



労働政策研究報告書 No. 135

サマリー 2011

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの 現状と課題

労働政策研究・研修機構

中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの現状と課題

執筆担当者

中村良二 労働政策研究・研修機構主任研究員 就業環境・WLB 研究担当

酒井計史 労働政策研究・研修機構アシスタント・フェロー

研究期間

2008 年度～2011 年度

研究の目的・ねらい

本研究は、労働政策研究・研修機構のプロジェクト研究「ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた就業環境の整備のあり方に関する調査研究」のサブ・テーマとして、中小企業における雇用管理と両立支援に焦点を当てている。中小企業における人事管理の制度整備状況、そして、両立支援制度の整備状況と実際の使用状況、従業員意識の実態を把握し、今後の労働政策立案のための基礎資料とすることを目的として、実施している。

1. 問題意識

近年、企業経営を取り巻く環境は、グローバル化をはじめ競争激化に対応するために、急速に変化し続け、徹底した効率化が続いている。その一方で、「仕事とそれ以外とのバランス」、いわゆるワーク・ライフ・バランス（WLB）が着目されてから、もう既に久しい。その意味するところが厳密に共通理解を得た訳ではないが、もっとも重要なのは、仕事以外の生活を重視したい、そちらに時間を割かざるを得ない場合に、可能な限り、実質的に選択できる仕組み、制度が整備されていて使用可能であること、その上で、最終的に本人が判断できることである。一時的ではあれ、徹底した効率化と相反する可能性もある WLB をいかに追求していくかを考える際には、これらを全体的な人事管理の仕組みの中で検討することが必要となる。

女性労働の中のもっとも重要な問題の一つとして、両立支援の状況は長く検討されてきたが、人事管理の視点から検討された蓄積は、存外、多くはない。昨今、その蓄積が急速に進みつつあるが、ファミリー・フレンドリー企業問題など、まずは大企業がその検討対象となってきた。そこで、代替要員や人事評価など、人事管理上の「調整」をいかに進めるかが、重要な問題として取り上げられてきた。

その一方で、わが国において企業数ではそのほぼ大多数を占める中小企業に関しては、ほとんどその状況が明らかにされてはこなかった。それでも、次世代法改正に見られるように、一部では法的な拘束力をもって、その対応を迫られる状況も同時に進行している。2006 年版中小企業白書で取り上げられたように、中小企業においては、制度整備が進んでいない中で

も、柔軟な「運用」で両立支援の課題に対処できているのなら、さらなる制度化はすぐには不要であろうが、その実態さえ、現時点では十分には明らかにされてこなかった。今後の政策を考えるためにも、まずは現状をできる限り詳しく把握することが今求められている。われわれが中小企業を対象として、本調査プロジェクトを企画したのは、こうした理由からである。

2. 研究によって得られた知見

第1章

昨今、WLB という用語が普及しつつあるが、その対象となる範囲はきわめて広範囲に及んでいる。「仕事とそれ以外の生活、そのバランス」こそが対象となるが、こうした問題を人事管理に引き寄せて検討しようとする試みは、あまり多くはなかった。中小企業においては、さらに基礎的なデータ収集もほとんど皆無である一方で、中小企業白書において、「制度整備は進んでいないが、『運用』で対応する中小企業」のイメージが流布していた。『運用』で対応とは言っても、制度の有無という点から考えれば、それは制度がないということである。

企業調査、従業員調査を実施した結果、制度の有無を中心に規模別の傾向をみると、より小規模企業ほど、基本的な人事制度の整備は十分に進んでおらず、育児休業など両立支援制度の整備率は低くなっていた。それと共に、休業取得率も低いという結果になっている。さらに、WLB 支援策の定着に向けた取り組みを「特になにもしていない」比率が高まる傾向が見られた。その一方で、WLB 施策に対して、企業側、従業員側双方が期待したメリット・効果は、「働く上での安心感」という点で、一致していた。

第2章

WLB 施策、中でも両立支援制度は、あくまでも人事管理施策の一部であるという基本的な認識の下に、基本的な人事管理制度の整備状況、従業員の雇用方針別に、両立支援制度の現状を検討し、規模別にみた現状をさらに掘り下げるための視点を検討した。従業員をより長期的に雇用する方針を持つ場合には、まずは労働時間短縮を進め、仕事の進め方を再考しようとしている。そして、育児休業を筆頭に、両立支援施策の整備が進んでいる。新しい人事管理施策を導入しようとする時、一般には、従業員ニーズがあり、企業側には制度展開の余裕が必要である。現状では、全体の約 3/4 の企業が「WLB に対して消極的」と回答する中で、反対に自らを「積極的」と評価している理由は、「WLB 推進策で、ただ一つでも取り組んでいる」ことであり、企業内に「未就学児をもつ女性正社員がいる」ことが積極的な姿勢と密接に関連していた。

第3章

WLB 施策として、これまでもっとも中心的に取り上げられてきたのは、育児との両立支援の仕組みである。中小企業においては、育児休業規定を備えている比率は低い。規定がない場合には、相対的にはあるが、育児休業取得が進まず、結婚退職の比率も高い傾向が見られた。また、短時間勤務制度など、関連する制度の整備率も低くなっている。

こうした制度が整備されていなくても、中小企業においては、それを「運用」でカバーするというイメージを検討するために、様々な施策に関して「制度はないが、運用はある」企業の特徴を検討した。比較的小規模企業、利用対象となる女性正社員がいるなど、利用ニーズはあり、両立支援に取り組まざるを得ない企業が多い。こうした企業は、コンプライアンス、均等処遇などに対する取り組みでも、制度ありの企業に比して積極的ではない傾向がみられている。そして、そこに勤める正社員は、勤務先企業を融通の効きやすい企業と捉える一方で、仕事と家事・育児・介護とのバランスに関する満足度が低いという結果になっていた。こうした点を総合的に考えれば、中小企業においても、育児休業をはじめとする制度整備を進めることが、より重要であると考えられる。

第4章

WLB の実現は、制度整備のみならず、従業員側がどのように認識するのかによっても、大きく変わりうる。本章では、仕事や家事による拘束感に着目して、従業員意識から、WLB の現状を検討した。仕事のために、仕事以外の生活に支障が生じていると感じる仕事拘束感、仕事以外の生活のために、仕事に支障が生じていると感じる家事等拘束感を元に、双方とも感じている、どちらか一方を感じている、双方とも感じていないという4類型を作り、それぞれの状況を検討した。

「仕事・家事とも拘束」を感じているのは、男性よりは女性に多く、中でも、既婚で未就学児をもつ場合と、ひとり親である場合という、文字どおり負荷が高い場合に、より指摘率が高い。男女共に、自宅に仕事を持ち帰る、仕事の裁量性が低いこと、さらに女性では、WLB に対する取り組みの姿勢について、企業側と従業員側とで認識がズレていることも密接に関連している。全般的に拘束感の類型と満足度については、男性ではより仕事の満足度との関連が強い一方で、女性ではそうした傾向が表れていなかった。

子育て期の女性を中心として、拘束感が高い傾向が確認されたが、その解消を考えるためには、労働時間の見直しや仕事の持ち帰りなども含めた仕事の仕方全体を、いま一度見直すことが要請されよう。そして、こうした問題は、現時点では拘束感を感じていない周囲も含めた職場全体の問題として、認識することも重要である。

第5章

WLB 施策といえば、まず、育児との両立がしばしば取り上げられるが、今後は介護との

両立が、さらに重要となろう。介護休業をはじめとして、制度整備の状況から、実際の取得状況、将来の見込み、そして、その際の支援施策について、検討した。

育児との両立施策と同様に、より小規模企業で、制度整備が進んでいないことを明らかにしたが、より注目すべきなのは、社員の平均年齢が高い企業において、制度整備率が低くなっていることである。現時点では、実際に介護休業を取得しているのは、ごくわずかであり、マクロ統計に表れた傾向とも一致している。家族介護に関する見込みとして、「近いうちになると思う」のは、男女ともほぼ1割程度、「いつかはなると思う」は、同様に6割ほどとなっている。その際、現在の仕事を続けるか否かについては、男性では、大多数が「続ける」と回答しているが、女性では、半数に満たず、「両立しやすい仕事に変える」、「仕事をやめて介護に専念する」ことが、選択肢として予想されている。介護を支援する仕組みについては、育児支援施策でみた状況とほぼまったく同じであり、より小規模企業で、基本的な人事管理施策が整備されていない企業では、制度の整備率が低くなっている。

現時点で、実際に家族介護に携わっている比率は、低い。それでも、高齢化社会の到来は確実であり、さらに、従業員の平均年齢がより高い企業で制度整備が進んでいない現状は、近い将来により大きな問題となる可能性を示唆している。

3. 今後の検討に向けて

こうした知見をふまえた上で、調査結果全体から浮かび上がってくる問題の基本的な骨格について述べながら、今後の検討に向けた視角と課題を整理する。

(1) 土台としての基本的な人事管理施策

WLB 施策は、当然のことながら、大企業とその従業員のためだけにあるのではない。量的にわが国企業の大多数を占める中小・中堅企業において、WLB 施策をさらに普及させていくことは、重要である。大企業を前提とした人事管理と WLB との関係性から考えれば、中小企業においては、その「土台」も十分には整備されていない中で、両立支援施策の整備が進められていた。今後、中小・中堅企業において、WLB 施策をさらに普及させていこうとする際には、その土台となる基本的な人事管理の仕組みの整備を同時に進めていくことも重要であろう。本研究で明らかになったように、基本的な人事管理の仕組みという「土台」が整備され、なおかつ、従業員に対して長期的雇用方針を持つ企業ほど、WLB 施策の整備も進めようとしていたからである。

ただ、中小・中堅企業と一口にいても、その内実はあまりにも多様である。大げさにいえば、各企業ごとに企業内の状況は異なっている。ごく小規模企業において、人事管理の仕組みを「制度的に整備しなくとも、特段、支障はない」場合も十分に想定しうる。そうした

企業に対して、須く「べき論」を押しつける訳ではないが、本調査で明らかになったのは、そうした基本的な制度整備から進めるほうが、よりメリットや波及効果があるという点である。現状では、従業員の雇用方針も含め、各企業のもっとも基本的な姿勢こそが、WLB 施策とも密接に関連して整備が進められている点は、強調されてよからう。

さらに言うのなら、WLB 施策、中でも両立支援の問題は、人事管理という「土台」の構造、ないしは、それを裏打ちする前提や考え方を変えていく重要な契機となりうる。これまでは職業キャリアをいったん中断することは想定されていなかった男性でも、介護や育児など仕事以外の理由でその中断が不可避となる可能性は、高まるばかりである。いわば、これまで人事管理の仕組みが前提としていた状況が急速に変わりつつある。その意味でも、両立施策という視角から、人事管理を検討することは、今後ますます重要とならう。

(2) WLB 施策が普及してこなかった理由

本調査結果からみる限り、現状では、中小・中堅企業の約 3/4 が自らを WLB に関して「消極的」と捉え、約半数が WLB 施策の定着・利用促進の取り組みを「特にしていない」と回答している。

育児との両立支援を念頭におけば、施策がなかなか普及してこなかったのは、ひとえに、中小企業において、そうした仕組みをもっとも必要とする層（子育て期の女性正社員）が元々少なかった、すなわち、従業員ニーズがそれほど高くはなかったことが、もっとも大きな理由の一つと考えられよう。こうした従業員層がいない企業においては、取り組みの程度は明らかに低くなっている。

それでも、次世代法の改正にみられるように、WLB 施策普及の方針は、より小規模企業にも適用されることは確実である。本年 4 月からは少なくとも 101 人以上の企業には、法的な拘束力をもっていくつかの義務が課されるようになっている。名称からして、育児との両立支援を中心とする法律であることは明らかであるが、法全体の内容は、そうした側面に留まっている訳ではない。今後の更なる普及という点を考え合わせれば、同法の目指す方向性が、単に、「子育てをしながら勤務する従業員へのサポート体制」なのではなく、こうしたきっかけから、「当該企業全体がより働きやすく、効率的な職場となること」であることを再確認し、強調することがより重要になると思われる。こうしたアナウンスを繰り返すことによって、「子育て期の女性社員がいないから取り組まない」という企業に対しても、より広範に普及することを期待できよう。

それと同時に、今後、より強調すべきなのは、介護との両立であろう。それらは、今後、従業員ニーズは確実に高まっていき、決して低下することはない。従業員の平均年齢がより高い企業で、介護休業規定さえ整っていない現状を考えると、ますます介護の側面を重視した WLB 施策を推進すべき状況が近づきつつある。

(3) WLB 施策のメリットと期待

企業側と従業員側との双方に、WLB 施策がもたらすメリット、影響・効果を尋ねると、企業側からは「女性に辞められない、女性の定着率を高める、働く上での安心感を高める」ことがメリットとして認識されていた。一方、従業員側は、「働く上での安心感がある、育児休業者をきっかけに、仕事や職務の見直しにつながる」ことをあげる一方で、「育児休業者がいると、仕事分担が増えて大変」とも認識していた。

労使双方で一致したのは、「働く上での安心感」の一点である。WLB 施策によって、こうした効能があることはいいことには違いないが、それが企業経営の目的になる訳でもない。あくまでも、より効率的な労働により業績を上げることが本来の目的であり、WLB 施策はあくまでも、そのための支援施策にすぎない。第1章でも検討した守島(2010)が強調していたように、WLB 施策はあくまでもハーツバーグがいう「衛生要因」に近い。このようにいう時、実は、衛生要因が欠落すると、本来の機能も十分には果たせない可能性が高いことも含まれている。その意味で今後、徐々にではあれ各企業が施策の充実を図っていくとすると、WLB 施策は、「できればあったほうがいい」というよりは、「ない場合には、具合が悪い」存在になり得よう。

ただ、慎重に考えなければならないのは、制度整備を推進したからといって即座にそれが好業績につながる訳ではないという点である。現時点で、業績の好調な企業のみが WLB 施策を導入している訳でもない。業績を上昇させるのは、個々の従業員の仕事の仕方であり、それを制御する人事管理の仕組みそのものにかかっている。業績を念頭におくなら、まず最初に WLB 施策を導入するか否かが問題となるのではなく、それを含めた人事管理システム全体が、業績アップにつながるか否かこそが問われるのは、また当然のことであろう。新しい制度導入にあたっては、「従業員ニーズ」、「企業側のメリット」、「コスト・ベネフィットを比較検討してもより後者が優っていること」という条件が必須となろう。企業側からすれば、様々な導入コストをかけたとしても、それ以上のメリットがあるのかは、まさしく導入後の仕事の仕方全体が効率的であるか否かによる。それには、日々の仕事の仕方一つひとつが問題であり、育児であれ介護であれ、一定期間人員が減るとすれば、その従業員が担当していた職務の調整も必要である。そうした諸々のすべてを合計しても、当該従業員に仕事を続けてもらうほうが、企業側により大きなメリットとなるのか否か、それが労使双方に今後ますます問われるようになると思われる。

(4) 「制度はないが、運用で代替する」メリット・デメリット

今回の調査全体を見渡した際、現在の中小企業の WLB 施策の特徴と思われていたという意味で、この点が中心的な論点の一つである。しかしながら、今回の調査で明らかにしたよ

うに、「制度はないが、運用でカバーする」企業の比率は高くはない。中小企業において一般的にこうした対応が取られている訳ではまったくない。制度の有無という点では、この「運用でカバー、代替」しているのは、「制度のない」企業である。ここまで見てきたように、より小規模企業になれば大多数の企業では、制度整備は進んでいない。

こうした「運用」のメリットを考えるなら、当然のことながら、特段何か新しい仕組み・施策を導入しなくても、従業員ニーズに対応するという点に集約されよう。よく言えば、必要に応じた機動的な対応が可能である企業であるが、それは逆からみれば、「その場しのぎ」を続けているともいえる。それでも、制度設計やその実施などに伴う諸々のコストは不要という点は、企業側にメリットとして認識される可能性が高い。さらに、従業員側からも、融通が効きやすく働きやすい企業として認識されていることも事実である。

その一方で、デメリットに目を向ければ、現時点で、決定的にマズイという点は、ほとんどない。一面では、役職層とのコミュニケーションに裏付けられているからでもある。ただそれは、より小規模企業であるからこそ可能となる状況を表しているともいえよう。より気がかりなのは、こうした企業に、コンプライアンスといった、今後の企業活動を考える際に決定的に重要となる点についても、その取り組みが消極的になっている傾向が共通してみられることである。加えて、柔軟な対応とは言いつつも、従業員側の満足度は相対的に高くはなっていない。

現時点での企業活動に致命的な支障がないゆえに、WLBに限らず制度整備を推し進めるのではなく、あくまでもニーズがある時にのみ運用で切り抜けるという対応は、今後も一定層の企業で取られる可能性が少なくない。しかしながら、これまでは問題となっていない介護など、今までにはない状況に対応を迫られた際、「運用で切り抜ける」ことが可能か否かは、未知数のままである。

さらにいうなら、WLB 施策を整備する企業は、同時に、基本的な人事管理の仕組みと従業員の長期雇用方針にも目配りをしている企業であることが多い。そうした点を考え合わせるならば、育児支援、介護支援の双方で、制度整備を進めるほうが長期的にはメリットとなる可能性が高いのではないだろうか。さらなる制度普及を目指すとするれば、こうした点を強調するほかにはないように思われる。

(5) 大企業モデルとは異なる仕組みの可能性

次世代法改正に端的に表れているように、これまでの WLB 施策は、大企業に対して制度普及を促し、その施策をより小規模企業に対して援用していくというパターンとなっていた。そうした方針からは、一方では、企業規模に関わらず、より平等性の高い施策がそれぞれの企業に備えられるというメリットがあったことは確かであろう。法的な拘束力をもって、仕組みが変わるなら、企業はそれに対応せざるを得ない。こうした改正により、小規模企業の

状況がどのように変わったのかは、一定期間を経た後で必ず再検討する必要があるのは、当然のことである。

しかしながら同時に、本調査で明らかにしてきたのは、WLB 施策を推進するという観点からみて、小規模企業においては、様々な点で大企業とは異なる点が非常に多いという、これもまたある意味では当然の状況である。より小規模企業においては、従業員構成に端的に表れているように、子育て期の女性がほとんどいない企業も多い。その場合でも、101人以上企業であれば、育児休業規定の整備が義務となる。いずれにせよ、そうした従業員層がほとんどいないがより高齢層の従業員が多い企業であれば、介護支援の仕組みが、はるかに重要性が高いであろう。その限りでは、その根拠となる理由はまったく異なるが、第1章で検討したように、2006年版中小企業白書で述べられた「中小企業から発想するWLBのあり方」があってもよい。

より広範に、中小企業がWLB 施策を受け入れ、定着していくことを目指すならば、少なくとも現時点で企業側が感じている困難や障壁を取り除いていく必要があるだろう。本調査で諸々の事情で、手続き面での問題点などについては検証することができなかったが、全国中小企業中央会（2007）でも述べられているように、具体的な手続きのレベルで、どういった問題を感じているのか、そうした「コスト」をかけた結果として、どのようなメリットが期待できるのかななどを、さらに詳しく検討する必要があるだろう。いずれにせよ、喫緊の課題となっているのは、介護関連の施策である。

本調査は、現時点における全国の中小企業が、WLB と人事管理という視点からどのような状況になっているのかを調べたほぼ初めての調査である。これらの結果で、すべての状況がもれなくわかった訳では全くない。本報告書では触れていないが、全国をいくつかの観点から地域別に分けて分析をしたが、その結果は予想に反して、「地域カテゴリー間、および地域ブロック間の差異がほとんどない」WLB 施策の様相であった。本来であれば、「なぜ、それほど地域差が見られないのか」という点も、重要な検討課題となる。ただ、今回の調査では、そこまでは分析ができなかったため、その点は今後の宿題としたい。

WLB の全体像を描き出すためには、労働政策研究・研修機構（2009）でも再三強調されていたように、企業、家庭、地域の連携がどのようになっているのかをみる必要がある。企業を中心としてみるだけでも、今回の調査で取り上げられなかった、より詳細な人事管理の様相や、企業業績との関連など、追加を検討せねばならない視点は数多い。それには、さらにデータを積み上げて長期的に検討を重ねることが必要である。そうしてやっと、中小企業に適合的な仕組みを検討することができよう。本調査は、その第一歩でしかない。

4. 報告書の構成

はじめに

第1章 問題意識と規模別集計結果の概要

1. WLB の概念とバランスの捉え方
2. 先行研究の検討
3. 企業調査の結果概要
4. 従業員調査の結果概要
5. まとめと考察

第2章 基本的な人事管理と WLB

1. 人事管理施策の整備状況
2. 長期雇用方針からみた両立支援
3. 企業と従業員が WLB に期待すること
4. 企業側が「積極的」と思う根拠
5. 本報告書の分析の視点

第3章 中小企業における育児休業制度の規定の有無とその影響

1. はじめに
2. 育児休業制度の規定の有無
3. 女性正社員の過去3年間の育児休業取得率
4. 女性正社員の過去3年間の結婚、妊娠・出産退職者数
5. 育児休業制度の規定の有無と勤務時間の短縮等の措置の制度の有無
6. 利用者の有無、育児休業制度の規定の有無と「運用」
7. 「運用」企業の特徴
8. 正社員の考える融通性：従業員調査から
9. まとめと考察

第4章 正社員の仕事と家事等の拘束感タイプ：従業員調査から

1. はじめに
2. 2つの拘束感と拘束感タイプ
3. 個人属性と仕事要因
4. 職場要因
5. 拘束感と仕事と生活に関する意識
6. まとめと考察

第5章 中小企業における介護支援の現状

1. 介護休業制度の規定の有無
2. 介護休業の取得状況

3. 介護に関わる将来の見込み

4. むすびにかえて

第6章 中小企業における両立支援の現状と課題

1. 各章のサマリー

2. 今後の検討に向けて

5. 参考文献

全国中小企業団体中央会 2007 『平成18年度 一般事業主行動計画策定等支援事業報告書』

守島基博 2010 『人材の複雑方程式』 日本経済新聞出版社.

労働政策研究・研修機構 2009 『仕事と生活：体系的両立支援の構築に向けて』 労働政策研究・研修機構.

労働政策研究報告書 No.135 サマリー
中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの現状と課題

発行年月日 2011年5月20日
編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23
(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104
(販売) 研究調整部成果普及課 TEL:03-5903-6263
FAX:03-5903-6115
印刷・製本 株式会社相模プリント

©2011 JILPT

*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)