

第1章 問題意識と規模別集計結果の概要

本章ではまず、本プロジェクト全体の問題意識を述べた上で、われわれの実施した企業調査および従業員調査結果の概要を、単純集計、企業規模別集計を中心にまとめる。それを踏まえた上で、さらに詳細に検討するための視点を整理する。

あらためて言うまでもなく **WLB** という用語自体は、この数年取り沙汰されてきた新しい言葉であるが具体的な内容を見ると、その大多数が育児や介護についての両立支援に関わる施策であり、企業にとっては名実共に人事管理の一部分である。市場環境が急速に激変する中で、企業の人事管理施策はこれまでも常に変化し続けてきている。その中で現在は **WLB** という用語で表される施策が、以前から別の呼称で実施されてきた部分もある。次節では、ごく簡単ではあるが、背景となる人事管理やその基本的な考え方に言及しながら、**WLB** をどのように捉えるのかをまとめた上で、現在の中小企業における人事管理施策の状況を確認し、その上で、中小企業を念頭においた場合、**WLB** を考えるためには、どういった視点をもっとも重要となるのかについて検討する。

1. **WLB** の概念とバランスの捉え方

『**WLB** 憲章』に言及するまでもなく、「仕事とそれ以外とのバランス」という問題の射程を考えれば、その検討の対象となる範囲がきわめて広範囲に及ぶ。『日本労働研究雑誌』No.599（2010）では、その概念と現状を整理するための特集が組まれている。社会学的な観点からその整理を行った池田（2010）では、山口（2009）や両角（2008）に言及しながら、**WLB** の概念を再検討している。そこで共通項としてあがってくるのは、広義の「生活」の中から仕事を取りだし、他の生活領域と対立的な関係と設定していることであるが、その中で具体的には「なにが仕事との両立で問題なのかが曖昧」（池田、2010、p.21）になっていると指摘している。そして、欧米での研究成果にも目を向ければ、**WLB** が問題となる背景には共通して、共働き夫婦の増加が見られると述べている。

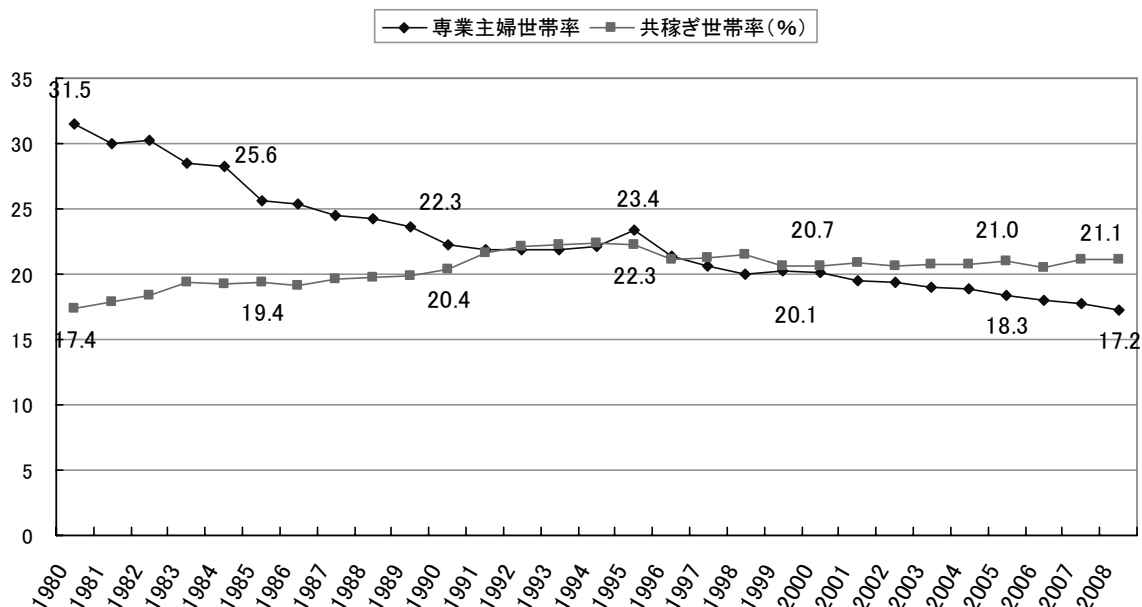
試みに、わが国の全世帯の中における共働き夫婦の動向を見ておくと、確かに、その比率は急速ではないものの増加を続けている（図表 1-1-1 参照）。約 30 年弱の間に、4 ポイントほどの増加である。このグラフから見る限り、わが国の世帯についての傾向として表れているのは、「共働き夫婦が急速に増加している」というよりむしろ、いわゆる「専業主婦世帯」¹の減少である。バブル期は一貫して減少を続け、90 年代の不況期で横ばいとなるものの、2000 年以降も徐々に下降傾向を辿ってきた。本稿の趣旨から少々ずれるため、その原因は

¹ 内閣府「男女共同参画白書」、総務省「労働力調査」などより作成。

「専業主婦世帯」とは、夫が非農林雇用者で、妻が非就業者（非労働力人口及び完全失業者）の世帯を指し、「共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者の世帯を指す。

また別途検討することにした。いずれにせよ、そうした傾向の一つの結果として、現在のわが国では、「夫のみが働く」世帯よりも、共働き世帯の比率が高くなってきていることは確実である。家庭内労働の責任を中心的に果たしつつ、家庭外で労働する・しなければならない女性の問題にまず注意が喚起されるのは、ある意味、当然のことであろう。

図表1-1-1 共働き世帯率の推移(%)



一般に、仕事とそれ以外の生活において、いったい何が、どういった状況が「バランスのとれた状態」であるか否かは、基本的には本人次第のはずである。それらはむろん、状況の如何を問わずに、本人だけの意識によると主張するものではない。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ることを条件とした上で、最終的には、本人が判断することになる。後ほども触れるが、実に多様な「バランス」像がありうる。今述べた前提条件が具体的にどの程度整備されているのか、それがまず基本的に重要であるが、その上で、そうした仕組み・制度が、どの程度実質的に使うことができるのか否か、「運用」が、次に問われよう。そうした状況の下で、最終的にそれらを本人がどのように判断し、満足と捉えるか否かは、それぞれ個人の判断となる。

前提条件としての仕組み・制度整備、その運用、そして、それらに対する本人の判断により、それぞれの「バランス」像が形成される。あくまでも当該本人が働いていることが前提であるから、それらを構成する要素は、まず、企業の人事管理がどのような状況にあり、その中で従業員側が元々どういった思いを持ちながら、人事管理の状況をどのように認識するかという、その相互関係の中から生まれるものであろう。当然のことながら、そうした状況

にどのように満足しているか否かも重要な視点となるが、それが全面的であれ、ぎりぎりという認識であれ、最終的に当該本人が満足しているのなら、基本的にはあまり問題はなからう。ただ、その前に前提条件が整備されることが大前提である。

では、きわめて過酷な状況の下でも、本人さえ満足していればすべて問題なしとなるのかといえば、そうではない。小倉（2007、特に、第3、4章）が明らかにしているとおりに、たとえば、月当たり45時間程度の残業が、健康を害さずに働くことのできるおおよその目安となる。そうした、いわば生命維持の限界を超えるような状況の下でも、満足度さえ満たされればなどと言うつもりは毛頭ない。それは雇用労働者にとってという以前に、ヒトとして生きるための最低条件である。それらの点を前提とした上でも、やはり、「バランス」像は、かなり多岐にわたることが予想される。

2. 先行研究の検討

『憲章』に言及するまでもなく、「仕事とそれ以外とのバランス」という問題の射程を考えれば、相当以前から検討が続けられてきた。ドーアによれば、そうした点が問題として取り上げられてきた背景には、競争激化に対応する人事管理の変化があったという。1970年代に取り上げられたQWL（Quality of Working Life）運動と現代のWLBとを対比を試みながら、QWL運動が中心的に解明しようとしたのは、その当時、理想的な労働条件を元にした最新の人事制度を導入した職場でさえ、ストライキやサボタージュが絶えない理由を、疎外という観点から探ることであったと述べている。そして、両者の違いを、「QWLが人生における仕事の中心性を前提としていた」のに対して、後者の「仕事・生活バランス論は両者の間の深い分裂の存在を前提としてい」ることと指摘している（ロナルド・ドーア、2005、pp.59-62）。ドーアが指摘する「分裂」がはたしてどの程度深刻な状況であるのかまで詳しく言及されている訳ではないが、彼がいうように、仕事の位置づけ、ひいては仕事と生活のバランスの問題は、競争激化を背景としてさらに労働密度が強化され、仕事が生体全体の中で、より大きな比重を占めるようになってきたという見方には、多くの人びとが共感するであろう。

いずれにせよ、仕事と生活との関係性・バランスという問題は、文字どおりその検討の対象となる範囲がきわめて広範囲に及ぶため、これまでの研究も実に様々な分野で様々な側面から検討が重ねられていた。そのすべてに言及できる訳でもないが、その一つの大きな幹となってきた女性労働の研究には膨大で、きわめて重要な蓄積がある。最近の代表的な業績として、労働政策研究・研修機構（2007a、2009a）などがあげられよう。そこでは、均等法をはじめとして、女性の就業を支援する様々な施策が展開されている現在でもなお、出産時に多数の女性が労働市場から退出することなど、重要な知見が明らかにされている。それらは、様々な制度の下で、女性たちが最終的にどういった行動をとったのかという点で、今後

を考えるためのデータとして、きわめて重要である。そこで一貫して主張されているように、こうした問題に取り組むためには、企業、家族、地域社会の連携がぜひとも必要であることは疑いない（同上、2007a、第5部など）。ただそこでは、就労形態別の労働時間に関するパターン（同上、2007a、第3部第2章）などを除けば、企業内部での仕事のあり方については、ほとんど触れられていない。育児休業を取得しにくい職場環境、勤務先の態勢が問題であるとするとき、企業内のどのような働き方、仕事の進め方がそうした状況につながるのかは、また別途検討する必要があるだろう。WLBに引き寄せて言えば、これらは、より仕事以外の分野を中心としたWLBのあり方を詳細に検討した成果であり、広い問題領域の中で、貴重な蓄積であることは間違いない。それとまったく同じレベルで、具体的にそれぞれの職場では、どのような仕事をしながらWLBを追求しようとしているのかという研究がぜひとも必要であり、本研究もそうした観点から実施している。

（1）人事管理・WLB・両立支援の捉え方

最初に、ごく簡単ではあるが、中心となる基本的な視点について整理しておきたい。

まず第一に、人事管理施策とWLBとの関連であるが、企業内の問題としてWLBを考えようとする時、その内容をみればWLB施策とは、あくまでも人事管理施策の1つである。ここであらためて言うまでもなく、人事管理が「人を採用し、仕事に配置し、能力開発をしながら実際に業務を担当させ、その成果を評価して、さらに新しい仕事につけていくこと、その過程で、働く条件を整備しながら、報酬を決めること」の全体像であるとするれば、WLBはその全体に関わってくる。すなわち、「仕事以外のことに時間を割かざるを得ない時に、担当の業務をいかに成し遂げるのか」は、従業員本人はむろんのこと、職場を含め、仕事の進め方全体に関連してくるはずである。様々な企業で、これまで一つのまとまりとして機能していた人事管理の仕組みに、こうした新しい要素が加わりそれへの対応が必要となった時、これまでの人事管理施策といかに調整させ、統合的な仕組みとし得るのかが問われてくる。その意味で、これまでのまとまりとしての人事管理施策全体がいわば「土台」となって、そこに新しい仕組みが加わる、もしくは「上乘せ」されるイメージとなろう。両者の相互の関係性がもっとも重要な検討課題となる。

ただ、こうした議論は、あくまでも一定規模以上の企業を念頭においた際に考えられるものである。相対的に大きな規模の企業であれば、採用に始まる一連の過程とそれに対応する仕組みが、ひとまず一通り揃っていないければ、企業全体が組織として機能することがむしろかしくなる。しかしながら、中小企業を対象とした時にも、こうした捉え方が有効であるのか否かは、まさに本報告で検討すべき課題である。その際に、もしも大企業に比して「土台」が十分には整備されていないのであれば、そうした状況に応じた、新しい仕組みとの整合性が可能なのかを考える必要があるだろう。それらは最終章であらためて検討することにしたい。

そして次に、WLB 施策全体の中の両立支援という問題である。本報告書では、WLB 施策の中でも、両立支援、中でも育児との両立、介護との両立という問題に絞って、検討をしている。WLB 施策全体を検討している訳ではない。繰り返しになるが、WLB という考え方は、その対象となる領域が実に広大である。その全体的な把握のためには先ほども述べたように、企業、家庭、地域社会がそれぞれどういった対応をしつつ連携しているのかを検討する必要があるが、そのためには膨大な労力と時間が必要であり、実質的にはそう容易いことではない。これまでの研究蓄積は、そのある一部分を取り上げて検討してきたものである。

では、ここで、WLB 施策の中で、たとえば長時間労働などの問題ではなく、両立支援に絞って検討するのは、むしろそれらが国の重要政策となっているという理由もあるが、それと共に、今後の人事管理を考える際にこの点がより大きな変化を捉える視点を内包しているのではないかと考えるからである。すなわち、企業で働く大多数の従業員が皆、これまでとは異なり、「中断する可能性を想定しなければならない」状況になりつつあり、そうした変化に対応するためには、WLB 施策の中でも両立支援の問題を詳細に検討する必要があるように思われる。

これまでの企業の対応をみれば、西嶋（2002）も端的に指摘しているように、企業はこれまではあまり実質的に困ることはなかったのである。企業は、せっかく育成した優秀な人材に辞められてしまうのは避けたいと思いながら、仕事以外との関連で辞めるのは結局、補助的業務を担当する女性に集中していたことにより、WLB 問題を真剣には検討してこなかった。しかしながら、より基幹的な業務を担当する女性が増加してくると、その女性たちが辞めてしまうことは育成コストの損失であり、なんとか継続就業が可能な状況を作ることが重要となってくる（西嶋、2002、p.1）。

また、介護まで含めて考えると男性でも、キャリアの中で一定程度の「中断」を選択せざるを得ない場合も、今後よりいっそう増えることはあれ、減少することはないであろう。これまで人事管理の仕組みを考える際、基本的に「基幹業務を担当する男性従業員は、仕事の中断や辞めることはない」ということが暗黙の内に想定されていたように思われるが、そうした前提が変わりつつあるのではないだろうか。もしもこうした想定が正しいとすれば、人事管理は前提が変わり、全体が大きく変容する可能性を内包している。両立施策を主たる対象として、WLB の問題を考えようとするのは、こうした理由からである。

（2）人事管理からみた WLB

育児休業制度について言及した武石（2004）が端的に述べているように、こうした問題について、人事管理の視点から研究した蓄積は多くはない。それでも、基本的に企業の人事管理を念頭におきながら、家庭生活との両立を検討してきたものには、脇坂（2002、2005）、武石（2005）などが、筆頭にあげられよう。そして、ここで検討しようとする

WLBの捉え方という点では、実証的な見地から、佐藤（2008）、守島（2010）佐藤・武石（2010）などが注目される。概念規定についての詳細な検討は紙幅の関係から、他日を期したい。しかしながら、本論を記す限りで必要な最低限の定義に関しては、触れておく。実証的な観点から、このWLBの問題を検討しようとするれば、よりブレークダウンして捉える必要がある。

この問題に関する代表的な論者の一人である佐藤は、次のように述べている。すなわち、WLBとは、「社員が仕事上の責任を果たそうとすると、仕事以外の生活で取り組みたいこと、取り組む必要があることに取り組めなくなる（ワーク・ライフ・コンフリクト）のではなく、両者が実現できる状態にあること」である（佐藤、2008、p.19）。だからこそ、WLB支援とは、「社員がWLBを実現できるように働き方の見直しや職場環境の整備などを行うこと」であり、それは「社員がワーク・ライフ・コンフリクトに直面しないようにしたり、直面した場合はその解消を図ること」になるのである（同上）。

それは、初期のWLBに関する包括的ではあるが、同時にきわめて曖昧なイメージのように、「仕事と仕事以外の生活をすべて充実させる」といった発想ではない。あくまでもWLBとは、ほぼコンフリクトのない状態であるため、本人が仕事だけの生活をしていて、コンフリクトを感じないのなら、それはひとつのWLBとなる。ただ、この点は世代間によっても、相当程度捉え方の異なる部分である。「仕事以外の生活を極小化して、仕事に打ち込み、本人なりのWLBを追求してきた管理職」が、そうは考えない部下に対して、その価値観の違いを認められるかは、また別問題となる。

また、守島は、現在WLBが拙速に取り沙汰されている現状に対して、「あまりにも複雑に考えすぎ、期待をかけすぎている」のではないかとの疑問を投げかけた上で、現在の議論における3つの誤解とそれに基づくイメージのズレを指摘している（守島、2010）。

誤解とは、①みんながワークとライフをバランスさせなければならない、②WLBは働き方の変革である、③WLBは企業の競争力を向上させる、の3つである。

①については、基本的には佐藤と同じ考え方をとっている。すなわち、「仕事オンリーの生活にコンフリクトを感じないのなら、特に充実した私生活を持つ必要はない」のである。その上で、WLBとは「基本的には個人の働き方（そして、究極的には生き方）の選択を可能な限り許していくこと」（守島、p.137）ではないかと述べる。そうした上司が部下に対し、否定的に見る可能性があり、その前提として、「個人の選択を尊重するという価値観の共有は重要なステップ」（同上）と述べている。

②に関しては、WLBがしばしば、「それ自体働き方の変革」として取り上げられる点を指摘する。私的生活が充実し、それによって効率的な働き方ができるようになり、長時間労働が削減されるようになるのなら、それはいいことに違いない。しかし、「重要なのは、WLBとは結果であって、原因ではないこと」（守島、p.139）である。ベクトルはあくまでも逆である。働き方が効率化し、そこで時間的にも余裕ができることで、その結果として

WLBにつながってゆく。

守島が強調するのは、WLBを追求しようとするならば、その前提として働き方の効率化が必要であり、それには人事施策を含めた組織の大きな変革が伴うはずという点である。それは「例えば、仕事の与え方であり、目標設定の仕方であり、広くいえば、企業の経営方針である」。その上で、人材マネジメント上のWLBとは、「仕事や生活におけるなんらかの状況で、コンフリクトが生じ、働き方の変化が必要になったときに、そのための選択肢が確保されている状態」と述べている。WLB施策とは、「選択肢の実質的な拡大であって、(中略)働き方の変革をしようと思えばできる枠組みが確保されていること」(同上)となるのである。

③については、企業が、例えば優秀な人材確保といった点で、こうした期待を抱くことに言及しながらも、そうした人材を企業の競争力に結びつけるためには、その後の育成を含めた仕事の仕方こそが重要であると述べる。また、WLBこそ、従業員のモチベーションを高め、それが企業の活性化につながるという議論に対しても、従来の研究成果から、「会社のなかで人を動機づけるのは仕事そのもの」であり、それ以外ではないという点に言及する。その意味で、WLBとは、ハーツバーグの言う衛生要因と位置づけられるものであり、人材マネジメントの「基礎部分」、あるいは「一種のインフラ」ではないかと主張している(同上、p.141)。周知のとおり、衛生要因とは、賃金などに代表されるように、「それが不足すればモチベーション、職務満足が下がってしまうが、逆に充足したからといって、モチベーションの向上に役立つ訳ではない」項目である。守島がWLBを「一種のインフラ」と位置づけるのは、「衛生要因(私の言葉でいえば、心地よさ要因)」じたいが重要であり、「人は心地よさを獲得し、それを守るために多くの努力をする。従業員が心地よく働ける。それだけでも大きな成果である」(同上)という認識に立つからであろう。

(3) 人事管理にWLBを組み入れる

WLBという用語が一般的に使われ始めたのは、高々この数年ほどの間である。では、それ以前にこうした発想がまったくなかったのかと言えば、むしろそうではない。むしろ、その萌芽はかなり前から散見される。WLBの具体的な内容としては、仕事と家事・育児両立支援の問題が中心的に取り上げられることが多いが、この問題も、最近まではファミリー・フレンドリー企業の問題として、繰り返し取り上げられてきた。問題の中心的な課題を見れば、それこそ女性の社会進出といった言葉にまで遡ることも可能である。これまで延々と取り上げられてきた論点が、現在、WLBという言葉に関連して再度取り上げられているというのが現状であろう。重要なのは、用語の射程の広さを認識した上で、それぞれの研究がそのどの部分に焦点を当てているのかという点である。

人材マネジメントを念頭においた上で、WLBの意味を考えれば、あくまで暫定的ではあるが、それは基本的に、仕事以外に時間を割きたい、あるいは割かざるを得ない場合に、仕

事をめぐる環境として、選択可能な仕組み・制度が用意され、運用上もそれを利用することが可能となっていることであろう。

近年の経済情勢の中で共働き夫婦が増加している理由には、自ら望んで共に働くだけでなく、そうしなければならない層の存在も想定されよう。WLBの一つの意義は、そうした人々にとって、安心して、意欲的に、そして積極的に仕事に取り組むことができるようにすること、その結果として、企業側も恩恵が受けられるようにすることは、双方にとってきわめて重要になりつつあるからである。ただ、当たり前のことではあるが、企業はWLB推進のための組織ではない。それらを推進することによって、何らかのメリットがない限り、決して積極的には取り組まないであろう。優秀な人材を確保して、実際に働いて十分に能力を発揮してもらい、それらによって企業の収益に貢献してもらえようことをねらっているからこそ、こうした施策に取り組むのである。若手従業員の確保が継続的に課題となっている中小企業でも、まずは人材を確保するためにも、こうした施策に取り組む必要性に迫られている。さらに、そうして確保した人材に十分に能力を発揮してもらえようにするのは、その次のステップとなるが、それらがまさに人材マネジメントの問題であり、同時に、その中の両立支援施策の問題でもある。

いずれにせよ、今後、WLBを検討する際、もっとも基本的な視点として据えられるべきなのは、緊急時であれ、平常時であれ、なんらかの理由で従業員が働き方を変えたいと思った時に、その実施可能性がかなり高い確率で保証されていることであろう。そのための制度・仕組みはもちろんのこと、それだけにとどまらず、守島が強調するように、それらが「確かに使えること」こそが重要である。

ただ、そのように考えたとき、企業内の人材マネジメントは大なり小なり変革を要求されよう。各企業はいうまでもなく競争の激化により、人件費の削減も大きな柱となるさらなる効率化を目指した経営が求められている。そうした平常時であっても厳しい人員構成の中で業務を遂行し、さらに緊急時にも実質的に対応可能な余地を考慮する必要に迫られている。

WLBという考え方を、先ほど検討した文脈で考えるのなら、時間の長短を問わず、緊急なさまざまなできごとに対して、対処可能な仕組みを用意し、実質的に運用することとなる。緊急時まで想定した制度・仕組みがあることは大前提である。その上でそれらが職場レベルで、「実質的に運用・利用できる」ためには、実に様々な調整が必要となる。

大企業であれば、各部署内において、より仕事以外の部分に時間を割かざるを得ない従業員の業務を、誰がどのように「代替」するか、その仕組みが必須となる。また、そうした休業取得者も含めて、多様な就業形態を内包する職場では、それぞれの仕事の評価をどのようにするのか、さらには、きわめて重要な位置づけとなる管理者に対して、どのようなマネジメントを行うのかなど、課題は実に多い。男性が育児休業を取得する場合、そうした行動に対する上司を含めた職場の見方に一つの大きな問題を指摘したのが、佐藤・武石（2004）であった。そして、職場、現場の中でこうした問題を検討しようとするれば、そこに共通する

キー・ワードとなるのは、「調整」であろう。脇坂（2006、p.81）では、問題の本質は、代替要員、そして、人事評価の問題と明確に主張している。

（４）中小企業における WLB

こうした問題が、WLBと言われる以前から、ファミリー・フレンドリー施策などと言われる場合であっても、そこで前提とされていたのは基本的には大企業である。しかしながら、ここであらためて言うまでもなく今後は、企業数では大企業よりはるかに多い中小企業の動向が、きわめて重要である。企業数だけで考えれば、わが国企業のほぼ全数が中小規模である。

現在、各企業が徹底的な効率化を迫られているとはいえ、各職場に一定数以上の従業員を擁する大企業とは異なり、中小規模企業であれば、「調整」する前提も方策も、当然のことながら様相は異なってくる。組織の規模が相対的に小さくなるほど、一般にさまざまな「調整」は、むずかしくなると考えられるが、元々、比較的少ない人員で業務を遂行してきた職場で、さらに、その人員が減るとなれば、仕事の仕方も大幅に見直す必要に迫られる可能性も少なくない。いずれにせよ、業務内容、人員構成により、職場の具体的な状況は、さまざまに変わりうる。どういう場合に、いかなる支援があれば、より「実質的に」両立支援の施策が活用できるのかをさらに検討し続ける必要がある。大企業では様々なデータが蓄積されつつあるが、殊に中小企業を見ると、その実態すら十分には解明されてこなかった。今後、企業規模にかかわらず、より広範に WLB の考え方が普及し、働く環境条件がよりよい方向に向かうのであれば、中小企業における WLB の検討はますます重要である。さらにそれに加えて、次世代法に関しては、本年 4 月から、その義務化の対象範囲が 101 人以上規模企業にも拡大していく。

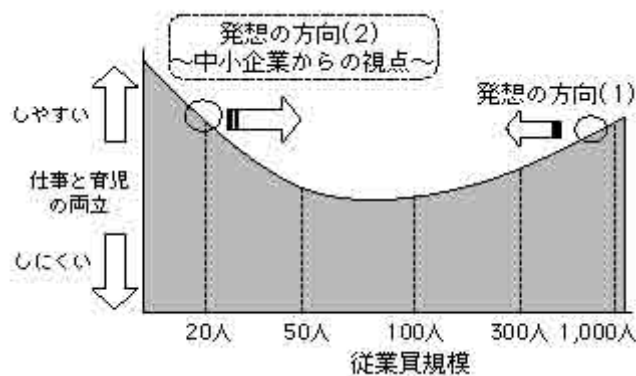
中小企業における WLB を検討するデータそのものがきわめて少ないながら、今日、そのイメージを形作るきっかけとなったのは、やはり、2006 年版の中小企業白書（以下、本章では、『白書』と略記する）であろう。本稿で中心的に取り上げる内容とも密接に関わるため、その内容の骨子をここで見ておくことにしたい。

『白書』における主張を、あえて一言でまとめるなら、それは「中小企業は、仕事と育児の両立に適している」であろう。論点は多岐にわたるが、主要な項目をまとめると、以下のようなになる（中小企業庁、2006、第 3 部第 3 章）。まず、中小企業が「仕事と育児の両立に適している」と考えられるのは、「女性正社員 1 人あたりの子供数」から見ると、中小企業においては、より小規模な企業ほど、女性正社員の中で、乳幼児期を過ぎた子供を育てている世代（40 歳代以上）の比率が高いことである。そして、就業継続に関しても、妊娠・出産に関わりなく継続就業している女性正社員や、いったん育児のために離職した後復職する女性正社員が多いことから、女性正社員 1 人あたりの子供数が多くなっている。

ただ、こうした傾向も、中小企業においては実は、「働きたくて働いている訳ではなく、仕方なく働かざるを得ない」ために就業継続しているならば、両立に適しているとは言い難い。こうした点を明らかにするために、世帯収入（いわゆる所得水準の低い世帯ほど、子供が多いといわれる傾向）や、女性従業員の理想のライフコース（専業主婦、再就職、両立、非婚就業型など）から、規模別の状況を検討している。その結果、世帯収入が低いほど子供が多いという傾向は見られず、企業規模に関わらず、過半数の女性が一生仕事を続けていきたいと望んで働いていることが明らかであり、中小企業においては、「辞めたいのだが辞められないので働いている」訳ではなく、「やはり中小企業が育児をしながら働き続けやすい職場であることを示唆していると考えられる」（同上、p.224）と、結んでいる。

こうした点を総合的に考えると、中小企業においては、大企業とは別の方法で、①育児をしながら働くことへの職場の理解の不足、②育児のために休むことで生じる「3つのロス」（具体的には、所得ロス・キャリアロス・業務知識ロスのこと。すなわち、育児休業期間中、休業前の所得のうち6割を逸失してしまう「所得ロス」、育児休業から復帰した後、査定や昇進に悪影響が出るという「キャリアロス」、業務知識が日進月歩で進む中で、従業員が取り残されてしまう「業務知識ロス」を指している）、③親が勤務中の育児サポート体制の不足、④正社員としての再就職のむずかしさといった様々な困難を克服しながら、仕事と育児の両立をしやすい職場環境を実現していると考えられるとして、むしろ、こうした点から、これまでのように大企業における現状から施策全体を考えるのではなく、中小企業におけるより両立しやすい職場環境のあり方から、発想するという発想の方向性を転換してもいいのではないかという提案がなされている（図1-2-1参照）。

図表1-2-1 両立支援を考えるための発想



出所：中小企業庁（2006、p.225）

このように、中小企業が両立に適していると考えられる要因としてあげられているのは、中小企業では、①両立支援施策が制度化されている割合は低いものの、「運用により柔軟に対応」していること、②役職の階層がフラットであり、そのことと定量的な成果・業績では

なく、従業員が「本来持っている能力」によって人事評価をしているので、これが育児によって仕事を休むことによる損失(キャリアロス)を軽減している、それがさらに、休業が昇進・昇格には長期的に影響を与えないことにつながる、③従業員が職住近接となっており、職場に子供を連れてきやすいことも合わせて、両立しやすい環境となっている、④女性管理職の割合が大企業に比して高く、この点は今後の人材確保のためには有効な宣伝指標となりうる、といった点が指摘されている。

ここで取り上げた点だけを見ても、『白書』における指摘は、現状認識としてやや整合性に欠けると思われる点や、どちらかといえば独自の解釈をしすぎていると思われる点も散見される。中小企業における女性従業員の中で「乳幼児期を過ぎた子供を育てている世代」が多いのであれば、少数派とはいえ、まさに今「乳幼児期の子供を抱えている」女性従業員の働き方はどのようになっているのかを説明する必要があるだろう。理想のライフコースには企業規模による差異がほとんど見られないことが挙げられているが、そうした差異が大きくないことと、現実問題として当該従業員が働いている理由とは、必ずしも一致するとは限らない。中小企業が「当該従業員『本来』の能力に基づいて人事査定をしている」という時に、大企業においてはそうはなっていないという前提がおかれているのであろうか。組織がフラット化していることは、企業規模と密接な関連があろう。また、「中小企業であるが故に、従業員が職住近接となっている」訳ではないであろう。「より通勤時間の短い企業に勤めてみると」、結果的に仕事と育児の両立が比較的スムーズに行えたという説明なら、一定の説得力を持つと考えられよう。このように因果関係の方向性が逆と思われる点も見られる。しかしながらそれでも、『白書』で明らかにされたいいくつかの点は、中小企業の現状を考えるために重要な手がかりを提供していることは事実である。特に、現在の政策の基本方針を考え合わせれば、「制度化は進んでいなくとも、『柔軟な運用』により、両立支援を推進している」のは、どの程度確からしいと言えるのか、この点はきわめて重要である。もしもそれが事実であるのなら、より小規模企業にまで、法的な拘束力をもって次世代法の適用範囲を拡げる必要性は低くなる。本稿で詳しい検討をする必要がある、もっとも重要な項目の一つである。

中小企業における WLB を検討する重要性は増すばかりであるが、これまでの研究蓄積を振り返ると、その基本的な方向性を考えるために必要な、もっとも基本的なデータも、十分には収集されてこなかった。何よりもまずは、全国の中小企業において、ごく一般的な人事管理と、WLB 施策に関してもっとも基本的な制度整備の状況を調べる必要がある。そうした意図から、われわれは調査を企画し、実施した。本調査はその意味で、今後を考える上での第一歩にすぎない。次節では、企業規模別の状況を基本として、その調査結果概要をまとめている。その上で、さらに本稿の検討で中心となるテーマについて、述べていく。

3. 企業調査の結果概要

本プロジェクトは、平成19年に開始され、平成20年度、21年度にそれぞれ、企業調査、従業員調査を実施した。以下は、その概要である。なお、これらの調査について、基本的なクロス集計までの結果報告は、労働政策研究・研修機構（2009b）、同（2010）にとりまとめている。詳しくは、それらを参照されたい。

（1）調査名・調査の目的

「中小・中堅企業の雇用管理と両立支援に関する調査」

中小・中堅規模企業では、現時点で、両立支援施策がどの程度普及し、使われているのか、そして、そうした施策がどういった雇用管理システムの上で機能しているのか、こうした点を明らかにするのが、この調査のねらいである。

（2）調査の対象および方法

①調査対象

アンケート調査の実施にあたっては、日本全国の、日本標準産業分類19産業から農業、林業、漁業、鉱業、複合サービス業、公務、分類不能の産業を除く12産業に属する従業員10人以上1000人未満の企業を調査対象とした。

東京商工リサーチの企業データベースから、上記の産業・規模に属する10000社を、基本的に規模別分析に耐え得るように、やや回収率が低いと予想される小規模企業をより多めに抽出することとした（図表 1-3-1 を参照）。

②調査票の配布方法

調査方法は、郵送による配布・回収（郵送調査法）である。

③調査実施時期：2008年11月14日から、同年12月15日である。

④回収状況

調査票の回収状況を企業規模別に見たのが、図表1-3-1である。そこに見るように、全体で、21.0%の回収となった。今回の調査では、10人から30人未満企業で、相対的に高い回収率となっている。

図表1-3-1 従業員規模別に見た調査票の回収状況

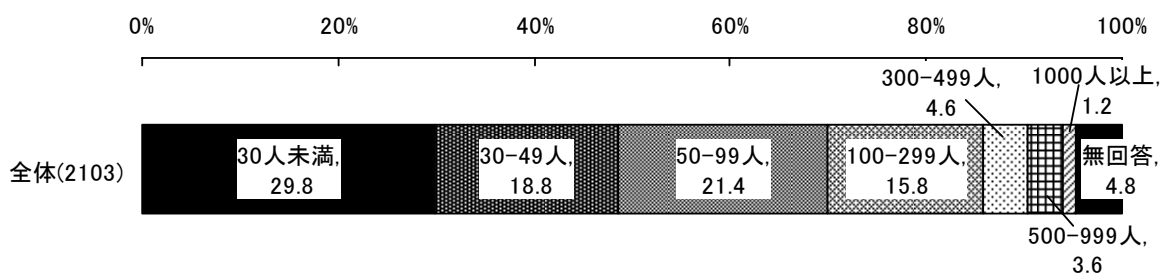
従業員数	配布票数	回収票数	回収率(%)
全体	10,000	2,103	21.0
30人未満	2,500	627	25.1
30～49人	2,500	395	15.8
50～99人	2,000	450	22.5
100～299人	1,500	333	22.2
300人以上	1,500	197	13.1
不明	—	101	—

(3) 回答企業の属性

①企業規模（従業員数＝正社員＋非正社員）

企業規模別には、30人未満企業で約3割となっていた。そして、「50～99人」規模で約2割という構成である。100人未満企業で約7割を占めている。

図表1-3-2 企業規模別の分布(%)

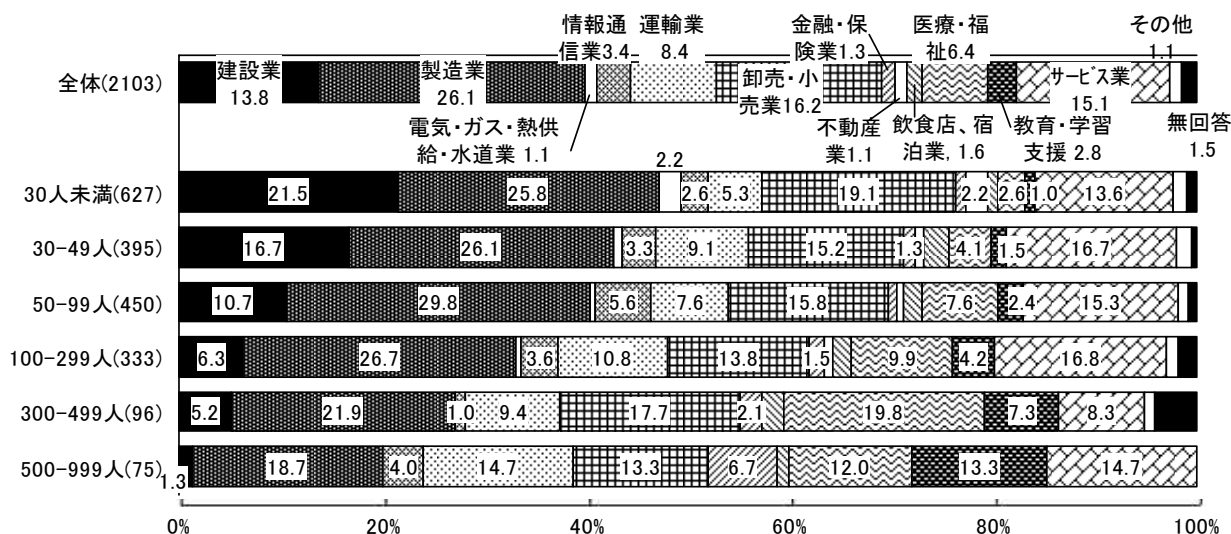


*グラフ中の「全体(2103)」とは、全ての回収票 2103 票で集計したことを示す。以降のグラフも同様の表記。

②業種

企業規模別に業種をみると、「製造業」や「卸売・小売業」に関しては、各規模カテゴリーにおいてそれぞれ、20%前後、15%前後を占めた。その一方で、「建設業」は、より小規模企業において比率が高かった（図表 1-3-3 参照）。

図表1-3-3 企業規模別 業種の分布(%)



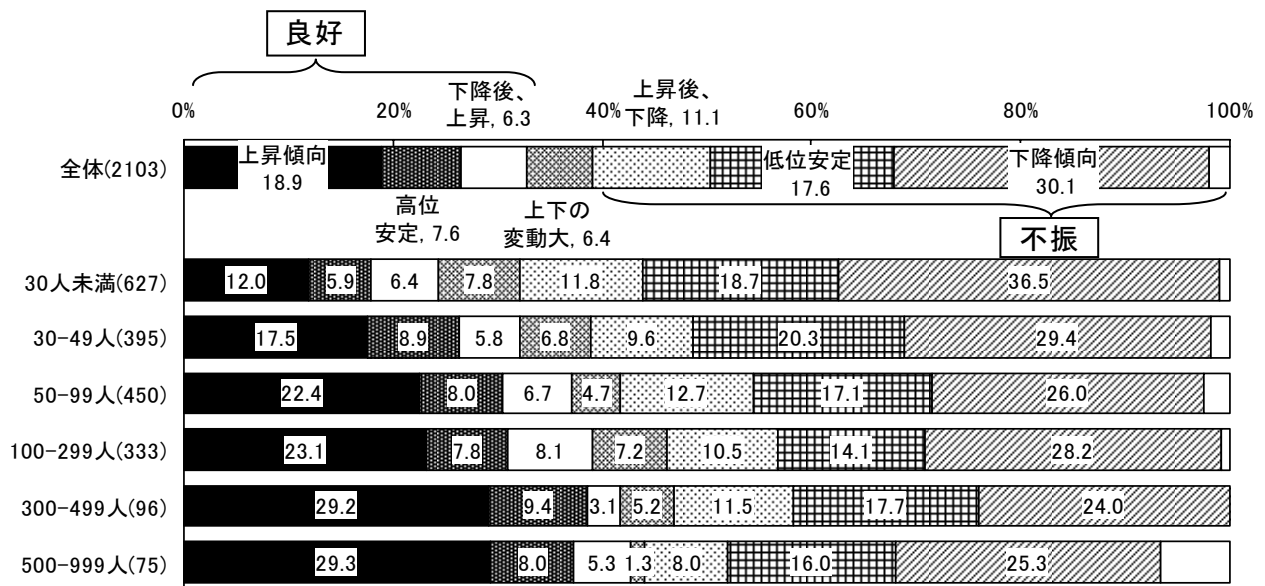
*グラフ中、「企業規模 ()」のカッコ内数字は該当企業数を示す。以降のグラフも同様の表記。

*企業規模別のグラフでは「1000人以上 (26企業)」と「無回答 (101企業)」はグラフに表示していない。以降のグラフも同様。

③企業の業績の状況

現在の業況について、「上昇傾向」、「高位安定」、「下降後、上昇」と回答した企業を「良好」企業とみなすと、それらは全体の約30%を占めた。一方、「下降傾向」、「低位安定」、「上昇後、下降」と回答した企業を「不振」企業とすると、それらは全体の約60%となった。企業規模別では、規模が大きいほど、「良好」企業の比率が高い傾向が見られた。「30人未満」企業では約25%であったが、「500～999人」規模では40%を超えた（図表1-3-4参照）。

図表1-3-4 企業規模別 業況の分布(%)



④従業員構成

本調査サンプルの企業全体での平均従業員数は、正社員・男性が約61人、正社員・女性が約23人、非正社員・男性が約15人、非正社員・女性が約28人であった。（企業規模別の平均人数は下の図表1-3-5を参照）。

図表1-3-5 企業規模別 各従業員の平均人数

	正社員		非正社員	
	男性	女性	男性	女性
全体	60.9	22.6	14.9	28.3
30人未満	10.7	3.5	1.3	2.1
30-49人	25.1	7.7	3.0	4.2
50-99人	41.1	13.9	6.5	8.9
100-299人	86.2	30.1	17.4	27.2
300-499人	219.9	86.1	32.9	51.4
500-999人	351.1	157.6	78.3	117.8

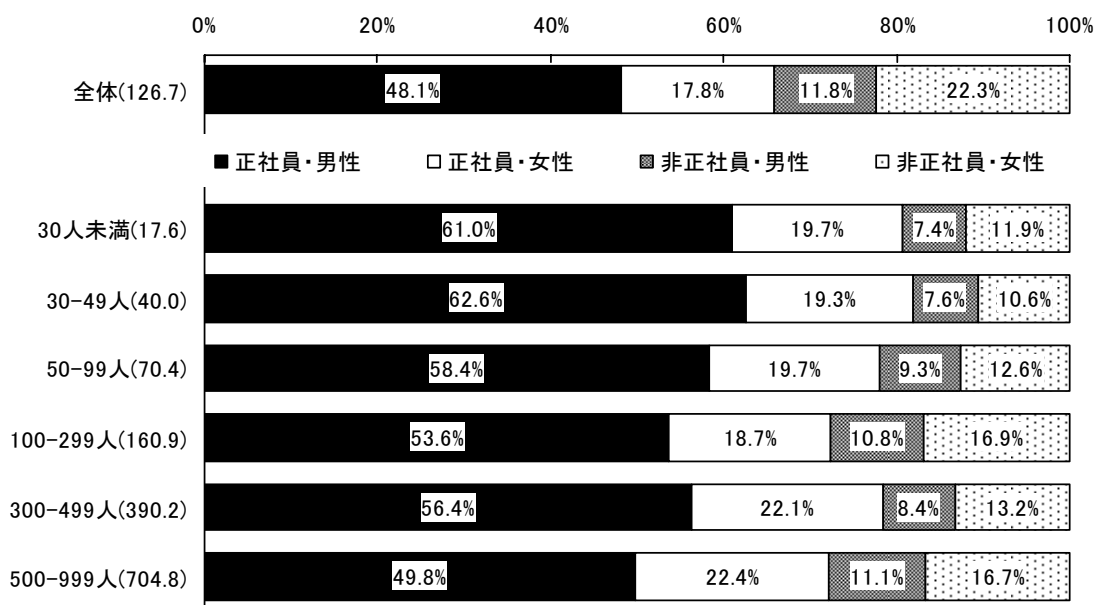
本調査サンプルの企業の平均的な従業員構成を検討するために、4つの従業員区分（正社員・男性、正社員・女性、非正社員・男性、非正社員・女性）の平均人数を合計した値をパーセントの母数として、各従業員区分のパーセントを求めた（図表1-3-6参照）。

全体では、正社員・男性が約50%、正社員・女性が約20%、非正社員・男性が約10%、非正社員女性が約20%を占めた。

企業規模別では、正社員・男性の占める割合は、企業規模が100人未満では約60%くらいだが、100人以上では約50～55%くらいだった。一方、非正社員・女性の占める割合は、100人未満では約11%くらいであるが、100人以上の企業では13～16%とやや高かった。

図表1-3-6 企業規模別 従業員の平均的構成

（正社員・非正社員と男女別の4区分の従業員の平均人数を合計した値を100%としたグラフ）



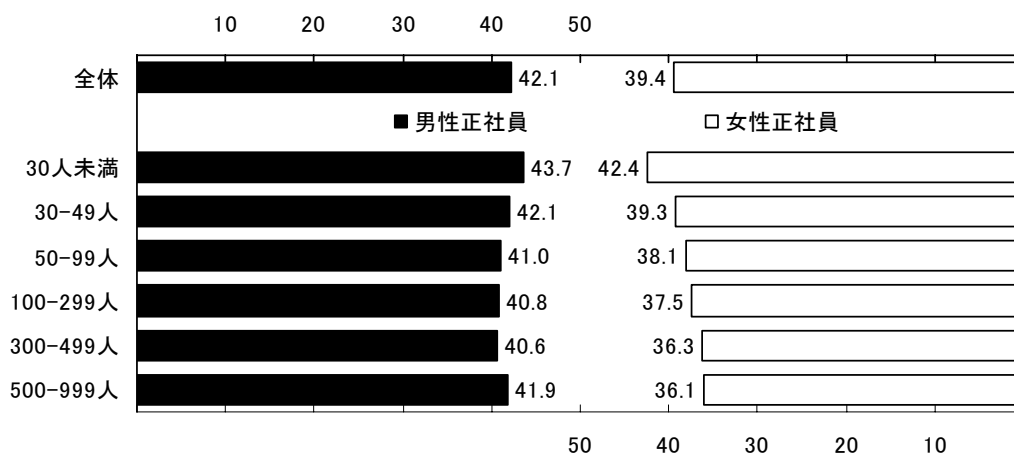
※ 4区分の従業員の平均人数を合計した値は、企業規模別にグラフ中の()内に小数点第1位まで記載。

⑤正社員の平均年齢・平均勤続年数

各企業の正社員の平均年齢を平均値で見ると、図表1-3-7に見るように、全体で男性が約42歳、女性が約39歳であった。

企業規模別では、男性では「30人未満」の企業で平均約44歳と他の規模（41～42歳）に比べてわずかながら高かった。女性では、規模が小さいほど年齢が高い傾向がみられた。特に、「30人未満」のみ平均年齢が40代となっている。

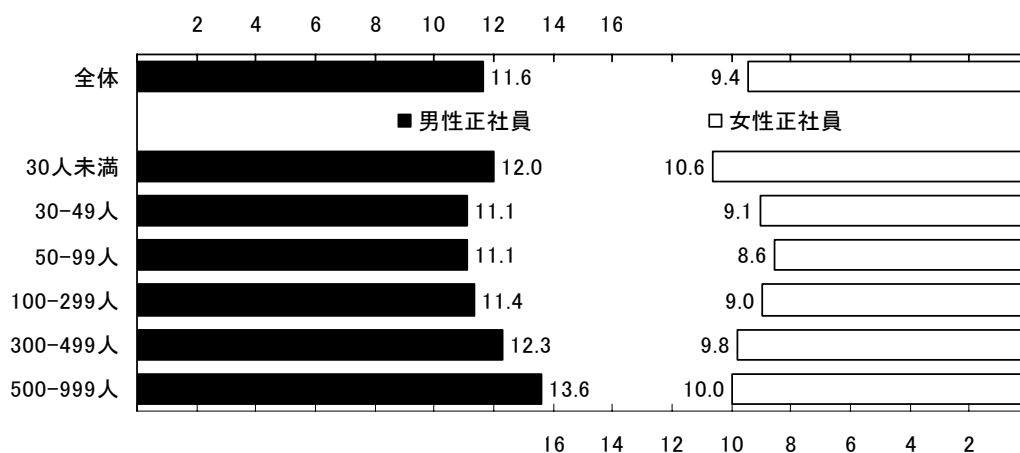
図表1-3-7 企業規模別 男性・正社員(■)と女性正社員(□)の平均年齢(歳)の平均値



各企業の正社員の平均勤続年数を平均値で見ると、全体で男性が約12年、女性が約9年であった（図表1-3-8参照）。

企業規模別では、男女とも「50～99人」が最も勤続年数の平均が短く（男性約11年、女性約9年）、「50～99人」を谷として、両端（「30人未満」と「500～999人」）で、勤続年数の平均が長いというU字型の傾向がみられた。

図表1-3-8 企業規模別 男性・正社員(■)と女性正社員(□)の平均勤続年数(年)の平均値

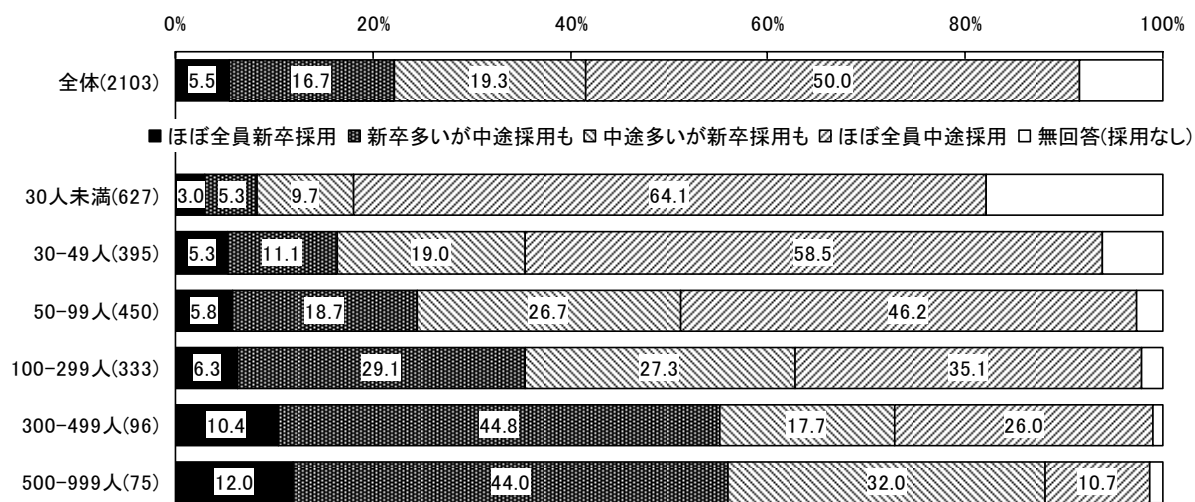


⑥採用状況

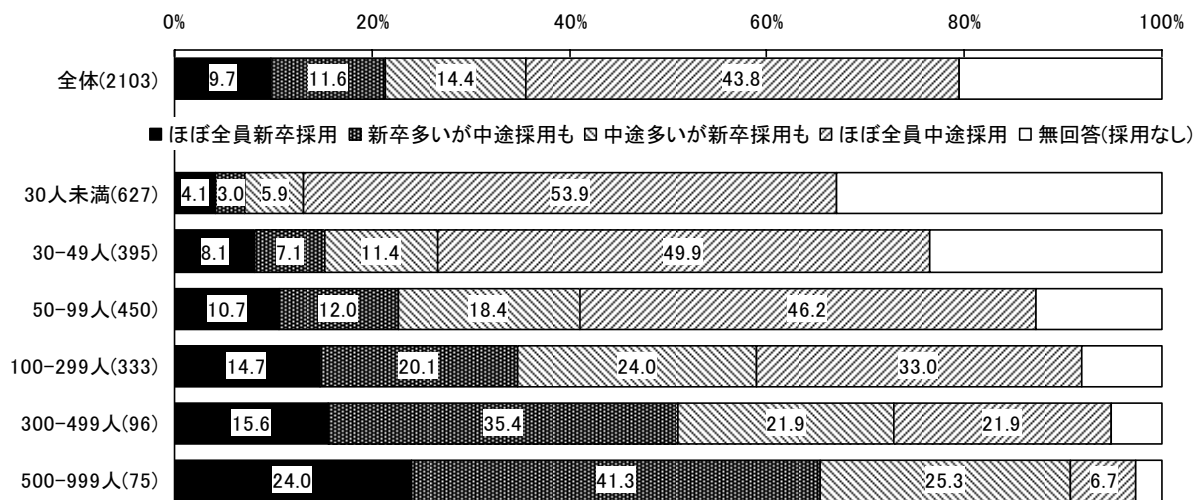
過去3年間の男性の正社員の採用について、新卒採用中心（「ほぼ全員新卒採用だった」＋「新卒採用が多いが、中途採用もいた」）が約20%、中途採用中心（「ほぼ全員中途採用だった」＋「中途採用が多いが、新卒採用もいた」）が約70%であった（図表1-3-9参照）。

企業規模別では、規模が大きくなるほど、新卒採用が中心となる傾向をみられた。30人未満企業で、「ほぼ全員が中途採用」である割合は約2/3であるのに対して、「500-999人」の企業では10%程度であった。女性の正社員についても、男性と同様の傾向がみられた（図表1-3-10参照）。

図表1-3-9 企業規模別 過去3年間の男性正社員の採用状況(%)



図表1-3-10 企業規模別 過去3年間の女性正社員の採用状況(%)



(4) 調査結果の骨子

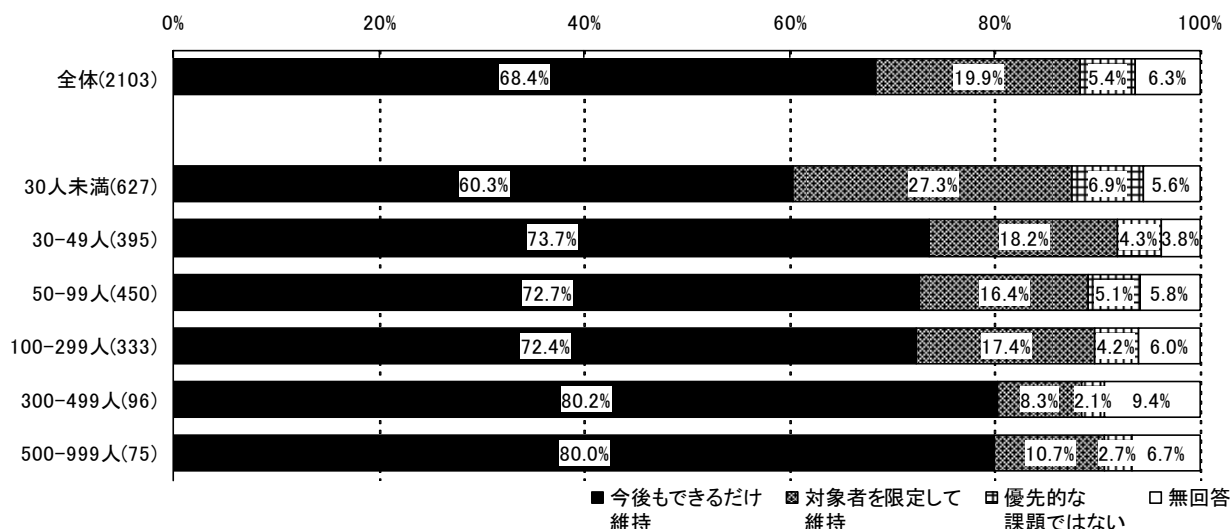
①長期雇用方針

約7割の企業が、長期安定雇用をできるだけ多くの従業員に維持したいと考えている。

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（「今後もできるだけ維持」）が全体の約70%、対象者を限定した上で維持していきたい（「対象者を限定して維持」）が全体の約20%、長期安定雇用は経営における「優先的な課題ではない」が全体の約5%を占めた（図表1-3-11参照）。

「今後もできるだけ維持」を企業規模別で見ると、「30人未満」では約60%と割合がやや低いが、30～299人の企業では約70%、300～999人の企業では約80%と、企業規模が大きくなると、「今後もできるだけ維持」の割合がやや高くなる傾向があった。

図表1-3-11 企業規模別・長期雇用方針(%)



②均等、均衡、コンプライアンスへの取り組み

約8割の企業が、コンプライアンスの強化、男女均等処遇に取り組んでいるが、積極性は、企業規模間の差異が大きい。

「1) コンプライアンス（法令遵守）の強化、2) 男女均等処遇（女性の活躍）の推進、3) 正社員と非正社員の均衡処遇の推進」のそれぞれへの取り組みについて、「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」の3つの選択肢でたずねた。

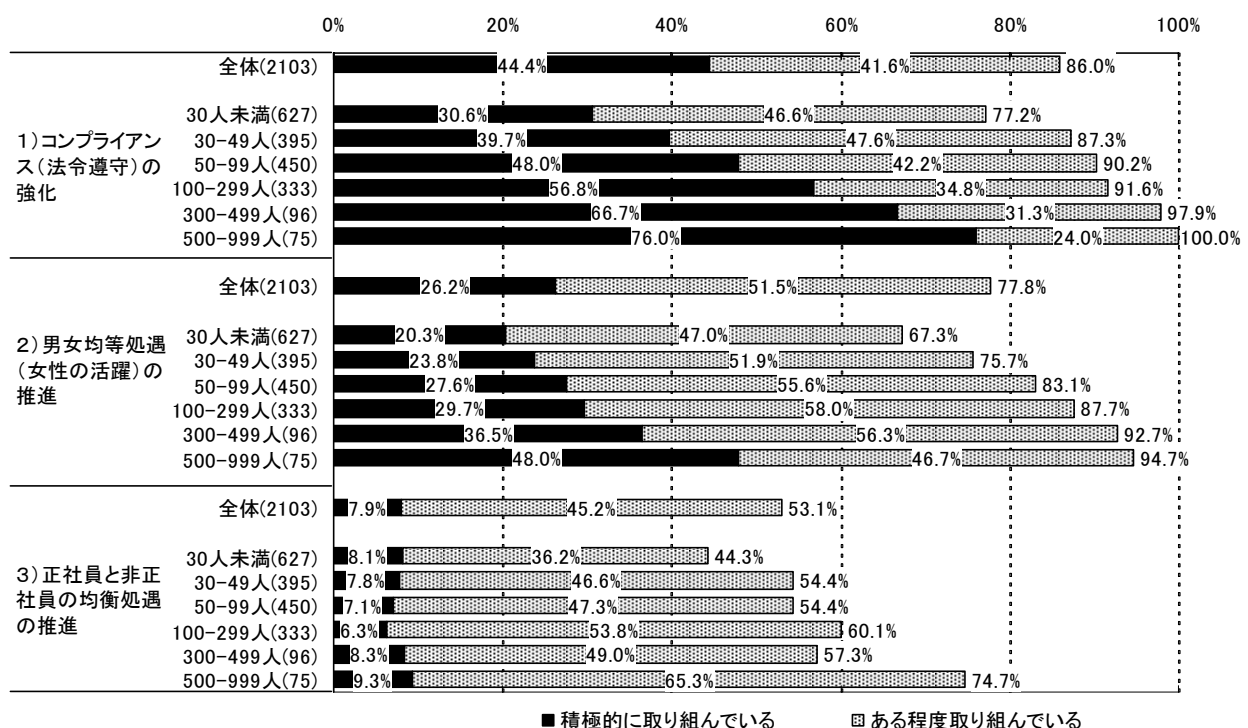
1) コンプライアンス（法令遵守）の強化は、全体で「積極的に取り組んでいる」が約44%、「ある程度取り組んでいる」が約42%で、合計して約86%が取り組んでいると回答

した。企業規模別では、規模が大きくなると、「積極的に取り組んでいる」の割合が高くなる傾向があった。「30人未満」では「積極的に取り組んでいる」は約31%だが、「500～999人」では76%と、差が倍以上と開きがあった（図表1-3-12参照）。

2) 男女均等処遇（女性の活躍）の推進は、全体で「積極的に取り組んでいる」が約26%、「ある程度取り組んでいる」が約52%で、合計して約78%が取り組んでいると回答した。企業規模が小さい企業は、女性従業員がいない企業も多いと考えられるので、結果の解釈に注意を要するが、規模が大きくなると、「積極的に取り組んでいる」の割合が高くなる傾向は見られた。

3) 正社員と非正社員の均衡処遇の推進は、全体で「積極的に取り組んでいる」が約8%、「ある程度取り組んでいる」が約45%で、合計して約53%が取り組んでいると回答した。企業規模別でみると、「積極的に取り組んでいる」の回答割合は企業規模による差がなかった。

図表1-3-12 企業規模別・コンプライアンス、均等、均衡、への取り組み状況(%)



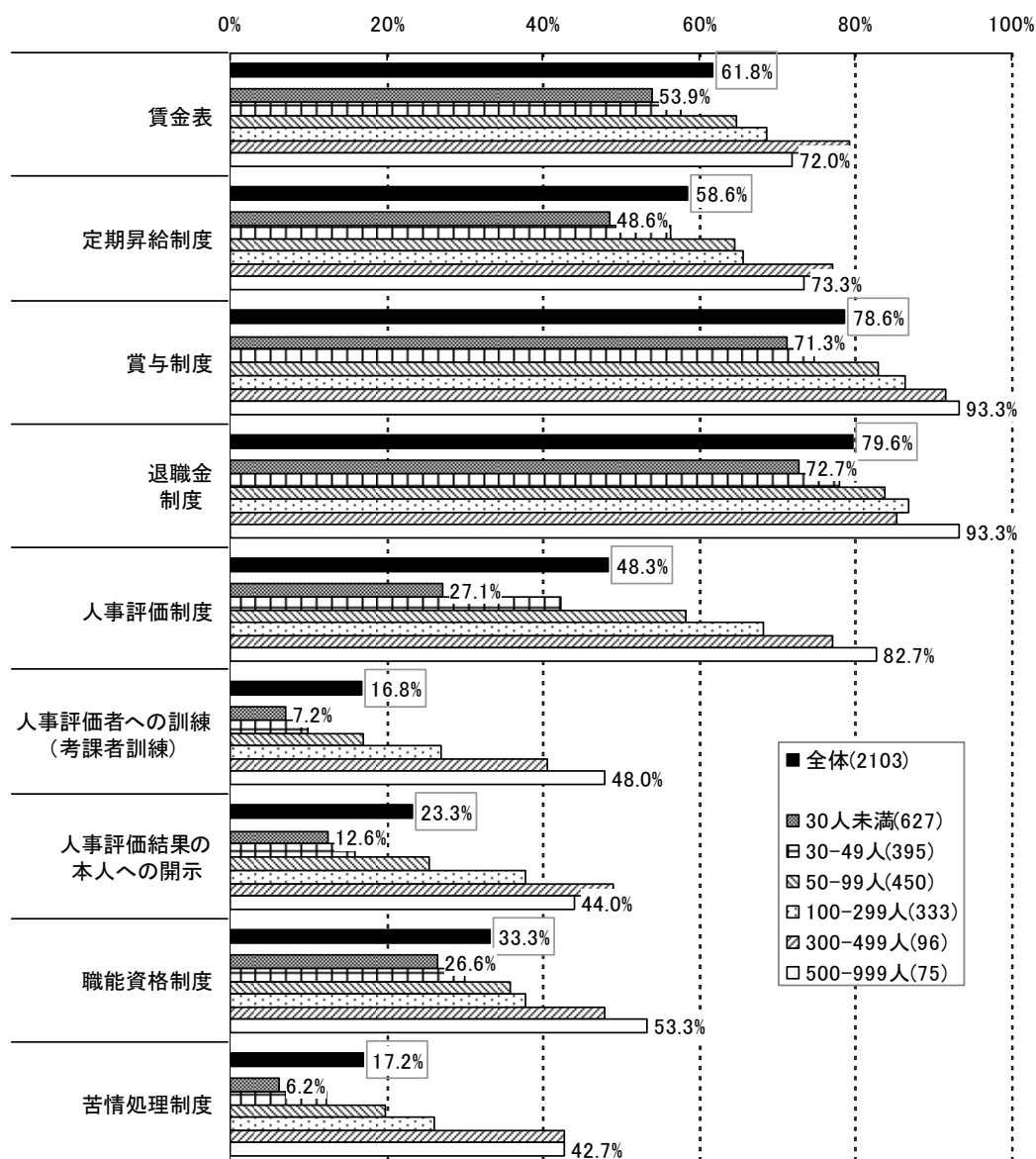
* グラフには、「積極的に」と「ある程度取り組んでいる」の割合(%)と、その合計割合(%)のみ表示

③人事制度の整備状況

以下の9つの人事・労務管理上の制度・しくみが、あるかどうかを複数回答形式でたずねた。相対的に小規模企業においても導入・整備が進んでいるのは、「退職金制度」と「賞与制度」の2つで、両者とも約80%、規模が大きくなるほど、その整備率は高かった。他に回答割合が高かったのは、「賃金表」と「定期昇給制度」が約60%、「人事評価制度」が約50%であった。

こうした基礎的と考えられる制度であっても、企業規模間での差異は小さくなかった。特に、「人事評価制度」では、「500～999人」の企業では約83%であるのに対して、30人未満規模では30%弱という水準にあり、大きな差が見られた（図表1-3-13参照）。

図表1-3-13 企業規模別・人事制度の整備状況(%)



* グラフ中 %は、全体の%を示す。他に%は「30人未満」と「500-999人」のみ表記。

④労働時間の状況と労働時間短縮への取り組み

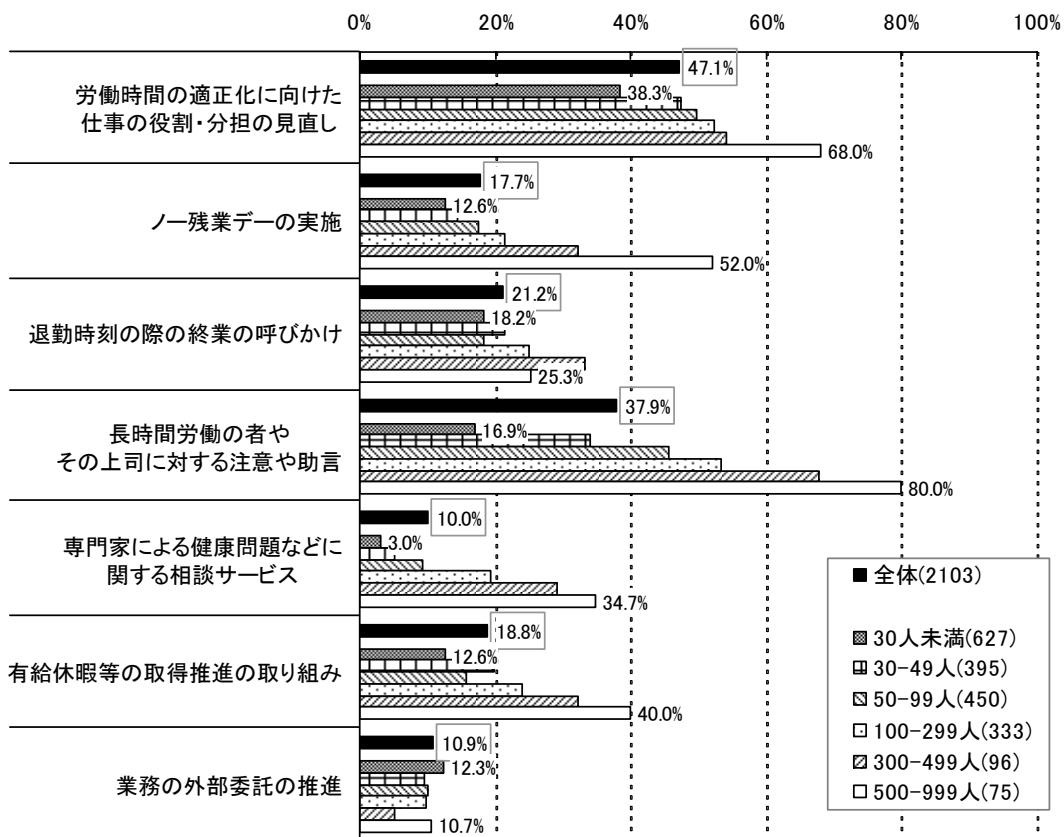
時短は、まずは「仕事の役割・分担の見直し」から、次に「長時間労働をする者やその上司に対する注意や助言」に集中している。

一般正社員の労働時間の状況については、週あたりの所定内労働時間の平均時間は約40時間で、週あたりの所定外労働（残業）時間は約6時間であった。正社員の有給休暇の年間付与日数の平均は約20日で、昨年度の取得日数の平均は約8日であった。これらは企業規模による差はあまりなかった。

それらを踏まえて、以下の7つのような労働時間を短くするような取り組みを行っているかどうかたずねた。全体では、「労働時間の適正化に向けた仕事の役割・分担の見直し」（約47%）、「長時間労働の者やその上司に対する注意や助言」（約38%）、「退勤時刻の際の終業の呼びかけ」（約21%）の順であった（図表1-3-14参照）。

企業規模別では、「業務の外部委託の推進」を除いて、どの項目も規模が大きい企業ほど取り組んでいる傾向がみられた。特に、「長時間労働の者やその上司に対する注意や助言」は、「30人未満」の企業では約17%であるが、「500～999人」では80%と、取り組みに大きな開きが見られた。

図表1-3-14 企業規模別・労働時間短縮への取り組み状況(%)



* グラフ中 % は、全体の%を示す。他に%は「30人未満」と「500-999人」のみ表記。

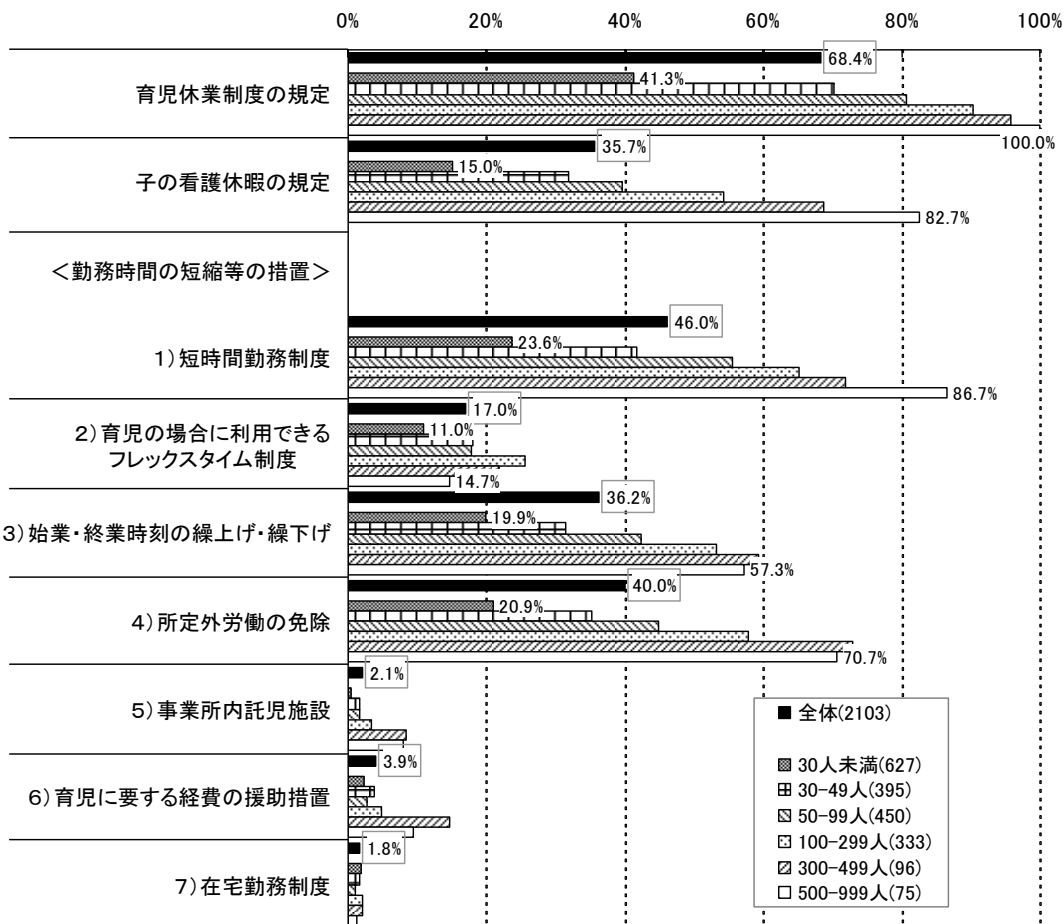
⑤育児・介護との両立に関する制度の整備状況

育児・介護との両立視線制度については、企業規模間の差異が大きく、企業規模が大きいほど、整備が進んでいる。

育児休業制度の規定の有無（制度が明文化されているかどうか）については、全体では「規定あり」が約68%であった。企業規模別では、規模が大きいほど、制度「あり」の割合が高く、規模間の差も大きかった。たとえば、「30人未満」では、他の規模が約7割以上である時に、約41%と整備が進んでいない。子の看護休暇の規定も同様である。

育児のための勤務時間の短縮等の措置の制度があるかどうかを、7つの制度を挙げてたずねた結果は、制度「あり」の比率が高い順に、「1）短時間勤務制度」（46%）、「4）所定外労働の免除」（40%）、「3）始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ」（36%）であった。なお、これらの制度については、制度はないが「運用としてある」という回答が15～20%程度あった。企業規模別では、在宅勤務制度を除いて、ほぼすべて制度で、程度の差はあれ、企業規模が大きいほど、制度「あり」の割合が高い傾向が見られた（図表1-3-15参照）。

図表1-3-15 企業規模別・育児休業等の制度の整備状況(%)



* グラフ中 [] は、全体の%を示す。他に%は「30人未満」と「500-999人」のみ表記。

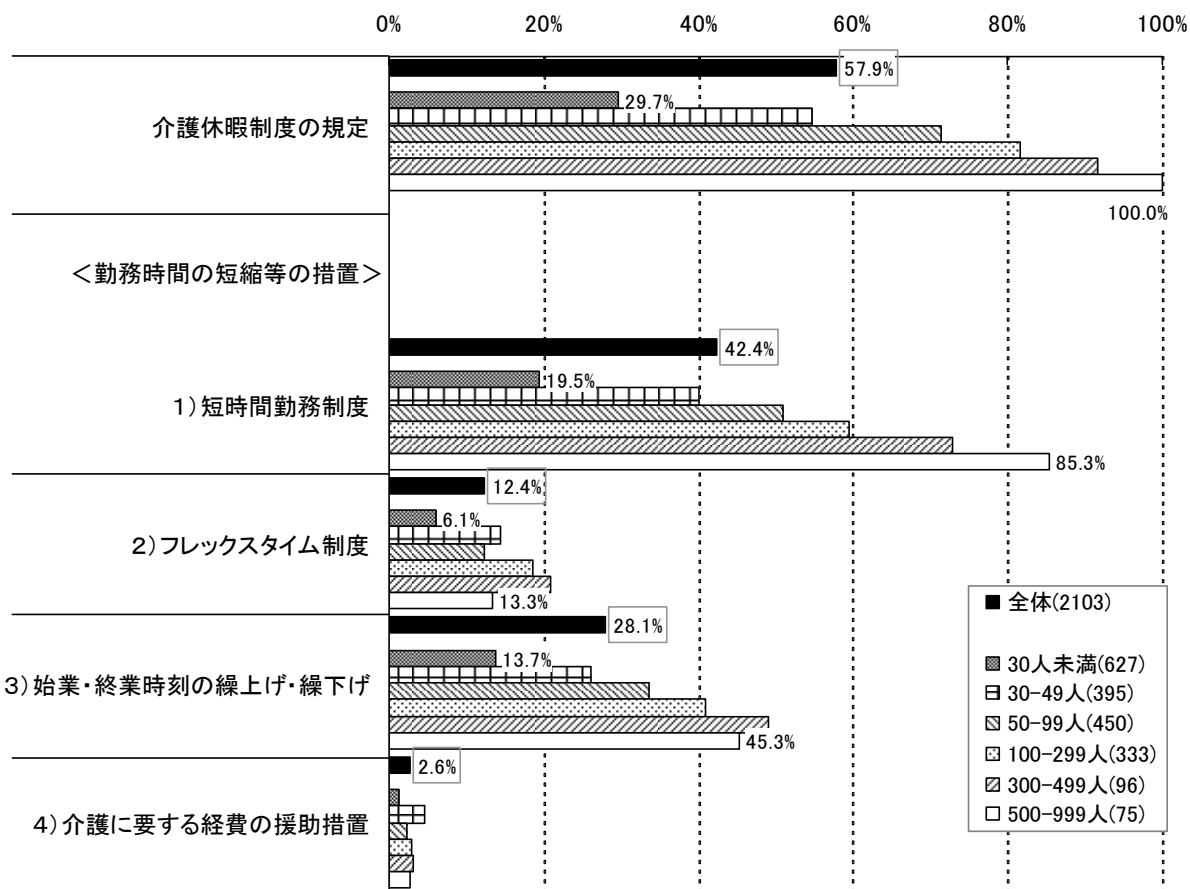
介護との両立支援制度については、育児と同様に、企業規模間の差異が大きく、規模が大きいほど整備が進んでいる（図表 1-3-16 参照）。

介護休業制度の規定の有無（制度が明文化されているかどうか）については、全体では、「規定あり」が約 58%であった。企業規模別では、規模が大きいほうが規定ありの割合が高い傾向があった。「30 人未満」では約 30%であったが、それ以上の規模では半数を超えていて、特に「500-999 人」では 100%であった。

介護のための勤務時間等短縮等の措置の制度 4 項目の有無についてたずねた。制度「あり」の割合は「1）短時間勤務制度」（42%）、「3）始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ」（28%）だった。なお、これらの制度について「制度はないが運用としてある」という回答が 10～15%程度あった。

制度「あり」の割合が最も高かった「1）短時間勤務制度」の有無を企業規模別にみると、企業規模が大きいほうが、制度「あり」の割合が高い傾向が見られた。

図表 1-3-16 企業規模別・介護休業等の制度の整備状況(%)



* グラフ中 %は、全体の%を示す。他に%は「30 人未満」と「500-999 人」のみ表記。

⑥過去3年間の育児休業取得者・介護休業取得者の有無

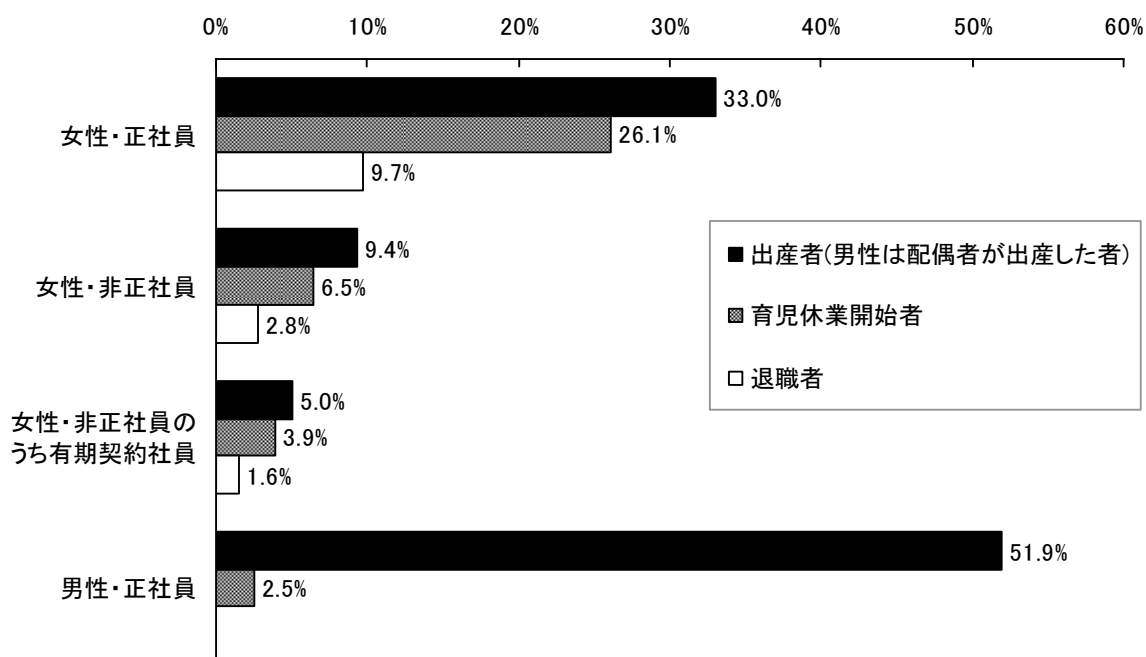
1) 過去3年間に出産した女性正社員がいた企業は、全体の約1/3である。そして、育児休業を取得した女性正社員がいた企業は、全体の約1/4である（図表1-3-17参照）。

平成17～19年度の3年間に、出産した社員（男性は配偶者が出産した社員）の有無、その期間に出産した社員のうち平成20年9月1日までに育児休業を開始した社員の有無、その期間に出産した社員のうち平成20年9月1日までに退職した社員の有無を、4つの社員区分（女性・正社員、女性・非正社員、女性・非正社員のうち有期契約社員、男性・正社員）についてたずねた。以下では、パーセントの母数を全企業（n=2103）で集計した結果を示した（注：出産者をパーセントの母数とした集計は次の頁を参照）。

女性・正社員では、出産者がいた企業が全体の33%、育児休業の開始者がいた企業が全体の約26%、退職者のいた企業が全体の約10%と、そもそも出産者がいた企業の割合はそれほど高くなかった。女性・非正社員、女性・非正社員のうち有期契約社員では、女性・正社員より、それぞれの割合がかなり低かった。

男性・正社員では、配偶者が出産者した社員がいた企業は全体の約52%、育児休業の開始者がいた企業は全体の約3%であった。

図表1-3-17 過去3年間の出産者と、出産者のうち育児休業開始者・退職者の有無(%)
 (回答を得た全企業[n=2103]をパーセントの母数とした集計)



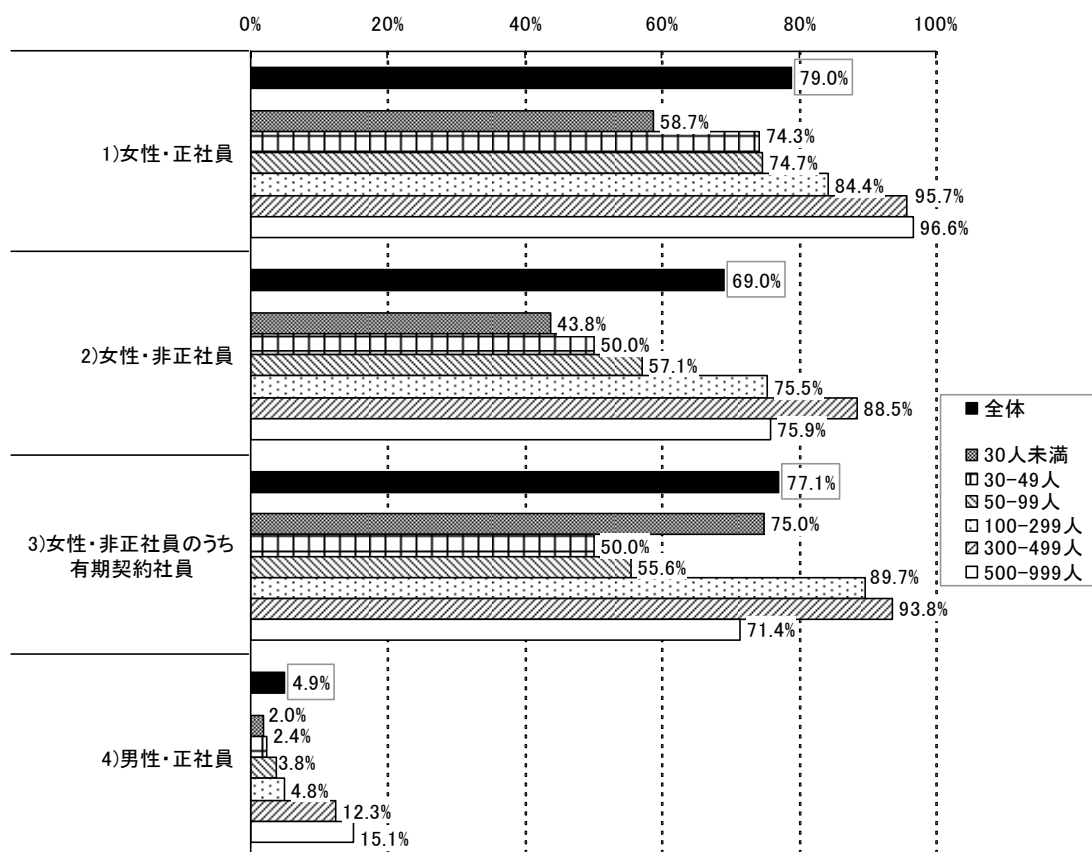
2) 小規模企業では、育児休業取得者がいた割合が低い。規模が大きな企業では、わずかながら、男性の育児休業取得も見られる（図表 1-3-18 参照）。

次に、出産者がいた企業を母数として育児休業について検討すると、女性・正社員では、過去3年間に出産者がいた企業のうち、育児休業開始者がいた企業の割合は79%であった。企業規模別では、規模が大きいほうが育児休業開始者がいる割合が高い傾向が見られた。300人以上の規模では90%を超えていた。また、「30人未満」（約59%）とそれ以上の規模（74%以上）との割合の差が大きかった。同様に、女性・非正社員では69%、企業規模別では、規模が大きいほうが、育児休業開始者がいた企業の割合が高い傾向が見られた。

男性・正社員では、過去3年間の配偶者が出産した人がいた企業のうち、育児休業開始者がいた企業の割合は約5%であった。企業規模別では、規模が大きいほうが、育児休業開始者がいた企業の割合が高い傾向にあり、300人以上の規模では10%を超えていた。

3) 介護休業については（図表割愛）、過去3年間に女性の利用者がいた企業の割合は約5%、男性の利用者のいた企業の割合は約3%とわずかであった。

図表1-3-18 企業規模別・3年間の育児休業開始者の有無
（出産者のいた企業のみ／男性は配偶者が出産した人がいた企業のみ）



* グラフ中□%は、全体の%を示す。

⑦育児休業取得者の担当業務の代替方法

育児休業取得者がいる場合、その担当者の業務を代替する必要があるが、その場合には、「代替要員は補充せず、同じ部署内での対応」が最も多い。規模が大きい企業では、「社外からの人員補充」とする比率も高い（図表 1-3-19 参照）。

平成 17～19 年度の 3 年間に出産した社員（男性は配偶者が出産した社員）のうち平成 20 年 9 月 1 日までに育児休業を開始した社員がいた企業に対して、育児休業取得者が担当していた業務をどのようにしたかを尋ねた。

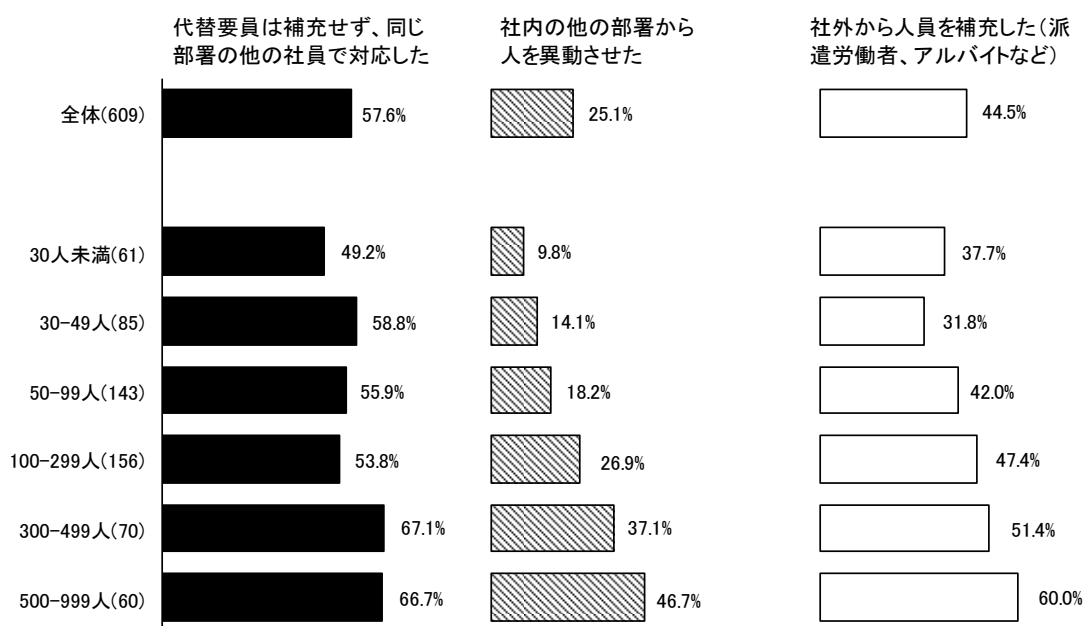
全体では、「代替要員は補充せず、同じ部署内での対応」という回答が最も多く約 58%、「社外から人員補充」が約 45%、「社内の他の部署から人を異動」が約 25%の順となった。（どの企業規模でも同じで順あった）。

企業規模別では、どの規模でも「代替要員は補充せず、同じ部署内での対応」が最も回答率が高い。また、企業規模が大きくなると「社外から人員補充」の回答が高い傾向がみられた。

「社内の他の部署から人を異動」は、企業にある程度的人员がいないと対応できない選択肢であるので、当然ながら、企業規模が大きくなると回答率が高い傾向がみられるが、より規模の大きい企業では、ケースによって、主要な選択肢の 1 つになっていると考えられる。

図表 1-3-19 企業規模別・育児休業取得者の業務代替方法(複数回答)

[3 年間に育児休業取得者がいた企業のみ回答]



⑧ワーク・ライフ・バランス施策の効果と課題

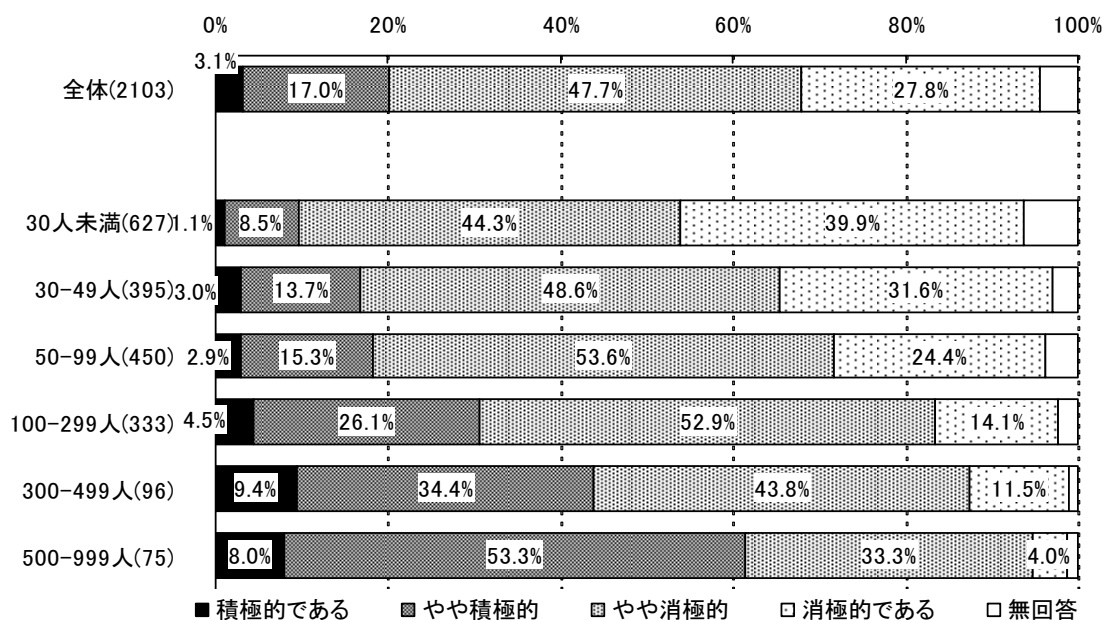
1) 約7割の企業がワーク・ライフ・バランス施策に消極的だと自己評価している。

あくまでも企業側の主観的な評価であるが、自社が「ワーク・ライフ・バランス支援策への取り組みに積極的であるかと思うか、消極的だと思うか」を尋ねたところ、「積極的である」と回答した企業が約3%、「やや積極的」が17%と、「積極的である」と「やや積極的」を合計した「積極的（計）」は約20%であった。一方、「やや消極的である」が約48%、「消極的」が約28%と、「やや消極的」と「消極的である」を合計した「消極的（計）」は約75%であった。全体としては、消極的な企業が積極的な企業を大きく上回った。

だが、企業規模別で見ると、規模が大きいほど「やや積極的」の割合が高い傾向が強く見られた。その結果、「積極的である」と「やや積極的」を合計した「積極的（計）」である企業の割合も、規模が大きいほど高い傾向が見られた。

「500～999人」の企業では、「積極的（計）」である企業は半数を超えているのに対し、「30人未満」では10%に満たないなど、企業規模間の差が大きかった（図表1-3-20参照）。

図表1-3-20 企業規模別・ワーク・ライフ・バランス施策への取り組み状況(%)



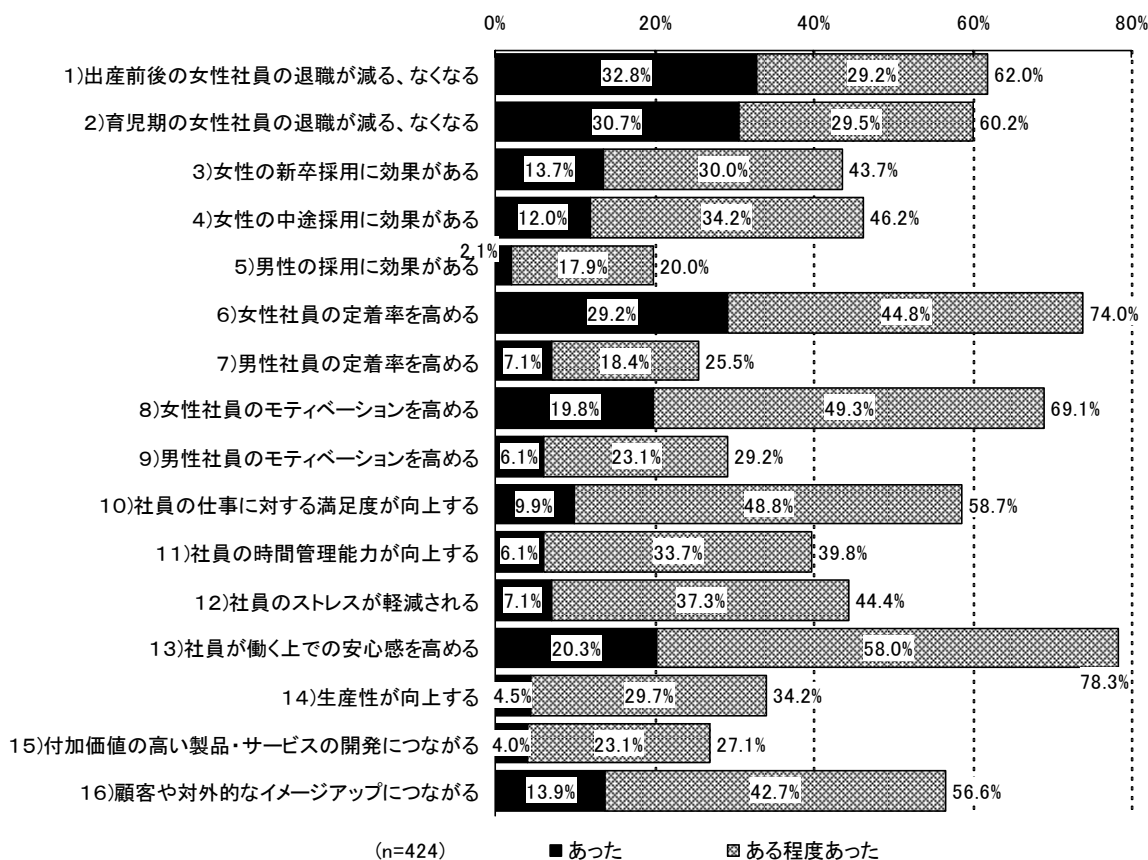
2) ワーク・ライフ・バランスの効果は、「安心感」、「定着率」、「モチベーション」の指摘率が高い。

ワーク・ライフ・バランスの支援策への取り組みに「積極的である」「やや積極的である」と回答した企業に対して（n=424）、支援策は次の16項目に対してどの程度の効果があったかを「あった」「ある程度あった」「あまりなかった」「なかった」の4つの選択肢でたずねた。

「あった」の割合が高い項目は、「1）出産前後の女性社員の退職が減る、なくなる」（約33%）、「2）育児期の女性社員の退職が減る、なくなる」（約31%）、「6）女性社員の定着率を高める」（約29%）であった。

「あった」と「ある程度あった」を合計した割合が高い項目は、「13）社員が働く上での安心感を高める」（約78%）、「6）女性社員の定着率を高める」（74%）、「8）女性社員のモチベーションを高める」（約69%）であった。企業規模別では（図表割愛）、「13）社員が働く上での安心感を高める」や「8）女性社員のモチベーションを高める」は、企業規模による差があまりなかった（図表1-3-21参照）。

図表1-3-21 ワーク・ライフ・バランス施策の取り組みの効果(%)



* グラフには、「あった」と「ある程度あった」の割合(%)と、その合計割合(%)のみ表示

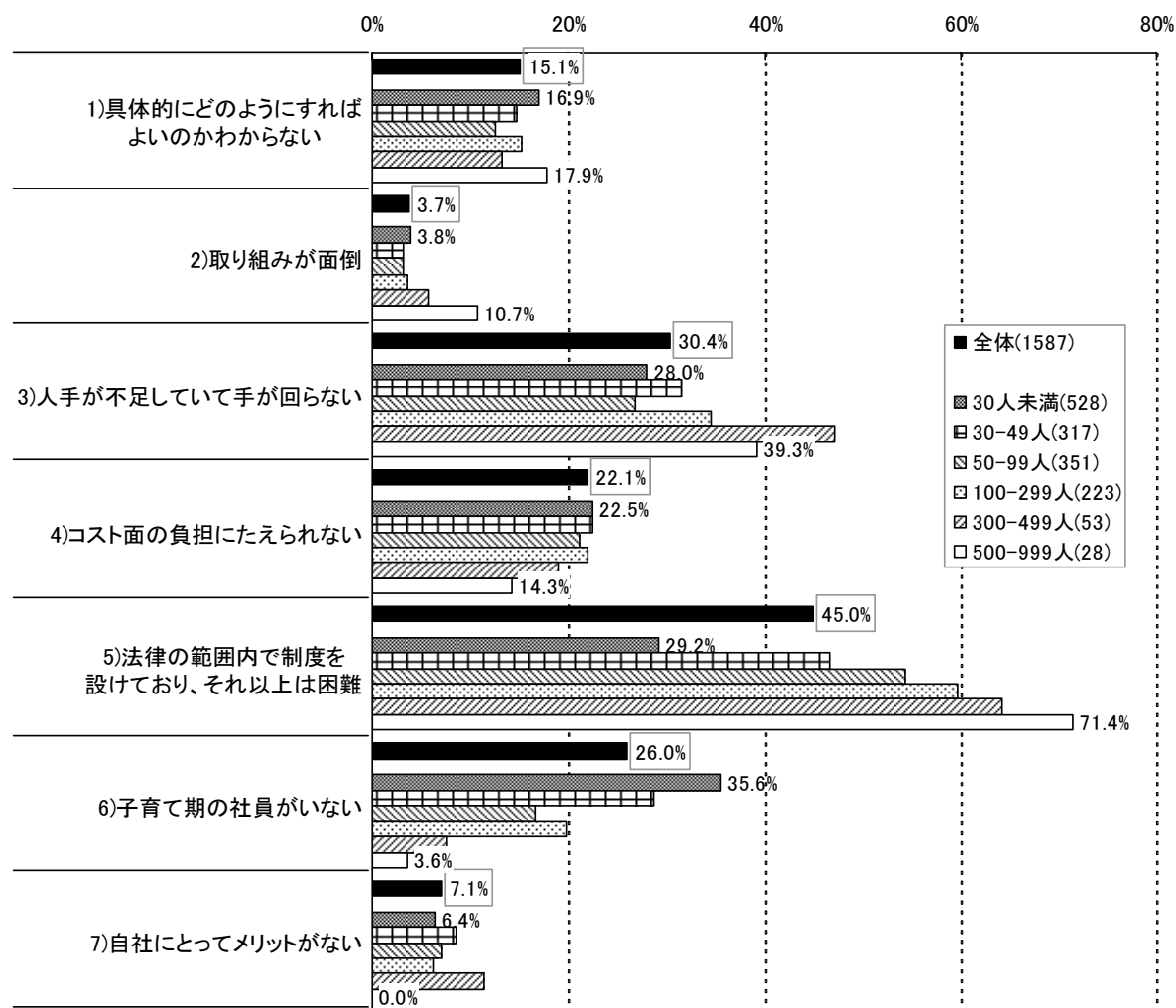
3) ワーク・ライフ・バランスに消極的なのは、「法律の範囲内以上は困難」と思っているからである。

ワーク・ライフ・バランスの支援策への取り組みに「やや消極的である」「消極的である」と回答した企業に対して (n=1587)、消極的な理由を複数回答形式でたずねた。

「4) 法律の範囲内で制度を設けており、それ以上は困難」が 45%と最も回答割合が高かった。次に「3) 人手が不足していて手が回らない」(約 30%)、「6) 子育て期の社員がいない」(約 26%)、「4) コスト面の負担にたえられない」(約 22%) の順であった。

これらの項目のうち、企業規模が大きいほうが割合が高かった項目は、「3) 人手が不足していて手が回らない」や「4) 法律の範囲内で制度を設けており、それ以上は困難」などの項目であった。他方、企業規模が小さいほうが割合が高かった項目は、「6) 子育て期の社員がいない」、「4) コスト面の負担にたえられない」であった (図表 1-3-22 参照)。

図表 1-3-22 企業規模別・ワーク・ライフ・バランス施策の取り組みに消極的な理由 (%)



* グラフ中 []% は、全体の%を示す。他に%は「30人未満」と「500-999人」のみ表記。

4. 従業員調査の結果概要

(1) 調査名・調査の目的

「中小・中堅企業の雇用管理と両立支援に関する調査・従業員調査」

本調査は、平成20年度に実施した「中小・中堅企業の雇用管理と両立支援に関する調査・企業調査」（以降、企業調査と略記する）の継続調査として、従業員側から見た、現時点での両立支援施策、そしてその基盤となる雇用管理システムの姿を明らかにしようとした調査である。それを、企業サイドとの認識のズレを念頭におきながら、従業員自身のキャリア観を明らかにしつつ、検討することを目的とする。

(2) 調査の対象および方法

本調査は、企業調査に回答し、その中でも、本調査への調査協力可とした企業に対して、従業員調査票を送付し、配布を依頼するという、二段階の調査となっている。本調査の調査方法は、以下のとおりである。

①調査対象企業：企業調査に回答いただいた中で、本従業員調査への協力可とした186社。

②調査票の配布方法：

各企業に、あらかじめ引き受けていただける票数をお聞きし、20～40代を中心に、男女、正規・非正規従業員の方にできるだけ均等に配布していただくよう、人事担当部門・総務部に依頼した。配布総数は、1,321票である。

③調査実施時期：2009年9月3日から、同年11月9日である。

④調査方法：郵送による配布・回収（郵送調査法）である。

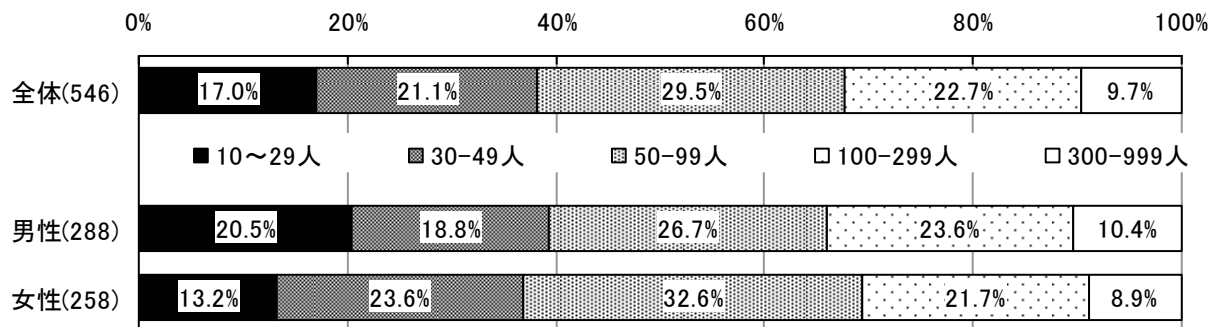
⑤回収状況：合計で、546票の有効回収票を得た。

(3) 回答者の属性

①性別

回答者546名のうち、男性は52.7%(288)、女性は47.3%(258)であった。()内の数値は実数)。それらを勤務先の規模別にみたのが、図表1-4-1である。全体では、50人未満で、ほぼ4割を占めている。

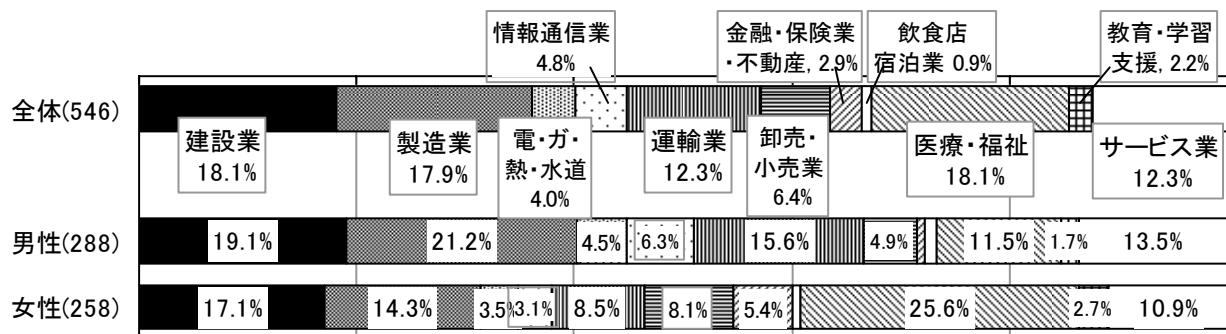
図表1-4-1 回答者の性別・勤務先企業の規模の分布



②業種

回答者が勤める企業の業種については、図 1-4-2 に示されている。「建設業」、「医療・福祉」(18.1%)でもっとも多く、それに「製造業」がほぼ同水準(17.9%)で続いている。特に女性では、「医療・福祉」が約 1/4 を占め、もっとも構成比率が高い。

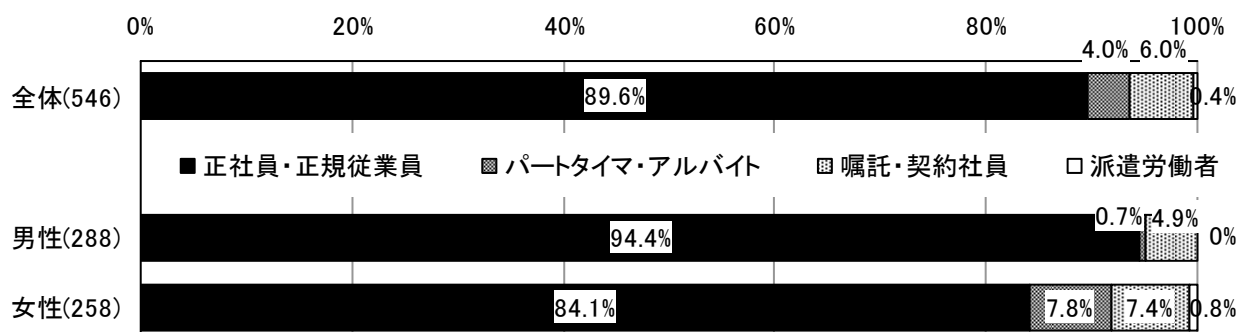
図表1-4-2 回答者の性別・勤務先企業の業種の分布



③就業形態

就業形態については、男女とも、ほぼ 9 割を正社員が占めている。パートタイマーなど、非正規従業員は、ほぼ 1 割の水準にあった (図表 1-4-3 参照)。

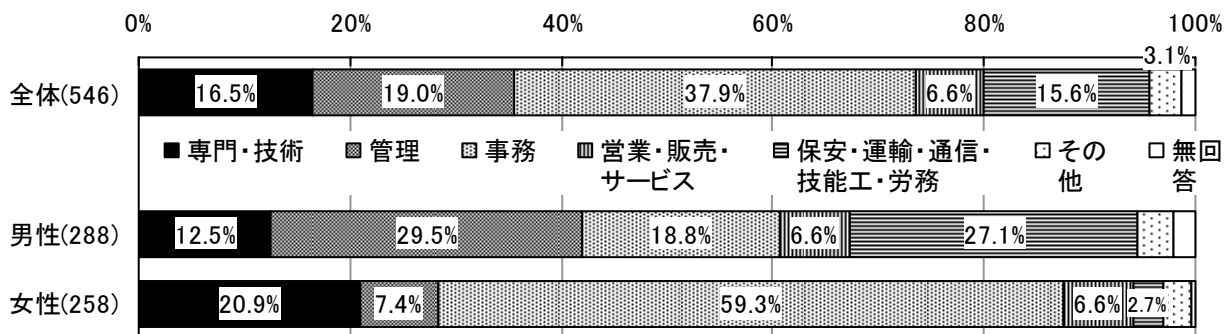
図表1-4-3 回答者の性別・就業形態の分布



④職種

職種についてみると、全体でもっとも多いのは、「営業・販売・サービス」で、ほぼ4割弱の水準にある。そして、「管理」、「専門・技術」、「保安・運輸など」が続いている。男女別には構成が相当異なっており、男性では、「管理」、「保安・運輸など」がほぼ3割弱の水準にある。その一方で、女性では、「事務」が圧倒的に多く、ほぼ6割を占めている（図表1-4-4参照）。

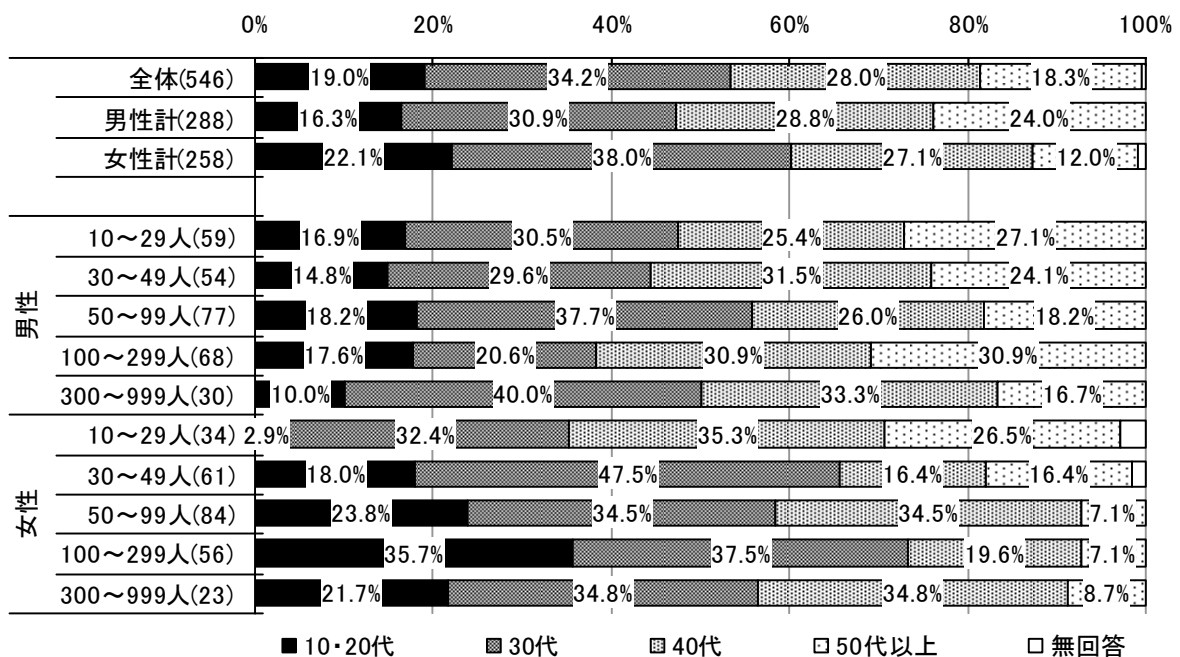
図表1-4-4 回答者の性別・職種の分布



⑤年齢構成

年齢構成を見ると、各規模間で特定の傾向を見いだすのはやや困難であるが、おしなべて30～40代で全体の5割強を占めている。女性の場合、10・20代という若年層の比率が、規模によって、相当程度異なっている。300人以上を除くと、規模が大きくなるほど、この年齢層の占める比率が高い。30人未満では非常に少なく、約3%となっている（図表1-4-5参照）。

図表1-4-5 回答者の性別・企業の規模別・年齢区分の分布

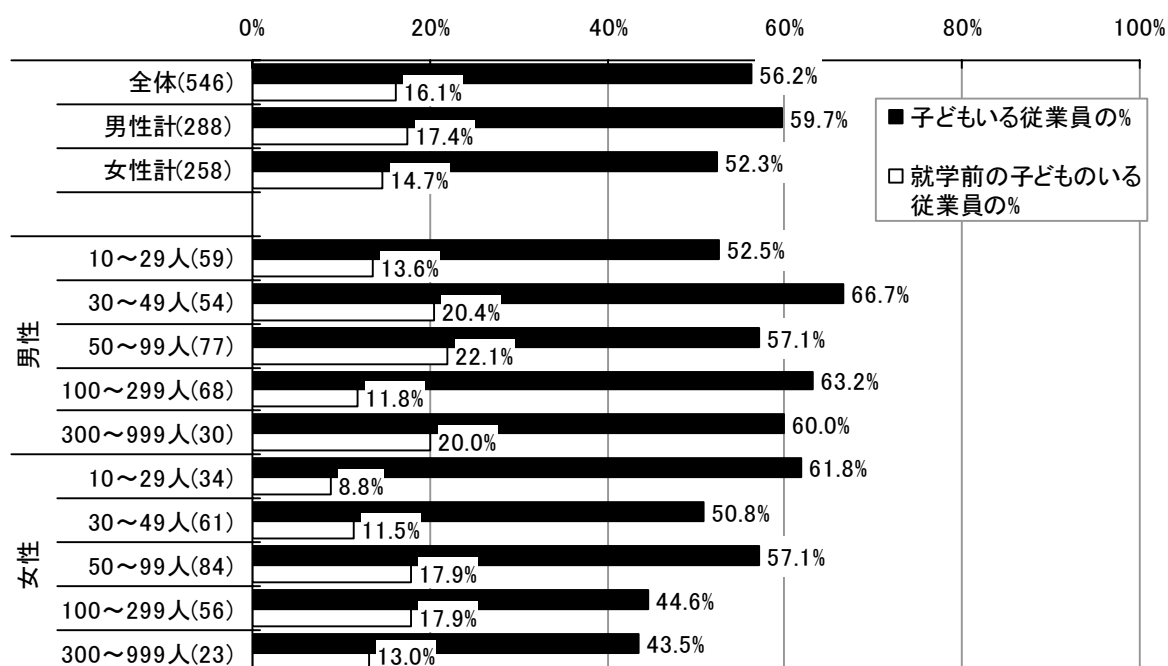


⑥子供がいる従業員の比率

最後に、子供がいる従業員、その内、就学前の子どものいる従業員比率を見ると、図 1-4-6 にみるように、全体で、子供のいる従業員は、6 割弱である。そして、就学前の子供に限定した場合には、2 割弱の水準になっている。

企業規模別にみると、特に女性の場合、ごく大まかには、企業規模が小さいほど、「子供がいる」比率は高い一方で、300 人以上を除くと、「就学前の子供がいる」比率は、低くなっている。

図表1-4-6 回答者の性別・企業の規模別・子ども／就学前の子どものいる従業員の比率

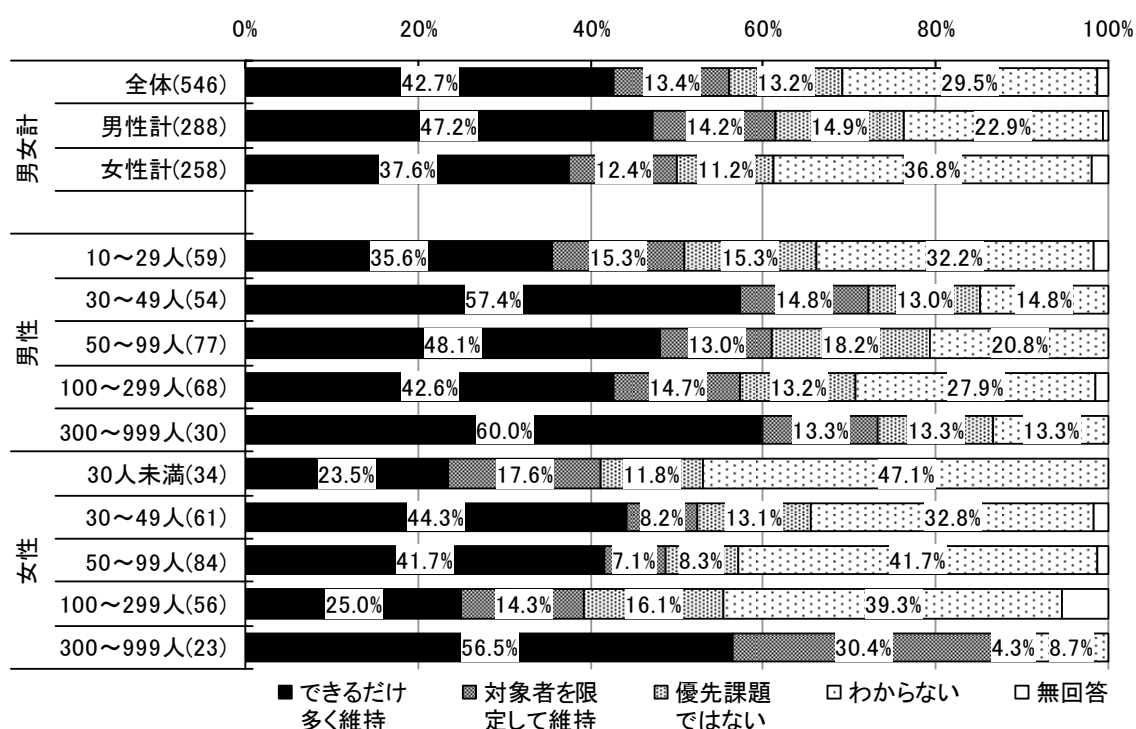


(4) 調査結果の骨子

①長期雇用方針と採用形態、就業継続希望

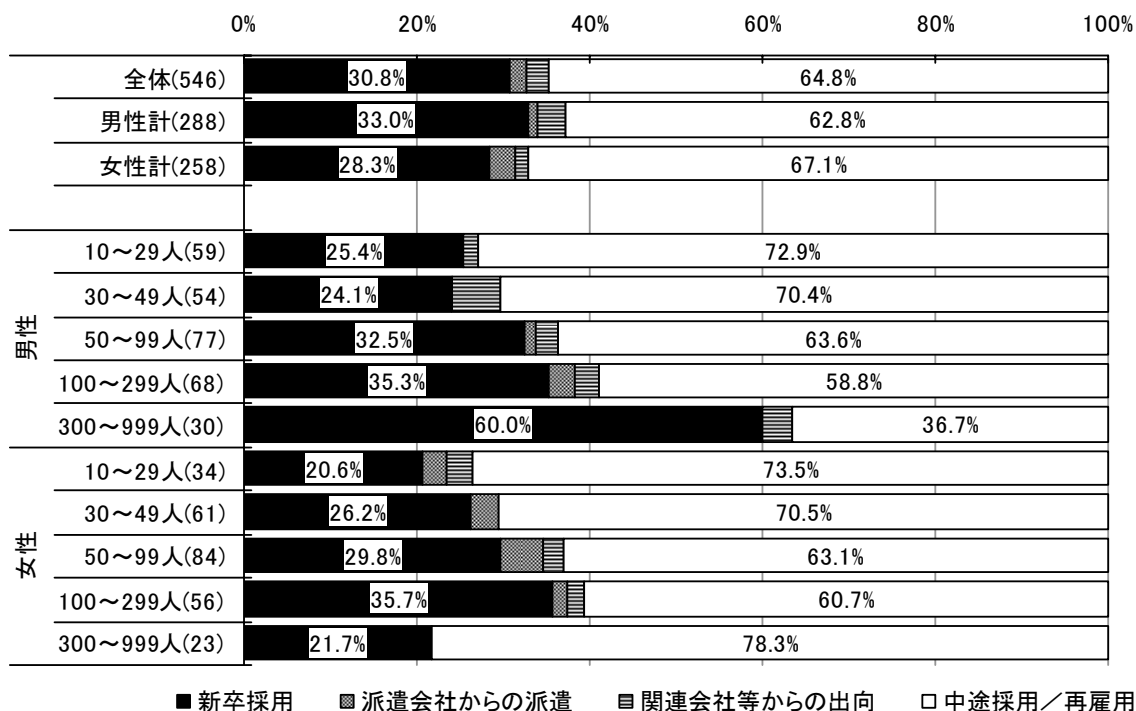
従業員側から見ると、勤め先の企業は、長期雇用方針を堅持している（「できるだけ多くの従業員に対して維持」）と思っているのは、全体で約4割である。それに続いて、約3割が「わからない」と回答している。「対象者を限定して維持」、「優先課題ではない」は、共に、1割強の水準にある（図表1-4-7参照）。

図表1-4-7 回答者の性別・企業の規模別・勤務先企業の長期雇用方針の認識



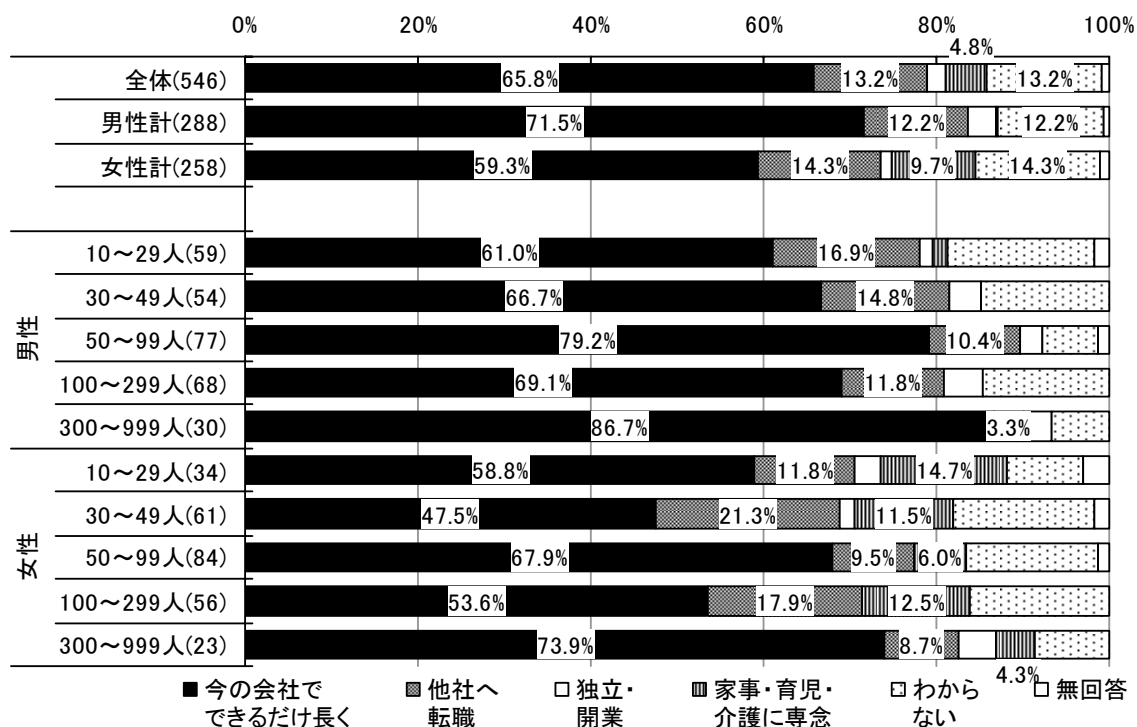
その一方で、採用形態をみると、全体で、「中途採用／再雇用」が6割強を占めている。新卒採用の占める比率は、女性の「300人以上」を除くと、企業規模が大きくなるほど、高くなる傾向が見られる（図表1-4-8参照）。

図表1-4-8 回答者の性別・企業の規模別・採用形態



では、そうした従業員が、今後の就業についてどういった希望を持っているのかを見ると、図表 1-4-9 にみるように、「今の会社でできるだけ長く働きたい」と、ほぼ 2/3 の従業員が希望している。

図表1-4-9 回答者の性別・企業の規模別・就業継続希望

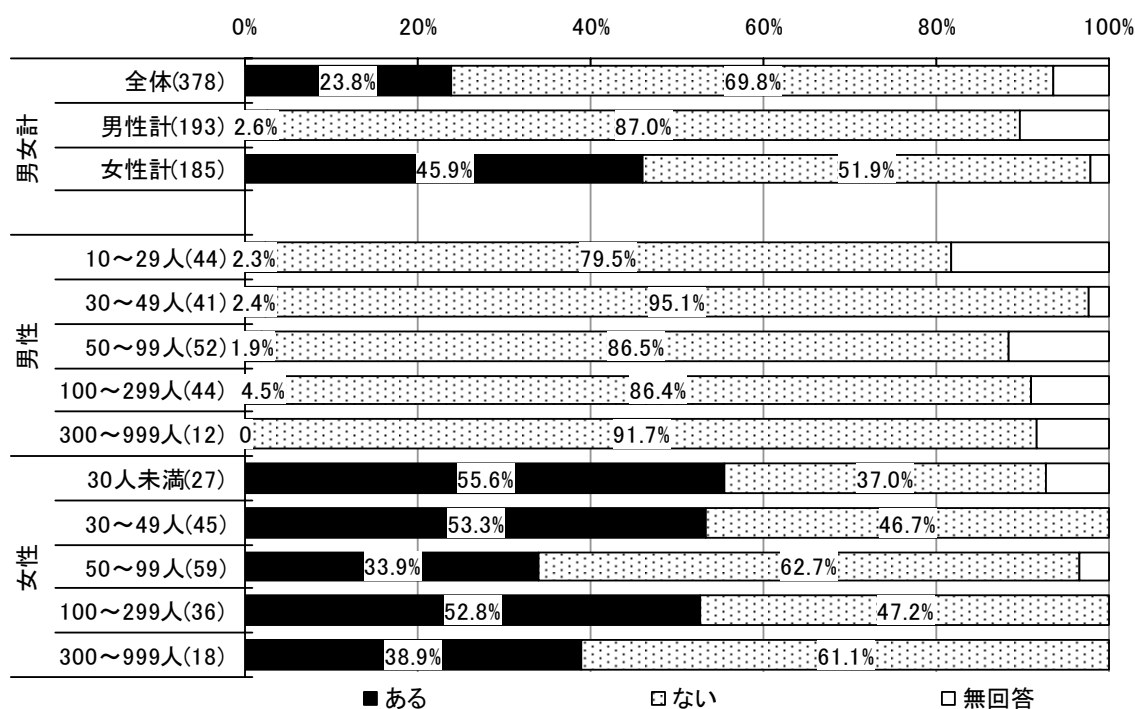


②家族事由で退職した経験

新卒採用以外で採用された場合、これまでに結婚や出産により退職した経験があるのかを尋ねたところ、全体では「ない」がほぼ7割を占めるものの、男女差が極めて大きい。

男性の場合には、「ある」が約3%である一方、女性では45.9%と、ほぼ半数弱が「ある」と回答している（図表1-4-10参照）。

図表1-4-10 回答者の性別・企業の規模別・結婚・出産、家族事由による退職経験
(n=378)

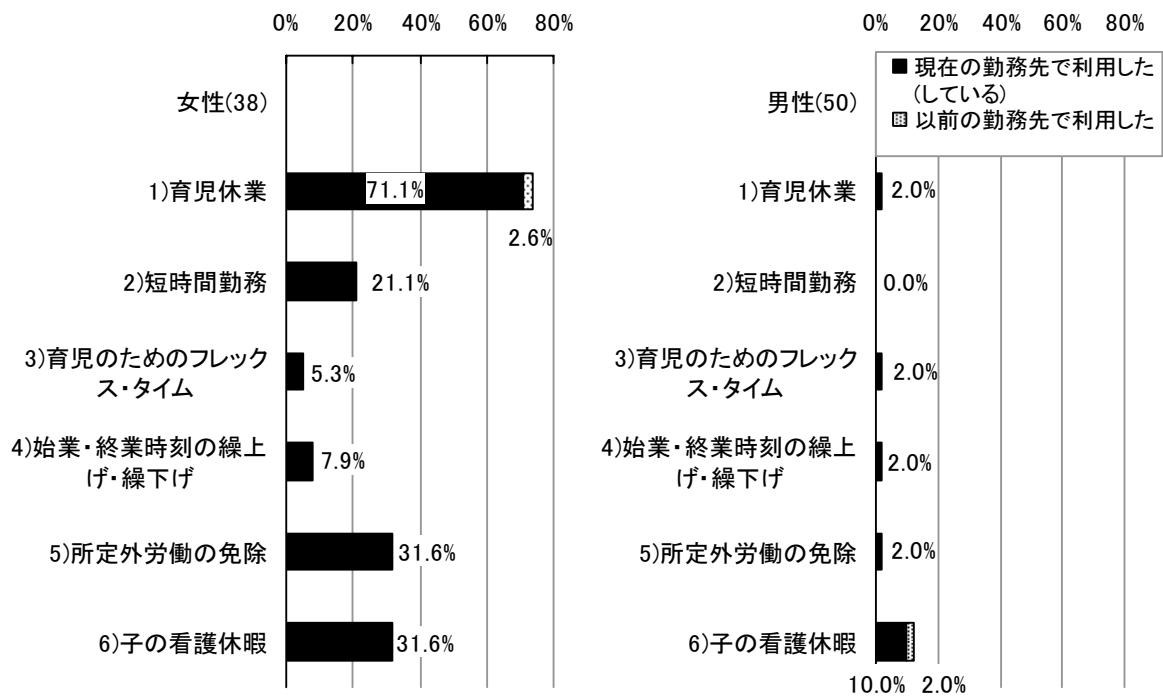


③仕事と育児の両立支援制度の利用状況、ニーズ

先ほど上で見たように、小学校入学前の子供がいる従業員は、全体で約1/6であった。そのうち、女性で、現在の勤務先において育児休業を取得したのは、約7割である。

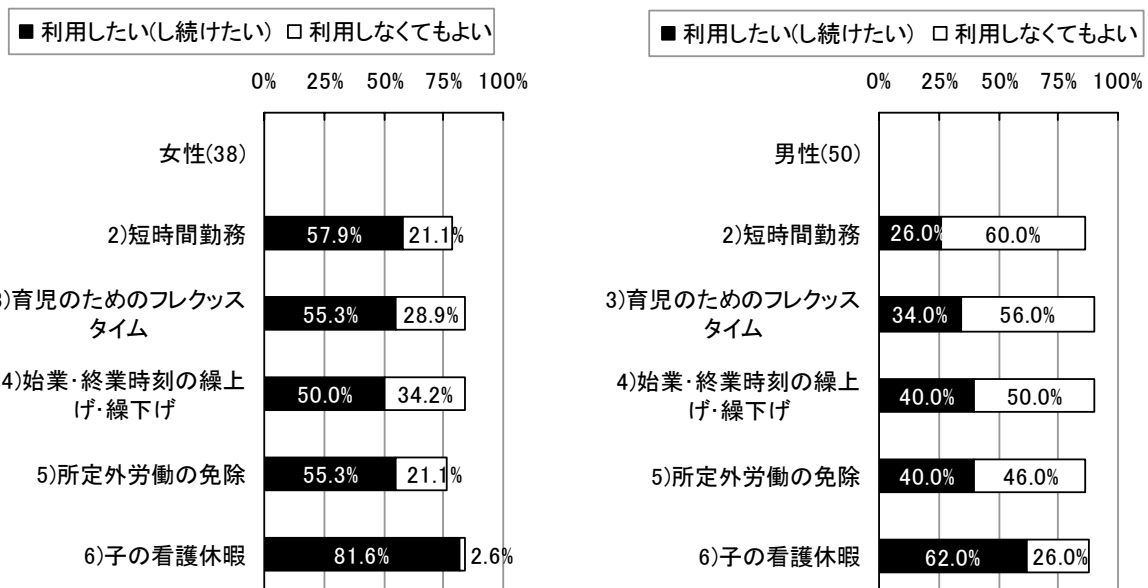
それと関連して、両立支援策の中では、「所定外労働の免除」、「子供の看護休暇」を利用した女性が、約3割となっている（図表1-4-11参照）。

図表1-4-11 性別・育児休業および両立支援策の利用者
(小学校入学前の子どもがいる従業員のみ)



両立支援施策の利用率を男女別にみると、圧倒的に女性の指摘率が高くなっており、男性の利用は、少なくとも現時点ではごく例外的とも言える比率である。しかしながら、ニーズという点からみれば、男性にもこうした施策のニーズはあると思われる。特に、子供の看護休暇については、女性では約8割であるが、男性でも約6割の水準にある（図表1-4-12参照）。

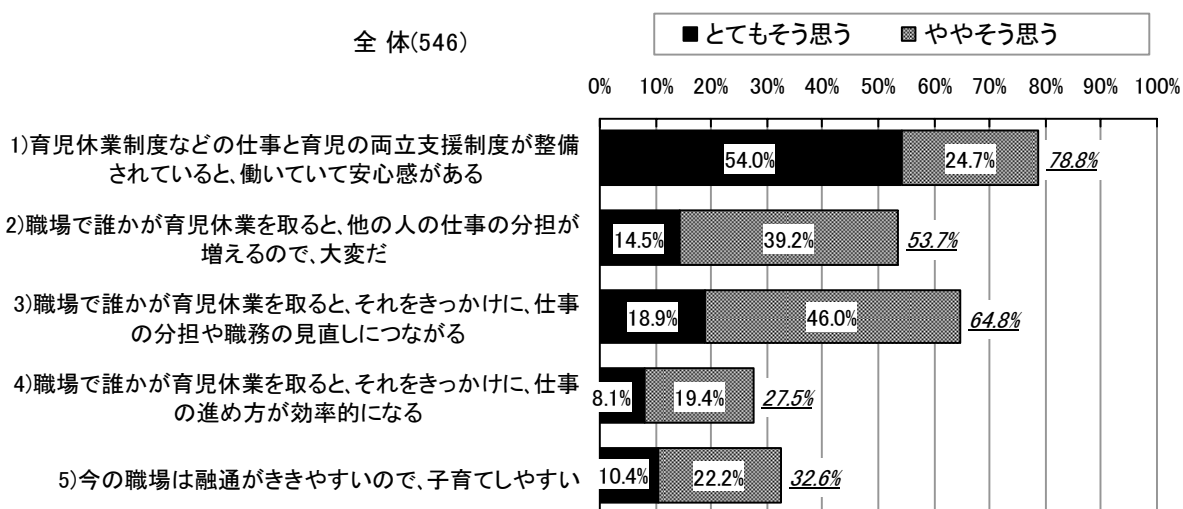
図表1-4-12 性別・各両立支援策の利用希望
(小学校入学前の子どもがいる従業員のみ)



④仕事と育児の両立支援策の影響・効果などに関する考え

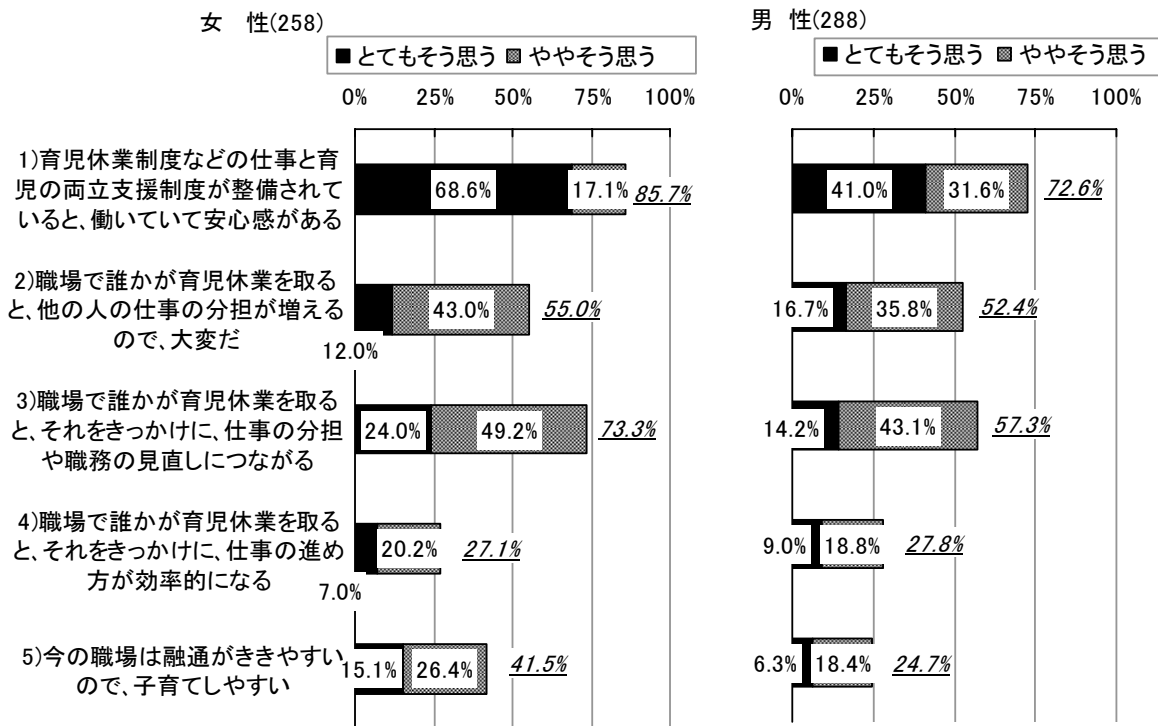
WLB 施策の影響や効果という点について尋ねた結果は、図表 1-4-13 にみるように、全体で、「制度が整備されていると、働いていて安心感がある」が、約 8 割（「とてもそう思う」＋「ややそう思う」の合計）の指摘率となっている。そして、「育児休業者をきっかけに、仕事や職務の見直しにつながる」が約 6 割強となっていた。その一方で、「育児休業者がいると、仕事分担が増えて大変」との回答も 5 割を超えている。

図表1-4-13 仕事と育児の両立支援策の影響・効果等に関する考え



また、これを男女別で見た場合、女性では「働いて安心感がある」との回答が、ほぼ 9 割弱の水準に達している。そして、「同僚が育児休業を取得した際、それをきっかけに、仕事や職務の見直しにつながる」という回答も 7 割を超え、いずれの指摘率も男性に比べると、ほぼ 15% 程度高い指摘率となっている。また、「融通がききやすいので、子育てしやすい」に関しては、全体では約 1/3 程度の回答であったが、女性では約 4 割の指摘率となっていた（図表 1-4-14 参照）。

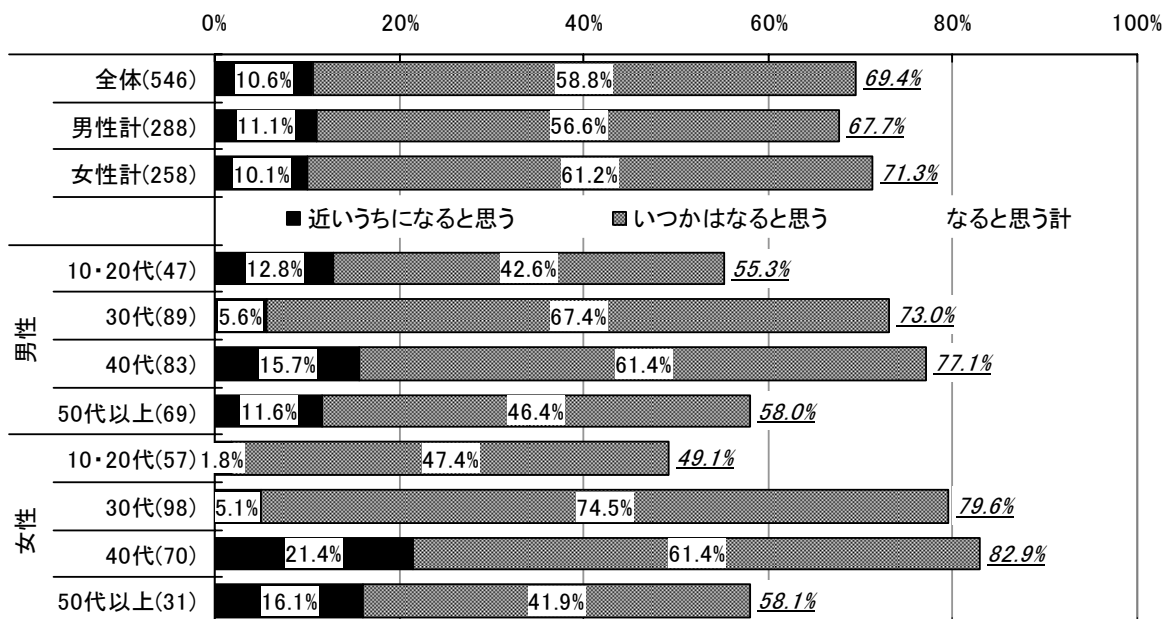
図表1-4-14 性別・仕事と育児の両立支援策の影響・効果等に関する考え



⑤家族の介護見通しと介護時の就業継続希望

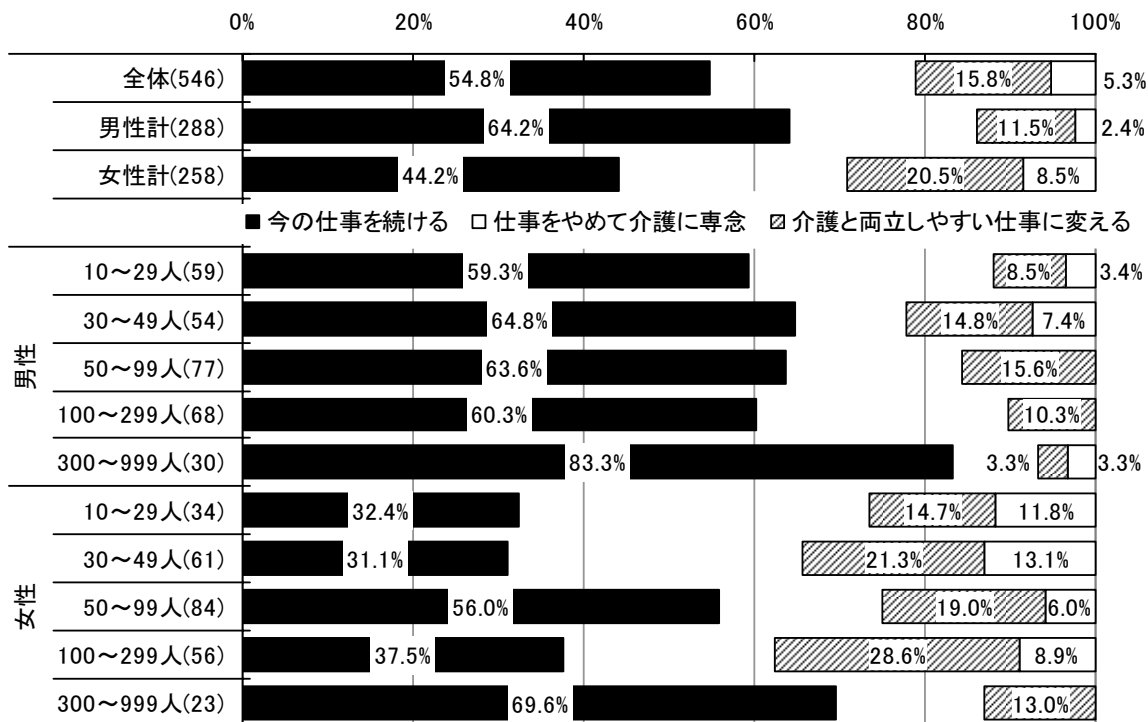
家族の介護に関しては、今後、自分が家族の介護をするようになるという見通しをもつ従業員は男女とも約7割にのぼる。年代別には、特に、30・40代で高くなっている（図表1-4-15 参照）。

図表1-4-15 性別・年齢区分別・今後の家族の介護の見通し



では、介護が必要になった場合でも、「今の仕事を続ける」か否かに関しては、「続ける」という回答が、男性6割強、女性で4割強であった。ただ、女性では「介護と両立しやすい仕事に変える」と思うと約2割が回答している（図表1-4-16参照）。

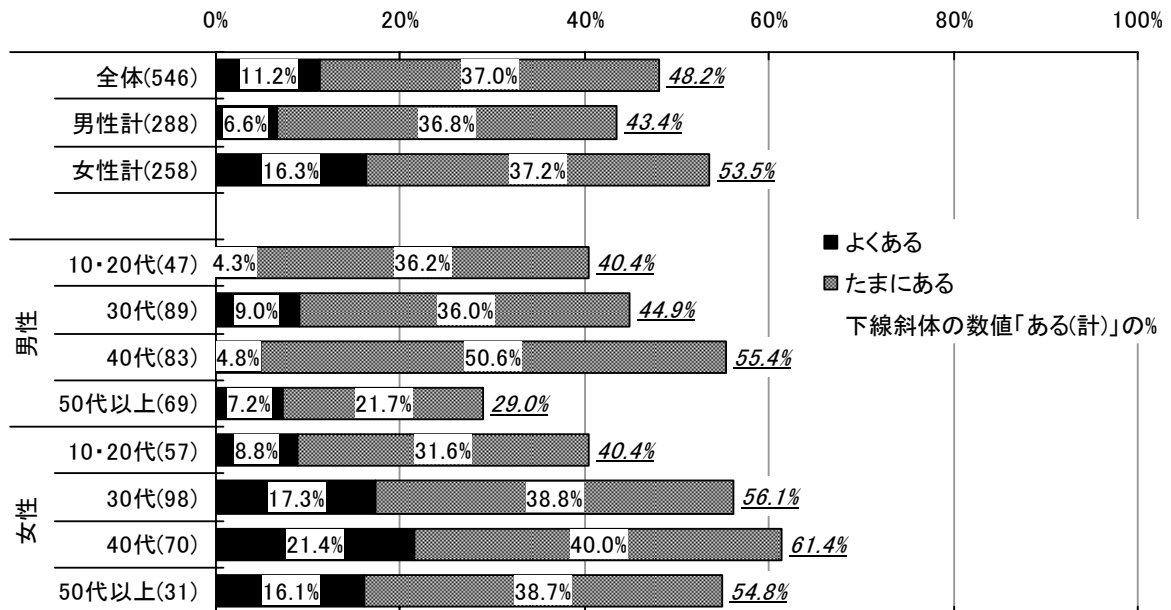
図表1-4-16 性別・企業規模別・介護時の就業継続希望



⑥仕事拘束感と家庭生活拘束感

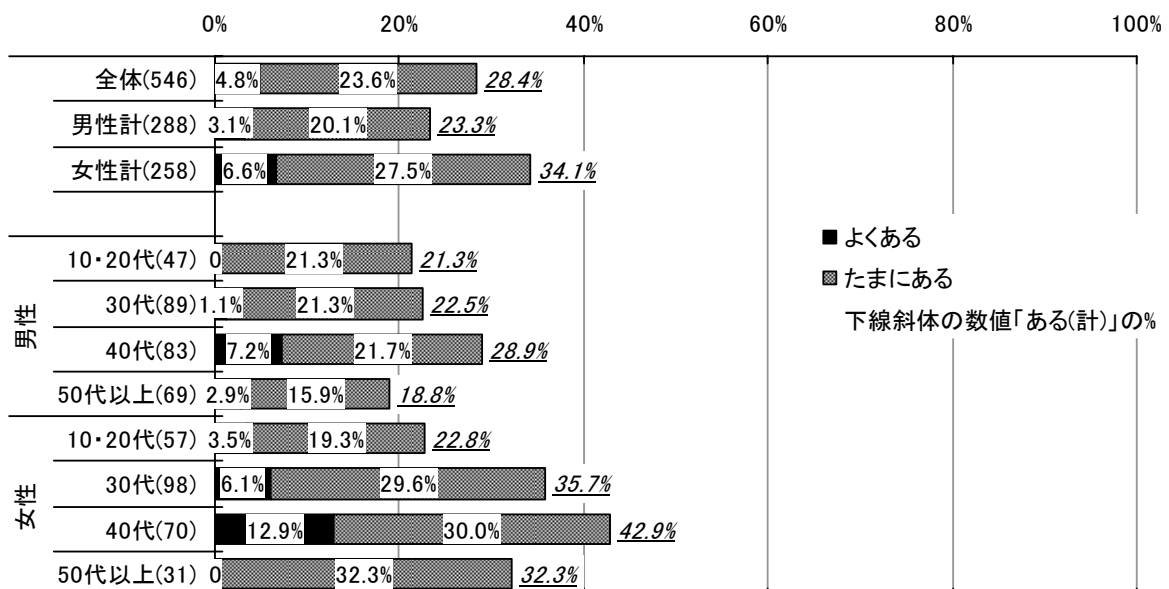
仕事と育児や介護との両立について、意識レベルではどのように捉えているのかをたずねたのが、仕事拘束感についての質問である。結果は、図表1-4-17に見るように、「仕事のために家事／育児／介護ができていない（仕事拘束感）」ことがある（「よくある」＋「たまにある」の合計）のは、全体で半数弱となった。男女別では、男性で4割強、女性で過半数となっている。年齢別には、男女とも40歳代で6割前後と最も高い。中でも特に、40歳代女性で、「よくある」との回答が2割を超えている。

図表1-4-17 性別・仕事拘束感



逆に、「家事／育児／介護のために仕事での責任が果たせていない（家庭生活拘束感）と感じること」はあるかを尋ねると、「ある」（「よくある」＋「たまにある」の合計）が全体では3割弱、男性で2割強、女性で3割強となっていた。年齢別には、上と同様に、男女とも40代で最も高くなっている（図表1-4-18参照）。

図1-4-18 性別・家庭生活拘束感



5. まとめと考察

前節までで、これまでに実施した調査結果概要をまとめた。そこで浮かび上がってきた中小企業の姿は、企業調査からは、

- ①「ほぼ全員中途採用」という企業が約5割を占める一方で、長期雇用方針を堅持しようとする企業が多い。
- ②より大規模企業に比して、基本的な人事管理制度の整備は、十分には進んでいない。
- ③育児休業取得率は、より規模が小さくなるほど低く、マクロ・データが示す傾向と一致している。
- ④WLB 施策に積極的と捉える企業が約2割である一方で、全体の3/4が消極的と答えている。
- ⑤WLB 施策に積極的であることのメリットは、「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」などである。
- ⑥約半数の企業が、両立支援策の定着や利用率を上げるための取り組みを「何もしていない」。

といった点が明らかとなった。

そして、従業員調査で明らかになったのは、

- ①「中途採用/再雇用」が6割強を占める一方、「企業側は長期雇用方針を堅持」と、約4割が認識している。
- ②「今の会社で働きたい」と考える従業員は、約2/3である。
- ③中途採用者等(新卒採用者以外)のうち、結婚・出産を機に仕事を辞めた経験「有り」は、男性で約3%、女性は5割弱となっている。
- ④「小学校入学前の子供がいる」従業員は、全体の約1/6である。
- ⑤その内で、女性で育児休業を取得したのは約7割であり、「所定外労働の免除」、「子供の看護休暇」が約3割となっている。
- ⑥WLB 施策の影響・効果は、「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」一方で、「育児休業者がいると、仕事分担が増えて大変」などがあげられている。
- ⑦両立に関する意識・「仕事のために家事ができない」は、肯定否定が双方とも5割弱で、ほぼ同率となっている。

第2節でも述べたとおり、われわれは、これまでの人事管理の仕組みを「土台」として捉え、その上で新しい両立支援をはじめとする WLB 施策が加わるという関係性を考えてきた。それは、大企業の人事管理のあり方を念頭においたものである。そして、WLB 施策の

中で両立支援が今後の人事管理を考える上で一つの重要な視点となりうるのではないかという観点から、検討を加えた。

そうした観点からすれば、今まとめたように、今日の中小企業では、基本的により小規模であるほど、両立支援制度は整備されておらず、その前提としての人事管理制度も十分には整備されていない。次章以降では、ではなぜこうした状況になっているのかを探っていくが、まずは、人事管理の仕組みをよりわかりやすく再整理した上で、人事管理と両立支援策との関連性を検討する。両立支援の仕組み・現状が、人事管理の根本的な部分といかに関連しているのか否かという点である。

人事管理の中でももっとも基本的な要素の一つである従業員の雇用方針を軸としてみた際に、それらが両立支援の現状とどのように関連しているのかを確認する。その上で、多くの企業で両立支援施策の整備が進んでいない現状で、そうした仕組みが備わっている企業には、より根本的にはどういった理由が見いだせるのかを考えることにしたい。より積極的な理由が見いだせるのか、あるいは、あくまでも状況に対応しているのか、そうした点を明らかにすることも、今後を考えるためには、きわめて重要である。そして、本報告書で中心的に取り上げようとする「制度はないが、運用でカバーしている」という問題も、このような文脈で現状を考えてはじめて統合的な説明が可能となろう。では、次章でまず、基本的な人事管理と WLB との関連性について、検討を加えていく。