

第2章 基本的な人事管理と WLB

より小規模企業ほど、両立支援の仕組みも、その前提としての人事管理制度も十分には整っていないのは、根本的にはどういった理由と状況が考えられるのか、その点を探るのが本章の目的である。

あらゆる人事施策は、当該企業の従業員が、一定期間以上働き続けることを前提として作られていると考えられよう。WLB 施策とは、あくまでもそうした人事管理施策の一部である。賃金や労働時間、休暇などに関するもっとも基本的な人事管理施策こそが企業活動の土台である。そのような基本施策がどの程度整備されている上に、WLB 施策は導入されてきたのであろうか。そうした点を確認もせずに、いわば、その「上物」である WLB 施策だけを検討していても、その仕組み全体の構造を十分に検討してことにはならないであろう。次節以降では、まず、人事管理施策がどのように整備されているのか、その状況を俯瞰することから始めたい。

1. 人事管理施策の整備状況

まずは、人事管理の仕組みが、全体としてどのように整備され、あるいはされていないのかを、各々の施策を得点化することで、まとめてみることにしたい。いわば、人事管理施策の布置状況である。具体的な得点項目の構成は、図 2-1-1 にみるとおりである。

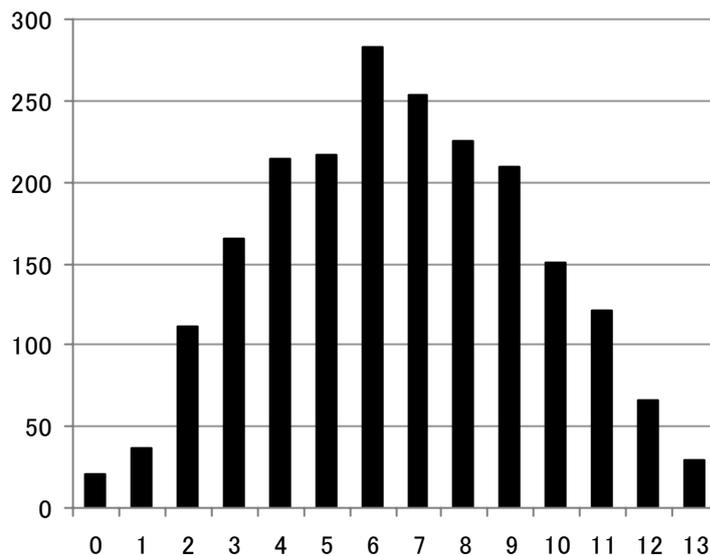
図表2-1-1 HRM 得点の構成

Q2_5@1	賃金表あり	1
Q2_5@2	定期昇給制度あり	1
Q2_5@3	賞与制度あり	1
Q2_5@4	退職金制度あり	1
Q2_5@5	人事評価制度あり	1
Q2_5@6	人事評価者への訓練(考課者訓練)あり	1
Q2_5@7	人事評価結果の本人への開示あり	1
Q2_5@8	職能資格制度あり	1
Q2_5@9	苦情処理制度あり	1
長期雇用方針(Q2_3)		
Q2_3=1	できるだけ維持	2
Q2_3=2	限定して維持	1
Q2_3=3	優先的課題でない	0
Q4_3@1	労働時間の適正化に向けた仕事の役割・分担の見直しあり	1
Q4_3@4	長時間労働の者やその上司に対する注意や助言あり	1
	最高点	13

*該当の回答のとき得点、それ以外の回答および無回答は0点

こうした項目で得点化すると、全体の分布はどのようなになっているのかを見たのが、図表 2-1-2 である。正規分布とまでは言えないが、それに近い分布になっていることが、この図から想起される。ほぼ中央の得点「6」が約 14%、全体のほぼ 1/7 ほどが集まっている。

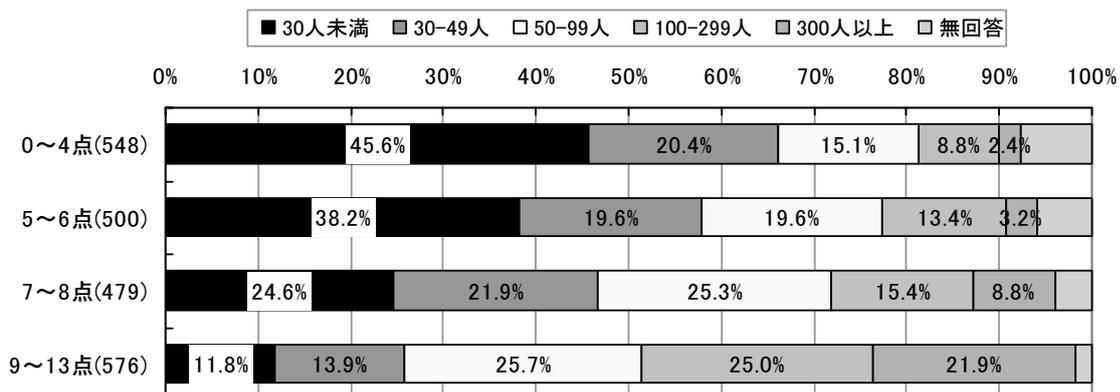
図表 2-1-2 HRM 得点の分布(左軸は、度数)



そして、その各得点をとる企業が、企業規模別にはどういった分布となっているのかをみたのが、図表 2-1-3 である。

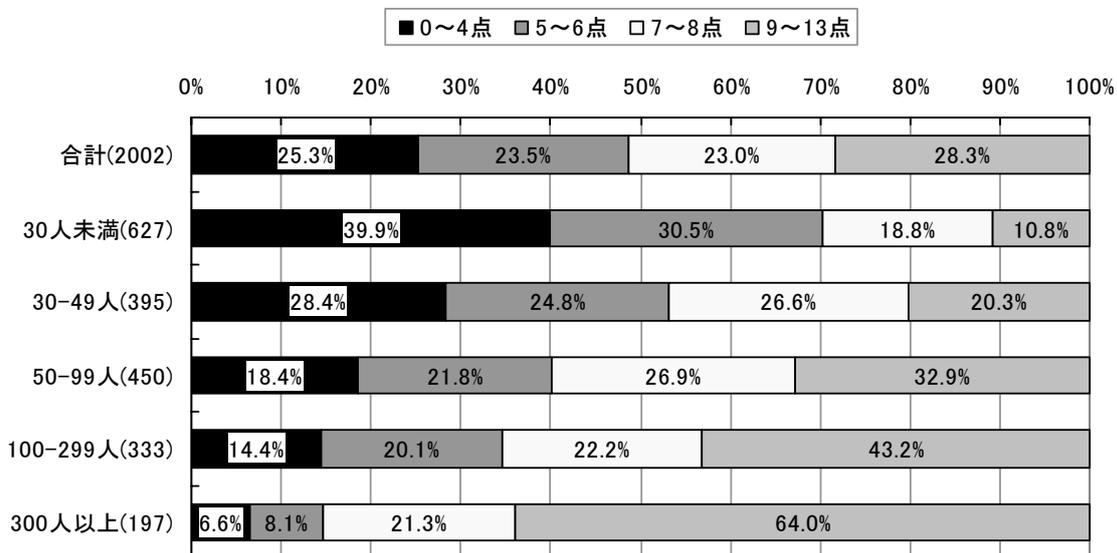
そこに見るように、企業規模別の傾向が、明瞭に表れている。「0～4点」という、基本的な人事施策整備がほとんど進んでいないグループの約半数は、30人未満企業である。その一方で、同じ得点グループの中で、300人以上規模が占める比率は、2%強となっている。同様に、得点がより高くなるほど、より大きな規模の企業の占める比率が高くなっていることがわかる。

図表 2-1-3 企業規模別HRM得点の分布



念のために、表側・表頭を入れ替えて、企業規模ごとにどういった得点分布となっているのかを見たのが、図表 2-1-4 である。そこに見るとおり、30 人未満企業では、約 4 割が「4 点以下」となっていることから、上で述べた傾向は再度確認できた。さらに、より企業規模が大きくなるほど、このカテゴリーが占める比率は低くなっている。ただ、300 人以上規模に着目すると、確かに「9 点以上」がほぼ 2/3 を占めており、人事制度の整備が進んでいることが明らかであるが、この規模であっても「4 点以下」という企業が約 7%ほどとわずかながらも存在していることがわかる。規模による大まかな傾向は、確かに認められると思われるものの、こうした点からも中小企業のあり方には差異が少なくないことを常に念頭におく必要があろう。

図表 2-1-4 企業規模別 HRM 得点の分布(2)



こうした観点から俯瞰すると、まず人事管理施策に関しては、より小規模企業では、われわれがもっとも基本的と思っている人事管理施策が整備されていないことは明らかである。ただ、注意しなければならないのは、こうした検討を以て、「中小企業では、人事管理施策の整備が進んでおらず、それはよくない、ダメなことだ」ということを言おうとしている訳ではない。章の冒頭でも述べたとおり、あくまでも全体の状況を俯瞰するための一つの道具にすぎない。

より小規模企業において、総務や人事関連の仕組みが制度化されていなくとも、本来の事業・業務に差し障りがないのであれば、特段問題とならないことは当然であろう。ただそれでも、徐々に企業規模が大きくなっていく際に、制度化が必要となることもまた当然である。われわれがこうした観点から、人事管理の制度化の部分に着目したのは、まず、より大規模企業との比較を念頭においたからである。そして、詳しくは後述するが、育児休業制度と制度がない場合の「運用」の問題を考える際にも、「制度化」は重要な論点となっている。そう

した点も加味して、まずは人事管理全般の整備状況を検討することから開始した。

さらに、より根本的な視点として、長期雇用方針との関連を見ておきたい。

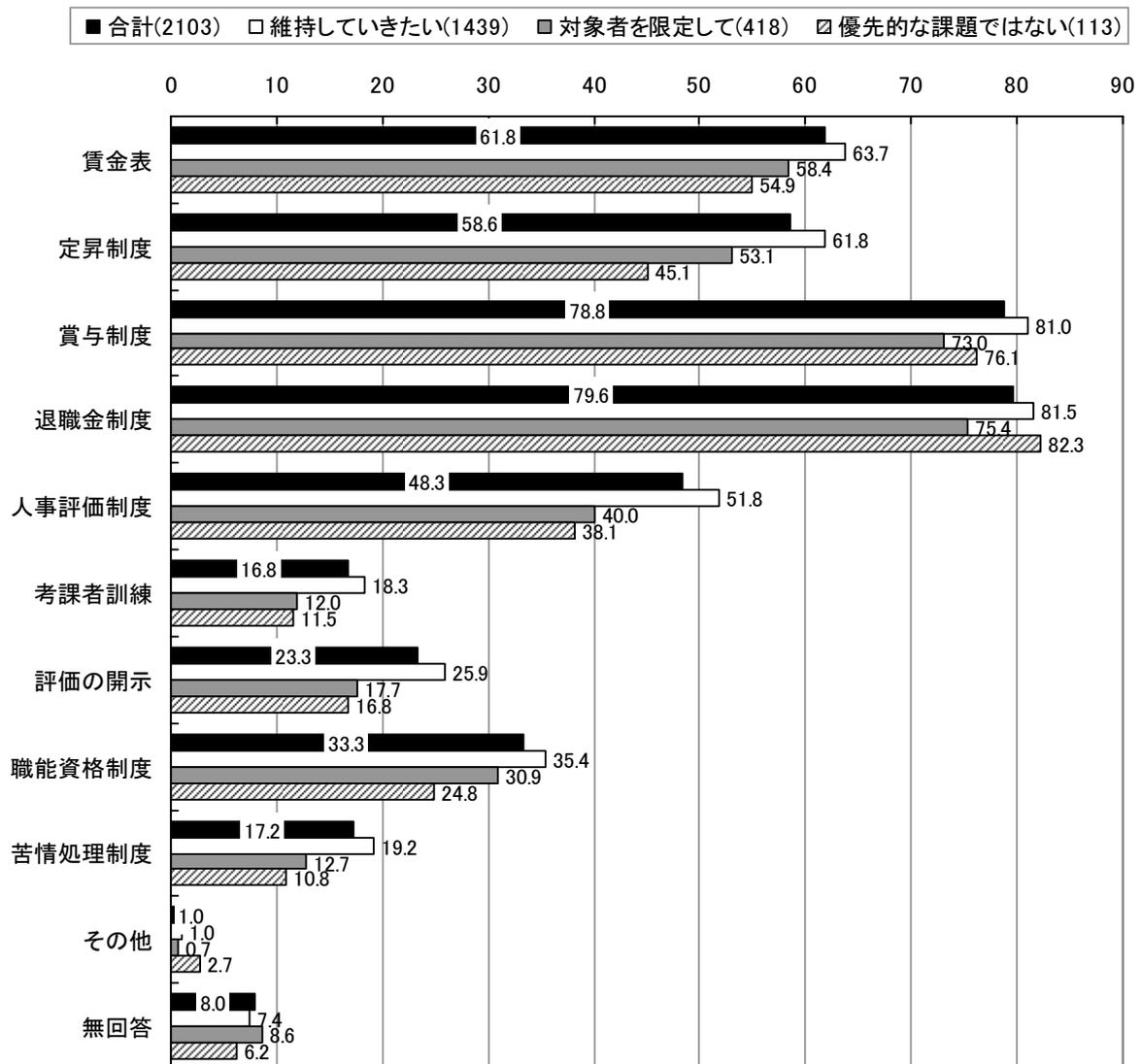
育児休業制度を持ち出すまでもなく、企業が従業員を雇用するなら、最低限備えておかなければならないもっとも基本的ないくつかの制度がある。今回の調査結果からみれば、企業がそうした制度だと思っているのは、規模に関わりなく、退職金制度と賞与制度である（第1章の図表 1-3-13 参照）。

人事管理が、「人を採用し、仕事をしてもらって、評価をして、それに見合った処遇をする」ということの全体であるならば、その2つの制度だけではなく、賃金や評価の仕組みを整備することが必要となろう。それらはとりもなおさず、従業員に長く働いてもらって、企業業績に貢献してもらおうためである。すべての従業員がいつ辞めてもよいという企業は、存在しえない。むしろ、従業員間でその重要性は異なることはある。

長期雇用方針を堅持している（「長期安定雇用は、今後もできるだけ多くの従業員を対象に維持していきたい」、以降、「維持していきたい」と略記する）という企業は、全体の約7割と多数派である。これらの企業と、それ以外の企業（「長期安定雇用は、対象者を限定したうえで維持していきたい」、「長期安定雇用の維持は、経営における優先的な課題ではない」、以降それぞれ、前者を「対象者を限定して」、「優先的な課題ではない」と略記する）とを比べて、基本的な人事管理施策の整備状況が、どの程度異なるのかを確認しておくことは、重要である。

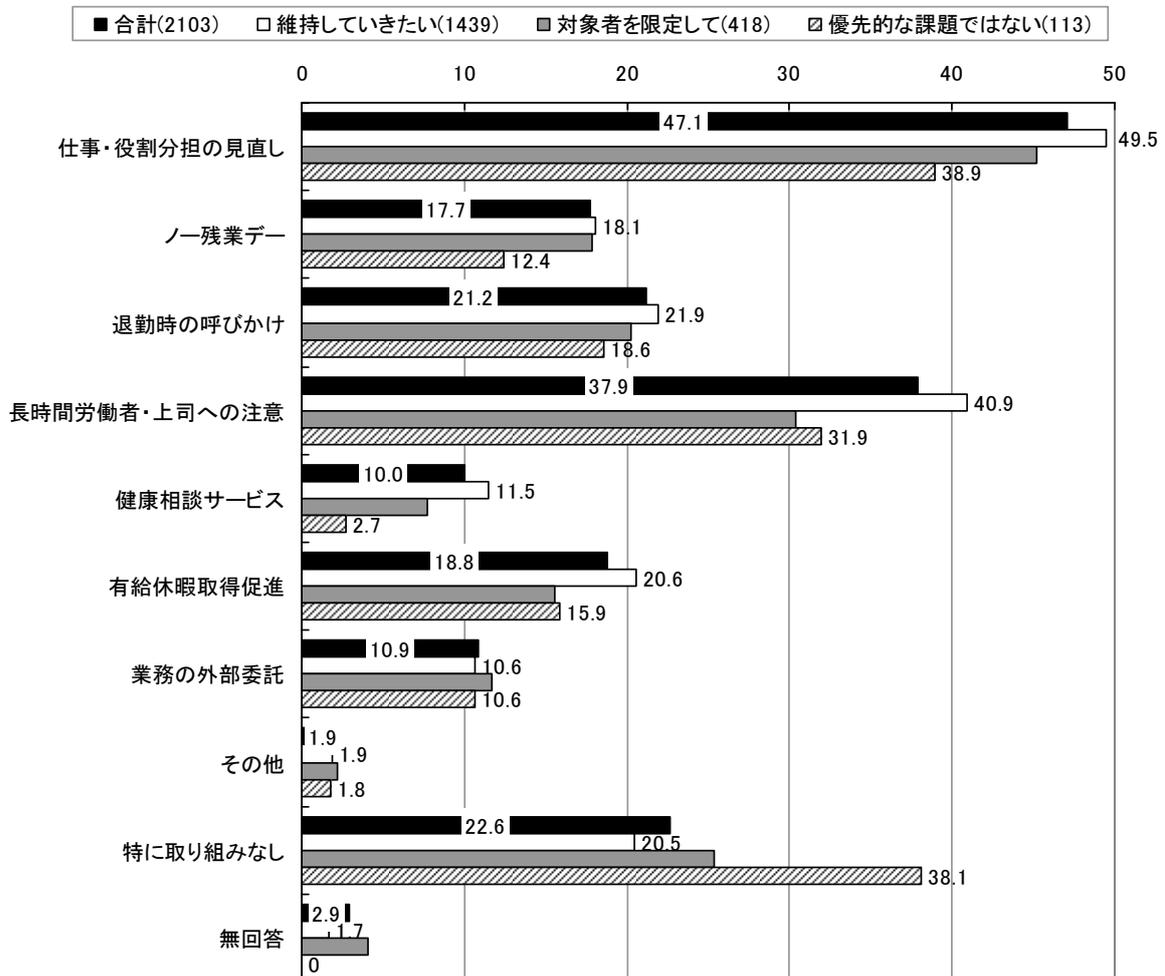
そうした雇用方針により、整備状況の差異を見たのが、図 2-1-5 である。そこに見るように、上で述べた退職金、賞与制度は、方針の如何を問わず高い指摘率となっているものの、定昇制度や人事評価制度などに端的に表れているように、「できるだけ長く働いてほしい」と考えている企業とそれ以外の企業では、こうした基本的な施策・制度の整備状況には、はっきりとした差がある。人事管理の仕組みは、まさにそのための仕組みである。

図表2-1-5 長期雇用方針別・基本的な人事管理制度



さらに、こうした方針の違いは、労働時間短縮への取り組みにも、影響を及ぼしていると思われる。図表 2-1-6 に見るように、現在、労働時間短縮のために、もっとも重要と考えているのは、「労働時間の適正化に向けた仕事の役割・分担の見直し」（サンプル計で、47.1%）と「長時間労働の者やその上司に対する注意や助言」（同 37.9%）である。それらを、方針別にみると、「維持したい」と「優先的な課題ではない」の両グループでは、双方の設問で 10 ポイントずつ、差が出ている。逆に、時短に関して「特に取り組みをしていない」という設問では、「優先的な課題ではない」グループのほうが約 20 ポイント高いという結果になっている。こうした結果を一瞥するだけでも、長期雇用を重視するならば、従業員の就労・職場環境を改善しようとする傾向をみることができる。

図表2-1-6 長期雇用方針別・労働時間短縮への取り組み

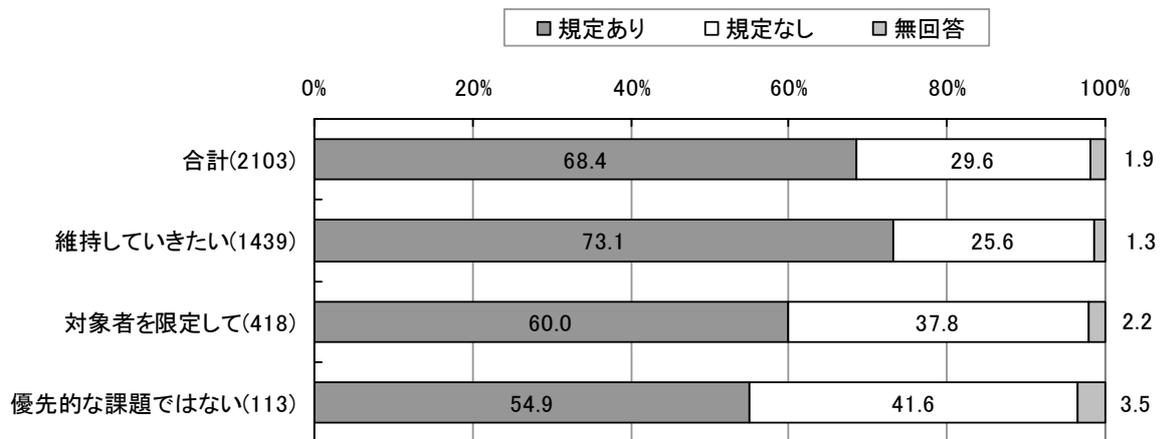


このように、WLBを検討しようとするならば、まずは人事管理全般にわたる企業の基本的な方針を確認することが重要である。そもそも、従業員に対して、「長く働いてもらわなくてもよい、それでかまわない」と考える企業であれば、両立支援制度は元より、基本的な人事管理施策でさえ、重要性は高くはならないであろう。そうした制度整備は、むしろのこと、従業員の就労・職場環境を整えることによって、より高い収益と利益を目指すためであることは確かであるが、そうした基盤さえ十分な整備がされていなければ、たとえいくら先進的なWLB関連の施策を実施しようとしても、その効果は十分に発揮されないであろう。

2. 長期雇用方針からみた両立支援

では次に、長期雇用方針別に、育児休業制度の規定があるのか否かを見たのが、図表 2-2-1 である。「維持していきたい」グループでは、「規定あり」が 3/4 ほどであるのに対して、「優先的な課題ではない」では 5 割を超える水準に留まっており、そこには約 20 ポイントほどの開きがある。

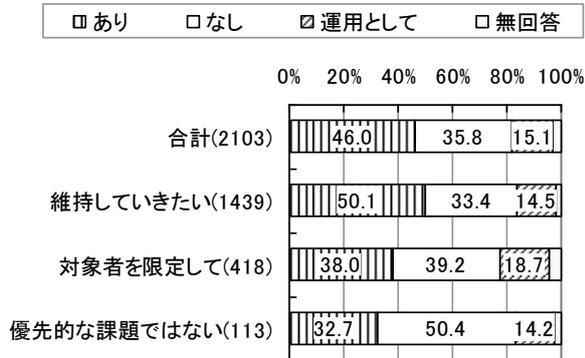
図表 2-2-1 長期雇用方針別・育児休業制度の規定の有無



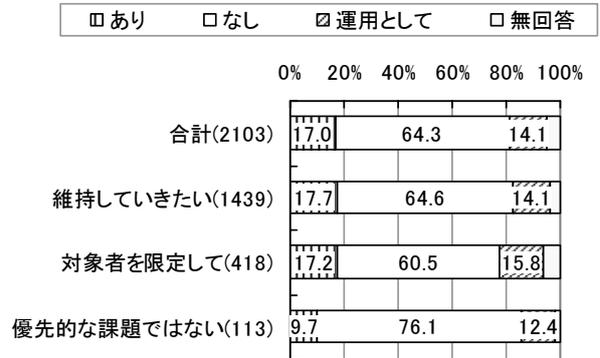
それに続けて、長期雇用方針と両立支援施策との関連をみたのが、図表 2-2-2~4 である。短時間勤務制度、フレックスタイム制、始業・終業時間の繰上げ・繰下げ、そして、所定外労働の免除について、「維持していきたい」グループと「優先的な課題ではない」グループとの差異をみると、項目間で差異の大小は異なるものの、すべてにわたって、「維持していきたい」グループでの整備率が高くなっている（図表 2-2-2 参照）。ただ、興味深いのは、「制度はないが、運用としてある」との回答しているのは、長期雇用方針によってはほとんど差異がなく、ほぼ同じ水準の回答率となっている点である。この「運用」に関しては、次章で再度検討する。

図表2-2-2 長期雇用方針別・育児との各両立支援制度の有無

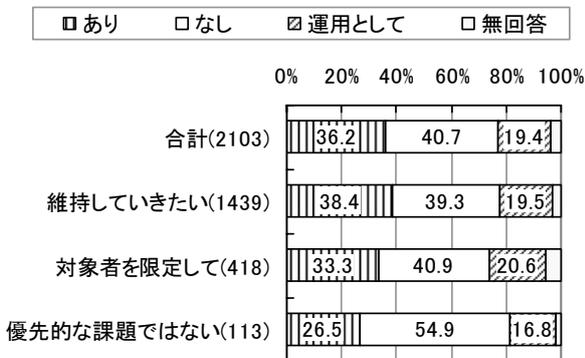
(1) 短時間勤務



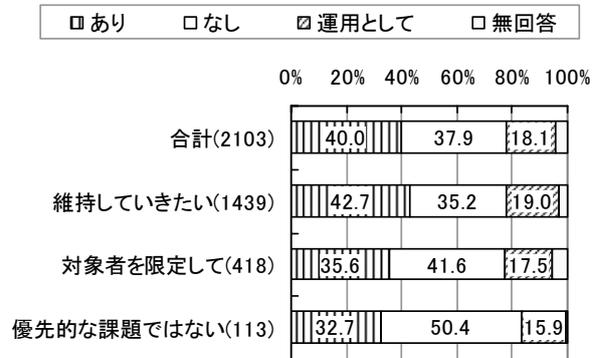
(2) フレックスタイム



(3) 始業・終業時刻繰上げ

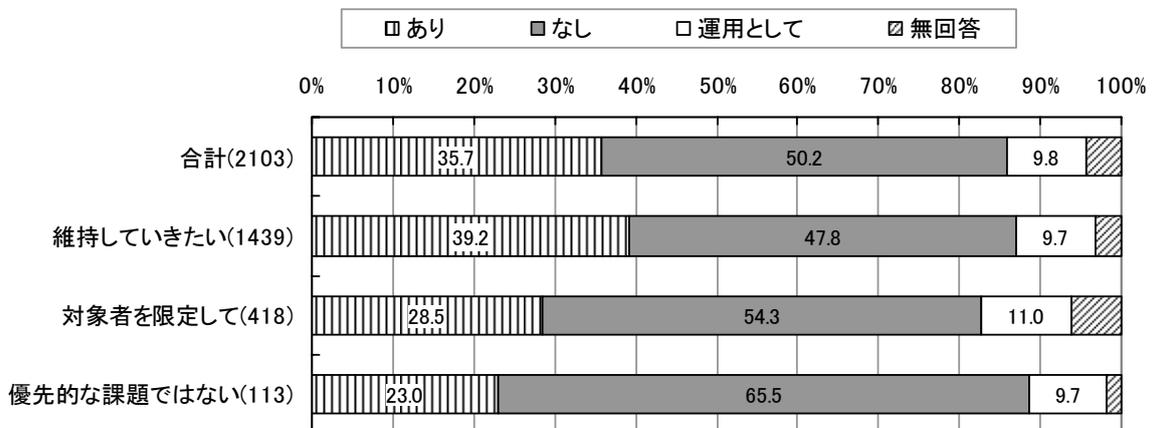


(4) 所定外労働の免除



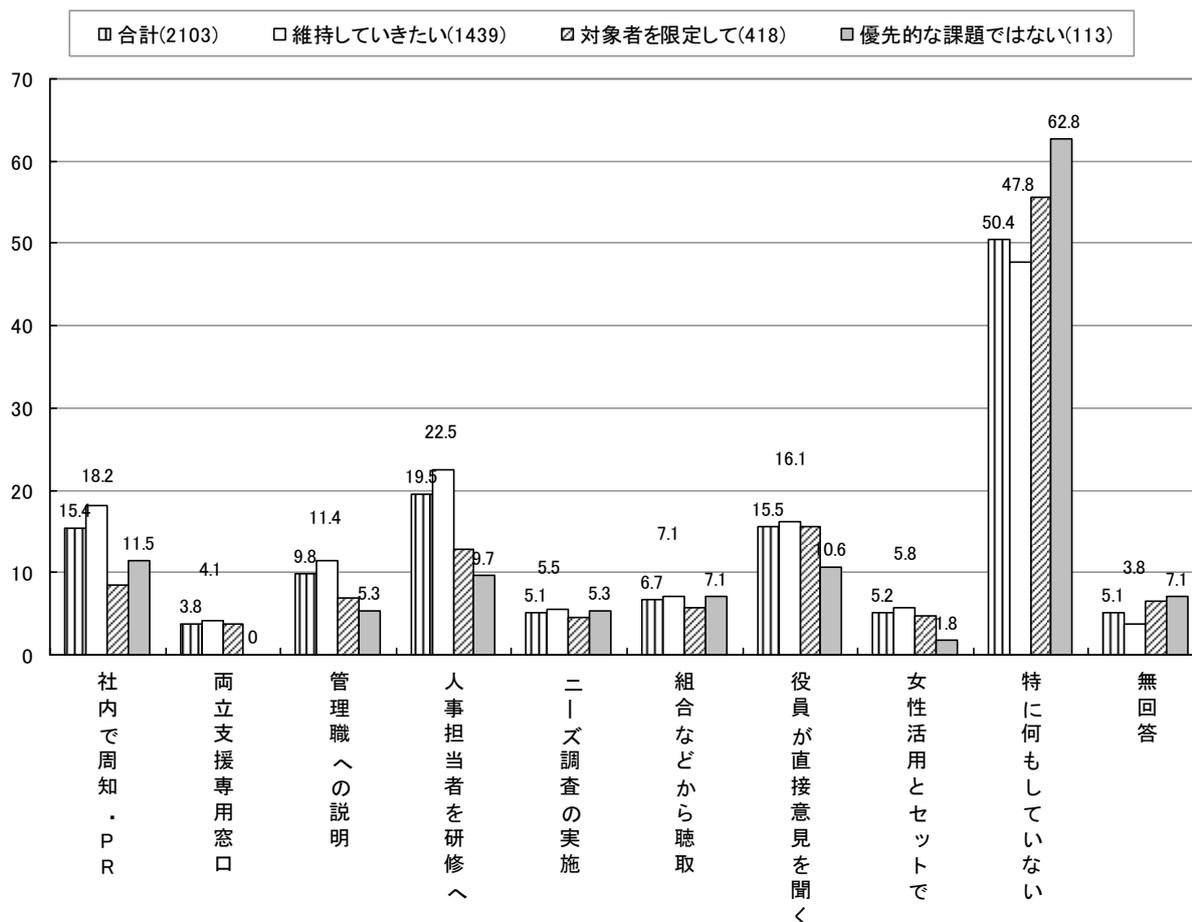
子供の看護休暇の規定についてみると、図表2-2-3にみるように、やはり同様の傾向が見られる。

図表2-2-3 子の看護休暇の規定の有無



さらに、両立支援策の定着や利用率アップのための取り組みに関しても、その差異は非常に大きい訳ではないが、すべての項目で「維持していきたい」グループがより積極的に取り組んでいる状況が表れている。そうした一連の取り組みを「特に何もしていない」という回答は、「優先的な課題ではない」グループでは6割を超えている（図表2-2-4参照）。

図表2-2-4 長期雇用方針別・両立支援策の定着や利用率アップのための取り組みの有無



このような結果を合わせると、どちらかといえば、従業員の長期的な雇用を考えている企業ほど、両立支援施策を整備しようとしていると考えられよう。むしろ、そうした方針を持たない企業に両立支援施策がまったく皆無という訳ではないが、制度整備を裏打ちする重要な認識として、従業員雇用の方針があると考えるよかろう。

そして、先ほどと同様に、両立支援の仕組み・制度に関しても、その整備状況を俯瞰するために、得点化を試みた。具体的な項目の構成は、図表2-2-5のとおりである。この試みも、あくまでも全体の整備状況を俯瞰するための一つである。

図表2-2-5 両立支援の仕組み・制度得点の構成

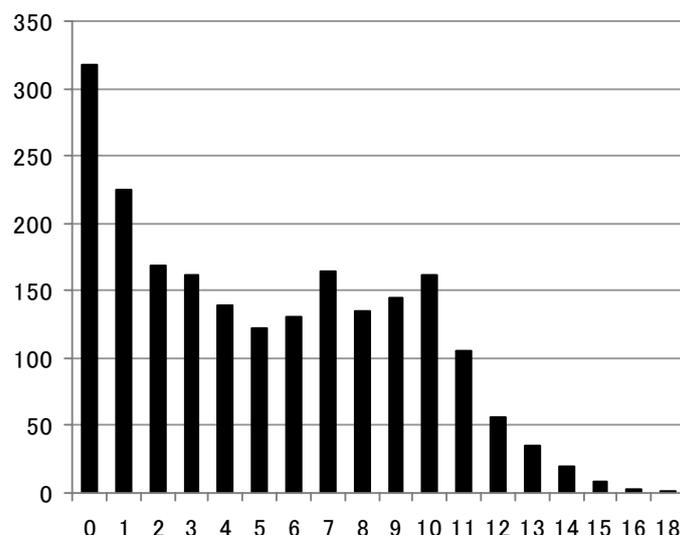
・育児との両立		
育児休業	規定あり	1
育児休業期間	法定以上	1
子の看護休暇	規定あり	1
短時間勤務	制度あり	1
フレックスタイム	制度あり	1
始業・終業	制度あり	1
所定外労働	制度あり	1
託児施設	制度あり	1
育児経費	制度あり	1
在宅勤務	制度あり	1
男性社員の配偶者出産休暇	制度あり	1
子どもの学校行事・PTA参加休暇	制度あり	1
・介護との両立		
介護休業	規定あり	1
介護休業期間	法定以上	1
短時間勤務	制度あり	1
フレックスタイム	制度あり	1
始業・終業	制度あり	1
所定外労働	制度あり	1
・その他		
定着取り組み	何らかあり	1
行動計画作成	策定	1
	最高点	20

*該当の回答のとき1点、それ以外の回答および無回答は0点

こうした項目から、得点の分布状況を見たのが、図表2-2-6である。

HRM得点の場合とは、相当程度異なっていることが、この図からも明確に見てとることができよう。上でみた項目に関して、「何も行っていない」というゼロ点が、約15%で、全体の約1/7となっている。2～10点ほどは、ほとんど同じ度数となっているが、それ以上の得点を取る企業は、急速にその比率を下げるのがわかる。

図表2-2-6 両立支援得点の分布(左軸は、度数)



人事管理と両立支援の状況が、どういった関係になっているのかを探る一つのきっかけとして、先ほど作成した HRM 得点とこの両立支援得点のそれぞれの分布状況を見ながら、その両者を組み合わせて、類型化した。その結果は、図表 2-2-7 のようになっている。

そこにみるように、HRM 得点と両立支援得点との間には、緩やかな相関が見られる。あくまでも全体状況をみる参考データとして、この分類を用いて、いくつかの点を確認しておきたい。

図表2-2-7 HRM 得点と両立支援得点の類型化

	両立支援制度得点4区分				合計	
	0~1点	2~5点	6~8点	9~18点		
HRM得点 4区分	0~4点	254 12.1%	148 7.0%	80 3.8%	66 3.1%	548 26.1%
	5~6点	160 7.6%	162 7.7%	96 4.6%	82 3.9%	500 23.8%
	7~8点	92 4.4%	156 7.4%	109 5.2%	122 5.8%	479 22.8%
	9~13点	37 1.8%	126 6.0%	146 6.9%	267 12.7%	576 27.4%
合計	543 25.8%	592 28.2%	431 20.5%	537 25.5%	2103 100.0%	

(Pearson's $r=0.432^{***}$)

この計 16 類型の中から、対比を見るために、HRM 得点、両立得点、双方共にもっとも高い・低い類型を取り出して、企業属性などを見たのが、図表 2-2-8 である。

図表2-2-8 HRM 得点と両立支援得点の双方共に高い・低い類型

HRM	両立支援	従業者規模					合計
得点	得点	30人未満	30-49人	50-99人	100-299人	300人以上	無回答
0~4点	0~1点	58.7%	16.1%	9.1%	3.5%	.8%	11.8%
9~13点	9~18点	7.5%	12.7%	19.1%	24.0%	34.8%	1.9%
過去3年間の業況傾向							合計
		高位/上昇	上下変動	低位/下降	無回答		
		16.1%	21.7%	58.3%	3.9%		254
		39.0%	22.5%	36.3%	2.2%		267
性							合計
		いない	いる	該当の社員なし	無回答		
		61.8%	17.7%	7.5%	13.0%		254
		27.0%	71.2%	.7%	1.1%		267
正社員・平均年齢:男性							合計
		35歳未満	35~40歳未満	40~45歳未満	45~50歳未満	50歳以上	無回答
		8.7%	11.8%	21.7%	22.0%	28.7%	7.1%
		13.1%	29.6%	33.0%	15.7%	4.5%	4.1%
正社員・平均年齢:女性							合計
		35歳未満	35~40歳未満	40~45歳未満	45~50歳未満	50歳以上	無回答
		17.0%	13.2%	16.6%	14.0%	30.2%	8.9%
		41.9%	24.5%	19.6%	7.2%	1.9%	4.9%
過去3年間の正社員の採用:男性・正社員							合計
		ほぼ全員新卒採用	新卒が多いが、中途も	中途が多いが、新卒も	ほぼ全員中途採用	無回答	
		2.8%	5.5%	6.7%	67.3%	17.7%	
		11.6%	34.5%	22.8%	25.8%	5.2%	
過去3年間の正社員の採用:女性・正社員							合計
		3.5%	.8%	5.5%	53.9%	36.2%	
		18.4%	25.1%	19.5%	27.0%	10.1%	
ワーク・ライフ・バランスの支援策取り組み							合計
		積極的である	やや積極的	やや消極的	消極的である		
		.0%	.9%	30.4%	68.7%		227
		9.4%	43.0%	41.1%	6.4%		265
コンプライアンス(法令遵守)の強化							合計
		積極的に取り組んでいる	ある程度取り組んでいる	取り組んでいない	無回答		
		18.5%	42.5%	27.6%	11.4%		254
		76.4%	21.7%	1.1%	.7%		267
男女均等処遇(女性の活躍)の推進							合計
		積極的に取り組んでいる	ある程度取り組んでいる	取り組んでいない	無回答		
		11.0%	39.0%	38.2%	11.8%		254
		49.8%	48.3%	1.1%	.7%		267

この図表からただちに何らかの命題が導き出される訳ではないが、少なくとも以下のようなことが類推されよう。人事管理の仕組みの整備、両立支援の推進の双方に、より積極的に取り組んでいるのは、比較的大きな規模の企業に多く、そうした企業の業績は良好である。そして、小学校入学前の子どもがいる女性正社員が多く、平均年齢が相対的に若い。また、採用については、中途採用に比して新卒採用が多く、コンプライアンス、男女均等処遇にも積極的に取り組んでいる。

こうした傾向は、因果の方向性まで明らかにしているものではない。言うまでもなく、こうした企業だから上記のような傾向があるのか、あるいは、その逆で、たとえば、小さな子供を抱える従業員が多いからこそ、こうした傾向となるのか、それらはこれから詳しく検討していく他はない。ただ、いずれにせよ、今回の調査結果から見る限り、ある程度の傾向性が確認できる。問題なのは、その中身である。

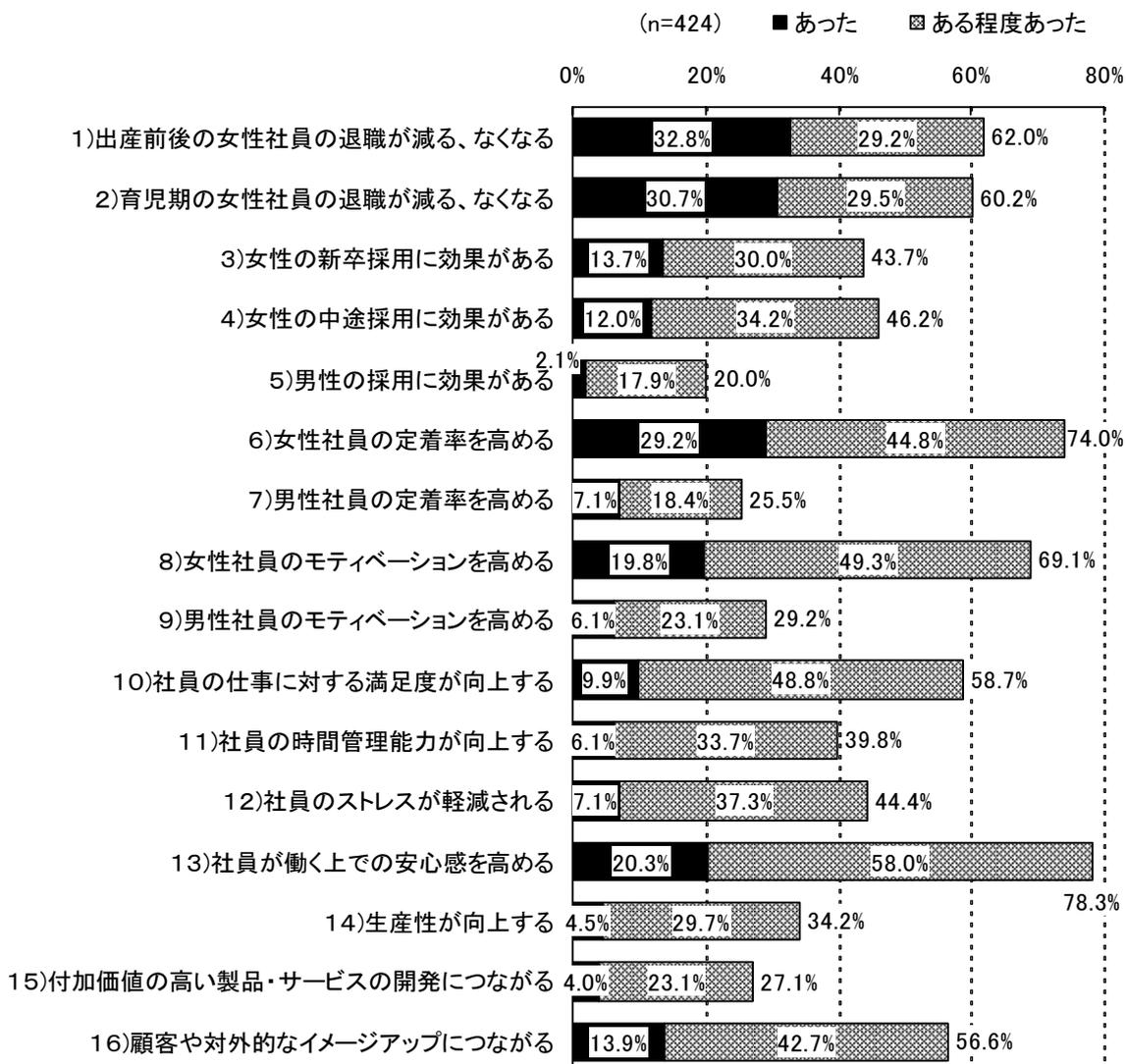
3. 企業と従業員がWLBに期待すること

ここまで見た限りでも、企業が従業員の雇用に対する基本的な姿勢によって、基本的な人事管理施策も、WLB支援施策も、その対応には少なからず差異があることが明らかとなった。こうした施策の導入にあたっては、法律や指導によって一律に推進が図られることもあることは承知の上ではあるが、一般的に、企業が何らかの人事管理施策を導入するのは、以下のような条件が揃っている場合と考えられよう。企業側・従業員側双方に、「よりよくなる」ことがあることは大前提である。従業員側からすれば、新施策導入へのニーズがあること、そして、企業側からはそうした施策導入・制度展開が可能となる一定程度の余裕があることである。さらに、それらが運良く合致したとしても、企業側が制度展開する際、コスト・ベネフィットを考えても、メリットがある場合であろう。これらの条件が満足されない限り、どれほど素晴らしい施策であろうと、職場に根付いていくことは困難であることが予想される。

今後のWLB施策を考える上でも、労使双方の意識を把握することは重要である。まず、企業・従業員双方が、WLB施策に関して、どのような期待と想いを抱いているのかを確認しておきたい。

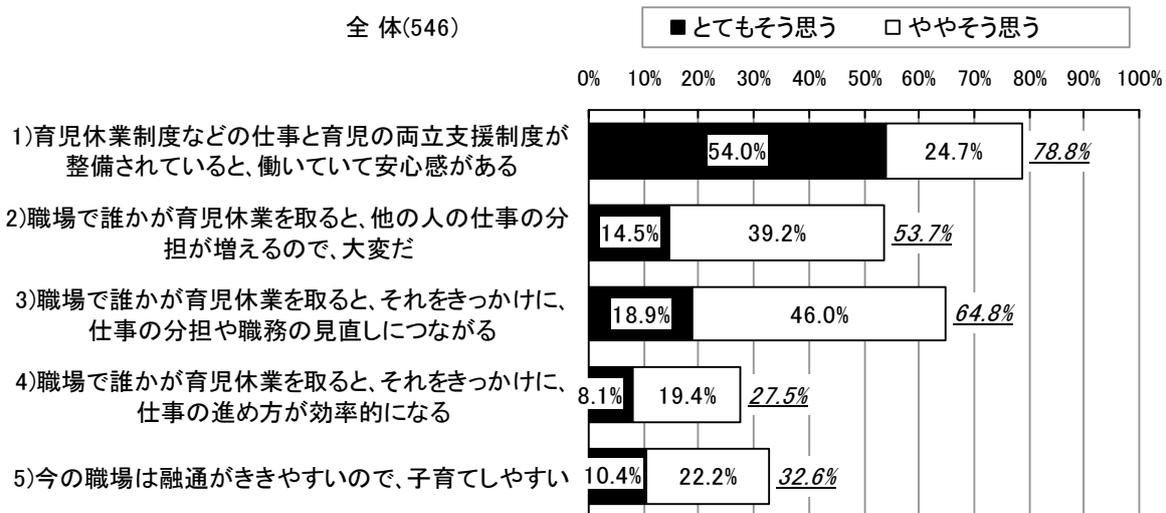
企業側の期待は、「女性従業員の退職が減ること、女性従業員が定着すること、社員の安心感を高めること、女性社員のモチベーションが向上すること」である（図表2-3-1参照）。これらを実際にデータから検証するためには、詳細な調査と精緻な判断が必要となる。データの入手可能性を考えれば、容易いことではないが、少なくとも企業側は、こうした点に効果があると認識している。

図表2-3-1 WLB 施策の効果(WLB 施策に積極的と回答した企業のみ)



その一方で、従業員側は、図表 2-3-2 にみるように、まず「働く上での安心感」と「誰かが育児休暇を取ることによる、仕事分担・職務の見直しのきっかけとなる」と、それぞれ約 79%、約 65%が思っている。それと同時に過半数が、職場で同僚が育児休業を取ることは「他の人の仕事の分担が増えるので大変」とも思っている。

図表2-3-2 [従業員調査]仕事と育児の両立支援策に関する考え(5項目)



さらにこれらを男女別にみたのが、図表 2-3-3 である。

女性の 9 割弱が、両立支援制度による安心感を指摘している。そして、その中の約 7 割が「とてもそう思う」と強く思っていることは注目すべきであろう。それに比して、男性の 7 割強という指摘は若干低いものの、全体からみれば、指摘率は高い。「仕事の分擔・職務の見直し」という点で、女性の指摘率が相対的に高いことも特徴的である。また、全体としての指摘率は 1/3 ほどであるが、女性では、「今の職場は融通が効いて、子育てしやすい」と約 4 割が指摘している。

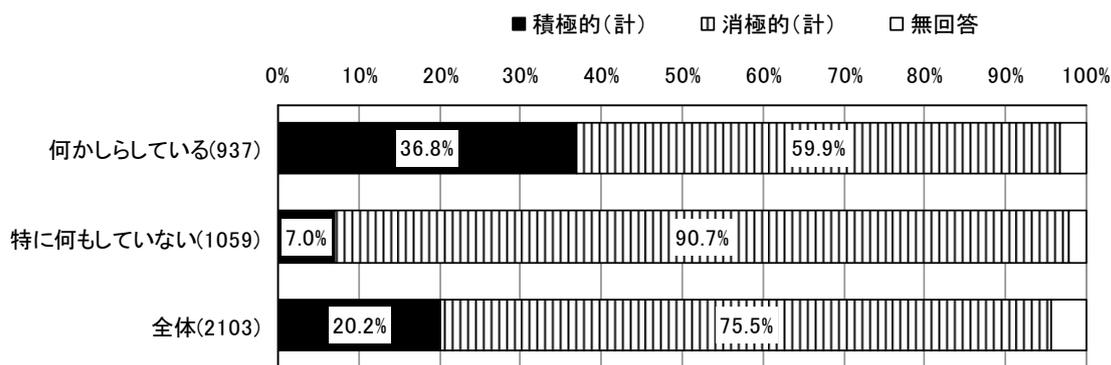
いずれにせよ、企業側の回答とも合わせれば、「働いていく上での安心感」という一点が、両者に共通している。労使双方が、互いの安心感のために、WLB 施策充実を検討し実施していくことはいいことに違いない。ただ、あらためて言うまでもなく、企業は安心感のための組織でもなければ、従業員が安心感を得るために働く訳でもない。効率的な経営、それに対応する効率的な働き方によって、利益・収益を上げることが目的である。そのためには、従業員が職務能力を向上させていけるような、仕事の仕方こそが重要であろう。その意味で、こうした結果は先に検討した守島 (2010) が主張するように、WLB 施策とは、ハーツバーグのいう衛生要因と位置づけられるものであり、働く上での心地よさに関連するという意味で、人材マネジメントの「基礎部分」、あるいは「一種のインフラ」と解することが、その実情にもっとも近いのではないかと思われる。

4. 企業側が「積極的」と思う根拠

企業側に WLB への積極性を尋ねると、ほぼ 7 割が自らを「消極的」と捉えていた。「積極的」であるとの回答は、ほぼ 2 割である。今後の制度拡充を考える際に、WLB 施策に関して、自らを積極的・消極的と捉える要因を考えるのは、重要である。上で見たように、「男性社員への影響が少ない」からなのか、様々な要因との関連性を探った結果、明らかになったのは、2 点である。すなわち、WLB 施策に関して、企業が自らを「積極的」というのは、1 つには、「両立支援策定着や利用率アップの取り組み」をたった 1 つでも実施していることであつた。そして、いま 1 つには、当該企業に「未就学児のいる女性社員がいる」ことである。

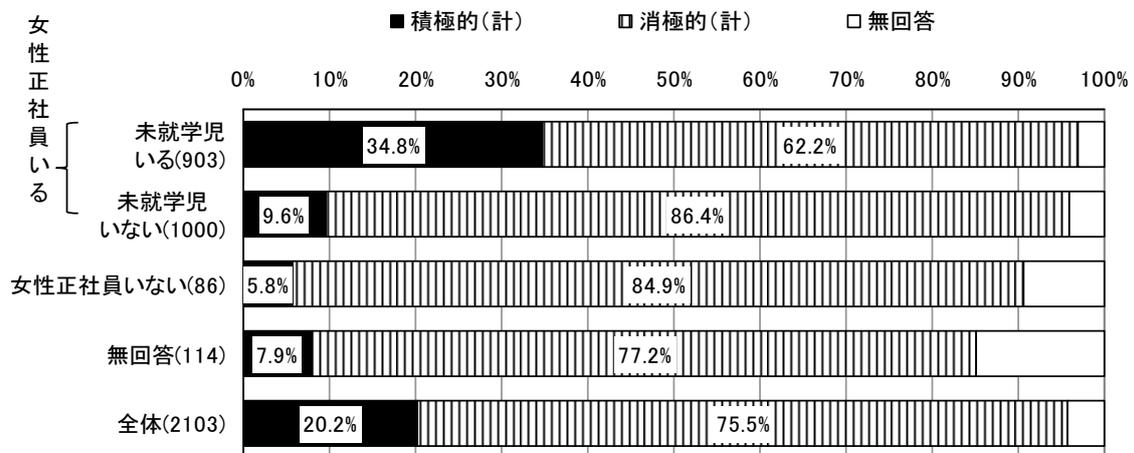
第 1 点に関しては、先ほども見たように、例えば「社内で周知・PR する」や、「人事担当者を研修させる」など、さまざまな取り組みがある中で、1 つだけでも取り組んでいると、「積極的」という自己評価になっていた（図 2-4-1 参照）。

図表 2-4-1 両立支援策定着や利用率アップの取組みの有無と WLB 施策への積極性



そして、第 2 点に関しては、図表 2-4-2 にみるように、「未就学児のいる女性正社員」がない場合との比較を見ると、はるかに「積極的」と回答する比率が高くなっている。

図表2-4-2 女性正社員(未就学児有無)有無別・WLB 施策への積極性



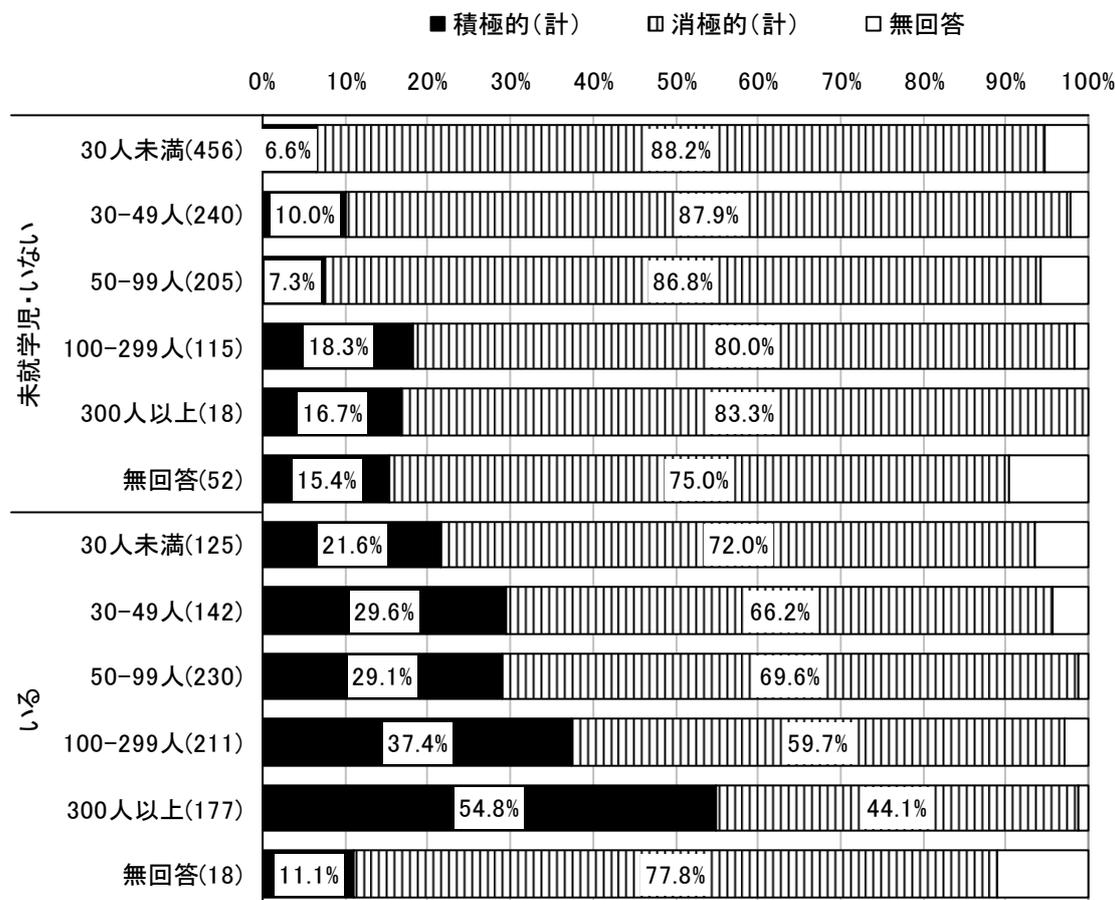
この点を、未就学児の有無と企業規模の点から集計してみたのが、図表 2-4-3 である。

図から明らかなように、未就学児がいる場合は、いない企業に比べて、各規模ですべて「積極的」と回答する比率が高くなっている。

これらの結果を総合的に考えれば、WLB 施策を積極的に推進しようとするのは、従業員の中に「未就学児のいる女性正社員」がいるからであり、そのため、何かしら 1 つでも両立支援策定着や利用率アップを図ろうとすれば、自らを積極的と考えていると思われる。

一言で言ってしまえば、一般的な人事管理以外に、こうした何らかの施策を必要とする従業員がいるからこそ、それに対応しているという姿勢が、そこには表れている。

図表2-4-3 未就学児をもつ女性正社員の有無・企業規模別・WLB 施策への積極性



「何らかの新しい状況が起こってきたために、それに対する対応策を講じる」ということが、現時点で企業が WLB 施策を推進するもっとも大きな理由の 1 つであることは、理解が可能である。

ただ、そうした場合、「新たな対応を必要とする従業員群」を雇用していないのなら、基本的に人事管理を変えていく必要はないことになる。さらに言えば、当該対象者（今回であれば、未就学児のいる女性正社員）がいない企業にまで、すべての企業に対して、政府が共通の取り組みを要請する必要はないことにもつながる可能性がある。はたして、本当にそうなのだろうか。次世代法に言及するまでもなく、より小規模企業にも共通する取り組みは、既に進みつつある。あらゆる企業で、WLB 施策を制度化していくことの意味を考えていく必要がある。

5. 本報告書の分析の視点

企業は今後ますます、より競争が激化する厳しい状況の中で、事業展開をしていかなければならない。その中でも、WLB 施策を推進しようとするその根本的な意図は、育児期の女性正社員に代表される、サポートやアシストを必要とする従業員層に対しては、より働きやすい仕組みと職場環境を提供し、その他の従業員も含めて、従業員皆に安心感を提供することに集約されよう。

しかしながら、あらゆる面で効率化が求められ、その上で競争に勝つことが求められる時に、WLB 施策は、少なくとも短期的には、そうした効率化と相反する内容を含むこともありうる。安心感が、即座に企業業績に直結する訳ではない。企業業績という点だけに着目すれば、より重要なのは、業績に結びつく人事管理施策全体であって、WLB 施策だけではない。あくまでも、長期に雇用して、人材を育成していこうとするからこそ、こうした安心感を提供しうる施策が重要となる。WLB 施策は、あくまでも多岐にわたるそうした人事管理施策の一つでしかない。

基本的な集計結果を検討した結果では、企業規模別、従業員の雇用方針別に、様々な側面で差異があることを確認した。それを踏まえた上で、ではさらにこういった側面から、検討を進めていくのかといえ、それは、一つには、今後さらに小さな規模の企業にまで、両立支援の仕組みを制度化していけるのかという点である。周知のとおり、本年4月から、101人以上規模の企業に対しても、行動計画の公表、従業員への周知義務化が課される。現時点で、この方針が即座に100人以下企業にも適用される訳ではないが、今後の方向性を考えるためにも、こうした「制度化」の現状と課題について、十分に検討しておく必要がある。そしてその中で一つの中心的な論点となるのは、「運用」の問題である。あたかも中小企業におけるWLBの代名詞の如くいわれてきた、「制度はないが、運用で融通・カバーする」ことである。誇張していえば、このような「運用」が特段大きな問題なく浸透しているのならば、あえて多大なるコストをかけて制度化を進める理由がなくなってしまう。政策の基本的な方向性にも影響を与えかねない。後続の章でこの問題を詳しく検討したのは、こうした理由による。

もう一点は、従業員意識の問題である。従業員側は、WLB 関連施策があることによって安心して働くことができると言っているものの、その一方では、やはり一時的にはあれ、職場を離れる同僚の業務が増えることは大変だとも認識している。では、両立に関する意識は、現段階でどのような状況になっているのであろうか。両立と一口にいっても、そこにはよく取り上げられるように、「仕事のために、家事ができない」と大多数が思っているのか、その逆となっているのか、あるいは、一部では「仕事も家事も双方とも大変」と考えている従業員層もいるのか、そうした意識レベルの状況と、これまでみた制度化の状況とを考え合わせることによって、さらに、職場レベルでの両立支援の状況を詳細に描き出せるものと思

われる。

人事管理の視点から両立支援の状況を見るためには、その基本は、あくまでも制度の観点からである。制度、その運用状況は、制度が整備されているか否かは当然のこととして、さらに、職場レベルでいかに運用されているのか、その点がすべての検討にかかわる大前提となろう。まずは、この点を確認する必要がある。

WLB の基本的な理念は、誰もが共感できるものであろう。しかしながら、あくまでも企業で働くことを前提に考えるなら、可能な限り、「企業側も従業員側もお互いに利益が享受できる」施策が必要である。それならば、さまざまな施策の導入も、比較的スムーズであろう。しかしながら、そうしたメリットがあるとしても、それを実現するためのコストに見合うだけのメリットであるのか否か、その点がもっとも重要な基準となる。WLB 施策を整備する、そして、職務を遂行するためにさまざまな「調整」を行うというコストに見合うだけのメリットがあるのかという「分岐点」を念頭におく必要がある。

WLB 制度全般にわたる検討は、さらに多大な時間を要する。中小企業に関する情報量は実に少ないことを考えれば、本報告書もその第一歩にすぎない。まずは、全国レベルでのデータ収集という点に、一義的な意義があろう。そして、より詳細な検討を要する課題として次章では、育児休業制度の制度化の問題を検討していく。中小規模企業の特徴としてしばしば取り上げられてきたのが、「制度化は見られないものの、『運用』で対処する」という点も含めて、制度化の状況をきちんと整理する必要があるだろう。そして、そうした制度整備状況の中で、従業員側がいかなる負担感・拘束感をもちながら働いているのか、その点を検討する。それは、「安心感」を別の角度から検討する試みでもある。「安心感を持って働くことができる」のは、いいことに違いない。しかしながら、仕事や家事の負担感・拘束感が非常に大きければ、その安心感も画餅と化してしまう。意識レベルでの整合性をみるためにも、この点から詳細に検討を加えていくことにする。