

## 第6章 中小企業における両立支援の現状と課題

本稿では、これまで中小企業における仕事と育児・介護との両立について、実態を明らかにしてきた。各章で明らかにした知見を要約し、今後の検討課題をまとめておきたい。

### 1. 各章のサマリー

#### 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。

## 2. 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、強調されてよかろう。

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ろう。

## (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（2009a）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。

## 〔参考文献〕

- 池田心豪 2010 『介護期の退職と介護休業―連続休暇の必要性と退職の規定要因―』、『日本労働研究雑誌』 No.597
- 2010 『ワーク・ライフ・バランスに関する社会学的研究とその課題―市雄琴家庭生活の両立に関する研究に着目して―』、『日本労働研究雑誌』 No.599
- 今田幸子・池田心豪 2004 『仕事と育児の両立支援策の拡大に向けて』 JILPT Discussion Paper Series 04-12労働政策研究・研修機構.
- 大沢真知子 2006 『ワーク・ライフ・バランス社会へ：個人が主役の働き方』 岩波書店.
- 小倉一哉 2007 『エンドレス・ワーカーズ』 日本経済新聞出版社.
- 金井篤子 2002 「キャリア・ストレスとワーク・ライフ・バランス」『日本労働研究雑誌』 No.503: 54-62.
- 川口章 2002 「ファミリー・フレンドリー施策と男女均等施策」『日本労働研究雑誌』：15-28.
- 上林千恵子 2001 「中小企業の育児支援と育児休業制度：中小企業19社の事例から」『社会志林』 47(3)法政大学社会学部: 129-158.
- 学習院大学経済経営研究所（編） 2008 『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス：ワーク・ライフ・バランス塾と参加企業の実践から学ぶ!成果測定のための評価指標付き』 第一法規.
- 厚生労働省雇用均等・児童家庭局編 2009 『平成20年度 雇用均等基本調査 結果報告書』 国立社会保障・人口問題研究所 『出生動向基本調査』（1992年、20002年、2005年版）
- 子ども未来財団編 2005 『中小企業の子育て支援に関する調査報告書』
- 坂爪洋美 2002 「ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス」『日本労働研究雑誌』：29-42.
- 佐藤博樹（編）2008『ワーク・ライフ・バランス：企業の子育て支援（子育て支援シリーズ）』
- 佐藤博樹 2008 「セーフティネットとワークライフバランス：能力開発機会・法知識・時間制約」、『私たちの働き方と社会保障』（平成19年度厚生労働科学研究 政策科学推進研究事業公開シンポジウム）
- ・武石恵美子 2004 『男性の育児休業―社員のニーズ、会社のメリット』中公新書.
- ・————— 2010 『職場のワーク・ライフ・バランス』 日本経済新聞出版社.
- 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』
- 袖井孝子 1995 「介護休業制度の現状と課題」、『日本労働研究雑誌』 427.
- 武石恵美子 2004 「男性はなぜ育児休業を取得しないのか」、『日本労働研究雑誌』 525.

- 2006a 『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房.
- 2006b 「企業からみた両立支援策の意義—両立支援策の効果研究に関する一考察—」、『日本労働研究雑誌』553.
- 男女共同参画会議・少子化と男女共同参画に関する専門調査会編 2006 『両立支援・仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）推進が企業等に与える影響に関する報告書—男女共同参画を促進する環境づくりが経済・企業等に与える影響』
- 中小企業庁 2006 『中小企業白書2006年版』
- ロナルド・ドーア 2005 『働くということ』 中央公論新社.
- 内閣府 2007 『仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章』
- 2007 『仕事と生活の調和推進のための行動指針』
- 2010 『仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の新合意について』
- 西嶋美那子 2002 「企業戦略としてのワーク・ライフ・バランス」『日本労働研究雑誌』No.503
- ニッセイ基礎研究所 2006 『両立支援と企業業績に関する研究会報告』  
([www.mhlw.go.jp/houdou/2006/06/h0623-2.html](http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/06/h0623-2.html))
- 日本経済新聞 2008 「子育て支援計画の義務付け、社員101人以上に拡大へ」(2月11日)
- 浜島幸司 2006 「介護生活の実態と仕事生活への影響—どのような支援が必要なのか—」、労働政策研究・研修機構『仕事と生活の両立—育児・介護を中心に—』
- 藤本哲史 1998 「アメリカにおける企業の家族支援制度の展開」『日本労働研究雑誌』No.459: 63-72.
- 前田正子 2002 「ファミリー・フレンドリーな職場と労働組合の役割」『日本労働研究雑誌』No.503: 43-53.
- 守島基博 2010 『人材の複雑方程式』 日本経済新聞出版社.
- 両角道代 2008 「ワーク・ライフ・バランスの基本原則—育児と雇用の両立をめぐるスウェーデン法の発展を素材として—」、『大原社歌問題研究所雑誌』No.594
- 労働政策研究・研修機構 2006a 『仕事と育児の両立支援：企業・家庭・地域の連携を』労働政策研究報告書 No.50.
- ・ ————— 2006b 『介護休業制度の利用拡大に向けて：「介護休業制度の利用状況に関する研究」報告書』労働政策研究報告書 No.73.
- ・ ————— 2007a 『仕事と生活—体系的両立支援の構築に向けて—』
- ・ ————— 2007b 『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』、JILPT調査シリーズNo.37.
- ・ ————— 2009a 『出産・育児期の就業継続と育児休業：大企業と中小企業の比較を中心に』労働政策研究報告書 No.109.
- ・ ————— 2009b 『中小企業の雇用管理と両立支援に関する調査結果』JILPT

調査シリーズNo.54.

—————・————— 2010 『中小企業の雇用管理と両立支援に関する調査結果(2)』

JILPT 調査シリーズ No.69.

山口一男・樋口美雄（編） 2008 『論争日本のワーク・ライフ・バランス』 日本経済新聞社.

山口一男 2009 『ワーク・ライフ・バランス：実証と政策提言』 日本経済新聞社.

脇坂明 2002 「育児休業制度が職場で利用されるための条件と課題」、『日本労働研究雑誌』 503.

————— 2006 「ファミリー・フレンドリー施策の普及は少子化抑制のためだけにあるのではない」、『日本労働研究雑誌』 553.

————— 2006 「ファミリー・フレンドリーな企業・職場とは——均等や企業業績との関係」 『季刊家計経済研究』 No.71 家計経済研究所: 17-28.

————— 2009 「WLBの定着・浸透——制度・実態ギャップと中小企業」 『日本労働研究雑誌』 583: 4-13.

————— 2009 「中小企業におけるワーク・ライフ・バランス」 『経済論集』 学習院大学45(4).

脇坂明・藤本哲史 2008 「従業員のライフ・ワーク・バランス意識 ——仕事要求度・コントロールモデルに基づく検討」 『経済論集』 学習院大学45(3).

Nick Bloom, et.al. 2006 'Work-Life Balance, Management Practices and Productivity' CEP.