

平成２２年度マスターセンター補助事業

ワークライフバランスの効果的な運用の研究

報 告 書

平成２３年１月

社団法人 中小企業診断協会 岡山県支部

はじめに

このたび、社団法人中小企業診断協会岡山県支部では、平成 22 年度マスターセンター補助事業として「ワークライフバランスの効果的な運用の研究」を実施し、その研究成果を報告書として発行することとなりました。

ワークライフバランスの推進に関しては、平成 19 年 12 月 18 日、関係閣僚、経済界・労働界・地方公共団体の代表等からなる「官民トップ会議」において、「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」が策定されました。その後、政労使トップの交代を機に、平成 22 年 6 月 29 日には、施策の進捗や経済情勢の変化を踏まえ、「憲章」・「行動指針」に新たな視点や取組を盛り込み、また、仕事と生活の調和の実現に向けて一層積極的に取り組む決意を表明するため、政労使トップによる新たな合意が結ばれました。

「憲章」では、国民全体の仕事と生活の調和の実現が我が国社会を持続可能で確かなものにする上で不可欠であることから、国は、国民運動を通じた気運の醸成、制度的枠組みの構築や環境整備などの促進・支援策に積極的に取り組む、とされています。

岡山県においても、平成 16 年 12 月に「新岡山いきいき子どもプラン」（以下、「前プラン」）が策定され、5 ヶ年にわたり実施されてきました。平成 22 年 3 月には前プランの点検・評価を踏まえ、平成 22 年度を初年度とし平成 26 年度を目標年度とする 5 ヶ年計画、「岡山いきいき子どもプラン 2010」が策定されました。また、平成 21 年度からは、県として「おかやま子育て応援宣言企業」の登録を推進しており、登録された企業・事業所を対象として、「応援宣言の実現」や「ワーク・ライフ・バランスの導入」のために必要とする社会保険労務士、中小企業診断士及び子育て支援関係の N P O を派遣する「おかやま子育て応援宣言企業サポート事業」を実施しています。

そこで当支部としても、ワークライフバランスを普及させるため、社会保険労務士の方々にも研究会に加わっていただいて、「ワークライフバランス研究会」を発足し、ワークライフバランスの効果的な運用について研究してきました。その成果をまとめた本報告書が、ワークライフバランス推進の一助となれば幸甚に存じます。

最後になりましたが、本研究にご尽力いただいた研究会メンバーを始め、ご協力いただいた関係各位、ならびに研究費の補助をいただいた診断協会本部に深く感謝いたします。

平成 23 年 1 月

社団法人中小企業診断協会岡山県支部 支部長

額田 信一

ワークライフバランス研究会の紹介

平成 19 年 12 月に「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が策定され、官民一体となり仕事と生活の調和が実現した社会を目指して取り組みを進めています。

わたくし達、「ワークライフバランス研究会」は、働く人が健康で個性と能力を発揮できるように、中小企業に人材の確保と生産性向上を目指して、ワーク・ライフ・バランスを導入時の問題点、課題、解決までの支援プロセスの確立を研究目的としています。

同時に、岡山県が平成 21 年度から始めた「おかやま子育て応援宣言企業」に登録された企業・事業所を対象に、「応援宣言の実現」や「ワーク・ライフ・バランスの導入」のため必要とする支援に、中小企業診断士、社会保険労務士等を派遣する「おかやま子育て応援宣言企業サポート事業」を診断協会がサポートする二つの目的で、平成 21 年 10 月中小企業診断協会岡山県支部に、研究会として発足いたしました。

その後、志を同じくする社会保険労務士が加わり、それぞれの専門分野を補完しあいながら活動分野を拓けるべく研究を続けております。

今回の調査研究事業では、岡山県内でワーク・ライフ・バランス推進に積極的に取り組んでいる企業として「おかやま子育て応援宣言企業」に、ワーク・ライフ・バランスの取り組み状況や課題についてのアンケートと聞き取り調査にご協力いただき、現状分析と導入時の問題点、課題、解決方法を提言のかたちでまとめたものです。

中小企業がワーク・ライフ・バランスを導入するときに、少しでも役立てていただければ幸いです。

最後に、岡山県労働福祉部およびアンケートと聞き取り調査にご協力いただきました関係各位に厚くお礼申し上げます次第です。

平成 23 年 1 月

ワークライフバランス研究会

代表 竹原 正孝

目次

第 1 章 岡山県の計画紹介	1
1. 計画の主旨	
2. 計画の概要	
3. 「おかやま子育て応援宣言企業」の概要	
4. おかやま子育て応援宣言企業サポート事業の内容	
第 2 章 アンケート集計結果	8
1. 調査対象企業の属性	
2. 調査結果	
第 3 章 ヒアリングレポート	1 8
第 4 章 研究会からの提言	3 3
1. 推奨項目	
2. 注意項目	
おわりに	4 5
巻末 1 アンケート用紙	4 6
巻末 2 ヒアリングシート	5 0

第1章 岡山県の計画紹介

岡山県ではワーク・ライフ・バランスの推進も含めた計画「岡山いきいき子どもプラン2010 子育て支援は岡山の未来づくり ―「暮らしやすさ日本一」の晴れの国を目指して― [平成22年～平成26年度]」を2010年（平成22年）3月に発表している。

1. 計画の主旨

(1) 計画策定の趣旨

2004年（平成16年）12月の「新岡山いきいき子どもプラン」（以下「前プラン」という。）策定後、核家族化や未婚化・晩婚化の進行、女性就業者や在住外国人の増加、非正規雇用の拡大、また、2008年（平成20年）秋以降の世界的な経済の低迷など、子どもと子育て家庭を取り巻く社会・経済環境は大きく変化してきています。そして、前プランの5年間の計画期間には、子育て支援サービスの増加など一定の成果があったものの、子育て家庭が理想とする子どもの数と実際に予定している子どもの数の差は縮まらないなど、依然として少子化の傾向にあります。

社会・経済に大きな影響を及ぼす少子化に対し早急に対策を講じ、仕事と生活の調和を図りながら、年齢や性別、能力、国籍等にかかわらず、すべての子どもたちが健やかに生まれ育つ環境づくりを推進することは、ますます重要性を増しています。

このため、前プランの点検・評価を行い、今日的課題に対応できるよう取組をさらに発展・強化させ、家庭、地域、学校、企業、関係団体などすべての県民が協働し、子どもの幸せの視点に立って、総合的・計画的な子育て支援施策を強力に推進していくことが必要です。そのための指針として、この度「岡山いきいき子どもプラン2010」を策定し、次代を担うすべての子どもたちが健やかに生まれ育つ環境づくりを県政の最重要課題の一つと位置づけ、全力で取り組むものです。

(2) 計画の性格・位置づけ

この計画は、次の4つの側面を有しています。

- ・ 中期的な視点から、次代の社会を担う子どもたちが健やかに生まれ育つ環境の整備を総合的・計画的に推進するための基本的な計画
- ・ 次世代育成支援対策推進法第9条に基づく「次世代育成支援対策の実施に関する計画（都道府県計画）」
- ・ 母子及び寡婦福祉法第12条に基づく「ひとり親家庭等自立促進計画」
- ・ 「保育所における質の向上のためのアクションプログラム」

(3) 計画の性格・位置づけ

この計画の期間は、2010年度（平成22年度）を初年度とし、2014年度（平成26年度）を目標年度

とする5か年間とします。

2. 計画の概要

(1) 基本理念

子育て支援は岡山の未来づくり ―「暮らしやすさ日本一」の晴れの国を目指して―

(2) 基本的考え方

無限の可能性を秘めた子どもたちが、その子ども期をいきいきと過ごし主体的に育つことのできる社会は、誰にとっても暮らしやすい社会です。

保護者が子育てについての第一義的責任を有するということを基本的認識とし、子どもの幸せの視点に立って、岡山県らしさを反映させて、次代を担うすべての子どもたちが、その最善の利益を確保されながら、心身ともに健やかに生まれ育ち、家庭や地域で心豊かに生活できる環境づくりを推進します。

また、岡山県の恵まれた自然環境や医療・教育環境等を最大限活用し、子育て家庭を中心として、行政はもとより、地域、企業、学校、ボランティアやNPO等、地域の様々な担い手が主役となって密接に協働しながら子育て支援に取り組むことにより、県民誰もが子どもたちの成長を喜び合える社会環境づくりを目指します。

(3) 体系

- I 子どもの心と体をはぐくむ家庭づくり
- II 子どもが健やかに育つ地域・社会づくり
- III 子どもを安心して生み育てる地域・社会づくり
- IV 子どもをまもり支援する体制づくり

ワーク・ライフ・バランスの推進は、上記「III 子どもを安心して生み育てる地域・社会づくり」の中に「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の推進」として位置づけられている。

I～IV全てに目標事業量が設定されている。「III 子どもを安心して生み育てる地域・社会づくり」でも15項目で現状と目標事業量が設定されている。

ワーク・ライフ・バランスへの関連事業は「おかやま子育て応援宣言企業」の募集である。2008年（平成20年）時点の登録企業数は156社であるが、2014年度（平成26年度）では500社を目標としている。

<出所：「岡山いきいき子どもプラン2010 子育て支援は岡山の未来づくり ―「暮らしやすさ日本一」の晴れの国を目指して―〔平成22年～平成26年度〕」より抜粋>

3.「おかやま子育て応援宣言企業」の概要

(1)応募要領

応募要領は以下の通りである。

1 趣旨

雇用する従業員の子育てや地域における子育てを応援するために、企業・事業所（以下「企業等」という。）が取り組む内容を「子育て応援宣言」として応募してください。

「おかやま子育て応援宣言企業」として登録した企業等には、登録証を交付します。

2 対象

岡山県内に所在するすべての企業等を対象とします。

3 応募内容

企業等の代表者自らが、従業員の子育てや地域における子育てを応援するために取り組もうとする内容を宣言という形にまとめていただき、応募してください。

4 応募方法

応募用紙に所要事項を記載の上、応募してください。

5 登録基準等

1)県は、応募のあった企業等を訪問し、宣言の内容を確認させていただきます。

（訪問及び確認は、県が委託した県中小企業団体中央会から派遣された者が行います。）

2)登録基準は、次のとおりとします。

① 次に掲げるものの中から、職場の実情を踏まえ必要な取組を宣言すること

ア.仕事と育児が両立できる環境の整備に向けた取組

イ.働き方の見直しによる仕事と生活の調和に向けた取組

ウ.地域における子育てを支援する取組

エ.女性の再チャレンジを支援する取組

オ.若者の就労を支援する取組

② 従業員のニーズを踏まえた、自主的かつ具体的な宣言であること

③ 現状より相当程度の改善が期待できる宣言であること

④ 過去3年間に於いて関係法令に違反する重大な事実がないこと

3)「おかやま子育て応援宣言企業」として登録した企業等には、登録証を交付します。

また、県のホームページ等で県内外に広く紹介します。

4)登録の有効期間は、登録日から2年を経過後、初めて到来する3月31日までです。

5)宣言内容の具体化に当たっては、県が委託した県中小企業団体中央会のアドバイザーの助言を受けることができます。

6)登録した企業等が、登録内容を変更又は中止しようとするときは、速やかに変更又は中止の届出を

してください。

7)県は、応募の内容に虚偽の記載があるなど、「おかやま子育て応援宣言企業」としてふさわしくない事由があると判断した場合には、登録を抹消することがあります。

＜出所：おかやま子育て応援企業 応募要領＞

(2)取組事例

岡山県では登録を検討する企業に対して、以下のような具体的な取組事例を 50 例示している。

・仕事と育児が両立できる環境の整備

- 1.育児休業を取得しやすい社内環境を整えるため、社内研修を行います。
- 2.育児休業制度や利用者情報を社内報等で紹介し、取得しやすい環境づくりに努めます。
- 3.育児休業中の代替職員を確保し、育児休業を取得しやすくします。
- 4.育児休業できる期間を、法定期間よりも長く 2 年間までとします。
- 5.育休取得予定者と代替職員の並行動務など、引継がスムーズになるよう工夫します。
- 6.育児休業中の従業員と定期的に情報交換を行い、職場復帰への不安を和らげます。
- 7.在宅講習や職場復帰直後講習など、「職場復帰プログラム」を実施します。
- 8.職場復帰前に勤務可能な時間、子どもの預け先等きめ細かな相談を行い、配慮します。
- 9.育児休業後の昇進ルールを規定し、雇用管理ルールを明確にします。
- 10.2 年間で男性の育児休業取得者が 1 人以上出るよう目指します。
- 11.育児期間中の在宅勤務制度を導入します。
- 12.小学校入学前の子をもつ従業員に、勤務時間短縮制度を設けます。
- 13.小学校入学前の子をもつ従業員には、所定外労働をさせない制度をつくります。
- 14.小学校入学前の子をもつ従業員に、始業・終業時刻の繰り上げ、繰り下げができる制度をつくりま
す。
- 15.妊婦の検診のための休暇制度を設けます。
- 16.父親学級に参加するための休暇制度を設けます。
- 17.配偶者出産休暇制度を〇日間設けます。
- 18.1 年間に 7 日の子どもの看護休暇を認めます。
- 19.従業員を対象とした、両立のための企業内相談窓口を開設します。
- 20.子育て中の従業員に、優先的に通勤のための駐車場を確保します。
- 21.従業員のために、事業所内保育施設を新たにつくります。
- 22.事業所内保育施設の充実に努めます。
- 23.従業員が子育て支援サービスを利用する際に要する経費の一部を援助します。
- 24.短時間勤務中の賞与の減額をせず通常どおり支給します。

25.子どもをもつ従業員の学校行事やPTA活動への積極的な参加を奨励します。

26.男性従業員の子どもの保育園の送り迎えを奨励します。

・働き方の見直しによる仕事と生活の調和

27.フレックスタイムを導入し、働き方の選択肢を増やします。

28.管理職員等の研修を実施し、仕事と生活の調和についての啓発に努めます。

29.仕事と生活の調和のために、勤務時間の変更、短縮に取り組みます。

30.夫婦が協力して育児ができるよう、時間外勤務の削減に努めます。

31.労働時間の適正管理を目指し、就業規則を見直します。

32.短時間勤務や隔日勤務など、働き方の選択肢を増やすための社内制度を充実します。

33.働き方を見直すために、毎週〇曜日を「ノー残業デー」とします。

34.有給休暇の取得計画表を作成して、有給休暇の取得促進に努めます。

35.夏休みの長期休暇取得を奨励します。

36.結婚記念日休暇を設けます。

37.子どもの誕生日休暇をつくります。

38.1年間に〇回、授業参観等を行うための学校行事出席休暇制度を設けます。

39.配偶者や両親の看護休暇制度を設けます。

・地域における子育て支援

40.子どもたちの社会科(会社・工場)見学を積極的に受け入れます。

41.自社の専門的技術を活用して、地域の子どもの対象とした〇〇教室を開催します。

42.地域の青少年健全育成活動(スポーツ少年団指導)を積極的に支援します。

43.子どもを交通事故から守るため、業務車輛を運転する従業員の安全運転教育を充実します。

44.地域の防犯、非行防止活動への従業員の積極的参加を支援します。

・女性の再チャレンジ支援

45.出産や育児のために退職した元従業員を対象に、ジョブリターン研修を実施します。

46.妊娠、出産、育児を理由に退職した元社員が希望すれば再雇用を行います。

47.再就職を希望する女性を対象に、職場体験講習を行います。

・若者の就労支援

48.大学生や若年求職者を対象としたインターンシップを実施します。

49.若年者を対象としたトライアル雇用を実施します。

50.新規採用の従業員が気軽に悩みを相談できる窓口を設置します。

<この例にとらわれず、貴社の実情に応じた取組を宣言してください。>

<出所：おかやま子育て応援宣言企業 取組事例 50>

4. おかやま子育て応援宣言企業サポート事業の内容

(1)応募要領

平成 21 年度から、おかやま子育て応援宣言企業として登録された企業・事業所を対象として、「応援宣言の実現」や「ワーク・ライフ・バランスの導入」のために必要とする社会保険労務士、中小企業診断士及び子育て支援関係の N P O を派遣する「おかやま子育て応援宣言企業サポート事業」の募集をしています。

(2)支援の内容

応援宣言企業からの申込みにより、県が応援宣言企業の「応援宣言の実現」、「次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画の策定」及び「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の導入」に必要な次の専門家を派遣します。

専門家の種類と支援の内容	
派遣する専門家	支援の内容
社会保険労務士	・一般事業主行動計画の策定に関する助言や指導 ・一般事業主 行動計画の推進方法に関する助言や指導 ・仕事と子育ての両立支援のための就業規則や給与規程の改定などに関する助言や指導
中小企業診断士	・仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の導入に係る研修（相談・講演）など
子育て支援関係 N P O	・子育て中の男性従業員を対象に、父親の役割や仕事と子育ての両立について楽しく学べる講座の開催

(3)派遣期間及び派遣回数

- ・ 専門家を派遣する時期については、申請日が属する年度内に実施します。ただし、3 月に受理した申請分については、4 月以降の派遣となります。
- ・ 専門家の派遣は、応援宣言企業につき、1 回限りとします。
- ・ 子育て支援関係 N P O が行う講座については、ワーク・ライフ・バランスの観点から、正規の勤務時間内に実施できるようご配慮ください。

＜出所：岡山県ホームページ おかやま子育て応援宣言サポート事業より抜粋＞

(4)申請書フォーマット

参考までに次ページに岡山県が作成した申請書フォーマットを掲載する。当研究会では 2010 年 11 月末現在で 3 件の事業を実施している。

平成 年 月 日

おかやま子育て応援宣言企業サポート事業申請書

岡山県知事 石 井 正 弘 殿

申請者 所在地

企業・事業所等の名称

代表者職・氏名

印

おかやま子育て応援宣言企業サポート事業実施要綱第5条の規定に基づき、次のとおり支援を受けた
いので申請します。

登 録 番 号	第 号			
業 種	1. 建設業 2. 製造業 3. 運輸・通信業 4. 卸・小売業 5. 金融・保険業 6. サービス業 7. その他 ()			
従 業 員 数	人 (うち、男性 人、 女性 人)			
担 当 者 及 び 連 絡 先	所 属		職 ・ 氏 名	
	T E L		E - m a i l	
派遣を受けようとする専門 家等を○で囲んでください。	1 . 社 会 保 険 労 務 士 2 . 中 小 企 業 診 断 士 3 . 「父親のための子育て講座」が実施できるスタッフ			
支援を希望する内容を具体的に記入してください。				
派 遣 希 望 日	第1希望	平成 年 月 日 () 午 前 ・ 午 後		
	第2希望	平成 年 月 日 () 午 前 ・ 午 後		

※ 「派遣希望日」欄の「午前・午後」については、希望する方を○で囲んでください。

第2章 アンケート集計結果

平成22年8月に当研究会では、企業におけるワークライフバランス実態とニーズを把握するためにアンケート調査を行った。

1. 調査実施時期

平成22年8月

2. 調査対象

岡山県が、企業等のワークライフバランス推進する制度として実施している「おかやま子育て支援宣言企業サポート事業」において、「おかやま子育て応援宣言企業」として登録されている156社。

3. 調査方法

上記156社全社にアンケートと返信封筒を同封して郵送し、送付先が記入し返信する方法。

4. 有効回収サンプル数

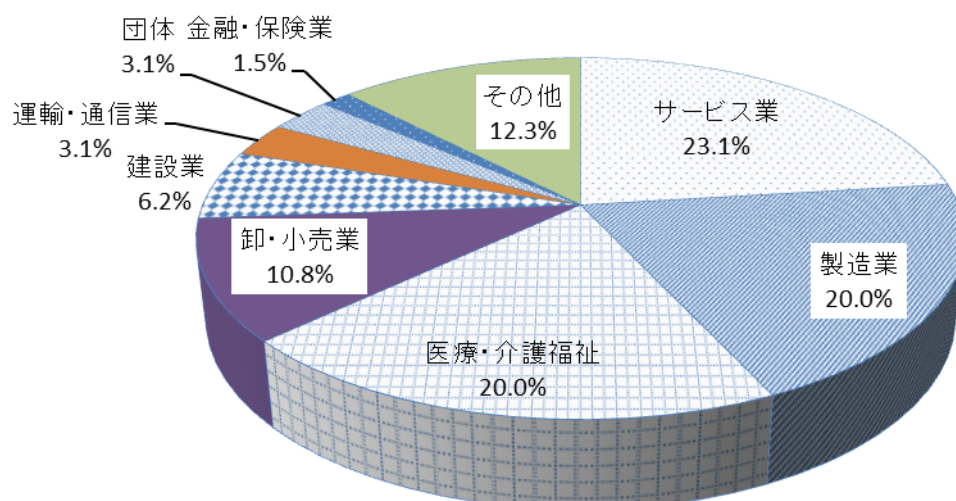
配布サンプル数156、有効回収サンプル数66、回収率42.3%であった。

5. 調査項目

企業等のワークライフバランス推進に関すること。※アンケート用紙は巻末1に掲載

1. 調査対象企業の属性

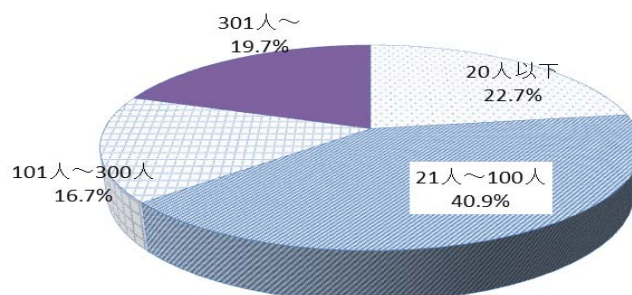
(1)業種



サンプル数	65 / 66
-------	---------

	度数	%
サービス業	15	23.1
製造業	13	20.0
医療・介護福祉	13	20.0
卸・小売業	7	10.8
建設業	4	6.2
運輸・通信業	2	3.1
団体	2	3.1
金融・保険業	1	1.5
その他	8	12.3
合計	65	100.0

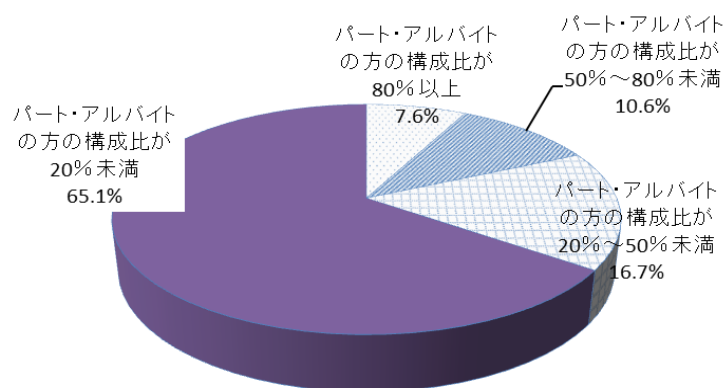
(2) 従業員数



サンプル数	66 / 66
-------	---------

	度数	%
20 人以下	15	22.7
21 人～100 人	27	40.9
101 人～300 人	11	16.7
301 人～	13	19.7
合計	66	100.0

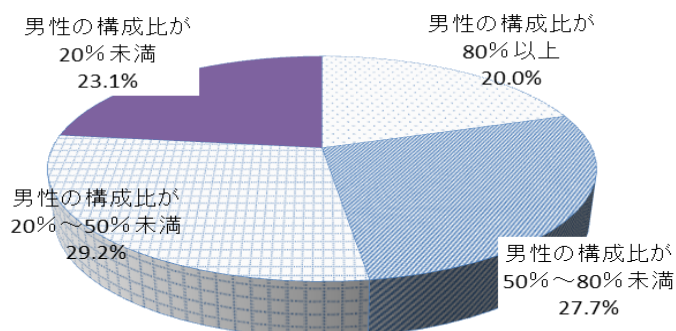
(3) パート・アルバイトの構成比



サンプル数	66 / 66
-------	---------

	度数	%
パート・アルバイトの方の構成比が 80%以上	5	7.6
パート・アルバイトの方の構成比が 50%～80%未満	7	10.6
パート・アルバイトの方の構成比が 20%～50%未満	11	16.7
パート・アルバイトの方の構成比が 20%未満	43	65.1
合計	66	100.0

(4) 男性の割合



サンプル数	65 / 66
-------	---------

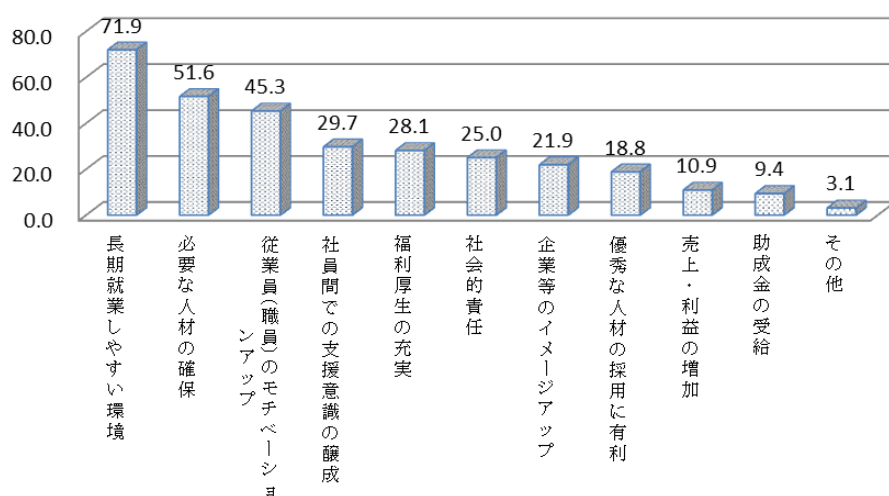
	度数	%
男性の構成比が 80%以上	13	20.0
男性の構成比が 50%～80%未満	18	27.7
男性の構成比が 20%～50%未満	19	29.2
男性の構成比が 20%未満	15	23.1
合計	65	100.0

2. 調査結果

(1) ワークライフバランス推進の目的について

企業のワークライフバランス推進目的において、どんな効果を期待しているかという問いに対して「長期就業しやすい環境」を期待している企業が最も多く 71.9%となっている。続いて「必要な人材の確保」が 51.6%、「従業員（職員）のモチベーションアップ」が 45.3%と人材面での効果を期待した推進目的が上位となっている。

■ ワークライフバランスを推進することによる効果

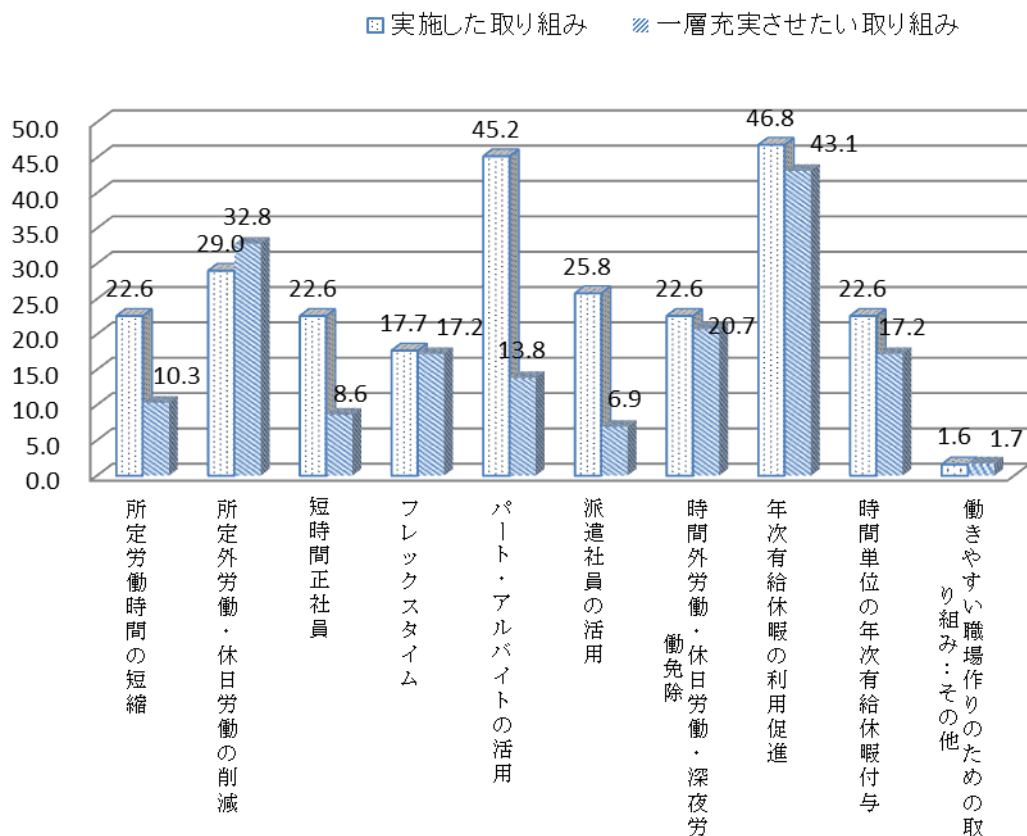


サンプル数	64 / 66
-------	---------

	度数	%
長期就業しやすい環境	46	71.9
必要な人材の確保	33	51.6
従業員（職員）のモチベーションアップ	29	45.3
社員間での支援意識の醸成	19	29.7
福利厚生の実施	18	28.1
社会的責任	16	25.0
企業等のイメージアップ	14	21.9
優秀な人材の採用に有利	12	18.8
売上・利益の増加	7	10.9
助成金の受給	6	9.4
その他	2	3.1
サンプル数	202	/64

(2) ワークライフバランス推進のための取り組みの現状と一層充実したい取り組みについて

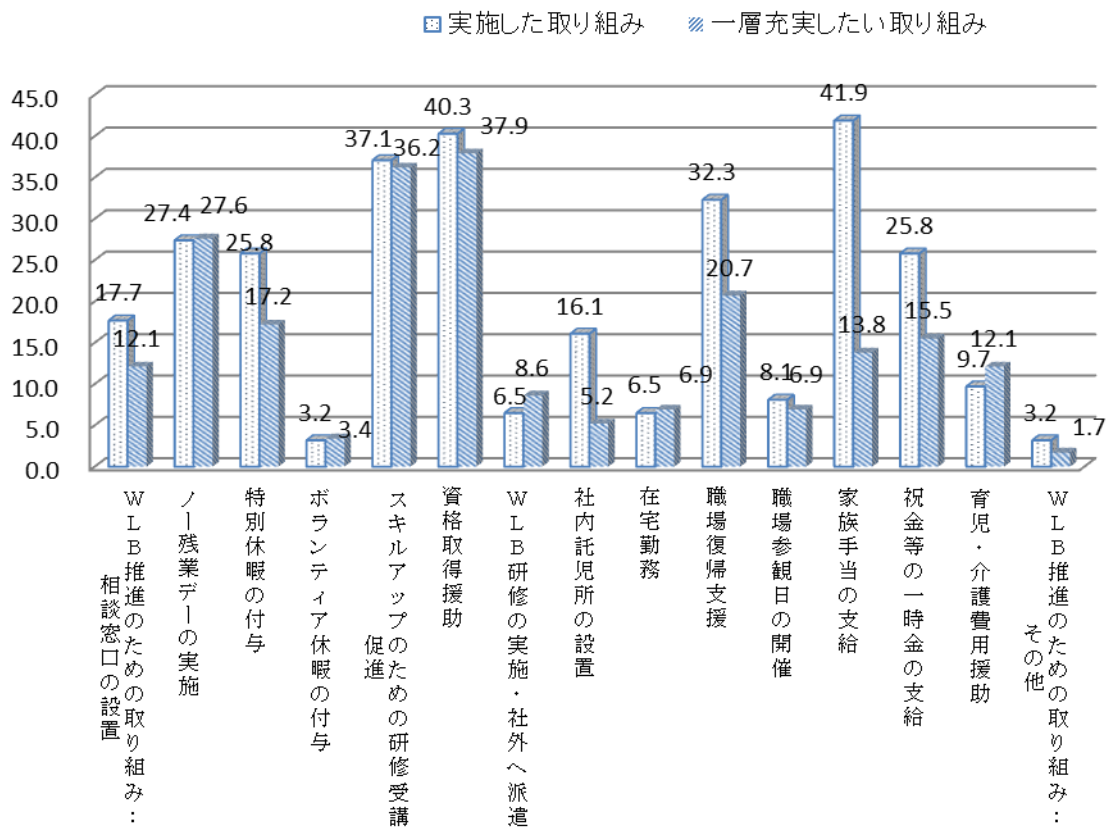
働きやすい職場作りのための取り組みについて現状では、「年次有給休暇の利用促進」が 46.8%、次いで「パート・アルバイトの活用」45.2%となっている。それに対し、一層充実したい取り組みでは、「年次有給休暇の利用促進」43.1%と高いが、「パート・アルバイトの活用」は 13.8%と低くなっている。続いて「所定外労働・休日労働の削減」となっており休日の増加につながる取り組みが上位になっている。



サンプル数	62 / 66	58 / 66
-------	---------	---------

実施した取り組み	度数	%	度数	%
所定労働時間の短縮	14	22.6	6	10.3
所定外労働・休日労働の削減	18	29.0	19	32.8
短時間正社員	14	22.6	5	8.6
フレックスタイム	11	17.7	10	17.2
パート・アルバイトの活用	28	45.2	8	13.8
派遣社員の活用	16	25.8	4	6.9
時間外労働・休日労働・深夜労働免除	14	22.6	12	20.7
年次有給休暇の利用促進	29	46.8	25	43.1
時間単位の年次有給休暇付与	14	22.6	10	17.2
働きやすい職場作りのための取り組み：その他	1	1.6	1	1.7
サンプル数	159	/62	100	/58

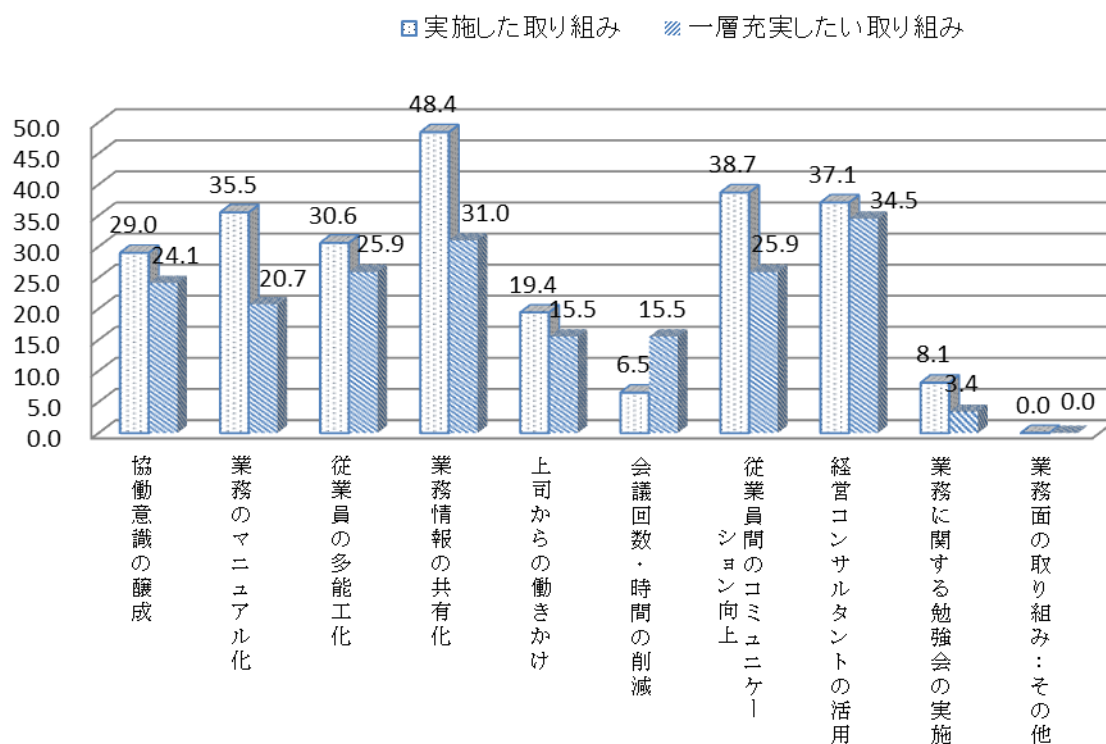
ワークライフバランス推進のための取り組みについて現状では、「家族手当の支給」が 41.9%と高く続いて「資格取得支援」40.3%、「スキルアップのための研修受講促進」37.1%となっている。一層充実したい取り組みでは、「資格取得支援」37.9%、「スキルアップのための研修受講促進」36.2%と高いが、「家族手当の支給」は13.8%と低くなっている。



サンプル数	62 / 66	58 / 66
-------	---------	---------

	度数	%	度数	%
WLB推進のための取り組み：相談窓口の設置	11	17.7	7	12.1
ノー残業デーの実施	17	27.4	16	27.6
特別休暇の付与	16	25.8	10	17.2
ボランティア休暇の付与	2	3.2	2	3.4
スキルアップのための研修受講促進	23	37.1	21	36.2
資格取得援助	25	40.3	22	37.9
WLB研修の実施・社外へ派遣	4	6.5	5	8.6
社内託児所の設置	10	16.1	3	5.2
在宅勤務	4	6.5	4	6.9
職場復帰支援	20	32.3	12	20.7
職場参観日の開催	5	8.1	4	6.9
家族手当の支給	26	41.9	8	13.8
祝金等の一時金の支給	16	25.8	9	15.5
育児・介護費用援助	6	9.7	7	12.1
WLB推進のための取り組み：その他	2	3.2	1	1.7
サンプル数	187	/62	131	/58

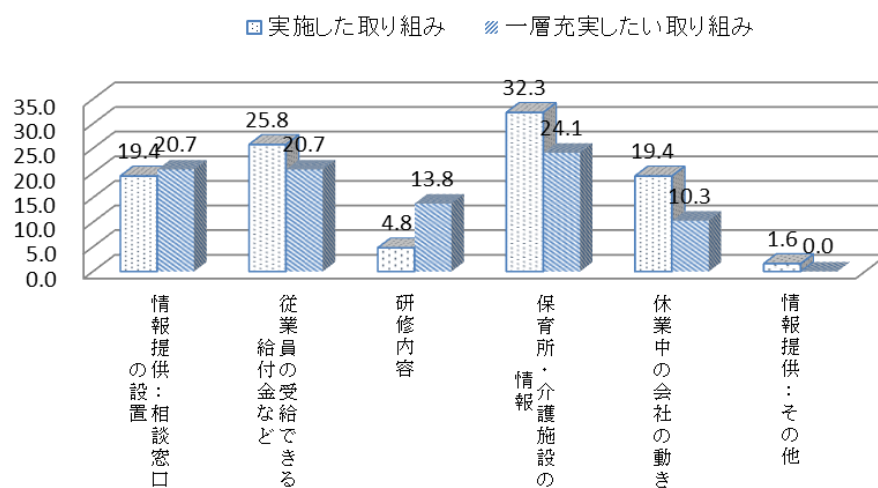
業務面の取り組みについて現状では、「業務情報の共有化」が 48.4%。次いで「従業員間のコミュニケーション向上」38.7%、「経営コンサルタントの活用」37.1%となっている。一層充実したい取り組みでは、「経営コンサルタントの活用」34.5%、「業務情報の共有化」31.0%、「従業員間のコミュニケーション向上」と「従業員の多能工化」が 25.9%となっている。



サンプル数	62 / 66	58 / 66
-------	---------	---------

	度数	%	度数	%
協働意識の醸成	18	29.0	14	24.1
業務のマニュアル化	22	35.5	12	20.7
従業員の多能工化	19	30.6	15	25.9
業務情報の共有化	30	48.4	18	31.0
上司からの働きかけ	12	19.4	9	15.5
会議回数・時間の削減	4	6.5	9	15.5
従業員間のコミュニケーション向上	24	38.7	15	25.9
経営コンサルタントの活用	23	37.1	20	34.5
業務に関する勉強会の実施	5	8.1	2	3.4
業務面の取り組み：その他	0	0.0	0	0.0
サンプル数	157	/62	114	/58

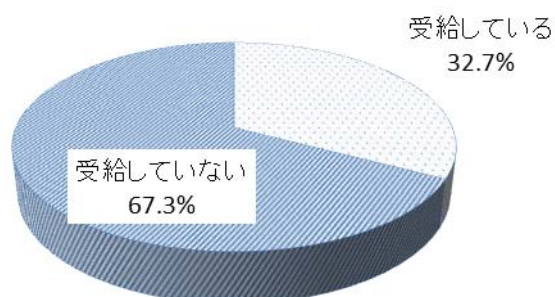
情報提供について現状では、「保育園・介護施設の情報」32.3%、「従業員の受給できる給付金など」25.8%。一層充実したい取り組みでもほぼ同じで「保育園・介護施設の情報」24.1%、「従業員の受給できる給付金など」と「情報提供：相談窓口の設置」が20.7%となっている。



サンプル数	62 / 66		58 / 66	
	度数	%	度数	%
情報提供：相談窓口の設置	12	19.4	12	20.7
従業員の受給できる給付金など	16	25.8	12	20.7
研修内容	3	4.8	8	13.8
保育園・介護施設の情報	20	32.3	14	24.1
休業中の会社の動き	12	19.4	6	10.3
情報提供：その他	1	1.6	0	0.0
サンプル数	64	/62	52	/58

(3)助成金受給の有無について

助成金は「受給していない」が67.3%と多くなっている。

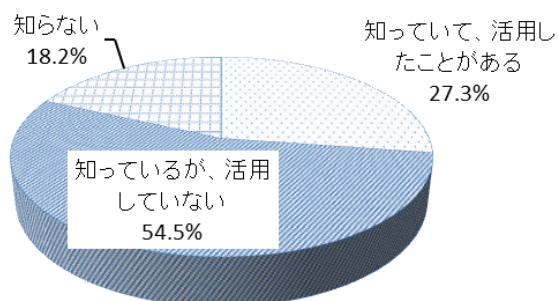


サンプル数	55 / 66
-------	---------

	度数	%
受給している	18	32.7
受給していない	37	67.3
合計	55	100.0

(4)おかやま子育て支援宣言企業サポート事業について

おかやま子育て支援宣言企業サポート事業については、「知っているが、活用していない」が54.5%と多くなっている。

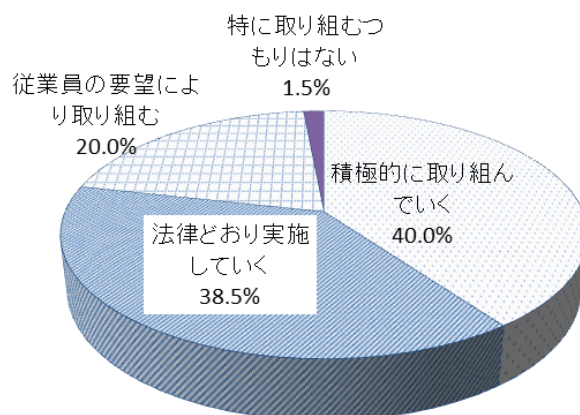


サンプル数	66 / 66
-------	---------

	度数	%
知っている、活用したことがある	18	27.3
知っているが、活用していない	36	54.5
知らない	12	18.2
合計	66	100.0

(5)今後のワークライフバランスへの取り組み方針について

今後のワークライフバランスへの取り組み方針については、「積極的に取り組んでいく」が 40.0%、次いで「法律どおり実施していく」が 38.5%となっている。



サンプル数	65 / 66	
	度数	%
積極的に取り組んでいく	26	40.0
法律どおり実施していく	25	38.5
従業員の要望により取り組む	13	20.0
特に取り組むつもりはない	1	1.5
合計	65	100.0

第3章 ヒアリングレポート

第2章で掲載したアンケート回答企業・団体のうち、10の企業・団体に対してヒアリングを行なった。以下は企業・団体別のヒアリングレポートである。ヒアリングに際しては巻末2に掲載のヒアリングシートを作成し、共通質問を行なった。以下のレポートは回答項目のみ記載している。また、公表許可をいただいた企業・団体は実名を掲載している。（50音順に掲載）

企業名	岡山商工会議所（岡山市）		
①企業の概要			
（ア）業務内容	中小企業支援、地域振興		
（イ）従業員の平均年齢	男性・女性：42歳		
（ウ）従業員の平均勤続年数	正社員：20年		
②育児休業の実績			
（ア）利用状況			
・過去1年間の休業者数	男性：0人	女性：1人	
	正社員：0人		
・平均休業期間	男性：	女性：12ヶ月	
・職種による休業取得率の差	ある	ない	
・復帰後の勤務形態について	休業前と同じ	休業前と異なる	勤務形態・時間
（イ）休業者の業務のフォロー：派遣社員の採用（ルーティン業務のみ、その他の仕事は他の職員や上司がひきうける。）			
（ウ）有給の取得促進（有給や時短など比較的取りやすい雰囲気がある。）			
③育児関連以外の取り組み			
（ア）制度の内容	1. 有給休暇の取得促進など		
（イ）導入理由と導入時期			
1. 不明			
（ウ）効果			
1. 有給の取得促進を行うことで、比較的有給を消化しやすい雰囲気があり、子供の行事や、自身のリフレッシュ等に利用が来ている。			
（エ）問題点			
1. 基本的に会議所のような組織は率先して、ワークライフバランスのようなテーマに取り組むべき団体と捉えている。比較的働きやすい職場であると認識しているが、個人レベルで負荷がかかることもあり、その部分を上司が平準化することも必要だが、完全には来ていないのが			

現状である。（有給取得に関しても個人差）
⑤その他
（※基本的には現在のままであれば問題なし）
⑥アンケート結果の感想
現代社会では生産性の問題もあるが、それ以上にメンタルヘルスの部分に関する取り組みが大事であると考えている。

企業名	学校法人就実学園（就実大学・短期大学）（岡山市）		
①企業の概要			
（ア）業務内容	学校教育		
（イ）従業員の平均年齢	男性・女性：45.9 歳		
（ウ）従業員の平均勤続年数	正社員：14.4 年		
②育児休業の実績			
（ア）利用状況			
・過去1年間の休業者数	男性：0 人		女性：0 人
	正社員：0 人		パート：0 人
・平均休業期間	男性：		女性：7.5 ヶ月
・職種による休業取得率の差	ある		ない
・復帰後の勤務形態について	休業前と同じ	休業前と異なる	勤務形態・時間
（イ）休業者の業務のフォロー：休業中に実施した会議・行事等の報告			
（ウ）なし			
③育児関連以外の取り組み			
（ア）制度の内容	1. ノー残業デイ（月2回）の設定		
	2. 休業制度等を取得しやすい職場環境づくりについて教職員を集めた意見交換会の開催		
（イ）導入理由と導入時期			
1. 時間外労働の削減を図ることにより、ワークライフバランスを実現し、体調不良やストレスの防止など職員の健康を守ることを目的としている。 平成21年1月～			
2. 職場環境整備を行うにあたっての情報収集と職員の休業制度等への意識を高めるため。 平成22年2月9日（女性職員対象）			
（ウ）効果			

1. 時間に対する意識が高まり、効率のよい仕事ができるようになった。また職員から仕事後のプライベートの予定が立てやすくなったなど精神面での負担が軽くなったと好評である。
2. 職場環境を整えるためにはどのようにしていけばよいのかが、職員の率直な意見を聞くことによってよく分かった。また参加した職員も同じ立場の人の考えを聞くことによって各々に安心感を抱かせただけでなく、育児・介護制度等についての詳しい説明も実施したため、内容への理解も深まり、制度の浸透が図られた。そのため参加した職員に利用しやすいというイメージを植え付けさせることができ、制度への意識の醸成につながった。
(エ) 問題点
1. 業務の関係上、一斉に実施することが難しいこと。現在は毎週第一水曜日及び第三木曜日の月2回を基本実施日として定めているが、業務の関係で指定日に実施するのが難しい場合には、他の日に振り替えることで対応している。
2. 第一回の意見交換会は女性職員のみ参加であったこと。
④今後について
(ア) 2010年の新語・流行語にみられる、育児を積極的に行う「イクメン」の活用を目指し、男性の育児休暇がとりやすい体制を整えていきたい。
(イ) 第一回の意見交換会は女性職員のみ参加であったので、男女協働社会の視点にたち、男性職員を含めた意見交換会を実施していきたい。
⑤その他
a.職場内の子育て支援だけでなく、社会貢献の一環で地域の子育てにも協力するため、週1日近隣の子どもと親同士の交流の場を提供している。主な内容は親の学び講座の実施で、本学の専門の教員や支援スタッフが講師を務めている。
b.有給の利用促進のため、業務の見直しなど取得しやすい環境づくりを目指している。
c.ワークライフバランスについての相談窓口を設けて、随時対応している。
⑥アンケート結果の感想
他の事業者の取り組み状況が分かって良かった。

企業名	財団法人 操風会 岡山旭東病院（岡山市）		
①企業概要			
（ア）業務内容	医業		
（イ）従業員の平均年齢	36.6歳		
（ウ）従業員の平均勤続年数	6.3年		
②育児休業の実績			
（ア）利用状況			
・過去1年間の休業者数	男性：1人	女性：20人	
	正社員：21人	パート：0人	
・平均休業期間	男性：4日	女性：子が1歳になるまで	
・職種による休業取得率の差	ある	ない	
・復帰後の勤務形態について	休業前と同じ	休業前と異なる	退職
休業前と異なるまたは退職の場合の理由：短時間勤務を経てフルタイムに復帰する職員が多い。			
休業者の業務のフォロー：同職務の担当者を2人以上雇用することで対応している。また、部門内で人のやり繰り、業務改善、業務分担の見直しなどで対応している。			
（ウ）他に実施している子育て支援： a.保育手当の支給：以前、院内保育所を設置していた時期もあるが、職員からの保育に関する多様なニーズがあり、職員個人で岡山市内には保育施設を選択してもらうこととして廃止した経緯があり、現在、保育手当を出している。 b.短期育児休業制度：男性の育児休業促進のために、平成22年度に新設。（最大5日：有給扱いとする） c.子の看護休暇、介護休暇の有給制度（2日間）。 d.短時間正社員制度。			
③育児関連以外の取り組み			
（ア）制度の内容	1. 短時間正社員制度：子育て以外の理由(大学進学、体力等)を含め全職員対象として正式に導入する予定。本人の希望する勤務時間を設定し勤務できる。子育ての場合は、子が小学校就学前まで活用可能。		
	2. 有給休暇の取得率の促進：具体的な取り組みは、各部門で計画的に推進している。		
	3. 時間外勤務の削減：具体的な取り組みは、各部門で計画的に推進している。		

(イ) 導入理由と導入時期
1. 看護師を募集しても応募者がなく、短時間勤務が可能として募集したところ応募者があったのが制度導入のキッカケとなった。5年ほど前から開始。
2. 3 より良い人材確保のためには、働き安い職場環境作りは不可欠。
(ウ) 効果
・短時間勤務の希望者だけではなく、看護師全体の応募数が増加した。 ・新卒者の離職率が年々減少しており（平成20年13%、平成21年10.3%）、これは全国、岡山県の率より低い。 ・看護師の年次有給休暇の取得率は60～70%となっている。
(エ) 問題点
・職員自身が目標・計画をたて推進をし、問題点があれば、PDCAサイクルの中で職員自身が改善を行っている。 ・多様な働き方が選べる反面、夜勤ができる看護師を確保するのが大変である。
④今後について
(ア) 新たな制度の導入を検討している場合は制度の内容、導入理由、進捗状況、導入時期：特になし。
(イ) 現制度の利用頻度や利用者数の増加を検討している場合はその方法： 当院は、経営理念の目的達成を目標とし行っており、WLBは、経営理念を実現していくための様々な取り組みの中の一つ。毎年、経営理念に沿った経営指針を作成しており、これは前年度の指針の達成状況等を踏まえ作成されるもので、この指針により各部門が取組の具体的な計画を立て実行していく。さらに、年度の間中期には院内全体で報告会が行われ、各部門の計画達成度を確認しており、達成できていない場合はPDCAサイクルにより改善が行われている。このように職員自身が自発的に制度を推進していくといった企業風土が醸成されており、WLBの取り組みについても今後一層充実できると考えている。
(ウ) 従業員からの要望：特になし。
⑤その他
a.WLBの導入は、まず、その目的を正しく理解することが前提となる。「権利を主張できる制度」と、職員が捉えてしまうと効果が薄れるだけでなく、マイナス効果になってしまう恐れがあり、導入にあたっては、職員に対し、目的を企業経営とリンクさせ、十分理解してもらうための働き掛けが必要。当院ではその為にセミナー等を実施している。 b.クルミンマーク取得。岡山では10社程度が取得している。病院単独では県内初。 c.WLBの取り組みは子育て支援がメイン。各部門の代表者が深夜労働・時間外労働の制限、所

定外労働の制限など育児・介護休業法にそって、何ができるかを検討し推進している。

d.育児休業中の従業員にも社内の状況がわかるように定期的に情報を送っている。

e.勤務時間内で勉強会（（a.）のセミナー等）を開催している。

f.保育施設は、今後周辺環境の変化により要望が強まれば設置する可能性がある。その場合は、従業員だけでなく地域の住民にも開放することも考えている。

企業名	サンコー印刷株式会社（総社市）	
①企業概要		
（ア）業務内容	印刷業	
（イ）従業員の平均年齢	37.9歳	
（ウ）従業員の平均勤続年数	11.65年	
②育児休業の実績		
（ア）利用状況		
・過去1年間の休業者数	男性：0人	女性：0人
	正社員：0人	パート：0人
（イ）休業者の業務のフォロー：当社は、営業部、総務部、制作課、印刷課、製本課があるが、その業務の多くは、共有化されているので、休業者が出ても対応可能。しかし、経理・総務など担当性となっている部門やデザインなど一部の業務でフォロー対応ができていない。今後、事務部門については業務マニュアル等の作成を、デザイン業務については、教育訓練を充実させることで対応をしたい。		
（ウ）他に実施している子育て支援：当社は、組織的に風通しが良く有給を取得しやすい風土なので、子供の参観日や行事での取得は多いが、特に子育て支援を意識した制度はない。		
③育児関連以外の取り組み		
（ア）制度の内容	1. 業務のマニュアル化	
（イ）導入理由と導入時期		
1. 7年～8年前に作成。業務のミスを防ぎ、効率化を目的として業務マニュアルを作成したもので、WLBが目的ではない。		
（ウ）効果		
ミス・ロスが減少。マニュアル化することにより、より多くの社員が出来るようになったため、アウトソーシングを減らせて、自社で製造することが出来るようになった。残業の平準化が出来るようになった。		
（エ）問題点		

優秀な人に仕事が集中する傾向にあり、有休を取っている人と取れない人の差が大きくなっている。納期の短納期化が顕著になり、いつも仕事に追われている状態で、会社全体にゆとりがない。労働時間の短縮化になっていない。
④今後について
(ア) 新たな制度の導入を検討している場合は制度の内容、導入理由、進捗状況、導入時期：WLBの為に何をしたらいいか、つかめていない。
現制度の利用頻度や利用者数の増加を検討している場合はその方法：育児休業を取得し難い雰囲気なのかもしれないので、まずは、役員が取得し、取得し易い雰囲気作りをすることを検討している。
(ウ) 従業員からの要望：休みが自由に取れて、休んでいる間も他の人でカバーができる制度があれば良い。
⑤その他
「社長は土俵を作っているだけ。社員一人一人が主人公として活躍できる土俵（職場）作りをしていきたいと思う。風通しの良い職場にしたい。」
⑥アンケート結果の感想
WLBの為に具体的な取り組みが分かるので参考になる。

企業名	畠山製菓（瀬戸内市）		
①企業概要			
（ア）業務内容	おかき製造		
（イ）従業員の平均年齢	男性・女性：４７～８歳		
（ウ）従業員の平均勤続年数	正社員：２０年以上	パート：１０年未満	
②育児休業の実績			
（ア）利用状況			
・過去１年間の休業者数	男性：０人	女性：２人	
	正社員：２人	パート：０人	
・平均休業期間	男性：	女性：約１年	
・職種による休業取得率の差	ある	ない	
ある場合は職種と理由：専門性のある職種だと社内でカバーすることができない。			
・復帰後の勤務形態について	休業前と同じ	休業前と異なる	勤務形態・時間
まだ、育児休暇を取った人は初めてなので、今後どうなるかはわからない。若い人が少なく会社としてもこれから経験を積む。その人にもよるが、育児の関係で以前と同じという事は難			

しいのではないかと・・・特に営業職は難しい。	
(イ) 休業者の業務のフォロー：代替要員をいれずに、他の従業員でカバーをしている。	
(ウ) 他に実施している子育て支援：多能工化も含めて他の仕事の援助が必要になった時に実施できるような関係を日常的に作れるようコミュニケーション向上を重視している。既存社員の定着率を高めれば新人教育する必要がなく効率的であるため、休業できる環境を整えている。	
③育児関連以外の取り組み	
(ア) 制度の内容	半日年次有給休暇
(イ) 導入理由と導入時期	参観日や個人的な理由での有給休暇を取得しやすくなった。
(ウ) 効果	ニーズにあった半日有休は便利。
(エ) 問題点	始めたばかりで特になし。
④今後について	
(ア) フレックスというわけではないが、業務量の変動に合わせて、シフトを年間通じて実施している。	
(イ) スキルアップのための研修や業務に関する勉強会、資格等の援助については現在も行っているが、今後も継続、できれば広がりを持ちたい。	
(ウ) 従業員からの要望：特になし。	

企業名	株式会社 ハルナ（美作市）		
①企業概要			
(ア) 業務内容	製造業（工業用プラスチック製品の加工・販売等）		
(イ) 従業員の平均年齢	31歳	男性5人、女性25人	
(ウ) 従業員の平均勤続年数	7年	社員30人、パート2名	
②育児休業の実績			
(ア) 利用状況			
・過去1年間の休業者数	男性：0人		女性：2人
	正社員：2人		パート：0人
・平均休業期間	男性：0日		女性：6ヶ月
・職種による休業取得率の差	ある		ない
・復帰後の勤務形態について	休業前と同じ	休業前と異なる	退職
休業前と異なるまたは退職の場合の理由：			
(イ) 休業者の業務のフォロー：事前に休業をとることがわかっているので、正社員内で業務を配分し職場のみんなでもフォローしている。忙しい時や補助的な業務はパート活用で対応して			

いる。休業期間中に、孤立してしまわないように、社内報の配布や忘年会等の社員交流の場には顔を出すように声かけをしている。声掛けをすると、必ず誰もが1回は復帰に関して不安をいただき退職を口にするが、メンタルな部分のケアを係長や経験者が中心となってフォローし雇用継続につなげている。	
(ウ) 他に実施している子育て支援：病児保育も実施しているので、安心して預けられる。	
③育児関連以外の取り組み	
(ア) 制度の内容	社内託児所の設置（定員8名：0歳から就学まで）
(イ) 導入理由と導入時期：平成20年4月～。優秀な人材が辞めるのはもったいないと、社長のトップダウンで推進した。	
(ウ) 効果：出産や育児を理由に退職する社員がいない。安心して働くことが出来る職場となった。	
(エ) 問題点：平成22年度で補助金の支給がストップするのでその対策を検討している。	
④今後について	
(ア) 新たな制度の導入を検討している場合は制度の内容、導入理由、進捗状況、導入時期：特になし。	
(イ) 現制度の利用頻度や利用者数の増加を検討している場合はその方法：今後、男性の育児休暇の取得はでてくるかも知れないが、男性だから取得しなさいといった特別な助言はしない。	
(ウ) 従業員からの要望：特になし。	
⑤その他	
もともと女性が多い職場であり、育児休暇の取得や託児所を活用したことのある先輩がいるので、子育てはみんなで協力するといった考え方が当たり前になっている。また、地域貢献として、地元中学生の職場体験実習を積極的に受け入れし、将来、地元の子供たちが地元で働いてほしいという「夢」を会社自体が持っている。	
⑥アンケート結果の感想	
他の先進的な企業を紹介してほしい。	

企業名	A社（岡山市）
①企業概要	
(ア) 業務内容	情報処理
(イ) 従業員の平均年齢	男性・女性：約37歳
(ウ) 従業員の平均勤続年数	男性・女性：約14年
②育児休業の実績	

(ア) 利用状況			
・過去1年間の休業者数	男性：0人		女性：2人（今年復帰） 今までに6人（8回）
	正社員：2人（今年復帰） 今までに6人（8回）		パート：0人
・平均休業期間	男性：0		女性：約1年
・職種による休業取得率の差	ある		ない
・復帰後の勤務形態について	休業前と同じ	休業前と異なる	
休業前と異なるまたは退職の場合の理由：基本は原状復帰。既休業取得者の復帰は全員原状復帰。			
(イ) 休業者の業務のフォロー：事前申請（2～3ヶ月前）であるので、他の社員で調整しフォローしている。業務内容や業務負荷によってはパート採用等を行っている。			
(ウ) 他に実施している子育て支援：・平成17年より、子育て支援が契機となり半日有給制度を導入。使用回数には一定の制限を設けている。（上限5日） ・短時間勤務制度3歳まで（法律通り）→平成22年より小学校就学までに延長。			
③育児関連以外の取り組み			
(ア) 制度の内容	1. リフレッシュ休暇等の設置 による年次有給休暇取得率アップ 取得率50%超。		
	2. ノー残業デーの実施&ノーカーデーの組み合わせ。		
(イ) 導入理由と導入時期			
1. 年休の活用度の向上を目指す。			
2. 残業時間の短縮とWLBの一環として、ノー残業デーの実施、ノー残業デー&ノーカーデーの同一日実施を2008年度より導入。			
(ウ) 効果			
1. 幼児期のみでなく長期に活用できるため、子どもの成長に合わせて活用することが可能。			
2. ノー残業デーと合わせて、年休消化率の向上により、労働時間短縮を行う事で社員の自由時間の拡大に役立っている。環境保護活動、一部では社員間の交流の機会となっている。			
(エ) 問題点			
個々の施策に対するものではないが、ジェネレーションギャップがあると思う。若い人の価値観と経営方針への融合が難しい。会社としての規律や個人の自由度拡大の関係で、どこまで進めるかは検討課題である。			
④今後について			

(ア) 年休の持ち越しができなくて消滅する部分をストックして、長期入院等に対応できる制度を検討したが、時期尚早か？
(イ) 女性の長期雇用を促進できるような教育体系を整備し、技術レベルを向上させる仕組み。
(ウ) 年齢に応じた役割があり、長期スパンで人材育成をしていきたいと考えているため、定着率向上のための仕組みが重要。
⑤その他
福利厚生制度も充実しており、アピール度はまずまず。
⑥アンケート結果の感想
若年層への対応には企業のWLB整備が必要であると企業が感じていると思えた。

企業名	B 社（岡山市）		
①企業概要			
（ア）業務内容	教育・出版		
（イ）従業員の平均年齢	男性：36．0歳	女性：34．9歳	
（ウ）従業員の平均勤続年数	男性：9．6年	女性：8．5年	
②育児休業の実績			
（ア）利用状況			
・過去1年間の休業者数	男性：18人	女性：87人	
	正社員：105人	パート：0人	
・平均休業期間	男性：約1ヶ月	女性：約1年	
・職種による休業取得率の差	ある	ない	
・復帰後の勤務形態について	休業前と同じ	休業前と異なる	退職
休業前と異なるまたは退職の場合の理由：基本は原状復帰。社員で休暇に入ったら復帰時も社員の処遇。ただし復帰直後は、ほぼ時短勤務となっている。退職となるのは、配偶者の転勤や子供の病気などやむを得ない理由の場合のみ。			
（イ）休業者の業務のフォロー：基本は残った社員でフォローしている。または業務改善を行いアウトソーシング等で対応している。それでも人手が不足する時は増員している。			
（ウ）他に実施している子育て支援：会社に託児所を設けている（一部の事業所）。育児休業中は3ヶ月間給与半額支給。保育園へ預けた場合の保育料の補助。ベビーシッター利用料補助。法人契約している。			
③育児関連以外の取り組み			
（ア）制度の内容	1．在宅勤務制度		

	2. 永年勤続休暇の実施
	3. ノー残業デーの実施
(イ) 導入理由と導入時期	
1. 社員がメリハリをきかせて生産性の高い仕事ができるようになることを目指して2009年度より導入。	
2. 節目ごとに普段できないことを実施する機会として利用することを目指して2000年度頃から導入。	
3. 社員の健康管理とメリハリのあるワークスタイルを目指して2009年度から導入。それ以前は部門単位での導入はあった。	
(ウ) 効果	
1. 通勤時間が不要となるため時間の有効活用が出来る。会議がないため集中して企画や資料作成が出来る。生産性アップ（特に意識の部分の変化）。個人のWLBの満足度アップへの効果は出ている。	
2. まとまった時間がないと出来ないことが出来る。集中的に学習する、旅行など。変わったところではレーシック手術など。	
3. 体調管理が行いやすくなった。疲れがたまりにくくなった。メリハリが付いた。時間の有効活用の考えが進んだ。	
(エ) 問題点	
1. 社内で発生した突発事項への対応が行いづらい。タイムリーな会議が出来ない。問題とはまでは言えないが、組織の仕事の変革・情報共有方法への変革までは至っていない。	
2. 休暇中の業務は部署内でカバーしているので特に問題は聞かない。	
3. 業務の状況によって必ずしも全員が確実に実施出来ない場合がある。	
④今後について	
(ア) 新たな制度の導入を検討している場合は制度の内容、導入理由、進捗状況、導入時期：特になし。	
(イ) 現制度の利用頻度や利用者数の増加を検討している場合はその方法：積極的に告知をしていく。永年勤続制度は社長が積極的に取得を発信した結果、大幅に取得率が向上した。	
(ウ) 従業員からの要望：特になし。	
⑤その他	
事業が成長するためには人の成長が必要。そのための働きやすい職場作りは今後も重視する。	

企業名	C 社（井原市）		
① 企業概要			
（ア）業務内容	自動車部品のプレス加工・スポット溶接、レーザー板金加工		
（イ）従業員の平均年齢	45.5 歳	男子:20 名、女子:10 名	
（ウ）従業員の平均勤続年数	4.5 年		
②育児休業の実績			
（ア）利用状況			
・過去 1 年間の休業者数	男性：0 人	女性：0 人	
	正社員：0 人	パート：0 人	
・平均休業期間	男性：約 0 月	女性：約 0 年	
・職種による休業取得率の差	ある	ない	
ある場合は職種と理由：板金、自動車部品、本社と職種毎希望時期に取得難しい部門もある。			
・復帰後の勤務形態について	休業前と同じ	休業前と異なる	退職
1.女性正社員一名が産休後、短時間勤務を選択した。			
2. 業務フォローは、日常業務として早くから計画して他の人が応援訓練、緊急の場合は上司が対応。			
③育児関連以外の取り組み			
（ア）制度の内容	1. ノー残業デーの実施		
	2. 有給休暇の取得奨励		
	3. 上記 1.2 につき「上司からの働きかけ」を実施		
（イ）導入理由と導入時期			
1. ノー残業デーは、取引先で実施していて職場活性化効果あり、22 年 1 月～3 月準備期間、4 月から水曜日に本格実施			
2. 有給休暇取得奨励は、22 年 1 月より、技術伝承手段として、上司が働きかけ取得者が偏らないよう管理して計画取得と該当業務の訓練計画作成。			
（ウ）効果			
1. ノー残業デー、有給休暇取得とも上司が、メール回覧、会議の席で呼びかけ徹底。			
2. 計画取得により、前もってカバー体制が組めて、従業員の汎用化・多能工化の訓練計画が立てやすくなった。			
3. 国の制度変更があると、従業員へ広報手段として、メール回覧、会議で内容を徹底。			
（エ）問題点			
1. ノー残業デー			

(ア) 他の日に時間外が増加(従業員は残業手当を含めて年収を考えている) (イ) 職種間で曜日の繁閑が違い、自動車関連は水曜日がよく、他部門は納期変更が発生する恐れあり、受注を考慮して他の曜日を希望。 (ウ) 水曜日納期の変更努力と納期計画が立てにくくなった。 (エ) 定時退社によるメリットと残業含む年収とのバランスをどのようにするかが課題。		
④今後について		
(ア)新たな制度 a.年次休暇の時間単位での取得 年次休暇取得促進の一環として、現在半日単位を23年1月から一時間単位に変更。 b.勉強会の実施 ノー残業デーでの社員向け広報不足を感じた。当社制度を周知徹底する勤務時間内勉強会を23年1月から実施。 c.相談窓口の設置 広報不足解消と個別相談に対応する担当者を決めて、個別相談・問い合わせに23年1月より実施する。		
(イ)現制度の利用者増加策 a.今後育児休暇取得該当者(男性)がいるので、取得しやすい期間を前もって相談する。 b.従業員年齢構成が、高年齢層、若年齢層と二極分化していて、中間層が少なく、技術伝承をはかる目的で、計画取得による多能工化訓練で若手層を育てる手段としたい。 c.年間での時間外枠を持たせて、自主的に柔軟性をもって勤務する方向に行きたい。		
(ウ)従業員からの要望 ノー残業デーは、水曜日以外でも職種単位で実施を希望		
⑤その他		
1.当社がWLBで目指す目標は、従業員の定着化により、平等に休みリフレッシュして勤務することによる職場活性化。 2.年齢構成のひずみを所与として、有給休暇取得奨励により、訓練を日常化して、汎用化・多能工化による技術伝承が急務になっており、WLBは経営戦略と考えて経営している。		

企業名	D 社（岡山市）	
①企業概要		
（ア）業務内容	総合建築業（リフォーム、塗装・防水工事等）	
（イ）従業員の平均年齢	3 2 歳	男性 1 7 人、女性 6 人

(ウ) 従業員の平均勤続年数	6. 8年	社員16人、パート2名、日給職員5人	
②育児休業の実績			
(ア) 利用状況 この15年間に一人の女性社員が3回取得したが、過去1年間では実績0			
・過去1年間の休業者数	男性：0人	女性：0人	
	正社員：0人	パート：0人	
・平均休業期間	男性：0日	女性：子が1歳になるまで	
・職種による休業取得率の差	ある	ない	
ある場合は職種と理由： 現場にでる職種では難しいかも			
・復帰後の勤務形態について	休業前と同じ	休業前と異なる	退職
休業前と異なるまたは退職の場合の理由：その日の仕事が終了すれば短時間勤務で退社			
(イ) 休業者の業務のフォロー：正社員内で業務を配分し、補助的な業務はパート活用で対応。			
(ウ) 他に実施している子育て支援：育児休業取得者が経営者の親族1名のみであり、他には取得されるような対象者がこれまではいなかった。現在、短時間正社員といった勤務実態には結果的にはなっているが制度化まではしていない。			
③育児関連以外の取り組み			
(ア) 制度の内容	制度としてはないが、必要な時には上司への口頭申告で出勤・退社について緩やかに対応しており、不就労に対しての給与・手当等の減額も特に実施していない。有給休暇取得制度といった運用もしてはいないので、今後は必要だとは感じている。また、全体会議を月2回開催し、従業員の要望や意見等もそこで吸収し、対応している。		
④今後について			
(ア) 新たな制度の導入を検討している場合は制度の内容、導入理由、進捗状況、導入時期：特になし。			
(イ) 現制度の利用頻度や利用者数の増加を検討している場合はその方法：特になし			
(ウ) 従業員からの要望：特になし。			
⑤その他			
従業員の仕事の継続が困難になった場合は、育児・介護に関わらず柔軟に対処したい。新入社員は自社で育成し、中途は即戦力、今後も仕事に必要な資格取得については積極的に支援していく。社長がこの4月に交代したばかりで、経営戦略等これから。			

第4章 研究会からの提言

アンケートとヒアリングを通して、いずれの企業もチャレンジングな取り組みを行っていることが分かった。各種取り組みを通して成功事例・失敗事例も回答いただけた。この章では各社の取り組み事例から共通して見られる成功・失敗要因を項目化し、推奨項目と注意項目に分けて具体的な提言とする。

1. 推奨項目

(1) ワークライフバランスを生産性向上に結びつける。

ワークライフバランス施策の代表例である育児休業や有給の取得推進などを進める場合、業務が人に張り付いた状態であれば、その人が休みを取ると業務が滞り、生産性が低下してしまう。生産性の低下を解消するための方策として「多能工化」や「業務の可視化・標準化」が挙げられる。

多能工化を推進することで、従業員は様々な業務を担当することが可能となる。担当社員が休暇を取得した際に、スキルを有する代替要員でカバーすることで業務の滞りが解消できる。また、多能工化が進めばボトルネック業務へ人員を投入し、全体のリードタイムの最適化が可能となる。結果、生産性向上につながる。

業務の可視化・標準化も同様である。可視化・標準化することで業務のブラックボックス化が防げる。可視化・標準化の過程で業務が見直され、ムダやロスの排除につながり、生産性が向上する。

「ノー残業デー」も生産性向上を図る手段となる。残業せずに納期を厳守するには時間効率の向上が必要である。ただし翌日に業務を回して形だけのノー残業デーになってしまうと効果は望めないの
で注意が必要である。

生産性向上を実現させるためのステップは、

- ①業務効率の高い優秀な従業員を自他ともに認識・客観化する。
- ②優秀な従業員のスキルと思考を周りに示す。具体的には何がどのように優秀なのかを明文化したりVTRなどで可視化する。
- ③優秀な従業員のスキルと思考を複数で学ぶ。学びの場はOJT・OFF-JT両面で行なう。
- ④学んだ人たちは、学んだことを実践・訓練する。
- ⑤学んだ人たちのレベルアップを確認する。
- ⑥従業員自らが自主的に学習する機会を構築する。

である。上記①～⑥を繰り返すことで、継続的に組織としての力量を向上させることが出来る。

(2) ワークライフバランスを通して「働き方」を提供する。

企業側からすると、ワークライフバランスとは「さまざまな働き方」を提供すること。仕事に集中でき、意欲をもって仕事に当たれる、そんな働き方を提供することができれば良いわけである。その

ためには、何が必要か。3つの取り組みが挙げられる。

①「短時間正社員制度」

この制度は育児・介護をする人以外でも、利用者の生活状況に合わせて制度作りをすることができ、ワークライフバランスの代表的な取り組みの1つである。特徴は、企業側にとって、人・時間・業務の管理が煩雑になることや、従業員には仕事の内容や責任、成果やそれに対する評価が正社員と同じであるため、短時間で業務を推進し一定の成果を上げる能力が求められ、利用者にとっては厳しい制度でもある。しかし、短時間でしかも正社員という立場で働くことができるなら、精神的に安定し業務に専念し充分能力を発揮することが期待できる。この制度を導入し、雇用確保の拡大に繋げている企業がある。また、従来は加入できなかった健康保険・厚生年金が、平成21年7月からは、勤務時間が6時間未満の短時間正社員でも加入できるようになった。責任ある仕事を行うには必要な改正で、一層制度が浸透していくのではないかとと思われる。

②「ノー残業デー」

導入し易いと受け止められているのか、多数の企業が「ノー残業デー」を導入しているが、失敗しているケースもある。親会社や関連会社が導入しているので同じように導入したというケースや、部門別の繁閑を無視し企業一斉に同デー曜日を設定するといったケースがこれに当たる。我が社の事情を全く考慮していないので、その日に業務が集中して帰れないのである。この制度は、企業側が現状把握をするのは勿論だが、従業員一人一人が各自で業務の整理を行い、有効な時間の使い方をしなければ立ち行かない。導入の際には、時間管理の重要性を従業員に説くことも必要となる。一方、上手くいっている企業では、週に1度、その日があることで生活にゆとりが持て既婚者のみならず独身者にも好評とのこと。仕事中心の生活の中で、誰もが共通に一息する時間を持つことができ、それが満足感に繋がっていると推測できる。特に長時間勤務の業種では、効果を実感できるようだ。

③「業務マニュアルの作成」

ワークライフバランスを推進するにあたり、業務マニュアルは、業務を補完するための辞典の役割。ワークライフバランスは、休業する者や短時間勤務の利用者だけでなく、その他の従業員の「働き方」にも影響する。なぜなら、休業者や短時間勤務者の業務をカバーすることが必要になるからである。そのことを全員が認識しなければ、ワークライフバランスは浸透し難いだろう。業務マニュアルはワークライフバランス推進には欠かせない存在である。しかし、大きな落とし穴もある。というのも、目的を明確にしなければ効果が表れない。例えば、業務マニュアルを作成した目的が、ミスやロスの減少のためであれば、そういった効果は表れるが、同時にワークライフバランスの効果を感じることはできない。業務マニュアルは、ワークライフバランス推進のために活用するという意識を持つことで、「さまざまな働き方」を下支えしていくことができると考える。

(3) ワークライフバランスを経営理念に盛り込む。

本研究会のヒヤリング調査において、幅広くワークライフバランスに取り組んでいる事例を見ると、「経営理念」の中で従業員に対する考え方として明確に盛り込む事が必要に思われる。

経営理念や経営方針の中に、顧客満足を盛り込んでいる企業が多い。しかし、近年は、顧客が満足するためには、まず従業員の満足が必要だとの声もよく聞かれ、「従業員満足」を取り上げる企業も多い。従業員が安心して勤めることのできる環境が、良い仕事に繋がるからである。

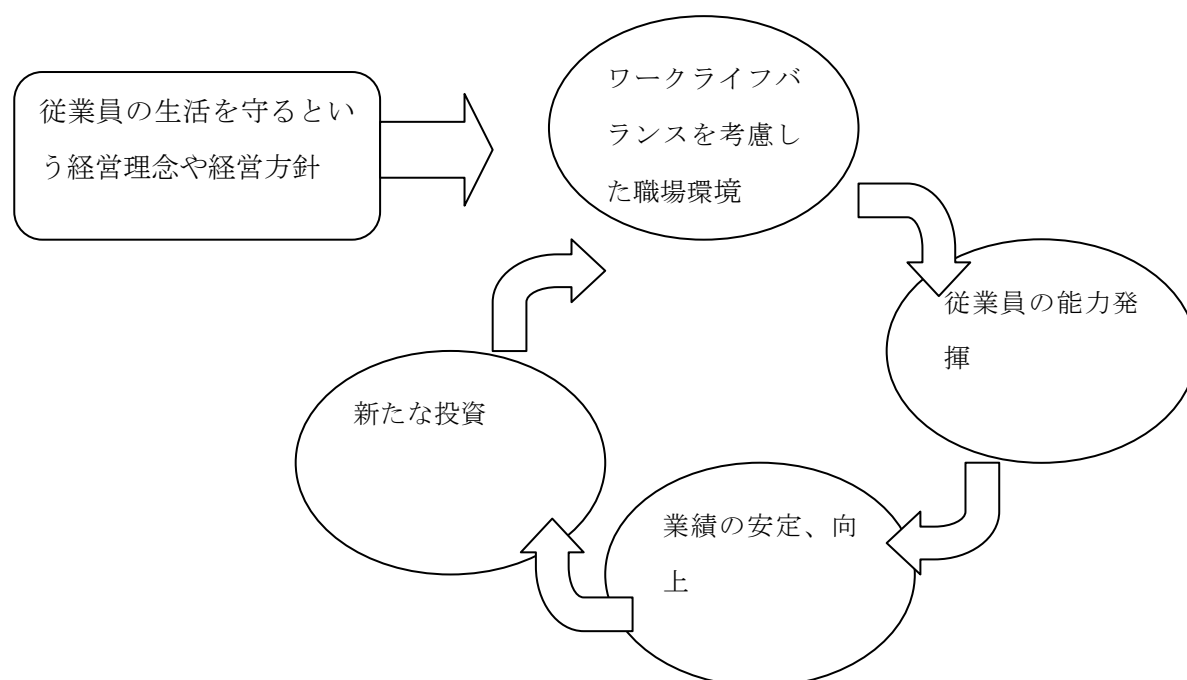
経営に対する考え方は種々あるが、企業などの維持・発展には人材としての社員が欠かせないとの視点と同時に、社員として雇用する以上は社員の生活を守るという視点も重要である。経営理念の一部に、社員の幸せや生活を守ることを取り上げて、一方でそのような組織を維持・発展させるために社員の能力の向上と、能力発揮の場を提供することが重要である。ある意味、従業員を辞めさせない仕組みであるとも言える。実際に採用に対しての応募が増えたとの例もあった。

経営的な面から考えると、従業員が家庭の都合で辞めたりしないことは、社員の能力を最大限に発揮させることができ、また、能力向上や育成への投資も行えることになり、長い目で見た業績向上になる。

社員の能力を向上させ、発揮できる環境をつくるのが企業の維持発展に役立つと共に、社員の生活を守ることでもある。

このような考え方の基での、ワークライフバランスに対する取り組みは、従業員個人個人のためであると同時に、企業などの維持発展に欠かせない要素となっている。従業員を雇用している企業や団体は、前向きにワークライフバランスに取り組むことが求められる。

ワークライフバランスへの取り組みを起点として経営の良い循環を作ることが可能である。



(4)日頃からのコミュニケーションがワークライフバランスを支える。

ワークライフバランス施策としては、法制化されている育児休業や年次有給休暇の取得推進などがある。今後は介護休業を取得するケースも出てくると思われる。また、自身のスキルアップのための講座受講や直接業務に関連のないボランティア活動など、多様なニーズに対応できる体制を企業が求められることも想定できる。どのように対応していけばよいか検証してみた。

現在、多くの企業では業務は可能な限り細分化・専門化されており、担当者が配置されている。これにより生産性の向上やお客様への適切な対応を図っている。反面、その担当者が休みを取ると業務が停滞する可能性もある。こうした状況の解決策としては一般的に「多能工化」「業務の可視化」「業務の標準化」などが挙げられる。ここではそれらの制度を支える組織の一体感や帰属意識、コミュニケーション環境の醸成について考えてみる。

企業内で従業員がワークライフバランスを実践しようとするすると部署内で助け合ってその時間の穴埋めをすることが多いと思われる。また、休業期間が長期にわたる場合には外部からの代替要員を雇用することもある。従業員の休業目的が育児休業や介護休業であれば他の従業員の理解が得られやすいが、自身の都合（例えば資格取得のために一定期間残業をしないなど）による場合にはなかなか理解を得にくいことも考えられる。会社がせっかく導入した制度でも従業員全員が協力しなければ定着できない。これを解決するには従業員間のコミュニケーション環境を醸成し、当たり前支援し合える状況をつくるのが肝心である。

しかし、多くの企業ではこれらの支援関係が「能力給導入」や「成果評価制度」によりなかなか発揮できない状況になっている。また、近年は様々な生活環境の変化によって、従業員同士の交流の場が少なくなり、「同じ釜の飯を食う」といった帰属意識や仲間意識が希薄になりがちであるという声をしばしば耳にする。

日本型経営の強みは職場（現場）改善力にあると言われ、日本のQC活動が欧米の経営改善の研究対象とされてきた。再度日本の経営手法（人的なつながり・帰属意識）を見直してみたい。多能工として「業務代替」能力を身に付けることはもちろん必要だが、「忙しそうだね、ちょっと手伝うよ」と声掛けをするなどの日常的な心配りや互いに支援し合う環境づくりがより重要である。そのようなコミュニケーションを通じて業務への理解が図れれば職場の活性化も期待できる。

コミュニケーション環境を醸成するために、各部門からの担当者でプロジェクトチームを作り、従業員からの相談窓口の設置や福利厚生制度の見直しをしている企業もある。部門を超えて意見を出し合うことで他部門への理解や改善に繋がることは多いと思われる。また、企業が率先して「ノー残業デーとノーカーデーを同時に実施する」制度を作り、飲みにゅけーしょんの機会を設けているところもある。

会社としてワークライフバランスを支える諸制度を推進することは難しいと考えがちだが、会社や他の従業員が互いの家庭環境や成長に関わってくることが分かれば安心して働け、次は支援する側

に回ろうと考えるようになる。制度をよりよく活用するという点からも、社内コミュニケーションの活性化について、企業のちょっとした工夫が企業風土を変える良いきっかけにつながる。

(5)中小企業に適したワークライフバランス推進のための取り組みを導入する。

①従業員数別に見るワークライフバランス推進のための取り組み状況

平成 22 年 9 月に実施した「企業等のワークライフバランスへの取り組みに関するアンケート」の結果を踏まえ、中小企業が取り組みやすいワークライフバランスの取り組みの方向性を提案する。

従業員数別のワークライフバランス推進のための取り組み施策数

(単位：取り組み施策数)

従業員数 取り組み 分類	働きやすい職場づくりのための取り組み (全10項目)	WLB 推進のための 取り組み(貴社独自) (全15項目)	業務面の取り組み (全10項目)	情報提供 (全6項目)
20 人以下	1.82	2.45	2.27	0.73
21 人～100 人	2.52	2.37	2.56	0.93
101 人～300 人	2.73	4.00	2.45	1.82
301 人～	2.77	3.69	2.54	0.85

※取り組み分類に含まれる各施策については、巻末 1 を参照いただきたい。

②従業員数別の取り組み傾向

従業員数別にワークライフバランス推進のための取り組みを分析すると、総じて規模が大きくなるほどワークライフバランス推進の取り組みが実施されている。しかしながら、業務面の取り組みと情報提供については、規模による大きな差異は確認できなかった。両分類は、必ずしもワークライフバランスを主眼として実施されているとは限らず、経営の一環として実施されている可能性がある。逆に、規模別の差異が確認できた分類は「WLB 推進のための取り組み（貴社独自）」である。本分類はワークライフバランスを意識したものであり、従業員数 100 人を境にしてその傾向が顕著となっている。

③従業員数別の「WLB 推進のための取り組み（貴社独自）」

「WLB 推進のための取り組み（貴社独自）」について、差異が確認できた従業員数 100 人以下と 101 人以上の違いについて分析を行った。

WLB推進のための取り組み（貴社独自）のうち従業員数間での差が小さい主な施策の実施割合

	資格取得援助	職場参観日の開催	スキルアップのための研修受講促進	祝金等の一時金の支給	家族手当の支給
①100 人以下	39.5%	5.3%	34.2%	21.1%	36.8%
②101 人以上	41.7%	12.5%	41.7%	33.3%	50.0%
②－①	2.2%	7.2%	7.5%	12.3%	13.2%

WLB推進のための取り組み（貴社独自）のうち従業員数間での差が大きい主な施策の実施割合

	職場復帰支援	ノー残業デーの実施	特別休暇の付与	社内託児所の設置	相談窓口の設置
①100 人以下	26.3%	21.1%	18.4%	7.9%	5.3%
②101 人以上	41.7%	37.5%	37.5%	29.2%	37.5%
②－①	15.4%	16.4%	19.1%	21.3%	32.2%

④中小企業は「生産性向上」「顔の見えるネットワーク」がキーワード

従業員数 100 人以下と 101 人以上を比較した場合、「生産性の向上」に関するもの（資格取得・研修受講）には大きな差はなかった。中小企業にとっては生産性向上をもとにしたワークライフバランスの推進が一つの方向性である。

逆に差の大きいものについては、制度的に未整備であるとは考えられるが、職住の近隣性、多世代同居、地域密着、そして従業員間の豊富なコミュニケーション等の職場内外の「顔の見えるネットワーク」により補完されている面も大きいと推測される。

中小企業は、ワークライフバランスを単独で捉えるのではなく、「生産性向上」と「顔の見えるネットワーク」のもとで柔軟かつ職場の実情に合わせたワークライフバランスの推進が望ましいと考えられる。

(6)休暇は技術伝承の一環として経営目標に盛り込み、計画的に取得する。

中小企業にでは、人材を採用して一人前に育て上げることは企業の存続を左右するといっても過言でないくらい重要である、育児・年次休暇取得奨励は、ワークライフバランスの施策にも合致し、休暇取得奨励により技術伝承がはかられれば企業にとってより効果的である。

特に中小企業は社員数も少なく、独自技術が先輩から後輩へスムーズな技術承継ができないと業績面での影響は計り知れない。

人材育成、能力開発、多能工化を進めるにあたり、短期計画として OJT を計画的に実施している企業は多いが、ジョブローテーションの一環で長期的、計画的な取組が重要である。

また、休暇者の休暇取得日数も重要な要因になる、休暇取得日数も 3 日以上が望ましい、1 日～2 日だと、すぐに担当者が出勤するので、交代者も頼る傾向になり、せっかく技術伝承チャンスの効果

がなくなる恐れがある。

対応策として、経営者が「休暇取得奨励により、技術伝承をはかる」という目的をしっかりと認識して、「私がいなくて仕事が進むのか」という不安心理を打ち消すよう、技術伝承で休暇取得の効果を体験してもらい、生産性向上を実感してもらう。

そのための仕組みづくりとして、

1)業務の繁閑を考慮して、有給休暇取得推進月(週)を設け周知徹底する

2)低い有給休暇取得者は、上司を通じて働きかけを行う

3)全員が取得しやすいように、計画取得を継続的に実施する

など、休暇取得を企業風土として根付かせることが大切である。

会社経営目標とし、休暇奨励による技術承継、多能工化を、育児・年次有給休暇にかかわらず、計画的に取得してもらい、経営者・従業員が協力して実施すると効果がやすい。

参考文献『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス』 学習院大学経済経営研究所編 第一法規

平成 20 年 4 月版

『アクションブック これで安心! 中小企業のためのワーク・ライフ・バランス』

アクションブック これで安心! 中小企業のためのワーク・ライフ・バランス制作委員会著

社団法人 全国労働基準関係団体連合会 平成 22 年 2 月版

2. 注意項目

(1)施策と運用のバランスに注意が必要である。

経営者の中には、ワークライフバランスの施策を充実させると従業員の権利意識が強まり、マネジメント上の悪影響が生じるのではないかと懸念を持つ人も存在する。施策を悪用して仕事よりも私生活を優先するのではないかと懸念である。

施策を導入する際に注意が必要なのは、従業員にワークライフバランスの基本を徹底することである。基本とは「ワークライフバランスは仕事と私生活の双方を今以上に充実させる」ことである。いずれかが犠牲になる状態はワークライフバランスではない。従業員のモラルが低下する状態は厳に避けねばならない。

施策が適切に運用されるようにするには、施策導入によって仕事の原則が変わるものではないことを従業員に周知することである。例えばフレックスタイム制度を導入したとする。経営から説明がなければ「出退勤は自分で自由に決めることが出来るようになった」と曲解する従業員が出てくる可能性がある。言うまでもなくフレックスタイム制度はどうしても勤務時間内でしか出来ない個人的所用（幼稚園や保育園への送迎、役所や金融機関での手続きなど）を、有給取得なしで行なえたり、仕事と子育ての両立が可能となるような便宜が図れる制度である。会社としての定時・勤務時間は決まっており、原則は何ら変わらないことを導入時に従業員に徹底することで、適切な運用が可能となる。

また、施策導入当初は運用が厳格化されていても、時間が経つにつれてたがが緩む場合もある。不適切な利用を行なう従業員が生じた場合は、発生後直ちに注意を行なうなど継続的な働きかけも重要である。

(2)導入した取り組みの効果測定を行なう。

① 2つの視点から効果測定

本研究会で行ったヒアリングの中でワークライフバランスの取り組みに効果があったのかどうかよくわからないという声があった。今後の取り組みを充実したものにするためにも効果を測定する仕組みが必要になってくる。

効果測定には、

1)指標の数値を長期期間にわたって測定する方法（経営理念、経営方針への効果測定）

2)アンケート調査を行い測定する方法（従業員への効果測定）

を併用して行う。

②指標による効果測定

重要業績評価指標(KPI : Key Performance Indicators)は、組織の目標達成の度合いを定義する補助となる計量基準群であり、これを長期間にわたる数値での効果測定に用いる。KPI には業績を評価する指標がいくつもあるが、今回特にワークライフバランスの取り組みにより影響があるものを以下の表に取り上げた。ワークライフバランスの取り組みを導入する際に対応する指標を以下の表から選択し定期的に測定する。

ワークライフバランスの取り組みにより影響がある重要業績評価指標一覧

財務の視点	従業員 1 人当たりの収益
	労働生産性
顧客の視点	顧客訪問回数
	リピート注文率
	クレーム発生件数(または発生率)
業務プロセスの視点	生産サイクルタイム
	アウトソーシング費用
	歩留まり率
	不良品率
学習と成長の視点	従業員定着率(または離職率)
	年間教育・訓練時間
	資格取得率
	特許保有数

例えば、「資格取得援助」の取り組みを導入した場合には、この中から取り組みに対応する「資格所得率」と資格内容に合った指標（生産効率が上がる資格なら「従業員 1 人当たりの収益」、「労働

生産性」、「生産サイクルタイム」など）を選択し定期的に測定する。

選択した指標が経営理念、経営方針に沿っていない場合は取り組み自体が効果のあるものであっても会社の発展につながらない、他の取り組みに悪い影響を及ぼす可能性があるため取り組みの内容の再検討が必要である。

ワークライフバランスの取り組みの効果が上がれば上記以外の重要業績評価指標も良くなるが、ここではワークライフバランスの取り組みの効果を測定することを目的としているため直接関係のある指標のみにした。

③アンケート調査による効果測定

従業員向けアンケート調査により、従業員のニーズに合っているかどうか、取得しやすいかどうかを調べ自社の従業員に合った取り組みへ改善していく必要がある。

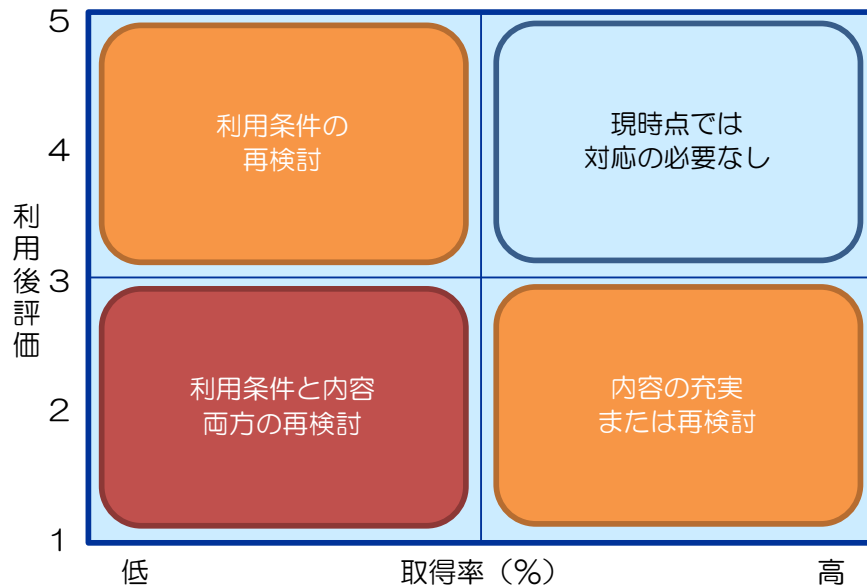
次に、従業員向けアンケートの一例を示す。

従業員向けアンケートの例

従業員向けワークライフバランス取り組みアンケート			
会社のワークライフバランスの各取り組みの中で利用した取り組みについて、1～5の選択肢の番号を選び、あてはまる数字を丸で囲んで下さい。			
<利用した取り組みについて> 自分に合っていない（1）→自分に合っており再利用したい（5） 利用していない場合は、無印			
WLB診断項目		質問項目	選択肢
大分類	No.		利用した
例		導入した取り組み	1 2 3 ④ 5
働きやすい職場作りのための取り組み	1	長期就業しやすい環境のために導入した取り組み	1 2 3 4 5
	2	必要な人材の確保のために導入した取り組み	1 2 3 4 5
	3	従業員（職員）のモチベーションアップのために導入した取り組み	1 2 3 4 5
	4	社員間での支援意識の醸成のために導入した取り組み	1 2 3 4 5
	5	福利厚生の充実のために導入した取り組み	1 2 3 4 5
	1		1 2 3 4 5
	2		1 2 3 4 5

アンケートの最後に、自由意見の書ける欄を設けて直接の意見も収集する。

集計結果を以下の効果測定マップに書入れて、各取り組みの評価を確認する。



取得率は、育児休暇など対象者が限られる取り組みがあるため「取得者 ÷ 取得対象者」を用いる。

④会社と従業員の双方にメリットのある取り組みを目指す

どちらかの効果測定では、会社か従業員のどちらか一方にメリットのある偏った取り組みになっている可能性がある。それではいずれどちらかの負担が重くなり悪い結果をもたらす取り組みになりかねない。会社と従業員の双方にメリットがある取り組みを実施するためには、指標による測定方法とアンケート調査による測定方法の2つの効果測定方法を用いて、会社と従業員が同じ目的を目指し効果のある取り組みを実施する必要がある。

(3)小規模零細企業は「柔軟な対応」を行なう。

近年ワークライフバランスの取り組みは大企業を中心に進んでいる。しかしその一方でこの取り組みの広がり「自社の負担となっている」という企業も少なくないという。今回ある中小企業支援団体からのヒアリングで「特に小規模企業はワークライフバランスへの取り組みは敷居が高くなかなか取り組みが進んでいません。また企業側にかかる負荷もしっかりと考えなければなりません。」という声があった。やはり小規模企業になるほど、制度としてワークライフバランスを組み込むことは難しいようである。

では、小規模企業がワークライフバランスに取り組むにはどのようにしていけばよいのであろうか。まず企業規模に応じたワークライフバランス導入における注意点を見ておこう。

企業規模に応じたワーク・ライフ・バランス導入における注意点

企業規模	導入における注意点	推進のための重要課題	推奨される進め方
小規模企業	経営層の強力なリーダーシップのもとで、従業員ニーズに柔軟な対応をしていけば何とかなる部分が多い。	経営者の意識改革 ワークライフバランスの知識の周知	経営主導型
中堅企業	経営層のリーダーシップだけでは取組はなかなか進まない。組織編成を図るとともに、両立支援の目的や効果、実施方法などをきちんと明文化して、従業員に周知徹底することが必要。	ワークライフバランス推進の目的・実施方法等の明文化 従業員への周知徹底	総務人事主導型
大企業	組織改革、制度作りに慣れている一方で、現場、特に管理職の理解が追いつかないと「実際には利用しづらい」という問題が残る。	管理職・従業員の意識改革	プロジェクトチーム結成型等

出所：中小企業庁（2007）「中小企業における次世代育成支援・両立支援の先進事例集—普及版（中小企業少子化対応経営者普及事業）」を編集

ここで、小規模企業における注意点を見てみると、「柔軟な対応」という言葉があるが、これこそが小規模企業の強みである。大企業のように制度としての取り組みは難しいが、逆に制度に縛られることなく、その場その場で柔軟に従業員のニーズに対しての対応を行うことが可能である。このような強みをもつ小規模企業が上手にワークライフバランスを運用するには経営者の理解や協力が必須となる。よってまずは経営者が意識改革を行い「なぜワークライフバランスが必要なのか」を理解し、柔軟な対応につなげていってもらえることが出来れば、小規模企業でのワークライフバランスの導入も十分に可能であると考ええる。

(4) ワークライフバランスの世代間認識ギャップを是正する。

今回のヒアリングを通じて、ワークライフバランスに関する認識に世代間ギャップがあることが確認できた。育児休業を例にとっても、育児休業は女性が取得すべきものであり、男性は「？」という考えの管理職がまだまだ多いのが現状であった。

ちなみに男性の育児休業取得率は、平成 20 年度に 1.7%であり、国の目標取得率 13%には程遠い状況である。これからの少子高齢化を迎えるにあたり、ワークライフバランスの世代間の認識ギャップを少しずつ是正し、「仕事と子育ての両立」を支援する啓蒙や教育が必要と考えられる。

またワークライフバランスの取組みを、会社で一律の制度にしないことも必要である。

職種や部門によっては、運用を柔軟に考えないと対応しきれないことがよく発生する。例えばノー

残業デーを導入したとしても、スタッフ部門とお客様を相手にする営業部門ではノー残業デーを一律に適応することには無理が生じることも考えられる。

そのためワークライフバランスの取組みは「なぜ今、ワークライフバランスが必要なのか」を良く啓蒙や教育のうえ、職種や部門の特性に応じた「柔軟な運用」が求められる。

参考文献 仕事と生活の調和(ワークライフバランス)レポート 2010

内閣府仕事と生活の調和推進室

おわりに

終身雇用制や年功序列といった日本の伝統的な雇用システム等が崩壊し、行き過ぎた能力・成果主義の軌道修正が企業においてもなされている中、人間重視の観点から国、自治体を主導としたワークライフバランスへの取り組みが行われています。

当研究会では、岡山県内の企業の取り組みについてアンケート調査を行い、さらに企業訪問を実施したことで、より研究内容を深めることができたと考えています。

本調査では、企業が、長期に意欲をもって働ける環境づくりを重視し、そのことに地道に取り組んでいることが分かりました。また、新しい制度を導入する際にはその導入効果への期待感と同時に、始まったばかりの取り組みに対する不安感を抱いたりしていること、導入してはみたものの、必ずしも上手く機能していない実態をお聴きすることもできました。これらの結果を踏まえ、ワークライフバランス推進のための提言を幾つかさせていただきました。少しでもお役に立てば幸いです。

長期に安心して働ける場所があれば、人は能力を高める努力をし、またそれを生かそうとするものです。ワークライフバランスの推進が、経験豊かな人材を育み中小企業の更なる発展に繋がることを願い、調査報告いたします。

最後に、本調査にあたりご協力くださいました企業の皆様、関係各位に対してお礼申し上げます。

平成 23 年 1 月

ワークライフバランス研究会メンバー一同

(中小企業診断士)

垣本輪、片山警二、川口公平、木野内俊典、竹原正孝、中原富二雄、春名文人、松本直也、山元正揮

(社会保険労務士)

妹尾悟、中野花都江、難波英一、山田加寿子、渡邊真遼子

企業等のワークライフバランスへの取り組みに関するアンケート

1. 貴社・貴法人の概要について

(1) 貴社・貴法人の主な業種について、該当する番号に○をしてください。

1. 建設業 2. 製造業 3. 運輸・通信業 4. 卸・小売業 5. 医療・介護福祉
6. 金融・保険業 7. サービス業 8. 団体 9. その他 ()

(2) 全従業員数（パート・アルバイトを含む）は何人ですか。該当する番号に○をしてください。

1. 20人以下 2. 21人～100人 3. 101～300人 4. 301人～

(3) 全従業員に占めるパート・アルバイトの構成比について該当する番号に○をしてください。

1. パート・アルバイトの方の構成比が80%以上
2. パート・アルバイトの方の構成比が50%～80%未満
3. パート・アルバイトの方の構成比が20%～50%未満
4. パート・アルバイトの方の構成比が20%未満

(4) 全従業員に占める男性の構成比について該当する番号に○をしてください。

1. 男性の構成比が80%以上
2. 男性の構成比が50%～80%未満
3. 男性の構成比が20%～50%未満
4. 男性の構成比が20%未満

2. 貴社・貴法人におけるワークライフバランス推進の目的について

貴社・貴法人では、ワークライフバランスの推進をどのような目的で実施されていますか。該当する番号全てに○をしてください。

1. 長期就業しやすい環境 2. 必要な人材の確保 3. 優秀な人材の採用に有利
4. 社会的責任のため 5. 企業等のイメージアップ 6. 社員間での支援意識の醸成
7. 福利厚生の実施 8. 助成金の受給 9. 従業員（職員）のモチベーションアップ
10. 売上・利益の増加 11. その他 ()

3. ワークライフバランス推進のための取り組みの現状について

貴社・貴法人において、現在までに実施した取り組みについて、該当するチェックボックス全てに✓（チェック）をしてください。

働きやすい職場づくり のための取り組み (法令内)	☐ 所定労働時間の短縮 ☐ 所定外労働・休日労働の削減 ☐ 短時間正社員 ☐ フレックスタイム ☐ パート・アルバイトの活用 ☐ 派遣社員の活用 ☐ 時間外労働・休日労働・深夜労働免除 ☐ 年次有給休暇の利用促進 ☐ 時間単位の年次有給休暇付与
WLB推進のための取 り組み (貴社（法人）独自)	☐ 相談窓口の設置 ☐ ノー残業デーの実施 ☐ 特別休暇の付与 ☐ ボランティア休暇の付与 ☐ スキルアップのための研修受講促進 ☐ 資格取得援助 ☐ WLB研修の実施・社外へ派遣 ☐ 社内託児所の設置 ☐ 在宅勤務 ☐ 職場復帰支援 ☐ 職場参観日の開催 ☐ 家族手当の支給 ☐ 祝金等の一時金の支給 ☐ 育児・介護費用援助
業務面の取り組み	☐ 協働意識の醸成 ☐ 業務のマニュアル化 ☐ 従業員の多能工化 ☐ 業務情報の共有化 ☐ 上司からの働きかけ ☐ 会議回数・時間の削減 ☐ 業務に関する勉強会の実施 ☐ 従業員間のコミュニケーション向上 ☐ 経営コンサルタントの活用
情報提供	☐ 相談窓口の設置 ☐ 従業員の受給できる給付金など ☐ 研修内容 ☐ 保育所・介護施設の情報 ☐ 休業中の会社の動き

※ワークライフバランスをWLBと略しています

4. 上記取り組みによる助成金を受給の有無について

貴社・貴法人では、上記取り組みによって助成金を受給しましたか。該当する番号に○をしてください。

1. 受給している 2. 受給していない

5. 一層充実したいワークライフバランス推進のための取り組み等について

貴社・貴法人において、今後、一層ワークライフバランスの推進を充実させるために必要と思われる（強化したいと思われる）取り組みについて、該当するチェックボックス全てに✓（チェック）をしてください。

働きやすい職場づくり のための取り組み (法令内)	☐ 所定労働時間の短縮 ☐ 所定外労働・休日労働の削減 ☐ 短時間正社員 ☐ フレックスタイム ☐ パート・アルバイトの活用 ☐ 派遣社員の活用 ☐ 時間外労働・休日労働・深夜労働免除 ☐ 年次有給休暇の利用促進 ☐ 時間単位の年次有給休暇付与
WLB推進のための取 り組み (貴社（法人）独自)	☐ 相談窓口の設置 ☐ ノー残業デーの実施 ☐ 特別休暇の付与 ☐ ボランティア休暇の付与 ☐ スキルアップのための研修受講促進 ☐ 資格取得援助 ☐ WLB研修の実施・社外へ派遣 ☐ 社内託児所の設置 ☐ 在宅勤務 ☐ 職場復帰支援 ☐ 職場参観日の開催 ☐ 家族手当の支給 ☐ 祝金等の一時金の支給 ☐ 育児・介護費用援助
業務面の取り組み	☐ 協働意識の醸成 ☐ 業務のマニュアル化 ☐ 従業員の多能工化 ☐ 業務情報の共有化 ☐ 上司からの働きかけ ☐ 会議回数・時間の削減 ☐ 業務に関する勉強会の実施 ☐ 従業員間のコミュニケーション向上 ☐ 経営コンサルタントの活用
情報提供	☐ 相談窓口の設置 ☐ 従業員の受給できる給付金など ☐ 研修内容 ☐ 保育所・介護施設の情報 ☐ 休業中の会社の動き

※ワークライフバランスをWLBと略しています

6. おかやま子育て支援宣言企業サポート事業について

岡山県において、企業等のワークライフバランス推進する制度として、「おかやま子育て支援宣言企業サポート事業」が実施されておりますが、本事業についてご存じでしょうか。

本事業は、貴社・貴法人に中小企業診断士や社会保険労務士が赴き、各種相談やセミナーを1企業1回限り無料で実施できるものです。該当する番号に○をしてください。

1. 知っていて、活用したことがある
2. 知っているが、活用していない
3. 知らない

7. 今後のワークライフバランスへの取り組み方針について

貴社・貴法人において、今後のワークライフバランスの取り組み方針についてどのようにお考えですか。該当する番号に○をしてください。

1. 積極的に取り組んでいきたいと考えている
2. 法律どおり実施したいと考えている
3. 従業員（職員）の要望により（一層）取り組みたいと考えている
4. （今以上に）取り組むことは考えていない

8. 国や県で実施してもらいたいワークライフバランスへの支援があればご記入ください。

■差し支えなければ、貴社（法人）名・ご担当名・連絡先をご記入ください■

<報告書の送付と、本調査の問い合わせのみに活用します>

貴社・貴法人名			
住 所			
ご担当者 (ご記入者) 様		部署・役職	
電話番号		e-mail	

<ご回答ありがとうございました>

アンケート提出締切日 平成22年9月10日(金)まで

【返信用封筒をご活用ください】

企業訪問ヒアリングシート（WLB） 訪問者：

企業名

担当者

訪問日時

平成

年

月

日

:

～

:

報告書に企業名を掲載することを

希望する

・

希望しない

(※希望しない企業がある事を説明して下さい。)

①企業の概要

(ア) 業務内容

(イ) 従業員の平均年齢

歳

・

従業員の平均勤続年数

年

②育児休業の実績について

(ア) 利用状況

・過去 1 年間の休業者数 (男

人

・女

人) (正社員

人

・パート等

人)

・平均休業期間 (男

・女

)

・職種による休業取得率の差

ない

ある (職種とその理由)

・復帰後の勤務形態について

休業前と同じ

休業前と違う (理由・復帰後の勤務形態)

退職 (理由)

(イ) 休業者の業務のフォローについて

(ウ) 他に実施している子育て支援について

③育児関連以外の取り組みについて（アンケートの回答から1～3つ）

（ア）制度の内容

（イ）導入理由と導入時期

（ウ）効果

（エ）問題点

④今後について（アンケートの回答から）

（ア）新たな制度の導入を検討している場合は、制度の内容、導入理由、進捗状況、導入時期

（イ）現制度の利用頻度や利用者数の増加を検討している場合は、その方法

（ウ）従業員からの要望

⑤その他

⑥アンケート結果の感想