

1 ヒアリング調査報告

ワーク・ライフ・バランスの取り組みにおける事業所の実態についてより詳細な情報を得るため、アンケート調査と並行して、静岡県内の7事業所についてヒアリング調査を実施した。訪問の時期は2008年6月から12月の期間、訪問先はワーク・ライフ・バランス(以下WLB)の先進的取り組みを行っているとして静岡県等から褒章を受けた事業所の他、WLBについて特別な取り組みは行っていないという中小企業、中堅企業なども含んでいる(訪問先の内訳は1に記載)。調査では各事業所の管理部門責任者に対し、従業員の働き方やWLBに関わるマネジメントの考え方と現状、課題等についてヒアリングした。

1. 訪問先の内訳

訪問調査先は全部で7事業所、業種、従業員規模の内訳は次の通りである。

- (1)業種：製造業4箇所、情報システム、医療、介護各1箇所
- (2)従業員規模：50～99人以下1箇所、100～300人以下4箇所、300～999人以下2箇所
- (3)所在地：浜松市内4箇所、志太榛原2箇所、伊豆1箇所

2. 訪問調査した事業所の概要（業種、従業員数区分、所在地）とポイント

(1) 製造業・50～99人以下・浜松市南区

- ① 自動車、電機製品等の関連部品を製造する浜松市の典型的な中小企業である。この事業所はWLBという言葉を意識しているわけではないが、実質的な取り組みは進んでおり、実績からみても残業の極めて少ない事業所(月平均では1人当たり5～6時間程度)である。従業員の定着も良好であり、長期勤続者が多い。
- ② 経営のキーワードは「従業員を大切に」「儲かる仕組みを作る」「会社を大きくせず持続させる」など。従業員数はここ数年ほとんど変化がないが、売上は増加傾向であり、仕事量も増加している。
- ③ 効率化が図られているのは生産現場の機械化(省人・省力化)とIT化に依るところが大きい。また休暇取得の代替人員確保のため、個人の多能工化や社内会議の時間制限などマネジメント面で様々な工夫をしている。

(2) 製造業・300～999人以下・浜松市浜北区

- ① 自動車関連部品の加工がメインの中堅規模製造業である。近年事業領域と従業員規模が急速に拡大している。全体的に残業が多く、特定従業員への集中もみられる。長時間労働の従業員に負担が掛かっているとの認識はあるが、一方で削減の取り組みはこれといって行われていない。管理職会議の席上等でチェックする程度。
- ② 有給休暇の取得率は把握していない。年間を通じて1日も有給休暇を取得せず、公休日と振替休日のみの従業員も多いので、全体的な取得率は低調と思われる。今のところ従業員の長時間労働や低調な年休取得の状況について、経営者層の問題意識は低い。むしろ「長時間労働者＝責任感が強い」という評価になりがちである。
- ③ 近年、従業員規模が拡大し、従来行ってきた経営者依存の中小企業的なマネジメントが限界となりつつある。特に内部コミュニケーションに問題があると感じている。福利厚生行事などは結構多いが、組織がある程度大きくなると従来型の仕組みだけでは不十分。従業員と会社が一体となって働き方の問題を協議できるような場もなく、今後の課題である。

(3) 製造業・100～300人以下・浜松市浜北区

- ① 自動車関連部品の製造業である。業務の繁閑差が大きく、繁忙期は一部従業員に業務が片寄るといった問題意識は持っている。但し特別な労働時間短縮や従業員間の平準化などの対策は行っていない。
- ② これまで数人の女性社員が育児休暇制度を利用したが、休暇取得後に職場復帰の実績はなく、すべてそのまま退職している。女性の継続就業に関わる環境整備に課題を残している。
- ③ 「ワーク・ライフ・バランス」という言葉は知っているが、今のところ特に意識はしていない。現場で具体的な問題が生じていないため、会社としてWLB施策に取り組む状況にはなっていない。

(4) 医療・300～999人以下・焼津市

- ① 病院経営上、看護師等必要職員の確保は非常に重要である。多くの職員に「長く勤めてもらう」ためには、職員一人ひとりの満足度をいかに向上させるかが問題であり、経営上の最重要課題として位置付けている。
- ② 職員が利用するための託児所を設置している。利用する職員からは若干の利用料を徴収しているが、年間の運営経費は約800万円程度かかる。フルタイムの看護師一人分の人件費相当であるが、この程度の支出はやむを得ないものと考えている。
- ③ 人員の定着のためには、資格取得など仕事上のキャリア形成を支援することが必要と考えている。仕事をしながらキャリア形成ができていく過程を実感できると将来の展望がみえやすいし、継続就業のモチベーションも高くなる。
- ④ 病院内で起こる日常的な諸問題に対応するため、病院業務やトラブル解決に精通した相談員のいる専門の窓口を設置している。仕事上の悩み等は直属の上司が把握すべきではあるが、上司には相談しづらいことも多々あるので、そのようなシステムが必要と考えている。

(5) 情報システム・100～300人以下・浜松市中区

- ① ワーク・ライフ・バランスはISOの経営品質向上プログラムの一環として取り組んでいる。IT業界は「新3K職場」(きつい、苦しい、帰れない)などともいわれ、一般的に職場としてはマイナスイメージが強いが、顧客重視と社員重視(従業員満足の上昇)を同列に置く経営姿勢をとっている。
- ② 社員同士、社員の家族との結びつきを重視し、長期雇用と年功制を基本に置く「日本の経営」のスタイルを基本としている。一般に「IT業界は30代まで」などともいわれるが、若い時代の経験を40代以降になっても活かすことができるような職場をどのように作っていくかが課題である。
- ③ 「社員を大切にできる会社」というイメージは当社に対する周りの見る眼を変えると同時に、社員の意識も変えると考えている。

(6) 印刷業・100～300人以下・藤枝市

- ① 「男性にも女性にも優しい会社を作る」、「会社の負担にならない」、「社員満足度の向上を図る」などを基本的な方針として、近年、社内の仕組みの見直しを検討してきた。
- ② 上記方針に基づいて長時間労働の是正を図るには、業務の効率化を進めることが必要であったが、効率化の推進によって「強靱な企業体質」ができあがってきたと考えている。
- ③ これまでの取り組みで長時間労働はかなり改善されてきたが、有給休暇の取得率は依然低く、今後の課題と考えている。

(7) 介護・100～300人以下・伊東市

- ① 介護の分野ではかなり大規模な事業所である。介護に携わる人材の不足を克服し、共生できる地域社会作りに貢献する事業とするために何よりも大切なことは「お互いにフォローし合う職場」であること。誰かが都合で休む場合も、すぐに替わりの者が出向き、穴をあけないようにしなければならない。職員の間には「お互い様」の意識があればこそ、そのようなことがスムーズに行われる。
- ② 職員に対し、介護福祉士、ヘルパーなど介護の仕事に役立つ資格の取得を勧め、積極的に支援している。事業所内で試験合格に向けた連続講座を開催している。
- ③ 仕事上の様々な問題、悩みに対応するための専門スタッフ制度を設け、職員の相談に応じている。直属の上司など職制で解決することが基本ではあるが、別ラインで問題解決の回路を作る策は非常に有効であると考えている。

3. ワーク・ライフ・バランスと組織マネジメントの考え方

業種、規模を問わず、組織の効率的な運営と従業員の満足度向上はあらゆる組織に求められるマネジメントのポイントである。環境変化への対応と事業の堅調な持続を可能にする必要条件といってもよい。近年、社会的な課題とも位置づけられているWLBの推進も特別な類の経営課題ではなく、組織の効率性と従業員満足度向上を基本として推進されるべき課題であり、「基本」の状況次第でWLB推進の成否も決まるといっても過言ではない。

(1) 働きやすい職場と組織運営

「人材」という視点から最も重要なことは「従業員の定着」である。「働きやすい職場」に向けた組織マネジメントの成果は何よりも「定着」の度合いに反映される。「出入り」の激しい、人材が定着しない職場には従業員満足、蓄積と熟成が乏しく、長期的な「組織力」も形成されない。従業員はある程度長期的な業務経験と組織内コミュニケーションを通じて、様々な業務上のスキルや、組織の論理、企業文化などを自分のものとし、キャリアを形成することができるのである。組織内の繋がり、互惠意識なども人材が定着していればこそ可能であろう。従業員から質の高い労働を引き出し、生産性を向上させ、WLBが確保された、やりがいのある働きやすい職場・組織は、あらゆる状況下でも継続性を担保できる強靱性を持つことが可能である。逆にいえば「従業員の定着度合い」こそは、組織運営における最も基本的な判断基準であるといってもよい。

このような組織を作り上げるために重要なことは経営者・管理職・従業員の距離感をできる限り「近く保つ」ことではないだろうか。経営者が現場の状況に常に心を配り、生じている問題に丁寧に対応していくことで従業員は安心して業務に専心できる。従業員が経営者と距離感を感じるような「間延びした組織」においては中間を繋ぐ管理職層に過大な負担が掛かり、従業員は日々の業務に追われて余裕を失う。給与等の処遇や表面的な福利厚生では決してカバーできないマイナスのスパイラルに陥り、従業員や管理職の疲弊とモラルの低下、ひいては組織力の減退を招く。

また今回のヒアリングの中で強く感じたのはマネジメントのあり方と従業員規模の問題である。中小企業など小規模な組織では規則などに縛られない柔軟な対応によって「働きやすい職場」を実現することも可能であるが、一定規模以上の組織では「柔軟な対応」を続けることは難しいであろう。WLBを特に意識せずに、実質的な取り組みが進んでいるのであれば、WLBという「型にはめる」必要性はまったくないが、一定規模以上の組織では労使協働に基づく制度的な対応が求められる。

(2) 能力開発とキャリア形成の支援

人材定着と従業員満足の要件は様々あると思われるが、従業員のキャリア形成をいかに支援するかは重要なポイントである。日々の仕事の結果のみを管理するのではなく、結果を生み出すための基礎的な能力の向上や経験値を重ねることで積み上げられ、獲得される個々人のキャリア形成にも関心を向けなければならない。業務に対する正当な評価とともにキャリア形成のプロセスが意識されない職場では従業員は働きがいを感じることはなく、従業員満足の向上も難しいであろう。

ヒアリングを実施した事業所の事例では、従業員の定着に腐心する医療や介護などの業種で、資格取得など職員のスキルアップ、キャリア形成に強くコミットし、積極的な支援を行っていたことが印象に残るが、このようなことは医療や介護などの現場に限るものではないであろう。必ずしも公的資格というばかりでなく、仕事を積み重ねる中で「何ができるようになったのか」「さらに何ができるようになるべきなのか」を意識していくことは重要である。それは組織全体の効率性と発展性にも繋がるものであろう。

(3) 現場の問題をいかに把握するのか

今回のヒアリング調査の中で、職制のラインとは別に仕事上の悩みや困りごとの相談に応じる機能を組織内に設けている事例からも多くの示唆を得ることができた。組織の中にこのような機能を持つことの有効性を改めて認識すべきではないかと思われる。経営者・管理職が従業員の状況をきめ細かく把握することは、従業員満足向上の基本ではあるものの、直属の上司にはいえない、相談できない問題が日常業務の中で生じてくることも事実である。それを現場に溜め込み、放置しておくことは後々重大な問題を引き起こす可能性が高い。あらゆるルートや方法を使って現場での問題を掬い上げ、丁寧に対応を重ねていくことで従業員満足の高い職場を作り上げることができる。事例では医療、介護などの現場で既に導入されていたが、これも他の業種において応用可能なシステムである。

組織の効率的な運営と従業員満足の向上を同時に図り、WLBを進めていくことは容易なことではない。しかしWLBの推進は従業員、組織のみならず地域社会にも多大なメリットをもたらす。WLB、働きがいのある職場の事例は多くの場で紹介されているが、それがもたらす効果は一般に考えられている以上の意義を有し、社会的に深く、大きな広がりを持つものである。昨今の厳しい経済状況下であればなおさら、事業所現場の改革を社会へと広げる施策として、WLBの有効性と重要性を改めて認識すべきであろう。