



WLBスタート企業の現状を クローズアップ 報告書

ワーク・ライフ・バランスはなぜ必要なのか？

2014

平成26年度
兵庫県立大学
ひょうご仕事と生活センター
協働研究事業



目次

■ I 調査研究の目的・概要	2
■ II ポイントチェックリスト	4
■ III WLBはなぜ必要か?(センターからの報告)	6
■ IV インタビュー調査から見えること(学生より)	12
「各企業がWLBを取り入れる理由」	
「WLBに関する男女の意識の違い」	
■ V アンケート調査から見えること(学生より)	20
「WLBと従業員の職務満足度や	
モチベーションとの関連性」	
「WLBの推進が企業に与える効果」	
■ VI WLB実現のために(ワークショップより)	26
■ VII まとめ・総論	28
「WLBはなぜ必要なのか」	



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・経営学部が協働で実施したプロジェクト3年目の成果をまとめたものです。

特に、昨年12月11日に開催した本プロジェクトで、学生が発表した内容をベースに24社のワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）調査結果をまとめました。

このプロジェクトでは、センターが行うWLBの取り組みの推進と、企業の実状把握に焦点を当てています。WLBの実現は、職場環境の改善となり、働く人はもとより、企業ひいては社会にとっても利益となります。

そして景気が回復傾向であるとともに、少子化の影響で、企業が優秀な人材を採用することが困難な状況になりつつあります。特に中小企業にとっては重要な問題です。学生が調査を行う本プロジェクトでは、企業担当者にとって「今の学生が考える働き方」を知ることができる絶好の機会になったと考えています。

またインタビュー調査時には、企業の担当者がWLBの説明を学生に求めるなど、WLBに対する企業の関心は高いといえますし、調査結果・報告内容は、企業にとって「WLBはなぜ必要か」を考えるきっかけとなり、より働きやすい職場環境づくりの資料として使っていただけると考えます。

一方、大卒新規就労者が就職して3年以内に一部が離職するとの現実があります。こうしたミスマッチをいかに解消するかは、大きな社会課題であり、この課題解決は社会にとって有益なものとなります。

本プロジェクトでは、学生が事前にWLBを学習し、その上で「WLBの取り組みが必要な理由」は何かを仮定したうえで、参加企業に対して自らインタビュー調査を実施しました。

そして今回のプロジェクトの成果は、冊子にまとめ、企業および兵庫県内の大学に配布されています。WLBに興味がある企業だけでなく、現在WLBの取り組みを行っているが取り組み方法に悩んでいる企業にも参考になると思います。また直接プロジェクトに参加していない学生も、この冊子により就職活動の新たな視点や有益な情報を得ることができると考えています。

さて今年度のプロジェクトには、『ひょうご仕事と生活の調和推進宣言』を行った兵庫県内の優良企業の内24社にも参加していただきました。今後もこのプロジェクトを継続し、その調査結果を活かすことで、WLB推進宣言企業の増加や、推進宣言企業が認定企業、表彰企業へと発展し、より働きやすい職場環境になっていくと考えています。加えて現役大学生を通じたこのプロジェクトが採用難に悩む中小企業と大学生の橋渡しとなると考えています。

最後に、WLBという視点で、現役大学生が県内企業を訪問し調査を行うという本プロジェクトは、センターが行うWLBの推進、ひいては県内企業の「ええ会社」づくりと、大学生の就活支援、企業の採用活動への貢献や働きやすい環境づくり等の形で、『センター・学生・企業』の三者にとって、価値ある資料を提供するものであると考えています。

ひょうご仕事と生活センター
センター長 北条 勝利

I

調査研究の目的・概要

(1)-1 調査研究の目的

兵庫県内の企業におけるワーク・ライフ・バランス(以下「WLB」)に対する理解・浸透度を探るために、平成24年度からひょうご仕事と生活センター(以下「センター」)は兵庫県立大学経営学部・開本教授、加納准教授の協力を得て、経営者へのインタビュー調査を実施している。平成24年度は主に兵庫県下の都市部42社の経営者に、平成25年度は県下の地方部28社の経営者にインタビュー調査を実施した。

今年度は、WLBの取り組みが一步進んだ企業へのインタビューを実施し、更に経営者インタビューのみではなく、従業員インタビューも実施した。インタビュー対象企業は、センターの「ひょうご仕事と生活の調和推進企業宣言」を行っている企業である。インタビューでは、「なぜWLBに取り組もうと思ったのか」「WLBの取り組みをスタートしてから変化は見られたか」についてたずね、「WLBはなぜ必要か」を明らかにするための調査となった。

(1)-2 調査の概要 [インタビュー調査]

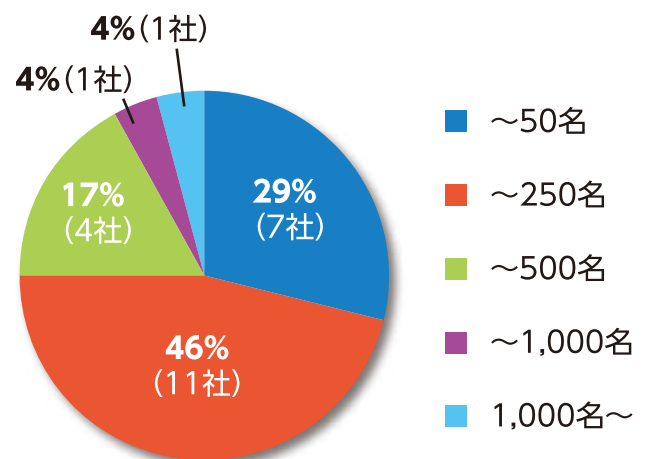
■ 調査期間 / 平成26年8月22日(金)～9月18日(木)

■ 調査対象 / 「ひょうご仕事と生活の調和推進企業宣言」を行った企業の経営者24社(うち9社では従業員のインタビュー調査も実施)

■ 業種

業種	数
製造業	6
医療	4
建設業	1
情報(通信・マスコミ)	1
金融業	1
卸売業	1
システム業	1
ホテル・旅館	1
食品加工業	1
人材派遣業	1
運輸業	1
教育	1
印刷	1
サービス	1
ソフトウェア	1
商社	1
	24

■ 従業員数



■ 地域



- **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20名

(1)-3 調査の概要 [アンケート調査]

- **調査方法**／従業員満足度調査:1社のアンケート形式の調査
- **調査期間**／平成26年9月
- **業種・従業員数・地域**
 - ・食品加工業
 - ・133人
 - ・東播磨地域



II

ポイントチェックリスト

◆この調査から見てきたポイントは?◆



- 従業員のことを考えて実施していること=WLBの取り組み
- 人材確保の難しさを解決する一助になるのではないかという思いから、WLBの取り組みを実施していることが分かった。
- お互い様意識が醸成され、風土ができているとWLBの取り組みは進みやすい。
- WLBを進めるためには、トップダウンが必要・そして上司からの発信も必要である。(例えば率先して有休をとり、部下に促す等)
- 従業員満足は顧客満足につながると考えている。
- 「WLB」という言葉を意識して使っている企業はまだまだ少ない。
経営者の思いが結果的に、「WLB」に!
- 従業員のWLB満足度が高いほど、離職率が低下する傾向にあることがわかった。
- 従業員のWLB満足度が高いほど、質の高いサービスの提供がされる傾向である。
- そろそろWLBの制度が「ある」「ない」ということを競う時代ではなく、それをどう定着させるか・利用度を高めるかが、これからの大きな課題だと言える。
- 経営者の思いが全ての起点になるが、経営者が従業員の視点にたった考え方を持つこともとても重要である。

WLBはなぜ必要か？

～ひょうご仕事と生活センターによる分析～

Ⅲ

WLBはなぜ必要か?(センターからの報告)

今回、センターは、WLBスタート企業の経営者へのインタビュー調査から、経営者・人事担当者等(以下、経営者等)が「WLBをどのように捉え、なぜ必要と考えているのか」という部分を、大きく下記の4つの視点から分析することとした。そして、今回は同じ企業の従業員へのグループインタビューも実施することができたため、従業員が実際どのように思っているのかを比較しながら分析することとした。

- WLBの取り組みをなぜスタートしたのか・なぜ実施しているのか
- WLBの取り組みが上手く進んでいる理由・進まない理由(促進要因・阻害要因は何か)
- 『ひょうご仕事と生活の調和推進企業宣言』をどうして行ったか、宣言をして変わったところは?
- WLBをどのように捉えているのか・重要だと考えるポイントは?

■ WLBの取り組みをなぜスタートしたのか・なぜ実施しているのか

インタビュー調査の中で、まず多く出てきた意見としては、「従業員の働きやすい環境作り」を考えて取り組みを元々実施していた。どのようにしたら従業員が働きやすいか、働き続けたいと思うかというところを考えて取り組みをしていると、自然とそれがWLBの取り組みだった。」というものだった。つまり、「従業員のことを考えて働きやすい職場環境づくりを実施していること=WLBの取り組み」ということではないだろうか。

多くの経営者が「人材確保の難しさ」を課題として挙げていたが、働きやすい環境であると従業員が満足し、それが人材定着につながるのではという考え方が、WLBの取り組みへのきっかけとなるという結果も多く見られた。

他にも、「いろいろな価値観の従業員に対応していきたい」という考え方や、「特定の従業員に負荷がかからないようにするため」の取り組みがきっかけとなり、WLBをスタートさせていることが多いという結果が得られた。

✓ CHECK POINT

- 従業員の働きやすい環境作りを考えて取り組みをしていた
- どのようにしたら働きやすいか、働き続けたいかという視点を持って、考えている
- 従業員のことを考えて実施していること=WLBの取り組み
- 従業員が満足すると、人材定着に繋がり、離職を防ぐことができる
- 人材確保の難しさを解決する一助となるのではないかという思い
- 一人一人の能力を大事にして発揮してもらうためにWLBの取り組みを取り入れている

インタビュー抜粋 (経営者等)

私はWLBというよりも、自分だったらどんな感じで働けるのか、仕事を続けていけるのか、っていうのに重きを置いたんです。

いろんな価値観を持っておられる方が、会社のなかには入ってこられます。同じ価値観を持った人で社会は成り立っていないので、同じく、企業も成り立たない。いろんな価値観の人に対応していきたいですね。

今これから日本はどんどん人口が減って行って、一人一人の能力が大事になってくる時代だと思うんです。一人一人の能力を大事に発揮してもらうために、WLBを取り入れて、一人一人の能力を磨いてもらって会社に貢献してもらいたい。

■ WLBの取り組みが上手く進んでいる理由・進まない理由(促進要因・阻害要因は何か)

WLBの取り組みを上手く進めるためには、まず「**お互い様意識が醸成され、風土が出来ている**」ことが重要である。そして何より企業・団体全体で「**WLBの概念がきちんと浸透すること**」が重要である。そのためにはキーパーソンが各拠点に配置されることも重要だと考えていることが分かった。

そして何より、トップダウンが必要なことと、「**トップの従業員への想い、大切にしたいという想い**」がWLBを上手く進めていくキーワードとなることが分かった。

また、従業員もトップの想いを受け、能力向上に努めていくように意識が変化し、自分達も積極的に提案して、業務効率化や業務改善を実現できるように努力を行っている企業もあるようだ。

当然ながら、「**互いの仕事の見える化・共有化は必須**」となることも分かった。

✓ CHECK POINT

[WLBの促進要因]

- お互い様意識が醸成され、風土が出来ていること
- WLBの概念が企業にきちんと統一して浸透すること
- トップダウンが必要であり、上司がきちんと理解を促すこと
- トップの従業員への想い、大切にしたいという想いから、気持ちよく働いてくれるかを考え、行動にうつすことが重要である。
- 仕事の見える化・共有化ができていない(ワークシェアができていない)

インタビュー抜粋 (経営者等)

🗣️ 持ちつ持たれつなんで、あまり苦情はないですね。

🗣️ 部署間だけじゃなくてその部署全部総合して、そのWLBという概念が、浸透することがやっぱり今後WLB推進のための秘訣になるっていうことかな。

🗣️ 今居てる職員を大事にして、働きやすい環境を作ってやると、人は集まって来るんですよ。

🗣️ 働きやすい環境を作って、長くここで働いてもらいたいなと思ってます。

🗣️ 僕が変わりました。僕の姿勢が変わったんやと思います。どこかで会社の利益や規模のウエイトが高かった時期がそういう時期やったと思います。順番でいうとそうですね。利益は二の次。

🗣️ 社員さんとの関係でいいますと、働きやすい環境を作って、長くここで働いてもらいたいなって思っています。

インタビュー抜粋 (従業員)

🗣️ 基本的にワークシェアをしているので、誰かがお休みになった場合、誰かがフォローするというのは元々できている。

🗣️ ここの会社はきちんと対応していただけるだろうなって、本当に安心感があるので、直前に聞いても大丈夫かなって思っています。

🗣️ 社長も、なんとかして従業員個別に、個々のニーズに対応しようと、できるだけ個別に希望をくみ取ろうと仰っていて、そういう面ですごい信頼はありますね。

🗣️ 周りの方の協力がとてもかかせないと思います。家族にしても職場にしても、協力してもらって成り立つものだと思うので。

では反対にWLBの取り組みがうまく進まない原因はどこにあると考えているかを分析した。すると、やはり「顧客のニーズに合わせる」ことがWLBの取り組みの阻害になると答える経営者・従業員が多かった。そして、「現在、人員不足であり、人材確保も難しいので、今の人数で会社を運営していかなくてはいけない。すると長時間労働が発生することも多々ある」といった声も多く聞かれた。加えて、誰かが負担感を持ちながら仕事をしている状況も多く、つまり「人員不足がWLBの取り組みを阻害している」ということが分かった。

そもそも従業員それぞれの意識が「自己犠牲をいとわないワーカーホリック」になっている部分が阻害要因となっている事もあるようだ。

他には、自身の仕事にプライドを持ち、他のメンバーとの共有を拒むこともあり、仕事が共有化できず人に仕事が依存している部分も多いことが分かった。WLBに対する誤った認識がWLBの取り組みへの阻害となっているという意見もあった。

✓ CHECK POINT

[WLBの阻害要因]

- 顧客のニーズに合わせて働いていくこと
- 人員が足りないこと・人材確保が難しいこと
- 自己犠牲をいとわない働き方、従業員の意識
- WLBに対する誤った認識

インタビュー抜粋 (経営者等)

- 🎙️ お客さんがあってのことなので、やっぱりお客さんに合わせるようなところはある。声かけていただてなんぼみたいなどころはあるので、どうしても無理してしまうっていうのはあります。
- 🎙️ 現場によっては、人が足りているところ、足りていないところを調節して、効率よくしていく必要があるのではないかな。
- 🎙️ 人材確保がほんと年々困っているの。人材確保っていうところがちょっと大事なところではありません。
- 🎙️ 産休とか育休だが充実しすぎると、残った人に負担がかかってしまうのは当たり前。限られた人員でやってるわけだから、だからそこが自分たちにかかってくるんじゃないかと、いうね、そういう不満もあるだろうし。
- 🎙️ ワーカーホリックじゃないですけど、前のめりになる人が多いです。
- 🎙️ その人間に依存してしまっていることが多くて、技術の継承の問題があるんです。技術力の継承。技術力の底上げ。技術の継承といってもその人の癖があるのです。
- 🎙️ 経営者側からすると、あの、全然ウェルカムではない言葉だなんて最初は思ってたんですよ。またそんなことが流行りだすと、みんなさあ休め休めという風になってしまうんだろうかとどうなんだろうと思ってたんです。

インタビュー抜粋 (従業員)

- 🎙️ お客様が例えばですけどAスタッフしか受け入れてくれないとかBスタッフでは対応できないということはあります。
- 🎙️ お休みは取れるんですけど、とったら後のメンバーにしわ寄せいくじゃないですか。そのしわ寄せを考えた時に1人の役割はすごく重いので、良い環境で仕事してる人がいたらうらやましいと思います。
- 🎙️ その時間は、目の前のお客様の方に費やされて、自分の仕事は置いとかないといけないということがどうしてもありますので、それが終わってから自分の仕事ってなってくるとその分負担がかかってくるっていうのはあると思います。

■ 『ひょうご仕事と生活の調和推進企業宣言』をどうして行ったか、宣言をして変わったところは？

そもそもWLBの取り組みを既に行っており、基本的にWLBの取り組みが進んでいる企業も多数あったが、「社員への意識付け・意識向上」のために宣言を行ったという企業もあり、逆に「トップに必要性を感じてもらうため」の起爆剤として宣言を行う企業もあった。他には、「他企業にこんな小さいところでも取り組める。お金もかからず、取り組みはできる」ということを発信したいと考えて、宣言をした企業もあった。

宣言後の変化については、「経営戦略のひとつとして考えるようになった」という意見や、「人材確保を進めていきたい」と強く発信できるようになったという意見もあった。具体的に宣言してから時短制度などの制度を取り入れ運用を開始している企業もあった。そして子育て中の従業員が増えたという意見もあった。

✓ CHECK POINT

【宣言の理由・宣言後の変化】

- 社員の意識づけ・意識向上のために宣言を行った
- 逆に現場からトップに必要性を感じてもらうために宣言をしたところもあった
- 他企業に、小さな企業でもWLBの取り組みを行えるということを発信したいと考えた
- 宣言後は、経営戦略のひとつとして考えるようになった
- 具体的に時短制度などの制度を取り入れ開始している企業もあった

インタビュー抜粋 (経営者等)

🗣️ 社員の意識付けがちょっと、良くなったかなと思います。意識向上につながってる感じで、業務とかに対してもですね、社長の想いとかそういうの聞いたんで、よりよく、業務遂行に務めていると思います。

🗣️ できる範囲のところで、WLBっていうのを意識しながら、いろんな規定なり、会社からのメッセージなりをね出していこうかなっていうのを考えています。

🗣️ 宣言してから大きく変わったところは正職員の時短制度を採り入れました。宣言することによって、看護の方から働き方ができるよっていう提案をすることで他の職種にも影響がでてきているのかなと思います。そしたら夜勤も継続して働いてくれます。

🗣️ 1つは「メリハリをつける」ということ。会社の経営上的には余分な残業を減らさなきゃいけないということもあります。

🗣️ 宣言企業になって感じたことは、「WLBの取り組みは小さな会社でも出来る」ということを発信していくことが大事だということです。

🗣️ 宣言企業を見て、「自分たちも頑張ろう」という会社が増えたらいいと思い、宣言した。

■ WLBをどのように捉えているのか・重要だと考えるポイントは？

WLBを重要だと考える一因として、「**一人一人のモチベーションが大切だと考えること**」や、取り組みを行い、「効率よく業務をおこない、企業として少しでも利益が残せる」ようにしたいと考えているという意見が多かった。そして、「**従業員満足は顧客満足につながる**」と考える意見も多く聞くことができた。

そもそも「**従業員の働きやすい環境をつくること**」が「**WLBの取り組み**」を進めることと同じことであるということも分かった。現在の日本は人口が急速に減り続けるなか、一人一人の能力発揮を必要とする。そのためにも、WLBの取り組みを行い、「**従業員の働きやすい環境**」の中で従業員が能力を発揮することで、生産性が上がり、企業としても、売り上げが上がるなどのメリットが生まれるのではないだろうか。

✓ CHECK POINT

[WLBの捉え方・重要性]

- 一人一人のモチベーションが大切だと考えること
- 従業員満足は顧客満足につながると思っている
- 従業員の働きやすい環境をつくることはWLBの取り組み
→従業員がより能力発揮→生産性UP!

インタビュー抜粋 (経営者等)

一人ずつのモチベーションでかなり大事なんです。毎月、大体限られた給料だけもらってただ働いて時間内で働いて帰る、その繰り返しだと、やっぱり面白くないと思うから。

またやりがいにつなげていただいて、生産性よく、効率よく業務をしていただくことによって少しでも利益の方が残せるのではないかとこのところでは。

顧客満足と社員満足がイコールになるとってという話が、ほんとその通りだなと思ったから。

職員が満足して、職員もモチベーションあがるし、やる気が出て、売上が上がり、それが顧客満足につながると思っています。

インタビュー抜粋 (従業員)

自分の生活あつての仕事なので、どちらも充実することができるっていうことができるので、職場環境ってというのが大きいかなって思います。

今後は、生活が充実できているってことは会社のおかげなので、そこは貢献できるように頑張っていきたいと思っています。

WLBはなぜ必要か？

～兵庫県立大学 開本ゼミ・加納ゼミ生による分析～

IV

インタビュー調査から見えること(学生より)

[兵庫県立大学 経営学部 開本ゼミ・加納ゼミ生の分析の概要]

今回実施した24社へのインタビュー調査のうち、2チームがそれぞれ12社分のデータを用いて分析を行った。各チームの分析テーマは、「各企業がWLBを取り入れる理由」と「WLBに関する男女の意識の違い」である。

(1) 各企業がWLBを取り入れる理由

はじめに、「なぜ各企業がWLBを取り入れるか」について考えることとした。センターが実施する「ひょうご仕事と生活の調和推進企業宣言」を行った企業・団体は、今後WLBに取り組む予定、もしくは既にWLBに取り組んでいるが、その理由はどのようなものだろうか。

(1)-1 分析フレーム(仮説)

今回の分析では、企業がWLBの取り組みを推進する理由として、「業務効率化仮説」と「人材引付仮説」という以下に示す2つの仮説を用いた。

■ **業務効率化仮説**… WLBを実現するために、業務の効率化への工夫や、業務分担の見直しを行った結果、生産性が向上するという仮説

■ **人材引付仮説**… WLB推進に取り組み、そのことを社外にもアピールすることで、企業の人材を引き付け、結果として優秀な人材が集まりやすくなり、生産性が向上するという仮説

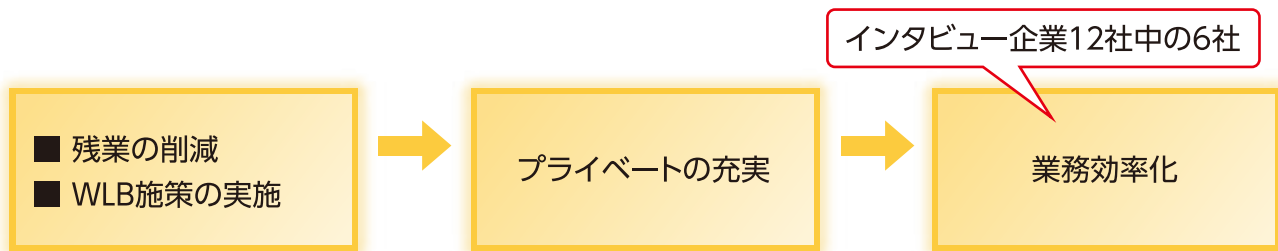
引用文献 / 『平成20年度 ワークライフバランス社会の実現と生産性の関係に関する研究 研究報告書』内閣府 経済社会総合研究所(平成21年3月)

(1)-2 分析方法

上記の仮説が支持されるかを調べるため、各企業へのインタビューから抽出された内容を、残業・育休・産休などの、働き方やWLBに関する主な制度ごとに分類した。例として、5社分の分類を以下の表に示す。

項目 社名	残業	育休	産休	介護休	有給休暇
A社	・水曜はノー残業デー ・開発部のしわよせ残業 ・残業しないと収入面不安	・育児休暇は一人で2~3回とって いて、終わったら元の職場に戻る。 ・女性の取得率は高いが、男性の取得率は低い			・休暇の取得率は高い方
B社		・育休・産休は、女性がほとんどいないのでまだ申請はない ・男性で取った人はいない	・女性がほとんどいないのでまだ申請はない	・介護休を申請する人はいないが、申請しにくい雰囲気があるのかもしれない。	・有休を取りにくい部署がある
C社	・ノー残業デーを作りたいが、そうすると前日に残業してしまう可能性がある	・制度としてはあるものの消化しきれていないのが現状	・取得率は低い	・制度としてはあるが有休で処理してしまっている。	・代休をとらなければ有休とれないということが一番大きな問題である
D社	・毎週水曜はノー残業デー ・残業は申請を出して承認する	・短時間勤務があり、6時間働けば退社できる。	・産休・育休から戻ってきやすいような環境づくりは特にしていないが、戻ってくる	・介護休の認知度は高く、取得する従業員の数もいる。 ・在宅勤務はデータ持ち出し不可のためできない。	・否定的な雰囲気はないが休めば自分に振り掛かってくるので取りにくいのが現状である。
E社	・業務改善による残業時間の削減	・20人対象者がいたら、ほぼ20人となる。 (育休後)ほとんどが復職。		・スタッフが個々に施設や病院を探すが大変なので、会社側が探す	・有給消化率はかなり良い。

(1)-3 インタビュー調査から分かった傾向①『業務効率化』

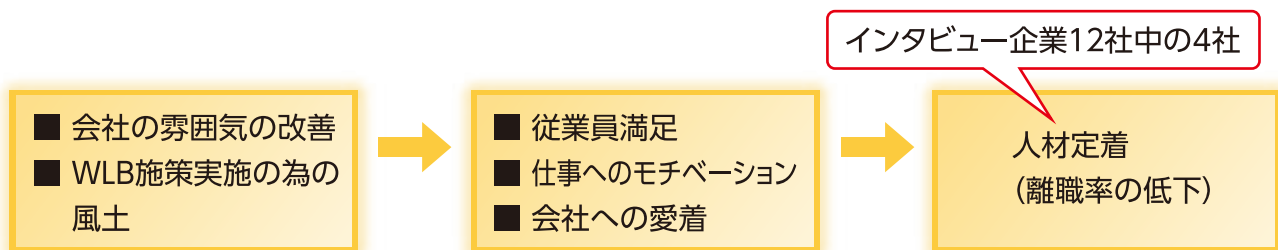


インタビューの中で、残業の削減やWLB施策の実施により、プライベートが充実すると、「次の仕事が円滑に進む」ことや「仕事のヒントが隠れており、次の仕事に生かすことができる」ということが示唆され、業務を効率的に遂行できるということが分かった。

インタビュー抜粋 (経営者等)

- 🗣️ リフレッシュする事ってことはね、次の仕事がより良くできるってことだと思うんです。
- 🗣️ プライベートも大事にして、たとえば映画に行ったりして参考にして、番組とか仕事に生かすいうことにつながるようには、いつも口酸っぱく言っています。
- 🗣️ ある程度充実しているんなことをしていると、僕の経験からしても割とこうどんどんいい方に転がっていく、そういうことはあると思います。だから会社としては全面的にバックアップするということですね。

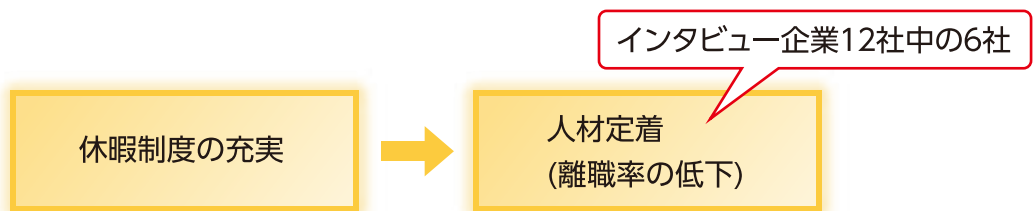
(1)-3 インタビュー調査から分かった傾向②『人材定着』



インタビュー抜粋 (経営者等)

- 🗣️ 評価というのは、業界が狭いので、ここは働きやすい環境という認識は広がる。よって広告は打たなくても自然に人は集まってきます。

(1)-3 インタビュー調査から分かった傾向③ 『離職率の低下』



やはり、育児などに対する休暇制度の充実が、離職率の低下に大きく影響していることが分かった。

- 法定以上の休暇制度があり → 安心して、育休などに入ることができる
- 復帰後に働きやすい環境がある → 働き続けることができると感じることができ、実際に働き続ける

インタビュー抜粋 (経営者等、従業員)

🗣️ 戻れる場所があるのなら安心して子育て、家庭にも入れます。それが3年先でもいいとか、5年先でもいいとか、言われるのであれば、それはで安心できるのかなと思っています。他に、社内報というものを毎月発行しています。

🗣️ 育休とか、妊娠した後にやめるっていう方は0%です。いかに働きやすかったこと。時短とかね、働きやすいように、いろいろとパターンを示してあげています。

(1)-4 インタビュー調査でみることのできた特徴的な取り組み

■ アニバーサリー休暇

【内容】 誕生日や記念日を事前に申請して休ませる制度

【効果】 最低でも年に数回従業員を休ませることが出来る

■ 芋ほり大会

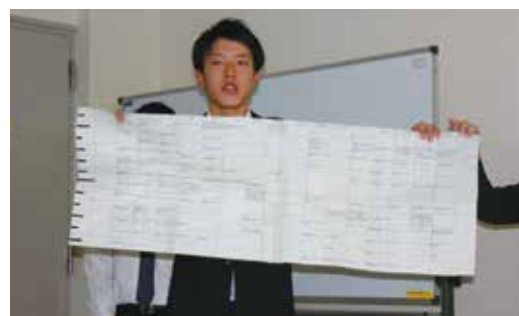
【内容】 地域の方々や従業員の家族を呼んで、芋ほりを実施

【効果】 地域密着で、家族間のコミュニケーションも良くなり、普段見られない親の働いている姿を見ることも出来る

■ PNS(パートナーシップナーシングシステム)

【内容】 ペアを作って仕事を遂行する

【効果】 ペアで行うので、成果や責任を共有することが出来、信頼度が高まり、コミュニケーションもより図ることが出来る



(1)-5 企業がWLBを取り入れる理由(まとめと問題解決)

以上のことから、「業務効率化」や「人材の引付」を目指すために、WLBを取り入れることが分かった。そして「業務効率化」のためには、WLBの施策として「残業時間の削減」などがあり、「人材引付」のためには、人間関係やコミュニケーション改善の施策を実施することが多いと分かった。

【問題を解決するには】

- 残業を減らすには? → ノー残業デーの設置
- 会社の雰囲気を良くするには? → 社内外でのコミュニケーションの場をつくる
→ 休暇制度の利用促進
- 休暇制度を充実させるには? → ワークシェア
→ トップダウン
→ 社の規制として休日を設定

多くは週の真ん中水曜

多いのは、
歓送迎会や
ボウリング大会!

(1)-6 WLBのメリット

経営が安定していることを前提にすると、WLBを推進することで、従業員の満足度が高くなっていると顧客への対応も良くなり、顧客満足につながることも分かった。そして離職率が下がると、教育投資が無駄がなくなることも分かった。つまり優秀な人が辞めずに働き続けていると、その人材にかけた教育投資が無駄にならないといえる。このように、WLBを推進することで、会社のイメージも良くなり、経営効率にも良い影響を与える可能性もある。



会社のイメージや、経営効率にも良い影響を与える可能性もある。

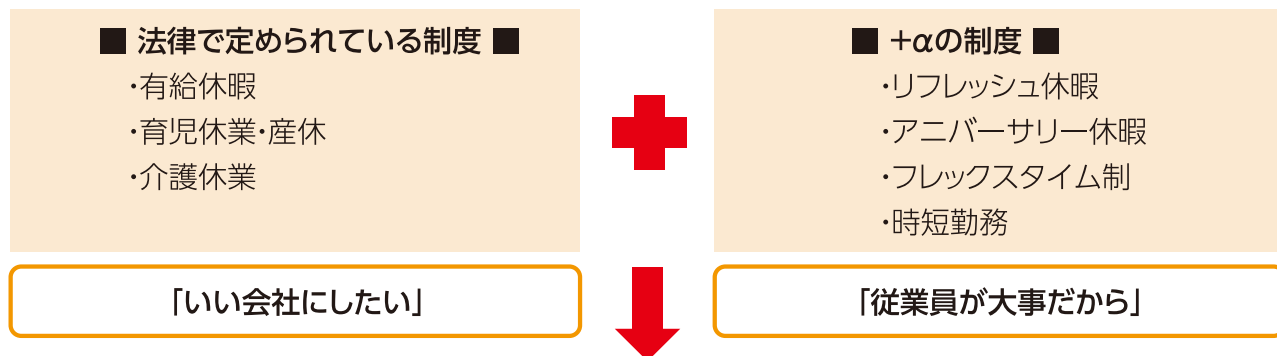


(2) WLBに関する男女の意識の違い

次に、「WLBに関して男女でどのような意識の違いがみられるのか」を分析することとした。男女の意識を分析する前に、各企業のWLBの取り組み・制度を普及させるために必要な、個々の潜在意識にどういったものがあるかを分析した。

(2)-1 WLBの制度・取り組みについて(インタビューから聴こえてきたこと)

WLBに関する男女の意識の違いをみるために、まずは各企業のWLBへの取り組み・制度について考えた。



**「WLB」という言葉を意識して使っている企業は少ない。
経営者の想いが結果的に、「WLB」に!!**

(2)-2 ユニークな制度・取り組み

■ ジョブリターン制度 ■

入社後、留学したい従業員について、その従業員は留学中一度会社を離れるが、帰国後そのまま会社に戻ってくることが可能な制度

→「従業員を大事に思う」「できるだけ辞めて欲しくない」という想いから実施



■ 地域のお祭りに参加 ■

地域で開催されるお祭りに会社として参加したり、会社側が地域参加のお祭りを主催したりする

→地域貢献・従業員の家族同士の交流を目指す

■ 勉強会 ■

組織の方向性について理解を深めるための勉強会。「女性の活躍が必要なのか」というテーマで勉強会を実施。この会社では同じ能力を持った男女の場合、女性を先に昇格させる。男性の不公平感を無くすために、意識の統一、協働の精神を勉強する。

→組織の考え方を理解し、お互い様意識の醸成を図り、より強い組織を目指す



(2)-3 男女の意識の違いを子育て支援の制度から考える

特に男女の違いが現れやすい「子育て支援の制度」を通して、「WLBからわかる男女の意識の違い」について分析した。子育て支援の制度に関する経営者や従業員の考えを聞いたところ、子育てに関する男女のスタンスの違いが浮き彫りになった。



インタビュー抜粋 (経営者等)

🗣️ 要は保育園の送り迎えが可能にできるようにしています。女性が結婚・出産・育児でその、退職するっていうのはかなり軽減してます。

3歳くらいまで時短

🗣️ (昔は8時間勤務が決められていたが)今やったら6時間9時から3時っていう形で取り入れて、今復帰されている方は助かっています。

短時間勤務

🗣️ (職場併設の保育園について)最初保育所24時間ではなかったので、途中からやっぱりそういう職員が増えてきたということで、あの夜勤の時も預けることができるようになりました。日曜日もおっケーですよ、ていうことになった。

職場併設の保育園

インタビュー抜粋 (経営者等、従業員)

🗣️ 一緒に同じ立場の人が頑張っていることが分かって、頑張ろうと思います。

同じ環境で頑張っている人がいると思うと頑張ろうと思うことができる

🗣️ 男性からみたら分からないところもあるので、やっぱり。それはやっぱり女性が多い職場、女性役員がいらっしゃるからそういう理解がっていうのができるかなと思いました。

利用率が上がれば、制度も整っていく



【ここから見えること】 周りの雰囲気的大事!



権利は認められているのに、男性は育休を利用していない

今回のインタビューから、育児のために1か月以上休みを取るという男性はほとんどいなかった。『妻が入院している2、3日だけ有休をとる』という声は若干聴くことが出来たが、1か月以上の休みを取るという声はなかった。それはなぜだろうか。

男性は、自らが長期の「育休」を取るという認識は低かったが、女性が産休・育休をとって復帰するという流れには非常に肯定的だということが分かった。

■『せっかく教育した優秀な社員に辞めて貰いたくない』(上司より)

■『育児と仕事を両立させることは大切なので、周りがサポートしたい』(同僚の男性)

つまり、女性が育休を取ることは当たり前という雰囲気のある企業は増えており、女性は昔に比べると働きやすくなっていることが分かった。

そして女性は働きやすくなったことで、女性の人生の選択肢が増えたことも分かった。

女性の人生の選択肢は増えた

- ・仕事をしながら育児をする
- ・育児をしてから仕事に復帰する
- ・仕事を辞めて家庭を支える
- ・結婚せずに生きる



しかし男性は、
『仕事中心の生き方が一般的』



WLBの視点から、男性の子育てに対する権利は整いつつあることが分かった。しかし今回の調査の中で、「権利」を利用し、男性女性共にそれぞれの“Life”を充実させる選択肢が必要ではないか、その現実とのギャップを埋めていくためにはどうということをするべきかを考えていく。

まずは、インタビューの声から男女の考え方の違いを見つけていくこととする。



男性は「仕事の中に生活がある」、女性は「仕事と生活を分けている」

インタビューより

男性

表だって育児休暇取得というのは今のところないですね。

育児休暇もとってもらったらいいんやけどね。

ちゃんと介護したりよって、なんや言うたらおってもおらんでもええっちゃう話や。



女性

生活もしなければいけないけれども、仕事は辞めたくなかった。

自分の仕事も崩さなくて、生活も重視できて、バランスよく仕事ができる時代になってきたのかなって思います。



(2)-4 男女の意識の差を埋めるために

この意識の違いが、男性と女性の「子育て」の有り方を妨げているといえる。では、変えていくための方法として効果的だと考えられる代表的なものが下記の2つだと考える。これらは今回のインタビュー企業の取り組みとしても実際多くの企業が取り組まれていた。

例えば、トップダウンにおいては、インタビューの中で、「休暇も取ってもらったらいよいよ」という経営者の声は多く聴くことができた。しかしそこでとどまるのではなく、経営者自らが率先してまず休暇を取り、取りやすい雰囲気作りを自ら行うべきだと考える。

【勉強会】

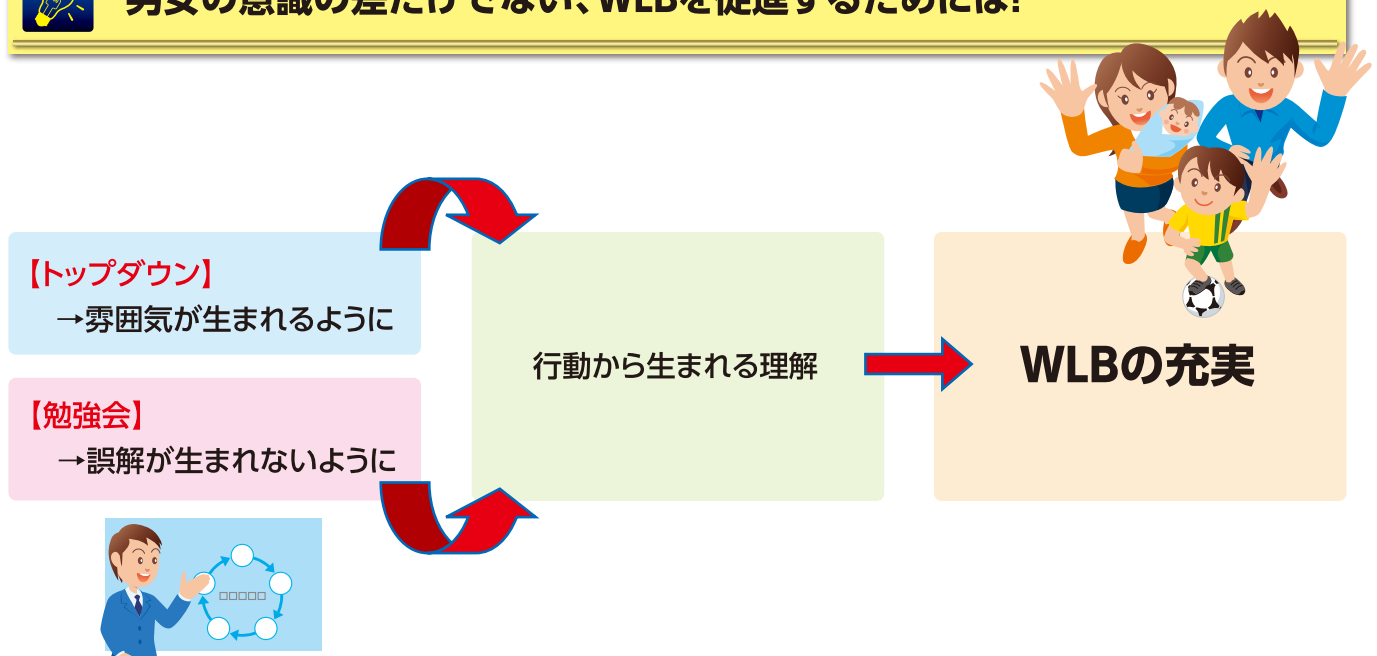
- ・正しい知識・正しい目的性を社員に持ってもらう
- ・意識を同じ方向に向ける

【トップダウン】

- ・上司との相談できる機会を義務とし、取得できる雰囲気をつくる
- ・利用率を上げることで実情の充実化へ



男女の意識の差だけでない、WLBを促進するためには!



はじめに、「なぜWLBに取り組むのか?なぜWLBが必要なのか?」についての勉強会を通して従業員全員が学ぶこと。これは本人のWLBの理解を向上させることだけでなく、**全従業員のWLBに関する意識を一つにすることができる。**

第二に、「まず上司や経営者層が制度を利用すること。」命令やお願いではなく**上司や経営者層がその姿を見せる。**そのことが従業員の制度利用の促進へとつながる。

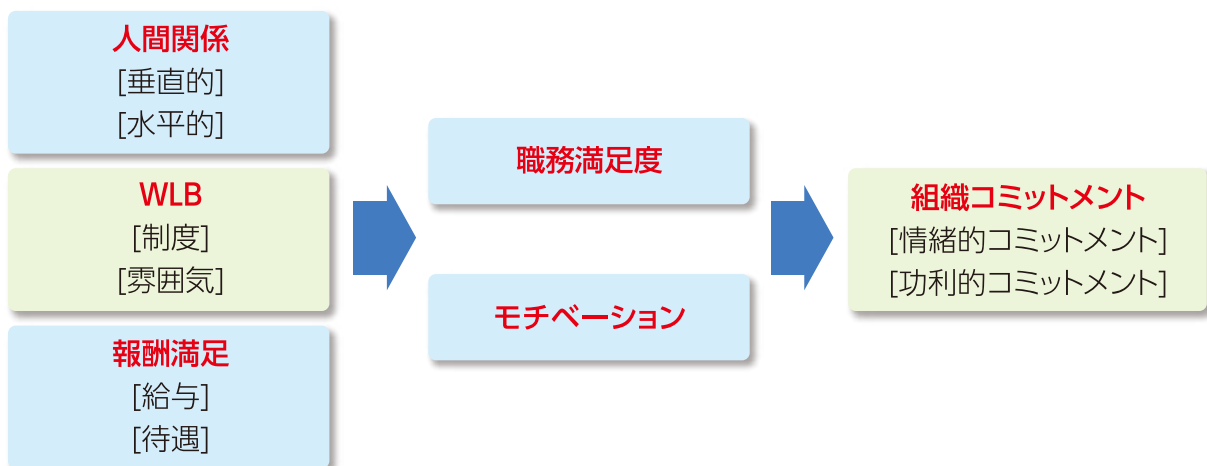
WLBの推進はそれ自体を目的とするのではなく、従業員の働きやすさを考え、WLBを正しく理解することによって制度が充実していく。そして権利や制度が存在するだけでなく、性別にかかわらず実際に利用してより理解を深め、周囲に仕事と育児等の私生活の両立に取り組む従業員が増えることで**多くの人をまきこむ。**このことでよりWLB理解が進み、企業全体としてのWLB充実につながると考える。

(1) WLBと従業員の職務満足度やモチベーションとの関連性

ここでは、兵庫県内の1企業の従業員を対象としたアンケート調査の分析から得られた結果を紹介する。はじめに、WLB諸制度や雰囲気、企業の従業員の職務満足度やモチベーションとどのように関連しているのかを分析した。さらに、職務満足度やモチベーションがどのように組織コミットメント(組織に対する愛着)と関連しているかについて分析を行った。

WLBは職務満足度やモチベーション、そして組織コミットメントに何らかの効果を与えるのではないだろうか。これまでの研究では、従業員が所属する組織に対する愛着を持ちながら働くことによって、企業にとってより良い成果をもたらされると指摘されている。

(1)-1 分析モデル(仮説)



今回の分析では、上に示すモデルを設定した。これまでの研究によると、職場の人間関係や報酬に対する満足感が、**従業員の職務満足度や仕事に対するモチベーションを高める**といわれている。職場の人間関係には、上司と部下のような「垂直的」な関係と、同僚のような「水平的」な関係がある。

さらに、従業員の職務満足度やモチベーションは、**組織に対するコミットメントを高める**と考えられる。組織コミットメントには、その組織が好きだから居続けたいという「情緒的コミットメント」と、その組織を離れると失うものが多いため居続けるという「功利的コミットメント」という側面がある。

今回は、WLBに関連する制度やWLBを実現しやすい職場の雰囲気も、職務満足度やモチベーション、さらには組織コミットメントに効果をもたらすのではないかと考えた。WLBに関連する制度とは、育休やフレックスタイムに代表される、仕事と育児や介護との両立に効果的な制度を示す。



(1)-2 サンプルの特徴

調査を実施した企業では、WLBの制度、雰囲気ともに平均値が3.00を上回っており、おおむね良好であるといえる。次に、職務満足度や情緒的コミットメントについては、標準偏差が比較的大きいため、従業員によって捉え方に差があることがわかる。最後に、功利的コミットメントについては、平均値が2.57であり、やや低いといえる。

図表1:分析に用いた変数の記述統計

	最小値	最大値	度数	平均値	標準偏差
年齢	18.00	70.00	125	37.12	14.08
勤続年数	0.00	44.00	127	8.45	7.54
垂直的人間関係	1.50	5.00	128	3.26	0.72
水平的人間関係	1.57	5.00	121	3.03	0.55
報酬満足	1.00	5.00	132	2.90	0.85
WLB制度	1.00	5.00	128	3.14	0.79
WLB雰囲気	1.00	5.00	126	3.21	0.66
職務満足度	1.00	5.00	124	3.00	0.92
モチベーション	1.00	5.00	126	3.04	0.85
情緒的コミットメント	1.00	5.00	127	3.06	0.92
功利的コミットメント	1.00	4.50	126	2.57	0.79

(1)-3 重回帰分析から分かること

図表2：職務満足度とモチベーションを従属変数とする重回帰分析の結果

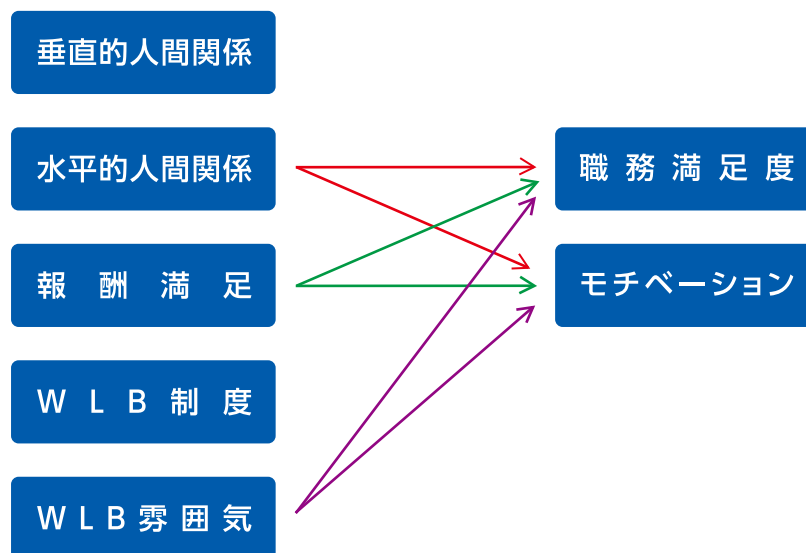
	職務満足度	モチベーション
年齢	0.12	0.22
勤続年数	0.06	-0.33
役職	0.09	0.00
性別	-0.03	-0.03
職種	-0.04	0.01
垂直的人間関係	0.00	-0.04
水平的人間関係	0.25 **	0.37 ***
報酬満足	0.40 **	0.42 ***
WLB制度	0.01	-0.17
WLB雰囲気	0.29 **	0.26 *
調整済みR2乗	0.68 ***	0.57 ***

*は有意確率5%レベル、**は1%レベル、***は0.1%レベル

ここでは重回帰分析を用いて、職務満足度やモチベーションと関連する要因を調べた。

結果として、同僚との人間関係(水平的)が**良好**であるほど、**職務満足度やモチベーションが高まる**ことが明らかになった。その一方、上司との人間関係(垂直的)は、職務満足度やモチベーションと関連しなかった。報酬に対する満足度は、職務満足度やモチベーションを高める効果があることが分かった。最後に、**WLBを実現しやすい職場の雰囲気**は、従業員の職務満足度やモチベーションを高める効果があることが明らかになった。

図表3：職務満足度とモチベーションを従属変数とする重回帰分析結果のイメージ



次に、情緒的コミットメントと功利的コミットメントに関連する要因を調べた。

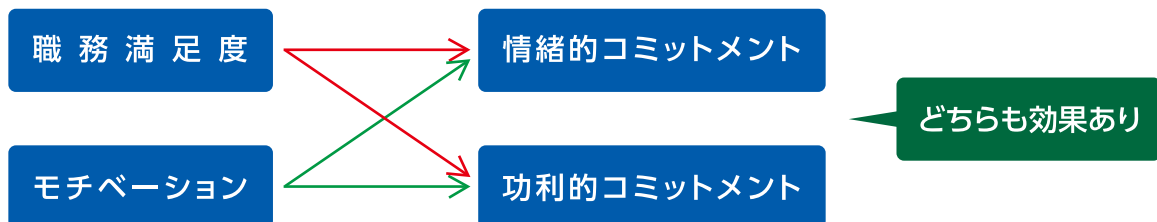
結果として、職務満足度や仕事に対するモチベーションが高いほど、従業員の情緒的コミットメントと功利的コミットメントの両方が高まることがわかった。職務に満足し、仕事へのモチベーションが高いことは、組織への愛着を高めるといえる。

図表4：情緒的コミットメントと功利的コミットメントを従属変数とする重回帰分析の結果

	情緒的コミットメント	功利的コミットメント
年齢	0.08	-0.11
勤続年数	-0.06	-0.05
役職	0.02	0.09
性別	-0.07	-0.06
職種	0.04	0.03
職務満足度	0.48 **	0.35 *
モチベーション	0.37 **	0.44 **
調整済みR2乗	0.69 ***	0.54 ***

*は有意確率5%レベル、**は1%レベル、***は0.1%レベル

図表5：情緒的コミットメントと功利的コミットメントを従属変数とする重回帰分析の結果のイメージ



(1)-4 まとめ

1企業のみを対象とした分析結果であるため一般化はできないが、以下の点が示唆された。

- 仕事に対する満足度やモチベーションは、組織への愛着を高める効果がある。
- 同僚との良好な人間関係や報酬に対する満足度に加えて、WLBを実現しやすい職場の雰囲気は、職務満足度やモチベーションを高める効果があることがわかった。
- WLBの取り組みについては、育休などの「制度」を整えることも必要だが、それらを誰もが利用できる環境や雰囲気を作ることがより重要であることが明らかになった。

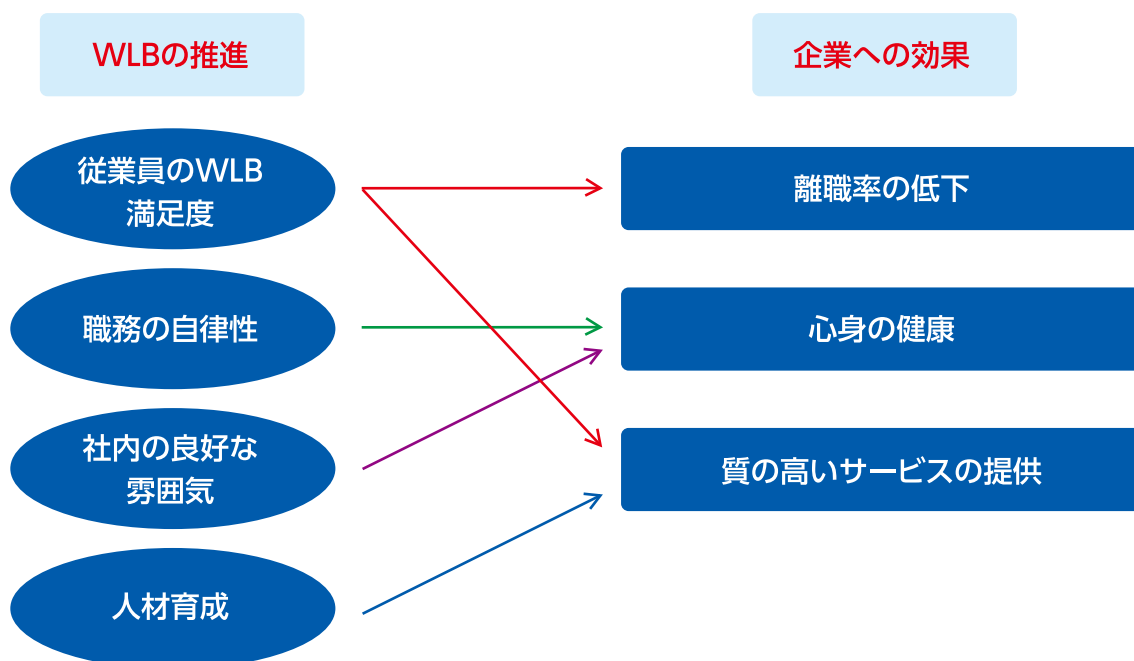


職務満足度やモチベーションに関連する要因として、職場の人間関係や報酬満足だけでなく、WLBへの取り組みも重要であることが分かった。

(2) WLBの推進が企業に与える効果

ここでは、先ほどの分析でも利用した兵庫県内の1企業の従業員133名を対象としたアンケート調査を用いて、WLBに関する取り組みを推進することによって、企業にどのような効果をもたらされるかを検討した。従業員が仕事と生活の両立をしやすい職場環境を作ることによって、離職率の低下や心身の健康の増進、質の高いサービスの提供など、企業にとって望ましい効果が期待できるのではないだろうか。

(2)-1 分析モデル(仮説)



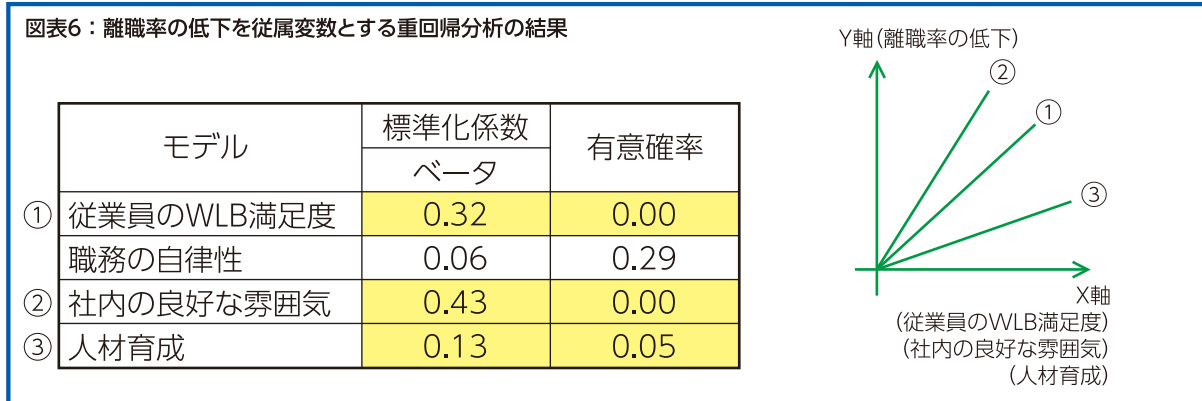
今回の分析では、上のようなモデルを設定した。企業におけるWLBの推進を「従業員のWLB満足度」、「職務の自律性」、「社内の良好な雰囲気」、「人材育成」という4つの具体的な側面から捉え、それらは企業への異なる効果をもたらすのではないかと考えた。

はじめに、従業員のWLB満足度が高いほど、離職率が低下し、より質の高いサービスの提供が可能になると予測した。次に、職務の自律性が高いほど、心身の健康が増進すると考えられる。職務の自律性とは、仕事の進め方を自ら決められることを示す。すなわち、従業員の仕事の進め方に裁量があることは、精神的・肉体的な健康を増進すると予測する。同様に、人間関係などにおいて社内が良好な雰囲気であることは、従業員の心身の健康を増進すると予測した。そして、会社が人材育成に積極的に取り組んでいるほど、質の高いサービスの提供が可能になると考えた。

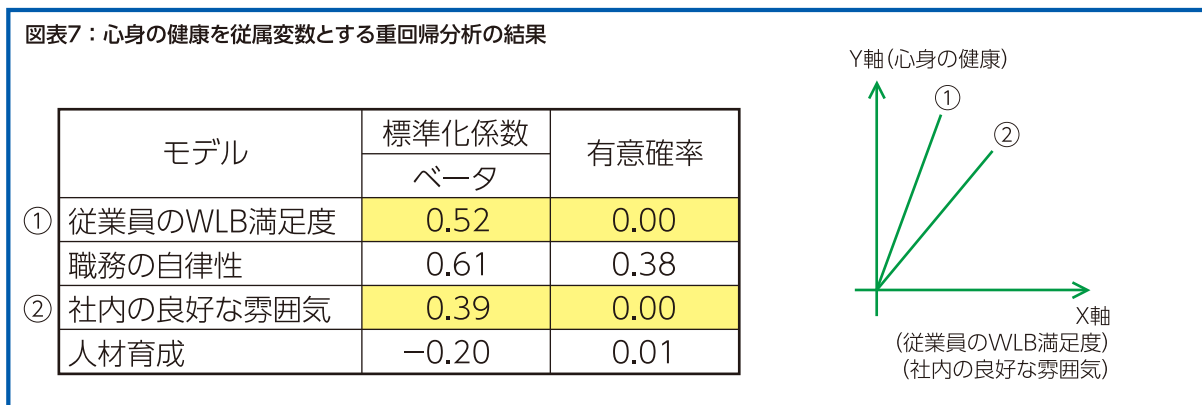


(2)-2 重回帰分析から分かること

ここからは、前ページに示したそれぞれの仮説を検証するため、重回帰分析を用いて調べた結果を紹介する。



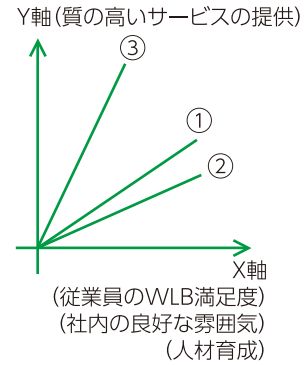
予測したように、従業員のWLB満足度が高いほど、離職率が低下する傾向にあることがわかった。加えて、良好な社内の雰囲気や、熱心な人材育成の取り組みも離職率の低下と関連することが分かった。これら3つのうち、良好な社内の雰囲気が離職率の低下に与える効果が最も大きいことが示唆された。



従業員のWLB満足度と心身の健康の関連性は予測していなかったが、実際には従業員がWLBに満足しているほど、心身ともに健康であるという傾向がみられた。予測したように、良好な社内の雰囲気があるほど、心身の健康は良好であることが示された。職務の自律性があることと心身の健康には関連があると予測したが、統計的にはそのような関連性がみられなかった。

図表8：質の高いサービスの提供を従属変数とする重回帰分析の結果

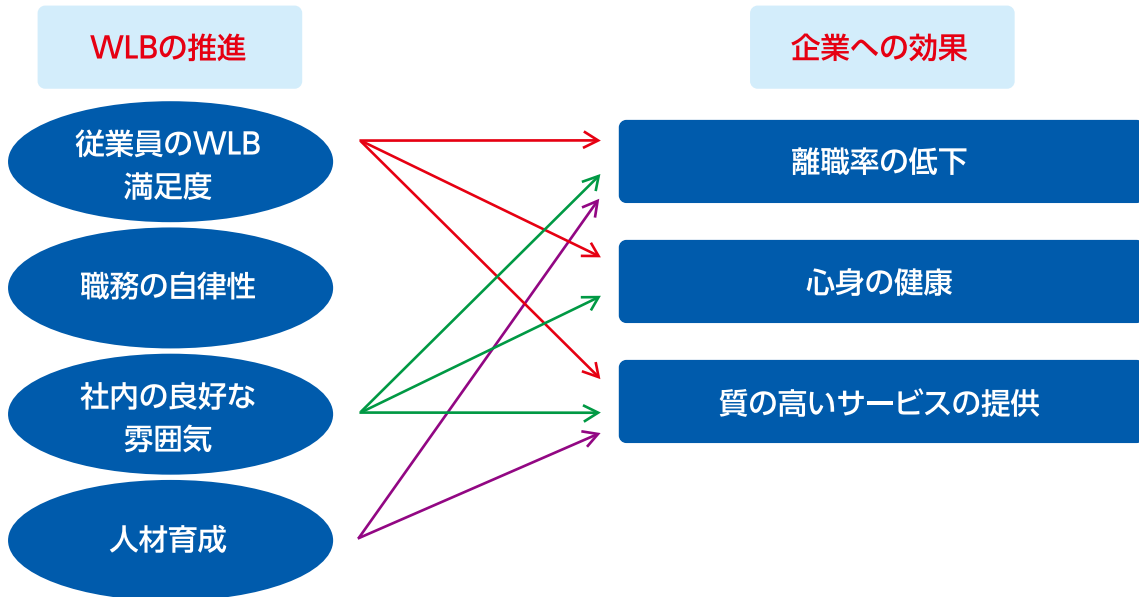
モデル	標準化係数	有意確率
	ベータ	
① 従業員のWLB満足度	0.24	0.01
	職務の自律性	0.05
② 社内の良好な雰囲気	0.23	0.00
③ 人材育成	0.46	0.00



予測したように、従業員のWLB満足度が高いほど、質の高いサービスの提供がされる傾向にあることが分かった。社内の雰囲気と質の高いサービスの提供との関連は予測していなかったが、社内の雰囲気が良好であるほど、質の高いサービスの提供がされる傾向にあることが示された。予測したように、会社が熱心に人材育成に取り組んでいるほど、質の高いサービスの提供がされる傾向にあった。これら3つのうち、人材育成の取り組みが質の高いサービスの提供に与える効果が最も大きいことが示唆された。

(2)-3 まとめ

図表9：離職率の低下、心身の健康、質の高いサービスの提供を従属変数とする重回帰分析の結果イメージ



1企業のみを対象とした分析結果であるため一般化はできないが、以下の点が示唆された。

- 従業員のWLB満足度が高いことや、社内の良好な雰囲気があることは、離職率の低下、心身の健康、質の高いサービスの提供につながる傾向がみられた。
- 会社の熱心な人材育成の取り組みは、離職率の低下や質の高いサービスの提供につながる可能性がある。
- 職務の自律性は、離職率の低下、心身の健康、質の高いサービスの提供のいずれとも統計的な関連が見られなかった。

VI

WLB実現のために(ワークショップより)

今回のインタビュー調査にご協力頂いた企業の中から13名にご参加頂き、ワークショップを開催した。学生20名からインタビュー結果の報告(本書のⅢとⅣに掲載)をした後、企業はなぜWLBの取り組みを行っているのかを改めて議論した。

- 開催日時／平成26年12月11日(木) 13:30～
- 開催場所／兵庫県中央労働センター
- 参加人数／53名(インタビュー経営者等13名、学生・教員22名、その他18名)
- テーマ／「WLB実現のために、企業は何を行っているのか」

インタビュー調査から分かった効果的だと思う具体的な取り組みは?

- 17時以降完全に電気を消す → 残業を減らすことを目指す
- ノー残業デー手当 → 残業を減らすことを目指す
- 勉強会の実施 → 従業員にWLBを意識づけることを目指す
- ダブルカバー制度 → 仕事の共有化を目指し、休みやすい雰囲気を目指す
- 和み休暇(夏休み連続取得) → 有給休暇の取得促進を目指す

等々…。

なぜ、企業はWLBの取り組みを実践しているのか?

No1 人材の定着を目指すため

やはり人材の定着を目指し、離職率を減らすことが何より急務。人材が足りない状況でもあるので、人材確保が重要である。

「この企業で働いて良かった」と思って貰いたい。

No2 会社の雰囲気を作り良くし、従業員満足度を上げるため

制度は既にあるところが多いが、運用できるように風土を作ることが重要と考え、従業員の満足度が上がれば、生産性も上がり、業績アップになると考えるため。

No3 業務効率を目指すため、女性の社会進出のため

業務効率を目指すことで、量より質の仕事ができるようになって考えているから。そして、これから女性が活躍できる場をつくることは急務だから。

開本ゼミ、加納ゼミのワークショップから見てきた企業の想い・これからの課題

このワークショップの中で、まず「人材の定着を目指す」ことや「人材を確保すること」の重要性がWLBの取り組みのスタートのきっかけだということが分かった。そして、従業員が育児や介護の課題を抱える中で、既にある企業の制度を気兼ねなく利用できる雰囲気があることがより必要だということも分かった。

ワークショップの最後には、もはや「WLBの制度が「ある」「ない」ということを競う時代ではなく、WLBの制度をどう定着させるか、実際にどのように利用度を高めるかが、これからの大きな課題になるのではないか」という提言を導き出すことができた。

そして、「男性と女性の子育てや仕事、職場に対する意識の違い」などもWLBを進め、普及するためのひとつの大きな壁となっているのではないかと。

他にはWLBの言葉の意味や、「どうしてこの取り組みをするのか」という点を従業員がまだ十分に理解していないことも多く、納得感を得たうえで運用していくことが課題だということも分かった。そして、業種によっては、そもそも働き方が大きく違い、例えば、24時間稼働している企業の中でどのように運用していくのかも考えていかなくてはならない。

最後に、経営者の「ええ会社」にしたいという想いが全ての起点となるWLBの取り組みだが、取り組みの中身を考えていく際には、経営者の従業員の視点にたった考え方がとても大切だということも分かった。

✓ CHECK POINT

[WLBを進めるためには]

- 制度がある・ないということを競う時代は終わり、どう定着させるか・利用度を高めるかが、これからの大きな課題
- 「どうしてこの取り組みをするのか」を従業員が納得してから取り組むべきでは？
- 経営者の「ええ会社」にしたいという想いが全ての起点
- 経営者が従業員の視点にたった考え方を持つこともとても重要



VII

まとめ・総論

今回の調査は、WLBスタート企業の経営者が「WLBの取り組みをなぜスタートし、なぜ必要と考えたのか」を明らかにすることを目指した。そこには「WLBはなぜ必要なのか」というキーワードが隠れていた。そして、今WLBの取り組みは、どの程度進み、これからの課題が何かについても明らかになった。



人材の定着を目指すため、WLBの取り組みを行っている。

従業員に「この企業で働いて良かった」と思って貰うことを目指して、WLBに取り組もうとしている企業・既に取り組んでいる企業が多くあった。つまり、制度を運用できるような風土が整い、お互い様意識が醸成された職場では、従業員の満足度が上がり、満足度が上がればパフォーマンスも上がる。つまり生産性も上がっていくと考えていることが分かった。

トップの従業員への想いがWLBに繋がっている。そして上司からの発信も重要である。

今回のインタビュー調査の中では、「WLBという言葉を意識することなく、経営者が従業員のことを考えて実施していること」が必然的にWLBの取り組みだったという声が多かった。そして、上手くその取り組みを進めていくためには、「トップの目線を従業員の目線に合わせて運用を考えること」が重要だということも分かり、そして運用していく際には、「上司・管理職」という立場の方々が率先して実践していくことで、部署内の皆さんの抵抗感が少なくなり、全員で実践しやすくなるということも分かった。

これからは、制度の「ある・なし」ではなく、運用できる風土づくりが急務となる。

WLBに取り組み始めた企業の多くは、制度はほぼ整っており、その制度の運用や使いやすさについて課題を感じていた。例えば、夏休みの連続休暇を取りたくても、周りへの言いにくさなどが障害となり、まったく休めない等の事例が多く聞かれた。今後は、育児に加えて介護に関わる従業員が増えるため、急な働き方の変化が必要になる場合もある。企業はそれらに対応できる風土づくりを進めることが重要だという声も多く聞かれた。





平成27年3月発行

「WLBスタート企業の現状をクローズアップ」報告書

～平成26年度 兵庫県立大学経営学部・ひょうご仕事と生活センター 協働研究事業～

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
<http://www.hyogo-wlb.jp>

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