"> ●リフレッシュ休暇 事前にテーマを決めて、休暇とってもらっている。 ●誕生日休暇は 5 年前から実施している
<ul style="list-style-type: none"> ●今は、育休などはないが、実例が出れば、そういう子育て支援とかに繋がる施策は打って出るつもり ●半日有給休暇制度がある ●一人一人の生産性をあげるために、経験のある人をみんなが見て、あれだけいっぱい仕事をあんなに早くやるのかと見せてあげる
<ul style="list-style-type: none"> ●取り組んでいることはなにもない。社員の福利厚生という形でしていることはある ●短時間勤務制度はある

<ul style="list-style-type: none"> ●時間の有効活用。実際に当社でも「だらだら残業」が多くあり、従業員が働きすぎないように月の残業時間を縛っている ●自分だけで仕事を抱え込んで、自分の頭の中だけで効率化を目指すのではなく、チームとして業績を効率よく上げていくために、多能工化といった、一人で色々な仕事をこなすように、というのを特に目指している
<ul style="list-style-type: none"> ●兼業農家があるため、有給休暇を「田んぼ休暇」とも呼んでいる。田んぼの大きさによって休暇日数の申請はまちまちで、多い人で3日間とか。
<ul style="list-style-type: none"> ●ノー残業デーを週に1回だけだったのを週に2回 ●職場の意識改善委員会 ●2日間の計画年休 ●完全フレックスタイム制
<ul style="list-style-type: none"> ●半日休暇制度
<ul style="list-style-type: none"> ●運動会だとか参観日とか、どうしても休みが欲しいとかいう場合は、どうぞとってくださいということはある ●研修に行ってもらって能力高める。そしてできるだけ短時間でいい仕事をするすることで、結果的にコストが安くなる ●コミュニケーションを図るためにサンクスカードを従業員同士で出し合ってもらっている ●失敗した時にはイエローカード(3枚になるとレッドカードで100円支払)。一番問題点になるのはどこかということがわかってくる。 ●水曜日を絶対ノー残業デー
<ul style="list-style-type: none"> ●意味のない残業はしない。できるだけ早く定時に終われるような仕事の配分をして、皆にもそういうことを促す。定時には帰れるようにといつも声かけをする ●残業は上司に申告する ●出勤時間は柔軟。どうしても早く届けなければいけない、朝早く出ないといけない、という時があるので、早番とか遅番を作っている ●記念日に休みをとれるようにしている ●個人面談を3回実施。取締役と人事担当が各事務所に訪問して面談 ●介護が必要な人に短時間勤務や勤務時間をずらしたりしている ●看護休暇(有給)
<ul style="list-style-type: none"> ●特には取り組みといったことはしていない。仕事とプライベートというか、業界の割には残業が極端に多くもない。忙しい時は忙しいですけど、有給なんかも大体の人はだいたい使ってはいる。制度としてはそんなにやってないが、割と自由度は高い ●育児復帰後の時短勤務

<ul style="list-style-type: none"> ●短時間正社員制度(農業との兼業のために短時間を選択する男性社員もいる) ●1～2年、短時間正社員になって、その後、元に戻って今度はフルの正社員になれるという制度にしている ●色んな規定も、それから表彰の問題とか評価の問題とか。これも正社員と何も変わらない ●職場環境調査を実施 ●電子会議室やハウレンソウ会議室を用意している ●社長活用一月1回現場で社長と従業員が食事会をしている
<ul style="list-style-type: none"> ●誕生日ケーキは30年ぐらい、パートも含めてしている ●社内放送で誕生日を放送(ほのぼのとしたムード) ●定時退社日を各部署で月1回つくっている ●部署ごとの退社時刻を貼り出している ●「ありがとうBOX」 ●実現していないが、事業所内託児なども設置してみたい。安心して仕事をしてもらえるよう(パートの意見も反映して) ●残った有休は買い取る

(ウ) WLB実現が進まない理由(阻害要因)

WLBが進まない理由として様々な声があったが、それらを下記表のように12の項目に分類した。さらに、12の分類から見えてきたものとして、(A)制度・仕組み・業務の問題、(B)意識・風土的な問題といった側面で見ることができると考えられる。

[12の分類と代表的な声]

(A) ①	業務の非代替性	<ul style="list-style-type: none"> ●一人で任されている職場では、手伝いの人が入っても現場管理まではできない ●利益分配率・生産性を高めるため少数精鋭でやっている。代替のきかない仕事である ●中核的なスキルの仕事は代替がきかない
(A) ②	顧客との関係性	<ul style="list-style-type: none"> ●営業は顧客の要望に合わせる必要があり、休暇が取りにくい ●中小企業は受け身なので生産性をあげようと思ってもできない
(A) ③	業務の繁閑の時期性	<ul style="list-style-type: none"> ●特定の期間(新製品開発)で予定していた休みが取れない ●事務(経理)は伝票処理で定時に帰れない期間が定期的にある
(A) ④	社会的支援の不足感	<ul style="list-style-type: none"> ●子育て社員への助成金(事業所内保育等)が不足している ●待機児童対策。残業に対応した延長保育がない
(A) ⑤	コスト・マネジメントの負担感	<ul style="list-style-type: none"> ●全員が有休をとると間違いなく赤字になる ●育休の間の社会保険の企業負担(1/2)等、仕事をしていなくても固定費がかかる ●女性が多い職場で、育休のタイミングが重なると困る

(A) ⑥	育休代替との関係	<ul style="list-style-type: none"> ● 育休復帰後の育休代替の方の仕事確保が悩む ● 育休法では原職への職場復帰が求められているが、実態は難しい ● 元の職場に戻っても、(他の人が復職前の自分と) 同じ仕事をしているので戻りづらい
(A) ⑦	職種・職域との関係	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産ラインに女性を入れようと思っても、トイレ、更衣室。風呂等の設備がない ● 特定の職種は女性・高齢者は従事するのが難しい ● 部署間に残業時間の差がある
(B) ⑧	固定的意識・慣習	<ul style="list-style-type: none"> ● 有休は「病気の時にのみ使うもの」という考えがある ● 女性に怪我をさせられないので生産ラインには入れない ● 業界は休日出勤が当たり前の風土 ● 女性は逃げ道(結婚)を持っている ● 結婚で夫の勤務先に転居するため辞めていく ● 男性育休取得は経営者からはマイナスイメージ(「ちゃらちゃらするな」)
(B) ⑨	周囲との関係や理解	<ul style="list-style-type: none"> ● 育休・短時間などで周囲の有休がとれなくなる ● (育休などの) 経験者がいないので、制度導入に従業員の理解が得られない ● ライン業務では、決められた生産計画があり、休むと周囲が残業になるので休みづらい ● 介護に関してプライベートのことを職場で出しにくい ● 生理休暇は上司に申請するので出しにくい ● ノー残業デーでも管理職が帰らない
(B) ⑩	利己的意識	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事効率を考えない「ダラダラ残業」がある ● 残業代を生活給としている ● 生活費のため残業をすすんでしたがっている ● 子どものための休暇を当然の権利として主張するだけで、周囲にありがたいの気持ちがない
(B) ⑪	WLBへの誤解	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性がいないので取り組む必要はない ● WLBはきれいごと。有効性はない ● 大企業のための施策で中小企業はできない
(B) ⑫	キャリア・処遇の不安感	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営者から見て男性の育休取得はキャリア形成に不利だと思う ● 男性の育休は無給となり、1年間ブランクが空いてしまうことに不安を感じる

[インタビューからの抜粋]

<ul style="list-style-type: none"> ●男性中心の職場なので、女性活躍のための環境整備の意識は周りからもかなり遅れている ●適当に仕事をして余暇をエンジョイしようという雰囲気にはしたくない ●工場が本社の近くになく、営業所も違うところにある、バラバラですのでどうしてもひとつになるのは難しいですね。コミュニケーションを密にとるのが大事なのはわかるんですけどね。実際に地理的にばらばらな人たちをどうやって一つにしていけるのかというのは難しい。
<ul style="list-style-type: none"> ●WLBの取り組みで困難に感じることはない。身近な取り組みが多いので。 ●この業界は休日出勤が多く、代休もうまくとれない。
<ul style="list-style-type: none"> ●助成金（託児施設、ベビーシッター等）の件数に限りがあるなどの問題がある。小さい会社では独自の取り組みに限界があるので国や行政のレベルで助成金などの措置をしていただけたらありがたいと思う。
<ul style="list-style-type: none"> ●営業はお客様中心なんでなかなかとれない。営業はカレンダー通りの休日とそれプラス、自動的な休みが工場より多いようにする。
<ul style="list-style-type: none"> ●結婚で夫の勤務先で暮らすことから、辞めざるを得ない場合がある。 ●勤務時間が不規則になった場合には、延長保育ということで預かってくれるところとそうじゃないところがやっぱりある。 ●東京勤務者は待機児童の問題があり、復職が長引いている。 ●自分の都合で有給休暇を取りにくいのが製造、営業。営業は特に外的要因が物凄く多い。お客さん相手ということで、自分は病院にいきたいけども「ちょっと来てくれ」ってお客さんから言われたら、どうしてもそっちに合わせないといけない。
<ul style="list-style-type: none"> ●育休などで、その人が休むのは結構なんですけど、この仕事をじゃあどうするかと言ったら、誰かわかりの人がするか、代わりの人がすると言ってもその次の誰かがいる。そういうのでどうしても補充しないとイケなくなる。補充すると言ったら2年間の期間を決めて補充をして、その人が戻ったら辞めてもらうという契約がうまくできたらいいけども、実際には2年でご苦労様というのはどうも心情的には非常につらい。せっかくこんなけ助けてもらったのに。復職するから辞めてもらうというのはものすごくやりにくい。 ●育児休業法の中では元の職場に復帰させるという事になってるけども、そうはいきにくいというのが実態。だから私は正直この法律が嫌い。 ●成長が非常に緩やか、停滞してる時代で、しかも育児休業で女性が辞めなかったら、次の女性の採用ができない。増員するほど余裕がないというのが実態。その辺は辞めないというメリットもあるかもしれないが、新規の方が本当に入る余地がものすごく少なくなってる。 ●働いてる人は残業するの嫌がらない。残業代をもらえるから。特に妻帯者などは給料を増やしたいと思っている。
<ul style="list-style-type: none"> ●生理休暇は使った方はいない、総務にくるまでに課長に了解をもらわないといけない。
<ul style="list-style-type: none"> ●新制度の休暇は賃金がでないので、その分給料が減るので利用がないのかと思う。休んだから賞与の査定にひびくとかはないんですけど、やっぱり目の前の給料が減るってなると。

<ul style="list-style-type: none"> ●子育ての時期に時間短縮したり育児休暇を取ることにより、周囲の方の負担が大きくなる。 ●（育休等の代替要員について）臨時スタッフという形で募集するが、その期間だけ都合よく働いてもらう方を見つけるのは大変である。 ●（育休からの復職後）元職場に戻っても居る場所がないとか、他の方がやられているので元の場所に戻るには大変と感じている。ただし、転勤してもらったとしても、勤務場所が遠くなると両立が大変である。
<ul style="list-style-type: none"> ●今後、日本は少子高齢化していくので60歳以上でも元気な人は働いたり、主婦とかの女性の活用が増えてくと思うが、職種は限られる。（この会社のような）職種では難しい。
<ul style="list-style-type: none"> ●工期が短いようなときや、雨が続きたりなどの自然環境によって、休暇がうまく取れなかったり、残業が多くなったりすることがある。 ●一人現場のところがあり、代替えがない。お手伝いには他の現場からいくが現場管理まではできない。
<ul style="list-style-type: none"> ●育休期間中は、他の人が有給休暇をとりにくくなったりだとか、どうしてもし寄せはくる。 ●女性が多い職場で、採用が多い年の時期に入った従業員はタイミング的に育休者が集中して出てくる。 ●事務は、伝票を月末に締めて10日までに出不さいといけない。その間は定時では帰れない。 ●専門職は待遇がいいところに流れていく。慢性的な人手不足があるため残業が多くなってしまふ。 ●部署によって仕事内容が全く違うため、残業時間にばらつきがある。
<ul style="list-style-type: none"> ●仕事が好きな人がいるから、仕事の効率を考えず仕事をしている
<ul style="list-style-type: none"> ●従業員全員が有給休暇を全て使うと間違いなく赤字に転落すると考えるので、推進するという立場にはなれない ●残業時間を減らしたいという考え方にはならない
<ul style="list-style-type: none"> ●育休や時短勤務などは、職場内の理解がなかなか浸透しない ●自分が経験しないとそういう実感がないから、やっぱり理解できないという人間はやっぱりいる ●ジョブローテーションをするのは難しい。ホテル業は色々な職種があつて、全然違う職種だから
<ul style="list-style-type: none"> ●「男性が働いて女性が家庭を守る」という昔型の考え方はなかなか一朝一夕に払拭できないから
<ul style="list-style-type: none"> ●休みなどは、ライン業務は休まれると他の人が残業したりしないといけなくなるので休みづらい ●決められた生産計画に基づくと中々休めない ●国が用意した憲章などは企業には合っていない
<ul style="list-style-type: none"> ●女性が非常に少ないので、取り組む体制は必要ないので
<ul style="list-style-type: none"> ●システムとしては適切。でも有効性があるのかというと、きれいごととしか思えない ●中小企業だから大企業より厳しい面があるから簡単には受け入れられない ●男性が育休などすると、「なにをチャラチャラ休んどんや」という本音がある ●休みをとるとその間のキャリアが止まってしまうと考えてしまう ●日本の経済はととても弱っている。労働意欲が弱っているから、それでは勝てないから
<ul style="list-style-type: none"> ●「有休はとりづらい」という今までの日本の古風な考え方があるから ●介護休暇などは、介護休暇と言え、自分の何かをさらすみたいな考え方があり、プライベートなものを表に出したくないという考え方があるのではないかと考えている

<ul style="list-style-type: none"> ●フレックスタイム制度は、以前やっていたが、今はもうやっていない→結局長時間残業になる ●人間はリズムがあり、フレックスはそれをつぶしてしまう ●効率も難しいし、自分のリズムを作るのが難しい ●ちがう部署の人では意思疎通ができておらず、ミスに繋がる ●個人より組織としてのコミュニケーションを大事にしている
<ul style="list-style-type: none"> ●「有休は、病気の時に使うもの」という考え方がある ●残業についても、お客様に合わせないといけないので、現実になんかうまくいかない ●女性の採用を増やしたいが、職種によって発揮できる職種が限られている
<ul style="list-style-type: none"> ●育休などで休まれたときに、違う人をセットし、休んでいた人が戻ると、仕事がダブってしまうことがある、困ってしまうのが現実
<ul style="list-style-type: none"> ●セル生産方式で、ひとりひとりがコアな部分を持っているので、育休者の代替要員をすぐに派遣で賄うというのは難しい。
<ul style="list-style-type: none"> ●過去は、暗黙裡に女性は結婚などで辞めていくものとの意識が職場全体にあった ●生産ラインに女性を入れないのは、安全と安心の問題がある。女性に怪我なんかさせるとなると、とんでもないという古い考えを持っている面もあるので、安全面の問題と、トイレの問題、更衣室の問題、それから生産現場であせを流すのであればお風呂の問題。こういう解決しなきゃいけない安心面の問題がいっぱいある。安全と安心、この二つが両立、解決出来ない限り、さあいらっしゃいとは言えない。 ●事務系は代わり的人がいないので、残業が多くなる。
<ul style="list-style-type: none"> ●一人の優秀な人の残業分の仕事をみんなで分け合うというのは、稼働率面で低下することとなる ●たとえば、1000億売りあげている会社の従業員が1,000人か100人かで分配率は変わってくる。少数で多額の益を得るとというのが企業の在り方である。ところが、このWLBですとかあるいは定年制の拡張というのは、ある種そこを阻害する部分もある（ワークシェアリング）ので、今の状況というのは少し余力がありすぎる ●一人当たりの付加価値率が高くて、しんどいなこの会社と思う労働環境の方が、たぶん従業員側からすると安心感が増すと思う。残業も生活給の一部で、他の会社と比べるとえらい労働時間が長いぐらいの方が、おそらくそこで働かれている人のメンタルは安定していると思う ●男性育休がない理由は、1年もないで戻って来れるのかな？っていう心配をするという面もあると思う ●女性の場合はほぼ100%育児休業をとる。企業は働いてない間の社会保険料は半額負担。給料だけではない。例えば従業員300人が全員女性の会社だとすると、毎年50人ぐらいが育児休業でいない。実際50人いない状態でも給料以外の固定費は会社として支出。これは難しい。 ●こういう事はあんまりやりすぎてしまうと、企業の採用側のマインドとしては男女どっちを採用しようかと考えた時に、雇用リスクとか維持費とかというところで男性にしておこうという発想も生まれてしまう

<ul style="list-style-type: none"> ●育児休暇をとった後のステージがちゃんと用意されているかと言われれば、なかなかそれが難しい。その人自身のスキルがちゃんとあることは分かっているが、抜けている間に補充されている人員がまた育ってきているので、それと重複してとなったら生産計画や予算的な所はかなり影響してくる。会社の経営といえば固定費の削減が求められるが、その中でも人件費がとても多い。常にそこを計算しておかないと、自社は1個売って1円に満たない商品の積み重ねで、ここまでなっているの、少しの固定費の増減が大きく影響してしまう ●このあたりは2世帯同居が多いので、育休などを取得するまでに至らないケースがある ●残業代目当てで、それを生活のサイクルに当てこんでしている人もいる
<ul style="list-style-type: none"> ●昔の町工場のままみたいな状態だから機械化もできていないし、昔の考えのまま、力仕事である現場の仕事は男性の仕事だということで今までずっとやってきた ●大企業のように余力があればいいが、私どものような小さな会社は、例えば生産現場でその人が専門に作っているものもあるので、この人が休んだらこの人が代わるという複数交代制というのがとれていない。
<ul style="list-style-type: none"> ●新製品の開発のタイミングで、やはり残業が多くなり、予定していた休みがとれなくなる
<ul style="list-style-type: none"> ●女性は色々ハンデが出てくる。子育てしながらっていうそういうのも今日のこれに多分関係してくることだと思うけれども。だけどもずーっと仕事続けていくという事がやっぱり難しいのかも ●（女性が辞めていくのは）逃げ道をちゃんと持つてる ●水曜日はノー残業デー。ただ、私らもはや帰らなきゃいけないんだけど、つつい残ったり何かしてしまう。
<ul style="list-style-type: none"> ●2人目の子どもが生まれた時にやめた女性の場合、仕事も体力的にも続かなくなる。なので、2人目の時に遠くの実家の近くに家を建てたので、復帰できなかったのだと思う ●男性の場合、育休になったらまず無給になるんで生活できないんじゃないかなと思う。それとやっぱり一年間仕事がブランクっていうのはかなり不安じゃないかと思う ●人間関係で、お互いが気持ちよく（ありがとうなど）言うと綺麗にいくんですけど、片方が、休暇とって当たり前、私子供が病気だから帰るわねってパッと帰られるともう修復のしようがない ●優秀な女性の方が多いので、そのような方を確保したいので、WLB実現に動いてるんですが、これが制度として書面となった場合にはどの人にもこれが当てはまってしまう。そうすると仕事は全然せずに権利ばかりを主張する人なんかも出てくる。だから今、個々に、優秀な人は、話を聞いて、どこら辺が難しいから勤めることができないのかを聞いて、じゃあどこでその部分を会社としてどうしましょう、3時に終わらしましょうとか。というふうな形で持っていくって長く勤めて欲しいという、個々の対応になっている。制度にしてしまうと全員になってしまうので、得てして権利ばかり主張する人がそれを言うてる。だからそれは難しいところで…会社が小さいところもあり

<ul style="list-style-type: none"> ●具体的に生産性が上がるような、効率的な方法について、まだまだこれから必要なんですけども、ある職種によったらできるなどといったような感じ ●中小企業は、どうしてもやっぱり受身的な仕事であればいくら生産性を上げようと思ったって、時間を短くしようと思ったってなかなか変わらなくなってくる ●サービス業というのはどうしてもお客様とのずっと対面というか接点で仕事している。そうすると、計画的に果たしてどこまでできるのかが難しいところがある ●仕事を請ける場合には、どうしてもこれ夜の間にやって欲しいとか、夜だけやって欲しいとか、そんな現象も出てきたりしているから、なかなかどうそれをシフトしながらやるとかというのは今、非常に難しい問題
<ul style="list-style-type: none"> ●中小企業、特に当社は一人が1.5倍の仕事をしているので、男性は育休などはなかなか取りにくい ●部署ごとに話し合わないと、定時に退社できない ●女性の管理職1名いる。これからも増やしたいが、それなりの素質（リーダーシップ）を持っている女性を探すのが難しい。仕事+人間性が大切 ●いい制度も「あたりまえ」になってくるとまずい ●土日や休みが多いから有給取得率は低い ●上司は自分の目線で部下を見たらだめ

(エ) WLB実現が進む理由（促進要因）

WLBがすすむ理由の様々な声をまとめてみると、①男女ともに活躍できる職場環境構築、②柔軟な働き方の創出・促進、③労働時間の適正な管理、④WLB実現のための組織体制・風土形成の4つに分類されると考えられる。

[4つの分類と代表的な声]

①	男女ともに活躍できる職場環境構築	<ul style="list-style-type: none"> ● 育休者の代替要員の補充がある ● 育休にはOB人財の代替がある ● 育休のブランクを埋める復帰後研修を行っている ● 子育て専念後の再雇用を認めている ● 代替できるよう、ジョブローテを計画的に行っている ● 育休中に復帰しやすいよう情報提供をしている ● 結婚・育児は早めの連絡を徹底し、代替を確保する ● 男女区別せず、全員が総合職である
②	柔軟な働き方の創出・促進	<ul style="list-style-type: none"> ● 完全フレックスで家庭の用事で仕事を抜けることができる ● 介護休暇は月3日休みや週3日早退等、状況に応じて特別ルールをつくる ● 学校行事などで半日休暇を認めている ● 短時間正社員同士でチームを組んでもらう

③	労働時間の適正な管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 上司自らが残業しない ● 残業申請をしてもらい時間効率化を図っている ● 毎月報告書（残業時間・有給取得）を提出してもらい改善意識を高める ● 残業が多いところに時短勤務者をジョブローテで配置する ● 計画的に一斉休暇を行う ● ホワイトボードに有給休暇を掲載し、社員間で調整してもらう ● 午後6時には一切外部から入れないようにしている
④	WLB実現のための組織体制・風土形成	<ul style="list-style-type: none"> ● 有給休暇取得に対して上司の理解がある ● 介護の事情を上司から同僚に説明してくれる ● 大きな方針は決めているが、細かな点は従業員同士の話し合いに任せている ● 後任リーダーを育成の仕組みを作り、管理職の負担を軽減している ● 社長から部署ごとに話をしてもらう ● 地域との交流イベントを通して、若手に会社の雰囲気になじんでもらう ● 女性課長が育休取得で、前例に倣う雰囲気が生まれる

[インタビューからの抜粋]

<p>●（有給取得率が高い背景は）上司がそれを認めているということ。管理職以外の一般の人はずっとややすい雰囲気がある。</p>
<p>●意識は作ってはないんだけど、やはり育児休業取るということにおいて、代替要員の派遣による補充とか、組織自体の体制は出来ている。</p> <p>●今はすごく働きやすい環境になっている。企業が頑張っているというよりは国や役所の対応だろう。WLBにしても1企業の努力では難しいんで。</p>
<p>●育休の代替要員は派遣をいれている。</p> <p>●介護休暇については、月3日休むとか週3日早く帰りたいとか、早退1回で1回欠勤扱いとか、これくらいの会社だから特別ルールとして状況に応じて判断している。</p> <p>●産休前に短時間にしたり職務変更もできる。でも配慮し過ぎるとみんなに悪いと嫌がられる。こっちが気を遣い過ぎるとダメ。いざという時に言いつらい。タイミングも難しい。女の人同士に任せる。大きな方針は決まっているが、細かい所はその都度ベストな手段をとる。</p> <p>●働くにあたって嫌な思いをさせたくない。できるだけ個別の対応をしていきたい。</p> <p>●女性だからといって黙ってコピーしてお茶汲んどけとかは絶対ない。黙って意見を聴くのが協調性があるとは評価されない。特に女性だからと区別していない。</p> <p>●産休に入る前に女性同士で相談し合っている。「アカンかったら代わるで」「通勤1時間ずらしてもらい」とか平気で言ってくる。自分の問題なんで自分で選んでください、それへの対応を考えるのが仕事。通勤1時間ずらすだけでだいぶ楽。嫌な思いをして来ても仕事は絶対無理。そこを配慮してもらえると自分も頑張らないといけないなと思える。そっちのほうがよっぽど大きい。</p>

<ul style="list-style-type: none"> ●スキルマップを作成し、ジョブローテーションを計画的に行っている。もし出産などで抜けても誰かがカバーできるという、仕組みを作っておかないとだめ。女性比率が多いっていうのは常にそういう業務リスクを抱えている。 ●週1回各部署でジョブミーティングを行い、情報共有を図っている。 ●残業時間オーバーを注意するだけじゃだめ。なぜあなたは常に30時間超えてしまうのか、やっぱり業務の中身見てやらないといけない。 ●残業時間が多いところに、時短の女性をジョブローテでカバーに入るといったこともしている。
<ul style="list-style-type: none"> ●工場の場合、一斉に休暇を取ってもらっている。一人でも休まれると効率が悪い。
<ul style="list-style-type: none"> ●ここまで一緒に頑張ってきた人間が産休とったり介護をしたりなので、もしかしたら自分たちも今後あるかもしれない。人をいれたからといってすぐに対応できる仕事じゃないということを皆理解してくれている。いつ欠けてもこの人数内でフォローアップできるようにしておこうねという風には日ごろから工場課長からも言ってもらってそういう雰囲気になっている。 ●きちんと班を作って班長が班員を見て仕事を割り当ててまわしていこうとなり今年3年になる。今まで部下ももったことのないような人を班長にしているので手探り状態でやっている。課長の下に職長というのを置き、リーダー研修として外部に行ってもらってその後班長の研修も行ってもらった。その際、必ずミーティングをおこない、行った人以外とも情報を共有している。班長は班員の作業時間などをパソコンで管理していくようになった。まだ途中段階だが、昔よりは相談とかはできているのかと思う。
<ul style="list-style-type: none"> ●（有給休暇取得率向上のため）閑散期に入るところぐらいに休暇をとるように声をかけている。
<ul style="list-style-type: none"> ●昔から女性が多い職場なので、当然、産休、育休を取って一年後に復職している。 ●各セクションのホワイトボードで有給の日程を皆さん書くのでかぶらないようにしてくれています
<ul style="list-style-type: none"> ●スタッフのニーズも変わり、必要なサポート内容も変わってくるので、その時その時でスタッフにぴったり合った内容（制度など）を提案している。 ●制度を設けているけど実際には取りにくい会社もある。問題はその部署の上司がしっかりと理解をしてほかのスタッフにもしっかりと話をしていかないと、せっかくいい制度があっても取得につながらないと思う。当社は出来るだけその部署ごとに理解をしてもらえるよう、社長から年に何回か話をして頂くようにしている。
<ul style="list-style-type: none"> ●会社の風土は良い。慰安会などは家族連れで来る。 ●納期に間に合わせるために工程会議を行い、部署間のコミュニケーションも図っている。
<ul style="list-style-type: none"> ●女性の育休の期間はOBが代替要員として来てくれる。 ●多くの資格を持つ女性幹部もいる。目的意識を持って資格を取得しようとする女性は、育休をとっても残しておきたい優秀な人財である。 ●会社は晩6時になったら一切外部から入れない。 ●残業すべき特殊事情があったら「ご苦労さんやったな。次はどうやったらうまくいくか」「次の計画でやってほしい」という指導をしている。

<ul style="list-style-type: none"> ●意識的にローテーションをして、多能工化している。受注生産なので、部署でばらつきが出て、この部署だけが残業が多いということになってしまっは私生活とのバランスも悪くなってしまふ。応援ができるように余裕のある時は2か所や3か所の機械に触れるようにしている。 ●アットホームな雰囲気。部長とかが声をかけるような雰囲気。女性に対する特別の事は特にしていない。 ●年に2回上司からのフィードバックをする時間を作っている。
<ul style="list-style-type: none"> ●女性が多い職場であるため、育休者の補充が大変である。そのため、男性も採用するようにしている。 ●育休復帰後は、出産日から1年後までだが、時間短縮と日勤だけになるので、復職しやすい環境である。 ●専門職はブランクが空くと、非常にスキルが落ちる場合がある。特別に復職後研修みたいなのをやっ、なじみやすいようにしている。
<ul style="list-style-type: none"> ●自分たちが入った時よりも資格をとって次に進むという面で自由が利くので、新卒たちが競い合って次への資格をとり、それをベテランが見ていて『おしりに火がつく』という雰囲気づくりができてきている ●妊娠された時に国で決まっている日にちよりも早く休みたいという考え方を認めている（給料無） ●子供が生まれたら、しばらく子育てしたいという方が多いので、再雇用(契約社員として)を認めて従来からおこなっている
<ul style="list-style-type: none"> ●「〇〇ミーティング」で、会う機会のない同期同士や、職場が違うとなかなか会えないメンバーと会う機会をつくることで、社内のコミュニケーションを増やすことが出来たから
<ul style="list-style-type: none"> ●親会社の人事本部が、就業環境、特に育児環境などを変えていかなくてはならないとの問題提起をして、いろいろ変わっていったから ●結婚・育児で代替要員が必要な場合に、早め早めに連絡することを徹底して、引き継ぎの準備をするようにしているから ●労組に代わる社員会というものを作り、残業などの問題に対して話し合うようにしている
<ul style="list-style-type: none"> ●全体の管理が徹底しているので、残業などは月40時間超えた場合は理由を書いてもらっている ●ただ時間外労働があるからと言って悪いとは考えていない→お客さんあつての仕事なので ●有給休暇推進という取組をやっていた。年二回年間計画で一斉にみんなの有給休暇をとるような日を年間カレンダーで設定するようにしている
<ul style="list-style-type: none"> ●ある程度希望をきいてやっているから、深夜労働も早朝労働もうまくいっっている ●パートが多いから、長時間労働もない
<ul style="list-style-type: none"> ●ほんとに家庭的で、居心地がいいから
<ul style="list-style-type: none"> ●和気藹々と仕事をやりやすい雰囲気がある ●仕事なので、しめるところはしめている ●工場によって、工場ごとの雰囲気があるので、コミュニケーションの進み方はそれぞれある
<ul style="list-style-type: none"> ●休みをとるには、自分がないときの引き継ぎをいかにきっちりやるか、それさえきっちりやれば、誰も文句は言わないから

<ul style="list-style-type: none"> ●夏祭りがあり、地域の人々との交流ができています ●イベントなどを有効的に使い、若い人たちにも会社の雰囲気慣れてもらうようにしている
<ul style="list-style-type: none"> ●社是で、明るく楽しく、前を向いて頑張る精神が根付いているから ●コミュニティを大切にしているから
<ul style="list-style-type: none"> ●男性は仕事一本だけじゃなくて、趣味とか別の時間帯を作ることで、取り組み方が困った時に、どんな形の応用がきくのか、リフレッシュした新しい取り組みができるような形になっている ●商談にいったときも、雑談の中に相手方とうまいコミュニケーションがとれて、だんだん信頼されていく→プライベートを充実させた方が仕事にいい影響が出る
<ul style="list-style-type: none"> ●女性が長く働けるのは、軽作業が多く、自宅に近いからと思う
<ul style="list-style-type: none"> ●リフレッシュ休暇は、どんなテーマでもいい。家の草刈をすとか、家を修理するでもいいし、旅行に行ってみたり。ただ10日とりあえず休みを取りましょうねっていうことをやって、自分を見つめ直す時間、徹底的に本を読みたい等でもいいですし、自分を見つめ直す時間を強制的にとってもらっている ●女性課長が育休をとって、若い社員がその前例を基にという雰囲気が生まれている ●誕生日休暇、リフレッシュ休暇で周囲との仕事の共有化が進む
<ul style="list-style-type: none"> ●産休とか育休とかね、それぐらいの期間でスキルが落ちる訳がない ●男女を区別するってことをしない ●全員が総合職だという考え ●生産現場では3交代で代わりの方がいるので残業は少ない
<ul style="list-style-type: none"> ●会社の雰囲気は、中小企業なので、みんなで力をあわせてやっていこうという企業風土がある ●上司自ら残業しない ●この方にどこまで仕事をお願いすればできるかっていうのをみて。1人でやると負担なものは分担するなどして残業しないようにしている
<ul style="list-style-type: none"> ●有給休暇取得率を増やそうという事で、年休の一斉消化日というのを設けた ●子どもの学校行事の関係で、2, 3時間所用があるとき、年休取って1日という取り方しか実際できないのはもったいないなという様な声も出たので、半日消化を許可する取り組みもしている
<ul style="list-style-type: none"> ●前日に残業の申請を上司にする。上司がその申請の内容を見てオッケーやったら、ハンコを押してその時間分は残業してもいいですよっていう形にしている。そうすることによって、時間の区切りもはっきり出来るし、それまでに仕事もちゃんと出来るよう心がけるようになる。その後の時間、自分でも予定が立てやすくなったりとかする。
<ul style="list-style-type: none"> ●田んぼ休暇などはみんなお互いの事情をわかっているのだから、社員同士で調整してもらい、休暇が集中しないよう、ばらばらに取ってもらっている
<ul style="list-style-type: none"> ●年休の取得率を上げたり、残業時間を減らしたりするために、毎月報告書を作成することで、去年よりは今年っていうような形で意識することで、去年は一昨年よりかなり改善された ●完全フレックスタイム制なので家庭の用事で抜けたりすることができる ●外部からも見られるネットワーク環境で、育休後の復職をスムーズにしている
<ul style="list-style-type: none"> ●生活とのバランスということから見れば、この業務は（働き方の面で）コントロールしやすい ●65歳を過ぎた人達には負荷を軽くしてる。

- 介護の両立では、大企業と違い、一斉の制度ではなく、その時の事情を聞いて、例えば朝の出勤をずらすとか（給料は4分の3になりますけれども、）じゃあ3時に帰りますとかをしばらくの間することがあった
 - 介護休業など、周囲の理解のために皆さんには伝える。中身までは言えないが、こういう事情で3時にはあがるけれどもということで説明し、一応了解は得られてる
 - 介護で短時間勤務（6H）の方は、仕事（量）もその範囲でできるようにしている
 - 女性の育休者には復帰しやすいよう、一応定期的に、例えばこういう新規先が増えました。そういう情報は全部流していた（男性と女性は違う。女性はその程度ぐらいでいいのだが、男性はそれでも復帰に不安）
 - 社会が、このような流れになって、それが当たり前になると取り易く、育休など言い出し易いというところはある。もっともって言うっていただいてもいいかなと思う。
 - （自身の経験談から）パートの方が気が楽だった。時給で計算して貰って。そうすると出た分だけってことでわかり易いし、周囲も納得する
-
- 育休者の仕事は、開発部門なんかでしたら、人数が多いので、まあ他の人でやりくりしたり、パートナーさん、外注の方もたくさん入っているので、その辺の人数調整は可能
 - （生産性や効率の観点から）私らが、お客と社員の中入って行く事は出来ない。だからお客さんと納期の約束とか、値段の約束とか言うのは、あの会社は会社なんでしょうけど、お客さんと私どもの社員で決めている
 - 実家とかいろんなカタチで助けあっている家庭は、（仕事が）続いているみたい
-
- 下請けではなく、こちらが自分で計画できるような仕事に、仕事そのものを変えてあげないといけない
 - （短時間正社員と）何人かチームでやっていますからその人は主体的にその仕事をして、あとコールを受けるのは別の人がやるとか。普通の正社員の人がするとか。そうすれば非常に分担がいい
 - 社内で結婚し共働きもいる。育休などは周囲も子供などをよく知っているので理解がある
-
- 過去、結婚退職が多かったが、非常に高度な国家資格を持っている女性が「私からはそのような慣行をやめたい」と申し出てから継続して働く人が増えた
 - 育休者の仕事は、ジョブローテやパートをいれて対応している
 - 「ありがとうBOX」をつくって、いいことに感謝してもらおう。朝礼の時に公表する。それがどんどん広がる
 - パートも正社員も垣根をつくらない
 - 上司との縦のつながり、横のつながりはとれている。あいさつもしっかりとしている。上司にも言いたいことを言える。雰囲気がいい（なぜかはわからないけど）
 - 会社は忙しくないで困る、社員は忙しすぎて困る。そのギャップを埋めるのが難しい。その社員に言いたいのは、男なので家庭を守らないといけない、夢を持ってもらいたい。

3.3 調査結果のまとめ

本調査結果として、WLBの理解・浸透度に関しては、概ね言葉としては認知しているものの、WLBへの正しい理解がなされている企業はいまだ少なく、また、「有給休暇取得によってコスト増になる」等の経営にとってマイナスイメージでとらえている企業や、「男性だけの職場だから」「中小企業ではできない」等の誤解も一部の企業で生じている。ただし、「優秀な人財の確保に必要」「時間効率を高めることができる」等の経営戦略としての取り組みであると認識している企業もあり、WLBの理解促進のための啓発活動の重要性があらためて浮き彫りとなった。

また、女性や高齢者、パート勤務者等、多様な人財を抱えている企業ほど、その多様な人財を活かすために必要であると実感しており、逆に男性ばかりの職場である、女性の職域は限定されている等の企業では、WLBを生活支援や福利厚生といった面でしかとらえていなかった。

さらに、WLB実現が進まない理由（阻害要因）や、進む理由（促進要因）については、「阻害要因」として（A）制度・仕組み・業務の問題、（B）意識・風土的な問題といった2つの問題の側面があり、さらに、①業務の非代替性、②顧客との関係性、③業務の繁閑の時期性、④社会的支援の不足感、⑤コスト・マネジメントの負担感、⑥育休代替との関係、⑦職種・職域との関係、⑧固定的意識・慣習、⑨周囲との関係や理解、⑩利己的意識、⑪WLBへの誤解、⑫キャリア・処遇の不安感といった12の要因に分類される。

また、「促進要因」では、①男女ともに活躍できる職場環境構築、②柔軟な働き方の創出・促進、③労働時間の適正な管理、④WLB実現のための組織体制・風土形成の4つに分類され、この促進要因は、WLB実現と経営戦略を結びつける重要なキーワードとなるものと考えられる。

以上のことから、WLB推進のためには、企業がWLBを認知する導入期において、正しい理解のための啓発活動や情報発信が重要であり、さらに取り組みが進みだしたときには「促進要因」の4つの柱と経営戦略の整合性を見ながら進めつつ、「阻害要因」を労使一体となって、一つひとつ排除していくための内部の体制構築（キーパーソン配置等）や検討、外部からの専門家支援が重要となってくる。

[WLB実現までのプロセス]



4 ワークショップ実施結果

大学生のインタビュー結果の報告、センターとしてのまとめ発表を兼ねて、「次世代のためのWLB経営戦略とは何か」といったテーマで、今回調査させていただいた企業経営者、人事労務担当者等の方々をお招きし、大学生や大学生の調査をバックアップした企業OB人財たちでディスカッションを実施した。

4.1 開催概要

- (1)開催日時 2012年12月11日(火) 14:00～
- (2)開催場所 兵庫県中央労働センター
- (3)参加人数 30人(インタビュー企業経営者等10人、学生、先生13人、OBその他7人)

4.2 開催内容

(1) 調査結果報告

- 学生からのインタビュー結果報告 ※ 詳細「参考資料①」
- センターからのまとめ発表 ※ 詳細「参考資料②」

(2) ワークショップ

- テーマ1「ワーク・ライフ・バランスはなぜ必要なのか？」
自己紹介も兼ねて「魅力ある会社」とはどのような会社かをディスカッション
- テーマ2「ワーク・ライフ・バランス実現に向けて経営は、社員は何をすべきか？」
ワールドカフェ方式でディスカッション



4.3 ワークショップ結果

[テーマ1] ワーク・ライフ・バランスはなぜ必要なのか？

- WLBを進めるにあたっては、ボトムアップが必要ではないだろうか。社員と共にパートの意見のどちらも取り入れることで、公平感が生まれて、やる気生まれると考える。
- WLBを「やじろべえ」で表現すると、「やじろべえ」の先についている「仕事」と「生活」はどちらが大切か？と考えることが多いが、対立する関係ではないと思う。「企業と社員の大切にすところは別？」そうではない。企業と社員はひとつで、ワークとライフは繋がって、交わっている。その交わっている部分を大きくしていき、融合させるのがWLBであると考えている。
- 働いている人がどんどん離れていって、残っている従業員個人のバランスがどんどん崩れていき、企業から人が離れていく。それがブラック企業によくある循環なので、そういった企業になってはいけない。

- 企業の魅力を作るのに、WLBは必要だ。
そもそも企業の魅力とはなんだろうか。日本の社会は今厳しい時代で、大きな転機を迎えている。協調精神が問われており、それが備わった企業が魅力ある企業だと思う。高齢者にも、若い人にも、魅力ある企業。そうなるためのWLB実現は重要である。
- 自己管理が大切で、従業員の入れ替わりが激しい職場の中で、WLBをどう取るのが重要である。

[テーマ2] ワーク・ライフ・バランス実現に向けて経営は、社員は何をすべきか？

(※ グループディスカッションを行った後の発表内容)

- WLBの実現に向けて、業務との兼ね合いが大事という意見が出てきた。業績があるから、WLBが出来るのか、WLBをしたから業績が上がるのか。ここに意見の違いが出た。
- 社員の声を吸い上げることが重要。そのツールのひとつとして、より小さなグループに分けると、更に話が聞きやすくなると思う。
- トップの意識改革が必要ではないかという意見が出た。セミナーや研修などに出席して頂いて、興味関心を持ってもらって、企業を変えていく。しかし、その考え方は甘いのではないかという意見も出た。セミナーに行って、変わるのであれば、もうとっくに変わっているのではないかという意見が出た。やはりこういったワークショップのような小さな場でどんどん議論をしていくことが、重要であると思う。そして、WLBを推進している企業で業績が上がっているような事例を紹介することによって、利益があがることを証明し、意識改革をしていくことが重要だと思う。そしてトップダウンの発想より、今の時代には、現場を知っている下が上を変えていくというボトムアップでないと、企業は変わらないという意見が出た。そして、上下のコミュニケーションが大切。社員の声を聞くことが一番重要で、困っているところを改善することが、無駄のないWLBだと考える。それが、社員の個々の能力を発揮していく、いちばんのWLBだと思う。



- みんなが思っている方向を統一するために、会社側として現状を把握することが重要。社員のニーズを知らないと、取り組む内容も見えてこない。逆に学生側については、まだまだWLBのことを知らないなので、もっとWLBについて知る必要があるのではないかと考えた。そして、WLBの実現ばかりではなく、みんなの価値観をひとつにして、同じ方向を向くことが大事。
- 企業、従業員、学生の各自がすべきことを話し合った結果、企業は経営を安定させないといけない。そのために質の高い従業員が必要。モチベーションとモラルの高い従業員が必要ではなかと考えた。そして企業と従業員の間で、しっかりコミュニケーションが取れ、互いをわかまえ、協調し合う関係性が、WLB実現のために重要ではないかという話し合いになった。「質の高い」というのは、当たり前のことを当たり前ででき、しっかりモラルがあり、企業に貢献できるということが大切。学生はしっかりWLBを理解し認識することで、企業を淘汰していくことが、企業のトップもWLBの必要性を感じることにつながるのではないかという意見が出た。
- 従業員と経営者が共有のゴールや目的を持たないとだめであり、ベクトルをまず合わせる必要だと考えた。実際にWLBを実現している会社が利益をあげているということ、他の中小企業の方たちにアピールすることによって、どんどん取り入れてくれるのではないかと考えた。そのようなアピールをする場も必要ではないかと考えた。



5 次世代に向けたWLB経営戦略の一考察

今回の調査は、兵庫県域でも比較的都市部にある神戸地区および阪神地区の企業を中心に実施したが、調査対象を従業員数で見れば約10名～約700名と非常に幅がある。また正規社員・非正規社員比率でみた場合でも、小規模のためすべて正社員という企業から、80%以上が非正規社員という企業までである。もちろん、業種、性別（男女比）、従業員年齢構成なども同様に幅が広い。

こうした多様な属性を持つ調査対象先の取り組みを要約するのは非常に困難であるが、それでも、ワーク・ライフ・バランスという観点で、42社の調査対象先を少なくとも2つに分類することができる。その分類の軸となるのは、ワーク・ライフ・バランスに対する経営者ないし人事部の理解の範囲である。これは各社がそれぞれワーク・ライフ・バランスをどのようにとらえ、従業員のマネジメントとの関わりをどのように位置づけているかということの意味している。各グループは、ワーク・ライフ・バランスをおおむね次のように認識している。

- ① 従業員のモチベーションや生産性を高めるための仕掛けと考える。
- ② 従業員自身の生活設計の問題であるから、制度は整えるが関知はできない（しない）と考える。

すなわち、今回の調査対象先はワーク・ライフ・バランスが明確に戦略的に位置づけられている企業と、あくまでも個人の選択の問題ととらえている企業とに分類できるということである。これは単なる考え方の相違にとどまらない。なぜなら、戦略的位置づけが明確な企業とそうでない企業とでは、採用の場面などでかなりの違いが生じることが予想されるからである。短期的なコストだけを見れば大きな違いは見られないかもしれないが、復職率や離職率に違いが生じ、長期的には大きなコストの相違となるだろう。

また、今回の調査では、いわゆる短時間勤務や半日休暇など、「働く時間」に関するワーク・ライフ・バランス諸制度が整備され、融通性も高まる方向にあることが明らかとなった。

そこで、ひとつの提案であるが、テレワークを実施することによって「働く場所」に柔軟性を持たせることはできないであろうか。現在の情報通信環境に鑑みれば、自宅でも自宅近隣の小オフィスでも構わないので、いわゆる「在宅勤務」を検討できるのではないかと思われる。たとえば通勤時間が片道1時間の社員が在宅勤務を実施すれば、何もせずに2時間を確保することができる。つまり、働く場所に柔軟性を持たせることによって働く時間に柔軟性を持たせるのである。もちろん毎日ということではなく、月に一日でもかまわない。都市部であれば、どこにいてもネットワークにアクセスできるのだから、場所を自宅に制限する必要すらないかもしれない。もちろん、守秘義務や情報セキュリティの問題はあるが、それは会社でネットワークを利用しているも同じことである。

今回の調査は、ワーク・ライフ・バランスに関して積極的かつ理解のある企業に対して行われたにもかかわらず、まだその理解が不十分であることが明らかとなった。県域企業の「働きやすい職場づくり」は道半ばであり、『ひょうご仕事と生活センター』による活動は重要な意味を持っているといえるだろう。

兵庫県立大学 政策科学研究所
准教授 加納 郁也

これからのWORKとLIFE

兵庫県立大学経営学部組織経営学科
グローバルマネジメントコース
加納ゼミ

目次

1. WLB とは
2. 調査概要
3. 調査報告
4. まとめ
5. 提案

1. WLBとは 2. 調査概要 3. 調査報告 4. まとめ 5. 提案

WLB (Work Life Balance)

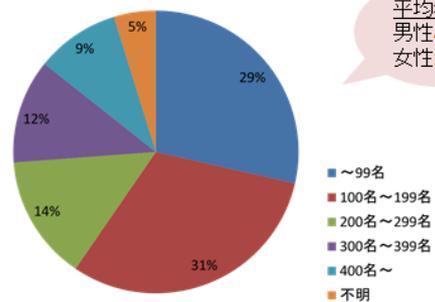
WLBとは仕事と生活の調和のことで、やりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や生活などにおいても個々の人生に応じて多様な生き方を選択・決定できること。

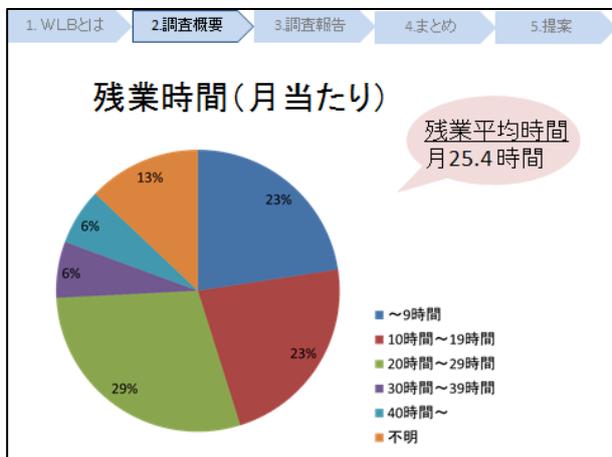
1. WLBとは

2. 調査概要

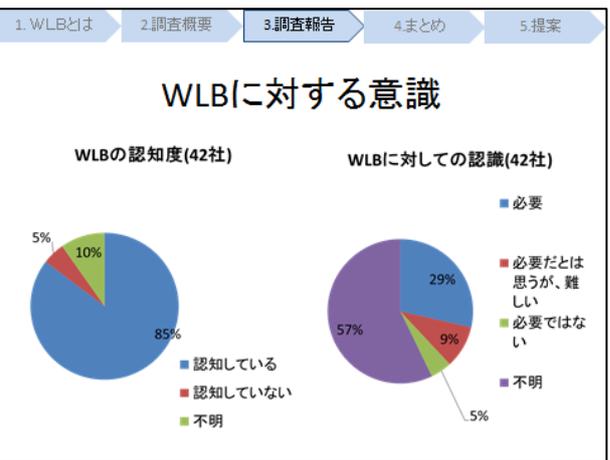
1. WLBとは 2. 調査概要 3. 調査報告 4. まとめ 5. 提案

人数比(42社)





3. 調査報告



- 1.WLBとは 2.調査概要 3.調査報告 4.まとめ 5.提案
- ### WLBのための制度
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 半日休暇 ・ 誕生日休暇 ・ 積立休暇 ・ 夏季休暇 ・ 慶弔休暇 ・ 蓄積休暇 ・ 田植え休暇 ・ リフレッシュ休暇 ・ 年3日休みにする特別有給 ・ 年休の一斉消化日 ・ 年4日の計画休暇 | <ul style="list-style-type: none"> ・ ノー残業デー ・ 短時間勤務 ・ 完全フレックスタイム制 ・ アンソエイトミーティング ・ 夜勤免除 ・ 有給を会社が買い取る ・ 目標管理制度 ・ ベビーシッター助成制度 ・ 柔軟な労働力調整(派遣社員など) |
|--|---|

～具体的な取り組み例～

1.WLBとは 2.調査概要 3.調査報告 4.まとめ 5.提案

A社

従業員数: 約50名
男女比: 9:1
業種: 建設業

取組みの背景

建設投資が約15年間で2分の1に減り、経費削減が必要となった。
さらに残業や休日出勤が当たり前だった従業員の家庭の時間を増やすため実施。

1.WLBとは 2.調査概要 3.調査報告 4.まとめ 5.提案

取組み内容

- 各現場で休日出勤や残業時間を把握するためのバランスシートを作成。
- 18時には外部から入れないように、会社を閉める。
- 現場で働く従業員に工事終了から10日から1か月のリフレッシュ期間を与える。
- 育児に配慮した短時間勤務。

効果

- ✓ 仕事の効率アップ
- ✓ 女性の仕事復帰

1.WLBとは 2.調査概要 3.調査報告 4.まとめ 5.提案

B社

従業員数: 約300名
男女比: 4:1
業種: 製造業

取組みの背景

労働環境の見直しの要望が、社内からあがったため、現在精力的に取り組中。

1.WLBとは 2.調査概要 3.調査報告 4.まとめ 5.提案

取組み内容

- Off-Side-Minutes(管理職のコミュニケーション)
- パソコンのOn・Offによる従業員の出退勤管理
- フレックスタイム制
- 福利厚生充実(社宅、独身寮、スポーツ施設、資格取得奨励金制度)
- 地域との関わり(清掃ボランティア、工場見学、お祭りの参加)

効果

- ✓ 社内の雰囲気の改善

1.WLBとは 2.調査概要 3.調査報告 4.まとめ 5.提案

C社

従業員数: 約400名
男女比: 2:1
業種: 製造業・販売



取組み背景

女性の雇用が増加したために、女性が働きやすい職場を作ろうということから。

1.WLBとは 2.調査概要 3.調査報告 4.まとめ 5.提案

取組み内容

- ジョブローテーションを行う
⇒ 休暇が取りやすい環境づくりを行っていた。
- 週に1回ミーティングを行う
⇒ 互いの情報を共有するようにしている。
- 育休産休取得者と定期的に連絡を取る
⇒ 復帰しやすいように工夫をしていた。

効果

- ✓ お互いに理解がある職場へ
- ✓ 育休や産休が取りやすい雰囲気
- ✓ 次世代認定マーク取得

1.WLBとは 2.調査概要 3.調査報告 4.まとめ 5.提案

D社

従業員数: 約300名
男女比: 3:2
業種: 商社

取組みの背景
親会社に労働組合が存在するが、D社とは規模や問題も違うことから、労働組合から外れたD社としての議論の場を作ることで、経営者側と従業員が意思疎通を図って社内環境を良くしていかなければならなかった。

1.WLBとは 2.調査概要 3.調査報告 4.まとめ 5.提案

取組内容

《労働組合ではなく社員会を組織している》

- 社員会がこうしてほしいといった要望を意見して、会社がそれにできる範囲で応える。
- 社員会は従業員に対して会社の間で合意したことがあれば発信する。
- 社長以下役員、幹部を含めて会社が様々な意見を交換できる。年に4回。

効果

- ✓ 育児休暇が3年に伸びた
- ✓ 福利厚生施設ができた
- ✓ 社内の風通しが良くなった

1.WLBとは 2.調査概要 3.調査報告 4.まとめ 5.提案

E社

従業員数: 約300名
男女比: 9:1
業種: 製造業

取組みの背景
過去の経験から、社員の幸せのために組織改革を図る自発的なキーパーソンの存在。

1.WLBとは 2.調査概要 3.調査報告 4.まとめ 5.提案

取組み内容

- 選択権は社員1人1人にある
- 自らが見本となる
- 時間外での集まりは風通しのバロメーター
⇒キーパーソンの考え

効果

- ✓ 職場の雰囲気改善
- ✓ 風通しの良い職場へ

中小企業における
キーパーソンの重要性

4. まとめ

1.WLBとは 2.調査概要 3.調査報告 4.まとめ 5.提案

感想

- WLBが実現しやすい職種、やりづらい職種がある
→企業によって適する制度は異なる
- 業績が良い企業
→挨拶がしっかり出来ていて雰囲気が良い
- WLBに積極的な企業
→職場・社員が元気が良い、対応が親切
- 制度設計だけではなく、職場風土にWLBが浸透している企業が多数あった

1.WLBとは 2.調査概要 3.調査報告 4.まとめ 5.提案

WLBのメリット(1)

① 女性社員の定着率UP↑

↑

育児休業中の社員に対し、離れている間も社内の情報共有徹底することで復職しやすくなる

② 社内全体の情報伝達が行き届く
(対外的な対応がスムーズに！)

↑

WLBの徹底により、コミュニケーションの向上

1.WLBとは 2.調査概要 3.調査報告 4.まとめ 5.提案

WLBのメリット(2)

③ 教育コスト・新規雇用コストの削減

↑

従業員の定着により、離職率の低下

④ 時間管理、作業の効率性の意識向上↑

↑

ノー残業デー、強制退勤(電気消灯)

残業するのが頑張っているという風土 → 定時退社をする社員が優秀であるという風土

5. 提案

1.WLBとは 2.調査概要 3.調査報告 4.まとめ 5.提案

提案

1) まずは手の付けやすいところから
(セミナー、コストのかからない取り組み、パンフレット配布、支援機関への相談)

↓

2) 社員の声の吸い上げ
(アンケートや現場調査による社員ニーズの把握、経営方針・戦略との合致、在宅勤務導入の検討)

↓

3) 社員と企業が満足できる組織作りへ

ご静聴ありがとうございました。

参考資料②

センターによる「まとめ」発表

「次世代のためのWLB経営」 調査研究結果（中間）



2012年12月11日
ひょうご仕事と生活センター
主任研究員 藤島 一篤

WLBの浸透課題

なぜ、このような調査を行ったのか

- WLBが浸透するには経営者の理解が重要
- 経営者・幹部はWLBをどのように理解しているか
- WLB浸透のためにはどのような施策が必要か

浸透すべき「WLB」とは？

「WLB」とは

「仕事と生活の葛藤」
(WLC=ワーク・ライフ・コンフリクト)



「WLB」とは

従業員の「WLC」を解消し、
仕事・組織の成果をあげる
人財マネジメントの基本的な考え方



「WLB」の経営

【経営者】

- 従業員＝財産であり、大切な仲間(家族)意識
- 大切にしたい、帰属したいと思わせる「コミュニティ」を創る
(深く結びつく人々の集まり: 共同体)

私生活のコミュニティ 会社・職場のコミュニティ



WLB経営のプロセス

<ul style="list-style-type: none"> • 制度整備 • 福利厚生 • 生活支援 	<ul style="list-style-type: none"> • 制度利用増 • 混乱 • 成果を要求 	<ul style="list-style-type: none"> • 人材マネジメント • 成果がある (生産性や意欲向上)
--	--	--

阻害要因(顧客との関係、制度・意識の硬直性など)

促進要因(法規制・指導、経営変化など)

少 「時間制約」度合の高い従業員(女性・高齢者・パート等) 多

WLB経営の「促進要因」「阻害要因」

要因別	インタビューの「声」から(抜粋)
促進要因	<ul style="list-style-type: none"> 介護休暇などは早速などで柔軟に対応できる スキルマップを作成し、ジョブローテーションを行っている ミーティングなどで情報共有 ホワイトボードで有休日程を見える化 有休者の代替要員でOBが来てくれる 育児退職者への再雇用を認めている 女性課長が有休を取って、その前例で若い社員も取りやすくなる
阻害要因	<ul style="list-style-type: none"> 営業は顧客中心なので有休がなかなかとれない 配慮しすぎると「みんなに悪い」と嫌がられる 残業が減ると生活費が減ると考える従業員がいる 有休中の仕事をする代替要員がない 女性や高齢者の働く職種は限られてくる 部署によって仕事内容が違うため残業時間も偏る 従業員全員が有休をすべて使くと、間違いなく赤字になる 職種が全く違うのでジョブローテができない

「WLB」の重要性

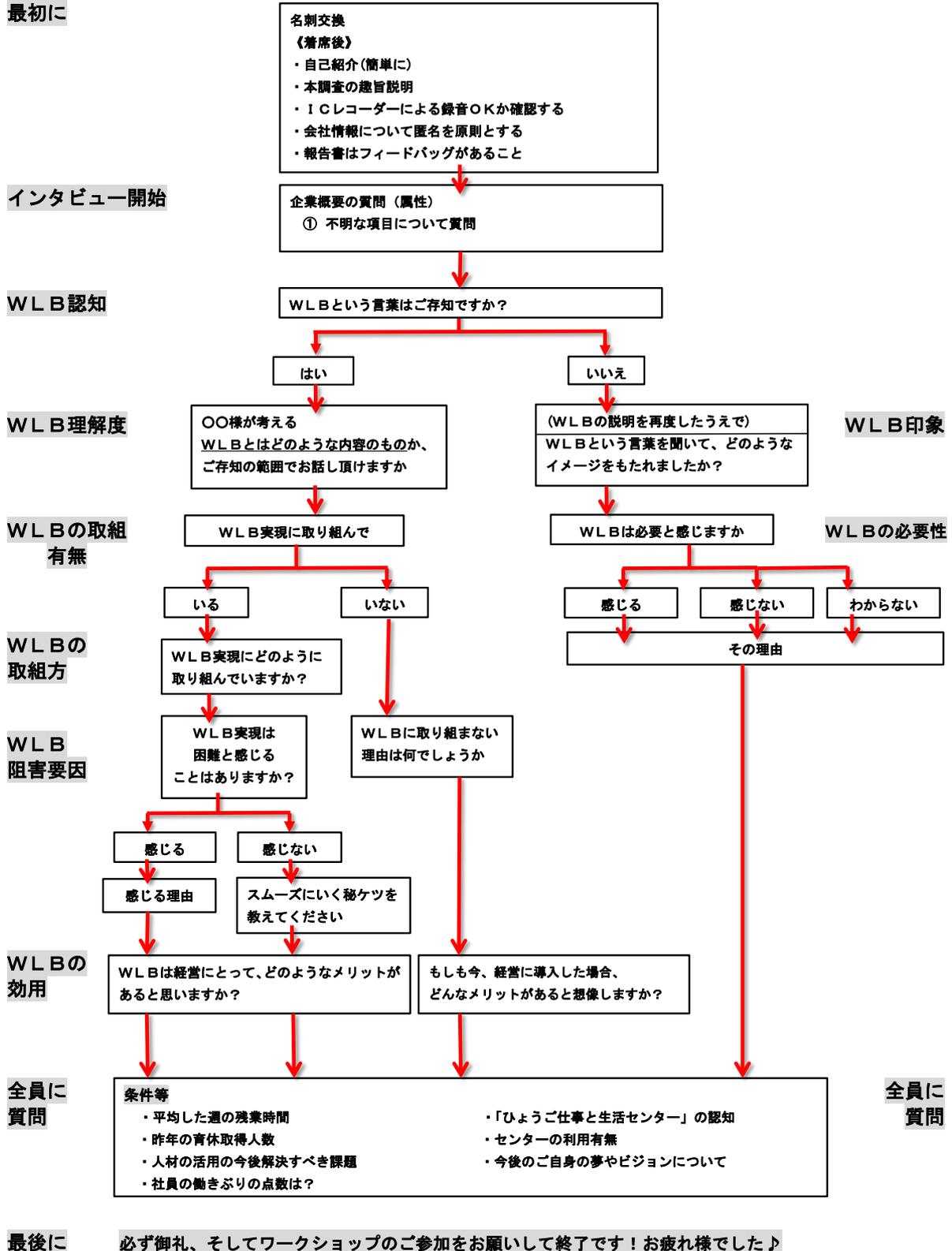
男女問わず、
従業員からのWLB実現要求が強くなる！？

- ・ 超高齢社会での「介護」
- ・ 技術等の急速な進展による「自己啓発」
- ・ 共働き増加による男性の「家事・育児参加」

優秀な人材を失わないために・・・

多様な人材をいかに活用するかが問われている

ひょうご仕事と生活センター H24 調査研究事業
「経営者インタビューシート」フロー



参考資料④

ひょうご仕事と生活センターH24 調査研究事業「経営者インタビュー・シート」

【調査担当者氏名】 _____

【調査訪問日】 _____ 月 _____ 日 () _____ 時 _____ 分から _____ 時 _____ 分まで

【会社側の応接者】

所属部署 役職名		お名前	
連絡先	TEL	E-mail	

【基本情報】 会社四季報、会社 HP、業界誌などをチェックし、事前に調べておきましょう。

企業名	
所在地	
従業員数	名 (男性 名 女性 名)(正社員数 名 非正規社員数 名)
業種	
事業内容	
売上高	H20 _____円 H21 _____円 H22 _____円
設立	年 月
代表者名	
経営方針	
製品・サービスの概要	
業界の現状と課題	
業界の将来性	

【インタビュー・シート】

I. まずは「あいさつ」私たちの自己紹介（※可能なら訪問企業に対してあなたが抱いているイメージを失礼のない範囲でお伝えすると、よりインタビューしやすい雰囲気になります。）

II. 調査趣旨の説明をしましょう

III. それでは、インタビュー（以下の流れに沿って質問しますが、相手の発言にうなずき、傾聴を心がけ、時には質問の順番も入れ替えてみて、話しやすい雰囲気をつくります。）

①	「ワーク・ライフ・バランス」という言葉をご存知ですか？	知っている	知らない
---	-----------------------------	-------	------



↓ ワーク・ライフ・バランスという言葉を「知っている方」への質問 ↓

②	「ワーク・ライフ・バランス」の言葉の意味についてご存知の範囲で教えてください。
③	「ワーク・ライフ・バランス」の実現推進に貴社で取り組んでいらっしゃいますか。 <input type="checkbox"/> 取り組んでいる <input type="checkbox"/> 取り組んでいない



↓ ワーク・ライフ・バランス実現推進に「取り組んでいる方」への質問 ↓

④	「ワーク・ライフ・バランス」実現に関してどのような取り組みをされていますか。
⑤	「ワーク・ライフ・バランス」実現のための取り組みが困難と感じることはありますか。 それはどのような理由でそう感じられますか。 <input type="checkbox"/> 困難に感じることもある <input type="checkbox"/> 困難に感じることはない 【その理由】

⇒ 質問 ⑦ へ移動

↓ ワーク・ライフ・バランス実現推進に「取り組んでいない方」への質問 ↓

⑥	「ワーク・ライフ・バランス」の取り組みをしない（もしくはできない）理由は何ですか。

↓ つづき⑦へ

⑦	「ワーク・ライフ・バランス」は経営にとってどのようなメリットがあるとお考えですか。

⇒ 質問 ⑭ へ移動

↓ ワーク・ライフ・バランスという言葉を知らない方への質問 ↓

⑫	ワーク・ライフ・バランスという言葉を知っていてどのようなイメージをお持ちですか。
⑬	「ワーク・ライフ・バランス」実現は貴社にとって、必要性を感じますか。その理由は。
	<input type="checkbox"/> 必要性を感じる <input type="checkbox"/> 必要性を感じない <input type="checkbox"/> わからない
	【その理由】

↓ 最後に全員の方にお尋ねします。 ↓

⑭	貴社は1人あたり平均して週に何時間ぐらいの残業がありますか。	時間
⑮	昨年度に、1年間で育児休業取得された方は何人ですか。	人
⑯	男性の育児休業取得者はいますか。これまで何人取得しましたか。	人
⑰	貴社にとって、人材の活用に関し、今後解決すべき課題は何であるとお考えですか。	
⑱	(お名前)様は社員の皆様の働きぶりは100点満点中何点ぐらいと評価しますか。 また、その点数をつけた理由を教えてください。 _____点/100点満点 【点数評価の理由】	
⑲	「ひょうご仕事と生活センター」はご存知ですか。	知っている ・ 知らない
⑳	(上記で「知っている方」のみ) センターを活用されたことはありますか。 <input type="checkbox"/> 活用したことがある <input type="checkbox"/> 活用したことはない <input type="checkbox"/> わからない	
㉑	⑱最後に、(お名前)様の、今後に向けてのご自身の夢やビジョンについて教えてください。	

IV. 最後にお礼。 以上です。ご協力ありがとうございました。

【メモ欄】

全体の印象	良かった ・ 良かった ・ ふつう ・ やや悪かった ・ 悪かった
被面接者の積極性	積極的 ・ やや積極的 ・ ふつう ・ やや消極的 ・ 消極的

※当てはまるものに○を付けてください

平成 25 年 3 月発行

次世代のためのワーク・ライフ・バランス経営戦略調査 報告書
～平成 24 年度 兵庫県立大学政策科学研究所・ひょうご仕事と生活センター協働事業～

発行者 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 丁目 3-28 号兵庫県中央労働センター 1F
TEL 078-381-5277 H.P <http://www.hyogo-wlb.jp>

監修 兵庫県立大学 政策科学研究所

〒651-2197 神戸市西区学園西町 8-2-1