

# 企業と従業員双方から見たワーク・ライフ・バランス

## ——中小・中堅企業の現状

JILPT主任研究員 中村良二

### 1 少しでも働きやすい職場をめざして

ワーク・ライフ・バランス（以下、WLBと略記する）という言葉が世に出たから、すでに久しい。いろいろな状況で、実に様々な意味に使われてきたため、言葉自体は知られてきているものの、肝心の内容になると、いま一つはつきりしない部分が多い。

ここであらためて、その拡大してしまつた意味の世界を、再整理してみようというのではない。元々、この言葉が提起したのは、何はさておき、「少しでも多くの人々が、なるべく無理なく快適に働けるような仕組み、環境を作り、その整備を目指す」ということではなかったのだろうか。大切なのは、そうした方向にわずかずつでも進むことであり、WLBという言葉に拘ることではない。むしろ、その前提には、「きちんと働いて、成果を出す」ことが求められる。

働きやすさと一口に言っても、そこには、通常の勤務・仕事にかかわる部分と、緊急の場合との二つに大別される。前者の意味でいえば、これまで延々と、WLBという言葉が登場するはるか以前から検討されてきた、働く

ことに関するほぼすべての項目が含まれよう。永遠の課題である。WLBという言葉が取り上げられてきたのは、どちらかといえば、後者の意味合いにおいてだつたように思われる。まさに、育児や介護に携わりながら、通常とは異なる状況の下で働こうとする時、どのような問題が起こり、それをどのようにすればいいのかを考えることである。そして、「働き続けたいのにもかかわらず、なんらかの仕組みや制度がな



いたために、働き続けることができない」なら、改善が必要である。

周知のとおり、女性が出産を経て継続就業できるかは、長く検討され続けた最大の問題の一つである。実にさまざまな取り組みが行われてきたことはここであらためて言うまでもないことであるが、世代が変わつた今でも、約七割の女性は、出産を期に退職しているのが現状である（労働政策研究・研修機構、二〇〇七、p.203）。その女性たちが、出産に際して、自ら望み納得したうえでいったん仕事を辞めるのなら、基本的には、「働き続けるべきである」と、他人が口を挟むことではなからう。しかしながら、「働き続けたいにもかかわらず、辞めざるを得ない」のなら、これは、なんとかしなければならぬ。

企業の姿は、千差万別である。企業により、備えている仕組みは異なり、そこで働いている従業員の構成も、そして、従業員が望んでいることも異なっている。そうした違いはあるにせよ、少しでも多くの人々が、望ましい働き方で、仕事をする・継続することができるようにするためには、何が必要なのかを考えることが大切であることは疑いない。そして、そのためには、

できる限り正確に現状を把握することが必須である。

企業組織であれば、各々の従業員は、「きちんと働いて成果を出し、組織全体の業績に貢献すること」が求められることは当然のことであるが、現時点で、皆がより快適に、そして十分に能力を発揮し成果を上げるために、両立支援をはじめとするWLB施策におけるわが国全体、とりわけ、中小・中堅企業の状況はどうなっていて、何が問題となっているのか、今後何が必要となってくるのか、まずはどこからならできそうなのかについて検討する。

### 2 企業側が考えているWLB

以下で紹介するのは、二〇〇八年、二〇〇九年にわれわれが実施した、全国一万人の中小・中堅企業を対象とした調査結果の一部である。およそ二〇〇社における、WLBという視角から見える企業の現状は、いかなるものであろうか。詳しくは、労働政策研究・研修機構（二〇〇九）をご覧いただきたい。

最初に、長期安定雇用に対する方針からみると、「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」と考える企業が、全体の約七割となつて

図1 育児休業制度の規定の有無

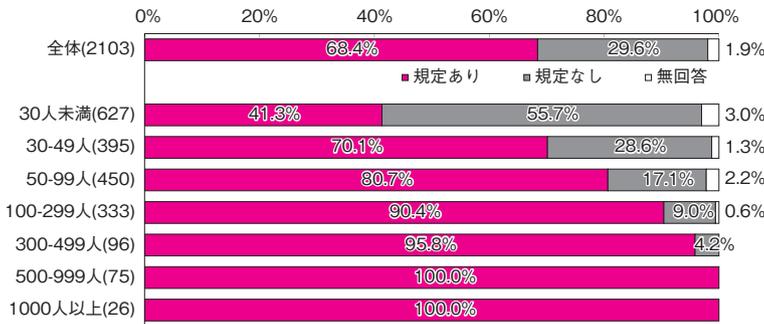
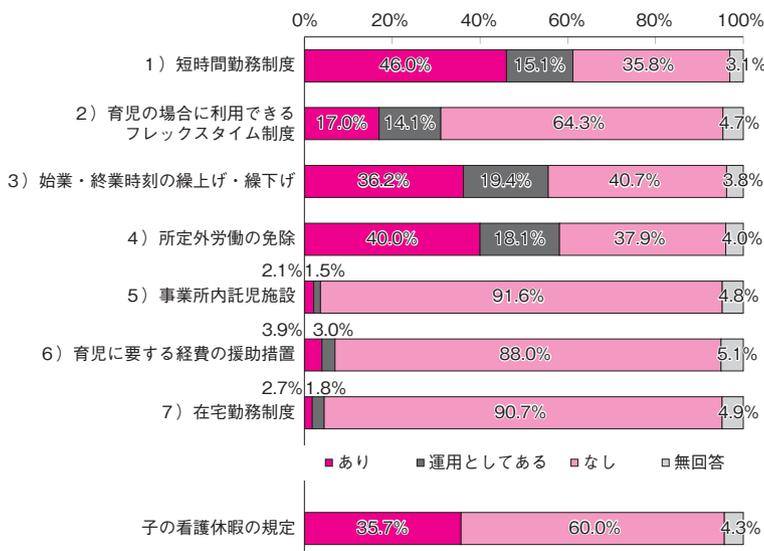


図2 育児のための制度・規定の有無



いる。「対象者を限定して維持」、長期安定雇用は経営における「優先的な課題ではない」はそれぞれ、約二〇%、五%となっている。少なくとも方針の上では、長期安定雇用は重要な経営課題である。

実際の採用はどのようになっているのかをみると、男女共に、ほぼその傾向は同じである。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」）が約二二%、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」）が約七〇%であった。その中でも、「ほぼ全員中途採用だっ

た」は、ちょうど五割となっている。この傾向は、企業規模間で相当差異が大きく、規模が大きくなるほど、新卒採用が中心となっている。「ほぼ全員中途採用」比率は、三〇人未満企業で六四%であるのに対して、五〇〇人超企業では、ほぼ一割となっている。

基本的な人事制度の整備状況を見ると、賃金表や定期昇給制度など、基本的と思われる制度の中で、全体でほぼ八割程度と多数の企業が導入している。回答したのは、「退職金制度」(七九・六%)、「賞与制度」(七八・六%)の二つだけであった。そして、「賃金表」、「定期昇給制度」が続くが、ほぼ六割の水

準に留まっている。このように、基礎的と思われる制度であっても、企業規模間の差異が大きく、特に「人事評価制度」では、五〇〇人超企業では約八三%であるのに対して、三〇人未満企業では三〇%弱という水準に留まっている。

こうした状況・「土台」の基に、WB施策は展開されている。

育児や介護との両立を考える際に、まずその前提として、労働時間をいかに短縮していくのかはきわめて重要である。いかに「仕事以外に、時間を使いたい」と思っても、連日連夜の残業では、どうしようもない。時短を進めるために、ノー残業デーなどが具体的な取り組みとして考えられるが、その中から、複数回答で実施している施策を聞いた。

その結果、全体として回答率が高かったのは、「労働時間の適正化に向けた仕事の役割・分担の見直し」(四七・一%)、「長時間労働の者やその上司に対する注意や助言」(三七・九%)の二項目であった。人事制度整備の場合と同様に、企業規模間の差異が大きい。「長時間労働の者やその上司に対する注意や助言」は、「三〇人未満企業」では約一七%である一方で、五〇〇人超企業では八〇%と、取り組みに大きな開きが見られた。次に、両立支援制度そのものについての状況をみる。

(制度が明文化されているか否か)については、全体では「規定あり」が約六八%という水準にあった。ここでも企業規模間の差異は大きく、三〇人未満企業では約四割の水準に留まるのに対し、一〇〇人以上の規模では、九割を越えている。五〇〇人を越えると、一〇〇%となっている(図1)。

そして、育児のための短時間勤務制度など、他の仕組みの整備状況を見ると、制度「あり」の比率が高い順に、「短時間勤務制度」(四六・〇%)、「所定外労働の免除」(四〇・〇%)、「始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ」(三六・二%)となっている。ここでは、制度の有無のみならず、「制度はないが、運用としてある」場合も尋ねた。その回答は、ほぼ一五・二〇%という比率であった(図2)。

次に、実際に出産し、育児休業を取得した女性従業員がいたのかをみるために、調査時点からさかのぼって過去三年間の間に、出産した社員(男性の場合には、配偶者の出産)の有無、その後、育児休業を取得した社員の有無、退職者の有無を尋ねた。

女性・正社員では、出産者がいた企業が全体の三三・〇%、育児休業開始者がいた企業が二六・一%、退職者のいた企業が九・七%となっていた。そもそも、出産者がいた企業の比率は全体の三分の一の水準ほどと、決して高い訳ではない。さらに、これを企業規模別にみると、その差異が大きい。企業規模が大きいくほど、この比率は高くなっている。三〇人未満企業で一四・七%である一方で、五〇〇人超企業では、ほぼ八〇%の水準にある。

図3 WLB施策取り組み状況

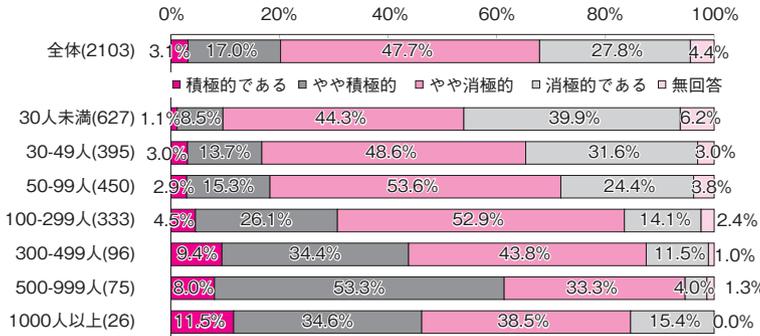
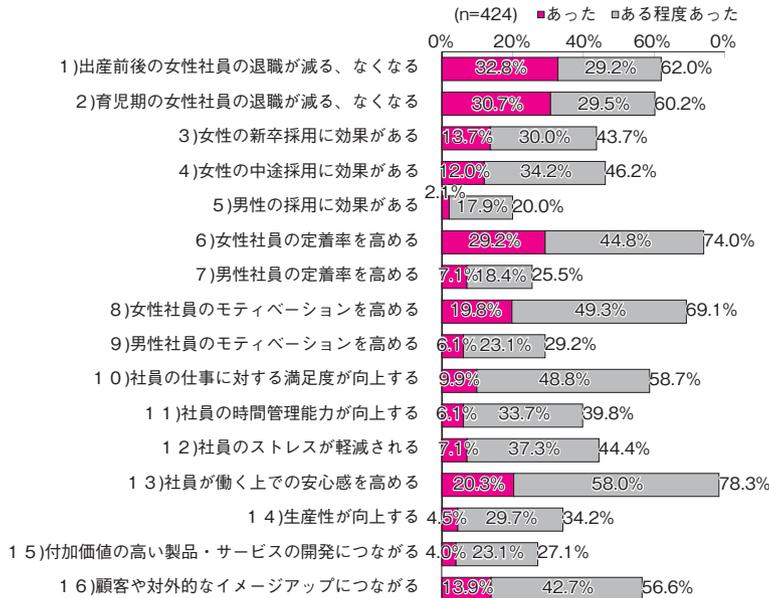


図4 WLB施策取り組みの効果



逆に、WLBの支援策への取り組みが「やや積極的である」、「消極的である」と回答した全体の約七割の企業には、続けてその理由を尋ねた。もっとも多かったのは、「法律の範囲内で制度を設けており、それ以上は困難」

が、四五%とほぼ半数近くにのぼった。それに続けて、二割を越える水準でみると、「人手が不足していて、手が回らない」(三〇・四%)、「子育て期の社員がいない」(二六・〇%)、「コスト面の負担に耐えられない」(二二・一%)という結果であった。

こうした結果のうち、第一位、第二位の「法律の範囲内で」、「人手が不足して」は、企業規模が大きいほど、指摘率が高くなっている。「法律の範囲内で」では、五〇〇人超企業では約七割の水準にある一方で、三〇人未満企業では三割に満たない水準となっていた。

逆に、企業規模が小さいほど回答率が高かったのは、「子育て期の社員がいない」(三〇人未満企業で約三六%、五〇〇人超企業では約四%)であった。

最後に、各企業が、両立支援策の定着や利用率を上げるために、どのような取り組みをしているのかを尋ねた結果についてみておく。

社内での周知や人事担当者への研修などの周知や、役員が直接、社員の意見を聞いて「(一五・五%)」、「制度を社内によく周知・PRしている」(二五・四%)であった。その一方で、「特になにもしていない」との回答は、五〇・四%と半数を超えていた。こうした過半数が、いったいどういった企業であるのかについて、さらに詳細に検討する必要がある。

さらに、育児や介護で職場を離れる従業員が出た場合、その従業員が担当していた業務をどのように代替するのかが問題となる。上述のように、育児休業取得者がいた企業(全体の約四分の一)に尋ねると、「代替要員は補充せず、同じ部署内で対応した」が五七・八%、「社外から人員を補充した」(四四・五%)、そして、「社内の他の部署から人を異動させた」(二五・一%)という結果になっている。「社内他の部署から」という選択肢は、一定規模以上の企業における対応策となるため、企業規模が大きいほど回答率が高まるという傾向があるが、それを除けば、

ほぼすべての規模で、まずは「同じ部署内で対応」し、次善の策として「社外から人員を補充」という対応をとっている。

企業ごとの取り組みの様子は、相当差異が大きいことが浮かび上がってくるが、各企業は自らの取り組みをどのように評価しているのかについて、積極的に消極的かという意識レベルで尋ねた。

全体の結果としては、約七割の企業が、自らを消極的(「消極的である」+「やや消極的である」)と評価している。積極的(「積極的である」+「やや積極的である」)は、ほぼ二割の水

準に留まっている。ただ、これも図にみるように、規模間の差異が大きい(図3)。

積極的と回答した場合には続けて、その効果を尋ねた。効果があった(「あった」+「ある程度あった」と)の回答が多い順に、「社員が働く上での安心感を高める」(七八・三%)、「女性社員の定着率を高める」(七四・〇%)、「女性社員のモチベーションを高める」(六九・一%)の三項目が、ほぼ七割の水準にあった(図4)。

そして、はつきりと「効果があった」という回答が多かった項目を挙げると、指摘率の多い順に、「出産前後の女性社員の退職が減る」(三二・八%)、「育児期の女性社員の退職が減る」(三〇・七%)、「女性社員の定着率を高める」(二九・二%)の三項目が、ほぼ三割の水準にあった。企業が認識している、WLBの効果をもとめていえば、「安心感、定着率、モチベーション」である。

社内での周知や人事担当者への研修などの周知や、役員が直接、社員の意見を聞いて「(一五・五%)」、「制度を社内によく周知・PRしている」(二五・四%)であった。その一方で、「特になにもしていない」との回答は、五〇・四%と半数を超えていた。こうした過半数が、いったいどういった企業であるのかについて、さらに詳細に検討する必要がある。

### 3 従業員からみたWLB

ここまで、企業側から見るWLBの状況を検討してきたが、視点を変えて従業員側からみたWLBの状況を検討する。これは、二〇〇九年に実施した従業員調査の結果の一部である。詳しくは、労働政策研究・研修機構（二〇一〇）を参照されたい。

まず採用からみると、全体では、約六五%が「中途採用／再雇用」であった。「新卒採用」は三割強となっている。企業規模別にみると、男女ともに、「新卒採用」比率が高まる傾向がある。

そうした中で、退職経験のある場合、結婚・出産退職または家事・育児・介護に専念するために退職した経験の有無を尋ねると、「あり」と回答したのは、全体では、三二・五%であった。「ない」が、ほぼ七割の水準にある。この点については、男女で傾向が相当異なり、「ある」とした回答が女性では、半数弱の四五・九%である一方で、男性では約三%にすぎない。

次に、長期雇用に関する方針についての見方は、企業側に尋ねたと同様の選択肢に「わからない」を加えた四つの選択肢により、検討した。

「企業側が『できるだけ多くの社員を対象に維持しようとしている』だろう」と考えているのは、四二・七%であった。「対象者を限定して維持」「経営上の優先課題ではない」がそれぞれ約一三%であり、「わからない」が一九・五%と三割弱の水準にのぼる。

選択肢が異なるため、企業調査結果との単純な比較はあまり意味がないが、「できるだけ多くの社員に維持」の回

答率が、従業員側でやや低くなっていることと、こうした基本的な企業の方針についても「わからない」という回答が三分の一弱となるのが、特徴としてあげられよう。

そして、雇用方針をこのように見ている中で、自らのキャリア展望をどのように考えているのかについては、「今の会社で働き続けたい」との回答が、ほぼ三分の二の六五・八%となった。「いずれは他社へ転職」を考えているのは、一割強である。「いずれは独立・開業」との回答はさらに少数派で、約二%にすぎない。「家事などに専念するため、いずれはやめたい」という選択肢も設けたが、全体としては約五%の水準であった。

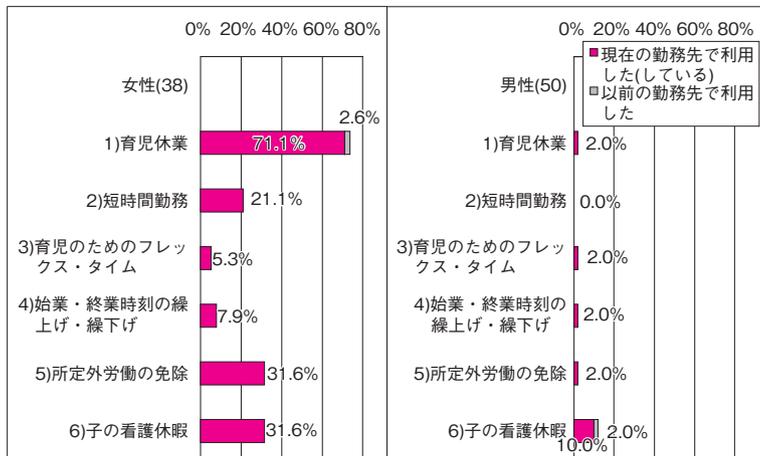
ただ、これらの回答も、男女別には、やや傾向が異なる。男性の場合には、「今の会社で働き続けたい」が七割を超える水準にあり、「家事などに専念するため、いずれは辞めたい」は〇・三%とごくわずかであった。女性の回答をみると、「今の会社で」が約六割となると同時に、「家事などに専念するため、いずれは辞めたい」が約一割弱の水準にあることが、相違点である。

次に、就学以前の子どもの有無をみてゆく。こうした小さな子どもを抱える従業員は少数派である。全体では、一六・一%と約六分の一の水準であった。男女での差異はほとんどない。

これらの従業員に対して続けて、両立支援のための制度・仕組みを使ったことがあるのかを尋ねた。女性（N=38）では、もつとも多かったのは「育児休業」の取得で、約七割であった。それに、「所定外労働の免除」、「子の看

護休暇」が三割強で続いている。男性（N=50）では、もつとも多かったのが、「子の看護休暇」だが、ほぼ一割という水準にあった。ちなみに、「育児休業」の取得は二%である（図5）。このように、実際の利用経験は、女性の育児休業取得を除けば、非常に少ない水準に留まっているが、それは「ニーズがないから」ではない。むしろ、男性も含め、こうした両立支援策のニーズが高いと考えるべきであろう。こうした両立支援策を今後も利用できるならしたいのかを尋ねると、とくに、看護休暇では、女性で八割、男性でも六割が「利用したい」と回答している。

図5 WLB施策の利用状況



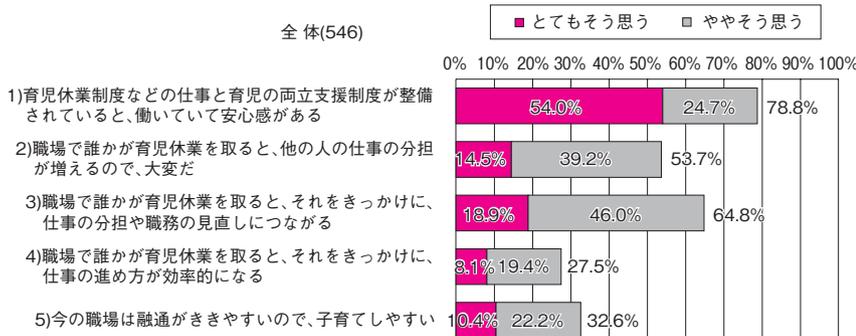
「両立支援の影響・効果を、従業員たちがどのようにみているのかについては、いくつかの選択肢から尋ねた。文言は少々略するが、「両立支援制度が整備されている」と、働いていて安心感があ

る「職場で誰かが育児休業をとると、他の人の分担が増えて大変だ」「職場で誰かが育児休業をとると、仕事の分担や職務の見直しにつながる」「職場で誰かが育児休業をとると、仕事の進め方が効率的になる」「今の職場は融通がききやすいので、子育てしやすい」の五項目である。

「とてもそう思う」と「ややそう思う」を加えた回答は、「働いていて安心感がある」で、七八・八%の水準にのぼる。それに、「仕事の分担や職務の見直しにつながる」（六四・八%）が続いている。その一方で、「他の人の分担が増えて大変」という回答も、五三・七%と半数を超えている。また、「融通がききやすい」という回答は、ほぼ三分の一となり、他の選択肢に比べると、低い水準にあった（図6）。

これらを男女別にみると、若干の傾向の違いが見える。女性では、やはり、「安心感がある」について、「とてもそう思う」との回答がほぼ七割の水準にある。「ややそう思う」を加えると、約八六%となる。そして、「仕事の分担や職務の見直しにつながる」も七割を超える水準にある。「融通がききやすい」に関しては、四割超が肯定的に回答している。

図6 職場における仕事と育児に関する意識



その一方で、男性の場合には、もっとも高いのが「安心感がある」という点では同じであるが、その水準が約七割強と、女性に比べやや低くなっている。そして、「仕事の負担や職務の見直しにつながる」「負担が増えるので大変」が五〜六割の水準にあった。そして、「融通がききやすい」という点については、約二五％の指摘率となり、女性の回答よりも低い水準に留まっていた。

先ほど、就学以前の小さな子どもがいる従業員が、全体では少数派である

と述べた。「緊急時への対応」という意味での両立支援は、むしろ、育児支援に限られる訳ではない。むしろ、皆が関わる可能性が高いという意味では、介護の問題は避けて通ることができない。その点について、従業員はどのような展望を持っているのであろうか。

「今後自分が家族の介護をするようになる」という見通しについて、「近いうちになると思う」「いつかはなると思う」思っているのは、男女共に、約七割と多数派である。男女ともに、三〇代、四〇代で、より高い比率となっている。さらに言えば、より近いうちにそうなるであろうと予想しているのは、男女共に四〇代である。

今後、自分自身が家族の介護をするようになった時でも、「今の仕事を続けるか」については、「続ける」との回答が、全体では五四・八％と半数を超える水準にあった。その内、男性では六四・二％とほぼ三分の二となる一方で、女性では四四・二％であった。

自分自身が家族の介護をするとなれば、「介護と両立しやすい仕事に変える」という選択肢もあり得るが、そのように回答したのは、全体では一五・八％であった。男女別にみると、男性では一一・五％と一割を少し越える水準にある一方で、女性では二〇・五％とほぼ倍の指摘率であった。

また、両立に関する意識を、「仕事のために、家事／育児／介護ができていない」と思うか、いわば仕事による拘束感という観点から、その頻度を尋ねた。

全体では、「ある」「よくある」「たまにある」との回答は、四八・二％

とほぼ半数近い水準となった。男女別には、男性で四割強、女性で五割を少し越える水準にある。また、「よくある」との回答は、全体ではほぼ一一％である時に、男性では約七％、女性ではほぼ倍の約一六％という結果であった。

年齢別には、やはり、男女共に四〇代で「ある」との回答がほぼ六割前後でもっとも高くなっているが、その中でも、四〇代・女性の二割強が「よくある」と回答し、他の世代に比べてもっとも高い指摘率となっている。

#### 4 今後の方向性・考え方

これまでみたように、現在の中堅企業において、育児支援という面に限れば、「そもそも対象者が少なく、現状ではそれほど深刻な状況にはなっていないため、新しい取り組みはそれほど必要ではない」という理解も可能である。それが、両立支援のために「特に何もしていない」企業が約半数にのぼることの一つの原因とも考えられよう。ただ、現在の従業員だけを念頭においた対応だけで、十分なだろうか。

WLBに関して、なぜ消極的になるのかという理由として、「法律で定められた範囲を超えた負担は厳しい」という回答が多かったが、現在の経済情勢も勘案すれば、より小規模な企業において、今後、育児支援の面で取り組みが速やかに進んでいくとは考えにくい。しかしながら、言うまでもなく、両立支援とは育児支援に限られる訳ではない。今後誰もが、程度の差こそあれ、介護に関わりながら働くという状況になることは、明らかである。そうした点も含めて、何らかの問題や厳しい状況に直面してからその対策を考えるのか、あるいは、不可避の状況を想定して、少しずつでもなんらかの準備をしておくのかでは、企業にとって、存外大きな差となるかもしれない。

「現在の従業員が必要としている仕組み・制度を整備する」のは、いいことと違いない。ただ、仕組みを作っただけで、そうした支援が必要となった時に「実際には使えなかった」ということでは意味がない。制度の整備の次に「実際に使えること、使えるようにすること」が重要である。それには、管理職側の理解を深めるなど、少しずつでも準備をすべきことは多々ある。その上で、実際に両立支援策を使ってみて、企業側と従業員側が双方で経験を積んでいくほかにない。

ただ、誤解を恐れずに言えば、何もならないよりは仕組みがあるだけでもいいとも、考えられよう。それは、現在の従業員だけではなく、これから新しく入ってくるであろうメンバーに対しても、ひとつのメッセージとなるからである。逆に、従業員に対して「どういったことを望み、何を提供するのか」を明確にできない企業は、働く側から選別され取り残されてしまうかもしれない。

今後の大まかな方向性を考える際に、一つの手がかりとなるのは、企業側・従業員側で共通したほぼ唯一の項目、すなわち「WLBとは、働くうえでの安心感」という点である。

育児にも介護にも時間を割く必要がなく、ひたすら仕事に集中できるという状況であれば、両立支援施策としてのWLBの仕組みは何としてでも必要

ではないかもしれない。それでも従業員側からすれば、何かの緊急時には、こうした仕組みがあることによつて働き続けることができそうだと思えるのは、それこそが、安心感というものであろう。企業側からすればそれは、「まさかの時には、できる限りの応援をするから、きちんと働いてほしい、定着してほしい」というメッセージとなる。そして、そうした方針・考え方を持っていることを、きちんと伝えていく必要がある。

WLBという問題を検討する以前に、基本的なコミュニケーションが少々心配になる。自分の働いている企業が、長期雇用方針を持っているのかさえわからない従業員が全体の三分の一ほどいるというのは、労使の意思疎通が十分には計られていないことの傍証ともなる。そう考えると、WLBという、なんとなく新しいような言葉も、まずは企業側が従業員とできる限り十分なコミュニケーションをとり、可能な範囲で従業員ニーズを満たす準備をしてゆくことという、最も基本的な問題へと立ち返ることになる。「はじめの一步」は、このような実によく普通で、まったく特別ではないことから始めるべきなのかもしれない。

〔参考文献〕

- 労働政策研究・研修機構二〇〇七「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・研修機構二〇〇九「中小企業の雇用管理と両立支援に関する調査結果」
- 労働政策研究・研修機構二〇一〇「中小企業の雇用管理と両立支援に関する調査結果(2)」



〈プロフィール〉

なかむら・りょうじ／慶應義塾大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学、専門分野・関心領域…産業社会学、国際人的資源管理論。当機構における主な研究成果として、労働政策研究報告書Z66「雇用失業情勢の都道府県格差に関する研究」、労働政策研究報告書Z66「変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略」、プロジェクト研究シリーズZ66「日本の企業と雇用―長期雇用と成果主義のゆくえ」、資料シリーズZ668「経営戦略・ガバナンスとHRMに関する企業事例調査」、デイスカッションペーパーZ668「企業から見た両立支援施策の現状と課題―次世代法への対応を中心として」など。

# 大原社会問題研究所雑誌

No.623-624 2010.9

【特集】大原社会問題研究所創立90周年記念フォーラム  
開会にあたって  
戦前の社会研究センターとしての大原社会問題研究所  
大原社会問題研究所の創立をめぐる  
日本近現代史と大原社会問題研究所  
大原孫三郎の社会・文化・福祉への貢献  
大原社研フォーラム聴講記  
大原社研創立45周年記念講演：大原総一郎「大原社会問題研究所の誕生」

■講演

生活・女性問題研究の途上で

五十嵐仁  
高橋彦博  
二村一夫  
アンドリュー・ゴードン  
大原謙一郎  
木下 順

■論文

雇用構成における産業間相違の規定要因

伊藤セツ  
藤井浩明

■書評と紹介

細井勇著「石井十次と岡山孤児院」  
渡辺めぐみ著「農業労働とジェンダー」  
佐藤幹夫著「ルポ 高齢者医療」  
山崎憲著「デトロイトウェイの破綻」

田澤 薫  
倉敷伸子  
橋本美由紀  
山縣宏寿

社会・労働関係文献月録  
法政大学大原社会問題研究所2009年度の歩み  
月例研究会  
所報 2010年5・6月

発行／法政大学大原社会問題研究所  
発売／法政大学出版局

〒194-0298 東京都町田市相原町4342 tel.0427-83-2307  
〒102-0073 東京都千代田区九段北3-2-7  
法政大学一口坂別館内 tel.03-5228-6271