

平成20年度

# ワーク・ライフ・バランス の実現に向けて

ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)とは、老若男女誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について自らのバランスで展開できる状態であり、「仕事の充実」と「仕事以外の生活の充実」の好循環をもたらし、多様性に富んだ活力ある社会を創出する基盤である。

神戸市 多様な働き方調査研究会



# 目 次

I	はじめに	1
	・はじめに	
	・多様な働き方調査研究会委員	
II	ワーク・ライフ・バランスに関するアンケート調査について	2
III	アンケート調査の結果	3
	・企業・労働組合	3
	回答者の概要	3
	集計結果	5
	ワーク・ライフ・バランスに関してどのように考えているか	5
	導入している制度、導入予定の制度は	6
	導入することのメリットは	8
	導入することが困難な理由は	9
	一層推進するための必要なものは	10
	・学生	12
	回答者の構成	12
	集計結果	13
	希望就職先は	13
	希望する働き方は	14
	就職後、同一企業でいつまで働きたいか	15
	どの地域で就職したいか	16
	その地域を選んだ理由は	16
	企業を選ぶ際にどれほど重視するか	17
	企業を選ぶ際に重視する上位3つは	19
	ワーク・ライフ・バランスを推進する企業に魅力を感じるか	21
IV	分析・提言	22
	・関西学院大学経済学部准教授 西村 智	22
	・神戸大学大学院経営学研究科教授 上林 憲雄	25
	・多様な働き方調査研究会事務局より	28

# I はじめに

---

- 我が国が人口減少社会を迎えるにあたり、労働力不足が予測される中で、働き方や雇用形態を変え、家庭生活や地域活動を大切にする「ワーク・ライフ・バランス」の推進は、極めて重要な課題となっている。

ワーク・ライフ・バランス実現のためには、多様な働き方を推進していくことが必要であると考え、神戸における就業環境向上のための多様な働き方についてアンケート調査を実施する。

また、研究会を設置し、研究会から提言をいただき、その提言内容を企業、労働組合にフィードバックし、その導入を働きかけるとともに、多様な働き方、生活の仕方（くらしのデザイン）に対応した行政施策を推進し、市民満足度を上げるために活用する。

- 多様な働き方調査研究会委員（8名）

神戸大学大学院経営学研究科教授	上 林 憲 雄
関西学院大学経済学部准教授	西 村 智
連合神戸地域協議会議長	松 村 英 洋
神戸労働者福祉協議会事務局長	福 田 信 行
兵庫県経営者協会労働政策部長	山 川 四 郎
神戸商工会議所理事・事務局長	計 谷 和 明
神戸市市民参画推進局市民生活部長	大 賀 隆 夫
(財)神戸いきいき勤労財団常務理事	藤 川 剛

## Ⅱ ワーク・ライフ・バランスに関するアンケート調査について

### 1. 調査目的

人口減少社会を迎え、労働力不足が予測される中、働き方や雇用形態を変え、家庭生活や地域活動を大切にするワーク・ライフ・バランスの推進が、重要な課題となっている。

そのため、多様な働き方を推進していく資料として意識調査を実施する。

### 2. 調査内容

アンケートによる調査

### 3. 調査対象者

企業・労働組合・学生

### 4. 調査方法

企業・・・神戸市産業振興局企業データベース（郵送による配布）

労働組合・・・連合神戸地域協議会加盟組合（郵送による配布）

学生・・・神戸大学・関西学院大学等の学生（大学から配布）

### 5. 配布及び回答率

	配布数	集計数	回答率（％）
企業	1000	551	55.1%
労働組合	273	72	26.4%
学生	※注 1430	866	60.6%

※注：大学への配布数

### 6. 調査時期

平成20年6月下旬～8月下旬

## Ⅲ アンケート調査の結果

### ○ 企業・労働組合

#### 《 回答者の概要 》

##### 1. 企業業種別

製造業	件数	%
化学、石油・石炭製品、窯業・土石製品	31	5.6
鉄鋼・金属製品・非鉄金属	41	7.4
一般機械	29	5.3
電気機械・情報通信機械・精密機械	32	5.8
輸送用機械	12	2.2
食料品・飲料・たばこ・飼料	50	9.1
繊維・衣服	9	1.6
出版・印刷	27	4.9
ゴム・皮革製品	27	4.9
その他製造業	54	9.8
<b>小 計</b>	<b>312</b>	<b>56.6</b>
非製造業	件数	%
建設	31	5.6
運輸業	22	4.0
卸売	37	6.7
小売	37	6.7
電気・ガス・熱供給・水道業	0	0.0
情報通信業	5	0.9
金融・保険業	0	0.0
不動産業	1	0.2
飲食店・宿泊業	14	2.5
医療・福祉	5	0.9
教育・学習支援業	0	0.0
サービス業(他に分類されないもの)	75	13.6
その他非製造業	11	2.0
<b>小 計</b>	<b>238</b>	<b>43.2</b>
不 明	1	0.2
<b>全 体</b>	<b>551</b>	<b>100.0</b>

## 2. 組合員数・従業者数別

### (労働組合)

組合員数	件数	%
1～4人	1	1.4
5～19人	6	8.3
20～49人	5	6.9
50～99人	2	2.8
100～299人	20	27.8
300～499人	11	15.3
500～1000人	13	18.1
1000人以上	14	19.4
不明	0	0
全体	72	100.0

### (企業)

従業者数	件数	%
1～4人	3	0.5
5～19人	111	20.1
20～49人	152	27.6
50～99人	88	16.0
100～299人	113	20.5
300～499人	24	4.4
500～1000人	19	3.4
1000人以上	26	4.7
不明	15	2.7
全体	551	100.0

※小数点第2位で四捨五入しているため、合計が100%にならない場合がある。

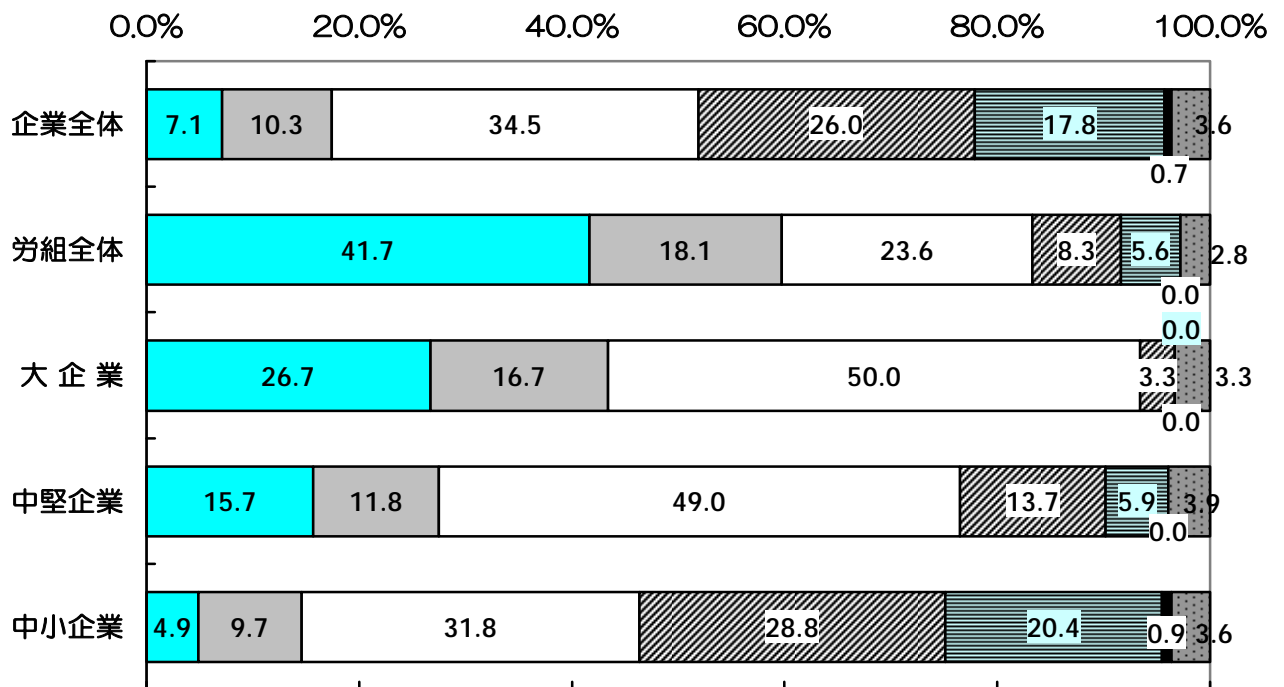
## 3. 企業資本金別

規模	資本金	件数	%
中小企業	500万円未満	20	3.6
	500万～1000万円未満	37	6.7
	1000万～3000万円未満	224	40.7
	3000万～5000万円未満	89	16.2
	5000万～1億円未満	96	17.4
中堅企業	1億～3億円未満	26	4.7
	3億～10億円未満	25	4.5
大企業	10億円以上	30	5.4
不明		4	0.7
全体		551	100.0

## 《 集計結果 》

問1 貴社（貴組合）ではワーク・ライフ・バランスに関してどのように考えられていますか。  
（1つだけ〇）

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. 既に推進している       | <input type="checkbox"/> 2. 今後積極的に推進していきたい            |
| <input type="checkbox"/> 3. 今後ある程度推進していきたい | <input checked="" type="checkbox"/> 4. 推進したいが諸事情により困難 |
| <input type="checkbox"/> 5. 推進する予定はない      | <input type="checkbox"/> 6. その他                       |
| <input type="checkbox"/> 7. 不明             |   |



● 「既に推進している」が労組全体の 41.7%に対し、企業全体では 7.1%と低い数字になっている。

※ただし、労組全体の回答のうち、約 81%が「組合員数 100 人以上」の労組からの回答であるのに対し、企業全体の回答では、「従業員数 100 人以上」の企業の占める割合は約 36%であることから、労組全体の回答の方が、「大企業」に近いものとなっている。  
(P4 参照)

● 一方、企業規模別では、大企業で「既に推進している」が 26.7%と高い数字となっている。また、「推進する予定はない」が 20.4%と中小企業ほど高い数字となっている。



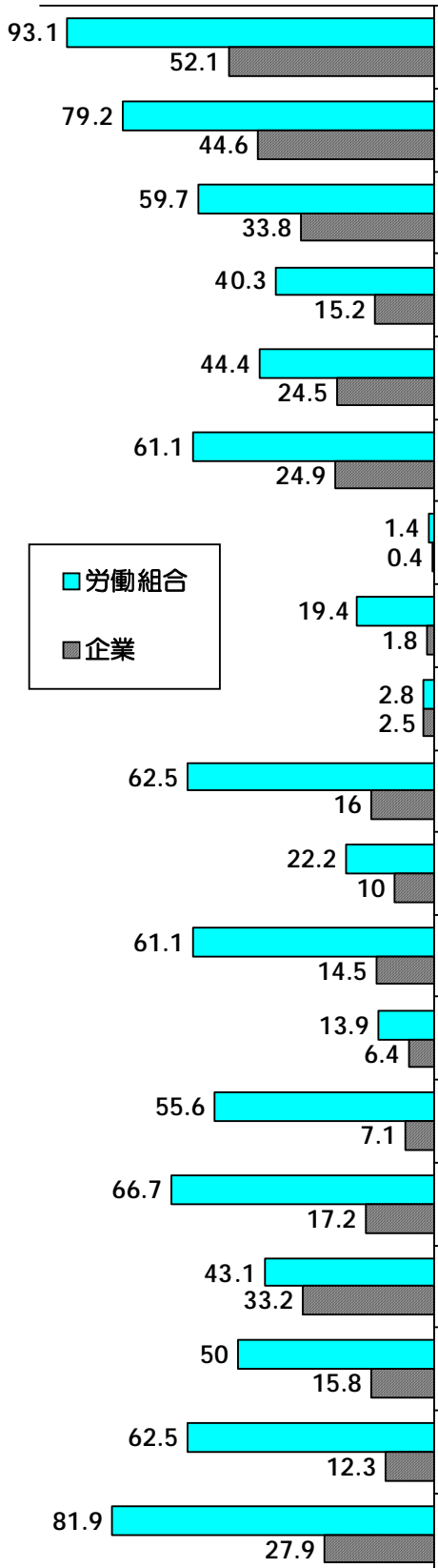
問2 貴社（貴組合）で導入している、もしくは導入を予定している制度はどれですか。

■ 導入割合（％）

- 企業規模で比較すると、全体的に大企業ほど制度の導入割合が高い。
- 導入している制度について労働組合と企業を比較すると、労働組合は大企業の数値にほぼ近い。

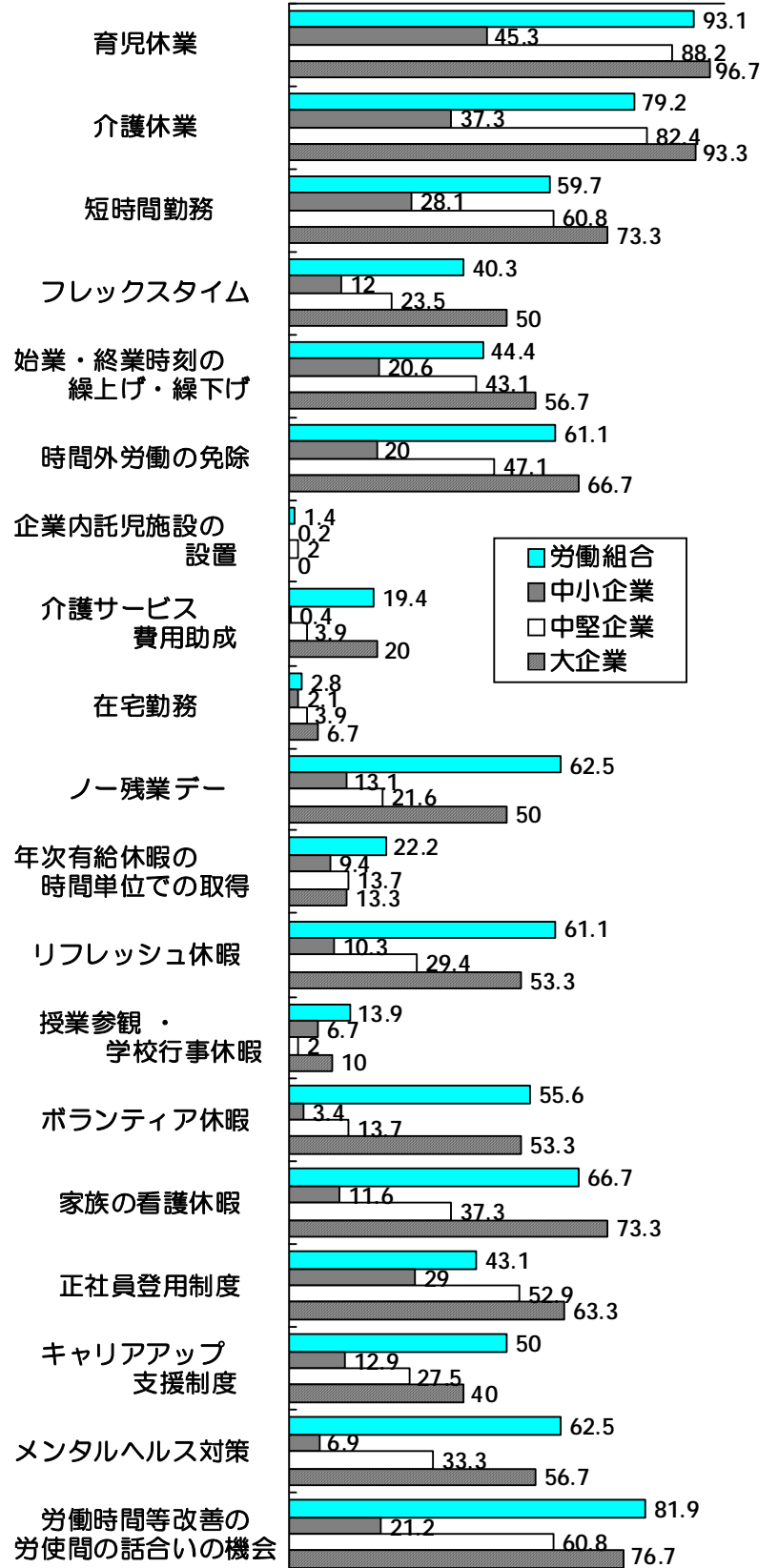
【労働組合と企業の比較】

100.0 75.0 50.0 25.0 0.0

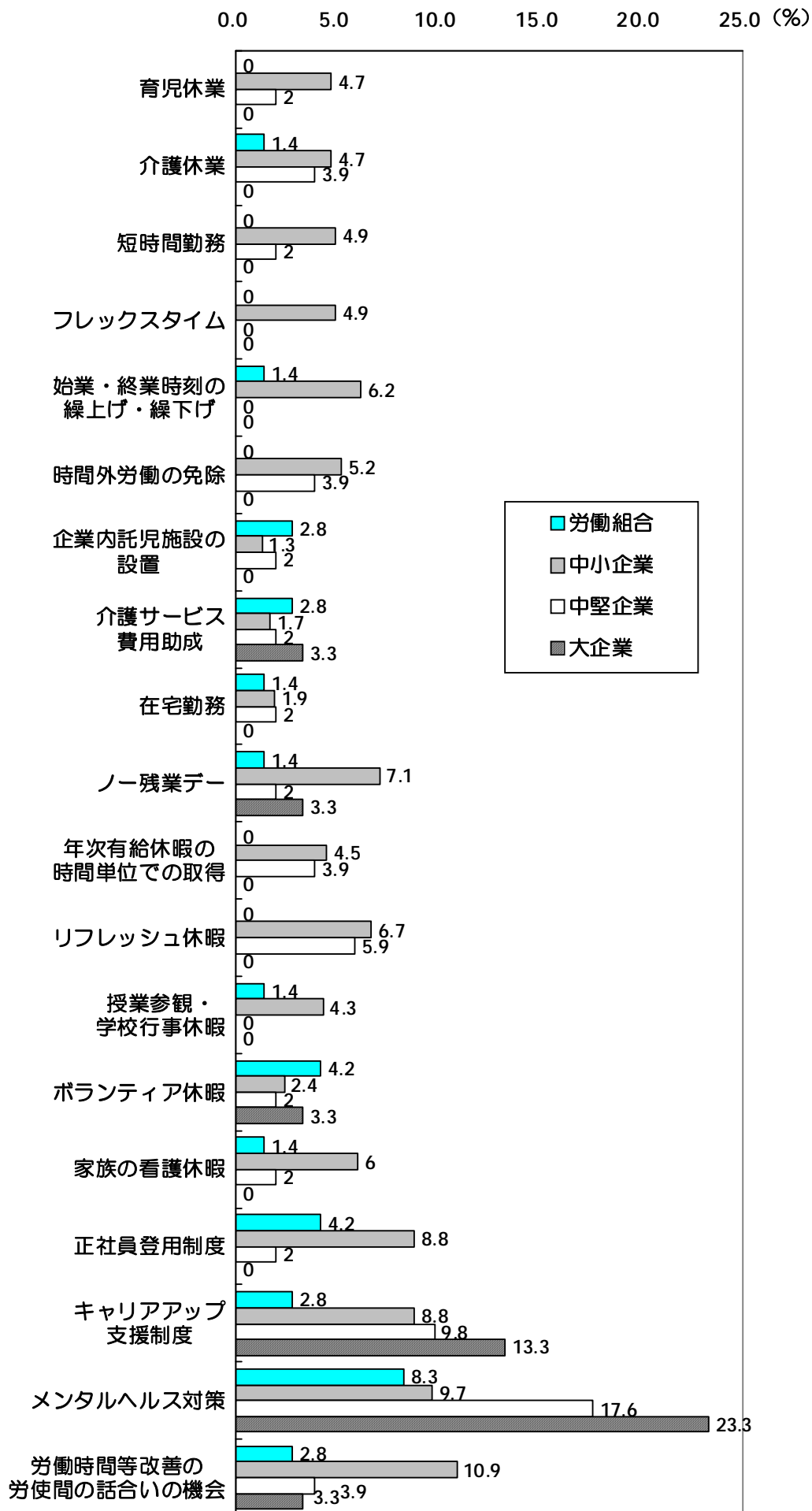


【企業の規模別との比較】

0.0 25.0 50.0 75.0 100.0 (%)

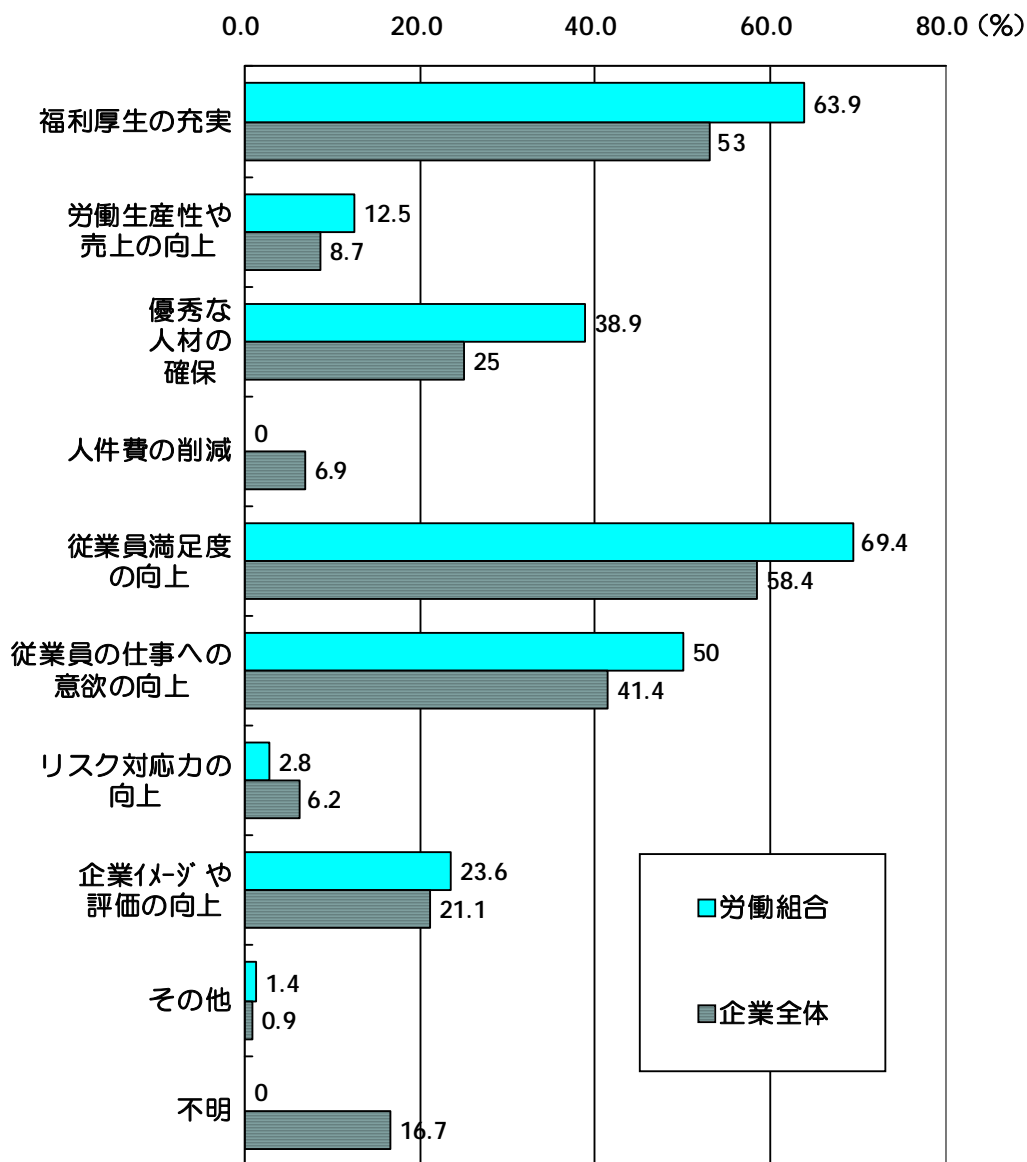


■ 導入予定の割合 (%)



問3 問2での制度を導入することのメリットを以下の中から3つまで選んでください。

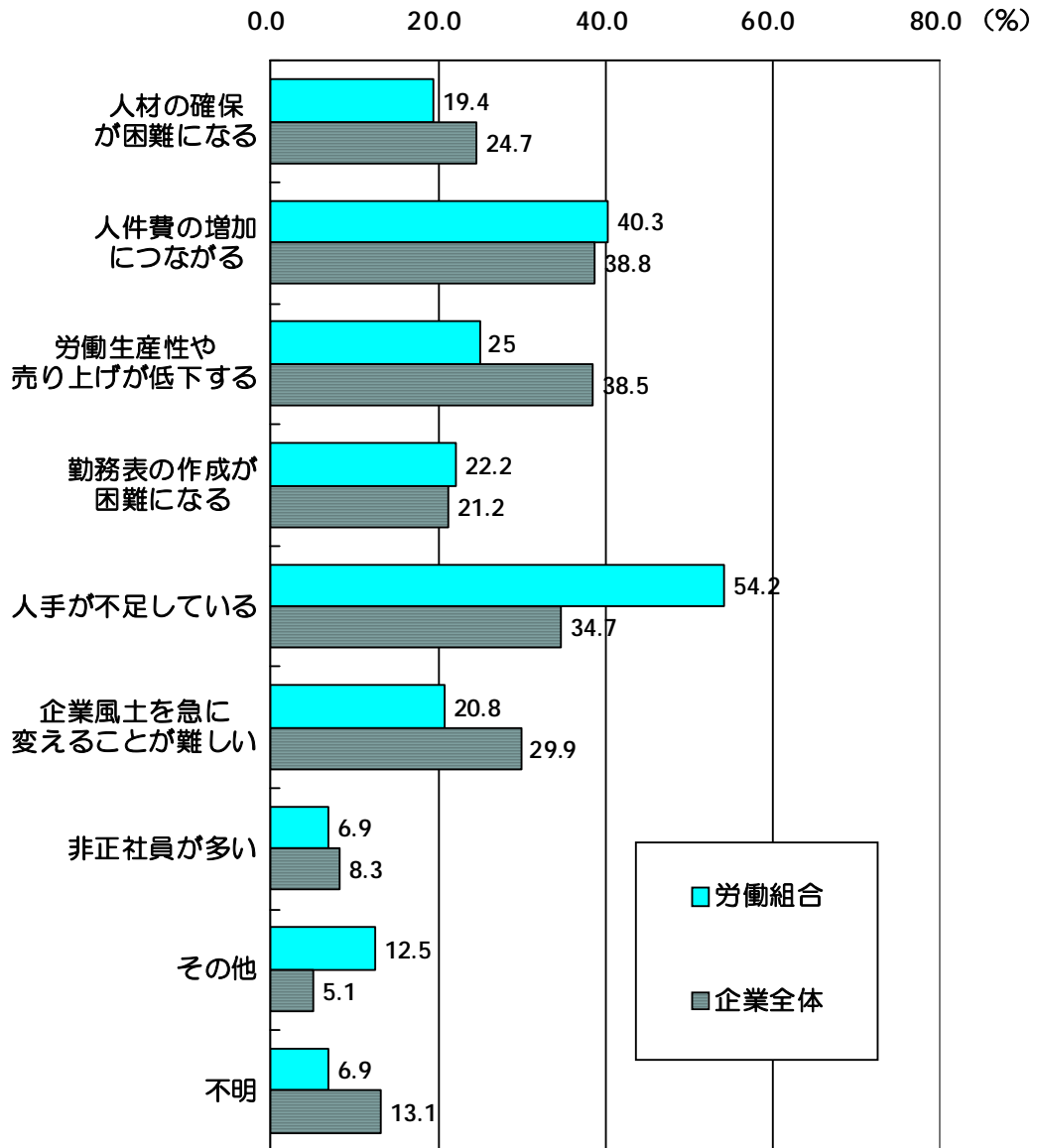
● 制度を導入することのメリットでは、労働組合・企業ともに「従業員満足度の向上」「福利厚生の充実」「従業員の仕事への意欲の向上」が上位3つを占めている。



種別	全体	福利厚生	労働生産性や売上の向上	優秀な人材の確保	人件費の削減	従業員満足度の向上	従業員の仕事への意欲の向上	リスク対応力の向上	企業イメージや評価の向上	その他	不明
労働組合	72.0	46	9	28	0	50	36	2	17	1	0
企業全体	551	292	48	138	38	322	228	34	116	5	92
	100.0	53.0	8.7	25.0	6.9	58.4	41.4	6.2	21.1	0.9	16.7
製造業	312	161	30	74	23	177	120	16	59	1	60
	100.0	51.6	9.6	23.7	7.4	56.7	38.5	5.1	18.9	0.3	19.2
非製造業	238	130	18	64	15	145	107	18	56	4	32
	100.0	54.6	7.6	26.9	6.3	60.9	45.0	7.6	23.5	1.7	13.4
中小企業	466	236	39	112	33	262	183	26	94	5	89
	100.0	50.6	8.4	24.0	7.1	56.2	39.3	5.6	20.2	1.1	19.1
中堅企業	51	35	6	16	3	31	24	6	16	0	2
	100.0	68.6	11.8	31.4	5.9	60.8	47.1	11.8	31.4	0.0	3.9
大企業	30	18	3	10	1	26	17	2	5	0	1
	100.0	60.0	10.0	33.3	3.3	86.7	56.7	6.7	16.7	0.0	3.3

問4 問2での制度を導入することが困難な理由を以下の中から3つまで選んでください。

- 制度を導入することが困難な理由では、労働組合・企業ともに、「人手が不足している」「人件費の増加につながる」「労働生産性や売りが低下する」が上位3つを占めている。

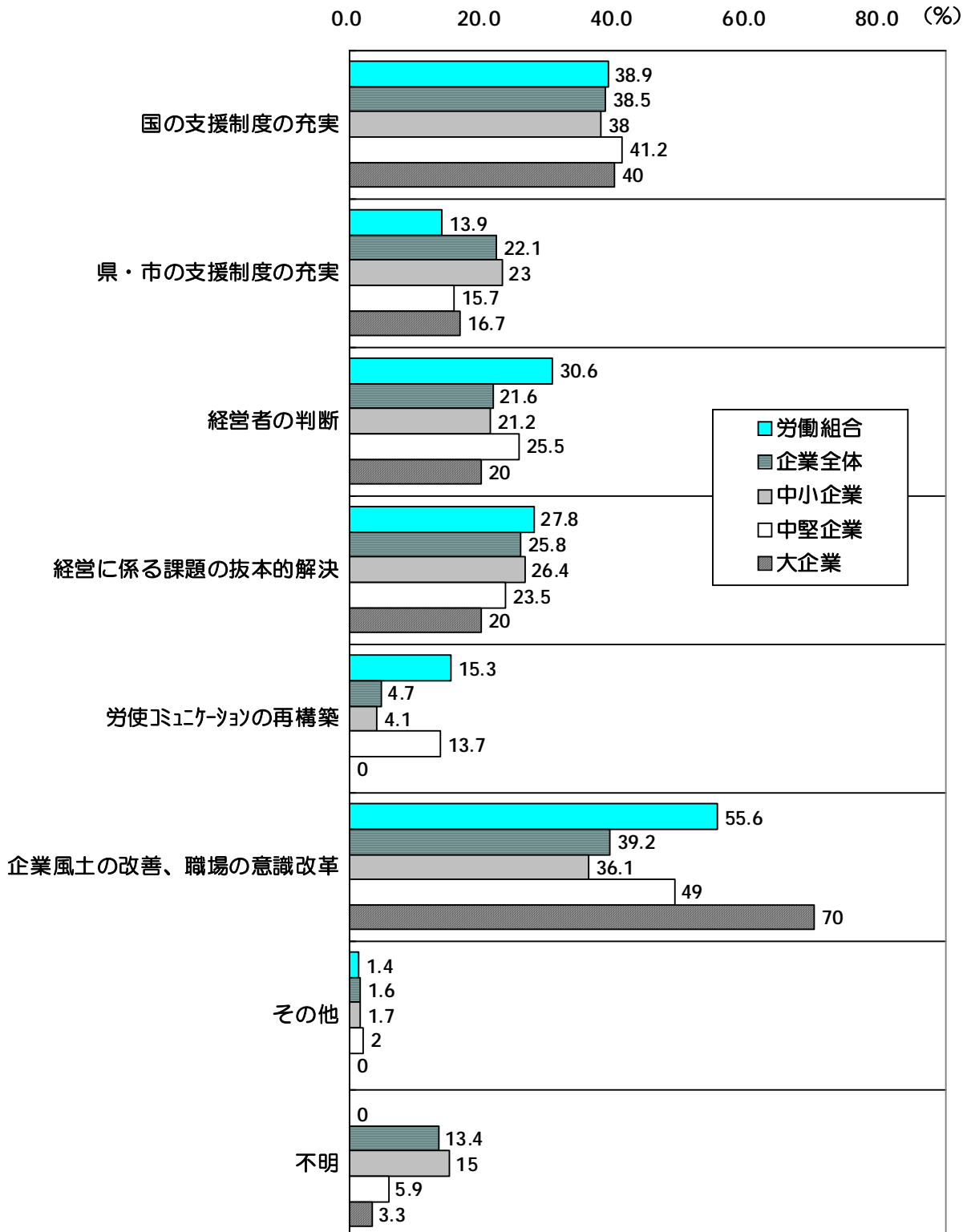


種別	全体	人材の確保が困難になる	人件費の増加につながる	労働生産性や売りが低下する	勤務表の作成が困難になる	人手が不足している	企業風土を急に変わることが難しい	非正社員が多い	その他	不明
労働組合	72	14	29	18	16	39	15	5	9	5
	100.0	19.4	40.3	25.0	22.2	54.2	20.8	6.9	12.5	6.9
企業全体	551	136	214	212	117	191	165	46	28	72
	100.0	24.7	38.8	38.5	21.2	34.7	29.9	8.3	5.1	13.1
製造業	312	73	119	125	51	110	88	22	14	52
	100.0	23.4	38.1	40.1	16.3	35.3	28.2	7.1	4.5	16.7
非製造業	238	63	94	86	65	81	77	24	14	20
	100.0	26.5	39.5	36.1	27.3	34.0	32.4	10.1	5.9	8.4
中小企業	466	120	173	184	91	165	132	40	23	64
	100.0	25.8	37.1	39.5	19.5	35.4	28.3	8.6	4.9	13.7
中堅企業	51	8	23	18	17	20	20	3	3	4
	100.0	15.7	45.1	35.3	33.3	39.2	39.2	5.9	5.9	7.8
大企業	30	8	15	7	8	6	11	3	2	4
	100.0	26.7	50.0	23.3	26.7	20.0	36.7	10.0	6.7	13.3

問5 貴社（貴組合）でワーク・ライフ・バランスを一層推進するために必要なものを2つまで選んでください（2つまで○）。国の支援制度の充実ならびに県・市の支援制度の充実を選ばれた方はその細目のついて必要なものを選んでください（複数回答可）。

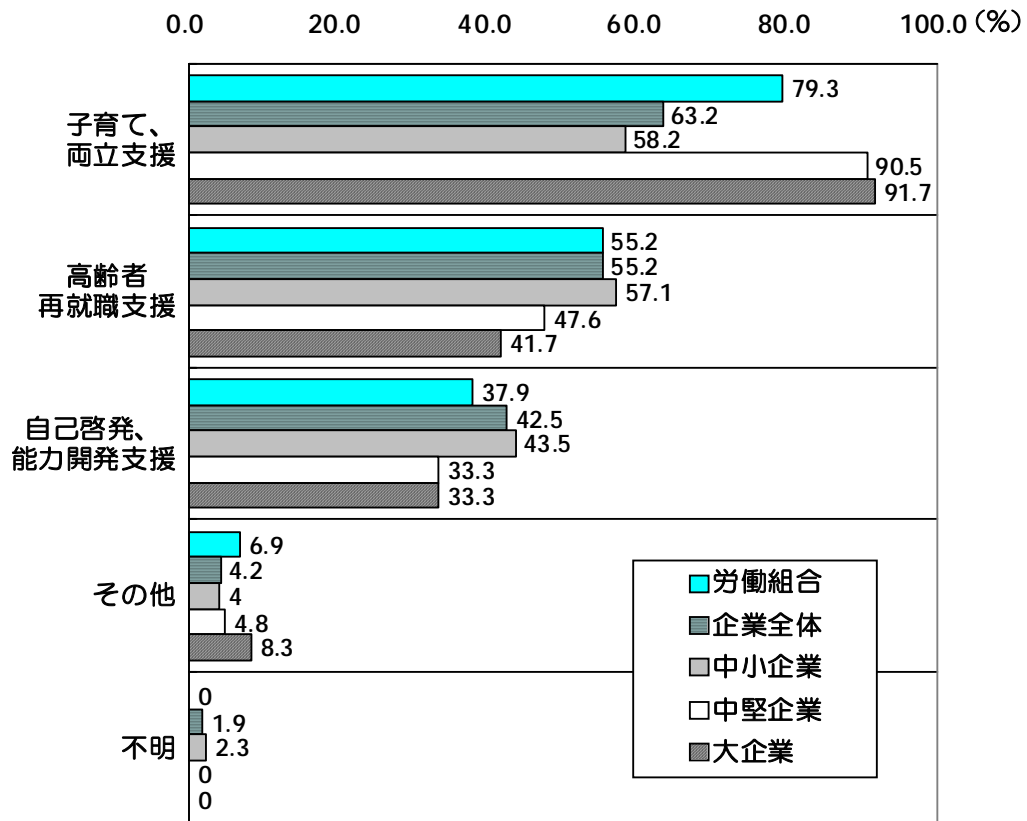
■ 推進するために必要なもの

● 労働組合・企業ともに「企業風土の改善、職場の意識改革」「国の支援制度の充実」が上位を占めている。



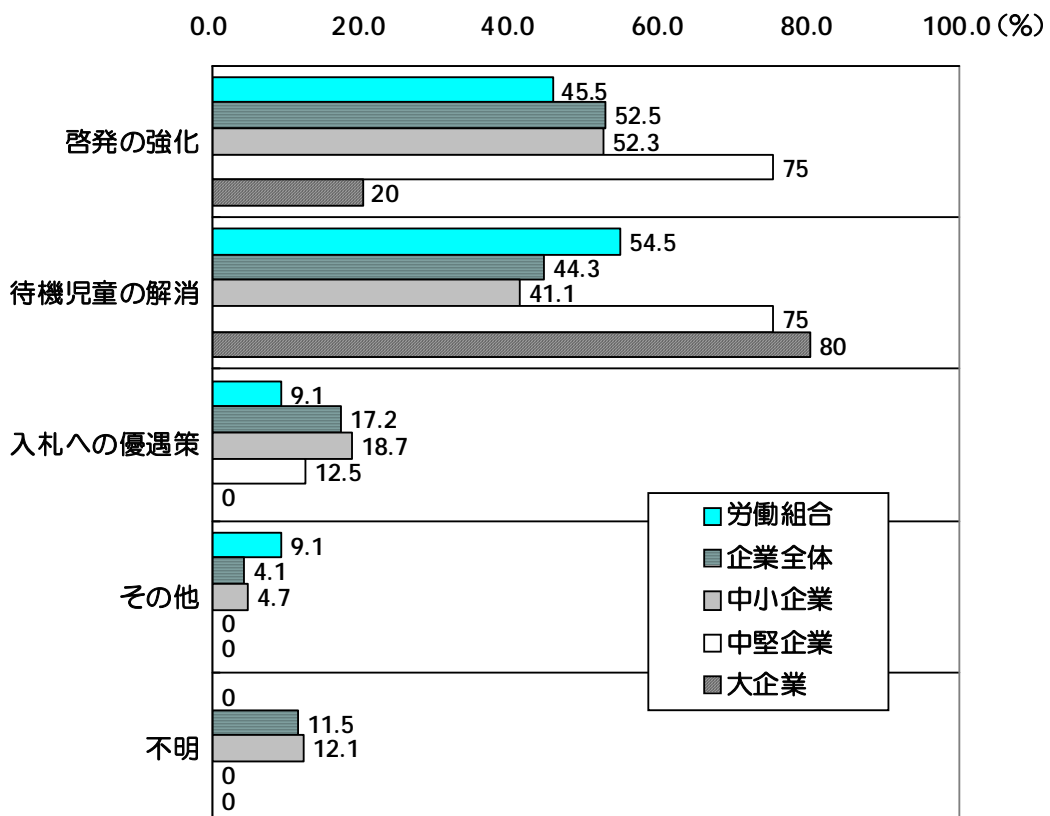
■ 国の支援制度の充実

- 国の支援制度の充実では、労働組合・企業ともに「子育て、両立支援」「高齢者再就職支援」が高い数字となっている。



■ 県・市の支援制度の充実

- 県・市の支援制度の充実では、労働組合・企業ともに「待機児童の解消」「啓発の強化」が高い数字となっている。



○ 学 生

《 回答者の概要 》

学 年	計
1年生	20
2年生	161
3年生	573
4年生	49
修士1年	39
修士2年	3
その他	1
不明	20
合計	866

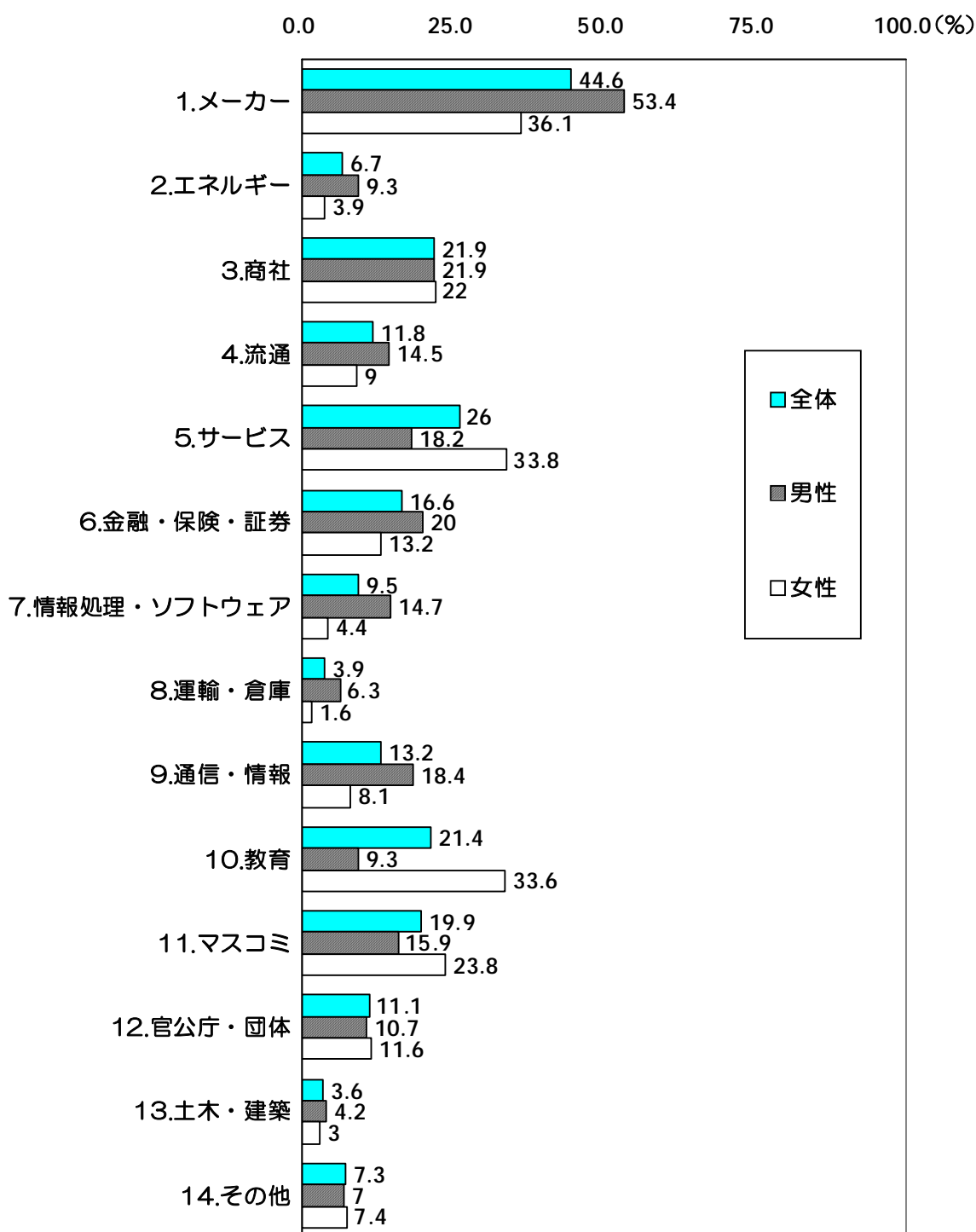
性 別	計
男	429
女	432
不明	5
合計	866

学 部	計
文 系	687
理 系	132
その他	38
不 明	9
合 計	866

学 年	計	文 系			理 系			そ の 他			不 明		
		男	女	不明	男	女	不明	男	女	不明	男	女	不明
1年生	20	6	10	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0
2年生	161	36	90	0	11	10	0	2	9	0	0	3	0
3年生	573	262	227	0	32	21	0	5	22	0	1	1	2
4年生	49	22	21	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0
修士1年	39	1	8	0	23	6	1	0	0	0	0	0	0
修士2年	3	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
その他	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
不 明	20	2	0	0	14	2	0	0	0	0	0	0	2
合 計	866	331	356	0	90	41	1	7	31	0	1	4	4

## 《 集計結果 》

問1 希望就職先を次の中から該当するものに○印をご記入ください。



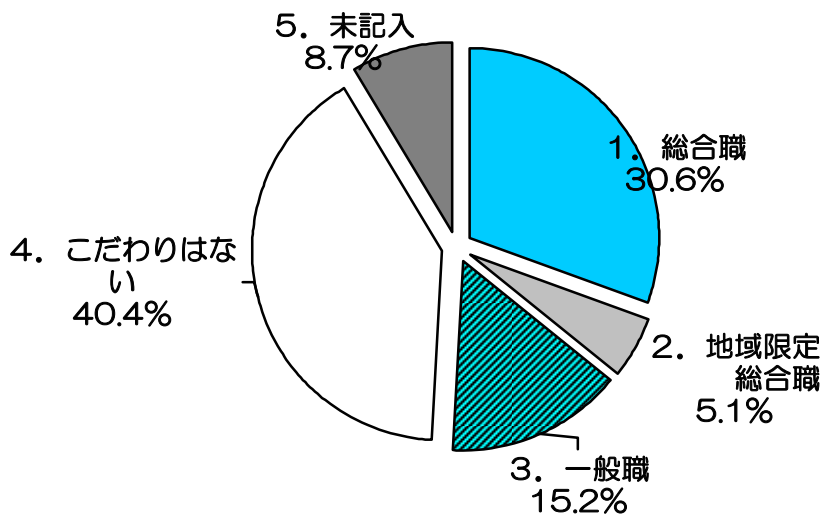
順位	男性		順位	女性	
1	メーカー	53.4%	1	メーカー	36.1%
2	商社	21.9%	2	サービス	33.8%
3	金融・保険・証券	20.0%	3	教育	33.6%
4	通信・情報	18.4%	4	マスコミ	23.8%
5	サービス	18.2%	5	商社	22.0%



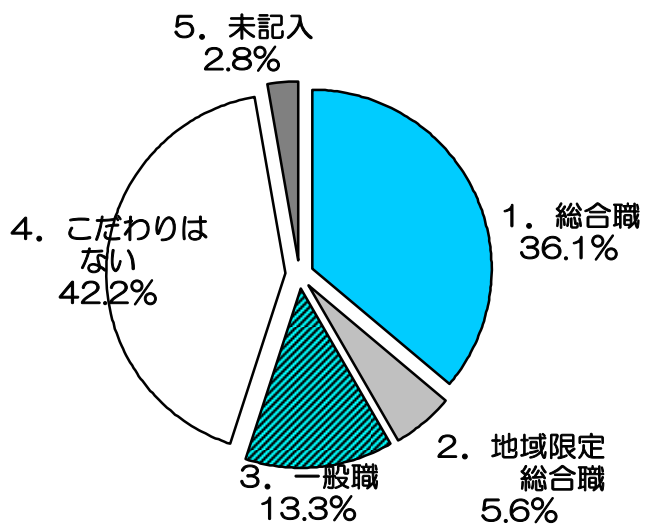
問2 就職後、希望する働き方について1つだけ○印をご記入ください。

●「こだわりのない」が40.4%、次いで「総合職」が30.6%と多くなっている。

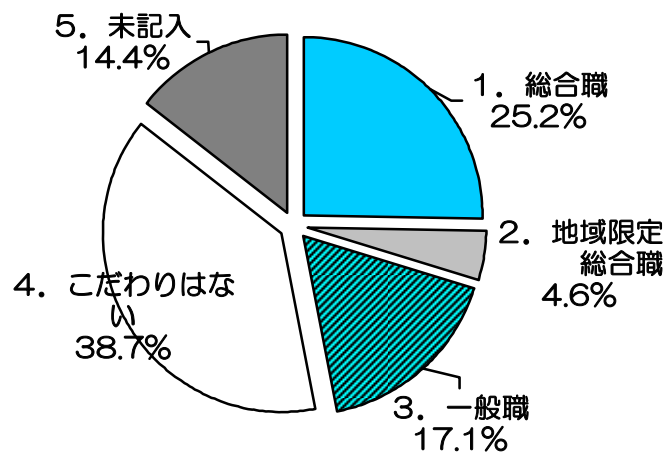
【全体】



【男性】



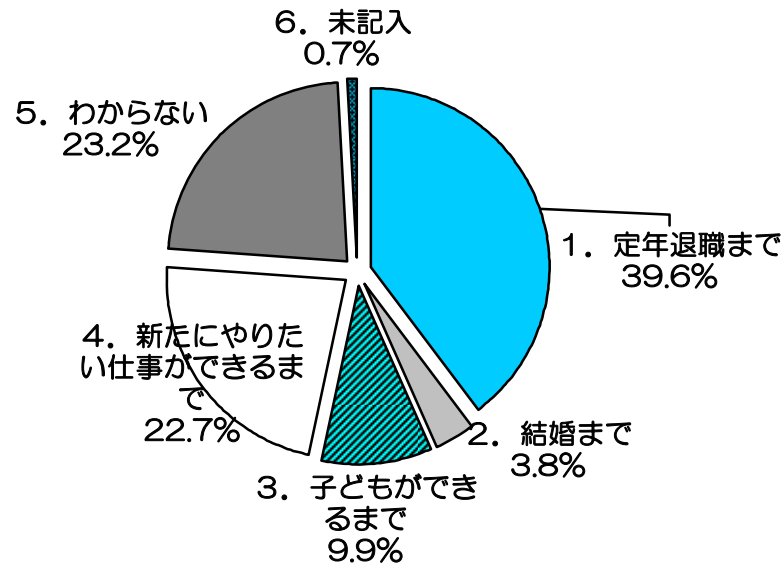
【女性】



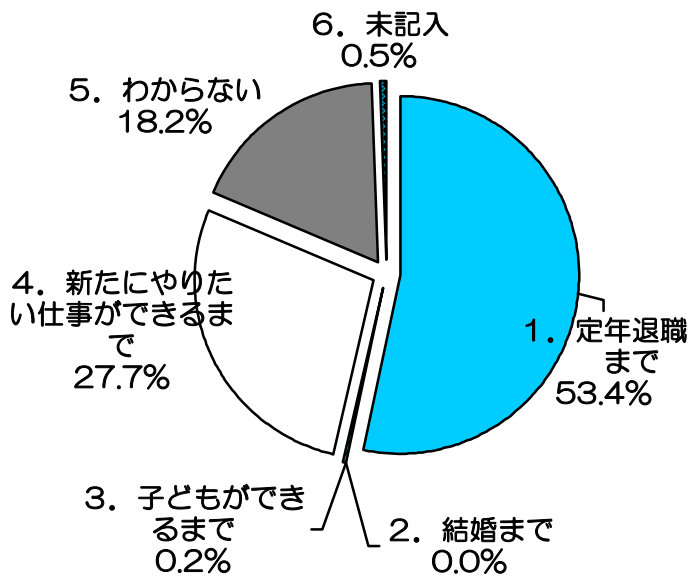
問3 就職後、同一企業でいつまで働きたいと考えていますか。1つだけ○印をご記入ください。

●同一企業でいつまで働きたいか聞いたところ、「定年退職まで」が39.64%と多くなっている。男性では、「定年退職まで」が53.4%と約半数を占めている。

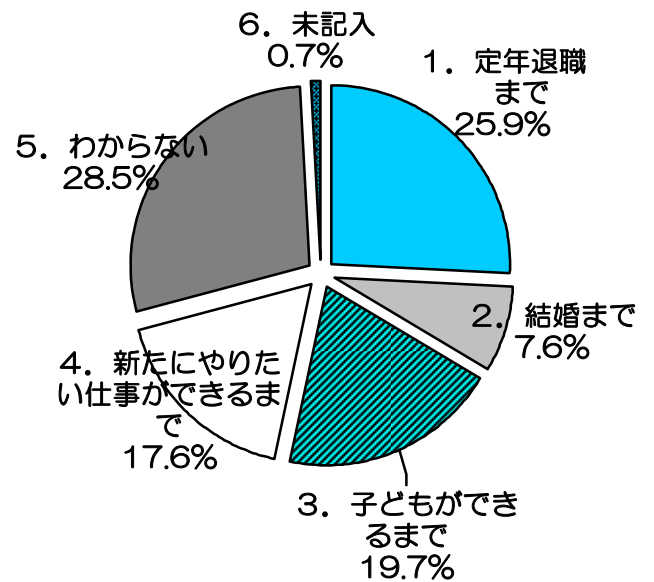
【全体】



【男性】



【女性】

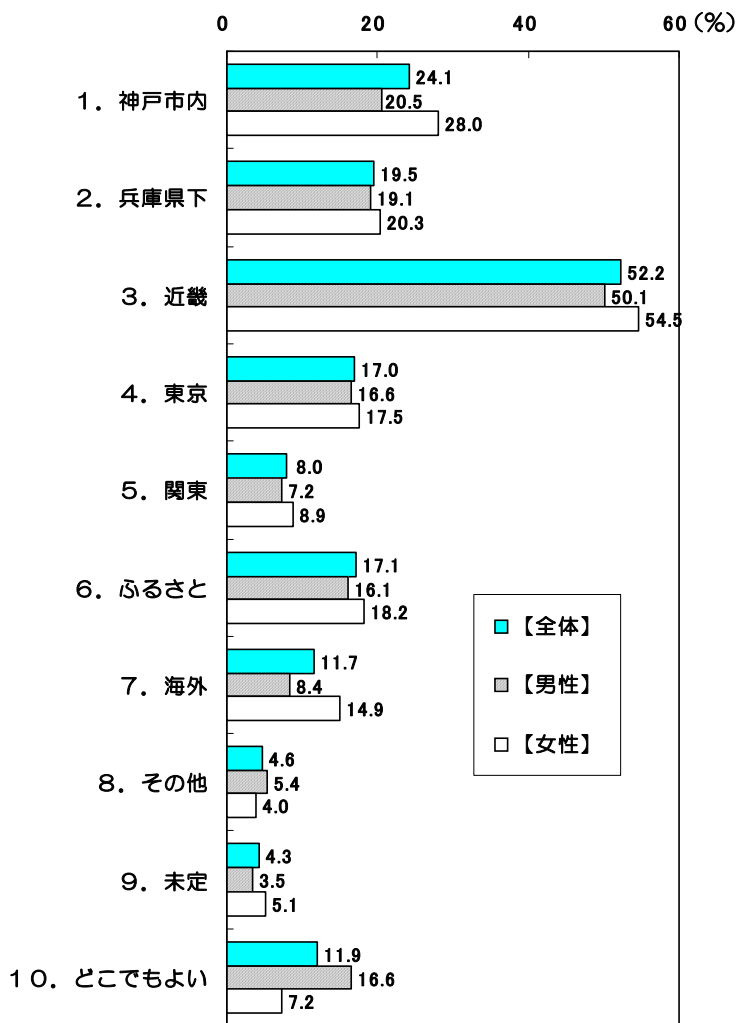


問4 どの地域に就職したいですか？該当するものに○印をご記入ください。(いくつでも○)

問5 問4を選んだ理由について、該当するものに○印をご記入ください。(いくつでも○)

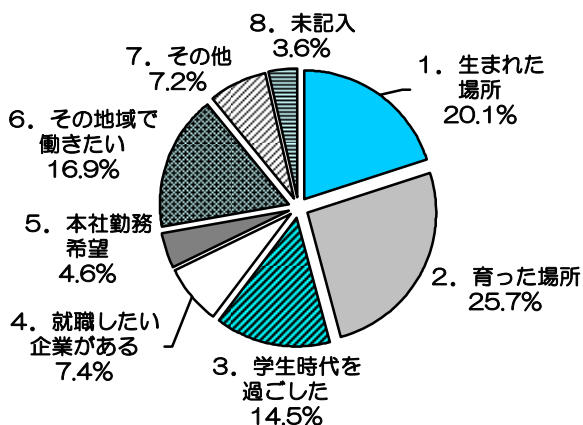
- 就職したい地域について聞いたところ、「近畿」が52.2%と最も多くなっている。
- 選んだ理由については、「育った場所」が25.7%と最も多く、次いで「生まれた場所」が20.1%となっている。

【就職したい地域】

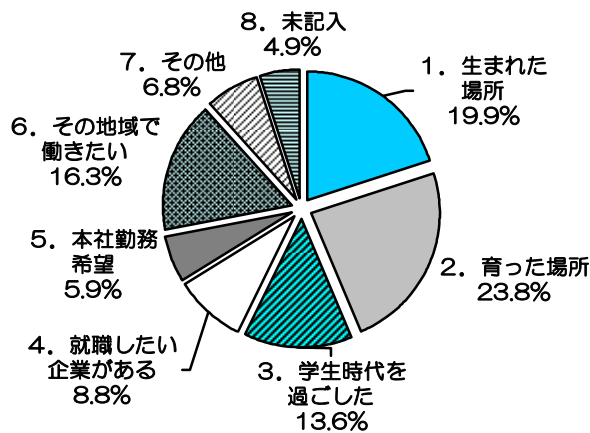


【選んだ理由】

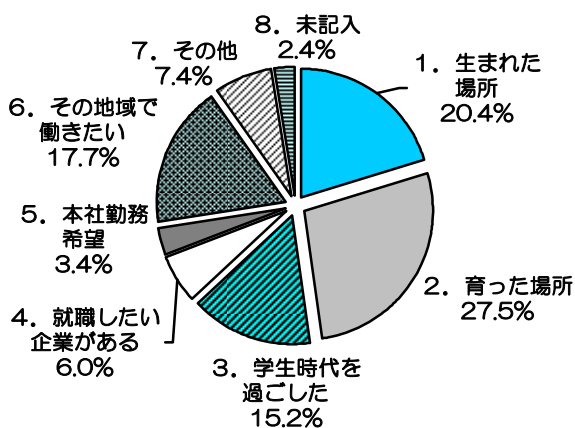
【全体】



【男性】

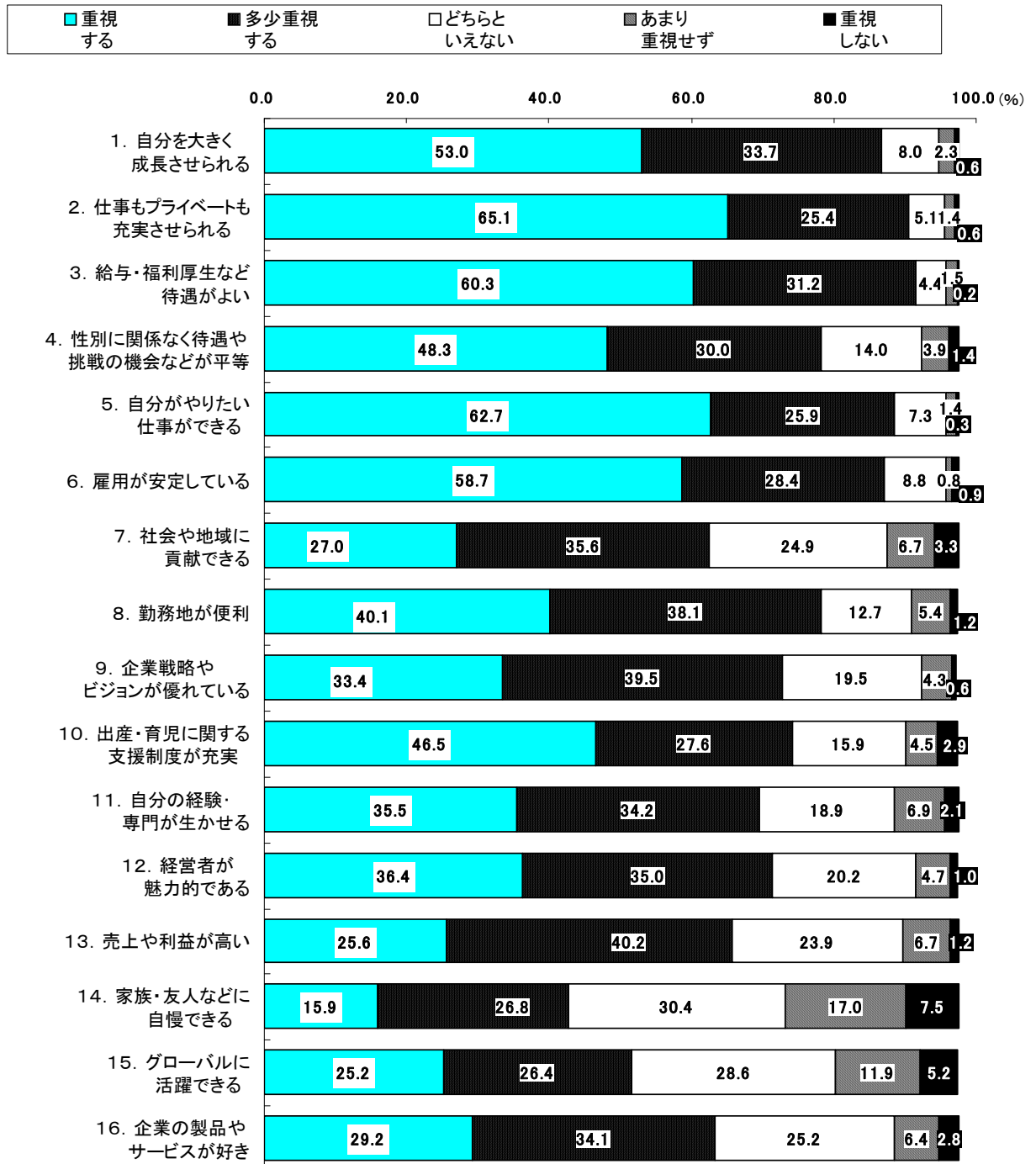


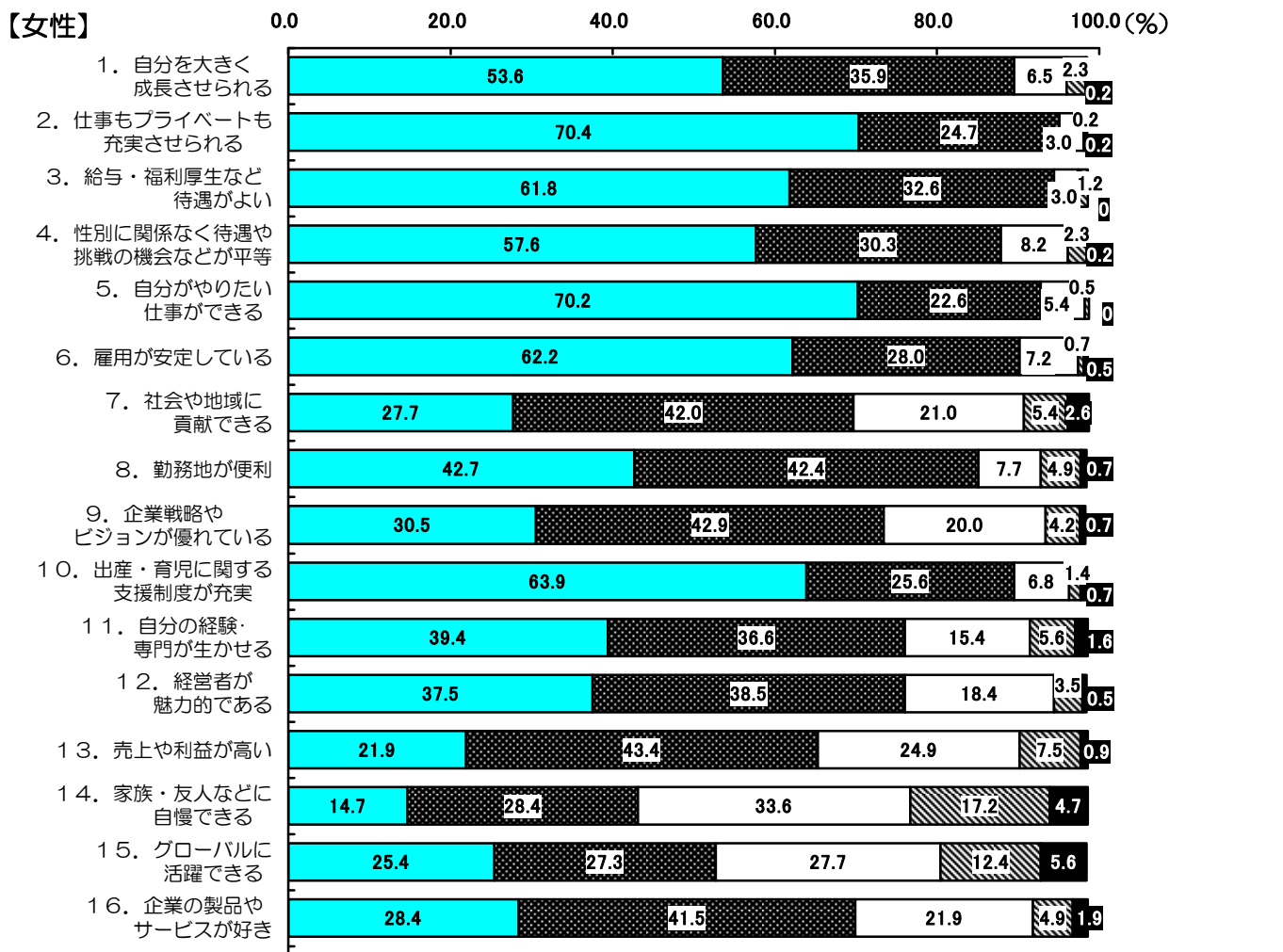
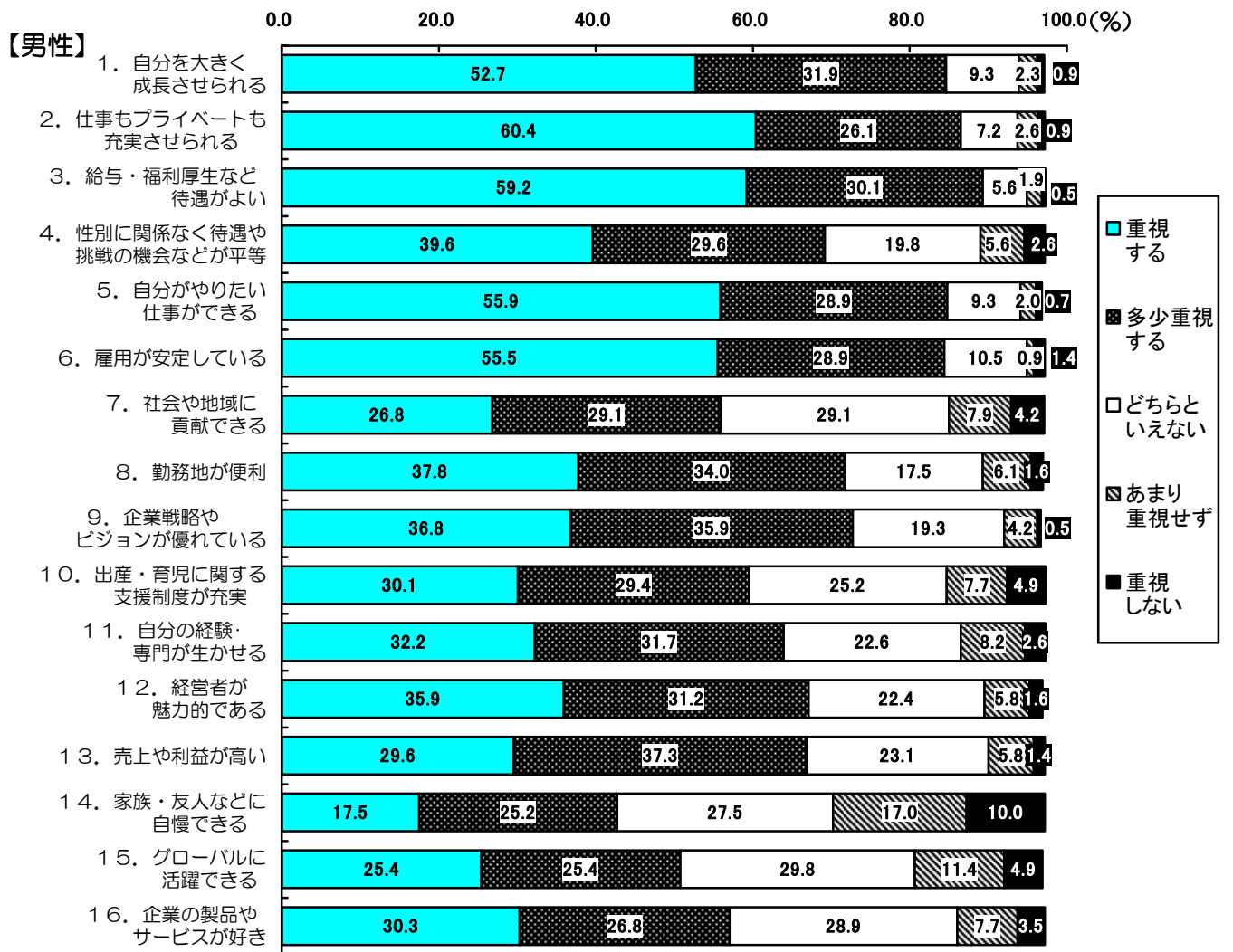
【女性】



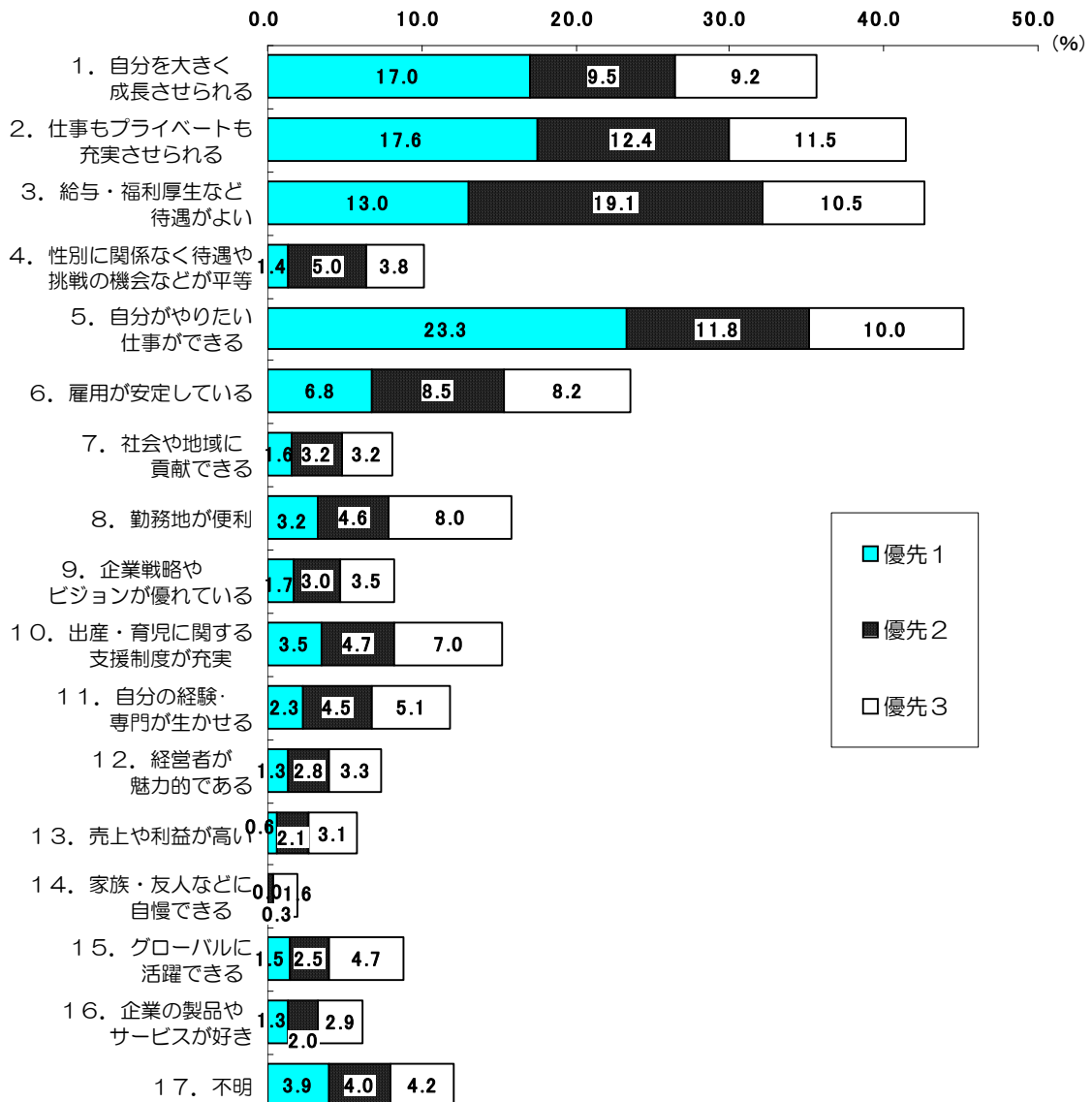
問6 企業を選ぶ際にどれほど重視しますか。次の各項目について、それぞれ該当するものに○印をご記入ください。

●各項目について、企業を選ぶ際にどれほど重視するか聞いたところ、「仕事もプライベートも充実できる」が65.1%と最も多く、次いで「自分がやりたい仕事ができる」が62.7%、「給与・福利厚生など待遇がよい」が60.3%、「雇用が安定している」が58.7%となっている。

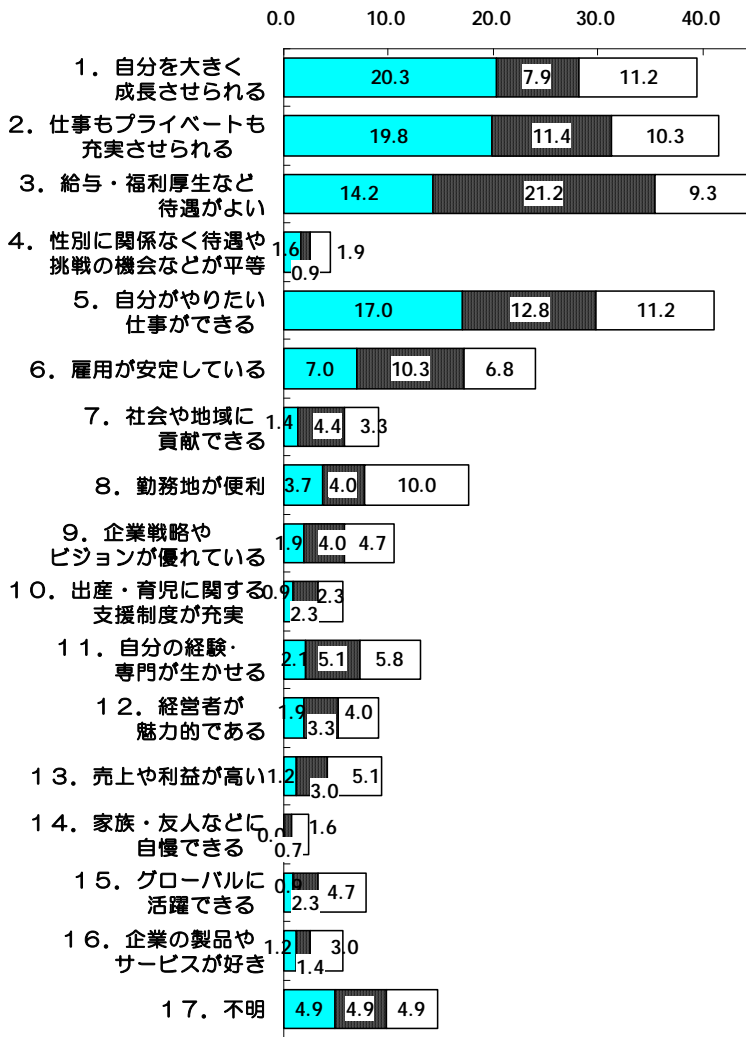




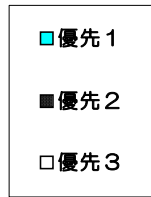
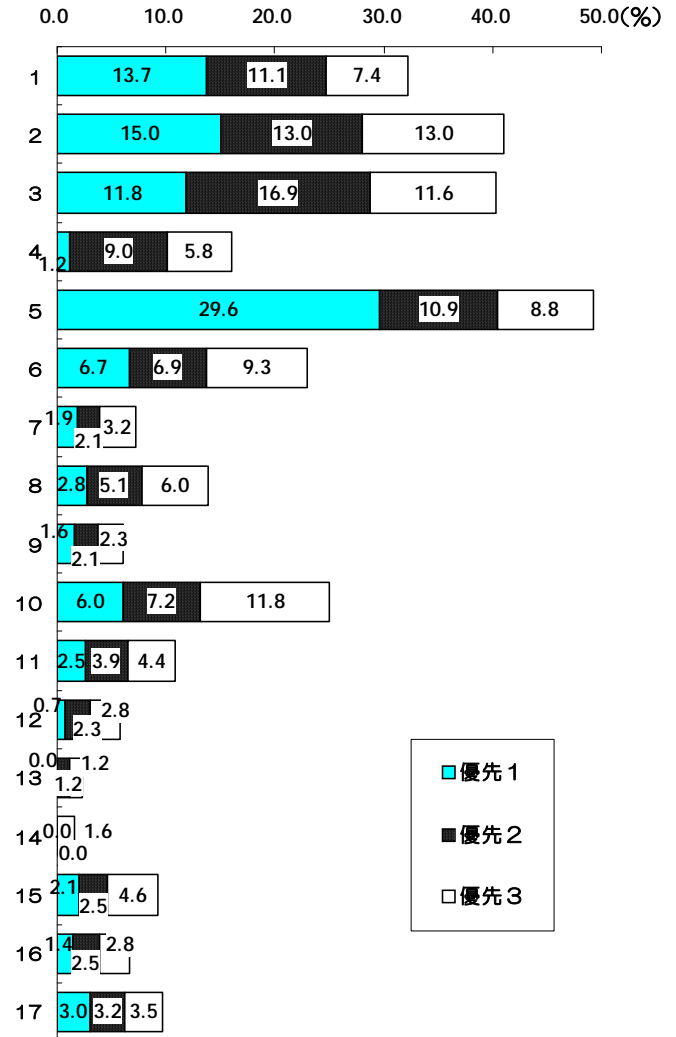
問7 問7の1～16の中で、優先するものを上位3つの番号をご記入ください。



【男性】



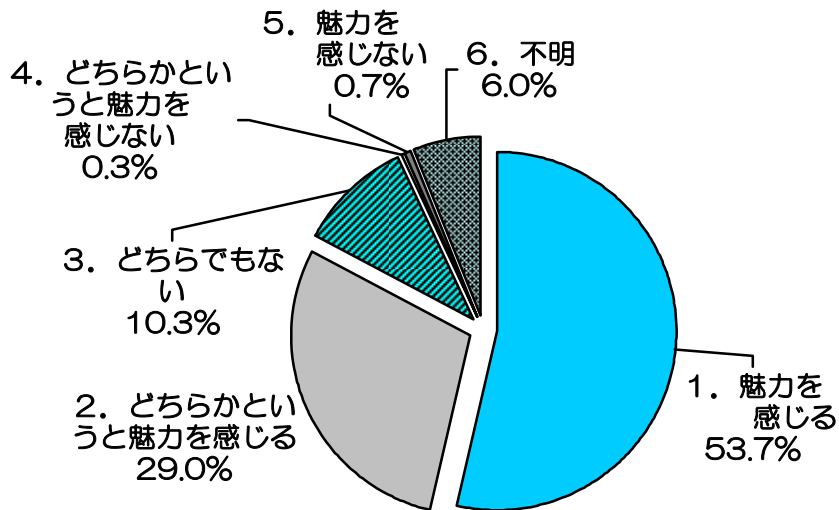
【女性】



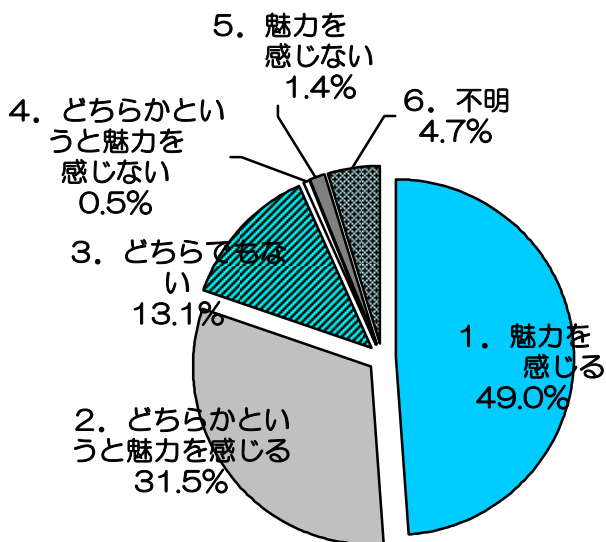
問8 ワーク・ライフ・バランスを推進している企業について、該当するものについて、該当するものに○印をご記入ください。

- ワーク・ライフ・バランス推進企業について、魅力を感じるか聞いたところ、「魅力を感じる」が53.7%、「どちらかという魅力を感じる」が29.0%となっている。

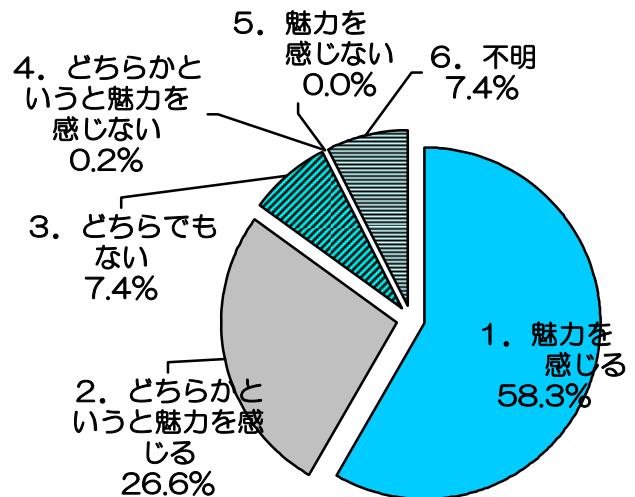
【全体】



【男性】



【女性】





## ○ワークライフバランスで人材確保戦略を

関西学院大学経済学部准教授 西村 智

**ワークライフバランスに関する2つの誤解**

ワークライフバランス政策は、少子化問題に端を発しており、少子化政策が約10年間女性のみを対象に行われてきたこともあり、未だにワークライフバランスは女性のためのものであると誤解されがちである。しかし、2002年に策定された少子化対策プラスワンが男性を含めた働き方の見直しを盛り込んでからは、少子化問題はすべての男女の問題として考えられるようになってきている。その流れでワークライフバランス政策が行われるようになったので、当然ながらこちらもすべての男女を対象としている。

もう1つの誤解は、企業にとってワークライフバランスは企業戦略であるのだが、しばしば福利厚生だと勘違いされることである。もちろん福利厚生の充実が人材の確保や定着、従業員満足につながるかもしれないが、福利厚生が労働費用の一部と見做される以上、不況期には（その必要性にかかわらず）削減される恐れがある。一方、「ワークライフバランスは企業戦略である」という立場に立てば、たとえ不況期でも必要な投資は削減されない。ワークライフバランスによって高められた従業員満足は彼らの仕事に対する意欲、ひいては企業業績を高めることにつながる。また、働き方や価値の多様性を認め、それらを経営に活かすダイバシティ・マネジメントには、社内コミュニケーションの増加、透明性や公平性が求められるが、それらはリスクに強い経営体質の基礎をつくる。このようにワークライフバランスを企業戦略として捉え、成功する例も聞かれるようになった。

今回のアンケート結果では、多くの企業がワークライフバランス制度を導入するメリットとして「従業員満足度の向上〔58.4%〕」、そして、残念なことに「福利厚生の充実〔53.0%〕」と回答しており、「優秀な人材の確保〔25.0%〕」「労働生産性や売上げの向上〔8.7%〕」「リスク対応力の向上〔6.2%〕」を回答した企業は少ない。ひきつづきワークライフバランスの正しい理解のために、いっそうの啓発活動を行っていくことが求められる。

**企業戦略としてのワークライフバランス**

では、なぜワークライフバランスが企業戦略となりうるのかについて述べたい。ワークライフバランス制度導入により期待できる代表的なメリットは以下の通りである。

- ① 優秀な人材の確保
- ② 離職率の低下（若年層の定着率、育児休業明け従業員の復帰率向上）
- ③ 企業イメージの向上
- ④ 仕事の質、成果の向上（業務フローの見直し等により時間当たりの生産性向上）
- ⑤ CSR（企業の社会的責任）
- ⑥ リスク対応力の向上（過重労働が原因の休職者数の減少等）

一方、導入にともなうコストは、

- ① 託児所等の設置（一時的コスト）、運営コスト（恒常的コスト）
- ② 制度改変に伴うコスト（一時的コスト）
- ③ 従業員の育児・介護休業に伴う人員配置コスト（恒常的コスト）

同時にワークライフバランスにより削減できるコストもある。例えば、

- ① 残業時間削減に伴う光熱費代節約
- ② 従業員の職場復帰率向上により新規採用コストの節約

等があげられる。

これらを総合したトータルの効果はプラスになることを、ドイツ政府や日本政府（内閣府仕事と生活の調和に関する専門調査会）が明らかにしている。

## 現役学生の職業観

今回の神戸市調査の大きな特徴は、ワークライフバランスの効果の1つである、優秀な人材の確保に着目している点にある。特に新卒採用が多いわが国では、現役学生の職業観や人生観を知ることが、優秀な学生の確保につながる。

アンケートからは以下のことが明らかになった。

### ① 希望する働き方の多様化 ―男女ともに地元志向

コース別人事制度が導入されて以来、一般的に、男子学生のほとんどが総合職を希望し、一般職は女子学生が希望する働き方との認識があったように思う。しかし、今回の調査結果から、男女による違いは少なくなってきたことがわかる。総合職、またはこだわりはないと答えた女子学生は半数以上にのぼる一方、地域限定総合職、一般職希望を希望する男子学生は合わせて2割程度いる（表1）。このように、男女の差は縮小し、男性、女性それぞれにおいて多様化が進んでいることが確認された。

表1. 希望する働き方

	総合職	地域限定総合職	一般職	こだわりはない	未記入
男性	36.1%	5.6%	13.3%	42.2%	2.8%
女性	25.2%	4.6%	17.1%	38.7%	14.4%

就職したい地域と理由にも同じことがいえる。男女ともに「近畿」が半数を超え、「神戸市内」「兵庫県下」がそれにつづく。一方、本社が多くある「東京」については17%程度でこれに関しても男女差は見られない。理由としてあげられた上位3項目は「育った場所だから」「生まれた場所だから」「学生時代を過ごした」である。男女間で顕著に異なる傾向は見られない。近年、地元のスポーツクラブなど地域生活を重視する若者が増えているが、今回の調査結果からもそのことが伺える。

### ② 企業を選ぶ際に最も重視すること―仕事もプライベートも充実は第2位

調査では16項目の中から最も重視するものとして上位3つを選択してもらった。その結果、優先度1位では、「自分のやりたい仕事ができる〔23.3%〕」、「仕事もプライベートも充実させられる〔17.6%〕」「自分を大きく成長させられる〔17.0%〕」が「給与・福利厚生など待遇がよい〔13.0%〕」や「雇用が安定している〔6.8%〕」を上回った。男女別にみると「自分のやりたい仕事ができる」では女子学生が男子学生を約12ポイント上回った一方で、「仕事もプライベートも充実」では男子学生が女子学生を約5ポイント上回った。

以上のことからいえることは、学生達の多くが地元志向で、ワークライフバランスを大切にしながら、自らの能力を活かしたいと考えているということである。このことは神戸市、あるいは関西を中心に事業を展開する企業にとって朗報ではないだろうか。ただし、これらの学生達を惹きつけるには、従業員が個々の事情に応じて能力を発揮できる環境整備が必要である。

## 神戸市内企業のワークライフバランスに対する考え

一方、企業調査をみると、ワークライフバランスに対する企業の考えはどちらかといえば保守的なものである。まず、前述したようにワークライフバランスが福利厚生〔＝労働費用〕だという誤解が少なからずある。そして、ワークライフバランス制度を導入することが困難な理由としてあげられた上位3項目が「人件費の増加につながる〔38.8%〕」「労働生産性や売上げが低下する〔38.5%〕」「人手が不足している〔34.7%〕」である。これは、まさに企業がワークライフバランスを費用とみなしているゆえの結果であろう。

ただし、ワークライフバランスを推進することにより労働生産性、あるいは売上げが上がるかどうかの証明は難しい。売上げの増減にはその他の諸要因も関係しているからである。一方、ワークライフバランスがコスト削減につながることは比較的示しやすい。前述したように、総残業時間を削減すれば労働費用、光熱費の節約になる。また、ワークライフバランスをとりながら活躍したいという従業員を引き止めることができれば、採用コストの節約につながる。

## 最後に

今回の調査で、多くの企業がワークライフバランスについて消極的である一方、男女を問わず多くの学生がワークライフバランスのとれる働き方を求めていることがわかった。また、地元志向が強い学生達が多くいることもわかった。性別に関わらず従業員一人一人が持てる能力を發揮できる、魅力的な職場作りをすることは、優秀な人材を確保する戦略として有効ではないだろうか。福利厚生とは違う、新しい報酬の形として、ワークライフバランス（仕事と生活のバランスがとれる働き方）を推進していくことが求められる。

### ワーク・ライフ・バランスと企業経営

ワーク・ライフ・バランス（Work-life Balance）とは、仕事生活と仕事外生活（家庭生活、地域生活、社会生活など）との間に適度なバランスをとり、仕事生活に偏重しがちな日本人の働き方を変えるために提唱されてきたキャッチフレーズである。グローバル化の急速な進展や少子高齢化社会の本格的到来を迎え、我が国においても、ここ数年の間に、政労使挙げてのワーク・ライフ・バランス推進へ向けた取り組みが活発に行われつつある。

しかし、ワーク・ライフ・バランスの認知度は、社会的には未だそれほど高くはなく、2008年7月に実施された内閣府の調査によると「名前も内容も知っている」との回答は1割にも満たず、「名前も内容も知らない」という回答が6割を超える状況である。実際にワーク・ライフ・バランスの向上に取り組んでいる企業の実例を見ても、女性を主たる対象として施策が施行されている例もあれば、男性も含めた全従業員を対象とする施策を「ワーク・ライフ・バランス」として掲げている例も見られ、その含意する内容もまちまちで、何ををもってワーク・ライフ・バランスとするかについても未だコンセンサスの得られている状況であるとはいえない。

一部の企業経営者を中心に、ワーク・ライフ・バランス向上へ向けた取組みに対し、ある種の“拒否反応”が存在しているのも事実であり、今回のアンケート調査結果でも明らかにされているように、とりわけ中小・中堅企業の経営者でその傾向が強いようである。このように、ワーク・ライフ・バランスの向上施策に対していわば二の足を踏む経営者が居る最も端的な理由は、この施策が企業経営にとってコスト増を余儀なくさせたり、ひいては企業業績を下げたりする危惧があるのではないかという疑義を、これらの経営者諸氏が抱いているからにほかならない。

### ワークとライフの“バランス”とは

こうした経営者諸氏の疑心暗鬼状態の背後には、このワーク・ライフ・バランスという言葉の「バランス」という語が、ワークとライフを天秤にかけ、ワークの効率を落とし、その分、逆にライフの比重を上げることと同義であるといった短絡的理解に繋がりがやすく、誤解を招きやすい用語であることと無関係ではないであろう。確かに、ワーク・ライフ・バランス向上のために各種の制度や施策を導入しようとする当初には、多少の手間もかかり、運用上の細かな問題も発生することから、一時的にはコスト増となることも全くないとはいえないかも知れない。

しかし、筆者自身が携わったインタビュー調査や他の多くの実証研究が示唆しているところによれば、3年を超えるような中長期的視点に立つならば、優れた人材が当該企業に次第に定着するようになり、その社会的な波及効果も高まることから、確実にワークの効率は上がっていく。この現象を、筆者は、ワーク・ライフ・バランスの「Jカーブ効果」と呼んでいる。つまり、単年度の収支バランスだけを見て一喜一憂するのではなく、中長期的なスパンで物事を考える必要性が、このワーク・ライフ・バランス向上というトピックスにおいては特に、必要となってくるということである。（筆者の携わった調査の詳細については、例えば、関西経営者協会・連合大阪で2007-2008年に行われた「ワーク・ライフ・バランス検討会」の調査報告書、連合兵庫・兵庫県経営者協会で行われた「多様な働き方」モデル推進事業等の報告書を参照されたい。）

## 学生はワーク・ライフ・バランス推進企業に高い関心

このたび神戸市が行なった調査結果をみても、上述と類似の趨勢を概ね確認することができる。即ち、資本金規模で大規模企業の方が、ワーク・ライフ・バランスに関する諸施策を「既に推進している」と回答した割合が高く、中小・中堅企業の経営者では、「推進する予定はない」という回答比率が高くなっている。労働組合のデータでも、従業員規模の大きい組合ほど、各施策に積極的に推進しようとしている傾向が読み取れる。

今回の調査で特筆すべき点は、これから就職しようとする若い大学生が、このワーク・ライフ・バランスについてどのような考え方をもっているかが、具体的に提示されていることである。市内の866名もの大学生から有意な回答が寄せられており、自治体レベルの調査としてこれほど大規模な調査が実施された例はなく、その意味で貴重なデータであるといえよう。ここでその結果の詳細を論ずる紙幅はないが、調査結果から窺える最も重要なポイントは、「企業を選ぶ際に何を重視するか」という回答に対し、ほぼ男女の性別に関わりなく、「仕事もプライベートも充実」や「自分のやりたい仕事ができる」といった、“プライベート”や“自分のやりたい”等のキーワードで括れるようなワーク・ライフ・バランス関連項目に高い関心を寄せているという結果が見事にあらわれていることである。

これらの項目は、従前では企業から一方的に提供される働き方に拘束され選択余地がほとんどなかった労働スタイルが、昨今においては、自己の関心やライフスタイルに合致させうるか否かという点を重要な指標として、自らの仕事生活をも適宜選択しようとする方向へと変化しつつあることを示している。したがって、これらの調査結果は、仕事生活と仕事外生活の間の適度な“バランス”を自律的に確立しようとするワーク・ライフ・バランス志向が、若い学生の間で高まりつつあることを示唆するデータとして捕捉することができるであろう。

また、今回の調査から明らかになった興味深い点は、これら若い学生が、地元（神戸近隣）で働きたいという志向をかなり強く有しているという事実である。従来から、とりわけ男子学生に関しては、名の知れた一流の大企業に就職できることこそが肝要であり、そうさえあれば勤務地にはこだわらない学生が多い、というのが一般的な認識であったが、今回の調査で明らかになったのは、男女の性別に関わりなく、地元で就職したいという志向が高まりつつあるということである。このデータは、昨今の学生が、仕事中心のライフスタイルではなく、地域に密着した仕事外生活との適度なバランスを志向していることを示唆するデータとして興味深い。次代を担う若い学生にとっては、今や一流の大企業という看板よりも、ワーク・ライフ・バランスが保持できる企業であるか否かの方が、就職活動時に企業を選択するポイントとして重要な指標になりつつあるのである。換言すれば、中小企業・中堅企業であっても、ワーク・ライフ・バランス施策を充実させ、そのことを社会的にアピールすることを通じて、従来では大企業に流れがちであった優秀な学生を確保できる可能性があるということである。

## 市民が自分流のライフスタイルをデザインできるまちに

神戸市は、ここ数年「デザイン都市・神戸」をキャッチフレーズに、魅力あるまちづくりを推進しつつあるところである。ここでいうデザインとは、建物や景観に関わる「まちのデザイン」、市民の生活に関わる「くらしのデザイン」、神戸らしいものづくりに関わる「ものづくりのデザイン」の3つが挙げられているが（矢田立郎『衆知を活かす』神戸新聞総合出版センター、2008年、137頁）、今回の研究会で検討された「ワーク・ライフ・バランス」もまた、自身の生活（仕事生活と仕事外生活の双方を含む）のデザインを市民各位が自身の手で行なうように変革するという意味において、「デザイン都市・神戸」を目指したまちづくり活動の一環に含めることができるのではないだろうか。

これまで、多くの日本企業では、企業サイドが提示した一律的な枠組みの中で従業員が働くという姿しか想定されていなかった。あるいは、たとえ複数の制度が提示されていて選択余地があったとしても、従業員としては周囲への気遣いもあり、暗黙のうちに1つの働き方しか選択してこなかったという現実があった。ワーク・ライフ・バランス施策が導入されていても、実際には従業員からみて使いにくい制度であることも多かった。ワーク・ライフ・バランスが社会の中心的価値に位置づけられつつある昨今、これからの日本企業は、多種多様な働き方のメニューを従業員に提示し、従業員は各自のニーズに合った自分自身のライフスタイルを、自らの手でデザインしていくことがますます求められるようになるであろう。

市民が仕事も生活も楽しく生き生きと輝き、安心して過ごせるまちづくりの基盤として、ワーク・ライフ・バランスは、今や避けて通ることのできない重要な論点となっている。未だ認知度が高いとはいえワーク・ライフ・バランスをさらに市民に啓発し、ワーク・ライフ・バランス関連事業への労使一体となった取組みを推進していくにあたり、行政が主導して果たすべき役割は大きい。市は、今回のアンケート調査の結果を市民からの“生の声”として捉え、ワーク・ライフ・バランス推進へ向けた各種の取組みを、今後もますます市政運営に根付かせ、活かしていくことが期待されている。

## まとめ

以上の分析を踏まえると、今後のワーク・ライフ・バランス推進の方向性として、次に示すような提言の形で要約することができよう。

- 1) ワーク・ライフ・バランスは、単年度収支の視点ではなく中長期的な観点で考えることが重要である。
- 2) とりわけ中小・中堅企業は、ワーク・ライフ・バランス施策を充実させることで、地元志向の優秀な若手人材を確保することができる。
- 3) ワーク・ライフ・バランス推進のためには、企業経営者と労働組合トップとが互いに手を携え、従業員にとって真に利用しやすい施策の導入を目指していく必要がある。
- 4) ワーク・ライフ・バランス推進の鍵は、働く人々の目線に立ち、多様でかつ選びやすい複数のメニューを提示することで、自らのライフスタイルを自らの手でデザインできるような社会へと変えていくことである。

### 【政府の動き】

政府の「仕事と生活の調和推進官民トップ会議」は、平成19年12月、「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」を取りまとめた。

行動指針には主に、①仕事と生活の調和の実現の取り組みは、各企業の実情に応じて労使で話し合い自主的に取り組んでいくこと、②行政がこれらの取り組みを積極的に支援するとともに、多様な働き方に対応した社会的基盤づくりを積極的に行うことなどが明記されている。

### 【神戸市の取り組み】

政府の動きをうけて、神戸市においても「仕事と生活の調和（以下、「ワーク・ライフ・バランス」という。）の実現のため、多様な働き方を推進していくことが必要であると考え、学識経験者、労働組合、経営者、行政からなる「多様な働き方調査研究会」を平成20年5月に立ち上げた。

研究会では、多様な働き方について調査・研究を行うため、今回アンケート調査を実施し、研究会での議論を踏まえ、神戸大学の上林教授と関西学院大学の西村准教授に分析と提言をお願いした。

### 【アンケートの結果から】

アンケートの分析から、中小企業ほど、ワーク・ライフ・バランスに対する意識が低いこと、また逆に、これから就職しようとする約8割の学生が、「ワーク・ライフ・バランス推進企業」に魅力を感じていることから、中小企業と学生との間に「ワーク・ライフ・バランス」に対する意識に乖離があることが浮き彫りとなった。

また、中小企業であっても「ワーク・ライフ・バランス施策を充実」させることで、優秀な学生を確保できる可能性があることもわかった。

### 【今後の取り組み】

神戸市では、今後、各企業・労働組合・大学に、このアンケート結果を発信して、さらなる「ワーク・ライフ・バランス」の推進を図るとともに、神戸における「多様な働き方」を実現するため、次の事業を展開していく。

#### （1）多様な働き方研究会の開催

「中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの推進方法」および「効果的な啓発方法」についてさらに研究を進めていく。

#### （2）学生と中小企業の意見交換会の実施

ワーク・ライフ・バランスに対する学生と中小企業の認識の差を解消するため、学生と中小企業との意見交換会を開催して相互理解を深め、中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの推進を図る。

### 【最後に】

「ワーク・ライフ・バランスの推進」は、神戸市にとっても、市民が仕事も生活も楽しくいきいきと輝く「豊かさ創造都市こうべ」の実現に向けて重要な取り組みである。

多様な働き方、生活の仕方（くらしのデザイン）に対応した施策を推進し、市民満足度の向上を図っていくため、アンケート結果の分析から提言された4つのキーワードを、今後、どうすれば企業をはじめ市民に根付かせていくことができるか、引き続き研究を重ねていきたい。

最後に、研究会委員の方々、並びにアンケート調査にご協力いただいた関係者の皆様に感謝を申し上げますとともに、今後の推進についてさらなるご尽力を賜りたいと願う次第です。





ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて  
平成 21 年 3 月発行

編集・発行 〒650-8570  
神戸市中央区加納町 6 丁目 5 番 1 号  
神戸市市民参画推進局市民生活部勤労市民課  
TEL (078) 322-5177  
FAX (078) 322-6033  
神戸市広報印刷物登録 平成 20 年度 第 359 号  
広報印刷物規格 A - 6 類



この印刷物は古紙パルプを含んでいます。



神戸市役所本庁舎 ISO14001 認証取得