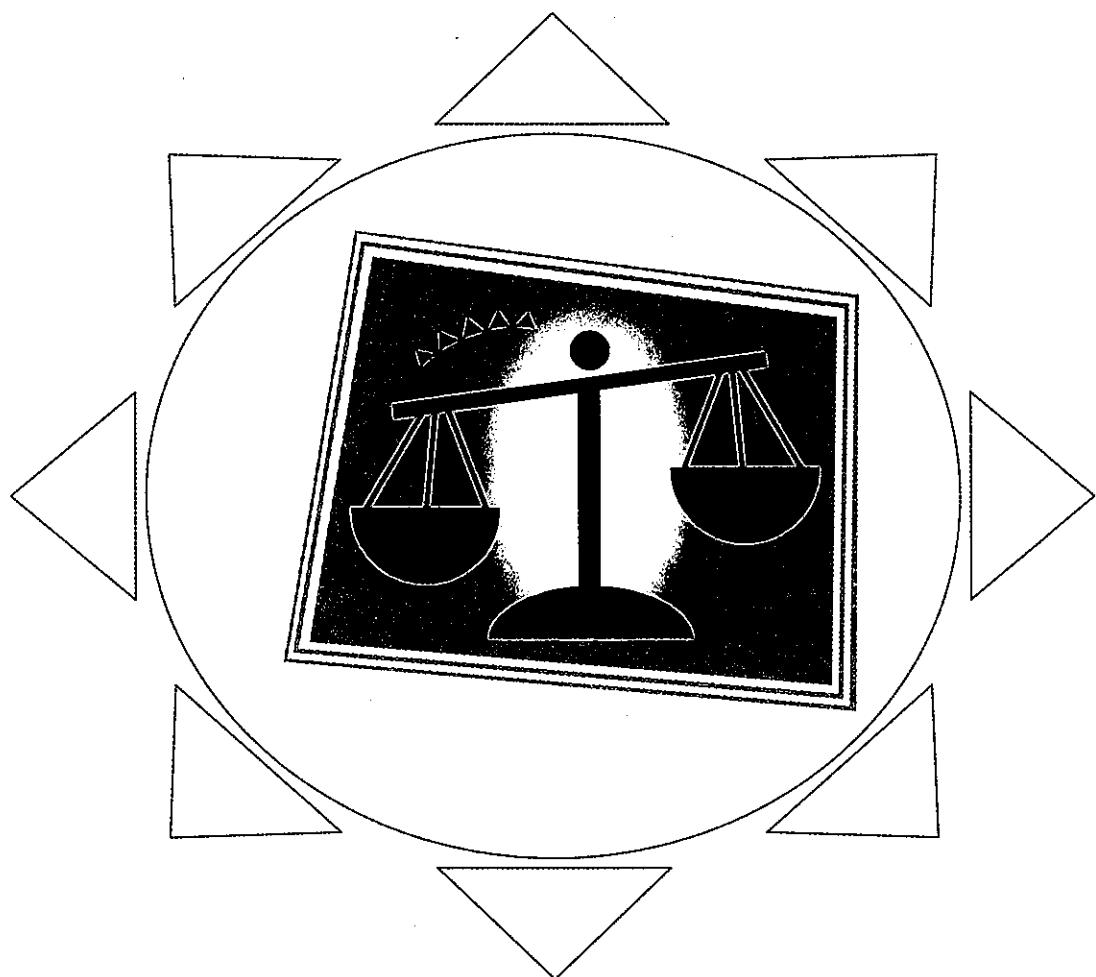


ワーク・ライフ・バランス推進で活力に満ちた自治体組織へ

～これからの職員の働き方～



ワーク・ライフ・バランス (W. L. B.) チーム

目 次

■ はじめに	3
■ 第1章 ワーク・ライフ・バランスとは	4
1 ワーク・ライフ・バランスとは（定義）	4
2 なぜ、ワーク・ライフ・バランスが必要なのか	6
3 私たちの考えるワーク・ライフ・バランスの定義	16
■ 第2章 自治体におけるワーク・ライフ・バランス	18
1 自治体職員へのワーク・ライフ・バランス支援	18
2 自治体職員のワーク・ライフ・バランス	23
3 ワーク・ライフ・バランス実現に向けたこれからの働き方	29
■ 第3章 ワーク・ライフ・バランスの推進のために	32
1 「働き方の見直し」について	32
2 「ステップ1 意識改革」について	40
3 「ステップ2 仕事の進め方の見直し」について	51
■ 第4章 ワーク・ライフ・バランス推進のための具体的な取組 （政策提言）	54
1 ワーク・ライフ・バランスの普及・啓発《ステップ1》	54
2 仕事の進め方の見直し《ステップ2》	58
■ おわりに	67
■ 卷末資料	69
● ワーク・ライフ・バランスに関するアンケート調査結果	69
● 民間企業等の事例紹介	83
● 参考文献	86
■ 研究員名簿	88

はじめに

最近、ニュースや新聞で「ワーク・ライフ・バランス」という言葉を耳にします。日本では、「仕事と生活の調和」と訳されていますが、「子育て支援」「男女共同参画」など様々な観点から注目を集めており、定義づけが難しいものです。

そんな「ワーク・ライフ・バランス」という言葉について、私たちはなぜ興味・関心を抱いたのでしょうか。研究員の考えは次のようなものです。

- ・「ワーク・ライフ・バランス」は「少子化対策」との関係で取り上げられることが多いが、年齢や性別にかかわらず、すべての人が調和のとれた生活を送るためにどのような職場環境の整備を行っていけばよいか研究したい。
- ・職員のメンタルヘルス対策を発展させる方策の一つとして「ワーク・ライフ・バランス」の視点を取り入れたい。
- ・自治体職員は、一般の企業などと比べても、休暇など柔軟な勤務体制が取られていると思うが、実際には上手く活用されていないのが現状。どうしたら活用されるのか研究したい。
- ・「ワーク・ライフ・バランス」という言葉は広まってきたが、生産性の向上や組織活性化のためというよりは、福利厚生的な意味合いが強い。この状態からどのようにして本来の意味の「ワーク・ライフ・バランス」にしていけばよいのか関心があった。

「ワーク・ライフ・バランス」は、「明日への投資」と言われていますが、「ワーク・ライフ・バランス」は組織にどのようなメリットをもたらすのでしょうか。

こうした出発点から、本研究会では、自治体における「ワーク・ライフ・バランス」の現状について、アンケート調査の結果などから考察し、民間企業の事例や有識者の意見などをもとに、自治体組織に求められるワーク・ライフ・バランス推進のための具体的な取組について、研究することにしました。

この報告書が、職員一人ひとりの、そして、自治体組織のワーク・ライフ・バランスの実現につながり、活力に満ちた自治体組織へと発展するきっかけとなることを願います。

第1章 ワーク・ライフ・バランスとは

1 ワーク・ライフ・バランスとは（定義）

（1）欧米におけるワーク・ライフ・バランスの取組

「ワーク・ライフ・バランス」(Work-Life Balance)とは、もともと欧米で発展・普及した概念である。

以下、近年取組が活発化しつつある英国及び米国と先駆的に取組が行われてきた北欧諸国について、その内容を挙げる。

英国及び米国は、従来「家庭は個人の問題」と捉える傾向があり、政府や企業による家庭への介入には消極的であった。だが、近年は、働く女性の増加や家族の形態の多様化といった問題が現れてきたのに伴い、ワーク・ライフ・バランスに係る取組が政府や企業、NPOなどにより行われるようになっている。

英國の場合

2000年3月、当時のブレア首相が5年間を期限とする「ワーク・ライフ・バランス・キャンペーン」を展開したことから、政府がワーク・ライフ・バランスの推進に主導的な役割を担うようになった。政府（貿易省）による「ワーク・ライフ・バランス」の定義は、「年齢、人種、性別にかかわらず、誰もが仕事とそれ以外の責任・欲求とをうまく調和させられるような生活リズムを見つけられるように、働き方を調整すること」である。

米国の場合

ワーク・ライフ・バランスの取組についての国や自治体の関与は少なく、企業やNPOが中心となって取組が行われている。1980年代後半、各企業に効率的な経営が求められる状況の中で、一部企業がワーキングマザーを主な対象とした「ワーク・ファミリー・バランス」の取組を導入した。その後、ワーク・ファミリー・バランスの取組は、すべての人に対象を広げたワーク・ライフ・バランスの取組へと発展し、企業戦略の一環として多様な制度が設けられてきている。

これらの国より早い時期から、ワーク・ライフ・バランスに関する取組に力を入れてきたのが北欧諸国である。

北欧の場合

スウェーデンでは、1974年、世界で初めて父母双方を対象とした「両

「親保険制度」（出産・育児休業の収入補てん制度）が導入されている。この制度に基づき、育児休業に際して休業直前の所得の8割が390日支給されるほか、その後も90日間にわたって一律額が支給される。また、法定の両親休暇については、両親合わせて480日取得できることに加え、休暇日数の一部は互いに譲渡可能とするなど、取得方法についても柔軟な対応がされている。

ノルウェーにおいては、男女を対象とした出産育児休業制度が1977年に導入されており、早い時期から育児にかかる労働者を性別にかかわらず支援する制度を整えている。

このほか、「サバティカル休暇制度」（スウェーデン：勤続2年以上の労働者が、手当の支給を受けながら最長1年間の休暇を取得し、家庭での育児や学習ができる制度）や「ジョブローテーション制度」（フィンランド：フルタイムの労働者が、代替要因として失業者が雇用されることを条件に、一定の範囲で休暇を取得できる制度）など、働く人々を多様な側面から支援する制度が設けられている。

（2）日本におけるワーク・ライフ・バランスの定義

現在の日本では、内閣府や厚生労働省等でワーク・ライフ・バランスに関する検討会議が実施されているほか、自治体や企業でも様々な取組が行われており、「ワーク・ライフ・バランス」という言葉は一般に広く浸透しつつある。

厚生労働省の場合

「仕事と生活との調和に関する検討会議」の報告書（平成16年6月）では、具体的に「ワーク・ライフ・バランス」という言葉は出てこないが、「仕事活動」と「仕事以外の活動」との調和を図っていくことの必要性が指摘されている。その後の「男性も育児参加できるワーク・ライフ・バランス推進協議会」の提言（平成18年10月）では、ワーク・ライフ・バランスの定義を、「働く人が仕事上の責任を果たそうとすると、仕事以外の生活でやりたいことや、やらなければならないことに取り組めなくなるのではなく、両者を実現できる状態のこと」と定め、働くすべての人のワーク・ライフ・バランスをとることの重要性を指摘している。

このように厚生労働省では、「ワーク・ライフ・バランス」は労働者や企業に対する施策の一環として位置づけられているのに対し、内閣府では、共生社会の実現という視点に立ち、施策を実施している。

内閣府の場合

「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会」の発表した「ワーク・ライフ・バランス推進の基本的方向」（平成19年7月）では、「ワーク・ライフ・バランス」を「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、自ら希望するバランスで展開できる状態」と定義し、多様性に富んだ活力ある社会を創出する基盤としてきわめて重要なものであると位置付けている。

また、平成19年度には、関係閣僚、経済界、労働界の代表者等による「ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議」において、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」（平成19年12月）が定められた。

ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議の場合

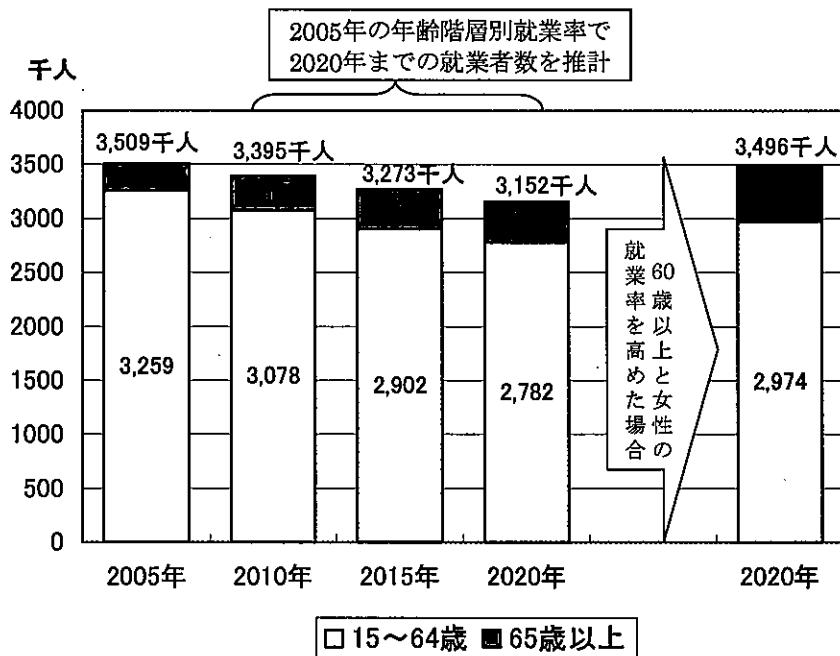
「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」では、「仕事と生活の調和が実現した社会」について、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」と定義づけており、すべての人が対象となることが前提とされている。

2 なぜ、ワーク・ライフ・バランスが必要なのか**(1) 社会全体としての必要性**

先にも述べたように、日本では、様々な形でワーク・ライフ・バランスについて検討されている。その社会的背景としては、少子高齢化により労働力人口が減少し、従来の雇用慣行では労働市場を維持することが難しくなってきたことが理由の一つに挙げられる。

労働力人口の減少により、生産量が減少し、経済規模の縮小が予想されるため、労働力の確保が課題となっている。そのため、現在働いている人々に加えて、今まで働いていなかった専業主婦や高齢者の労働力の活用が、今後一層求められる（図1-1）。

図1-1 「2020年就業者人口の推計」



資料：（財）埼玉りそな産業協力財団・埼玉県 共同調査結果より

専業主婦や高齢者の就業率を高めるためには、専業主婦にとっては、家事や子育てをしながらでも安心して働ける環境が必要であり、高齢者にとっては、身体に過度な負担とならないような柔軟に働ける環境が必要である。

このように、性別、世代にかかわらず多様な人々の労働力の確保のためには、仕事と生活のバランスに応じて柔軟に働ける就業環境の整備が、社会的に求められているのである。

つまり、あらゆる人がそれぞれのライフステージに合わせて働くことができる社会の実現のためには、ワーク・ライフ・バランスは必要である。

(2) 地域と人への必要性

ア 地域活動への参加

現代社会において核家族化が進展し、これまでの社会のしくみが変化する中で、働く人々が地域社会に関わることができず、地域活動の担い手が専業主婦と高齢者等に偏るなど、地域社会のつながりの希薄化が問題視されるようになってきている。子育てや教育、防犯など様々な側面から地域での支え合いの重要性が増す中、働く人々が地域社会の一員として、地域活動に従事するためには、ワーク・ライフ・バランスは必要である。

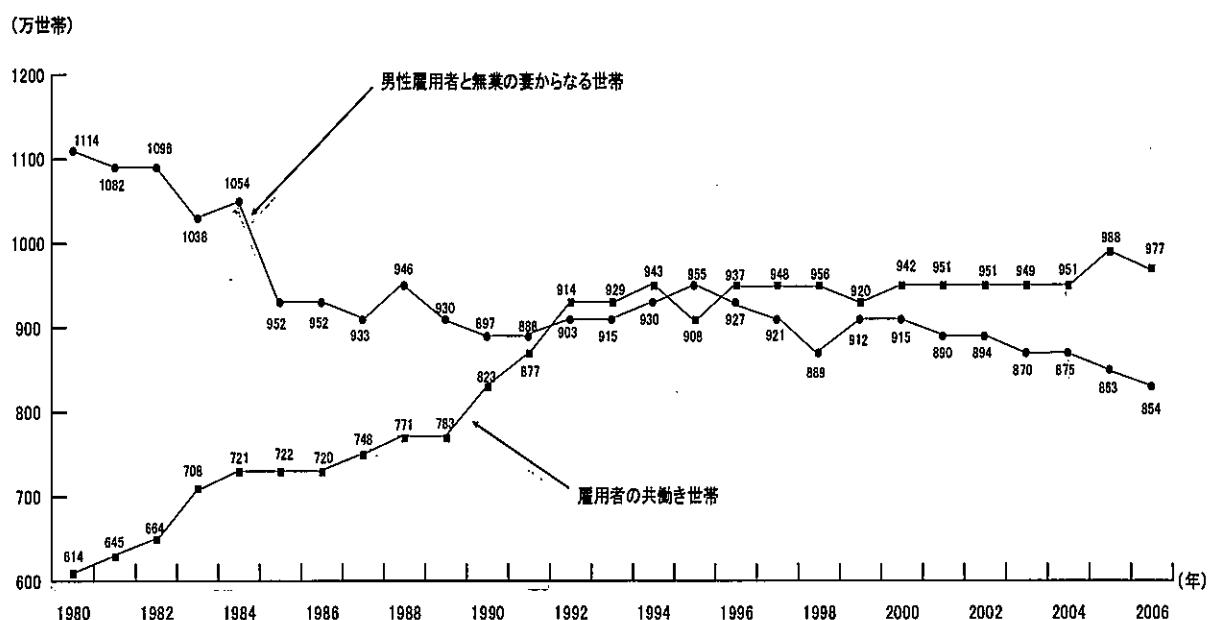
イ 個人のライフスタイルの変化

従来、男性は「仕事優先」、女性は「家事・育児優先」のライフスタイルであり、男女の役割分業がはっきりとしていた。しかし、次に掲げるとおり、男女の働き方や生活への関わり方の希望や事情は大きく変化してきており、自らの希望する仕事と生活のバランスを選択することが困難な状況にある。

近年、特に女性のライフスタイルの変化、社会進出により「共働き世帯」が「男性片働き世帯」を上回ってきた。

1980年には、「男性片働き世帯」は「共働き世帯」の2倍近かったが、1990年代には「共働き世帯」が上回り、現在も増加傾向にある(図1-2)。

図1-2 共働き世帯の推移

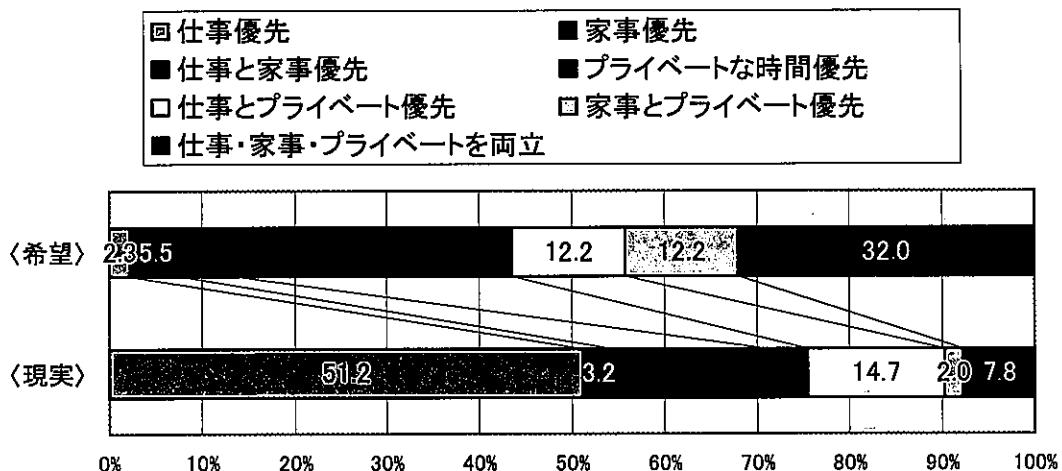


資料：総務省労働力調査特別調査または労働力調査

また、こうした「共働き世帯」の増加等とともに、男性の意識も「仕事・家事・プライベート」の両立を希望する人の割合が高くなっている。しかし、現実は男性の「仕事優先」のライフスタイルが根強く残っている状況から(図1-3)、子育て・介護などの役割はどうしても女性が担わざるを得なくなり、女性自らが希望する仕事と生活のバランスで就業を選択することが困難な状況にある。

したがって、このような個人のライフスタイルや意識の変化に対応するために、ワーク・ライフ・バランスが必要である。

図1-3 ワーク・ライフ・バランスの希望と現実のグラフ



資料：少子化と男女共同参画に関する専門調査会（平成18年）

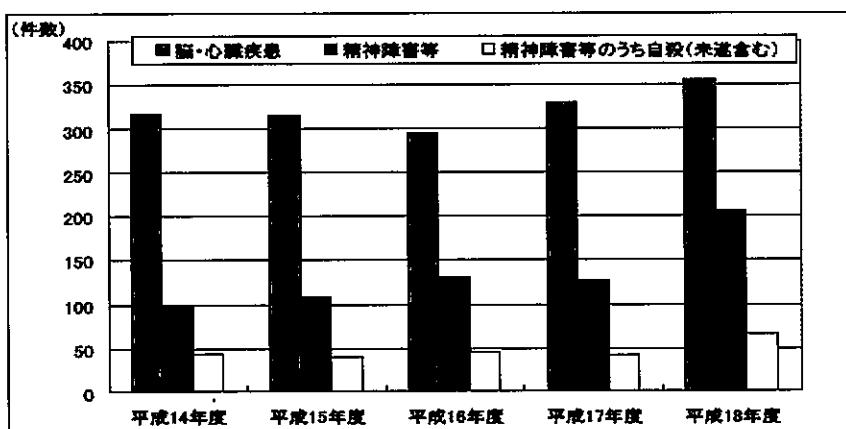
ウ 個人の心身の安定の確保

長時間労働のストレスや睡眠不足などは、働く人々の仕事への意欲・満足度を低下させ、心身の疲労の原因となっている。

（身体への影響）

長時間労働等に起因する脳血管疾患及び虚血性心疾患等（「過労死」等事案）による労災補償の支給決定件数は毎年300件以上っている（図1-4）ことから、長時間労働が身体に及ぼす影響は深刻な状況にあることが分かる。

図1-4 脳・心臓疾患、精神疾患等に係る支給決定件数の推移



(資料)厚生労働省「脳・心臓疾患及び精神障害等に係る労災補償状況」(平成18年度)より作成
 (備考)1. 本表は労働基準法施行規則別表第1の2第9号の「業務に起因することの明らかな疾病」に係る脳血管疾患及び虚血性心疾患等（「過労死」等事案）、精神障害等について集計したもの。
 2. 支給決定件数は決定件数のうち業務上として認定した件数である。

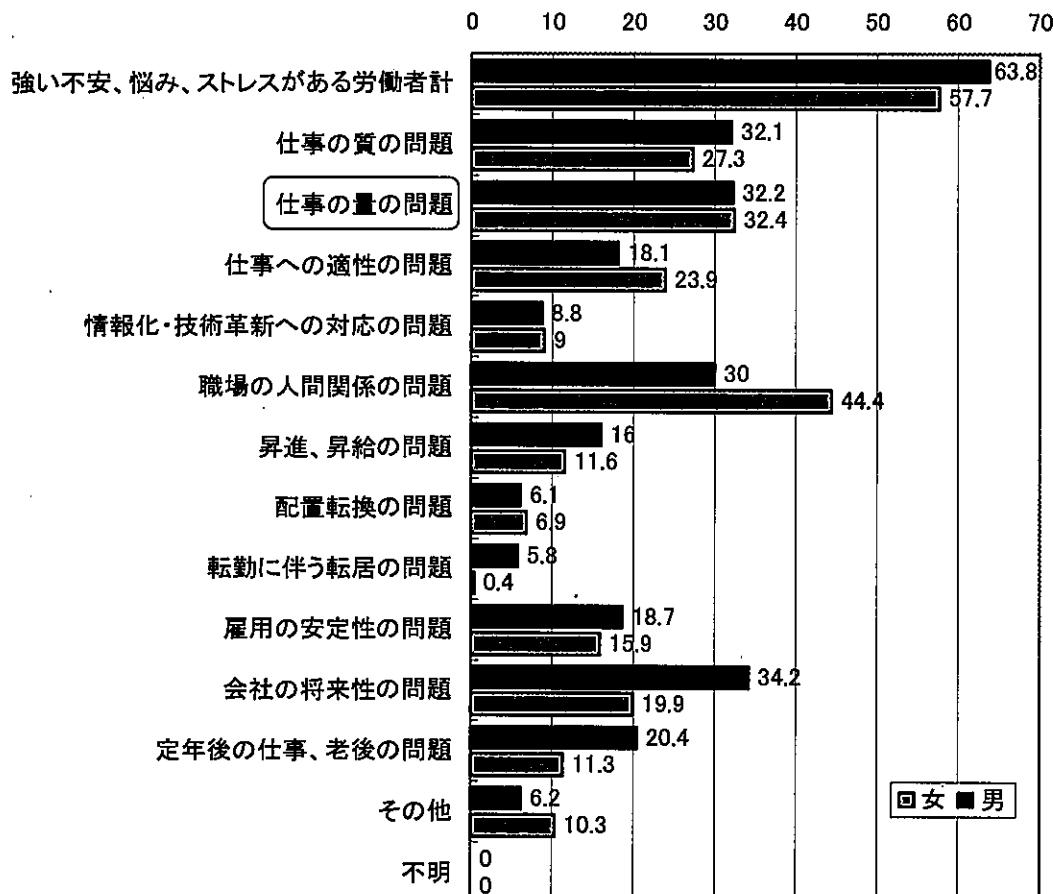
資料：『「ワーク・ライフ・バランス」推進の基本的方向報告』より

(メンタルへの影響)

自分の仕事や職業生活に関して「強い不安、悩み、ストレスがある」とする労働者は6割以上にのぼっており、そのうち3割以上の人、「仕事の量の問題」をその理由として挙げている（図1-5）。

図1-5

仕事や職業生活に関する強い不安、悩み、ストレスの内容別労働者割合(3つまでの複数回答)

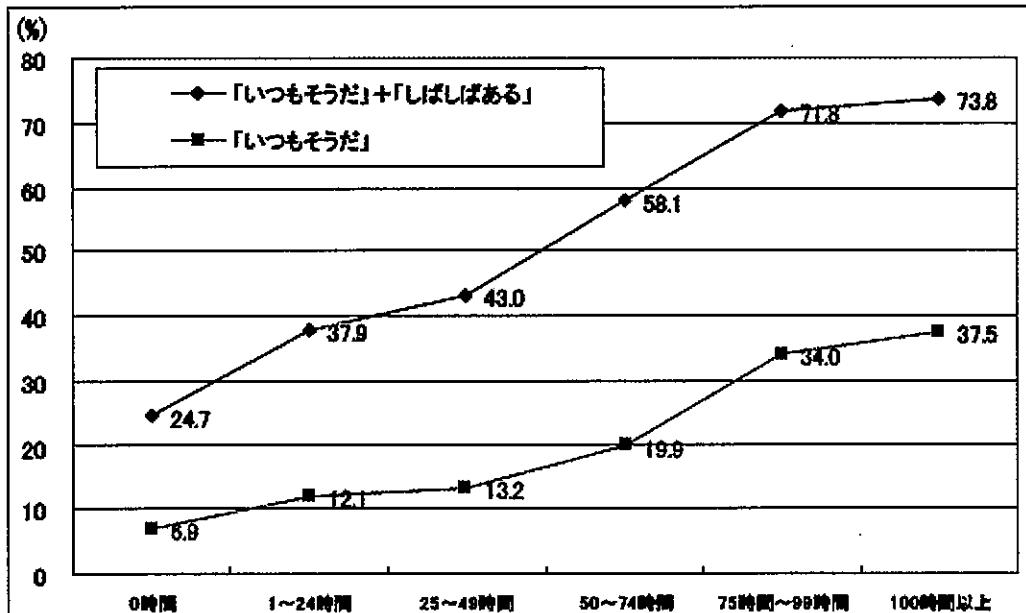


資料：厚生労働省「平成14年労働者健康状況調査の概況」より作成

さらに、月間の超過労働時間が50時間を超えると、「一日の仕事で疲れ退社後何もやる気になれない」と回答する人の割合が半数を超える（図1-6）。

図1-6

「一日の仕事で疲れ退社後何もやる気になれない」と超過労働時間(男女計)



(資料)労働政策研究・研修機構「日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証分析」(平成17年)より作成。

資料:『「ワーク・ライフ・バランス」推進の基本的方向報告』より

以上のことから、仕事中心の生活を送るのではなく、一人ひとりが健康でいきいきと働くことのできる環境をつくるために、ワーク・ライフ・バランスが必要である。

(3) 経営主体としての必要性

ア 人材の確保・定着

団塊世代の退職や少子高齢化に伴う労働力人口の減少から、民間企業の採用が活発化し、労働力の奪い合いが見込まれる中、優秀な社員の採用や離職の防止を進めることは、喫緊の経営課題となっている。

先に述べたように、求職者は経営主体に対して、「仕事と生活のバランスを確保できること」を就職の条件の一つとしている。経営主体としては、優秀な女性社員が結婚や出産を機に仕事を辞めてしまうことがないようにするなど、仕事と生活のバランスを確保できる環境の整備に取り組む必要がある。

つまり、働くことに魅力のある環境が整っていなければ人材を確保することができず、優秀な人材が流出していくことにもつながってしまうのである。

また、仕事以外の時間を確保することで、自己研鑽、社外の価値観・情報・人的ネットワークなどの様々な経験を仕事に有効に生かしていかなければ、現有する人材の満足感につながるとともに、能力を最大限に發揮し成長してもらうことができ、組織にとってもメリットとなる。

このように、組織が働きやすい職場環境を提供し、社員の満足度を高め、経験を積んだ優秀な人材を確保、定着させるためには、ワーク・ライフ・バランスの施策が必要である。

イ 女性のさらなる活用

国際的に見て、日本は女性の能力を活用しきれていない現状が示されている。平均寿命、教育水準、国民所得を用いて、基本的な人間の能力がどこまで伸びたかを算出する国連の人間開発指数（HDI）では、日本は177か国中7位である。しかし、女性の所得のほか、専門職・技術職、行政職・管理職及び国会議員に占める女性の割合を用いて算出するジェンダー・エンパワーメント指数（GEM）では、75か国中42位となり、HDIと比較し大きく落ち込んでいる。これは、日本では女性を含めた基本的な人間の能力の開発は進んでいるものの、女性はその高い能力を発揮する機会が十分でないことを示している（図1-7）。

図1-7 人間開発に関する指標の国際比較

(1)HDI(人間開発指数)

順位	国名	HDI	順位	国名	GEM
1	ノルウェー	0.965	1	ノルウェー	0.932
2	アイスランド	0.960	2	スウェーデン	0.883
3	オーストラリア	0.957	3	アイスランド	0.886
4	アイルランド	0.956	4	デンマーク	0.861
5	スウェーデン	0.951	5	ベルギー	0.855
6	カナダ	0.950	6	フィンランド	0.853
7	日本	0.949	7	オランダ	0.844
8	米国	0.948	8	オーストラリア	0.833
9	スイス	0.947	9	ドイツ	0.816
10	オランダ	0.947	10	オーストリア	0.815
11	フィンランド	0.947	11	カナダ	0.810
12	ルクセンブルグ	0.945	12	米国	0.808
13	ベルギー	0.945	13	ニュージーランド	0.797
14	オーストリア	0.944	14	スイス	0.797
15	デンマーク	0.943	15	スペイン	0.776
16	フランス	0.942	16	英國	0.755
17	イタリア	0.940	17	アイルランド	0.753
18	英國	0.940	18	シンガポール	0.707
19	スペイン	0.938	19	アルゼンチン	0.697
20	ニュージーランド	0.936	20	ポルトガル	0.681
21	ドイツ	0.932	21	コスタリカ	0.675
22	香港(中国)	0.927	22	トリニダード・トバゴ	0.660
23	イスラエル	0.927	23	イスラエル	0.656
24	ギリシャ	0.921	24	イタリア	0.653
25	シンガポール	0.916	25	リトアニア	0.635
26	韓国	0.912	26	ナミビア	0.623
27	スロベニア	0.910	27	ラトビア	0.621
28	ポルトガル	0.904	28	チェコ共和国	0.615
29	キプロス	0.903	29	ギリシャ	0.614
30	チェコ共和国	0.885	30	ポーランド	0.610
31	バルバドス	0.879	31	エストニア	0.608
32	マルタ	0.857	32	スロベニア	0.603
33	クウェート	0.871	33	クロアチア	0.602
34	ブルネイ	0.871	34	スロバキア	0.599
35	ハンガリー	0.869	35	メキシコ	0.597
36	アルゼンチン	0.863	36	タンザニア	0.597
37	ポーランド	0.862	37	ブルガリア	0.595
38	チリ	0.859	38	キプロス	0.584
39	バーレン	0.859	39	ペルー	0.580
40	エストニア	0.858	40	パナマ	0.568
41	リトアニア	0.857	41	ハンガリー	0.560
42	スロバキア	0.856	42	日本	0.557
43	ウルグアイ	0.851	43	マケドニア	0.554
44	クロアチア	0.846	44	モルドバ	0.544
45	ラトビア	0.845	45	フィリピン	0.533

(備考)1. 国連開発計画(UNDP)「人間開発報告書」(2006年)より作成。

2. HDIは177ヶ国中、GEMは75カ国中の順位である。

資料：内閣府男女共同参画局HPより抜粋

HDI:人間開発指数
(Human Development Index)

「長寿を全うできる健康的な生活」、「教育」及び「人間らしい生活」という人間開発の3つの側面を簡略化した指標。具体的には、平均寿命、教育水準(成人識字率及び就学率)、調整済み1人当たり国民所得を用いて算出される。

GEM:ジェンダー・エンパワーメント指標
(Gender Empowerment Measure)

女性が政治及び経済活動に参加し、意思決定に参加できるかどうかを測る指標。HDIが人間開発の達成度に焦点を当てているのに對して、GEMは能力を活用する機会に焦点を当てている。

具体的には、国会議員に占める女性の割合、専門職・技術職に占める女性の割合、管理職に占める女性割合及び男女の推定所得を用いて算出される。

また、男女雇用機会均等法の施行以降、女性の活用は進みキャリア¹や待遇は男性とかわりない機会を得てきていると言われる。しかし、男性とかわりない機会を得られているのは、従来の男性と同様に「仕事優先の働き方」をしている女性ではないだろうか。「仕事優先の働き方」が求められる風土が依然としてある組織においては、出産・育児で女性のキャリアがペースダウンしかねない状況や、反対に、男性が育児や家事等に思うように関われない状況となる。

こうした組織では、子育て期にある女性はもとより、自分の望むワーク・ライフ・バランスを実現したいと考える人たちの、能力を十分に生かすことができないという支障が生じる。働くすべての人の能力を十分に生かしているとはいえない、ということは、組織としては大きな損害である。

女性が働き続け、育児期においてもキャリアアップをしていくような職場環境が整えば、女性の活躍が促進され、管理職の女性比率も自然に上がると考えられる。さらに、様々なバランスを希望する人たちが、それぞれの能力を十分に生かせる環境の整備にもつながると言え、こうした観点から、ワーク・ライフ・バランスの推進が必要である。

¹

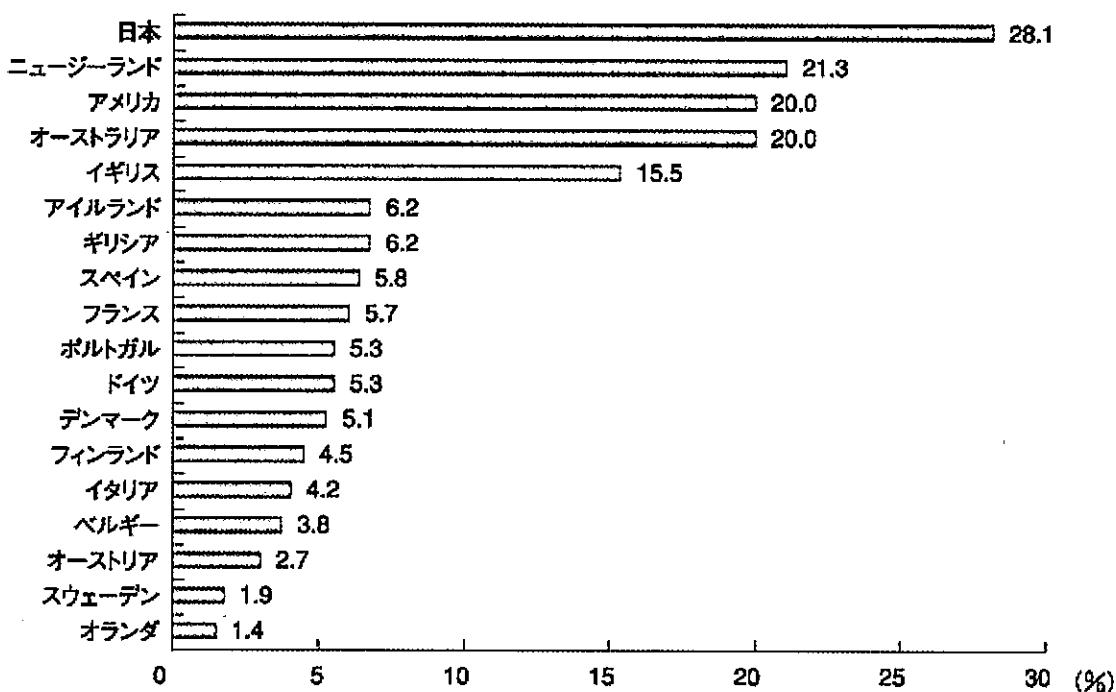
(参考)

キャリアとは、「成人になってフルタイムで働き始めて以降、生活ないし人生（life）全体を基盤にして繰り広げられる長期的な（通常は何十年にも及ぶ）仕事生活における具体的な職務・職種・職能での諸経験の連続と、（大きな）節目での選択が生み出していく回顧的な意味づけ（とりわけ、意見すると連續性が低い経験と経験の間の意味づけや統合）と、将来構想・展望のパターン。（『働くひとのためのキャリア・デザイン』より）

ウ 生産性の向上

国際的に見て、日本はよく働く国である。図1－8のとおり、週50時間以上働く労働者の比率は、日本が28.1%と突出して高い。

図1－8 <国際比較>1週間当たり労働時間が50時間以上の労働者の割合

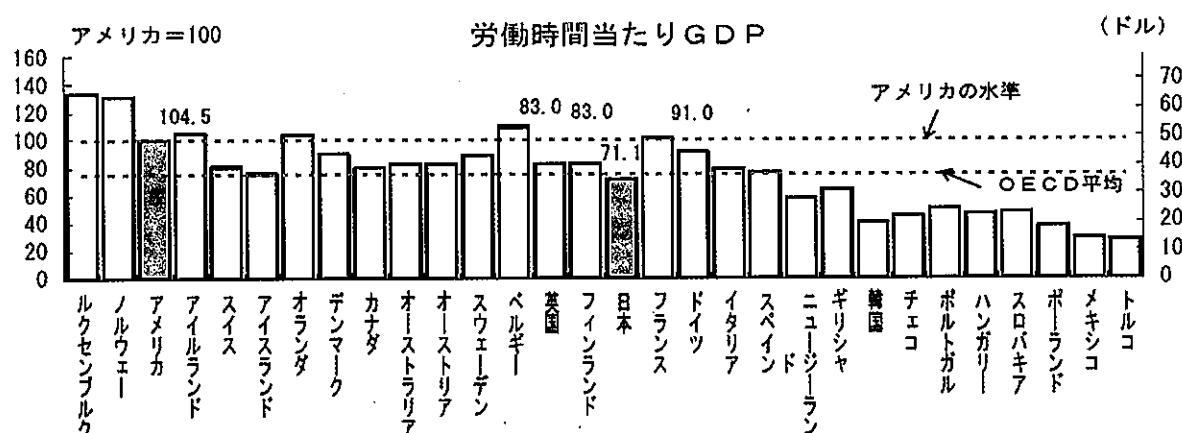


- (備考) 1. ILO, "Working Time and Workers' Preferences in Industrialized Countries: Finding the Balance" (2004年)により作成。
 2. 各国のデータは2000年のものを使用しているが、アメリカのデータは1998年である。
 3. 雇用者のうち1週間当たり50時間以上働いている者の割合である。ただしアメリカと日本については49時間以上働いた割合。

資料：内閣府「国民生活白書（平成18年度版）」より

しかしながら、図1－9に示されているように、日本の労働時間当たりのGDPはOECD加盟30か国中20位、主要先進7か国中では最下位である。つまり、長時間働いているが、その時間に見合った生産性は上がっていないということが、国際的に見た日本の姿なのであり、私たちはこのことを認識する必要がある。

図1-9 労働生産性等の水準比較



資料：内閣府世界経済の潮流 2007年春より抜粋

長時間働いても生産性が低いということは、個人の希望する仕事と生活のバランスがとれず、心身の疲労やストレスを感じながら働いても、成果がそれほど上がっていらないということである。これは、経営に関わる極めて重要な課題である。

この課題を解決するためには、限られた時間の中で、メリハリのある働き方をすることが必要である。その結果、仕事の成果が上がり、時間あたりの生産性が向上するのである。

こうした働き方の改革を進めるためには、ワーク・ライフ・バランスの推進が必要である。

3 私たちの考えるワーク・ライフ・バランスの定義

本研究会では、単に「子育て支援」「福利厚生」にとどまらない広い観点に立ち、仕事や生活の充実から、社会に対する好循環を生むことを目標として、ワーク・ライフ・バランス施策の今後の在り方について検討することとした。

そのことから、本研究会における「ワーク・ライフ・バランス」の定義は、下記のとおり定めることとした。

● ワーク・ライフ・バランスの定義

働くすべての人が仕事と生活をうまく調和・融合させ、いきいきとした人生を送ることができる状態をいう。

ワーク・ライフ・バランスにおける「仕事（ワーク）」と「生活（ライフ）」というと、現在の日本では「仕事と育児」または「仕事と家庭」と捉えられがちである。

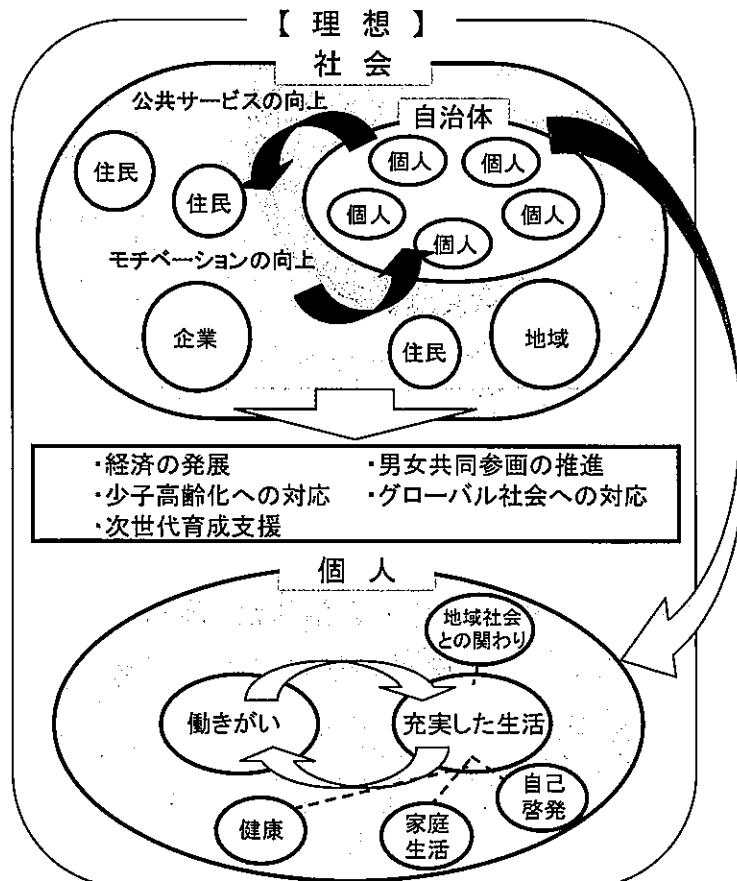
しかし、私たちの考える「生活」の意味は広く、性別、世代、家族構成に関係なく、働くすべての人の家族との生活や地域での活動、自己啓発の学習などを含んでいる。

ここでいう「調和（バランス）」とは必ずしも1：1というのではなく、一人ひとりが主体的に自己を形成しようとする中で、自らが希望する仕事と生活のバランスを選択できる状態を示している。また、「融合」とは、仕事や仕事以外の生活で得た知識と経験が相互に作用し合い好循環を生むことである。

ワーク・ライフ・バランスが実現することで、一人ひとりが心身ともに満たされた状態で仕事に取り組み、いきいきと生活することができる。このような個人の仕事と生活の好循環は、組織や社会を活性化させ、個人・組織・社会の持続可能な発展につながる。

つまり、私たち自治体職員のワーク・ライフ・バランスが実現すれば、自治体組織が活性化し、県政や市町村政のさらなる発展が期待できるのである。

目標～社会・企業・自治体・そしてわたしたち、こんな好循環が生まれたら～



第2章 自治体におけるワーク・ライフ・バランス

1 自治体職員へのワーク・ライフ・バランス支援

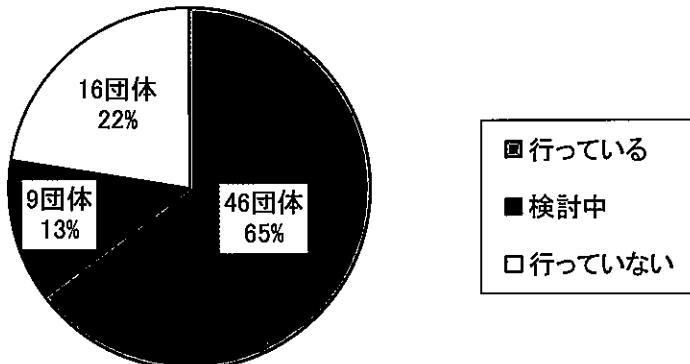
(1) 自治体のワーク・ライフ・バランスの取組状況

前章のとおりワーク・ライフ・バランスの実現は、自治体においても職員個人のニーズや組織運営の面から非常に重要な課題となっている。

そこで、本研究会では、埼玉県内の各自治体のワーク・ライフ・バランスに関する取組状況を把握するため、埼玉県と県内市町村の71団体に対し、平成19年12月1日を調査基準日として、アンケート調査（以下「自治体アンケート」という。）を実施した（アンケートの詳細については、巻末資料を参照）。

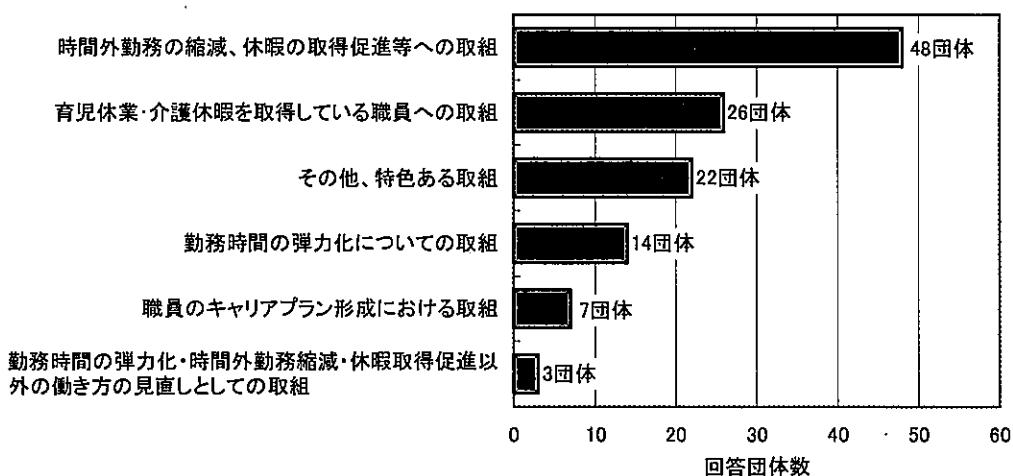
その結果、「職員のワーク・ライフ・バランス実現に向け、何らかの取組を行っているか」という質問に対して、約6割の団体が「行っている」と回答し、約2割の団体が「行っていない」と回答した（図2-1）。

図2-1 職員のワーク・ライフ・バランス実現に向け、何らかの取組をおこなっていますか？（71団体中）



資料：本研究会実施自治体アンケートより作成

また、ワーク・ライフ・バランスに関する具体的な取組内容については、「時間外勤務の縮減」や「一斉退庁の呼びかけ」、「休暇取得の促進」が多く挙げられた（図2-2）。このことから、多くの自治体が、職員の時間外勤務を減らし、休暇を取得させることによって、職員の仕事以外の時間を確保し、仕事と生活の両立を図ろうとしていると考えられる。

図2-2 ワーク・ライフ・バランス実現に向けた具体的な取り組みについて

資料：本研究会実施自治体アンケートより作成

また、自治体職員の仕事と生活の両立のための制度については、法律や条例により特別休暇や休業制度などが整備されている（図2-3）。

こうした自治体アンケートの結果や制度をみると、自治体では職員のワーク・ライフ・バランス実現に配慮した取組を行っており、そのための制度が確立されていると言える。

図2-3 埼玉県職員の特別休暇

種類	付与日数
1 出産休暇	出産予定日以前6週間に当たる日から及び出産日の翌日から8週間
2 妊娠障害休暇	14日の範囲内において必要と認める期間
3 通院休暇	一定の妊娠週数等ごとに1回
4 通勤休暇	妊娠中の職員が正規の勤務時間の始め又は終りにおいて1日を通じて1時間を超えない範囲内でそれぞれ必要と認める時間
5 育児休暇	1日2回(1日を通じて90分を超えない範囲内)
6 子育て休暇	義務教育終了前の子を養育する職員が、子の看護等で勤務しないことが相当であると認められるとき(一の年において7日の範囲内)
7 家族看護休暇	配偶者、父母等を看護するために勤務しないことが相当であると認められるとき(一の年において3日の範囲内)
8 生理休暇	3日の範囲内においてその都度必要とする期間

	親族	日数
9 忌引休暇	配偶者	10日
	血族	姻族
	1親等直系尊属	7日
	1親等直系卑属	7日
	2親等直系尊属	3日
	2親等直系卑属	1日
	2親等傍系者	3日
	3親等直系尊属	—
	3親等傍系尊属	1日
	3親等直系卑属	—
	3親等傍系者	—
10 父母等の追悼のための休暇	1日	
11 夏季休暇	5日	
12 感染症法による交通の制限若しくは遮断又は健康診断の場合	その都度必要と認められる期間	
13 災害のための交通途絶による出勤が著しく困難な場合の休暇	その都度必要と認められる期間	
14 災害のための交通途絶による退勤時の危険回避の場合の休暇	その都度必要と認められる期間	
15 災害による住居の重大な被災の場合の休暇	7日の範囲内でその都度必要と認められる期間	
16 結婚休暇	7日の範囲内の期間	
17 出産補助休暇	3日の範囲内においてその都度必要と認められる期間	
18 男性職員の育児参加のための休暇	5日の範囲内においてその都度必要と認められる期間	
19 ドナーリスト	その都度必要と認められる期間	
20 献血休暇	その都度必要と認められる期間	
21 ボランティア休暇	1暦年につき5日	

資料：職員の勤務時間、休暇等に関する条例（埼玉県）平成19年4月1日現在

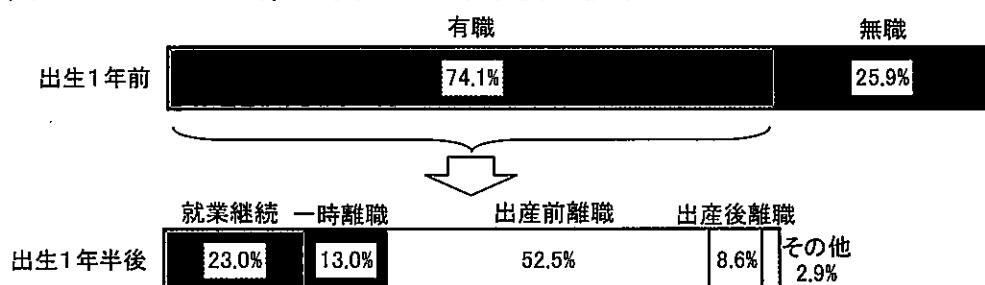
(2) 仕事と子育ての両立支援

自治体は、女性にとって働きやすい職場だと言われる。その理由の一つに、女性の就業の継続が可能であるという点が挙げられる。

男女共同参画白書（平成18年版）によると、日本では働いていた女性の約7割が、第1子出産1年前から出産後1年半までの間に出産を機に離職している（図2-4）。仕事を辞めた理由として、約3割の女性が「仕事を続けたかったが、仕事と育児の両立の難しさでやめた」「解雇された、退職勧奨された」と回答しており、本人の希望に反して離職しているケースだった（図2-5）。

これに対して、自治体の女性職員の平成17年度における育児休業取得率は95.5%であり、育児休業を取得した職員のうち育児休業中または職務復帰直後に退職した職員は3.5%と少數である²。つまり、自治体の女性職員は、妊娠しても多くの場合、育児休業の取得が可能であり、出産を機に離職する例は、非常に少ないと言える。

図2-4 第1子出生1年半後の就業パターン



(備考) 1. 厚生労働省「出生前後の就業変化に関する統計（人口動態統計特殊報告）」（平成15年度）より作成
2. 就業パターンの分類の定義は以下のとおり

- 就業継続：出生前後を通じて一貫して有職の者
- 一時離職：出生前に有職であったが、出生を機に一時的に離職し、1年半後には有職の者
- 出産前離職：出生前に有職であったが、出生時には無職となり、出生後も無職のままの者
- 出産後離職：出生前、出産時には有職であったが、出生後のいずれかの時点で無職となった者

資料：男女共同参画白書（平成18年版）より

図2-5 仕事をやめた理由



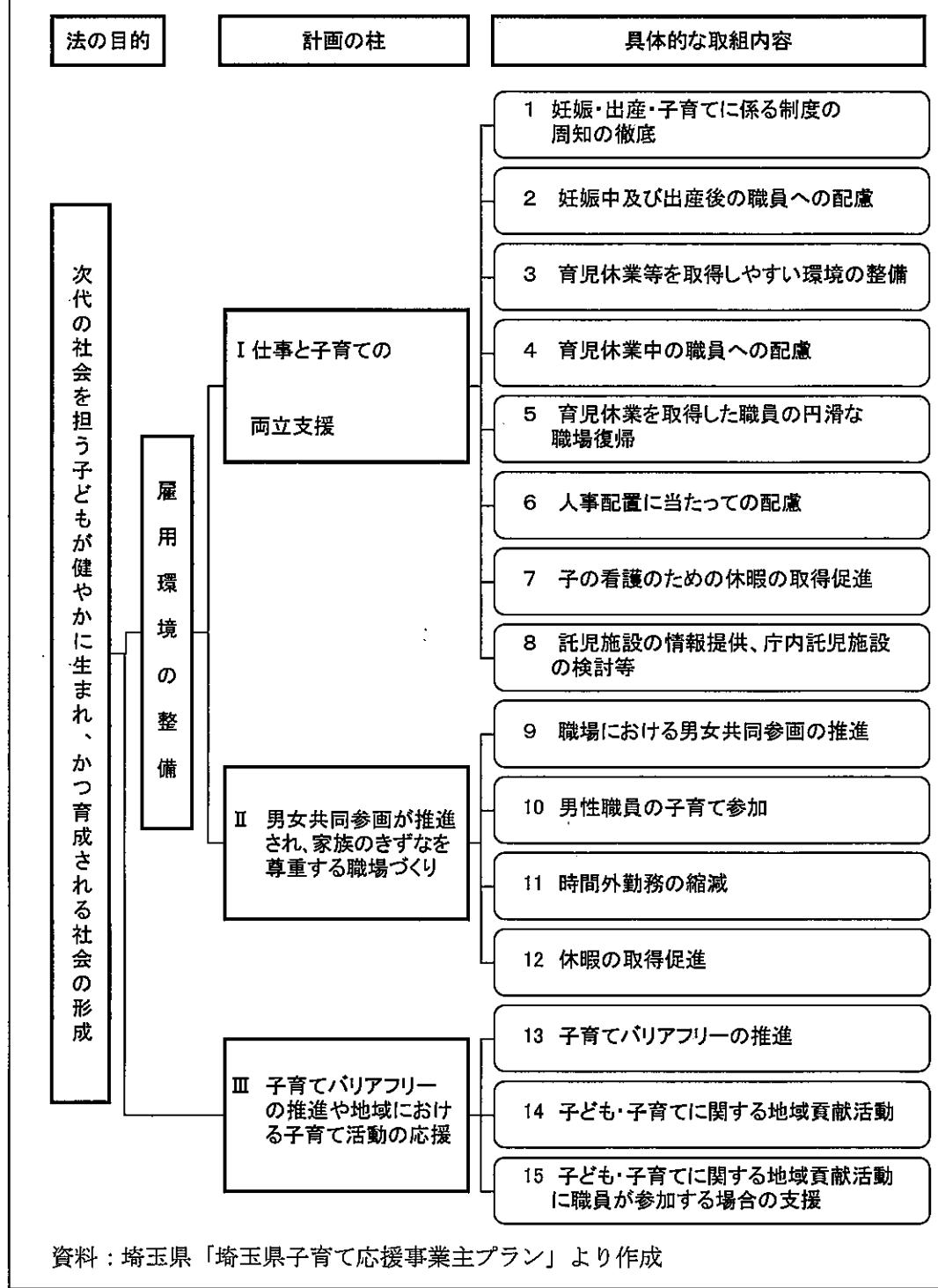
- 国家事・育児に専念するため、自発的にやめた
- 出産、育児と関係ない理由でやめた
- 仕事を続けたかったが、仕事と育児の両立の難しさでやめた
- 解雇された、退職勧奨された
- その他
- 特にない

資料：日本労働研究機構「育児や介護と仕事の両立に関する調査」（平成15年）
より作成

² 地方公務員月報平成19年2月号「平成17年度における地方公務員の育児休業等の取得状況について」より

また、仕事と子育ての両立については、各自治体において策定された特定事業主行動計画に基づき、さまざまな取組や配慮がされている（図2-6）。こうしたことから、自治体職員は、制度の充実等の点からみて、仕事と子育ての両立がしやすい環境にあると言える。

図2-6 埼玉県特定事業主行動計画 計画の構成



2 自治体職員のワーク・ライフ・バランス

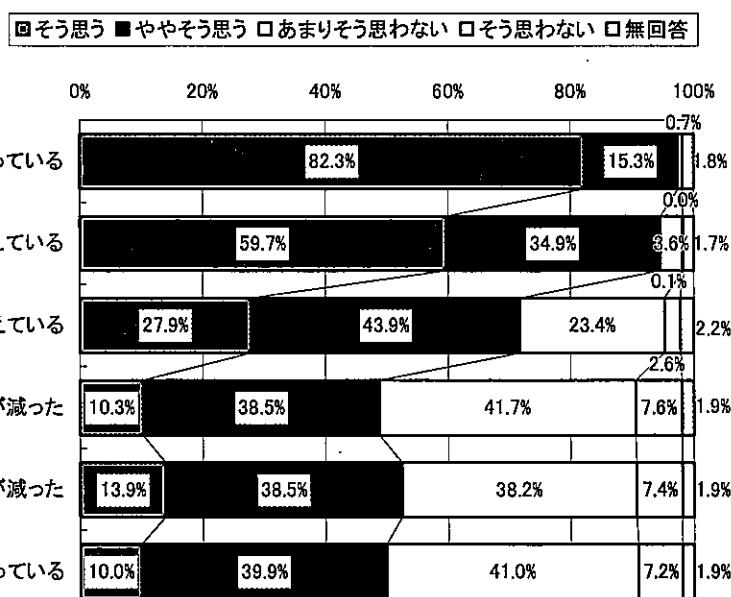
前述のとおり、自治体は、職員のワーク・ライフ・バランスについて、一定の環境を整備している状況だと言える。それでは、職員のワーク・ライフ・バランスは本当に実現しているのだろうか。

(1) 業務量の増加

厳しい財政状況の中、人件費抑制のため職員数が抑えられている一方で、住民ニーズの多様化により、業務が増加し、職員一人当たりの業務の負担が大きくなっている。実際に、埼玉県の一般行政関係職員の一人当たりの人口は、平成13年度と平成18年度を比較すると1割程度増加している。³

また、(財)社会経済生産性本部メンタル・ヘルス研究所が、平成19年4月に自治体に対して実施したアンケート調査結果（有効回答数727）によると、94.6%の自治体で1人当たりの仕事量がかなり増えたと回答している（図2-7）。

図2-7 組織環境の変化



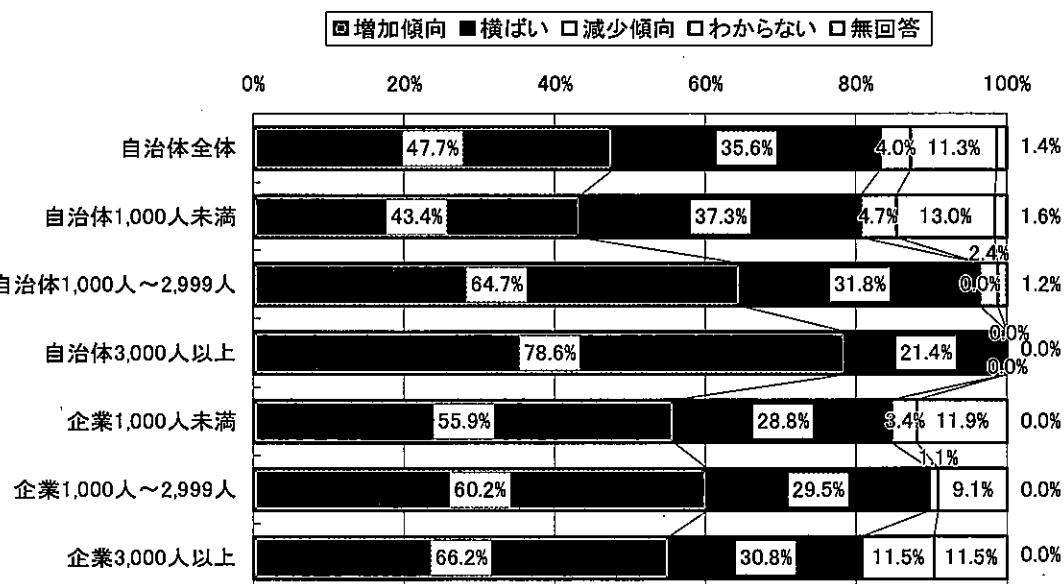
資料：(財)社会経済生産性本部メンタル・ヘルス研究所「『メンタルヘルスの取り組み』に関する自治体アンケート調査結果」より作成

³ 総務省「地方公務員給与実態調査」（平成13年、平成18年）、「彩の国統計情報館 埼玉県推計人口」より算定

さらに、最近3年間の「心の病」については、47.7%の自治体が「増加傾向」と回答している（図2-8）。その要因として、一人当たりの仕事量が増え、一人で仕事をする機会が増加すると、職場のゆとりがなくなってコミュニケーションや助け合いの機会が減少していくことがあるとしている。

図2-8

自治体における心の病の増減傾向



資料：(財)社会経済生産性本部メンタル・ヘルス研究所「『メンタルヘルスの取り組み』に関する自治体アンケート調査結果」より作成

本研究会で実施した自治体アンケートでは、自治体のワーク・ライフ・バランス施策として、時間外勤務の縮減や休暇取得の促進といった取組が多くみられた。しかしながら、こうしたワーク・ライフ・バランス施策にかかわらず、業務量の多さからやむを得ず時間外勤務を行ったり、休暇が取得できなかつたりする状況があるのでないだろうか。

そうであれば、職員のワーク・ライフ・バランス実現のためには、一斉退庁や休暇促進等の呼びかけにとどまらず、勤務時間内に仕事が終えることができ、休暇を取得したい時に取得できるように、職員の業務負担について考える必要がある。

(2) 男女のキャリアの格差

自治体は仕事と子育ての両立支援制度の充実などから女性にとって働きやすい職場であることは先に述べた。しかしながら、県内の自治体では、役付職員

の比率に男女差がみられ、必ずしも女性が活躍できている職場とは言えない状況にある。

平成19年度においては、埼玉県職員に占める女性比率は33.9%となっているが、係長級以上では15.2%、課長級以上となると6.5%である。また、県内市町村職員に占める女性比率は平均35.9%となっているが、係長級以上では21.7%、課長級以上となると7.0%である（図2-9）。したがって、男性職員と女性職員のキャリア形成に格差が生じていると考えられる。

図2-9 埼玉県・県内市町村の役付職員比率(平成19年度)

(単位:%)

	埼玉県	県内市町村
職員総数に占める女性比率	33.9	35.9
係長級以上の女性比率	15.2	21.7
課長級以上の女性比率	6.5	7.0

資料：埼玉県「平成19年度男女共同参画に関する年次報告」より作成

自治体においては、従来から女性も男性もキャリアや待遇は変わらないにとかかわらず、このような男女間のキャリア形成に格差が生じているのは、女性が能力を発揮できる環境が十分に整備されていないからではないだろうか。

また、仕事と子育ての関わり方という点で育児休業の取得状況をみると、男女間で大きな差がある（図2-10）。仕事と子育ての両立について、女性に子育ての負担が偏っているため、自分の適性や希望するキャリア形成を図るために職場を選択するのではなく、子育てのしやすさから職場を選択せざるを得ない状況にあり、そのことが女性のキャリア形成に影響していると考えられる（参考）。

図2-10 埼玉県・県内市町村の育児休業の取得状況

(単位: %)

埼玉県(平成18年度)	男性職員	女性職員
新たに育児休業が取得可能となった職員 a	488人	304人
うち育児休業取得者数 b	12人	298人
取得率 b/a	2.5%	98.0%
県内市町村(平成17年度)	男性職員	女性職員
新たに育児休業を取得した職員数	9人	594人

資料：埼玉県HP「人事行政の運営の状況」・総務省「平成17年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果」より作成

このような状況では、性別にかかわらず、すべての職員の希望するワーク・ライフ・バランスの実現は難しいと言える。すべての職員のワーク・ライフ・バランスの実現のためには、今ある制度に加えて男女共同参画の一層の推進が必要である。

【参考】

埼玉県が特定事業主行動計画の策定に当たり実施した職員アンケート（以下「職員アンケート」という。）によると、仕事と子育ての両立に必要なものとして、回答した職員の6割が人事異動時の配慮を挙げている。また、特定事業主行動計画の中で、仕事と子育ての両立のために人事異動上の配慮を行うと定めている他の自治体もある。こうしたことから、職員の適性よりも子育てのしやすさから職場を選択している状況があると言える。

人事配置に当たっての配慮

現 状

- 職員アンケート結果によれば、子育てしながら働く上の問題として「休みが取りにくい」(20.3%)、「時間外勤務が多い」(17.0%)、「通勤時間が長い」(15.5%) 等が挙げられている。

ニーズ

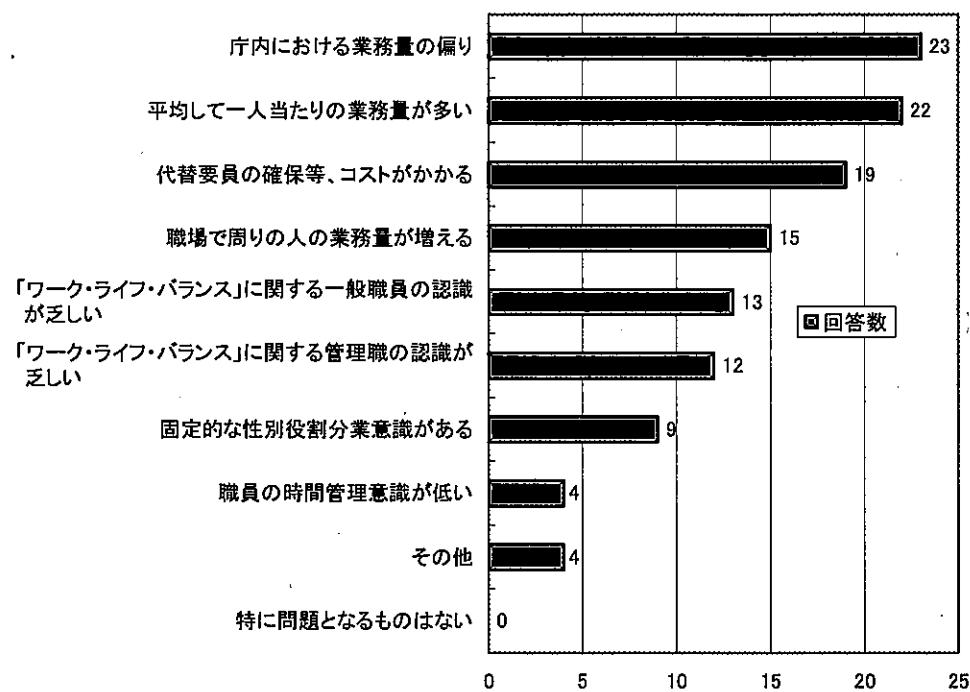
- 職員アンケート結果によれば、仕事と子育ての両立に必要なものとして「人事異動時の配慮」(64.4%) 等が挙げられている。
また、特定事業主行動計画において効果的な取組として「転勤についての配慮」(65.2%) 等が挙げられている。

資料：埼玉県「埼玉県子育て応援事業主プラン」より作成

(3) 庁内における業務量の偏り

本研究会で実施した自治体アンケートにおいて、ワーク・ライフ・バランス実現に向けた取組を進める上での課題や苦慮している点について、「庁内の業務量の偏り」と回答した自治体が最も多かった(図2-11)。

図2-11 ワーク・ライフ・バランス実現に向けた取組又は検討している上での課題や苦慮している事柄



資料：本研究会実施自治体アンケートより作成

自治体アンケートの中で、ワーク・ライフ・バランスに関する取組については、一斉退庁や休暇取得の促進などが多く挙げられた。しかし、庁内の業務量に偏りがある中では、このような取組が、必ずしもすべての職員のワーク・ライフ・バランスの実現につながるとは言えない。業務量が多い部署では、決められた時間に退庁できなかつたり、予定通り休暇を取得できなかつたりしてしまい、ワーク・ライフ・バランス施策に取り組むことが難しいからである。また、他の部署で一斉退庁や計画的な休暇の取得が行われている中では、その処遇に不公平感を感じてしまい、業務量の多い部署の職員はモチベーションを下げてしまうおそれがある。

また、庁内に業務量の偏りがあるということは、時間外勤務の多さや休暇取

得のしやすさといったことも庁内（職場間）に偏りがあると考えられる。このような偏りが、子育てや介護等の理由から時間外勤務が少ない職場、休暇が取りやすい職場を希望する職員にとっては、希望する職場の自由な選択の妨げとなっているとも言える。

組織におけるワーク・ライフ・バランスの推進にあたっては、庁内における業務量の偏りを改善し、すべての職員が所定の勤務時間内に仕事が終わり、休暇を取得したい時に取得できる職場環境を目指すことが必要である。

3 ワーク・ライフ・バランス実現に向けたこれから働き方

以上をまとめると、多くの自治体が、職員のワーク・ライフ・バランス実現のための環境整備に取り組んだり、検討したりしている。特に仕事と子育ての両立については、様々な制度が整備され、両立しやすい環境にあると考えられる。一方で、職員の業務負担の増加や男女間にキャリア格差、庁内の業務量に偏りがあることから、すべての職員が必ずしも希望する仕事と生活のバランスを選択できているとは言えない。

こうした現状に対して、本研究会では、特定の職員を対象にした制度と職員の働き方に課題があると考えた。職員の業務負担が増加している中で、育児や介護等を担う職員など特定の状況下にある職員にのみ支援を行うということであれば、他の職員への負担は一層重くなり、業務負担から希望するワーク・ライフ・バランスの実現は難しい。一方で、育児や介護等を担う職員にとっても、特定の支援を受けているということから、仕事の状況にかかわらず、育児や介護等を担わなければならないということになれば、必ずしも希望する仕事と生活のバランスを選択できているとは言えない。

しかしながら、1章でも述べたようにワーク・ライフ・バランスの実現は、職員一人ひとりにとっても自治体組織にとっても必要不可欠であるため、このような特定の職員を対象にした仕事と生活の両立支援では限界があると考える。

特定の状況下にある職員に対する支援にとどまらず、すべての職員のワーク・ライフ・バランスの実現のためには、職員一人ひとりが、自らのワーク・ライフ・バランスの実現に向かうことが必要である。また、そのためには、職員の基本的な働き方を見直すことから始めなければならない。

（1）時間が有限な働き方

急速な少子高齢化等の社会情勢の変化が進む中で、仕事以外にやらなければならぬことの必要性が高まっている。今後、介護などを担う職員はますます

増加していくことが見込まれる。また、労働力人口の減少から女性の社会進出が進む中で、これまで専業主婦に支えられていた地域社会や育児についても、今後は、性別にかかわらず仕事と両立させていかなければならない。

つまり、職員一人ひとりが、仕事と仕事以外の生活の両立が求められてくるのである。今までのように一部の職員が慢性的に時間外勤務を行い、業務を回していくという働き方ではなく、すべての職員が仕事に掛ける時間は限られていることを前提とした働き方が求められている。

（2）効率的な働き方

前述のとおり自治体の現状は、住民ニーズの多様化や職員数の減少により、職員一人当たりの業務の負担が増加し、希望するワーク・ライフ・バランスの実現が難しい状況である。こうした状況の中で、仕事以外の生活のための時間を確保するためには、業務を効率的に行い、必要な時間を創出していかなければならない。

しかし、前章のO E C D 諸国における労働時間当たりのG D P から見ても日本は、限られた時間の中で労働するという意識が低いように思われる。

業務量の増加は、職員の創意工夫や連携等によって対応し、仕事以外の生活の時間のために効率的な働き方が求められている。

（3）固定的な性別役割分業にとらわれない働き方

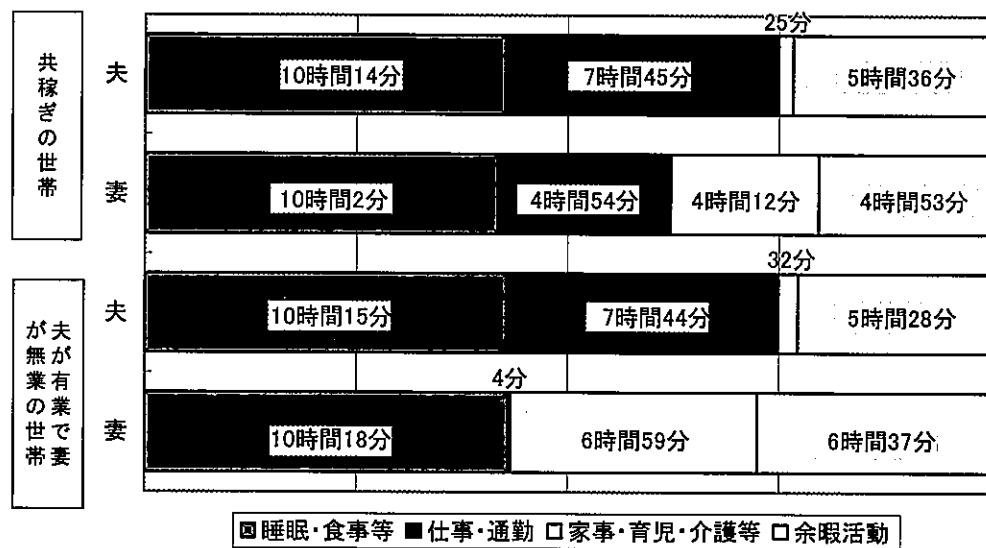
求められるワーク・ライフ・バランスとは、性別にかかわらず、すべての職員が、希望する仕事と生活のバランスを選択できることにある。しかしながら、固定的な性別役割分業の下では、仕事と生活のバランスは限定されてしまう。

社会生活基本調査（平成13年）によると、夫の家事・育児・介護にかかる時間は、妻の就業状況にかかわらず30分程度と非常に短い（図2-12）。また、埼玉県が特定事業主行動計画の策定に当たり実施した職員アンケートにおいても、仕事と子育てのどちらかを優先しているかについては、男女間で大きな差がみられる（図2-13）。

固定的な性別役割分業は、特に女性のワーク・ライフ・バランスの実現に、大きな壁となっている。すべての職員にとってのワーク・ライフ・バランスの実現のためには、固定的な性別役割分業にとらわれない働き方が求められている。

図2-12

夫婦の生活時間



資料：総務省「社会生活基本調査」（平成13年）より作成

図2-13

固定的な性別役割分業の意識

現状

- 職員アンケート結果によれば、仕事と子育てのどちらを優先しているかについては、次のとおり男女間で大きな差がある。
 - ・ 仕事優先 男性49.0%、女性29.9% (格差19.1ポイント)
 - ・ 子育てを優先 男性 6.5%、女性25.3% (格差18.8ポイント)

資料：埼玉県「埼玉県子育て応援事業主プラン」より作成

以上のように、これらの働き方は、職員のワーク・ライフ・バランスの実現に必要不可欠である。

そして、これらのような働き方をするためには、今の働き方を抜本的かつ多面的に見直さなければならない。つまり、働くことの意識から実務上の仕事の進め方まで広い範囲での働き方の見直しが必要である。

また、働き方の見直しは、職員一人ひとりが行うと同時に、組織全体で推進していくことが求められる。

第3章 ワーク・ライフ・バランスの推進のために ～働き方の見直し～

1 「働き方の見直し」について

前章までにおいて、なぜ、自治体職員にワーク・ライフ・バランスが必要であるのか、さらに、自治体職員のワーク・ライフ・バランス推進における課題をみてきた。そこで、ワーク・ライフ・バランスの実現には抜本的かつ多面的な「働き方の見直し」が不可欠であることを示した。

第3章では、この「働き方の見直し」について掘り下げて見ていく。

(1) 米国のフォード財団による「仕事の再設計プログラム」から

「働き方の見直し」をどのように進めていくのかについては、米国におけるワーク・ライフ・バランスの取組に大きな役割を果たしたフォード財団の研究が参考となる。

米国では企業が中心となって取組が行われ、90年代半ばになるとワーク・ライフ・バランスに関する制度やプログラムは整備されてきたものの、利用者が少なく、期待するような効果を上げることができなかつた。これは、従業員側としては、制度を利用することができないかと考え、経営者側としては、コストのかかる取組であると判断していたことによる。しかし、このような状況に一石を投じ、ワーク・ライフ・バランス施策を有効に機能させる方向に導いたのが、1996年にフォード財団が開発した「仕事の再設計プログラム」である。

フォード財団のプロジェクトは「どのように仕事のやり方を変えれば期待する成果が出せ、同時に私生活を充実させることができるか」を原点に据えて、そこからプロジェクトを進めたものであり、制度やプログラムではなく、「仕事そのものを見直す」という視点が画期的であった。

「仕事の再設計プログラム」は以下の2段階から成る。

第1段階 既成概念の見直し

第2段階 仕事のやり方の見直し

『第1段階 既成概念の見直し』とは、例えば、長時間労働をしている社員や会議への出席回数の多い社員は仕事熱心と見られ、家庭や私生活を大切にする社員は仕事への熱意が低いとみられるような企業風土を改善することである。

『第2段階 仕事のやり方の見直し』とは、たいていの社員は仕事を計画し、

その計画に沿って仕事を達成する方法を既に習慣的に身につけているが、その方法が企業の目指す目標を達成する上で、最も効果的か否かを改めて見直すことである。

「仕事の再設計プログラム」は、「既成概念の見直し」と「仕事のやり方の見直し」を進める中で、従来良いと思っていた業務の見直しを図り、多くの無駄を省くことにより、改善レベルから、今まで考えてもみなかった新しい仕事の手順や過程、方法を創造的に作り出していくレベルにまで達することを目的とするものである。

これを成功させるポイントとして、チーム、個人、管理職及び経営トップが一丸となって、次の3段階を実行していくことが必要とされている。

- ① 仕事と理想的な社員像についての既存の価値観・規範を見直す
- ② 習慣的な仕事のやり方を見直す
- ③ 仕事の効率と効果を向上させ、同時に仕事と私生活の共存をサポートするための変革を行う

このように、「仕事の再設計プログラム」は、「どのように仕事のやり方を変えれば期待する成果が出せ、同時に私生活を充実させることができるか」が出発点となっている。したがって、仕事の再設計を進めることで、生産性の向上につながる仕事のやり方を見いだし、さらには社員に時間を返上し、社員はそれぞれが子育てや家事、地域活動、自己研鑽や趣味などやりたいこと、やらなければならないことに時間を使うことが可能となる。心身ともに充足した社員は改めて企業への貢献度や仕事への責任感を抱き、結果的に企業の成長・発展に寄与するという好循環が生まれる。

こうした観点から、「仕事の再設計プログラム」の考え方では、ワーク・ライフ・バランスが単なる福利厚生の充実にとどまらない、企業の経営戦略へ変革を遂げる要と言える。

(2) 「働き方の見直し」を進める4つのアプローチ

では実際に、ワーク・ライフ・バランスを進める上での要となる「働き方の見直し」とは、具体的にどのようなことをいい、どのように進めていくものであろうか。

フォード財団の「仕事の再設計プログラム」を参考とし、本研究会では「働き方の見直し」について次のとおりまとめた。

意識改革	職員一人ひとり	<ul style="list-style-type: none"> ・ワーク・ライフ・バランスの担い手は全職員 ・自分が望むワーク・ライフ・バランスを認識する ・ワーク・ライフ・バランスを意識し、行動する ・ワーク・ライフ・バランスを自己の成長へつなげる
	管理職	<ul style="list-style-type: none"> ・ワーク・ライフ・バランスの対象は全ての職員 ・部下のワーク・ライフ・バランスに取り組む必要性 ・ワーク・ライフ・バランスに取り組むメリットを理解する ・部下の多様なバランスを理解する
仕事の進め方の見直し	時間管理改革	<ul style="list-style-type: none"> ・「時間管理改革」の意識の浸透 ・時間管理を意識した働き方
	業務改善	<ul style="list-style-type: none"> ・職場における業務改善 ・組織として取り組む業務改善
ライフステージに応じた柔軟な働き方の実現		<ul style="list-style-type: none"> ・仕事と生活の両立支援制度の充実 ・制度を利用しやすい職場環境づくり
働きがいのある職場づくり		<ul style="list-style-type: none"> ・協力体制のある職場づくり ・職員一人ひとりの能力が生かせる職場づくり

ア 意識改革

「意識改革」は、ワーク・ライフ・バランス施策全体に共通して最も重要な要素である。ワーク・ライフ・バランスの意義を理解し、「ワーク・ライフ・バランス」を自らの問題として捉え、自分自身はどのような仕事と生活のバランスを希望し、それを実現するにはどのようにしていけばよいのかを考え、行動につなげる姿勢が不可欠である。さらに、組織と職員が共に成長するワーク・ライフ・バランスの実現には、様々な経験や知識の集積と、それを自己成長につなげていく姿勢も必要となってくる。

また、ワーク・ライフ・バランスの実現は、各職場における取組がその根幹をなしており、職場を運営する立場である管理職のマネジメントが不可欠であることから、「管理職の意識改革」も重要な課題となる。管理職には、組織として部下のワーク・ライフ・バランスに取り組む必要性やメリットを理解した上で、部下一人ひとりが希望するワーク・ライフ・バランスを実現できるよう、「働き方の見直し」を進めていくことが求められている。

さらに、「男女共同参画の推進」がワーク・ライフ・バランスの実現において重要であることも、職員一人ひとりが再認識する必要がある。

イ 仕事の進め方の見直し

「時間管理改革」とは「時間当たりの生産性の向上を意識し、限られた時間資源の中で成果を生む」という考え方に基づき仕事を進めることである。ワーク・ライフ・バランス実現のためには、時間を有限なものとして捉え、仕事と生活の時間を意識して、メリハリのある働き方をすることが必要なのである。

また、単に休暇取得の促進や時間外勤務の削減を呼びかけるだけではなく、「どのようにしたら職員全体が等しく休暇を取得できるようになるか」「どのような方法であれば、仕事の質・成果を落とさずに勤務時間の短縮ができるか」ということを組織や各職場の状況に応じて考え、「業務改善」に取り組んでいくことが必要となる。

ウ ライフステージに応じた柔軟な働き方の実現

「ライフステージに応じた柔軟な働き方の実現」のためには、職員一人ひとりの人生のあらゆる場面において、そのニーズに応じた、仕事と生活の双方を主体的に充実させるための制度が整備されていることが求められる。

職員の中には、子どもが小さいうちは短時間で働くことを希望する者、フルタイムで働くが柔軟な勤務時間の設定を希望する者、通勤時間短縮のために自宅近くの勤務場所を希望する者など、多様なニーズがある。すべてのニーズに応えていくことは難しいが、ワーク・ライフ・バランス施策において勤務時間及び場所の柔軟性というのは課題の一つとなっており、これらは『多様な勤務形態に関する研究会（人事院）』や『国家公務員のテレワークに資する勤務時間の在り方に関する研究会（人事院）』などにおいても研究されてきている。

また、休暇制度等が充実していても、「そもそも制度を知らない」「制度を利用しにくい」という状況であれば、本来の意味での仕事と生活の両立は達成されない。

そこで、職員のニーズに応じた「仕事と生活の両立支援制度の充実」とともに、「制度の周知」や「制度を利用しやすい職場環境づくり」のため、各職場における職員間の相互理解や情報の共有を進めていく必要がある。

エ 働きがいのある職場づくり

「働きがいのある職場」といった場合、仕事に対する達成感や充実感、人間関係、経済的な充足など様々な要素が考えられるが、ここでは、ワーク・ライフ・バランス実現において特に必要とされる要素として、「協力体制のある職場づくり」と「一人ひとりの能力が生かせる職場づくり」を挙げたい。

【協力体制のある職場づくり】

「協力体制のある職場づくり」は、休暇を取得しやすい、または育児休業等の制度を利用しやすい職場環境づくりとして欠かせないだけではなく、「働き方の見直し」を組織全体で取り組むにあたっても欠かせないものである。この職場内における協力体制には、「自分ひとりでは投げ出してしまうかもしれないけれど互いにサポートし合い難局を乗り切る」と思わせる、協力を働きかけるリーダー（管理職）の存在も必要である。

例えば、子どもの急な発熱で休もうとする職員がいたとする。こうした場合に、普段からリーダー（管理職）の働きかけのもと、職員間で必要な情報を共有していれば、他の職員がサポートに当たることも可能となる。このような‘お互い様’という相互サポートの意識が浸透していれば、安心してこの職員は子どもの看護に当たることができる。

このような‘お互い様’という相互サポートの意識は、子どもを持つ職員だけが恩恵を受けるものではなく、業務が多忙な時に他の職員からフォローを得られる等、すべての職員で共有すべきものであり、ワーク・ライフ・バランスには欠かせない。

【一人ひとりの能力が生かせる職場づくり】

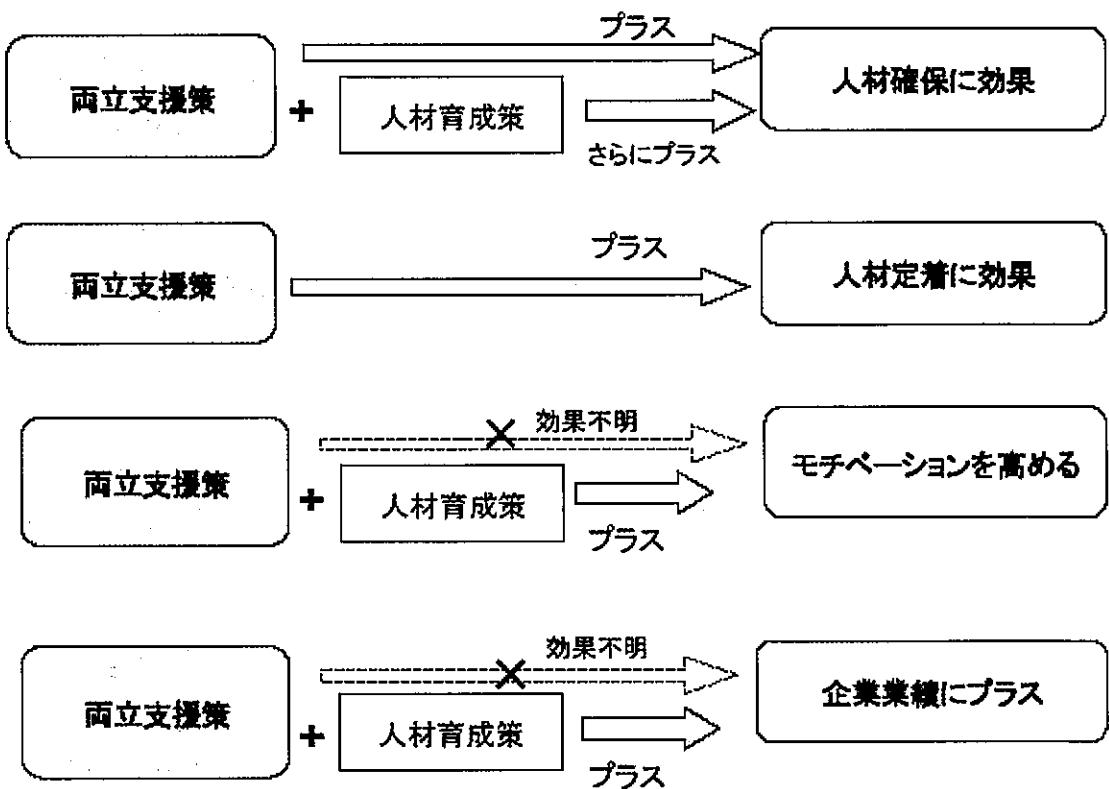
「一人ひとりの能力が生かせる職場づくり」は、人材の確保や定着を意識したワーク・ライフ・バランスには欠かせない視点である。

いくつかの民間企業では「両立支援策⁴+人材育成策=経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス」として戦略的な取組を行っている。人材育成策を意識した取組においては、社員一人ひとりが主体性を持ち、組織はそれをサポートし、成長につなげていこうとする姿勢が必要となる。ワーク・ライフ・バランスを経営戦略として捉えている企業では、これをうまくワーク・ライフ・バランス施策の中に取り込んで推進している。

両立支援策が組織にとってもたらす効果についての定量的な分析を行ったものが、「両立支援と企業業績に関する研究会報告」（ニッセイ基礎研究所（2006））に示されている。これによれば、両立支援策は従業員の確保や定着については効果があるが、従業員のモチベーション向上や利益等の企業業績については直接的な効果は明らかになっていない。しかし、両立支援策とあわせて、長期的な視点で従業員を育成するといった人材育成策をとる企業では、従業員のモチベーションの向上や企業業績に一定の効果があるとされている（図3-1）。

⁴ 両立支援策とは、「仕事と生活の調和」を実現させるため施策

図3-1 両立支援と企業業績等との関係



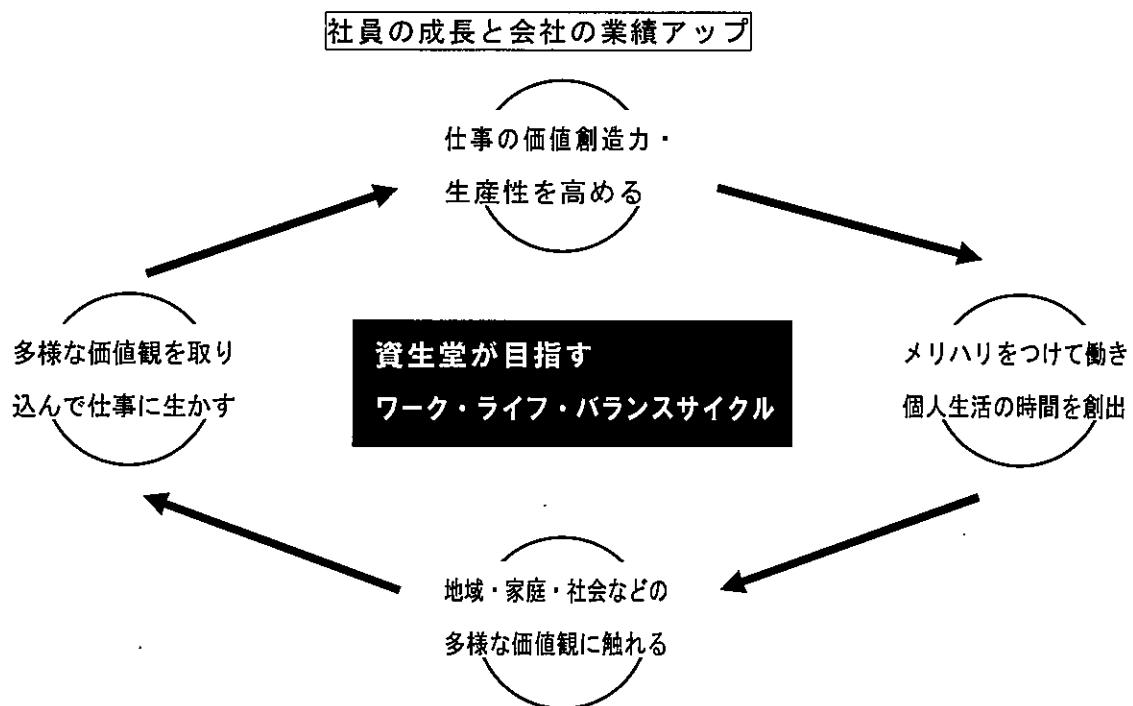
資料：『両立支援と企業業績に関する研究会報告（ニッセイ基礎研究所）』より

企業が業績を上げ成長していくことは、社員の質・レベルにかかっていると言っても過言ではないことから、企業において、いかに一人ひとりの社員の生産性を高め、能力を上げるかということ、つまり人材育成が経営戦略とされるようになってきているのである。自治体においても、質の高い住民サービスを効率的に提供していくためには、同様のことが言える。

《事例 資生堂における取組》

資生堂では、ワーク・ライフ・バランスを「新しい価値創造の源泉」であるとしている。すなわち、会社のOJT⁵や研修で教えることができるものは、既に社内にある価値であり、新しい価値を生み出す力はそこでは培えないことから、会社から離れて自分で勉強する生涯学習（通信教育・専門学校・社会人大学・大学院）に期待をしている。また、単に「学習」だけではなく、趣味の活動や地域活動、社外の価値観・情報・人的ネットワークに接することなど、様々な活動を通じて得るもののが、企業にとって重要な新しい価値の創造につながるとしているのである（図3-2）。

図3-2 資生堂におけるワーク・ライフ・バランス



資料：『働きがいを感じる会社（梶原豊編著／同友館）』より

このように資生堂をはじめとするいくつかの民間企業では、ワーク・ライフ・バランスをこれから企業が生き延びるために経営戦略として捉えている。仕事と生活のバランスを保つことによる効果は、職員一人ひとりの心身の充足に留まらない。日々の営みの様々な側面を大切にし行動することで、そこから得た知識や経験、また新たな発想を有効に仕事においても生かしていく好循環が期待できる。時代が刻々と移り変わる中で、消費者のニーズにマッチした独創的な商品やサービスといった付加価値を生み出すには、ワーク・ライフ・バランスを用いて企業と社員の双方にとってのwin-winの関係⁶を実現していくことが必要とされているのである。

⁵ (On-the-Job Trainingの略) 仕事を通じた職場での教育訓練のこと。

⁶ 互いにメリットがある関係をいう。

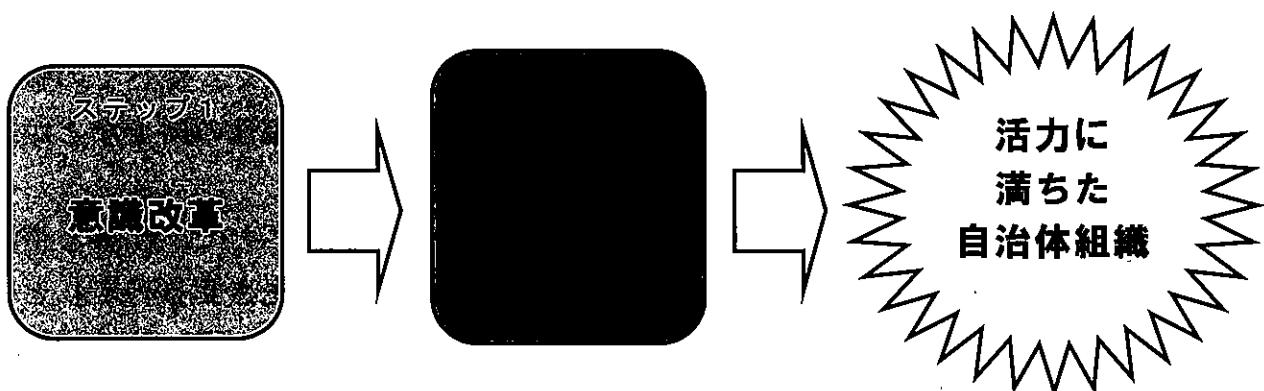
以上のような「働き方の見直し」が進められれば、職員一人ひとりのワーク・ライフ・バランスが実現できる職場環境となる。つまり、自身の意欲・能力をより発揮し、時間管理改革を徹底することにより、時間当たりの生産性が高い職場環境となり、かつ職員が休暇や育児休業等の制度を利用しやすい職場環境となる。このことは、職場内で情報の共有化等を進め、業務配分や業務そのものの進め方の見直しを行うことにより整備できる。

これらのことから、ワーク・ライフ・バランス施策を進めることは、職員一人ひとりの希望するワーク・ライフ・バランスを実現するだけでなく、自治体（組織）は質の高い住民サービスを効率的に提供していくことができ、職員と自治体のwin-winの関係が実現すると言える。

(3) ワーク・ライフ・バランス実現に必要な2ステップ

上記(2)における「働き方の見直し」の要素のうち、特にワーク・ライフ・バランスの本旨である「働くすべての人が仕事と生活をうまく調和・融合させ、いきいきとした人生を送ることができる状態」をつくりだす土壤、組織風土を実現するために、本研究会では次のような過程が必要であるとした。

ワーク・ライフ・バランス実現のための過程



以下、「ステップ1 意識改革」及び「ステップ2 仕事の進め方の見直し」について説明する。

2 「ステップ1 意識改革」について

「ステップ1 意識改革」では、職員の一人ひとりの意識改革、そして、管理職の意識改革に分けて考察していきたい。

「意識改革」だけでは、ワーク・ライフ・バランスは実現できないが、「意識改革」なくしては、私たちが目指すワーク・ライフ・バランスは実現できない。こうした「意識改革」の重要性については、本研究会が民間企業における取組を調査・視察した中で、度々現場担当者から言及されたことである。

I 職員一人ひとりの意識改革～自身の意欲・能力をより発揮するために～

(1) ワーク・ライフ・バランスの担い手は、全職員

ワーク・ライフ・バランスは少子化対策から論じられることが多いためか、「ワーク・ライフ・バランス=仕事と子育ての両立支援策」と捉え、子どもを持つ職員が対象と考えている人がいるかもしれない。また、「子育て=女性が行うもの」という固定的な性別役割分担意識をもとに、仕事と家庭の両立支援策を主に女性を対象としたものと考えている人もいるかもしれない。

しかし、本来のワーク・ライフ・バランスとは、性別、世代、家族構成に関係なく、働くすべての人を対象としたものであり、すべての職員が仕事と生活等様々な活動を希望に沿った形で展開できる環境のことである。

このような環境を整備するためには、「働き方の見直し」が必要となるが、この「働き方の見直し」は、一部の職員が取り組むだけではなく、すべての職員が取り組むからこそ効果があり、その結果、組織全体の生産性の向上などが期待され、組織の経営戦略ともなりうるのである。

さらに、すべての職員が「働き方の見直し」に取り組むことで、仕事と生活を両立させ、「子育ては女性が行うもの」「男性は仕事を優先させるべき」といった既成概念にとらわれず、男性も女性もその能力を充分に発揮できる、男女共同参画の推進にもつながる。

(2) まずは、自分が望むワーク・ライフ・バランスを認識する

第1章で示したとおり、個人及びライフステージに応じて、希望するワーク・ライフ・バランスは異なり、これを目指すべきというような模範があるのでない。

そのため、ワーク・ライフ・バランス実現のためには、まず職員一人ひとりが自ら希望するワーク・ライフ・バランスがどういう状態なのかを考える必要がある。このことは自分自身の人生について考えることであると言える。つまり、自分はどのように生きたいのか、どのように人生を充実させたいのか、そ

のためには今何をしなければならないのか等を職員一人ひとりが考え、自分の希望するワーク・ライフ・バランスを見つけていく必要がある。

しかし、自分の仕事や生活、そして人生について主体的になるということは当たり前であり、改めて論ずることではないかも知れない。というのは、自分がどのように生きたいのか、自分にとって大切なものは何か等をきちんと認識し、考えながら仕事を進めたり、日々の生活を送ったりしている人もいるはずだからである。その一方で、仕事や生活の忙しさに紛れ、仕事や生活、そして人生について考える余裕がない人もいるだろう。

だが、クリントン政権の労働長官であったロバート・B・ライシュ氏は、『勝者の代償』という本の中で次のようなことを指摘している。

ニューエコノミー下の社会では、「仕事がそれ以外の生活にもたらす負担がますます増加」し、社会の動きにそのまま飲み込まれてしまうと「仕事への没頭」に迫られてしまうことは至極当然の現象である。こうした社会において、あえて、生活のバランスを取る選択を主体的にとらねばならないことを意識しなければ、家族や地域など、諸々のコミュニティとの関わりの希薄化が進み、また、働く人がさらに疲弊することとなる。

（『勝者の代償』／ロバート・B・ライシュ著／東洋経済新報社）

つまり、ワーク・ライフ・バランスの必要性は、単に働く人の自己主張などというものではなく、現在の社会においてより人間が充実した人生を送るために「きっかけ」と言える。

こうしたことから、ワーク・ライフ・バランス施策は「働く人の幸せを考えた施策」であり、自分の希望する生き方を実現する手段でもある。職員一人ひとりが現在の仕事と生活の時間を振り返り、「現在のバランス」と「希望するバランス」がどのようなものかを認識し、希望するワーク・ライフ・バランスを実現したいという意識を強く持つことから始まるのである。

（3）自分が望むワーク・ライフ・バランスを意識し、行動する

自分の希望するワーク・ライフ・バランスを認識し、それを実現したいと思えば、日々そのバランスを意識しながら行動することになるだろう。これは、限られた時間をどのように効率的に活用するかを常に考え、仕事をするようになることである。つまり、仕事の優先順位付けや無駄な仕事を取り除く方法を考えるようになり、このことは仕事の効率化や時間あたりの生産性向上にもつながる。

ながる。

そしてこれを中長期的にみれば、自分はこうしたキャリアを形成していくたいという意識を持ち、行動していくことにつながる。

ひたすら仕事に追われて、たまに飲み屋で憂さを晴らす。俗に言う「会社人間」の毎日は、家→会社→飲み屋→家→会社→飲み屋の繰り返しであり、これを俗に「魔のトライアングル」といい、このゾーンに入り込むとなかなか抜け出せない。

（『社員の生産性が上がる「時間返却制」のススメ』／荒金雅子／PRESIDENT Online より）

このような「会社人間」こそ、自分の希望するワーク・ライフ・バランスを意識して行動することが必要なのである。

（4）ワーク・ライフ・バランスを自己の成長へつなげる

自分の希望するワーク・ライフ・バランスについて考えることは、現在また将来において自分がどのように生きていきたいのかを考えることであり、つまり、自分のライフデザインやキャリアデザインについて考えることでもある。

そこで、本研究会において、自治体職員の「自律的なキャリア形成」について考えたが、以下のような理由から「自治体職員は自分のキャリアデザインについて考えにくい。」という意見が出た。

- キャリアデザインを考えずとも、安定した雇用が保障されている。（終身雇用でない場合には、常に自分のキャリアデザインを考えなければならない状況に追い込まれる。）
- 自分の能力の評価が見えにくうことから、どのような点を生かし、どのような点を改善していかなければならないのか等が分かりにくい。
- 多種多様な業務があり、将来人事異動でどのような職場に配置されるのか分からない中では、そもそもキャリアデザインについて考えにくい。

自治体職員が自律的なキャリア形成に取り組むにあたっては、こうした課題があると考えられる。

では、自治体職員は自分のキャリアデザインをどのように考えたらいいのだろうか。自治体職員が自らのキャリアデザインを捉えようとする際に、そもそも自治体職員としてどのような人材が求められているのかを考えなければならない。

組織のあるべき姿、そしてそこから導き出される職員のあるべき姿について

は、個々の自治体でそれぞれ何らかのかたちで示されていると考える。例えば、埼玉県においては「彩の国人材開発ビジョン」（平成18年3月改訂）の中において、求める人材像を「変革を先取りし、成果をあげる職員」としている。ここで職員に求める重要な姿勢や能力として、次の3つを挙げている。

- ◎ スピードを重視し、改革に取り組む
- ◎ 自己研鑽に努め、現場主義に徹する
- ◎ 前向きに挑戦し、やり抜き成果をあげる

自治体職員は、与えられた仕事を前例踏襲で無難にこなすだけでなく、多様化する住民サービスや様々な課題に的確・迅速に対応していくために、自ら課題を見つけ、その解決のための能力向上に取り組んでいく必要がある。つまり、自治体職員として求められる人材は、自らのキャリアに磨きをかけるための知識等の習得と、日々の生活で得た様々な経験を実際の仕事に活かしていく職員である。その知識や経験を得る機会は、OJTやOff-JT⁷に加え、自己啓発にあり、組織の外での人的ネットワークや価値観に触れるなかにあり、地域活動にあり、家庭で子どもと触れ合うなか等にあると考えられる。

ワーク・ライフ・バランスを実践し、それにより知識や経験を得ることは、職員一人ひとりの成長につながっていくものであり、自治体職員として求められる人材となるために必要なことであると言える。

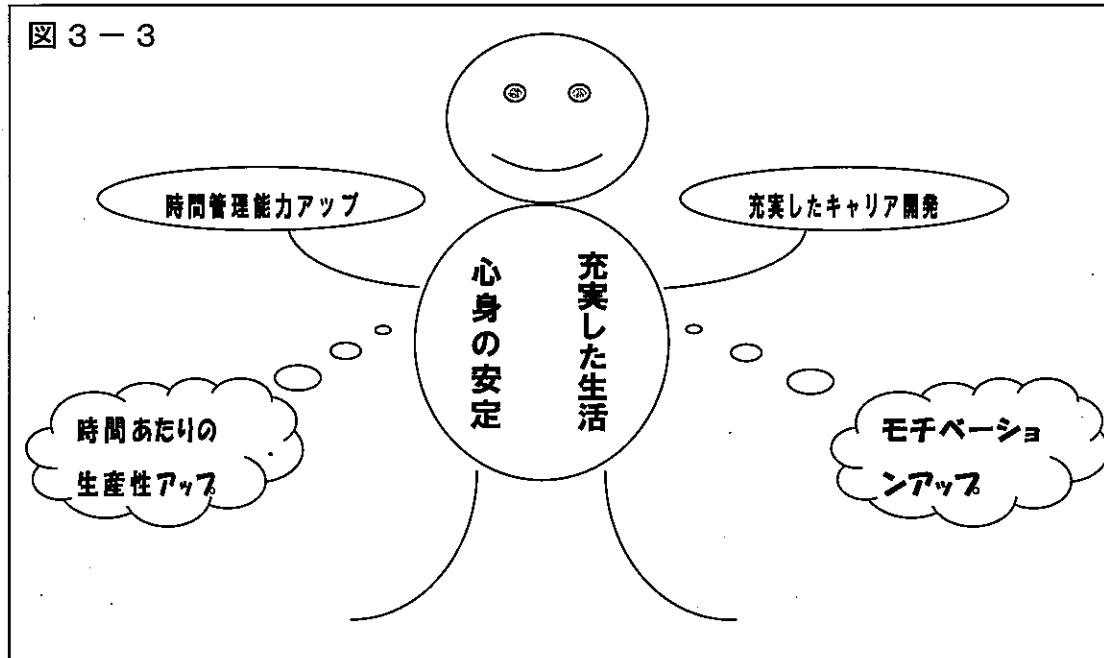
また、職員が自らのキャリアデザインを考えて成長していくことは、組織にとっても大きなプラスになるため、これを支援していく必要がある。組織では、職員一人ひとりの能力や適性、意思と意欲に応じた自己選択型のメニューを策定し、多様な教育機会を提供していくなどの仕組みづくりのために、組織及び職員双方のニーズを調整していくことが求められる。

（5）自身の意欲・能力をより発揮するために

ワーク・ライフ・バランスに主体的に取り組み、職員一人ひとりとしては次のような状態を目指したいところである（図3-3）。

⁷ (OFF the Job Trainingの略。) 集合研修など職場を離れての教育訓練のこと。

図3-3



職員一人ひとりが自身の希望するワーク・ライフ・バランスを認識し、意識して行動する。そして、健康で充実した生活を送り、能力の向上を図る。そのことにより、職員一人ひとりが意欲と能力を最大限に發揮し、いきいきと働くことができるようになると同時に、多様化する住民サービスに適切に対応していくことができる。

このように、職員一人ひとりの意識改革により、活力に満ちた自治体組織を作っていくのである。

II 管理職の意識改革～ワーク・ライフ・バランス推進の鍵を握る管理職～

(1) ワーク・ライフ・バランス推進の鍵を握る管理職

ワーク・ライフ・バランスを進めるにあたって、職員一人ひとりの意識改革が必要であることは前述のとおりである。まずは、職員が自身の希望するワーク・ライフ・バランスを認識し、その実現を図ろうとすることが重要である。しかし、私たちは一人ではなく、上司や同僚等と連携を図りながら働いている。お互いの仕事が影響し合いながら、一つの組織として様々な仕事を行っている以上、ワーク・ライフ・バランスには職場単位で取り組む必要があり、そのためには管理職のマネジメント力の果たす役割は大きい。

以下、各職場においてワーク・ライフ・バランスを推進するために、管理職が理解しておくべきことを簡潔にまとめた。

(2) ワーク・ライフ・バランスの対象は全ての職員

現在、少子化対策として職場における子育て支援の必要性が叫ばれる中、ワ

ーク・ライフ・バランスを仕事と子育ての両立支援策という面だけで捉えてしまい、子どもを持つ女性が早く帰れるように配慮しておけば大丈夫と考えてはいないだろうか。

確かに、女性への子育て支援は大切なことである。しかし、第1章でも述べたように「仕事・家事・プライベートを両立」したいと考える既婚男性も多くいる。また、日本経済新聞社が2009年春卒業予定の全国の大学3年生を対象に、2007年に実施した就職希望企業調査でも、求める就職観のトップは「生活と仕事の両立」で、男子の60%、女子の77%が回答している。大学生に調査を実施しているため、ほとんどが独身であると考えられることから、未婚者も仕事と生活の両立を希望していることが分かる。

のことから、子どもを持つ女性以外の男性や未婚者もワーク・ライフ・バランスを実現したいと考えていることが伺える。そのような中で、ワーク・ライフ・バランスを子育て支援策として子どもを持つ職員だけを対象として行なうことは、それ以外の職員が自身の希望するワーク・ライフ・バランスを実現できないことに不満を感じたり、業務量が偏り負担が生じたりとモチベーションダウンにつながりかねない。そしてそれにより、子どもを持つ職員が周囲の職員に気兼ねを感じてしまい、こちらもモチベーションの低下を起こしかねない。

また、同じ職場内で自分が希望するワーク・ライフ・バランスが取れている職員と取れていない職員がいる場合、どうしても不公平感を生じさせることになる。すると、職場内のコミュニケーションや協力体制に悪影響が出る可能性が高く、円滑な職場運営に支障をきたすおそれがある。

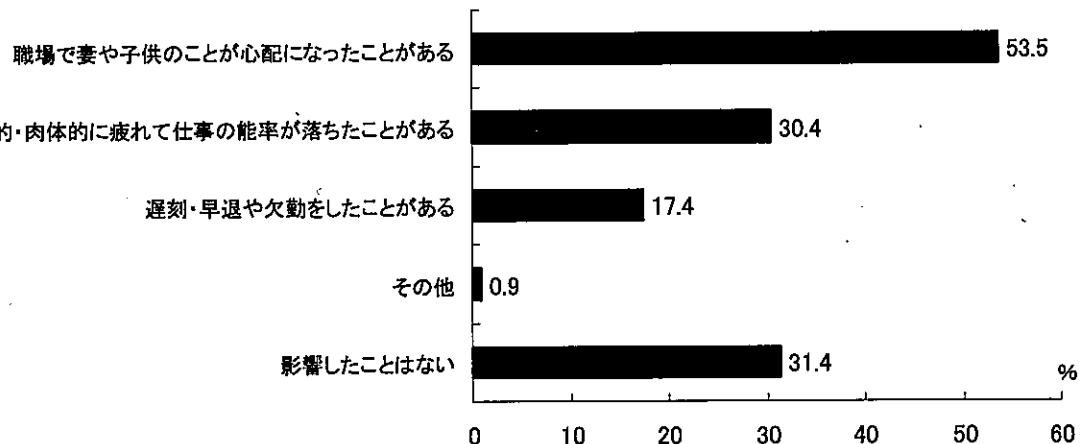
管理職は、ワーク・ライフ・バランス施策が、すべての職員の幸せを考えた施策でなければならないということを理解する必要がある。

(3) 部下のワーク・ライフ・バランスに取り組む必要性

管理職が部下のワーク・ライフ・バランスに取り組むことの必要性として、「部下の非活性化の防止」が考えられる。

第1章で述べたとおり、近年になって、今までのように仕事中心ではなく「仕事も生活も同じぐらい大切にしたい」、「仕事以外の生活ももっと充実させたい」と考える人が増えてきた。このような意識の変化があるにもかかわらず、仕事中心のバランスを強いることは、仕事のために生活を犠牲にしていると感じさせ、仕事に対する意欲の低下、モチベーションの低下を招いてしまうことになる。仕事に対するモチベーションが下がるということは、仕事のスピードや質の低下が想定され、組織にとって大きなマイナスである。例えば、家族に不安がある男性の仕事には、以下のような影響が出ている(図3-4)。

図3-4 妻の育児不安の仕事への影響
(妻が育児ストレス・不安、育児ノイローゼ、産後うつではないかと思ったことがある雇用者男性)



資料：日本労働研究機構「育児や介護と仕事の両立に関する調査」(平成15年)

妻に育児不安の心配があると感じている労働者の約7割が、仕事にマイナスの影響が出ていると回答している。

このことから、生活に不安や悩みを抱えた職員が、そのままの状態で仕事に臨んでもいいアイデアが生まれるとは考えづらい。むしろ、家庭等での悩み事は仕事にも悪影響を及ぼし、仕事でのミスや質の低下を招くことも考えられる。しかし、ワーク・ライフ・バランスが実現でき、仕事以外の時間を確保できれば、家庭での悩み事の解決に時間を使うことができるようになる。

以上のことから、部下の非活性化を防ぐためにも、ワーク・ライフ・バランスは有効な手段であると言える。

(4) ワーク・ライフ・バランスに取り組むメリットを理解する

管理職が部下のワーク・ライフ・バランスに取り組むメリットとしては、主に「職員のキャリア開発」「職員の能力の活用」「仕事への意欲の向上」の3点が考えられる。

ア 職員のキャリア開発

1つ目のメリットとして、職員のキャリア開発が進むことが考えられる。これは、前述の「職員一人ひとりの意識改革」で詳しく述べているとおりである。職員一人ひとりの能力が向上すれば、当然職場全体の力も向上することになる。住民からの多様な要望に応えやすくなることはもちろんのこと、管理職にとっては、「どの仕事を誰に任せるか」といった采配の幅が広がり、マネジメントしやすい職場につながる。

イ 職員の能力の活用

2つ目のメリットは、職員の能力の活用が図れることである。職員数が減少することが見込まれる今後、組織としては性別にかかわらず、すべての職員に能力を最大限に生かして活躍してもらわなくてはならない。そのためには、管理職はワーク・ライフ・バランスが実現できる職場を整備していくことが求められる。こうした職場は、特に子育て期の女性にとって働きやすい職場であると言え、このような職場が増加すれば、子育てのしやすさからではなく、自分の適性にあった職場を希望して、業務についての知識や能力を存分に発揮することができる。また、このことは介護に携わる人、自己啓発に取り組んでいる人にとっても同じことが言える。

このように、部下のライフステージにかかわらず、意欲を持った職員が職場に配属されれば、その能力の活用によって、円滑な職場運営が可能となるのである。

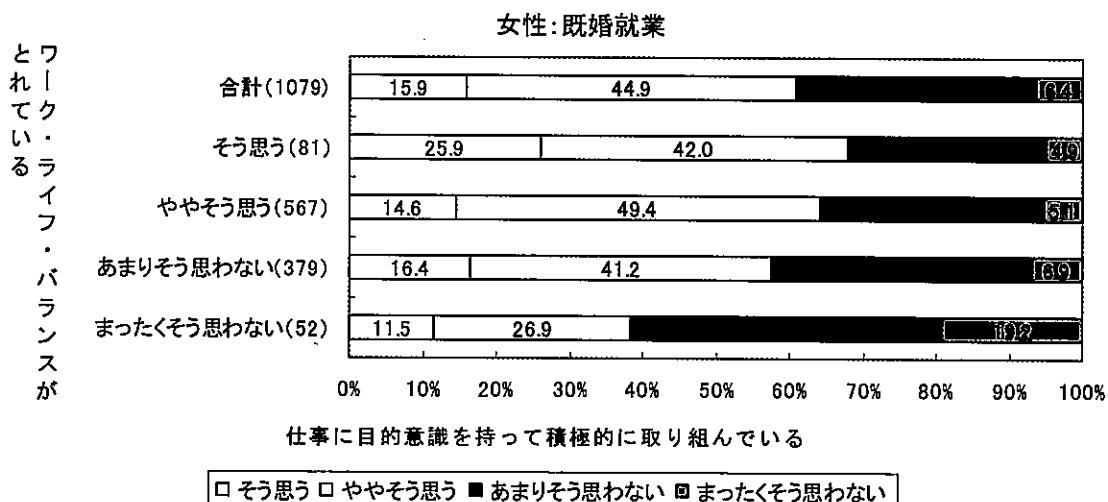
ウ 仕事への意欲の向上

3つ目のメリットとして、仕事に対する意欲の向上が考えられる。少子化と男女共同参画に関する専門調査会「少子化と男女共同参画に関する意識調査」では、ワーク・ライフ・バランスが図られていると感じる人は、仕事への意欲が高いとの結果も出ており、ワーク・ライフ・バランスに取り組むことは、意欲を持ち積極的に仕事に取り組む職員を増やすことにつながる（図3-5）。

図3-5 ワーク・ライフ・バランス実現度（注1）と仕事への意欲（注2）

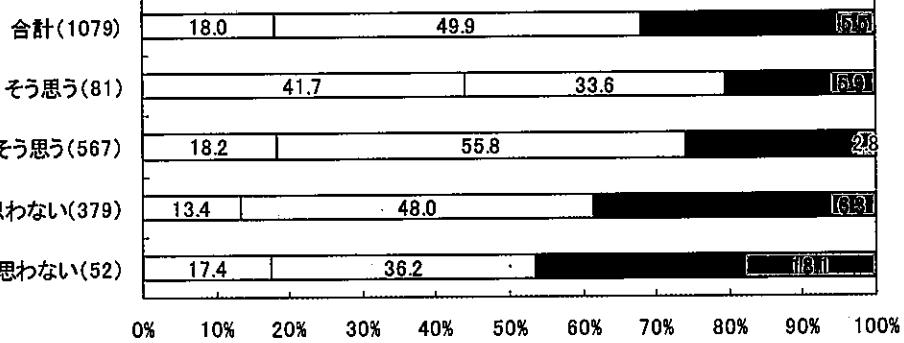
（注1）「ワーク・ライフ・バランス実現度」：「あなたにとって、仕事と生活のバランスは、うまくとれていると思いますか」への回答

（注2）「仕事への意欲」：「あなたは今の仕事に目的意識を持って積極的に取り組んでいますか」への回答



とワ
れ一
てク
い・
るラ
イフ
・
バ
ラン
スが

合計(1079)

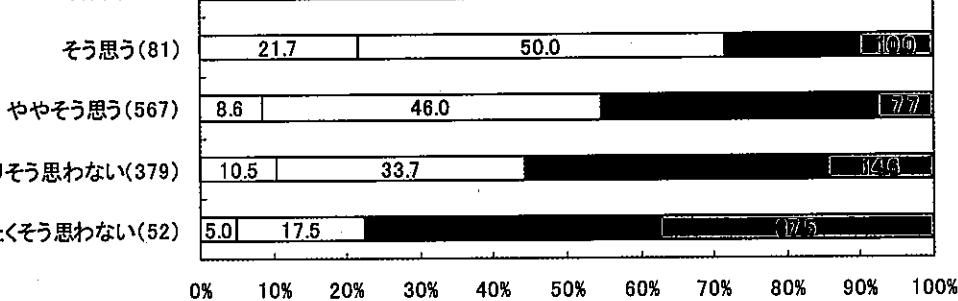


仕事に目的意識を持って積極的に取り組んでいる

 そう思う ややそう思う あまりそう思わない まったくそう思わない

男性:既婚就業

合計(1079)



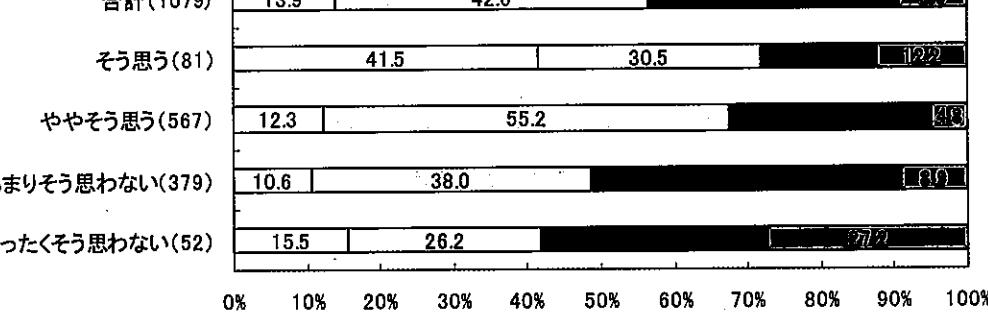
仕事に目的意識を持って積極的に取り組んでいる

 そう思う ややそう思う あまりそう思わない まったくそう思わない

女性:独身就業

とワ
れ一
てク
い・
るラ
イフ
・
バ
ラン
スが

合計(1079)



仕事に目的意識を持って積極的に取り組んでいる

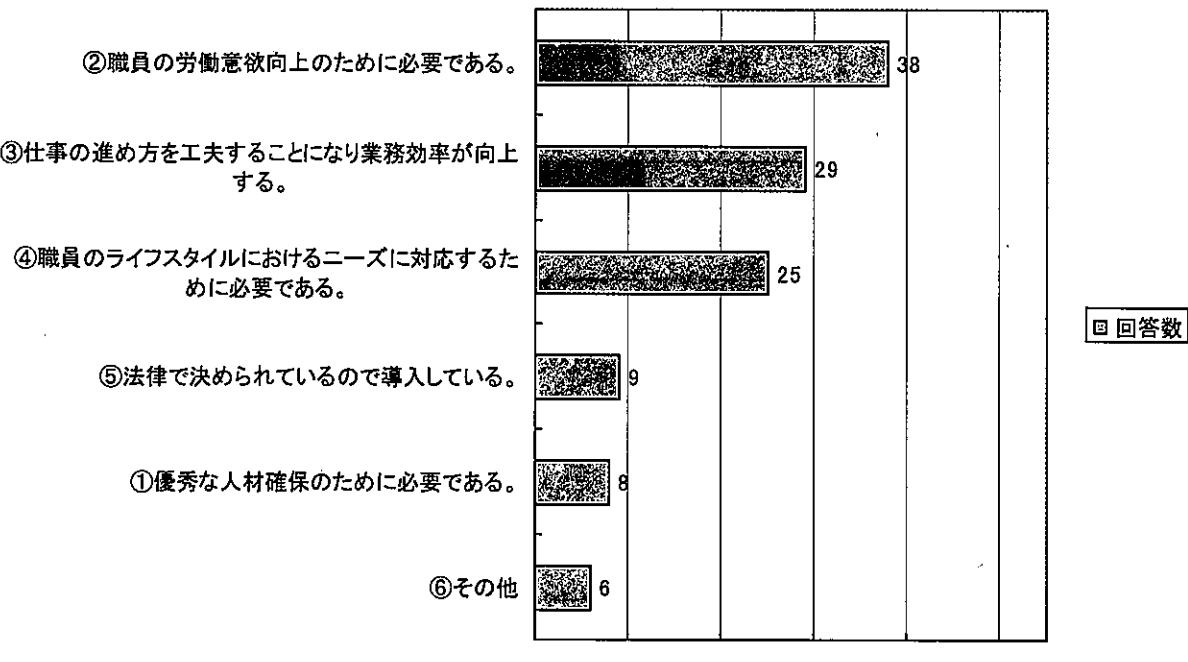
 そう思う ややそう思う あまりそう思わない まったくそう思わない

資料：少子化と男女共同参画に関する専門調査会「少子化と男女共同参画に関する意識調査」（平成18年）より

既婚・独身、男女を問わずワーク・ライフ・バランスが図られていると感じている人の方が仕事への意欲が高い。

また、本研究会が行った自治体アンケートでもワーク・ライフ・バランスに取り組む理由として「職員の労働意欲向上のために必要である」という回答が一番多かった（図3-6）。

図3-6 ワーク・ライフ・バランス実現に向け取組を行う理由

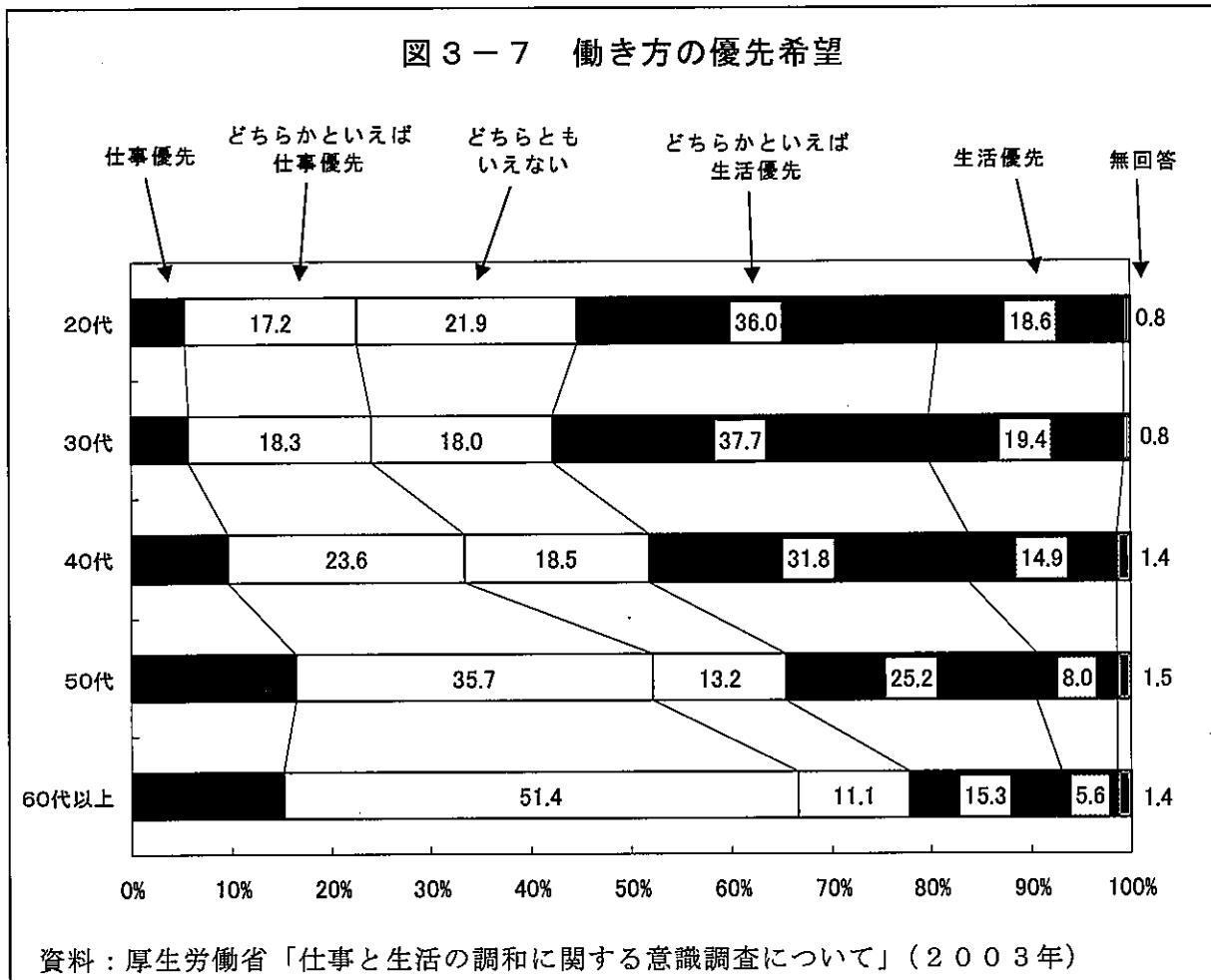


資料：本研究会実施自治体アンケートより抜粋

以上のことから、部下のワーク・ライフ・バランスが取れている職場では、部下の仕事に対する意欲が向上し、丁寧かつ迅速に仕事を進めることができる所以あり、これは職場を運営する管理職にとって重要なことである。

（5）部下の多様なバランスを理解する

厚生労働省が実施した「仕事と生活の調和に関する意識調査」によると、30歳代以下では、生活優先を希望する人が過半数となっている。しかし、40歳代では約47%、50歳代では約33%と年代が上がるごとに少なくなっていく（図3-7）。



また、埼玉県が平成18年に行った「男女共同参画に関する意識・実態調査」では、家事について20歳代男性では80%が「男性と女性とで共同して分担すべき」と回答しているが、50歳代男性では50%である。

このように、仕事以外の生活や家事に対する考え方について、年代によって違いがある。このことは、管理職と部下の間で、仕事と生活のバランスについての考え方には違いがあるということである。管理職の考える「仕事優先」の働き方を否定するわけではないが、管理職は部下に「仕事優先」と考える人が少ないことを認識しなければならない。また、管理職は仕事と生活のバランスについての管理職と部下との考え方の違いを理解し、働き方を考えなければならない。

(6) これからの管理職の役割

今後、住民ニーズの多様化等により業務が複雑化し、働く時間に限りのある職員は増加する。そのような中で、一人ひとりの職員が恒常的な時間外勤務などせず、いかに効率よく業務を進め活躍していくかは、管理職のマネジメ

ントにかかっている。どの業務をだれに任せるとか、どの業務を優先的に処理させるのか等、部下の働く時間を考慮しながら職場を運営していく必要がある。

部下が自身の希望するワーク・ライフ・バランスを実現し、いきいきと働くことができるよう、「働き方の見直し」を進め、活力に満ちた組織を作り上げていくことが、これから管理職の役割として重要になってくるのである。

3 「ステップ2 仕事の進め方の見直し」について

(1) 『限られた時間資源の中で成果を生む』ことへの転換

ア 時間管理改革の意識の浸透

ワーク・ライフ・バランス施策の核心部分である「働き方の見直し」には、この「時間管理改革」、つまり「時間当たりの生産性の向上を意識し、限られた時間資源の中で成果を生む」といった考え方が必要となる。

職員の中には、「働いている時間」の分だけ成果が出せる、つまり「働いている時間」と「生産性（成果）」は比例関係にあるという感覚がないだろうか。また、「働いている時間が長い職員」→「仕事熱心な職員」→「評価される」という職場風土はないだろうか。

しかし、第1章にて述べたとおり、長時間働いているが、その時間に見合った生産性が上がっていないというのが、国際的にみた日本の姿である。まずは、このことを認識し、「働き方」を見直していく必要がある。

そのためには、これまでのような、「長時間労働が経済を発展させる」「労働者は24時間仕事に忠誠を尽くさないといけない」といった考え方から「時間当たりの生産性の向上を意識し、限られた時間資源の中で成果を生む」という考え方へ改め、これを意識しながら実際の仕事に取り組んでいくことが求められている。これは突き詰めれば、「働いた時間（量）」ではなく、「時間当たりの成果」で、きちんと評価していく仕組みが必要ということである。

そして、この「時間管理改革」は職員一人ひとりが意識し、実践していくことが必要であるが、職場で一人取り組もうとしても進まない。仕事上で関係のあるすべての人々とともに進めなければならないことである。

イ 時間管理を意識した働き方

実際に「時間管理改革」の意識を持ち、「残業」や「休日出勤」を前提としない仕事をする」ことを意識して仕事を進めているのが、育児時間休暇や部分休業等を利用している職員ではないだろうか。こうした職員は、長時間労働や休日出勤などができる多いため、常に「何時までに自分の今日の仕事

を終わらせなければならない」という意識のもとで、効率的に仕事を進めているはずである。仕事の優先順位付けや無駄な仕事を取り除くことに取り組み、限られた時間を有効に活用するという働き方は、当然、時間当たりの生産性の高い働き方ということになる。

このような働き方は、より短い労働時間で仕事を処理することができ、長時間労働の是正につながると考えられる。長時間労働の是正は、職員の仕事以外の生活の時間を確保するという意味からも、ワーク・ライフ・バランスの実現に必要なことである。また、組織にとっても時間外手当や光熱費の削減といったメリットがある。

一人ひとりの職員が「時間管理改革」の意識を持ち、「時間管理を意識した働き方」に取り組んでいくことが、ワーク・ライフ・バランスの実現には必要であり、活力に満ちた組織となるために必要なことである。

(2) 業務改善

「仕事の進め方の見直し」において「時間管理改革」の意識を持つことは重要であるが、これを組織において共有し、具体的に時間当たりの生産性の向上につなげていく「業務改善」の取組も必要である。

「業務改善」には、組織として取り組む業務そのものの見直しと仕事のプロセスの見直しがある。

「業務そのものの見直し」については、組織全体、部局、所属、グループ、職員一人ひとりのレベルでの「選択と集中」が必要となっている。組織全体では厳しい財政状況からも、前例踏襲に縛られず、無駄な事業は廃止していくなどの姿勢が求められている。

「仕事のプロセスの見直し」とは、権限の明確化と可能な限り権限を末端に委譲していくことで、早く仕事が進められる体制をつくることである。権限と責任を明確にし、委譲できれば、プロセスにおける様々な調整ごとに費やす時間と労力を簡素化していくことができる。

しかし、もともと、どう業務の効率化を図っても定時に終わる業務量でないという場合もある。その場合は、職場内の業務量を把握している管理職による、業務配分の見直し等のフォローが必要となってくるだろう。また、職場全体で業務量が多い場合には、庁内においてその配分を見直す等の取組も必要であると考えられる。このような対策を取らず、「早く帰るよう」にしか言われない職場環境は、職員は余計にストレスを感じモチベーションの低下を起こしかねず、組織にとってマイナスである。

ワーク・ライフ・バランス施策を契機として行う業務改善は、コスト削減や

生産性の向上で組織側が得をするだけでなく、時間外勤務の縮減や休暇が取得しやすいと言った「ワーク・ライフ・バランスの実現」や「能力が生かせる職場づくり」につながるなど、その効果が職員側にも還元される、組織と職員のwin-winの関係を目指すものであり、活力に満ちた自治体組織となるのである。

(参考)『男性も育児参加できるワーク・ライフ・バランス企業へ』(平成18年10月／厚生労働省・男性が育児参加できるワーク・ライフ・バランス推進協議会)より
【実際に男性の育児参加のニーズに応える取組をしている企業の意見(抜粋)】

- ワーク・ライフ・バランスの企業にとっての最大のメリットは、そのことを徹底することによって集中的に働き、労働生産性を上げることだと思うのです。(経営者)
- 部下の男性が短時間勤務にして育児のための時間を取って一番よかったです、限られた時間で質の高い仕事をし、生産性が上がったことです。(管理職)
- 長時間労働をせざるを得ないような現実があるのもよく分かりますが、本当にそのような働き方が企業の生産性を上げているのかということを、まだ真剣に考えていないのではないかと思います。育児をしながら働く時間のない女性たちは、定時に帰るために非常に効率的に生産性の高い仕事をしています。(経営者)

第4章 ワーク・ライフ・バランス推進のための具体的な取組 (政策提言)

各自治体においてワーク・ライフ・バランスの取組を行うにあたり、本研究会では、

- ① 予算（コスト）がかからない、又は費用対効果が大きい
- ② 職員のモチベーションが上がる
- ③ ムダな業務をなくし、効率的に仕事をする
- ④ 自治体職員を魅力あるものにする
- ⑤ 結果として住民サービスの向上につながる

という5点のすべてを達成できるような政策を提案したい。

以下は、その職場や場面を例にあげ（これはほんの一例にすぎない。）、どのようなワーク・ライフ・バランス施策が有効であるかを提案するものである。

職場や自治体によって状況が異なるので、必ずしもこうしなければならない、ということではない。自分たちの職場について、この例のような職場や場面がある場合にはどうしたらよいか、職員一人ひとりが考えることから始まり、職場全体や組織全体で考えていくことが重要なのであり、そこからワーク・ライフ・バランスが推進されていくことを強く主張したい。

1 ワーク・ライフ・バランスの普及・啓発《ステップ1》

ワーク・ライフ・バランス施策を行うにあたり重要なことは、ワーク・ライフ・バランスについての理解を深めることと、自治体組織における体制づくりを行うことである。

【《政策案1》 庁内・庁外への広報】

<概要>

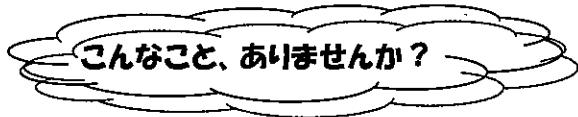
ワーク・ライフ・バランスについて、広報やホームページ、全庁掲示板、啓発冊子等で積極的に情報発信していく。

<目的>

職員のみならず、職員の家族や地域住民、企業にも周知を図る

<効果>

本来の意味でのワーク・ライフ・バランスについて知ることができ、ワーク・ライフ・バランス施策への理解を深める。また、ワーク・ライフ・バランス施策を社会全体で取り組むことにつながる。



- A : 「ワーク・ライフ・バランス」って、よく新聞やニュースでいわれているよね。
- B : 民間企業や国ではいろんな取り組みをしているみたいだけど、自治体ではあまり聞かない言葉だなあ。
- A : そもそも、「自治体職員におけるワーク・ライフ・バランスって何？」っていうところから始まるね。
- B : 「ワーク・ライフ・バランス」っていうと、「残業をしない」とか「休暇をとらなくちゃいけない」ってことでしょう？ ジャ、今日は定時に帰って、明日は休むから、あの仕事はよろしく！
- A : ・・・ そうじゃないと思うけど。

解説

この職場では、「ワーク・ライフ・バランス」を単なる福利厚生であると考えているようである。

確かに、ワーク・ライフ・バランスには、「時間外勤務の削減」「休暇の取得促進」は重要な要素である。しかし、「ワーク・ライフ・バランス」は、「仕事をほどほどにして私生活を充実させる」ことではない。

本来の「ワーク・ライフ・バランス」とは、「職員が意欲をもっていきいきと働き、能力を最大限に発揮できること」ということであり、これを知ることは、ワーク・ライフ・バランス施策を進める上で大前提となるものである。

また、自治体職員だけではなく、あらゆる人にとってワーク・ライフ・バランスが必要なのであるから、職員の家族や地域住民、地域の企業にも周知していく努力をしなければならない。

【《政策案2》ワーク・ライフ・バランス推進室・推進員の設置】

<概要>

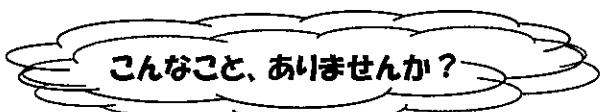
府内に「ワーク・ライフ・バランス推進室」を設置し、各部署に1～2名程度のワーク・ライフ・バランス推進員をおき、ワーク・ライフ・バランス施策を推進する。

<目的>

組織全体へのワーク・ライフ・バランス施策の普及・啓発を行うこと及び、地域全体への働きかけを行うこと。

<効果>

各自治体の実情にあったワーク・ライフ・バランス施策に取り組むことができる。



こんなこと、ありませんか？

A：府内に、〇〇推進員とか、△△連絡員って多いよね？

B：そうね。以前、実際は何をやっているかわからないけど、自分の名前がある・・なんてことがあったよ。

A：ただでさえ自分の仕事が忙しいのに、業務外のことで「〇〇推進員をやってくれ」って言われても、なかなかできないよね。

B：会議とか研修とか行っても、よくわからないこともあるよね。

A：「推進室」みたいのがあれば、住民へのアピールになるし、専門的に研究できるから、そのほうが良いと思うよ。一括してやる部署があったら、「推進員」は課のとりまとめをするだけで済むよね。それならできそうだ。

B：そうか。じゃあ、もし次に〇〇推進員を推薦してくれって言われたら、意欲のあるAさんを推薦するよ。

A：いやいや、だからそれには条件が・・・・。

解説

この職場の例のように、様々な「推進員」「連絡員」が存在しないだろうか？そして、その担当となった時、どんな意識を持っているだろうか？

場合によっては、日常業務とは全くかけはなれた名ばかりの委員になっていないだろうか？

どんなに良い施策に関連した「推進員」「連絡員」であっても、それをとりまとめる部署がなければ、「事務が増えた」「前回と同じでいい」という、形ばかりのものになってしまふ。組織をしっかりと立ち上げ、各所属の日常業務に支障のない範囲で、各所属に意図が浸透するような進め方をしていかなくてはならない。

民間企業の例でもあるように（巻末資料を参照）、一つの職場だけではなく、

全庁的に実施していくとするならば、まずは組織をつくり、施策のアピールと専門性の強化を行う必要がある。

【《政策案3》ワーク・ライフ・バランスパートナー企業の募集】

<概要>

自治体と協働してワーク・ライフ・バランス施策の策定にかかる企業を募集し、意見交換会などを実施する。

<目的>

企業のニーズや取組状況を把握し、自治体のワーク・ライフ・バランス施策に反映させる。

<効果>

自治体と企業との取組を比較することで、地域全体のワーク・ライフ・バランス施策の向上に相乗効果を与える。また、自治体と企業においてワーク・ライフ・バランスの取組を積極的に行うことで、あらゆる人のワーク・ライフ・バランスの実現につなげていく。

こんなこと、ありませんか？

A：民間企業に勤める友達が、結婚するから退職すると言っていたよ。

B：やっぱり民間企業は、結婚したら退職しなくちゃいけないのかな？

A：そんなことないみたいだよ。確かに、昔は産休とか育児休業とか取りにくい雰囲気があったようだけど、最近は短時間勤務やフレックスとか、すごくいい制度が整ってきているらしいよ。

B：業界によっては、自宅で仕事ができるみたいだよね。

A：そうそう、テレワークね。通勤時間やラッシュを気にしなくていいから、集中して仕事できそうだよね。まあ、パソコンのセキュリティが問題だけ。

B：いろんな制度があって、その違いを知る必要があるよね。私は、自治体もフレックスになればいいと思うよ。朝が苦手だから、午後から出勤だったら、仕事もはかどるだろうし。

A：それって、単なるグータラ・・・・・・？

解説

働いている人たちの中では、「公務員は残業がなくて楽だ」「公務員は休暇がとりやすい」「民間企業は営利第一である」「民間企業はノルマが厳しい」など、それぞれのイメージは異なるであろう。

自治体職員にしてみれば、全員の残業がないわけではなく、全員が休暇をとっているわけでもない。また、民間企業にしてみれば、利潤追求のために質を落としているわけではないし、ノルマが達成されなければ、努力が認められないというわけでもない。

このような誤解が生じるのは、お互いの先入観やイメージによるもので、それを払拭する手段も機会もない状況だからではないだろうか？

自治体も民間企業も、どちらかが良ければ良いというのではなく、お互いの良いところや取り入れられることを取り入れ、協働していくこと姿勢が必要である。こうした取組により、社会全体におけるワーク・ライフ・バランスの気運を高め、あらゆる人のワーク・ライフ・バランスの実現を目指していくことにつながるのである。

2 仕事の進め方の見直し《ステップ2》

ワーク・ライフ・バランス施策に取り組むための体制を整えることは必要であるが、体制を整えただけではワーク・ライフ・バランスは実現されない。ここでは、実際の職場において、実施可能なワーク・ライフ・バランス施策を提案していきたい。

【《政策案1》事務集中タイムの設定】

<概要>

勤務時間中の特定の時間を「事務集中タイム」とし、事務に専念する時間とする。ただし、全庁的に行なうことは難しいため、その職場に応じて担当内で当番を決めるなどの工夫をし、他の職員の業務も協力して行なう。

<目的>

事務の効率化と業務の共有化を図る。

<効果>

事務に集中できる時間があることで、事務の無駄をなくすことができるほか、他の職員の業務内容を把握し、協力しあうことができ、住民サービスの迅速化や時間外勤務の削減、休暇の取得促進が見込まれる。

こんなこと、ありませんか？

- A：業務の見直しつていうけど、実際は電話や窓口応対で事務処理が進まないことが多いよね。これじゃ、残業するのを前提としなければ、仕事できないよ。
- B：そうだね。業務の見直しは必要だよね。でも、自分が担当している仕事の問い合わせだったら仕方がないときもあるかなあ。
- A：それはそうだけど。事務作業に集中する時間が1時間でもあって、窓口に出来ている時の電話とか、電話中の来客とか、他の人でも対応できるようになれば、誰にも迷惑がかからないと思うよ。
- B：電話も窓口も、Aさんに集中する時ってあるからね。それで事務作業もあるから、隣で見ていて、いつも大変だなあと思うよ。ほら、お客様がお待ちだよ。頑張って！
- A：え？ お、応援だけですか？

解説

特に、窓口業務がある職場では、電話の応対も含め、このような状況が多いのではないだろうか？

窓口での応対はさまざまで、事務手続きだけの場合もあれば、深刻な相談を受けることもあるだろう。また、時期によって行列ができてしまう場合もあれば、常に来客が絶えない場合もあるだろう。当然のことであるが、開庁している時間であれば、いつ何時でも対応しなくてはならず、それと同時に事務処理（書類の作成やデータのチェックなど）があるから、それぞれの担当が協力していくなければ、慢性的な時間外勤務が発生してしまうことになる。

こうした場合、事務処理をする者と窓口や電話で応対する者とをあらかじめ決めておくことや担当業務を複数で行う協力体制をとることによって、事務の効率化とスリム化を図ることが必要となる。このような取組により、「担当者がいないため応対できない」という状況が少なくなり、サービスの迅速化が図られるとともに、時間外勤務の削減や休暇取得につながっていくのである。

【《政策案2》ノ一残業デーの自己設定】

<概要>

現在、ノ一残業デーはあらかじめ設定された曜日となっているが、自己設定（週2日程度）を可能にすることで、実施をより徹底させる。ノ一残業デーの一斉実施は、月1回程度にする。

<目的>

自己のスケジュール管理と事務の効率化を図る。

<効果>

時間外勤務を削減することで、メリハリのある仕事ができる。また、時間外勤務の削減によって生まれた時間を個人の生活に充てることができ、個人の人生を豊かにし、仕事へのモチベーションが上がることにつながる。

こんなこと、ありませんか？

A：毎週水曜日はノ一残業デーっていうけど、水曜日に締め切りとか処理しなくちゃいけないことってあるよね？

B：そうそう。月曜日とか木曜日とかなら残業しなくてもすむ、ってこともあるのに、水曜日って決められると困ることもあるね。

A：水曜日にどうしても、って時があるって、「ノ一残業デー未実施」とか言われて、人事課長に報告しなくちゃいけないのはきついよ。

B：全員一斉に、っていうのが難しいよね。水曜日は仕事が途中でも切り上げて帰っていい、って考えればいいじゃない？

A：それじゃあ、解決になってないよ‥。

解説

埼玉県内自治体の中で、「ノ一残業デーの実施」をしている自治体が大半であったが、その多くは全庁一斉に「毎週○曜日」というような固定的なものであった。

職場の業務や時期によって、実施可能な場合もあるだろうが、この職場の例でもあるように、全庁一斉に「毎週○曜日」という設定では、仕事の流れの都合で実施できない場合もあるのが現状である。

「毎週○曜日」と決められていれば、その日は定時退庁を意識した仕事の仕方ができるというメリットもあるが、その日の分の仕事は翌日や他の日に回る

ことになり、基本的に仕事の進め方を見直すことにはつながってこないのではないだろうか？

その職場や個人の仕事のペースで、「今週は○曜日」「今週は○日」というような無理のない設定をすることで、それぞれの仕事のスケジュール管理と仕事の進め方を見直すことができるほか、自分自身の生活の予定もたてやすくすることができる。このとき、残業をしないために仕事を減らす、もしくは仕事の質を落とすというのではなく、仕事の量も質も落とさずに、効率的に進めていかなくてはならない。

しかしながら、そもそも「残業をしない仕事の進め方」というものを第一に考えることが大前提であり、残業をする場合は「やむをえない」場合に限られることを申し添えたい。

【《政策案3》ベストボス賞の実施】

<概要>

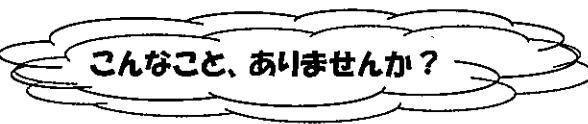
部下から管理職への無記名評価を行い、良い評価を得た管理職を「ベストボス」として表彰する。ただし、誹謗・中傷ではなく、プラスの評価をすることが必要である。（実際にイギリスで実施されている。）

<目的>

プラス評価をフィードバックすることで、管理職の意識と能力を高める。

<効果>

職員（特に管理職）の意識の向上により、職場内コミュニケーションの活発化や職場の活性化につながる。

こんなこと、ありませんか？

A：最近、自治体でも人事評価が導入されてきたね。

B：自分が上司からどう評価されるのか心配だな。人事評価って、悪いところだけを指摘されるみたいだもんね。悪口とか書かれてそう。

A：うん。評価って、マイナスのイメージだよね。頑張っている人を褒めよう、っていうようなことがあるといいと思わない？

B：そうだね。でも、上司は「残業をたくさんしている」とか「一人で仕事を抱えている」って人を「頑張っている」って思いがちじゃない？

A：そんなふうに思わない上司こそ、尊敬すべきだよね。うちの課長こそ、

上司として自慢できる人だなって思うよ。

B：北海道に行ったときは、必ず有名なクッキーを買ってきてくれるし、残業中にはシュークリーム買ってきてくれるしね。

A：・・・そこは評価ポイントじゃないでしょ？？？

解説

ワーク・ライフ・バランス施策を進めるうえで、管理職のマネジメント力の果たす役割は大きいため、管理職のモチベーションを上げていく施策も必要となるのではないだろうか。

この職場での例にあるように、「人事評価」は部下から見ると、マイナスイメージが強く、自分自身では頑張っているつもりでも、加点法ではなく、減点法で見られているような感じがしてしまう。

人事評価は、上司が部下を評価するというものであるが、上司（主に課長級の管理職）は、部下の仕事の能力や適性、健康状態などを把握し、その人の能力に合った仕事を配分するというマネジメント力を評価していることに他ならない。しかし、管理職のマネジメント力について、部下が意見を述べる機会がない。

そこで、「ベストボス賞」などのように、管理される側からの評価、いわば尊敬度を計るようなものがあれば、管理職は管理職たるにふさわしいマネジメント力を思う存分に発揮し、自身の仕事や生活に活気があふれ、職場内にも良い影響を与えると思われる。このことが、ワーク・ライフ・バランスの実現につながっていくものと考える。

【《政策案4》管理職による新入職員への指導】

＜概要＞

部署によって異なるが、以下のような取り組みを行う。

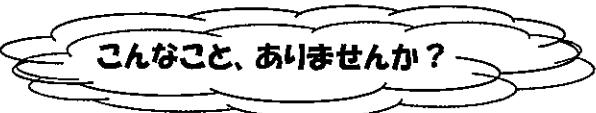
- ① 新入職員は6ヵ月間試用期間なので、この間は残業をさせない
- ② このため、管理職は、新入職員が仕事を覚えるために必要な仕事量を与える（隨時、仕事量を調整する）
- ③ 新入職員は、与えられた仕事を残業しないように自分で工夫する
- ④ 管理職及び他の職員は、新入職員が残業をしなくてすむよう、質問されたら簡潔にかつ丁寧に答える

<目的>

管理職による業務管理能力の向上と人材育成を図るとともに、新入職員の業務に対する理解と意欲を高める。

<効果>

新入職員にとっては、与えられた仕事を時間内に終わらせるという、時間管理能力が身につく。また、管理職や先輩にあたる職員にとっては、新入職員への指導を通じて仕事に対する知識を深められ、業務改善や効率化を行うきっかけとなる。



こんなこと、ありませんか？

C 管理職：お互い、今年は新入職員が配属されたね。自分も新人の頃を思い出すなあ。気持ちを新たに頑張ろうと思うよ。

D 管理職：そうだね。でも、新入職員はすぐに業務に入っていけないから、周りの職員が残業になってしまって大変だよ。時間外が増えると人事課から注意されるしね。他の課から異動してきた人と一緒に仕事するほうが、仕事がスムーズにできるよ。

C 管理職：それは仕方がないことだよ。新入職員は、その課の業務など全く知らないで配属されるわけだから、一つひとつ丁寧に教えていかないと。新人は先輩の背中を見て仕事を覚えていくからね。最初に配属された部署の環境によって、その人の仕事に対する考え方が確立されていくと思うよ。

D 管理職：そう、始めが肝心。しっかり仕事してもらうには、新人には残業を覚悟してもらわないとね！

C 管理職：そこを何とかするのが私たちの役目では？

解説

人事院のまとめたデータによると、若者の公務員離れが進んでいるようである。仕事をするうえで重要なことは、「雇用・給料の安定」もさることながら、「働きがい」「達成感」を求める若者が増えたということである。換言すれば、公務員はやりたいことができない（できそうにない）と考えられており、民間企業に比べて、「働きがい」や「達成感」が薄いと感じる若者が多いということである。

これは私たち自治体職員にとって、危機的状況である。多くの人員を採用できない中、団塊の世代の退職を迎えており、優秀な人材の確保が困難な状況と

なってくるからである。

そこで、重要なのは「新入職員への教育」である。これは文字通り、仕事の知識が全くないところに配属された新人に対し、その部署で担当している仕事を教えることである。新人は、周りから一つずつ吸収し、勤務時間内に仕事を終わらせるように、努力しなければならない。このことにより、時間管理能力が身につくと考えられる。

また、「新入職員への教育」は、教育する側の職員も自分の仕事に対する知識や進め方について顧みる良い機会となる。なぜなら、仕事に対する知識がなければ教育などはできないし、仕事の割り振りを行ううえで、その仕事の量やかかる時間を考える必要があるからである。このことは、業務改善や業務の効率化を図ることにつながっていく。

ベテラン職員と同じ仕事量を割り振るのでは、仕事の知識がない新人には、時間外勤務を強いることになってしまい。ベテラン職員は早く終わるので早く帰り、新人は遅くまで残って仕事を終える、という状態では、新人の職場への不満やストレスにつながり、モチベーション低下につながりかねない。さらに、このことを次の新人に繰り返すようなことがあれば、連鎖的に職場全体の活気が低下し、やりがいや達成感などなくなってしまうだろう。

新入職員への教育を通して、あらゆる職員が向上していける職場づくりをすることが、ワーク・ライフ・バランスにとって必要なのである。

【《政策案・番外編》 プチテレワーク】

＜概要＞

地域機関（地方庁舎・合同庁舎）にテレワーク室を整備し、職員は自宅から最も近いテレワーク室で、週1日程度の割合で勤務する。ただし、可能な業務は限定される。対象となるのは、通勤時間が片道1時間半以上かかる者など。

＜目的＞

勤務場所の柔軟化によって通勤時間の短縮を図り、自己啓発や自己研鑽の時間を創出する。

＜効果＞

通勤時間の短縮によって創出された時間を自己啓発や家庭生活にあてることで、心身共に充実した生活を送る。

こんなこと、ありませんか？

- A : Bさんって、職場から電車で片道1時間半くらいかかるんだよね？通勤に時間がかかると、職場に来るだけで疲れない？
- B : そりや、疲れるよ。真夏とか真冬とかは最悪だね。職場に来るのも疲れるけど、仕事が終わって家に帰っても、何もやる気が起こらないよ。
- A : もっと近くに配属になったら、自分の時間が持てるし、気持ちの余裕も出てくるだろうね。
- B : そうだね。通勤時間で本を読んだり、勉強したりしようかと思うけど、人ごみの中だから、なかなかできなくて。
- A : 毎のことだから、通勤時間を有効活用したいところなのにね。週1回くらい、近くの出先機関で仕事‥なんてことがあったら、ちょっとは楽になるかもよ？
- B : 週1回とは言わず、配属先を近くにしてほしいよ。
- A : それはそうだろうけど‥‥‥。

解説

この職場のような例は、市町村においては、個人の住所が遠い場合や合併によって勤務範囲が広くなった場合も考えられるが、県庁職員に多いのではないだろうか？

いつも家から近くて便利なところに配属されるとも限らないし、配属先が遠くなつたから、引越しをして近くに住むとか、家の近くに配属先を変えてほしいと言えるわけでもないのである。

通勤時間を読書や自己学習をするなどして、時間を有効に使うという方法もあるが、例えば、子育てや介護等の家庭生活に時間的な制限がある職員である場合、通勤時間が長いことにより、家族と一緒に過ごす時間がなくなることで、家族に負担をかけてしまうおそれがある。あるいは、睡眠不足や過労による体調不良を引き起こしてしまい、仕事や生活全般に支障をきたすおそれがある。

そこで、職員一人ひとりの状況と業務の内容にもよるが、テレワーク室を設けてそこで仕事をすることができれば、心身ともに職員の負担が軽減されるのではないだろうか。テレワークを実施するためには、報告書の作成やデータの入力などの職場と離れていてもできる業務と、相談業務や個人情報を取り扱う業務などの離れていてはできない業務とを振り分けることが必要となる。このことにより、業務の見直しを行うことができるほか、他の職員の業務と調整す

ることで、情報を共有することができると考える。

しかしながら、これを実施するには、テレワーク室の整備や情報のセキュリティに莫大な予算がかかるなどの多くの課題があるため、すぐに導入することはできないと思われるが、本研究会では、「未来の自治体」にはありえない話ではないと考えている。

おわりに

研究を終えるにあたり、「ワーク・ライフ・バランス」という言葉に興味・関心を抱いて研究を行ってきた研究員の考え方は、次のように変わりました。

- 仕事と生活の両立のための施策があっても、それをどのように生かすのかが大事。自分だけではなく、周囲の人のワーク・ライフ・バランスに配慮できるような環境づくりが課題となるのではないか。
- 今まで以上に「時間は無限ではなく、有限なのだ」と感じた。「ワーク・ライフ・バランス」について考えることで、一人でも多くの人が、自分の時間や人生を大切にしてくれるきっかけとなれば良いと思う。
- 「ワーク・ライフ・バランス」の考え方や他の人の意見を聞く中で、仕事もプライベートも人生を豊かにするものであり、大切なものであると気づいた。
- 「ワーク・ライフ・バランス」の実現には、まず自分自身が変わることが必要。

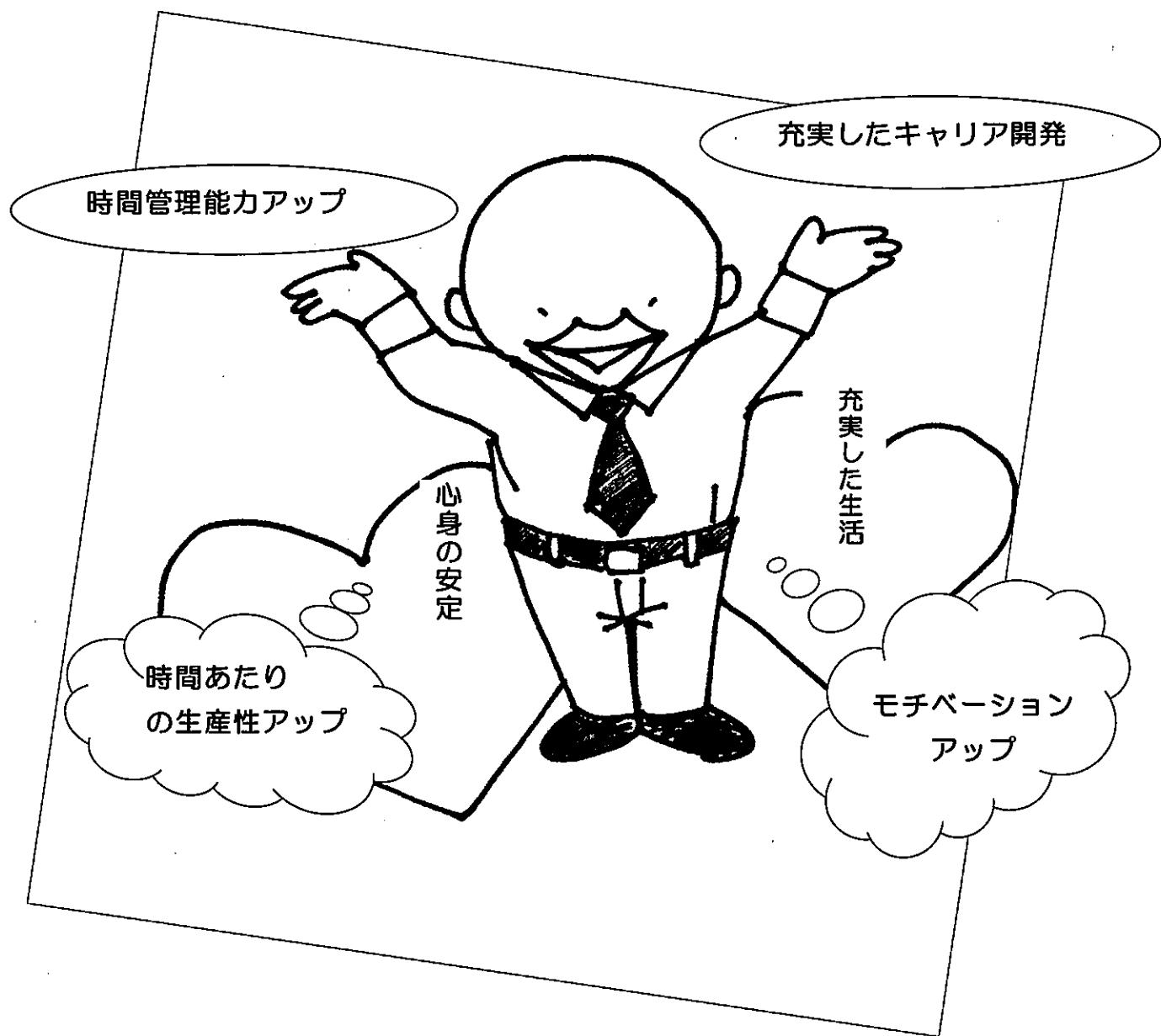
ワーク・ライフ・バランスの推進には、「働き方の見直し」が必要ですが、実践に移すことは言葉で言うほど容易ではないかもしれません。日本におけるワーク・ライフ・バランス推進の第一人者といえるパク・ジョアン・スックチャ氏は「日本で働き方を変えることは、日本社会を変えるほど大がかりなこと」とコメントしています。

しかし、容易ではないからといって、「ワーク・ライフ・バランス」を単なる流行語で終わらせるわけにはいきません。積極的に発信し、行動を起こしていくこと、行動し続けることが大切なのです。

この研究を通して、研究員全員が自分自身のワーク・ライフ・バランスについて考えるようになりました。しかし、自分一人だけのワーク・ライフ・バランスの実現では足りません。ワーク・ライフ・バランスを意識した人が集まり、実践してこそ、それぞれが仕事も生活も充実させることができ、その結果として組織も社会全体も活力に満ちたものになるのです。

職員一人ひとりのワーク・ライフ・バランスの実現が、活力に満ちた自治体組織につながっていくように、一緒に行動してみませんか。

この報告書を読んで、こうした問い合わせに賛同してくれる仲間が増えてくれれば幸いです。



この論文の最後にあたりまして、本研究会にご指導くださった東京大学社会
科学研究所の佐藤博樹教授及び企業訪問でご案内いただいた企業のご担当者様、
自治体アンケートにご協力くださった埼玉県及び県内自治体のご担当者様、な
らびに論文作成にご協力くださった多くの方々に対しまして、この場をお借り
いたしまして、厚く御礼申し上げます。

本当にありがとうございました。

巻末資料**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****I. 調査の概要****1 目的**

埼玉県及び県内各市町村におけるワーク・ライフ・バランスの実現にむけた取組の実施状況を把握する。

2 実施者

彩の国さいたま人づくり広域連合

3 調査対象者

埼玉県及び県内各市町村（埼玉県1団体、県内各市町村70団体）

4 調査方法

研究員が作成したアンケート質問票、回答シート（エクセル）を、彩の国さいたま人づくり広域連合から埼玉県及び県内各市町村の労務管理担当課宛てにメールで送付し、依頼した。

5 調査時期

平成19年12月5日（水）～12月13日（木）の約1週間

6 回答数

71団体（埼玉県1団体、県内各市町村70団体）、回答率100%

7 アンケート質問票

次ページのとおり

ワーク・ライフ・バランスに関するアンケート質問票

問1 貴県（市町村）の団体名、部署名、担当者名及び問い合わせ先をご記入ください。

問2 職員の「ワーク・ライフ・バランス」実現に向け、貴県（市町村）では何らかの取組を行っていますか？

- ① 行っている。→**問3**へ
- ② 行っていないが、取組について検討中である。→**問3**へ
- ③ 行っていない。→**問6**へ

問3 職員の「ワーク・ライフ・バランス」実現に向けた取組（検討中の場合は検討内容）について、具体的にお伺いします。

（※回答方法としては、既存の資料を添付いただくことでも差し支えありません。）

- （1） 勤務時間の弾力化についての取組
- （2） 「時間外勤務の縮減」、「休暇の取得促進」等への取組
- （3） （1）及び（2）以外の「働き方の見直し」としての取組
- （4） 育児休業や介護休暇を取得している職員への取組
(例：職場復帰支援、人事配置で配慮する等)
- （5） 職員のキャリアプラン形成における取組
- （6） その他、貴県（市町村）における特色ある取組
(例：休暇制度（子どもの行事に参加するための休暇等）、研修制度（大学や民間企業への派遣等))

問4 職員の「ワーク・ライフ・バランス」実現に向けた取組を行っている、または検討している理由について、当てはまるものをすべて選んでください。

- ① 優秀な人材確保のため必要である。
- ② 職員の労働意欲向上のために必要である。
- ③ 仕事の進め方を工夫することとなり業務効率が向上する。
- ④ 職員のライフスタイルにおけるニーズに対応するために必要である。
- ⑤ 法律で決められているので導入している。
- ⑥ その他

()

問5 職員の「ワーク・ライフ・バランス」実現に向けた取組を行っている、または検討している上での課題や苦慮している事柄について、当てはまるものをすべて選んでください。

- ① 代替要員の確保等、コストがかかる。
- ② 庁内における業務量の偏り
- ③ 平均して一人当たりの業務量が多い。
- ④ 職場で周りの人の業務量が増える。
- ⑤ 「ワーク・ライフ・バランス」に関する管理職の認識が乏しい。
- ⑥ 「ワーク・ライフ・バランス」に関する一般職員の認識が乏しい。
- ⑦ 固定的な性別役割分業意識がある。
- ⑧ 職員の時間管理意識が低い。
- ⑨ 特に問題となるものはない。
- ⑩ その他

()

問6 貴県（市町村）における次世代育成支援対策推進法に基づく特定事業主行動計画について、その策定時期と見直し時期を教えてください。

（※「見直し時期」については分かる範囲で差し支えありません。）

※ 貴県（市町村）の当該計画の写しをこのアンケート調査票の回答シートと併せて送付（送信）くださいますようお願いいたします。

問7 その他「ワーク・ライフ・バランス」に関して、ご意見・ご感想があれば自由にご記入ください。研究の参考にさせていただきます。

※ **問2**で「③ 行っていない。」と回答した場合は、その理由をお聞かせください。

以下については、子育て支援担当課等の関係課にてご記入ください。

問8 貴県（市町村）では、住民や企業に対して「ワーク・ライフ・バランス」の要素を盛り込んだ何らかの取組を行っていますか？今後実施する予定も含めてご回答ください。

- ① 行っている（今後実施する予定を含む）。
- ② 行っていない。

問9は、問8において「①行っている（今後実施する予定を含む）。」と回答された貴県（市町村）のみお伺いします。

問9 「ワーク・ライフ・バランス」に関する事業とは、具体的にはどのような取組でしょうか？【住民向け】及び【企業向け】の区分ごとにご回答ください。

質問は以上です。御協力ありがとうございました。

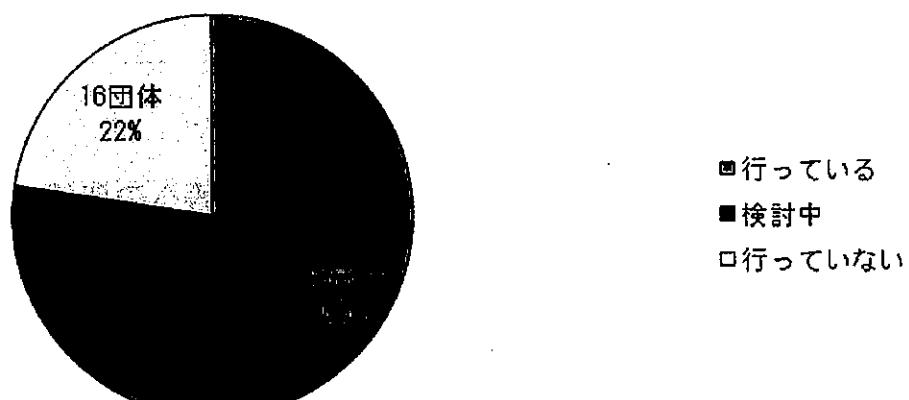
II. 調査結果

アンケートの項目ごとに集計を行い、まとめたものである。なお、問1については、問い合わせのために担当部署を把握する必要があったため、調査結果からは除外する。

(1) 職員のワーク・ライフ・バランス実現に向けた取組について

職員のワーク・ライフ・バランス実現に向け、何らかの取組を「行っている」と回答した自治体は71団体中46団体(65%)であった。また、「検討中」と回答した自治体を合わせると、71団体中55団体(78%)となり、多くの自治体でワーク・ライフ・バランスについて取り組む姿勢があることがうかがえる。

職員のワーク・ライフ・バランス実現に向け、何らかの取組を行っていますか？(71団体中)



(2) 具体的な取組について

(1)で何らかの取組を「行っている」または「検討中」と回答した自治体において、具体的にどのような取組(検討中の場合は検討内容)をしているのか、①から⑥の項目に沿ってその取組例を紹介する。

なお、これは自治体から挙げられた取組例をまとめたものであり、すべての自治体で実施されているものではないことに留意されたい。

① 勤務時間の弾力化についての取組

取組	取組内容
時差勤務 ※自治体によって、「フレックスタイム」、「早出遅出出勤」、「フレキシブルタイム（時差出勤等）」など名称は異なる。	正規勤務時間以外に勤務時間を変更することができる。 ※自治体によって、対象者が「育児又は介護を行う職員」、「公務の運営上やむを得ない職員」と限定されるなど取組内容が多少異なる。
部分休業	子を託児して勤務する場合などに、子が小学校に入学するまで、正規の勤務時間の始め又は終わりにおいて、1日を通じて2時間を超えない範囲内で、職員の託児の態様、通勤の状況等から必要とされる時間について、30分を単位として勤務しないことができる制度。

② 「時間外勤務の縮減」、「休暇の取得促進」等への取組

取組	取組内容
一斉定時退庁日の設定 ※自治体によって、「ノー残業デイ」、「ワーク・ライフ・バランスを推進する日」、「リフレッシュデイ」、「定時退庁徹底デー」など名称は異なる。	超過勤務の縮減、職員の健康増進や家庭生活や自分の時間を充実させることを目的に、定時に一斉退庁する日を設ける。 ※自治体によって、一斉退庁日の目的や設定内容が多少異なる。
超過勤務の縮減	<ul style="list-style-type: none"> ・各所属長に対する働きかけ ・事務・事業の簡素合理化推進 ・人事での配慮（統合等により係単位の人数を増やす） ・時間外勤務縮減指針等の策定
休暇の取得促進	<ul style="list-style-type: none"> ・各所属長に対する働きかけ ・計画的な年次有給休暇の取得や連続休暇の促進 ・人事での配慮（統合等により係単位の人数を増やす）

取組	取組内容
「子の看護のための休暇 質疑応答集」、「子育てガイドブック」作成	育児を行う職員が、職業生活と家庭生活の両立を図ることができるよう職場全体で支援するために、複雑な子育てに係る制度をわかりやすく問答形式でとりまとめ、全職員へ周知。
休暇制度の職員研修	全職員に対し、育児・介護を行う職員の両立支援策としての休業、休暇制度について研修を実施して周知を図るとともに、管理職会議においても取得しやすい環境づくりについて協議している。制度改正があった場合も全職員へ周知。

③ ①及び②以外の「働き方の見直し」としての取組

取組	取組内容
育児短時間勤務制度 (検討中)	小学校就学前の子を養育する職員が、1月以上1年以下（延長可）の期間で、週20時間から25時間の短時間勤務をすることができるもの。

☆ 「育児短時間勤務制度」とは？

少子化対策が求められる中、公務においても、長期間にわたる育児と仕事の両立が可能となるようにつくられた制度です。

これは、「地方公務員の育児休業等に関する法律」第10条の規定で、常勤職員が小学校就学前までの子どもを養育するために、

- ① 1日あたり4時間（週20時間）
- ② 1日あたり5時間（週25時間）
- ③ 週3日（週24時間）
- ④ 週2日半（週20時間）

等の勤務の形態から選択することができるものです。

この制度の導入にあたり、自治体においては、条例改正が必要となります。

④ 育児休業や介護休暇を取得している職員への取組

取組	取組内容
育児休業等を取得しやすい環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・育児休業等に関する情報提供 ・業務分担の見直し ・代替職員の配置 ・人事配置での配慮 ・職場復帰支援
育児休業の交代取得	両親ともに職員であれば、最短で7日ずつ交代で育児休業を取得することができる。

⑤ 職員のキャリアプラン形成における取組

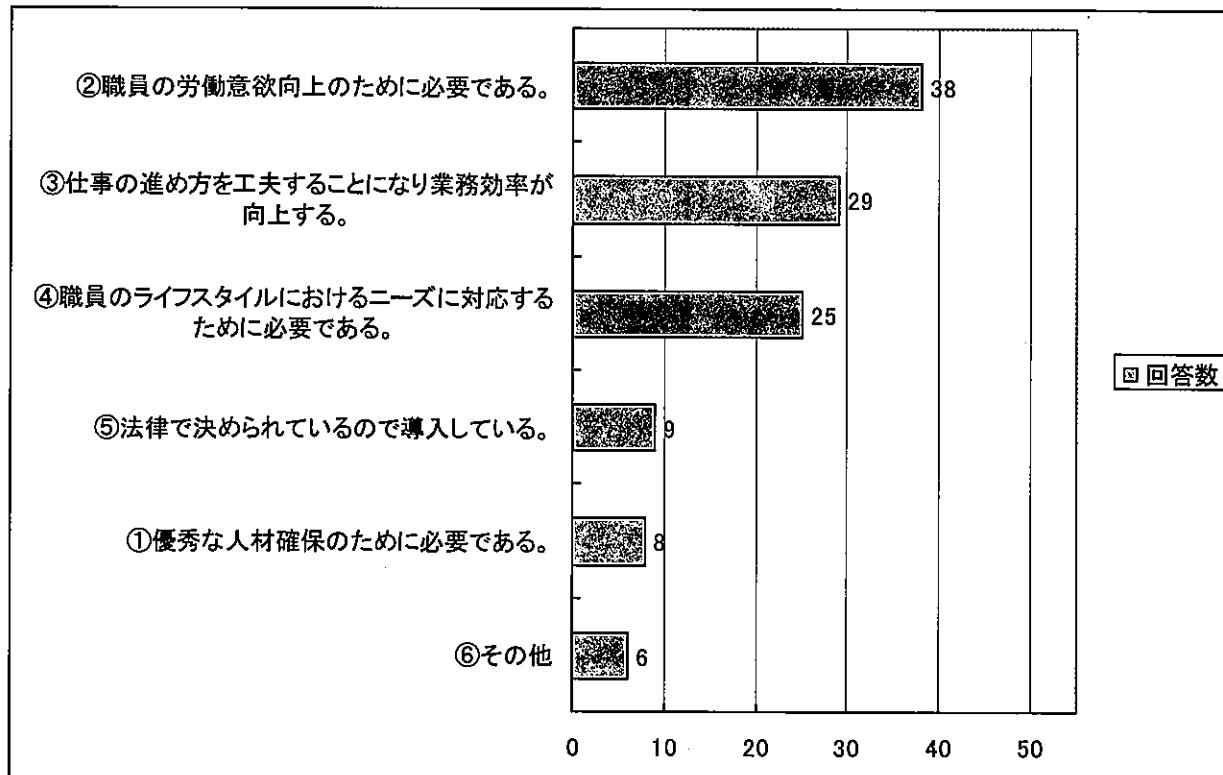
取組	取組内容
研修	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアプランを促進させる研修（新規採用2年目を対象／選択研修の中で全ての階層を対象） ・キャリアデザイン研修（主任級職員対象） ・「女性職員キャリアアップ研修」 ・「お父さん講座」（子育て中の男性職員対象）
修学部分休業	1週間を通じて20時間を超えない範囲内で、職員の修学のため必要とされる時間について、30分を単位として修学部分休業の承認を行う。

⑥ その他、貴県（市町村）における特色ある取組

取組	取組内容
ワーク・ライフ・バランス研修会	職員向けにワーク・ライフ・バランスの研修会を実施。
特別休暇	<ul style="list-style-type: none"> ・リフレッシュ休暇 ・永年勤続休暇 ・子の介護（看護）休暇
「セクシュアル・ハラスメントQ&A」作成	固定的な性別役割分業意識の改革、セクハラ防止策等。
自主研修制度	個人レベルでの派遣研修（あらかじめ指定した研修機関で実施される研修）参加について、その経費の一部補助を行う。また、このことについて最長3日間の職務専念義務免除を与える。

(3) 取組を行う理由について

取組を「行っている」または「検討中」と回答した自治体55団体を対象に取組を行っているまたは検討している理由について、当てはまるものをすべて選んでもらった。回答が多かった項目から並べると次のとおりである。

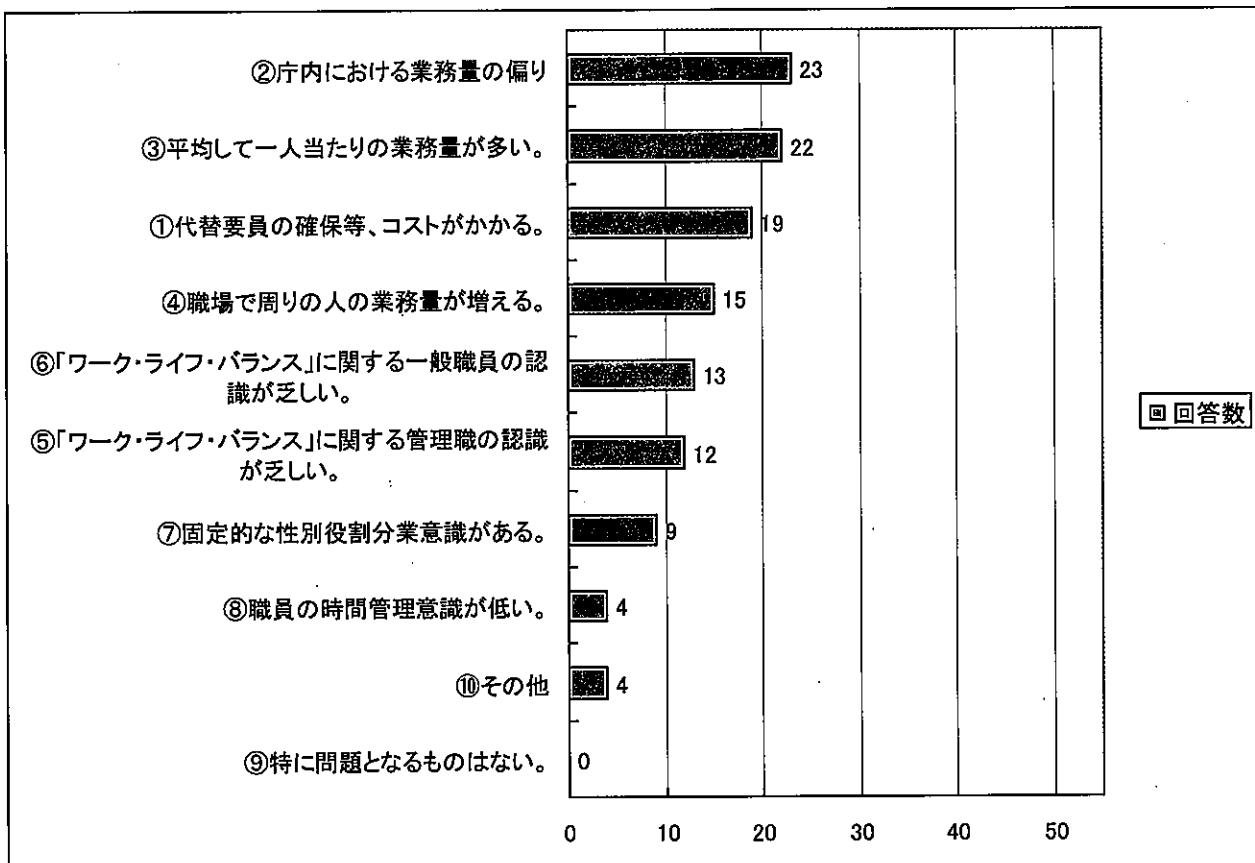


職員のワーク・ライフ・バランス実現に向けた取組を行う（検討している）理由として、最も回答が多かったのは「②職員の労働意欲向上のために必要である。」、次いで「③仕事の進め方を工夫することになり業務効率が向上する。」「④職員のライフスタイルにおけるニーズに対応するために必要である。」であった。

ワーク・ライフ・バランスを実現することで、職員一人ひとりの労働意欲の向上と業務効率の向上が図られるとともに、職員のニーズに対応することが可能となると考えていることがわかる。

(4) 取組を行っている上での課題や苦慮している事柄について

取組を「行っている」または「検討中」と回答した自治体55団体を対象に取組を行っている、または検討している上での課題や苦慮している事柄について当てはまるものをすべて選んでもらった。回答が多かった項目から並べると次のとおりである。



職員のワーク・ライフ・バランス実現に向けた取組を行う（検討している）上での課題や苦慮している事柄として最も回答が多かったのは、「②府内における業務量の偏り」、次いで「③平均して一人当たりの業務量が多い。」であった。

このことは、職場によって業務量に偏りがあるほか、職員一人ひとりの抱える業務が多いことが、ワーク・ライフ・バランスの実現への課題であると考えている自治体が多いということである。

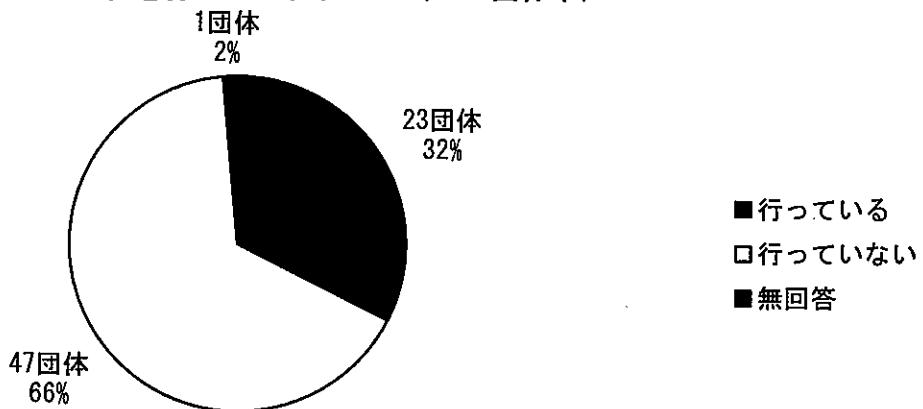
次に回答の多かった「①代替要員の確保等、コストがかかる。」と「④職場で周りの人の業務量が増える。」では、経費の問題と休暇や育児休業等による周囲への業務負担増が問題となっていることが分かる。

また、ワーク・ライフ・バランスに対する職員及び管理職の認識不足も課題として挙げられた。

(5) 住民や企業に対するワーク・ライフ・バランスの要素を盛り込んだ取組について

住民や企業に対してワーク・ライフ・バランスの要素を盛り込んだ取組を行っているかについては、「行っていない」と回答した団体が71団体中47団体と半数を上回った。

住民や企業に対してワーク・ライフ・バランスの要素を盛り込んだ取組を行っていますか？（71団体中）



(6) 具体的な取組について

住民や企業に対してワーク・ライフ・バランスの要素を盛り込んだ取組について、【住民向け】及び【企業向け】の区分ごとに紹介すると以下のとおりである。

なお、これは自治体から挙げられた取組をまとめたものであって、すべての自治体で実施されているものではないことに留意されたい。

【住民向け】

取組	取組内容
様々な媒体を利用した情報提供 （広報誌、ホームページ、フォーラム、セミナー等）	「ワーク・ライフ・バランス」、「多様な働き方」、「男女共同参画」、「仕事と育児等の両立」や「労働法等」とテーマは自治体によって様々。
講習会等	・「お父さん講座等」…男性の育児参加促進を目的とした講座、事業等

取組	取組内容
	<ul style="list-style-type: none"> ・「ワーキングママパパクラス」…働いている妊娠5～8ヶ月の妊婦と夫を対象に妊娠・出産・育児に伴う正しい知識と情報提供を行い、育児参加の支援を行う。 ・「労働学院」…①労働基準法を中心とした労働法についての講座を開催②市民、労働者等を対象に6日間の講習を実施。ワーク・ライフ・バランスの観点から、働き方を考えてもらう機会を提供
ファミリー・サポート事業	育児の援助を受けたい人（依頼会員）と行いたい人（提供会員）からなる会員組織で、地域の中で会員同士が助け合いながら、育児に関する相互援助活動を行う。
学童保育の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・対象学年の拡大 ・一時保育、休日保育、延長保育、病児・病後児保育
男女共同参画社会推進事業	「男女共同参画社会推進会議」の委員を市民から公募し、行政と共に、男女共同参画社会の普及、啓発を行うための講座や広報紙等の企画、運営を実施。
ワークライフバランス推進月間	10月を「ワークライフバランス推進月間」として、ワークライフバランスに関する広報及び啓発を集中的に行う。
八都県市ワークライフバランス推進キャンペーン	事業者や住民が、ワークライフバランスの重要性を理解し、働き方を見直す契機とするため、八都県市共同で普及啓発活動を行う。

【企業向け】

取組名	取組内容
様々な媒体を利用した情報提供 (広報誌、ホームページ、パンフレット・ポスターの配布等)	<ul style="list-style-type: none"> ・「短時間正社員制度」の普及に向けてのPR ・一般事業主行動計画の策定を推進 ・育児休業を取得しやすい職場づくりなどを周知

取組名	取組内容
講習会等	・「仕事と家庭の両立支援セミナー」 ・「労働安全衛生講習会」…企業の人事労務担当者等（市民の参加も可）を対象に、仕事におけるストレスやメンタルヘルスについての講習会
ワークライフバランス企業事例集の作成	ワークライフバランスに先進的に取り組む企業の事例集を作成し、取り組みを広く周知する。
あつたか子育て企業賞	従業員の仕事と家庭の両立支援や地域における子育て支援に積極的に取り組み、成果を上げている企業・事業所を表彰する。
ワークライフバランス推進員の登録	企業の中に、従業員の子育てを応援する環境づくりの推進役（担当者）を設置する。 県に登録することにより、ホームページで紹介する他、各種情報提供を行う。
子育て応援宣言企業の登録	企業のトップが、従業員の子育てを応援する取組を宣言し、実施する。 県に登録することにより、ホームページで紹介する他、制度融資における優遇を行う。
ワークライフバランス水先案内人（アドバイザー）の派遣	企業・事業所等にアドバイザーを派遣し、ワークライフバランス導入の必要性、効果、ポイントを説明する。また、個々の企業の実情に応じたきめ細かな相談に対応する。
お父さん応援講座	企業・事業所等において、子育て中の男性従業員を対象に、父親の役割や喜びを楽しく学べる講座を実施する。

III. アンケート結果の分析

アンケートの実施にあたり、「ワーク・ライフ・バランスとは何か」という定義を提示しないで行ったのだが、どの自治体からも言葉の意味についての問い合わせがなかったことから、埼玉県内では「ワーク・ライフ・バランス」という言葉の浸透度が高いといえるだろう。

このことは、職員のワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組を実施している（または検討している）と回答している自治体が多いことからも明らか

である。

職員のワーク・ライフ・バランス実現に向けた具体的な取組については、主に時間外勤務の縮減、休暇取得促進や育児休業等に関するものが多かったことから、多くの自治体では、「ワーク・ライフ・バランスは福利厚生の充実と子育て支援策」が主な取組となっているといえる。

しかし、ワーク・ライフ・バランス実現に向けた取組を行う理由で、「職員の労働意欲の向上」「業務効率の向上」をあげている自治体が多いことと、取り組むうえでの課題や苦慮している理由で、「業務の偏り」「一人あたりの業務量の多さ」をあげている自治体が多いことから、ワーク・ライフ・バランスの実現には、両立支援制度の充実だけではなく、働き方の見直しも必要であると認識しているといえる。

今回実施したアンケート調査の結果から、ワーク・ライフ・バランスの実現には、ワーク・ライフ・バランスについての正しい認識の普及・啓発と仕事の進め方の見直しが必要であるといえるだろう。

一方、住民や企業向けの取組が少なかったことについて、財政が厳しいことやどのような取組を行えばよいかわからないといったことが理由としてあげられる。ワーク・ライフ・バランスは、あらゆる人のために必要なものであることから、そのために自治体はどのような取組を行うことができるか、自治体の実情に応じて検討をしていくことが求められる。

訪問した民間企業等の事例紹介

～株式会社 ベネッセコーポレーション～

①企業の概要	<ul style="list-style-type: none"> 教育事業等(教育、語学、生活、介護) 2007年4月現在 正社員数2,427名(男性1,059名、女性1,368名) 平均年齢33.6歳 平均勤続年数7.3年
②ワーク・ライフ・バランスに取り組むきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> 事業確立期に女性を総合職として積極的に採用 性差より個人差、階層管理から個別管理へ
③現在どのような取り組みをしているか。	<ul style="list-style-type: none"> 育児時間短縮制度(利用者延べ439名) 事業所内保育室(1994年に保育事業のパイロット施設として開設。利用者延べ150名) 休職期間中の支援(グループ内広報誌「C」、育児休職者向けホームページ) 支援メニューのカフェテリアプラン
④今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 全社員向け在宅ワーク 小学校低学年の子育て支援策 男性の子育て支援策
⑤その他	<p>〔自治体への要望〕</p> <ul style="list-style-type: none"> 男性社員の子育てに対して、「当たり前」感のある社会作りに向けて自治体でも取り組んでほしい。 保育園に入りやすくしてほしい(年度途中でも)。

～松下電器産業株式会社～

①企業の概要	<ul style="list-style-type: none"> 総合電気メーカー(部品、家庭用電子機器、情報通信機器、住宅関連機器の生産・販売等) 1918年創業、従業員数328,645人(2007年)、会社数652社(2007) 経営理念「社会の公器」「お客様大事」「日に新た」
②ワーク・ライフ・バランスに取り組むきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> 海外勤務経験豊富なトップの考え方 1986年の男女雇用機会均等法施行による 「イコールパートナーシップ」→社長直轄の「女性かがやき本部」→「女性躍進本部」→「多様性推進本部」
③現在どのような取り組みをしているか。	<ul style="list-style-type: none"> 休暇&勤務制度…育児休業、チャイルドプラン休業、介護休業、ファミリーサポート休業 情報&コミュニケーション…HPによる情報提供、HPチャットコーナー開設、上司とのコミュニケーションツール 育児&介護支援…ベビーシッター会社との法人契約、育児施設(保育所)利用補助、介護クーポン事務局との契約 会社フォーラム、女性社員育成計画、アドバイザーリスト制度、メンター制度、フレックスタイム、在宅勤務、配偶者出産休暇、不妊治療休業、子どもの看護休暇など
④今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務などのe-work推進(目標3万人) 男性の家庭参加の推進 意識改革
⑤その他	<ul style="list-style-type: none"> 働きやすい会社、3年連続総合1位(日本経済新聞調査) 2005年ファミリーフレンドリー企業表彰(厚生労働大臣優良賞受賞)

～株式会社 ニチレイ～

①企業の概要	ニチレイグループ ・創立1945年12月(2005年4月1日持株会社体制へ) ・本社、東京都中央区築地6-19-20 ・事業内容…加工食品事業(株)ニチレイフーズ)、水産事業・畜産事業(株)ニチレイフレッシュ)、低温物流事業(ニチレイロジグループ本社)、バイオサイエンス事業(株)ニチレイバイオサイエンス)、シェアドサービス事業(株)ニチレイプロサーブ)
②ワーク・ライフ・バランスに取り組むきっかけ	2000年の社内調査で、職務満足度の男女格差が見られ、当時の社長から「女性に対する思い切ったポジティブアクション」の指示がでた。
③現在どのような取り組みをしているか。	・ワーク・ライフ・バランスセンターの設置 ・ワーク・ライフ・バランス分科会の設置 ・異業種合同研修 ・ワーク・ライフ・バランスデータベースなど
④今後の課題	・毎年社員満足度調査を実施しているものの、施策導入の効果を図ることが難しい。 ・施策が社員に浸透していない面もある。
⑤その他	女性に対するポジティブアクションや育児休暇中職員への支援などを積極的に実施している。

～特定非営利活動法人（NPO法人）フローレンス～

①NPO法人の概要	・「地域の力によって病児保育問題を解決し、育児と仕事を両立するのが当然の社会をつくれないか」と考え、代表の駒崎氏を中心に病後児保育に取り組むための活動を始める。 ・2004年4月にNPO法人に認証 ・2005年から非施設型・保険型の地域密着型病児保育事業を開始 ・主な事業：病児保育事業、ワーク・ライフ・バランスコンサルティング事業、ソーシャル・プロモーション事業
②ワーク・ライフ・バランスに取り組むきっかけ	・事業開始当初から病児保育に取り組んできたが、「子どもが熱を出したら預かる」というやり方はきりがなく、「子どもが熱を出したら親が会社を休める」という方向に企業や働き方を変えられないといけないと考え、ワークライフバランスコンサルティング事業を始める。
③現在どのような取り組みをしているか。	・企業向けワーク・ライフ・バランスコンサルティング事業を実施。メニューとしては「従業員満足度調査」「生産性調査」「女性従業員の離職防止策の企画」等がある。 ・19年度は、品川区からの委託事業として、東京商工会議所品川支部とも連携し、品川区内の中小企業2社にワーク・ライフ・バランスコンサルティング事業を実施している。
④今後の課題 (日本でワーク・ライフ・バランスを広めるための課題)	・ワーク・ライフ・バランスを実践するためのノウハウが蓄積されていない。 ・ワーク・ライフ・バランスコンサルティングの市場が形成されていない。 ・福利厚生であるという勘違いがある。 ・「通常業務で忙しい」「なぜ子どものいる人だけが対象なのか」「行政の押しつけ」という心理的抵抗感が大きい。
⑤その他	ビジョン「子育てと仕事そして自己実現の全てに、誰もが挑戦できる、しなやかで躍動的な社会」

～株式会社 資生堂～

①企業の概要	<ul style="list-style-type: none"> ・創業…1872年 ・化粧品、トイレタリー、食品、医薬品などの製造販売 ・資生堂グループ従業員数12,794名(男性3,313名、女性9,481名・2007年) ・グループ全体平均勤続年数…男性19.6年、女性17.6年
②ワーク・ライフ・バランスに取り組むきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ・2000年に副社長を委員長としたジェンダーフリー委員会を設置し、男女ともに「自分らしさ」を發揮する職場づくりをめざして、ポジティブ・アクションに取り組む。 ・人材のフル活用と女性の感性や価値観の反映
③現在どのような取り組みをしているか。	<ul style="list-style-type: none"> ・両立支援制度を理解し、活用を促すブックを作成 ・チャイルドケアサポートセンターの設置 ・美容職のマタニティコスチュームを導入 ・「子どもを資生堂に招く日」を開催 ・「カンガルーム汐留(保育施設)」を開設(2003年～)など
④今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・働き方の見直し ・長時間労働の是正と1時間あたりの労働生産性の向上 ・労働の柔軟化(働く時間や場所などの規制を弾力化し、個人の選択肢を増やす)
⑤その他	<ul style="list-style-type: none"> ・2000年度均等推進企業表彰労働大臣努力賞受賞 ・2004年度厚生労働大臣賞最優良賞受賞 ・2007年5月、次世代認定マーク「くるみん」を取得

《参考文献》

1 書籍及び論文

書名・論文名	著者	出版社	出版年月
新しい人事戦略 ワークライフバランス考え方と導入法	小室 淑恵	日本能率協会マネジメントセンター	平成19年7月
会社人間が会社をつぶす ワーク・ライフ・バランスの提案	パク・ジョアン・スックチャ	朝日新聞社	平成14年7月
キャリアデザインへの挑戦	菊地達昭 編著	産労総合研究所	平成19年9月
地方自治体にとってのワーク・ライフ・バランス	武石恵美子	地方公務員月報	平成19年6月
平成17年度における地方公務員の育児休業等の取得状況について	錦戸亨	地方公務員月報	平成19年2月
ワーク・ライフ・バランスの実践	久谷與四郎 編著	日本リーダーズ協会	平成19年3月
ワークライフバランス入門 日本を元気にする処方箋	荒金 雅子 小崎 恭弘 西村 智	ミネルヴァ書房	平成19年11月
企業からみた両立支援策の意義	武石恵美子	日本労働研究雑誌	平成18年8月
仕事の社会学	佐藤博樹・佐藤厚	有斐閣ブックス	平成16年12月
勝者の代償	ロバート・B・ライシュー	東洋経済新報社	平成14年8月
働きがいを感じる会社	梶原 豊 編著	同友館	平成18年11月
働くひとのためのキャリア・デザイン	金井壽宏	P H P新書	平成14年1月
労働意欲を左右するワーク・ライフ・バランス	佐藤博樹	中央公論	平成19年5月
J I L P T 資料シリーズNo.8 『少子化問題の現状と政策課題－ワーク・ライフ・バランスの普及拡大に向けて』	武石恵美子・町田敦子・横田裕子		平成17年11月
「英国におけるワーク・ライフ・バランス－両立支援策と企業パフォーマンス」『学習院大学 経済論集』第43巻 第3号	脇坂明		平成18年10月

2 報告書及び資料

書名	発行元	発行年月
彩の国人材開発ビジョン（改訂版）	埼玉県	平成18年3月
少子化と男女共同参画に関する意識調査	少子化と男女共同参画に関する専門調査会	平成18年1月
平成18年度男女共同参画に関する意識・実態調査報告書	埼玉県	平成19年1月
就職希望企業調査	日経新聞社	平成20年2月
育児や介護と仕事の両立に関する調査結果	日本労働研究機構	平成15年9月
男性も育児参加できるワーク・ライフ・バランス企業へ－これからの時代の企業経営－	厚生労働省・男性が育児参加できるワーク・ライフ・バランス推進協議会	平成18年10月
仕事と生活の調和に関する意識調査	厚生労働省	平成16年1月
「ワーク・ライフ・バランス」推進の基本的方向 報告	仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会	平成19年7月
「メンタルヘルスの取り組み」に関する自治体アンケート調査結果	財団法人 社会経済生産性本部 メンタル・ヘルス研究所	平成19年7月
「国際的動向」『ビジネス・レーバー・トレンド』	独立行政法人労働政策研究・研修機構国際研究部	平成18年1月号
「仕事と生活の調和に関する検討会議」報告書	仕事と生活の調和に関する検討会議	平成16年6月
「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（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会	平成19年12月
少子化問題への総合的な対応を求める～人口減少下の新しい社会づくりに向けて～	(社)日本経済団体連合会	平成19年3月
主体的なキャリア形成の必要性と支援のあり方	(社)日本経済団体連合会	平成18年6月

両立支援と企業業績に関する研究会報告	厚生労働省	平成18年6月
少子化社会対策に関する先進的取組事例研究報告書	内閣府	平成18年3月
平成18年版男女共同参画白書	内閣府	平成18年6月
埼玉県子育て応援事業主プラン	埼玉県	平成17年3月
平成18年地方公務員給与の実態	総務省	平成19年3月
平成13年地方公務員給与の実態	総務省	平成14年3月
-平成19年度男女共同参画に関する年次報告-みんなですすめよう男女共同参画	埼玉県	平成19年11月
平成17年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果	総務省	平成18年12月
平成13年社会生活基本調査	総務省	平成14年9月
世界経済の潮流 2007年春	内閣府	平成19年6月
平成14年労働者健康状況調査の概況	厚生労働省	平成15年8月
(財)埼玉りそな産業協力財団・埼玉県共同調査結果	(財)埼玉りそな産業協力財団・埼玉県	平成19年9月

3 参考URL

サイト名	U R L
内閣府	http://www.cao.go.jp/
厚生労働省	http://www.mhlw.go.jp/
総務省	http://www.soumu.go.jp/
埼玉県	http://www.pref.saitama.lg.jp/
独立行政法人 労働政策研究・研修機構	http://www.jil.go.jp/
株式会社ベネッセコーポレーション	http://www.benesse.co.jp/
株式会社ワーク・ライフ・バランス	http://www.work-life-b.com
財団法人社会経済生産性本部 メンタル・ヘルス研究所	http://www.js-mental.org/
市民活動情報センター・ハンドズオン!埼玉	http://www.hands-on-s.org/blog/
PRESIDENT Online (『社員の生産性が上がる「時間返却制」のスマート』)	http://www.president.co.jp/pre/backnumber/2007/20070702/2599/1260/
アバショナータ、Inc.	http://www.worklifebalance.co.jp/consulting_wlb.html

4 参加講演会・セミナー等

講演会・セミナー名	主催者	開催日
R I E T I 政策シンポジウム 「ワーク・ライフ・バランスと男女共同参画」	独立行政法人経済産業研究所(RIETI)	平成19年8月28日
仕事と生活が調和する社会をめざして ～テレワークの普及と導入を支える情報インフラ～	日本経済新聞社・広告局	平成19年10月10日
子育て応援推進フォーラム ～ワークライフバランスをめざして！～	埼玉県	平成19年10月22日
八都県市ワークライフバランス推進フォーラム	八都県市首脳会議「仕事と子育ての両立支援推進検討会」	平成19年10月29日

5 報告書作成における助言者等

東京大学社会科学研究所 教授 佐藤博樹

ワーク・ライフ・バランス推進で活力に満ちた自治体組織へ
～これからの中の職員の働き方～

ワーク・ライフ・バランス
【W L B チーム】

研究員名簿

(五十音順)

役割	所属	職名	氏名
リーダー	上尾市 健康福祉部 子ども家庭課	主任	大上 晴子
サブリーダー	埼玉県 福祉部 総合リハビリテーションセンター	主任	小島 富美子
	入間市 議会事務局	主査	鹿山 明美
	坂戸市 総務部 課税課	主事	木下 まい
	埼玉県 産業労働部 勤労者福祉課	主事	下田 麻希子
	埼玉県 飯能南高等学校	主事	武部 景介
	三郷市 健康福祉部 保育課 たちばな保育所	所長	長沼 弘子
	埼玉県 秘書課	主事	星 康子
	和光市 総務部 財政課	主事	三富 応樹

コーディネーター

彩の国さいたま人づくり広域連合	主査	河原塚智恵子
	主査	江森 昌子