



|              |                                                                                     |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Title        | 「くるみんマーク」取得企業から探る労働者のワーク<br>ライフバランスの改善策                                             |
| Author(s)    | 濱口, 陸                                                                               |
| Citation     | 平成30年度学部学生による自主研究奨励事業研究成果<br>報告書. 2019                                              |
| Version Type | VoR                                                                                 |
| URL          | <a href="https://hdl.handle.net/11094/71931">https://hdl.handle.net/11094/71931</a> |
| rights       |                                                                                     |
| Note         |                                                                                     |

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

## 平成30年度学部学生による自主研究奨励事業研究成果報告書

|                      |                                                                                                                                        |          |                 |        |     |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------|--------|-----|
| ふりがな<br>氏 名          | はまぐち りく<br>濱口 陸                                                                                                                        | 学部<br>学科 | 法学部国際公共<br>政策学科 | 学<br>年 | 2 年 |
| ふりがな<br>共 同<br>研究者氏名 | つばき まみ<br>椿 真美                                                                                                                         | 学部<br>学科 | 法学部国際公共<br>政策学科 | 学<br>年 | 4 年 |
|                      | なんぶ みく<br>南部 未玖                                                                                                                        |          | 法学部国際公共<br>政策学科 |        | 2 年 |
|                      | やまぐち りか<br>山口 理香                                                                                                                       |          | 法学部国際公共<br>政策学科 |        | 2 年 |
|                      |                                                                                                                                        |          |                 |        |     |
| アドバイザー教員<br>氏名       | 松繁 寿和                                                                                                                                  | 所属       | 国際公共政策研究科       |        |     |
| 研究課題名                | 「くるみんマーク」取得企業から探る労働者のワークライフバランスの改善策                                                                                                    |          |                 |        |     |
| 研究成果の概要              | 研究目的、研究計画、研究方法、研究経過、研究成果等について記述すること。必要に応じて用紙を追加してもよい。（先行する研究を引用する場合は、「阪大生のためのアカデミックライティング入門」に従い、盗作剽窃にならないように引用部分を明示し文末に参考文献リストをつけること。） |          |                 |        |     |

## I 研究の背景とワークライフバランスの現状

第4次安倍内閣が発足し、アベノミクスという言葉が世の中に浸透している。労働力向上が求められる現在、誰もが生きがいを持って能力を最大限に発揮できる「一億総活躍社会」の実現が必要である。働き方改革とはそのような社会を目指すための最大のチャレンジといえ、昨今、労働者のワークライフバランスの向上が積極的に叫ばれるようになった。労働者のワークライフバランスの様々な観点の中でも最近の女性活躍推進や共働き世帯の増加といったトレンドにかんがみ、私たちは特に「育児」と絡むワークライフバランスに注目するに至った。本研究は、くるみんマーク取得企業へのインタビュー調査を通して、労働者のワークライフバランスを向上させる、あるいは低下させる要因は何であるのかを対企業及び対国家、省庁の形で突き止めることによってその改善策を論じることを目的とするものである。現在、我が国は少子高齢化問題という大きな課題に直面している。価値観の多様化による未婚率の上昇、女性の社会進出による平均初婚年齢の上昇（晩婚化）、結婚から出産までの年数の増加（晩産化）、医療技術の進歩による寿命の増加等、原因は多岐にわたる。我が国におけるワークライフバランスの経緯を振り返ると、1985年の男女雇用機会均等法の成立を機に女性差別の撤廃が進み、その後の育児・介護休業法(1991)、次世代育成支援対策推進法(2005)の制定で女性は遂に社会進出を果たした。そして女性活躍が進んだ現在、企業でワークライフバランスの取り組みに積極的な姿勢が見られるようになった。貴重な人材を確保し退職や転職を防ぐための「経営戦略」としてのワークライフバランスという認識が、徐々に広まっているのだ。企業が、時間的制約のある職員が働き続けられる環境を整備し制度を利用しやすい風土を形作することは、ワークライフバランス向上に役立ち、少子高齢化に歯止めをかけることにも繋がる。

## II くるみんマークの概要

次世代育成支援対策推進法に基づき、一般事業主行動計画を策定した企業のうち、計画に定めた目標を達成し、一定の基準を満たした企業は、申請を行うことによって「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定（くるみん認定）を受けることができ、この認定を受けた企業の証が、「くるみん

マーク」である。またくるみんマークの取得基準には、「男性労働者のうち育児休業等を取得した者の割合が7%以上であること、または男性労働者のうち育児休業等を取得したものおよび企業独自の育児を目的とした休暇制度を利用した者の割合が、合わせて15%以上であり、かつ、育児休業等を利用した者が1人以上いること。」、「女性労働者の育児休業等取得率が、75%以上であること。」という育児休業等の取得に関するもののほか、「フルタイムの労働者等の法定時間外・法定休日労働時間の平均が各月45時間未満であり、かつ、月平均の法定時間外労働が60時間以上の労働者がいないこと。」といったいわゆる残業に関する規定や、「所定外労働の削減のための措置、年次有給休暇の取得の促進のための措置、または短時間制社員制度、在宅勤務、テレワークその他働き方の見直しに資する多様な労働条件の整備のための措置、のいずれかの措置について、成果に関する具体的な目標を定めて実施していること。」のような企業独自の取り組みをさせる規定も存在し、広く企業に対して、労働者のワークライフバランスの向上に努めさせる内容になっている。

### Ⅲ研究方法

調査するにあたり、我々はマーク取得企業では社員のワークライフバランス充実に向けた積極的な取り組みが行われており、取得前後では育休取得率増加や離職者減少という具体的な数値変化が伴っている、という仮説をたてた。以下は調査に協力して下さった企業概要である。今回は企業名は伏せてA社、B社、C社と記載する。

|                  | 徳島県 A 社                       | 徳島県 B 社                         | 静岡県 C 社                              |
|------------------|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| 従業員数<br>(男女比)    | 200～250 名<br>(4:1)            | 150～200 名<br>(5:1)              | 250～300 名<br>(5:4)                   |
| 事業内容             | 製造業                           | 建設コンサルタント                       | 卸売業                                  |
| 資本金              | 3,000 万円                      | 1,000 万円                        | 6,000 万円                             |
| くるみんマーク取得歴       | 2009・2011・2014 年              | 2013 年                          | 2015・2018 年                          |
| プラチナくるみんマーク取得歴   | 2017 年                        | 2015 年                          | 2017 年                               |
| ワークライフバランスに関する表彰 | ホワイト企業大賞/<br>ユースエール認定企<br>業 他 | はぐくみ支援企業<br>認証/イクメンサポー<br>ト大賞 他 | 平成 16 年度知事褒賞<br>/このとりカンパニ<br>ー認証取得 他 |

### Ⅳインタビュー調査の結果

事前に郵送しておいた質問項目の質問を軸に、対話形式でインタビューを行った。以下の表1は、インタビューで伺えた話を3社比較の形で整理したものである。

|                        | A社                                                                                             | B社                                                                                                                                     | C社                                                                                                                                        |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 平均勤続年数<br>(男性・女性)      | 男性16.0年・女性12.1年                                                                                | 男性12.8年・女性9.9年                                                                                                                         | 男性13.4年・女性8.0年                                                                                                                            |
| 平均年齢<br>(男性・女性)        | 男性39.4歳・女性37.8歳                                                                                | 男性45.9歳・女性37.9歳                                                                                                                        | 男性40.0歳・女性32.0歳                                                                                                                           |
| くるみんマーク<br>取得経緯        | マーク取得のために努力を行ってきた<br>というのではなく、目の前にいる社員を<br>辞めさせたくないという想いで<br>都度制度を変えてきた結果。                     | 「法令順守へのプライド」と<br>「安心して働ける会社になりたい」という<br>社長の意向の元、制度を作っていた。<br>その中で行動計画が義務化され、<br>労働局の人と話し合う中で取得を提案<br>された。ブラチナの時もくるみんの時も<br>労働局の方から提案が。 | いままでやってきていることを<br>制度にすればくるみんマークを<br>貰えそうだったため取得に至った。                                                                                      |
| 社風                     | 従業員の一生に寄り添う。                                                                                   | 安心して働ける。                                                                                                                               | 昔から女性社員が多い会社。<br>役員の半分が女性。<br>女性のワークライフバランスの<br>正しい情報が経営層トップに<br>伝わるようになっていく。                                                             |
| くるみんマーク<br>取得の<br>対外効果 | 製造業のため女性は就職意思を<br>持ちにくい、<br>「くるみんがあるから応募した」<br>というような効果があった。<br>女性採用はかなり増えた。                   | 採用の面では、1名だけブラチナくるみ<br>ん取得企業だから、という子がいた。<br>名刺交換の際の話題になる。                                                                               | ブラチナくるみんを取ったのが今年で<br>あるため、まだそれほど効果は<br>でていない。今後出る可能性はある。<br>元々女性の応募のほうが多い会社で<br>あるが、ブラチナをとる一女性に優しい<br>＝全社員に優しい ということ<br>で男性社員の応募が少し増えている。 |
| 制度の<br>作られ方            | 従業員の必要に応じてその都度<br>(例)30分授乳を要望に応じて<br>1時間に。                                                     |                                                                                                                                        | 社員一人一人の要望に沿う形。                                                                                                                            |
| トップダウン                 | 社長が「人を大事に」の発信を<br>とても行っている。                                                                    | 安心して働ける会社になりたい、という<br>社長の積極性があつてのマーク取得。<br>トップからの進めがあつてこそ<br>マーク取得や制度作りに動ける。                                                           | 前社長に「働きやすさ、効率の良さが<br>大事である」という姿勢があつた。                                                                                                     |
| 情報収集                   | 制度等を急に変えたら社員が<br>困惑するので、<br>情報収集をしっかりと、<br>何年も前から準備している。                                       | 法律の施行に対して常に<br>アンテナをはり、早めに対応                                                                                                           |                                                                                                                                           |
| 制度の周知                  | 男性社員が自ら育休をとることは中々<br>ないので、総務部から育休の<br>制度の周知をしっかりと行い、<br>総務が取れというからとっていますよ、<br>という形でとれるようにしている。 | 配偶者に出産予定がある男性社員に<br>育休取得の声掛け。                                                                                                          | 休暇の取得は上から<br>「取得してください」という声かけ。<br>社内SNSで制度を周知。                                                                                            |
| 多能工化                   | 業務分断について係り内で話し合い、<br>多能化教育をすすめる。                                                               |                                                                                                                                        | 常にいろんな仕事ができる人をつくつ<br>て、サポートができるようにしている。                                                                                                   |

(表1) インタビュー調査 3社比較

## V ワークライフバランスの改善策の提言

インタビューの結果を通して、社員のワークライフバランスを高める方策として、「経営層トップがワークライフバランスの改善・くるみんマーク取得を語るトップダウンの形作り（以下、トップダウンの形づくり）」・「制度の従業員への周知と取得の促し」・「多能工化に取り組むこと」の3点を挙げる。以下、それぞれの方策に関して述べる。

まず、「トップダウンの形づくり」に関して述べる。これは、女性従業員割合の低いA,B社において「中小企業ではトップの進めがないと動くことが出来ない」と明言があったこと、又、女性従業員や女性役員の多いC社においても、前社長の方針は今の制度の充実に影響しているというお話が伺え、経営層トップの考えがその企業においてのワークライフバランスに関する制度を整えることやマークを取得することにおいて不可欠であると考えられたためである。「トップダウンの形づくり」を行うための方策を2点あげる。「経営層トップにワークライフバランスとくるみんマークに関する資料・動画の配信を行い、閲覧義務を設けること」・「マーク取得の利点を高めること」の2点である。くるみんマークの取得ないしは両立支援を進めるために厚生労働省や労働局が行っていることとして、次世代育児推進法を制定し行動計画の提出を101人以上の企業に義務化すること、マークの取得にあと一步の企業に取得促しを行うこと、厚生労働省HPにおいて各企業が両立支援を進めやすいように情報を掲載すること、等を行っている。しかし、1つ目の「提出の義務化」においては、2007年から提出義務がはじまり提出件数は81,368件もある中、マーク取得企業が3.6%にとどまっている。

このことは、ただ提出することが目標となっている企業もあるのではと推測される。後者 2 つの「マーク取得の促し」「HP での情報による掲載」においては、その活動の効果が現れやすいのは、ワークライフバランスに対するトップ層の理解がある会社であろう。この状況を打開するために、経営層のトップに直に働きかける「経営トップ層にワークライフバランスとくるみんマークに関する資料・動画の配信を行い、閲覧義務を設けること」を行いたい。トップ層に向け直に活動を行うことで、各企業の中で制度整備のスピードを上げること、実質的にその制度の活用がすすめられていくこと、マーク取得率が上がることを狙う。資料・動画の内容としては、日本企業の少子高齢化問題などから始め、女性活躍の進んだ企業の成果報告、経営戦略としての両立支援、また女性労働率を高く保ちながら出生率を高く維持するノルウェーやスウェーデンなどの北欧諸国の事例をあげるなど経営層に両立支援の意義や実現可能性を伝える内容を考案する。また、閲覧を義務化し、閲覧後経営トップ層に資料・動画に対するアンケートを提出させる。「ワークライフバランスへの考え」「自社でくるみんマーク取得するための課題となる点」「国に求める動き」などのアンケートをとり、その後の厚生労働省、労働局の方針・動きに活かしていく。各企業の方針を決める経営トップ層の考えは、今後の施策のための重要な材料となる。「マーク取得の利点を高めること」に関しては、経営層トップが動くためには実利的な効果が必要なためである。マーク取得やそれに伴うワークライフバランスの改善における社内効果としては、従業員の定着率が高まることにあるが、マーク取得に関して今後は対外的な利点をより作っていくことも経営層トップにとっては魅力的である。CM や SNS などを用いて大々的に広報を行う等マーク取得企業のイメージアップにつながる取組を行い、マーク取得企業の採用希望者や顧客の獲得につなげることで、経営層トップにとっての魅力づくりを行いたい。

次に、「多能工化に取り組むこと」に関して述べる。多能工とは、生産・施工の現場において 1 人一つの職務だけを受け持つ単能工に対し、1 人で複数の異なる作業や工程を遂行する技能を身に着けた作業者のことを呼ぶ呼称であり、多能工化とは組織の人材を多能工として教育・訓練することである。インタビューの中で、C 社は従業員各家庭の都合に柔軟に対応できていることが判明し、その柔軟さの鍵となっている点が「多能工化」であることがわかった。A 社においても、イクメン企業アワード 2018 応募用紙の中で、「多能工化」に取り組んでいることを記述していた。従業員のワークライフバランスを高めていく上で、子供の看護による休暇や学校行事のための休暇等をとった際に、その社員の代替要員がいなければその穴の分が会社ないしは顧客の損失となってしまうことがある。「多能工化」は、従来多品種少量生産や品種・数量の変動に対応することや、複数のスキルをもった従業員が現在人手が必要などところに自ら考えて動くこと等による生産性の向上ということで取り組まれていたが、これからはワークライフバランスの課題の克服の鍵となるものとしても注目を浴びるべきである。多能工化をすすめることで、今までは「自分が休んだら業務が進まない」、「周りの人に迷惑をかけてしまう」等で休みにくかった社員も休みを取りやすくなる。また、繁忙期というのは部署によって異なることがあるが、そのような時には余力のある部署から人員を補給することによって、残業時間を減少させることも可能である。さらに、朝日新聞デジタルで取り上げられていた、「多能工化」を切り札に働き方改革をすすめる株式会社ノリタケカンパニーリミテドにおいては、「多能工化」によって休暇が取りやすくなったこと、業務の負担分散による残業の減少だけでなく、様々な仕事を学びスキルアップすることによるモチベーションの向上や視野の広がり、などの良い影響も生まれている。様々なスキルを持った社員は、会社にとっても失いがたい人材となっていくので、社員が辞めなければならない状況にならないよう、より働きやすい制度づくりがなされていくという好循環にも繋がる。このように、いいこと尽くしのようにみえる「多能工化」であるが、実際それをすすめていくためには、各仕事の量や各社員のもつスキルを可視化することや、マニュアルの作成、適切な人材

の配置を行う必要があるなどの行程・技術が必要となる。この行程や技術は単純なものではない。ノリタケカンパニーリミテドや C 社など、「多能工化」を既に進めている企業の成功事例などを広く発信し、他企業が「多能工化」に取り組みやすいようにするなどの支援が必要となるであろう。

最後に、「制度の従業員への周知と取得の促し」に関して述べる。これは、A 社、B 社、C 社の 3 企業すべてで積極的に取り組まれていた。A 社では配偶者が出産予定である男性社員一人一人への声掛けと、男性の育児休暇の制度をポップなビラ形式で従業員に配布し、制度の周知を育休取得対象者以外にも行い、育児休業を取りやすい環境を整えている。B 社でも配偶者が出産予定である従業員に休暇取得の声掛けを行っている。C 社では、社内 SNS ツールを用いて情報を発信し、従業員から「いいね」をもらう形で制度の周知を行っている。女性が出産後も働き続けるためには配偶者の協力が不可欠となる。しかし、男性の育児休業取得というのは社内に浸透することが容易ではないため、制度の周知の仕方を工夫することや、男性社員自らが取得の申し出がするのを待つのではなく取得の促し声掛けをすることは重要である。A 社の担当者は「年に一人は必ず男性の育児休業取得者が出るようにしている。誰かがとっている状況を維持しないと、とりたくてもとれないようになってしまう。」と、語っていた。制度の周知をしっかりと行い、絶えずその利用者を作り、制度が社員に根付くことを後押しする必要がある。

以上が、インタビュー調査を通して見出した育児に絡むワークライフバランスの改善策となる。育児に絡むワークライフバランスが改善されることで、女性は安心して子供を産むことが出来、また出産後は会社に戻り多能工として活躍していくことができる。これは、少子高齢化と労働力人口の減少の解決の一つの糸口となるであろう。

#### 参考文献

1. 厚生労働省徳島労働局（2013）「徳島の「くるみん」認定企業が 40 社に！！ ～認定率は全国第 1 位～」

<https://jsite.mhlw.go.jp/tokushima-roudoukyoku/var/rev0/0108/8767/201551816392.pdf>

（閲覧日 2018 年 12 月 9 日）

2. 静岡県 「静岡県次世代育成支援企業（こうのとりのカンパニー）認証制度」 静岡県公式ホームページ

<http://www.pref.shizuoka.jp/kousei/ko-130/jisedai-kigyuu.html>（閲覧日 2018 年 12 月 9 日）

3. 内閣府 「平成 29 年版 少子化社会対策白書 概要版」

<https://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/whitepaper/measures/w-2017/29pdfgaiyoh/pdf/s1-1.pdf>

（閲覧日 2018 年 12 月 9 日）

4. 内閣府 「内閣府本府ワークライフバランス等推進総合計画」

<https://www.cao.go.jp/others/jinji/jisedai/keikaku.pdf>（閲覧日 2018 年 12 月 9 日）

5. 厚生労働省 「平成 29 年（2017）人口動態統計（確定数）の概況」

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/jinkou/kakutei17/index.html>

（閲覧日 2018 年 12 月 9 日）

6. 株式会社アイ・キュー 「多能工のケーススタディ」 日本の人事部

<https://jinjibu.jp/keyword/detl/460/>（閲覧日：2018 年 12 月 6 日）