

地方公共団体におけるWLB施策の推進に向けて

13.01.17

渥美由喜

0：東日本大震災後の変容

(1) エネルギー制約から、WLBはMUSTに

- ◇ 組織レベルでは、行動（夏の節電、冬の節電）が変わると、意識が変わる
- ◇ 事前に、『毎日、ノー残業デー』猛反発対した職場も、やればできるという気づき
- ◇ 『毎日、不夜城』は、反社会的行為という気づき（周囲の目も意識するように）
- ◇ WLBの経営効果は見えにくいと言われてきたが、エネルギー効率という指標は、明快

(2) 家族の絆を再確認

- ◇ 個人レベルでは、意識が変わると、行動が変わる
- ◇ 『家族の職場参観日』ブーム
- ◇ 自治体によっては、特別キャンペーン月間（夏季休暇など）、特別キャンペーン週間（19日を県民育児の日など）
- ◇ 自治体によっては、職場のノー残業デーと、就学児童の部活なしデーを連携させるキャンペーンも

(3) 被災地支援を契機とした、社会貢献機運の高まり

- ◇ お互いさま・思いやりは、日本社会の最上位規範であることが改めて確認
- ◇ ワークとライフが分断された被災地を支援する企業（ワーク支援）・NPO（ライフ支援）の連携も
- ◇ 特に若年層では、社会貢献意識が高い（企業によっては、人材研修の一環としてボランティア）
- ◇ プロボノの広がり（プロフェッショナルとしてのスキルを生かした社会貢献・地域貢献）
- ◇ 内向きのWLB（社内のみ）から、外向きのWLB（社外も視野に入れた）に
- ◇ 市民の三面性は、職業人・家庭人・地域人
- ◇ 三面性で合計1.5人分の役割を果たせば、労働力人口が7割減しても社会活力は維持
- ◇ 1.5人分の内訳は、職業人70%（30%は諦めつつ、生産性向上）、家庭人50%、地域人30%の配分

1 WLBの推進体制と意識啓発への取組

(1) 施策における基本認識の変化（少子化対策の一環→多様な人材が能力発揮できる働き方へ）

- ◇ 次世代法の意義は非常に大きかった：自治体・企業等が取り組むべき課題が明確に
- ◇ ただし、行動計画策定→実施→検証→再計画、というPDCAサイクルは、大企業向けアプローチ
- ◇ 中小企業には別の施策展開も必要（後述）
- ◇ 育児・介護などの『制約社員』が能力発揮できる職場作りへ
- ◇ 総論（必要性）から、各論へ（職場単位での業務改善、タイムマネジメント研修など）

(2) 施策導入の経緯

- ◇ トップのコミットメント（例：イクメン首長・イクメン議連等の広がり、育児なし首長の反省の弁）
- ◇ 地元NPOや企業の要請（地域振興策の一環）・市民の要請（行政突き上げ型から協働提案型へ）

(3) 庁内および庁外の連携による推進体制

- ◇ 当初は縦割り行政の弊害も（例：くるみん取得企業の情報は開示するよう通達が出される）
- ◇ 庁内横断的な推進体制があると連携・展開が容易に

< 庁外関係機関等との連携・推進組織の主な「検討内容」 >

- ・ 次世代育成支援行動計画の策定に係る提言、推進
- ・ キャンペーンやシンポジウム等の周知啓発のあり方について

- ・ WLB 推進に係る自治体と企業、労働者団体との連携・協力のあり方について
- ・ WLB 推進に係る共同宣言等の策定
- ・ WLB 推進のモデル事業の実施
- ・ WLB に取り組む企業の好事例の収集・情報提供
- ・ WLB に係る取組の提言、目標設定
- ・ WLB への取組の進捗状況の確認と効果の検証

(4) 上記推進体制において参加が望まれた、あるいは効果的であったメンバー

- ◇ 学者・研究者は最先端ではない（後から付いてきて、整理し・全体像を提示する役回り）
- ◇ 行政 vs 行政以外という二元論ではなく、同じ方向性を見て相互補完するスタンスが重要
- ◇ 行政の強みは、情報と信用。逆に、不足している点を洗い出して、メンバーを選定
- ◇ 職場単位での取組を熟知するメンバー→庁外メンバーのWLBに対する異論に、反論する役回り
- ◇ 他の自治体の取組を熟知するメンバー→進んでいる点は褒める・遅れている点は助言する役回り

(5) 推進体制構築にあたって直面した課題・問題点、および克服方法

- ◇ 庁外推進体制が形骸化・マンネリ化している自治体も→庁外メンバーの入れ替えによる活性化など
- ◇ 自治体担当者の交代とともに、取組機運が一気に低下するケースは非常に多い
- ◇ 自治体は、地域の課題と解決機関をつなぐコーディネーター・コンシェルジュ（情報提供）に
- ◇ 担当者の交代で左右されないよう、地元人材の育成は急務

2.表彰制度、登録・認定・認証制度

(1) 施策の特長

- ◇ ①子育て・次世代育成支援、②女性活用・男女共同参画といった点での取組を評価する制度が多い。
- ◇ 一方で、WLB を具体的に銘打って取り組みを評価する制度を設け、広報啓発に取り組む自治体も。

(2) 対象企業選定・審査にあたり、客観性を担保するための工夫

- ◇ 表彰：行動計画の策定が制度適用の基礎条件として位置づけられているケースが多い。
- ◇ 登録：企業が自己申告・宣言制で一定要件を満たせば登録
- ◇ 選定：応募企業の中から審査・認証等をするもの
- ◇ 認証：一定の客観的ポイントを積み上げた企業については認証するものなど、様々な形態がある。

(3) 工夫している点

- ◇ ①認証制度の参加企業を増やすために制度の敷居を低く設けている自治体
- ◇ ②先進的取組を評価し、参加企業の意識を風化させないために一定基準のクリアを求める自治体
- ◇ ①②のどちらを重視するかによって制度設計上の工夫がみられる。
例：認証による企業の PR 効果、公契約上の配慮など、企業にとっての具体的なメリットと連動。
例：認証企業のウェブサイトへの掲載、表彰等による知事との対談、新聞広告等の PR 効果。
- ◇ 必ずしも形式的な参加ではなく、認証が契機となって企業自身に変化をもたらす効果も出現。
例：同業他社が集まる現場で「子育て応援宣言企業」制度の存在を知った従業員が経営者に提案。

(4) 取組にあたっての課題

- ◇ 認証数が伸び悩んでいる自治体が多い。
- ◇ その理由は、PR 不足、インセンティブの不足、行動計画の策定に伴う負担感、類似制度の存在
- ◇ 国、都道府県、市町村の複数層で類似した施策が混在している場合には、企業側に飽和感も。
- ◇ 行動計画を策定しているものの、その内容を公開したくない企業も存在するため、検討が必要。

3. 金銭的支援施策

<WLB 推進に取り組む企業に対する奨励金・助成金等>

(1) 奨励金・助成金等の支給

- ◇ 企業の表彰・認証・登録等に伴う報奨金
- ◇ 男性育児休業取得、短時間勤務制度利用、女性管理職登用等への奨励金
例：広島県では、男性の育児休業取得率が全国平均の10倍に
- ◇ 育児休業・介護休業取得者の代替要員確保に係る費用助成
- ◇ 再雇用奨励金
- ◇ 事業所内託児施設設置に係る助成金（共同設置促進を含む）
- ◇ 企業内のWLB推進者設置や研修、社内規則の改定等の取組に係る助成金

(2) WLB 推進に取り組む企業に対する融資制度や優遇金利の設定

<融資制度や優遇金利の要件の例>

- ◇ 一般事業主行動計画の策定、届出
- ◇ WLB 推進企業等としての表彰・認証・登録等を受けた企業であること
- ◇ 企業における仕事と家庭の両立支援等を更に進めるための施策に必要な資金であること

(3) WLB 推進に取り組む企業に対する公契約上の配慮

<公契約上の配慮の内容の例>

- ◇ 入札参加資格審査における加点
- ◇ 物品調達における入札参加者の優先指名
- ◇ 条件付一般競争入札

<公契約上の配慮を受ける要件・基準の例>

- ◇ 一般事業主行動計画の策定、届出
- ◇ WLB 推進企業等としての表彰・認証・登録等を受けた企業であること
- ◇ 法を上回る制度の就業規則等への定め
- ◇ 女性活用への取組状況（管理職割合等）

<取組による効果例>

- ◇ 要件としている企業の取組（認証制度、行動計画策定等）やWLBの周知が飛躍的に進む
- ◇ 対象外企業に不公平感が生じている自治体は皆無。企業側では、社会貢献の一環として当然視。

4. WLB 推進に取り組む企業・団体に対する専門的なアドバイス

(1) 施策の特長

- ◇ 自治体がアドバイザー謝金等の費用を負担し、企業の持ち出しは生じない形態が多い。
- ◇ アドバイスを実施する専門家の職種としては、社会保険労務士が挙げられることが多い。
- ◇ 行動計画の策定支援、就業規則や育児・介護規定の整備、自治体の制度紹介と利用申請の支援。
- ◇ 企業のニーズは、経営陣・管理職の意識改革、現場の業務改善支援、タイムマネジメント研修など。
- ◇ 個別企業によって異なるので、全体会以外に、個別企業に時間帯を分けてアドバイスするケースも
- ◇ 利用が低調な場合には、制度の周知不足のほか、WLB という言葉へのアレルギーも考える。
例：神奈川県ではWLBの代わりに「組織活性化・人材活用アドバイザー」という名称で成功。

(2) 専門家のアドバイザー・相談員等への工夫

- ◇ 養成講座等に参加させ、経営戦略としてのWLBなど理解を深めた上で企業に派遣する自治体も
例：コンサルタント養成講座（参加者は、企業担当者、社会保険労務士・中小企業診断士など）
例：社会保険労務士の企業支援への同行およびアドバイスの中間支援

例：地元のシンクタンクの企業ヒアリングに同行および事例集の作成支援

(3) 取組にあたっての課題

- ◇ 企業によって温度差が大きい。基本的には、広める施策ではなく、深める施策。
- ◇ 行政の働きかけや商工会等の紹介によって受身で策定した企業は、継続しないケースも多い。

5. キャンペーンやシンポジウム等の周知啓発

(1) 施策の特徴

- ◇ 対象はさまざま。企業の経営者、人事担当者、一般県民。
- ◇ シンポジウムやセミナー形式が多い。持ち帰って全社に浸透させることが難しいという課題も。
- ◇ そこで、企業への出前講座（個別企業へのカスタマイズ）やワークショップ形式をとる場合も。
- ◇ 自治体単独ではなく、内閣府や各地の使用者団体や労働関連団体との共催の形をとる場合も。

(2) 工夫している点

- ◇ 自治体によって工夫のポイントはさまざま
例：広く一般に周知するためのパンフレット配布によって普及啓発。
例：WLB への取組方策を具体的に示す実践プログラムの普及
例：WLB 専門のポータルサイトを設置。
例：地元ラジオ・TV 局を活用した広報活動、地元企業の商品を活用
例：映像情報、DVD で、中小企業の生の声を伝えている
例：歌、ダンスなど、さまざまな媒体で周知啓発している自治体も。

(3) 進捗状況の確認

<WLB 進捗状況の指標例>

- ◇ WLB という言葉の認知度
- ◇ 市民意識（WLB がとれていると感じる人の割合など）
- ◇ 育児・介護休業制度の取得実績
- ◇ 一般事業主行動計画の策定率
- ◇ 女性の家事労働時間に対する男性の同時間の割合
- ◇ 企業における両立支援制度の整備状況
- ◇ 自治体が設ける制度への登録企業数
- ◇ 各種制度等の普及啓発に係る情報提供数
- ◇ 就業率、総労働時間などの労働関連指標
- ◇ 職業訓練、自己啓発を行っている労働者割合

6. WLB 推進に向けた課題

(1) WLB 理解の促進・深化

- ◇ WLB という言葉の認知度向上には一定の成果がみられる
- ◇ 一方で、従業員の福利向上のみならず生産性向上の手法であるという正しい理解がないケースも
- ◇ WLB は全ての労働者を対象としていること（介護をテーマに中高年の男性アピール）、
- ◇ 具体的な取組のイメージがわきにくいいため、依然として理解促進のための普及啓発が必要。

(2) 企業への理解

- ◇ 一方通行に施策を展開するのではなく、企業や労働者の課題やニーズへの理解を深める必要あり。
例：企業向け、労働者向けの Q&A コーナーの設置など

(3) 管理職への働きかけ

- ◇ 人事・労務担当者のみならず、管理職の理解促進にいかに関与させるかが WLB 浸透の重要な鍵。
- ◇ いわゆる『粘土層』対策。

(5) 地場の中小企業等の事例としての創出

<例>企業子宝率（合計特殊出生率の企業版）

- ◇ 実質的な、子育てと仕事の両立を示す指標として、6年前、拙著で提唱（当初は、「企業子持ち率」）。
- ◇ 従来のように、子育てしやすい職場になるように計画を立てて、PDCA サイクルをまわすという手法ではなく、企業子宝率の結果からその高い要因を探し出すという、逆の手法。
 - 企業の従業員が（男女を問わず）、在職中に持つことが見込まれる子どもの数。
 - 1人の女性が生涯に産む子どもの数を推計する「合計特殊出生率」の計算方法を参考に、従業員の年齢5歳刻みで子どもを持った割合を合計する。
- ◇ これまで、個別企業 100 社から依頼を受けて、実施。
 - 子育て支援で有名な大企業であっても、軒並み低い。
 - 子育てしやすい風土がないから、華々しい制度を作る大企業という実態がある。
- ◇ 子宝率が高い企業の考え方
 - 労基法などの法令遵守するのは当たり前
 - 地域で悪い評判が立つと、ビジネスに悪影響
 - 地域の子育ては未来の消費者、労働者への投資
 - 給与水準は高くなくても、近くで安心して働ける
 - 皆で助け合う雰囲気、チームワークが大切
 - この女性に辞めて欲しくない、就労継続のために会社は何ができるか一所懸命に考えた
 - 社員が幸せに安定した生活を送るのが会社の務め
 - 急な休みに備えて人員配置、日頃から情報共有
 - 家族同伴で社員旅行、バーベキュー
 - 人間味のある経営陣だからこそ、大変な時に頑張れる

7. 今後の取組の方向性～WLB を地域活性化の起爆剤に

- ◇ 東日本大震災後、社会の意識は大きく変化
- ◇ 首都圏でも、直下型地震が懸念される中、意識が変化
- ◇ これまで若年層は地方から都市部に流入
- ◇ 雇用環境が良好な都市部で働きたい
- ◇ 今後は、I ターン、U ターンが増える
- ◇ 子育て環境が良好な地方で子育てしたい
- ◇ 企業子宝率は、働きやすい・働きがいのある会社を選ぶ一つの尺度に
- ◇ 先進的な中小企業では後継者難の課題も解決。長岡塗装店（島根県、第一回内閣府総理大臣表彰受賞企業）で、後継者が U ターン

<具体的な取り組み案>

- ◇ WLB 推進を図れる人材育成の制度創設
- ◇ 各企業の実情に応じたオーダーメイドの提案をする専門アドバイザーの派遣
- ◇ 企業間の情報交換、情報共有を促進するためのネットワーク構築

以上