

2010年3月

多様な働き方調査研究会提言

～ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて～

目次

- ・はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- ・働き方の移り変わり・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
- ・20年度調査研究－アンケート調査－・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
- ・21年度調査研究－学生と企業との意見交換会－・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
- ・【提言】調査研究総括－行政の役割－・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
 - －行政以外の役割－・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 7
- ・「多様な働き方」から「ワーク・ライフ・バランス」へ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
 - －多様な働き方調査研究会の総括に寄せて－
(神戸大学大学院経営学研究科教授 上林憲雄)
- ・ワーク・ライフ・バランス啓発活動を再考する・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12
 - －新たな段階へ向けての挑戦－
(関西学院大学経済学部准教授 西村 智)
- ・多様な働き方調査研究会での主な議論内容・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 14
- ・ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 15
- ・多様な働き方調査研究会委員・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 16

はじめに

人口減少社会を迎え、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。

平成 19 年 12 月には、政府が「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、ワーク・ライフ・バランスの実現のためには、例えば、育児・介護休業、短時間勤務、短時間正社員制度、テレワークといった「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必要があること、そのために、企業、働く者、国や地方公共団体等が取り組むべき方向性が示されている。

そのため、神戸市では、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、ワーク・ライフ・バランスの実現に向け、主に「多様な働き方」に対する意識調査を中心に調査研究を行ってきた。

20 年度には、学生・企業・労働組合の方を対象に、神戸における「多様な働き方」を推進していく資料として意識調査（ワーク・ライフ・バランスに関するアンケート調査）を実施した。（※詳しくは、21 年 3 月に公表の「ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて」を参照）

また、21 年度には、ワーク・ライフ・バランスに対する学生と中小企業との認識の差を解消するため、「学生と企業との意見交換会」を開催し、学生、企業の双方の立場からさまざまな質問や意見の交換を行った。

この度、これらの「アンケート調査」と「意見交換会」等の結果を踏まえ、調査研究会で 2 年間にわたり議論・研究したものを総括としてここに報告する。

働き方の移り変わり

かつては、夫が働き、妻が専業主婦として家庭や地域での役割を担うという姿が一般的であり、現在の働き方は、このような世帯の姿を前提としたものが多く残っている。



近年では、女性の社会参加等が進み、勤労者の過半数が共働き世帯であることや、男女ともに仕事と家庭に両立を希望する人が増加するなど、人々のライフスタイルや価値観が多様化しているが、働き方や子育て支援などの社会的基盤は、必ずしもこうした変化に対応したものとなっていない。



人口減少時代においては、社会全体として女性や高齢者の就業参加が不可欠であるが、働き方や生き方の選択肢が限られている現状では、多様な人材を活かすことができない。

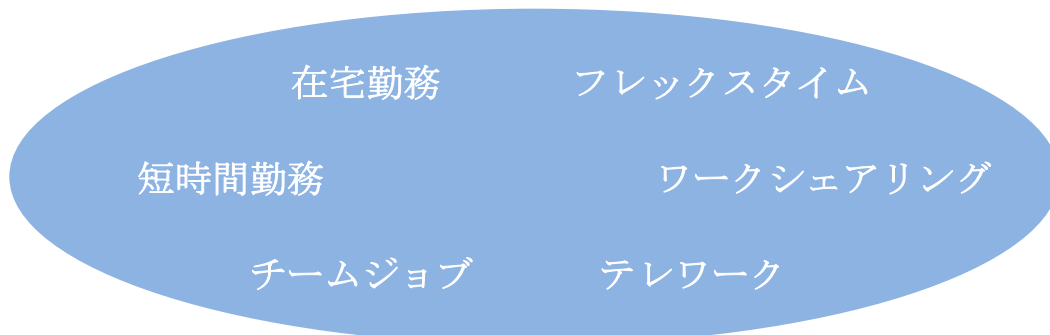


また、働く人々においても、様々な職業経験を通して積極的に自らの職業能力を向上させようとする人や、仕事と生活の双方を充実させようとする人、地域活動への参加等をより重視する人など、多様な働き方が模索されている。



そのため、個々人の生き方や、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて、**多様な働き方** が選択できる社会の実現が求められている。

多様な勤務形態の一例



※チームジョブとは〔ある業務を遂行するため、複数の人がチームを組み、そのメンバー間で働く時間を自由に調整するフルタイム勤務以外の柔軟な勤務形態〕

アンケート調査

学生・企業・労働組合の方を対象に、神戸市における「多様な働き方」を推進していく資料として意識調査（ワーク・ライフ・バランスに関するアンケート調査）を実施

結果

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

学生の約8割が、ワーク・ライフ・バランス推進企業に魅力

ワーク・ライフ・バランス推進の方向性(提言)

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

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

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

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掲示することで、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

※詳しくは、「平成 20 年度 ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて」を参照

学生と企業との意見交換会

ワーク・ライフ・バランスに対する学生と中小企業との認識の差を解消するため、「学生と企業との意見交換会」を実施。

意見交換会は、学生（神戸大学・関西学院大学の学生 28 名）と企業（中小企業を中心に 19 社 23 名）が、双方の立場からさまざまな意見の交換を行った。

学生

多様な働き方への支援はあるか
 子供ができて働き続けることができるか
 ワーク・ライフ・バランスの制度があっても活用されているか
 女性労働以外のワーク・ライフ・バランス施策の制度はあるか

企業

ダイバーシティは重要なキーワード
 制度を活用するには周囲のサポートや理解が必要
 従業員に対する教育も不可欠
 他の企業のワーク・ライフ・バランスの取り組みも参考になる

中小企業は、ワーク・ライフ・バランスを誤解又は意識が低い

ワーク・ライフ・バランスをテーマにした学生との意見交換会では、参加する企業が少ない

働く側の「意識改革」も必要！

企業側の取り組みだけでなく、従業員自ら生産性を高めるための努力も必要

ワーク・ライフ・バランスの正確な理解を
社会全体に普及させることが重要

—行政の役割—

現状と課題

- 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
- 企業はワーク・ライフ・バランスを企業戦略ではなく福利厚生で、コストがかかると考えている
- 企業同士の情報交換がないため、他社の取り組み（多様な働き方等）を知らない
- 企業（経営者）だけでなく、働く側（勤労者）の意識も低い
- （勤労者）制度が整備されていても、どのように利用してよいか分からない

1 啓発

対策

- 企業に対して
 - ・ ワーク・ライフ・バランス（経営戦略）セミナーの実施
 - ・ 先進企業事例紹介（ワーク・ライフ・バランスの取り組み、多様な働き方）による情報の共有化
 - ・ こうべ男女いきいき事業所の拡充
 - ・ 六甲アイランド推進モデル地域事業の情報発信
 - ・ 経営者同士の意見交換の機会の創出
 - ・ 労使一体となった取り組みの推進（会議、啓発活動、イベント等）
 - ・ 事業所訪問等による直接的な啓発
 - ・ 女性の活躍推進
- 勤労者（個人）に対して
 - ・ 情報提供、セミナーの実施（タイムマネジメント・キャリアデザイン、男性の育児参加等）
 - ・ 自己啓発・地域活動への参加促進
- 学生に対して
 - ・ 学生と企業による意見交換会の開催
 - ・ ワーク・ライフ・バランス推進企業へのインターンシップ

2

環境の整備

現状と課題

- 働きたいが、子どもを預ける場所がない
- もう少し遅くまで子どもを預かってほしい
- 親の介護のため、仕事に就くことが困難
- いつ介護が必要になるか不安
- ワーク・ライフ・バランス導入にあたり、何かメリットがあれば取り組みやすい

対策

- 両立支援施策の導入（保育・介護サービスの充実）
- 両立支援施設の増設（待機児童の解消、介護保険施設等の整備）
- ワーク・ライフ・バランス推進企業に対するインセンティブの創設（入札優遇制度の導入等）

3

地域での推進

現状と課題

- 働きたいが、子どもを預ける場所がない
- もう少し遅くまで子どもを預かってほしい
- 親の介護のため、仕事に就くことが困難
- いつ介護が必要になるか不安
- 子どもが学校から帰宅するまでの短い時間で働ける仕組みがほしい
- 少しでも社会参加をしたい
- 地域貢献をして生きがいを感じたい

対策

- 働く人を地域で支える仕組みづくり
 - ・地域住民による両立支援（託児、送迎、介護支援等）
 - ・シルバー人材センターの活用
- 地域就業の促進
 - ・地域における雇用の創出
 - ・ソーシャルビジネス支援プログラム【（財）神戸いきいき勤労財団】の活用、連携
- 地域コミュニティの強化
 - ・情報交換会・交流事業の開催
 - 住民、地域内事業所（市内在勤者）、行政を巻き込んでネットワークを構成

4

教育

現状と課題

- 「多様性」「ワーク・ライフ・バランス」の概念が理解できていない
- ワーク・ライフ・バランスや多様な働き方の必要性について、市民全体が理解する必要がある
- ワーク・ライフ・バランスを推進するには、企業も個人も自ら判断する力（自律性）を高めていく必要がある

対策

- 子どもの頃から（多様性・ワーク・ライフ・バランスの正しい理解・自律性を養う力）を身に付ける教育の実施

5

調査研究

現状と課題

- 制度の有無だけではなく、導入した制度の運用状況についても調べる必要がある
- 今まで働き方（勤務形態等）について議論はされているが、仕事の中身（権限委譲など）や働きがいに関連した議論は少ない
- 成功事例だけでなく、失敗事例も研究する必要がある

対策

- ワーク・ライフ・バランスに取り組むにあたり、制度や個人の活動をどのように変えたのか
 - ・企業：評価制度やキャリア形成の仕組みの変更について
 - ・従業員：家事・育児の取り組み、キャリアプランをどう変えたのか
- 働きがい（モラール）に関する調査
- 仕事の中身

6

連携の強化

現状と課題

- 行政では、それぞれが同じような取り組みをしている
- ワーク・ライフ・バランスの効果的な推進には、行政・経営者団体・労働団体がさらなる連携を深める必要がある
- 就職を控えた学生の考え方（勤労観）を知ることも重要

対策

- 行政機関の連携（国・県・市）
ひょうご仕事と生活センター等との連携(予算・事業を含めて)
- 神戸商工会議所、兵庫県経営者協会・労働組合との連携
- 学生との連携

—行政以外の役割—

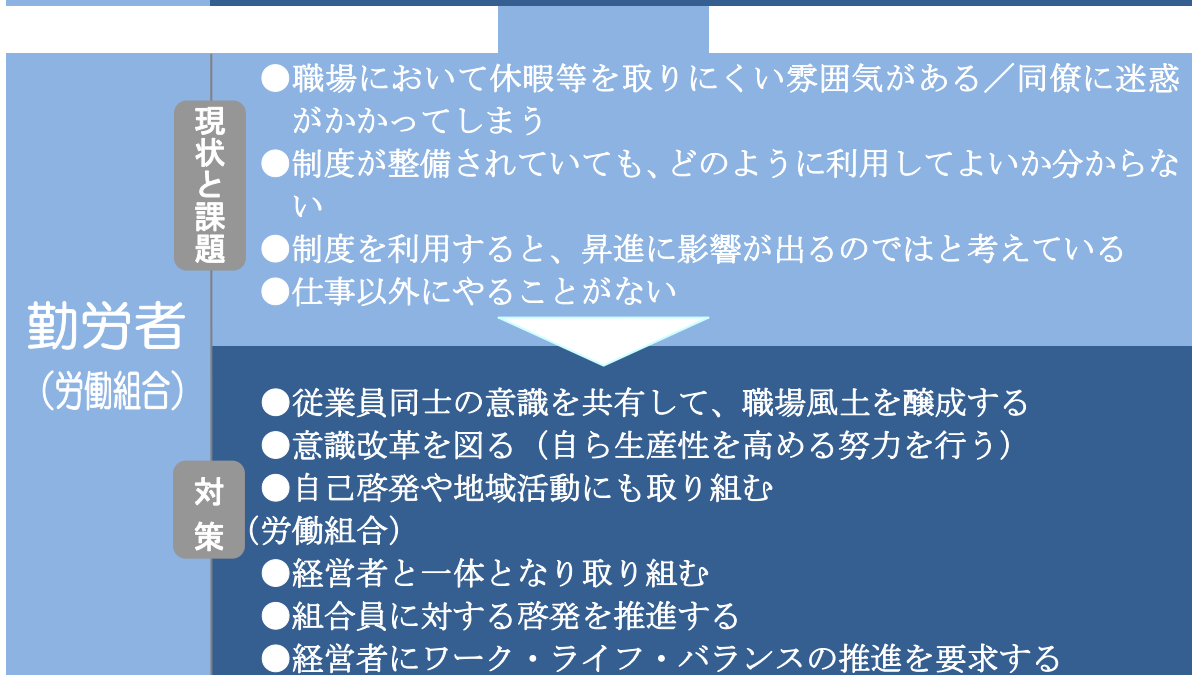
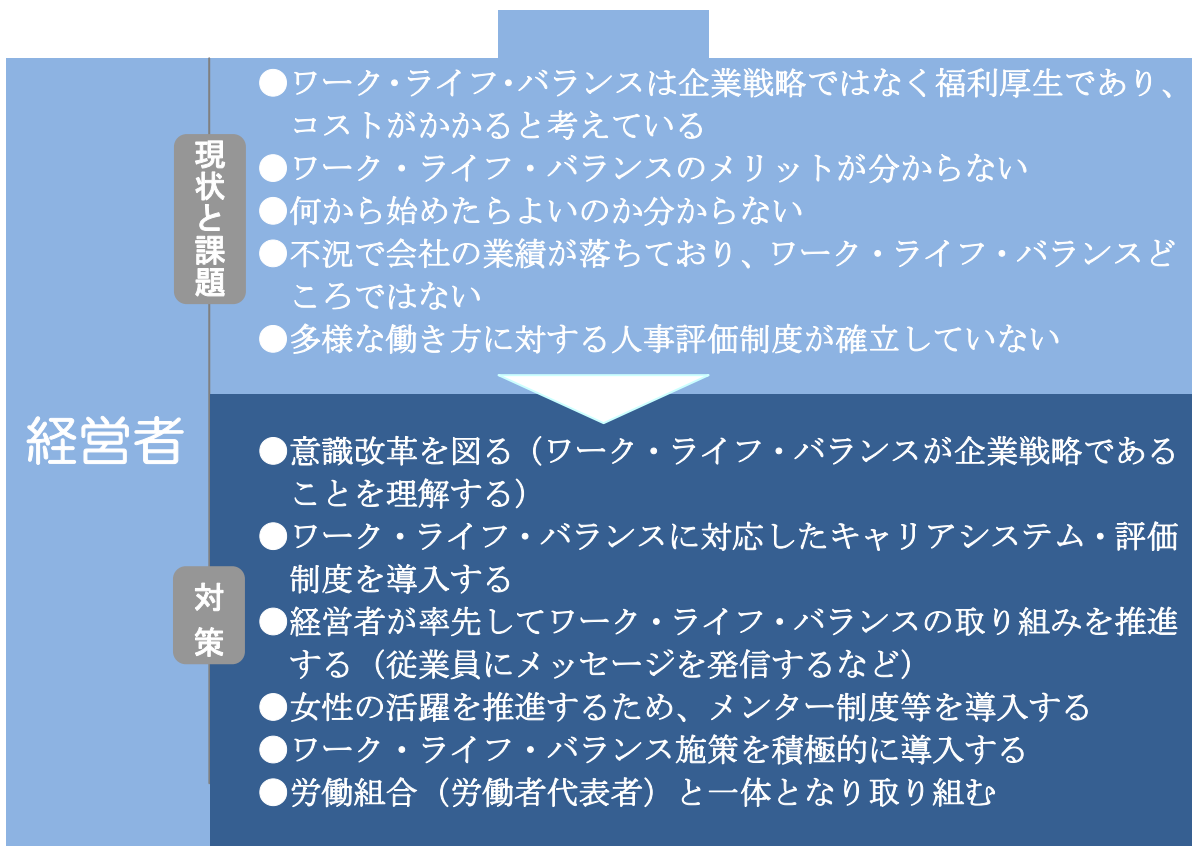
学生

課題

- 働くにあたり、自己の権利ばかりを主張するのではなく、組織の一員としての自覚・責任感を持つことが必要

対策

- 多様性・ワーク・ライフ・バランスを正しく理解する
- 自律性を身につける



ワーク・ライフ・バランスの実現

デザイン都市・神戸の魅力向上

「多様な働き方」から「ワーク・ライフ・バランス」へ ——多様な働き方調査研究会の総括に寄せて——

神戸大学大学院経営学研究科教授 上林 憲雄

「The 日本的経営」の変化

我が国の高度経済成長を支えた、いわゆる日本的経営において暗黙に念頭に置かれていた勤労者像は、端的には「企業への忠誠心が高く、定年に至るまで長期にわたり同一企業で働き続ける男性正社員」というものであった。日本的経営の組織力の高さはまさにこの勤労者像を念頭に置いて生み出され、国際市場における日本企業の競争優位の源泉とされてきたのだった。

ところが昨今では、定年まで同一企業で働き続けるという勤労スタイルを選択する人は徐々に減少し、自分のライフスタイルに応じて勤務形態を選択しようとする人が増えてきた。これがいわゆる「多様な働き方」の進展と呼ばれる現象である。神戸市の「多様な働き方調査研究会」においても、こうした各自のライフスタイルにあった勤務形態がいかに選択可能になるかどうかという論点を念頭に置きつつ、平成20年度－21年度の2年間にわたる調査研究が行われてきた。

若い世代の関心

当研究会において特に焦点を当てて検討された、20歳前後の若い学生諸氏の「多様な働き方」に対する印象や理解に関するアンケート調査（平成20年度）や意見交換会（同21年度）の結果からは、いくつかの興味深い発見事実が明らかにされている。

初年度のアンケート調査の結果から判明した点は、第1には、男女の性別に関わりなく、総合職に従事したいという希望者に加え、できれば地元（神戸近隣）で就職したいという地域限定総合職や、総合職・一般職に「こだわりのない」とする回答が増加しつつあるように思われることである。第2に、就職先企業を選択する際に最も優先する事項として、「仕事もプライベートもともに充実」と回答する学生が、「自分のやりたい仕事ができる」（23.3%）について、全回答の第2位（17.6%）になったことである（これらデータの詳細は、平成20年度報告書「ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて」に掲載されているアンケート結果を参照されたい）。これらのデータより、これから職に就こうとする若い世代の就労に対する考え方として、自身のやりたいことができる環境で、自らのライフスタイルと合致した働き方を概ね希望していることが窺えるであろう。

また、今年度を実施された意見交換会では、学生から企業に対する質問として、多様な働き方への制度的な支援があるかどうかや、子供ができて働き続けることが可能かどうかといった具体的な質問が目立ち、多様な働き方に対する関心の高さが窺えた。中には、「多様な働き方」に加え、ワーク・ライフ・バランスという言葉を用いて質問する学生も複数名存在し、「ワーク・ライフ・バランスといえば女性労働に関連する施策と思われがちだが、男性も含め全従業員に関する施策として位置づけられているか」や、「ワーク・ライフ・バランスに関する制度自体は存在していても、実際に活用する社員が少ないという点が問題であるというように大学では学習したが、貴社ではどうなっているか」といったような、かなり突っ込んだ質疑も活発に行われた。

日ごろ、人的資源管理や人事労務管理を学習し就職活動を控えている学生の立場から、「学生と企業との意見交換会」の場で実際にワーク・ライフ・バランスという用語を用いた突っ込んだ質問が活発になされた点からは、自身のライフスタイルと仕事をうまく調和させるような生活を今後も送っていきたいという学生サイドの希望や関心の高さを窺い知ることができ、興味深かった点である。

仕事も生活の一部という意識

「多様な働き方」という用語が、まさに「働き方」の次元、即ちどのような就労形態や勤務のあり方をとるのか（長期雇用、非正規雇用、短時間正社員など）という、あくまで労働の外枠に焦点を当てた概念であるのに対し、ワーク・ライフ・バランスという用語は、文字通りワーク（仕事）とライフ（生活）の双方の側面を捉えようとする概念である。上述のように学生サイドからワーク・ライフ・バランスという点に絡んだ質問が多く出てきたという事実は、若い世代の人たちが、仕事をあくまで自身の生活の一部として捕捉しようとしている姿勢の表れであるとみることもできるだろう。換言すれば、若い世代では、自分自身の生活全体のあり方を、ワークとライフの双方の側面から捉えようとしているのである。

ところが、現下なされているワーク・ライフ・バランスの各種議論においては、多くの場合、「多様な働き方」とさほど違わない、就労形態や勤務のあり方などの議論に留まっているケースが散見されるようである。短時間正社員システムの導入など、勤務体系のあり方に多様性を持たせることは焦眉の課題であり、ワーク・ライフ・バランスを高める上で重要な方途であることに異論はない。但し、本来であれば、ワーク・ライフ・バランスの議論においては、仕事の具体的中身と生活の間の質的な関係性により大きな焦点が当てられていしかるべきである。例えば、職場でどのような仕事を実際に従事しているか（職務上、自分で創意工夫ができるような自由裁量の余地はあるか、単調な反復労働ばかりについてはいないか、など）という点と、職場を離れた家庭生活や社会生活とが相互にいかように関わり合うのか、という論点と絡めて議論されるべきであろう。実務界でも学界でも、仕事の外枠である勤務形態や労働時間等の量的側面に焦点が当てられるあまり、仕事の中身や定性的・質的側面に関わる議論が少ないのは残念である。

その意味では、天秤や振り子を想起させ、片方を上げればもう片方が下がるというニュアンスのあるワーク・ライフ・“バランス”という語よりも、ワーク・ライフ・シナジー（仕事と生活の相乗効果）やワーク・ライフ・インテグレーション（仕事と生活の統合）といった用語の方がより適切なのかも知れない。いずれの術語を用いるにしても、ワーク・ライフ・バランスを向上させようとするれば、仕事の中身と生活のあり方とを総体として関連づけながら議論していく必要があるであろう。

ワーク・ライフ・バランス概念の正確な理解を

当研究会でも議論されたように、中小企業の経営者を中心に、企業経営サイドに未だワーク・ライフ・バランスに懐疑的なスタンスの経営者が多いのであるが、その理由の1つは、ワーク・ライフ・バランスの概念が、既述のようなワークとライフの間の関係性に注目して議論されるのではなく、ライフにかける比重を増やすことでワークの手を抜く、という方便のように捉えられる傾向が、社会全体にいまだ蔓延していることが大きいように思われる。ワーク・ライフ・バラ

ンスは、決してワークの比重を下げて仕事を怠けるための手段ではない。むしろ逆に、ワークとライフとの間の好循環を創り出し、ワークもライフ同様におもしろく仕事の効率も上がるし、その結果として企業の業績も上がり、個々人も幸福な社会生活を送れるようにする——そのための考え方がワーク・ライフ・バランスである。

こうしたワーク・ライフ・バランス概念の正確な理解を社会全体に普及させていくためには、働く側の「意識改革」もまた必要となる。当研究会の意見交換会のやりとりにも出てきたが、働く従業員サイドがあまりに自己の権利ばかりを主張し、組織の一員として仕事をする上での最低限のルールさえ遵守ができないようであれば、それは大きな問題である。若い世代の中にこうした自己の“権利意識”のみを声高に主張しようとするわがままな若者が、ごく一部とはいえ出現しつつあることが、ワーク・ライフ・バランスという用語それ自体に経営者がそもそも拒否反応を示してしまう状況を作りだしているという側面も、また確かにあるであろう。

市民生活の主体的な選択と創造を目指して

デザイン都市・神戸の魅力を更に向上させていくうえで、仕事と生活の間のシナジー効果を狙うワーク・ライフ・バランス概念の正確な理解とその普及は、重要な鍵となるはずである。そもそも“デザイン”という語は、主体による意識的・自主的な選択・創造を含意する用語であり、その意味で、経営者と従業員との双方が生活のあり方を主体的に選択し創り上げていこうとするワーク・ライフ・バランスは、デザイン都市・神戸というキャッチフレーズにまさに相応しい概念である。

経営者と従業員の双方がともにワーク・ライフ・バランス概念を正確に理解し、行政がその社会的な普及・実現に努めていくことが、健全な市民社会が形成され発展していくうえでの重要なステップとなるに違いない。

ワーク・ライフ・バランス啓発活動を再考する —新たな段階へ向けての挑戦—

関西学院大学経済学部准教授 西村 智

二年間の活動を振り返って

多様な働き方調査研究会では、二年間、多様な働き方をいかに浸透させていくかについて議論を重ねつつ活動を行ってきた。以下、ここで用いる多様な働き方とは主に正社員の多様な働き方を意味する。

初年度は、神戸市を中心とする企業、労働組合、学生を対象に多様な働き方に対する認知度や考えについて調査した。調査分析の結果、多様な働き方に対する企業と学生との認識にずれがあることが判明した。すなわち、多くの企業がワーク・ライフ・バランスを福利厚生（労働コスト）ととらえていたのに対して、学生側は職業生活において賃金や福利厚生よりもより重要な要素としてとらえていた。その結果を受けて、次年度は企業の代表者たちと学生達（総勢 51 名）が集い、働き方について忌憚のない意見交換会を行った。意見交換後の感想を見ると、実際に働く人々の仕事に対する真摯な姿勢が学生達にとっては刺激となったようである。また、企業側からは、学生達がどのように求職活動を行い、その中でどのような点を重視しているか、また他社がどのような取り組みをしているのかを知ることができ、今後の行動指針の参考になったとの意見が聞かれた。このような世代、そして、企業を超えた話し合いの場は、企業と学生が相互に理解を深め、また双方ともに「気づき」を得ることができる双方向のメンタリング的な効果を持っているといえよう。

また、これら二年間にわたる活動を通じて、常に懸念されたことは、中小企業のワーク・ライフ・バランスへの言葉に対しての強い抵抗感である。これは、先にも述べたが、ワーク・ライフ・バランスが投資ではなくコストとして理解されていることによる。本来、働きやすい環境を整備することで従業員の定着率やモラルが高まり、それとともに従業員が自律的な行動をとることが求められる結果、時間当たりの生産性が高まるので、ワーク・ライフ・バランスは投資としてとらえられるべきである。このような誤解の背景に、ミスリーディングな紹介、啓発活動にも問題がなかったか再検討する必要がある。

なぜワーク・ライフ・バランスは誤解されるのか

ワーク・ライフ・バランスの実現には二つの軸が必要である。一つは、仕事と生活との調和をとりやすくする環境の整備である。柔軟な勤務時間体系やテレワークの導入などが例にあげられる。もう一つは、働きがいである。これは目標をクリアした時の達成感や自己成長の実感などを意味する。環境整備だけを行い働きがいを軽視すると、仕事は続けやすいが働きがいがないという状況ができあがり、その結果、従業員のモラルが下がり、生産性の向上につながらないという可能性がでてくる。この場合、企業にとってはメリットがないので、ワーク・ライフ・バランスがコストとして見做されても仕方がない。しかし、働きがいを重視し、体系的なキャリア形成システムや各従業員の目標管理・評価システムを導入することで従業員は目標達成に向けて努力

を行うであろうし、自己成長を感じることでモラルが高まるであろう。その結果、企業全体の人的資本の蓄積が進み、効率性も高まる。この場合、ワーク・ライフ・バランスは投資として見做されるであろう。

そこで、これまでのワーク・ライフ・バランスの紹介や啓発活動を振り返ってみると、一つ目の軸に偏っていたことを認めざるをえない。関連する様々な企業調査もその内容はワーク・ライフ・バランスの制度の有無、あるいは制度運用の有無を尋ねるにとどまっている。しかし、本来は、それらの制度とともに、評価制度やキャリア形成の仕組みをどう変えたのかについても尋ねるべきである。また、従業員調査についても同様のことがいえる。制度を活用したかどうかだけでなく、仕事や家事・育児における段取りをどう変えたか、あるいは、自らのキャリアプランについてどのような変更を行ったのかについても尋ねる必要がある。

啓発活動における今後の課題－「働きがい」を軸に

今後は先に述べた二つ目の軸、「働きがい」をキーワードに加えながら調査や啓発活動を行うことが求められる。しかし、長時間労働を前提にキャリア形成を行ってきた企業にとって、多様な働き方を前提としたキャリア形成システムを導入することは、社内の抵抗など様々な困難を伴うことが予測される。そこで、啓発活動や情報提供においては、先進企業の事例をできるだけ多く紹介したり情報共有の場を設定したりするなどのサポートをしていく必要があるだろう。また、これまで以上に自律的な働き方を求められる従業員へのサポートも忘れてはならない。タイムマネジメントやキャリアデザインについての情報提供やセミナーなどがもっと増えてもよいと思う。

また、自律性を養うには幼い頃から自分で選択する力や物事をオーガナイズする力を身につける必要がある。常に与えられた課題だけをこなし、すでに誰かの手によってオーガナイズされた行事に参加するだけでは自律性は育たない。自律した次世代の働き手を育てるためには保育・教育分野とも連携をとりながら活動を行う必要がある。

■ 多様な働き方調査研究会での主な議論内容

■ 調査研究内容

■ 20年度 調査研究（アンケート調査）

アンケート結果

- ・中小企業ほどWLBに対する意識が低い
- ・学生の約8割がWLB推進企業に魅力を感じている
- ・学生が企業を選ぶ際の優先度に「自分のやりたい仕事ができる」の1位に次いで「仕事もプライベートも充実させられる」が2位になっている
- ・WLBを企業戦略ではなく「福利厚生充実」と回答した企業は多いが「労働生産性や売り上げの向上」と回答した企業は少ない

研究会提言

- ・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
- ・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
- ・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
- ・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

■ 21年度 調査研究（意見交換会）

学生の質問・意見

- ・多様な働き方への支援はあるか
- ・子供ができて働き続けることができるか
- ・WLBに関する制度があっても活用されていないのではないか

企業の意見

- ・ダイバーシティは重要なキーワード
- ・男性が育児休業を取っているが周囲のサポートや理解、従業員に対する教育は不可欠
- ・他の企業のWLBの取り組みも非常に参考となった

研究会意見

- ・WLBの推進には、従業員が自ら生産性をあげていく努力も必要
- ・社会は「選択」していく場であり、個人、企業が「選択性」を身につけていくことがWLBの推進に繋がる

成果（見えた課題）

- ・中小企業は、WLBについて誤解又は意識が低い
- ・学生は、WLBの制度面だけでなく、運用面にも注目している

OWLBの推進には

- ・単に企業側の制度充実の取り組みだけでなく、働く側の意識改革も重要な要素となる
- ・企業同士の情報交換もWLBの推進に効果がある
- ・WLBや働き方に関する啓発が重要
- ・中高生から、「多様性」を認める教育が重要

■ 研究会での議論

- ・中小企業ほど、WLBに対する意識が低い
- ・経営者は不景気を逃げ口上として、WLBに取り組んでいない
- ・企業は、WLBを企業戦略ではなく、福利厚生と考えている
- ・現在のWLB施策は、育児・介護に偏りすぎているのではないかと
- ・女性ばかりでなく、男性や働く周囲の人（妻、家族）に対する調査も必要

- ・制度が整備されていても、それを考えて活用できる勤労者が少ない
- ・導入した制度の運用状況、企業の意識面の検証が必要
- ・今まで、働き方（勤務形態等）の議論はあったが、仕事の中身（権限委譲）にまで踏み込んだ議論は少ない
- ・WLB施策の効果はすぐに表れない。継続した地道な取り組みが必要

提言（行動指針）

経営者

- 意識改革（WLBが企業戦略であること）を図る
- OWLBに対応したキャリアシステム・評価制度の導入
- 経営者が率先してWLBの取り組みを推進
- WLB施策を積極的に導入する

勤労者（労働組合）

- 従業員同士の意識を共有し職場風土を醸成する
- 意識改革（自ら生産性を高める努力を行う）
- 自己啓発や地域活動に取り組む（労働組合）
- 経営者と一体となり取り組む
- 組合員に対する啓発を推進する
- 経営者にWLBの推進を要求する

学生

- 多様性・WLBを正しく理解する
- 自律性を身につける

神戸市

■啓発

- 企業に対して
 - ・WLB（経営戦略）セミナーの実施
 - ・先進企業事例紹介による情報の共有化
 - ・こくべ男女いきいき事業所の拡充
 - ・六甲アイランド推進モデル地域事業の情報発信
 - ・経営者同士の意見交換の機会の創出
 - ・労使一体となった取り組みの推進
 - ・事業所訪問等による直接的な啓発
 - ・女性の活用促進
- 勤労者（個人）に対して
 - ・情報提供・セミナーの実施
 - ・自己啓発・地域活動への参加促進
- 学生に対して
 - ・学生と企業による意見交換会の開催
 - ・WLB推進企業へのインターンシップ
- 環境整備・両立支援施策の導入、両立支援施設の増設
 - ・WLB推進企業に対するインセンティブの創設
- 地域との推進・働く人を地域で支える仕組みづくり
 - ・地域就業の促進
 - ・地域コミュニティの強化
- 教育
 - ・子どもの頃から、多様性・WLBの正しい理解・自律性を養う力を身につける教育の実施
- 調査研究・制度や個人の活動をどのように変えたのか
 - ・働きがい、仕事の中身の調査研究
- 連携の強化
 - ・行政機関の連携（国・県・市）
 - ・ひょうご仕事と生活センターとの連携
 - ・商工会議所・経営者協会・労組・学生との連携

デザイン都市・神戸の魅力向上

ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて

先の内閣府の調査（21年12月）によれば、ワーク・ライフ・バランスの認知度が21年3月の調査に比べて6.1ポイント上昇し、54.3%とようやく5割を超えたとの報告がなされた。ただし、「内容も知っている」人の割合は、2割弱（18.9%）と依然として低いことがわかった。

「ワーク・ライフ・バランスの推進」は、神戸市にとっても重要な取り組みであることから、20年度から2年間にわたり「多様な働き方調査研究会」において、主に就職を控えた学生を中心に多様な働き方に対する意識などアンケート調査をもとに研究を重ねてきた。その結果、学生の多くがワーク・ライフ・バランス推進企業に魅力を感じている一方で、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が浮き彫りとなった。

また、昨今の経済状況の悪化により、それどころではないという声がしばしば聞かれるが、この不景気にこそ、ワーク・ライフ・バランスを導入することで、仕事の効率化、従業員満足度の向上を図り、生産性の向上につなげていただきたい。

そのためにも、「ワーク・ライフ・バランス」の正しい理解をいかようにして周知させていくかが重要な鍵であることが研究会で明らかとなった。

今後は、「多様な働き方調査研究会」を発展的に解消し、「男女共同参画審議会」のワーク・ライフ・バランス推進部会において、多様な働き方だけでなく、ワーク・ライフ・バランス推進施策全般について検討していく。

ワーク・ライフ・バランスを神戸市の企業が積極的に推進することで、「デザイン都市・神戸」の魅力が向上し、まちの活性化につながるものと期待している。

さいごに、これまで調査研究にご協力いただいた関係機関・関係者の皆さんに感謝を申し上げあげるとともに、今後も引き続き「ワーク・ライフ・バランスの推進」にご協力賜りたい。

平成22年3月 多様な働き方調査研究会

—参考—

「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）

多様な働き方調査研究会委員（8名）

（平成 22 年 3 月現在）

神戸大学大学院経営学研究科教授	かんばやし のりお 上 林 憲 雄
関西学院大学経済学部准教授	にしむら とも 西 村 智
連合神戸地域協議会議長	まつむら ひでひろ 松 村 英 洋
神戸労働者福祉協議会事務局長	ふくだ のぶゆき 福 田 信 行
兵庫県経営者協会労働政策部長	やまかわ しろう 山 川 四 郎
神戸商工会議所総務部長	やすだ よしひで 安 田 義 秀
神戸市市民参画推進局市民生活部長	やすひろ てつゆき 安 廣 哲 幸
(財)神戸いきいき勤労財団常務理事	ふじかわ たけし 藤 川 剛

（問い合わせ先）多様な働き方調査研究会事務局

〒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