

「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 - 」

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
中村 良二（主任研究員）

【要旨】

本稿は、企業における両立支援施策の現状と課題を探るために、必要な基礎的情報を収集・整理することをねらいとしている。

育児と仕事との両立を中心とするワーク・ライフ・バランス(WLB)の追求は、今や国全体の課題となりつつある。その言葉の外延は実に広い。まず、WLB を人材マネジメントに関連づけながら、その捉え方を整理した上で、中小企業における取り組みをアンケート調査結果から再検討する。これまで、次世代育成支援対策推進法などの施策が実施されてきたが、今後、同法はより小規模の企業に対してその取り組みが義務化される。現時点では、中小企業の現状を見ると、法に対する認知の普及など根本的な面での取り組みがさらに必要となっている。ただ、一部の中小企業は、取り組みが義務化されていない段階でも、WLB の追求を支援している。その点は積極的に評価すべきである。

また、大企業の中でも特に先進的に取り組んできた企業に対して、ヒアリング調査を実施し多面的に見ることによって、職場・現場レベルで、代替要員とそれに関連する評価という点に問題があることが明らかとなってきた。本稿は、来年度のアンケート調査実施に向けての準備作業であり、文字どおり中間的な報告である。

(備考) 本稿は、執筆者個人の責任で発表するものであり、労働政策研究・研修機構としての見解を示すものではない。

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 -

- 目次 -

- 1 . はじめに
- 2 . ワーク・ライフ・バランスという考え方
- 3 . 中小企業における両立支援施策の現状
 - 3-1 経営動向
 - 3-2 調査概要・単純集計結果
 - 3-3 規模別集計の結果
 - 3-4 類型化による検討
 - 3-5 小括
- 4 . 大企業における両立支援施策の現状
 - 4-1 企業・人材マネジメント概要
 - 4-2 人事部から見た WLB
 - 4-3 組合から見た WLB
 - 4-4 現場・事業部から見た WLB
 - 4-5 現場・育児休業取得者から見た WLB
 - 4-6 小括
- 5 . むすびにかえて

1. はじめに

近年、ワーク・ライフ・バランス（以下、WLB と略記する）という考え方が急速に普及しつつある。そこでしばしば用いられるのは、WLB とは「仕事と（家庭）生活の調和であり、仕事を充実させることと、仕事以外の生活も充実させ、その調和を図ること」という説明である。その限りでは何の異論もなく、WLB の追求は望ましいことであり、社会全体の課題であると言えよう。ただ、その全体像と具体的な内容となると、いま一つわかりにくい部分が多い。

「仕事も仕事以外も充実させ、調和を図る」べきであるなら、現状はそうっていないという認識が、その根底にはある。ただ、そうした状況を確認するのも、実はそう容易いことではない。わが国の雇用労働者をめぐって、とりわけ厳しい状況にあると続けられてきた主要な論点の一つは、長時間労働であろう。その点については、マクロ統計だけでなく、現場に入り込んだ緻密な研究から、その実態が明らかにされつつある（小倉、2007）。

それによれば、確かに、厳密な比較はかなり困難とはいえ国際比較をしてみると、わが国の労働者はきわめて長い時間働いていると考えられる。では、なぜ長い時間残業をするのかといえば、「そもそも所定労働時間内では片付かない仕事だから」こそ働いているのが、最大の理由である。しかしそれに続いているのは、「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」という理由であった。

WLB を追求したいと思っても、仕事以外の生活が充実できない理由が長時間労働にあり、それが従業員に対する仕事の与え方に起因するのであれば、仕事の仕組みを変えてゆく必要がある。しかしながら、自らの仕事に誇りを持ち、きちんと仕上げたいがために一生懸命に残業する労働者に対して、単に長時間労働を悪者扱いして、残業をやめるべきと言っても、何の解決にもならないであろう。上でも述べたように、企業側の仕事の配分の仕方による業務量の多さと、従業員側の積極的な意思の双方により、結果としてわが国では長時間労働となっていることは明らかである。

そうした現状をふまえた上で、仕事と仕事以外の生活を考えようとするれば、その両者を合わせたものは言うまでもなく、われわれの生活全体を指しているはずである。その双方の「バランス」がいかにか可能かという命題は、きわめて大きな広がりを持つ。その全体像を鳥瞰することさえ容易ではなからう。たとえば、今、上で見たように、長時間労働を中心として、それに起因する仕事以外の生活への影響も重要であろう。また、家事を担いながら仕事を続けようとする、主として女性が、実際にはどのような時間配分で仕事と家事をこなしているのか、その両立を支える仕組みや制度にはどのようなものがあり、その運用ではどういった点が問題となっているのかなども、女性の社会進出が始まって以来、もっとも重要な問題であり続けている。さらには、近年、企業側からも、さらなる効率化を

図りながら、できる限り、従業員が働きやすい環境を提供することが検討されつつある。これらを合わせたものが、全体としての仕事と仕事以外の生活であろうが、それらすべてを同時に検討することは、ほぼ不可能である。あくまでも全体の広がりを意識しつつ、細かな部分を一つずつ見てゆく他はない。

本稿では、次世代育成支援対策推進法（以下、次世代法と略記する）を取り上げ、それを中心とした企業側の取り組みから両立支援の現状を見てゆく。周知のとおり、次世代法は、次代を担う子供たちを育成するために、地方公共団体と事業主による支援を推進するための法律である。平成 17 年度から 10 年間の時限立法であるが、現在、その改正案が国会に提出されている。また、これらは、今後のアンケート調査実施を念頭においた、文字どおり、中間的なまとめでもある。

次世代法への取り組みを中心とした企業の取り組みといっても、その様相は、大企業と中小企業とでは、相当程度異なることが予想される。現時点でも、次世代法における行動計画策定が義務化されているのは、300 人以上の企業である。さらに、ここであらためて言うまでもなく、人材マネジメントなど就労環境において、両者が異なることは度々指摘されてきた。企業の取り組みというならば、それらを全体として把握する必要がある。今後、全体的な把握を目指すためにも、現時点での大企業、中小企業それぞれにおける取り組みを、まずは把握する必要がある。それらの知見をいかにまとめて、企業における取り組みの全体を把握できるか、それを検討するための第一歩である。

以下では、次のように進めてゆく。

まず WLB の捉え方について、ごく簡単に整理する。その上で、次世代法に基づいた中小企業の取り組みについて、検討する。中小企業と一口に言っても、その範囲は相当広いが、より小規模企業を含む貴重な調査結果を、再検討することにより、現状と今後の課題を整理する。

中小企業においては、後でも述べるように、次世代法における行動計画策定の義務づけの範囲が拡大されようとしている。より小規模企業に対しても、計画策定が義務化されようとする時、少なくとも現時点での状況を確認しておく必要がある。すなわち、既に義務化されている、中小の中では相対的に大きな規模の企業において、どういった状況にあり、どこが問題として指摘されているのかといった点である。より小規模な企業への取り組み拡大は、こうした現状をふまえたものである必要がある。

その次に、大企業の取り組みに関して、聞き取り調査の結果から、検討を加える。

ここで取り上げるのは、わが国企業の中でも、両立支援に積極的に取り組んできたもっとも先進的企業の事例である。長年の取り組みで、現在はどういった状況にあり、今後に向けて、どのような課題があるのかを検討する。その際、企業側だけではなく、組合、現場の人事・総務担当、そして、実際に育児休職をした当事者からと、多面的に聞き取ることによって、その姿を浮かびあがらせる。

大企業における取り組みに関しては、大量データによる検討の結果が公刊され始めている（たとえば、労働政策研究・研修機構（2007c）など）。そこでは、育児休業制度に代表される制度整備が相当程度進んでいることが明らかにされる一方で、具体的に両立支援を推進しようとする、代替要員の確保など、具体的な職場レベルにおけるさまざまな調整が問題となっていることが明らかにされてきた。むしろ、大企業と一口にいっても、企業規模や業種により、仕事の仕組みは大きな違いがあるであろう。それらも、職場レベルでの聞き取りを行って、一つひとつのデータを積み重ねてゆくことにより、その全体像を描くしかない。この点でも、本研究は、今後の研究に向けた第一歩である。

最後に、今後の検討課題を整理した上で、全体をまとめて、むすびとしたい。

2. WLB という考え方

昨年末、内閣府から、「WLB 憲章」が発表されたことは、記憶に新しい(内閣府、2007)。憲章における WLB とは「仕事と生活の調和」である。それが実現した社会の姿とは、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」となっている。これらは、以下の3つのパートに分けられている。すなわち、就労による経済的な自立が可能な社会、健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会、多様な働き方・生き方が選択できる社会である。これらのパートはさらに細分化され、5年、10年後の数値目標と共に、具体的な内容と政策としての到達目標が掲げられている。

ここまで見ただけでも、その内容はきわめて広い範囲にわたることがわかる。フリーターをはじめ、未就業者に対しては仕事に就くことを、そして、長時間労働を減らして有給休暇取得を促進する、そして、短時間勤務が可能となる職場を増やし、男女共に育児休業取得率をアップさせることなどが、具体的な数値を伴って、目標とされている。フリーター対策にしる、長時間労働の削減にしる、雇用に関する重要な課題として、それぞれ対応・対策が進められてきた課題である。大げさにいえば、政府にとっては、主要な雇用・労働政策のほぼすべてが、現在の WLB 全体の課題と考えられるのであろうか。問題の領域があまりにも広いために、それぞれの課題に関する緊急性や重要度も、明白ではない。また、この憲章では政策効果を図るために数値目標が盛り込まれたことに一つの特徴があるが、それらの項目にも、たとえば、「メンタルヘルスケアに取り組んでいる事業所割合」など、その意義がわかりにくい部分もある。「仕事と家庭生活との調和」が図られれば、メンタルヘルスケアに「取り組まなくてもよい事業所」が増えると考えるのは、拙速なのであろうか。

いずれにせよ、ここで取り上げられている目標を一つひとつ推進することが重要であることは確かであろう。ただ、それぞれの項目の中でも、どのレベルであれば「バランス」がとれているのかという点については、大多数の合意が得られる水準を設定することじたい、大変むずかしい課題となる。

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。満足度という意味では、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ろう。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、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。

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多岐にわたる。言うまでもなく、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）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。ただ、そこでは、企業内部での仕事のあり方については、あまり触れられていない。換言すれば、雇用労働者を前提とする限り、企業内で具体的にどのような仕事をしながら、女性たちが両立を図ろうとしているのかについては、情報量は多くはない。WLBに引き寄せて言えば、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と言えよう。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る。

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（2007）などが注目される。この捉え方、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、ふれておく。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、2007）。

誤解とは、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、WLB は働き方の変革である、WLB は企業の競争力を向上させるの3つである。

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」ではないかと述べる。そうした上司が部下に対しの際、「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」と述べている。

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」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れば、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

これは「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」となるのである。

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、心地よさを提供するという意味で、人材マネジメントの「基礎部分」、あるいは「一種のインフラ」ではないかと主張している。

こうした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。この点に関して、また別の機会にあらためて詳しく論じることにしたいが、現時点で、WLB を考える意味について、一言述べておく必要がある。

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。

近年の共働き比率の推移を見ると、自ら望んで共に働くだけでなく、そうしなければならぬ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らる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るようにするのは、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。

施策を推進する大前提として、残業削減のためには、個々人のレベルではなく、職場全体で業務体制を見直すことが必要となる。また、育児で休業する、短時間勤務をする場合には、その業務を誰が、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。

いずれにせよ、なるべく職場、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。本稿も、基本的な考え方は軌を一にする。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。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。先進的な取り組みが、さらにどのように広がりつつあるのか、そうした状況を比較可能にできるように、今後もさらにデータを丁寧に積み上げてゆく必要がある。本稿の後半で取り上げた聞き取り調査結果の記録は、その一環である。

聞き取り調査の対象となったのはわが国企業の中でトップクラスの大企業であり、両立支援に対して、長年先進的に取り組んできた企業の事例である。後で述べるように、制度や仕組みは、これまでに広範に整備されてきた。では現在、本社人事部、組合中央執行部、事業所レベル、育児休業取得者は、現状をそれぞれどのように捉えているのであろうか。この点を明らかにするために、聞き取り調査を実施した。

これらはいくまでもパイロット・サーベイに過ぎないが、今後もこうした聞き取り調査をさらに積み重ねてゆく必要がある。本稿で取り上げた記録はいくまでも端緒にすぎないが、今後の検討課題を整理する上でも、必要なステップである。

これまで述べてきた部分は、断っていないが、実は大企業における取り組みを暗黙に仮定していた。これまで、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、企業数では大企業よりはるかに多い中小企業の動向も、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。加えて、次世代法に関しては、今後、その義務化の対象範囲をより小規模の企業へと拡大することを含んだ改正案が、3月4日に国会に提出されている。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。元々、タイトな人員構成で業務を担当している上に、代替や調整が必要となれば、大規模な組織よりむずかしいのは当たり前である。それでも、より広範に WLB の考え方を普及させるためには、中小企業における WLB の追求が、より重要な論点となる。その意味で、中小企業における WLB の現状と課題を確認しておく必要がある。

そのために、ここでは、全国中小企業団体中央会による調査データを使用して、それに検討を加える（注1）。基本的な結果はすでに全国中小企業団体中央会（2007）として公刊されている。ここでは、それに加えて、企業規模による差異を明らかにし、より詳しい分析を行っている。最後に、その調査結果全体をどのように見るかを検討する。

本稿のまとめとして、これらの作業を通じて明らかになった点と今後の課題を整理して、まとめとしたい。

〔註記〕

1 これについてはすでに、全国中小企業団体中央会（2007）として、その結果が公刊されている。ここでは、厚生労働省雇用均等・児童家庭局職業家庭両立課より提供されたデータを用いて、二次的な分析を行っている。

3 . 中小企業における両立支援施策の現状

以下では、中小企業における両立支援施策の現状を、アンケート調査結果に基づいて、検討してゆく。具体的には、2006年に全国中小企業団体中央会によって実施された「中小企業における次世代育成支援に関するアンケート調査」結果を再検討することである。

企業数においては、わが国企業の大多数を占める中小規模の企業で両立支援に関して、現時点ではどういった施策が行われて、何が問題となっているのか、その現状分析と課題の整理は、重要である。加えて、次世代法の改正において、特に、より小規模企業に対しても、行動計画策定の義務を課する方針が明らかとなっているため、少なくとも現時点での問題状況の把握は、より重要性を増す。まずは、相対的に大きな規模の企業がどういった問題を抱えているのかという現状を探り、その打開策も検討しながら、取り組みを広範に広げる必要がある。そうでなければ、単なる号令のみに終わり兼ねない。以下ではまず、中小企業をめぐる経営状況をごく簡単に見た上で、両立支援への取り組みを検討する。

3-1 経営動向

中小企業における両立支援の現状を見る前に、経営・雇用をめぐる状況をごく簡単に見ておくことにしたい。なお、以下で使用している図表は、すべて『中小企業白書 2007年版』におけるデータより作成したものである。

わが国経済は、連続的な景気回復期間にあると言われている一方で、業種や地域間での差異の拡大があり、そのばらつきの大きさに注目が集まっている。

大企業に比して、中小企業においては、未だ厳しい状況が続いている。ここでは、業況判断DIと、開廃業率から、その状況を概観しておく。

この元データは、日本銀行「短観」であるが、それによれば、中小企業の業況判断DIは、2002年第1四半期でいったん底を打ち、その後製造業を中心に改善に向かっている。ただ、図からも明らかなおとおり、大企業との差は大きく、中小企業の中でも非製造業では厳しい状況が続いている（図3-1参照）。

また、図3-2に見るとおり、開業・廃業の状況に関しては、今上で見た業況判断DIが大企業、中小製造業でプラスとなる2004年以降でも、事業所数の減少が続いている。未だ、開業率よりも廃業率のほうが高い状況が続いている。

図3 - 1 業況判断DI

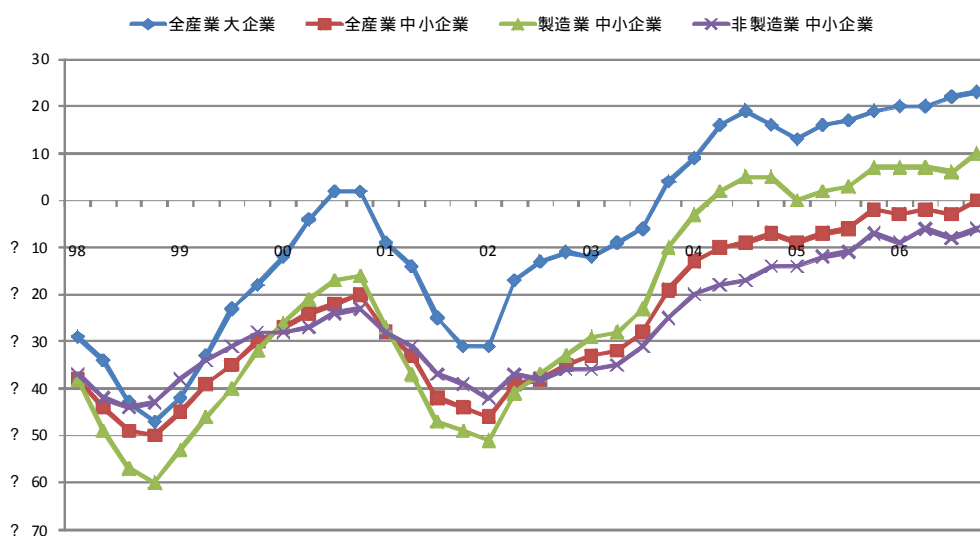
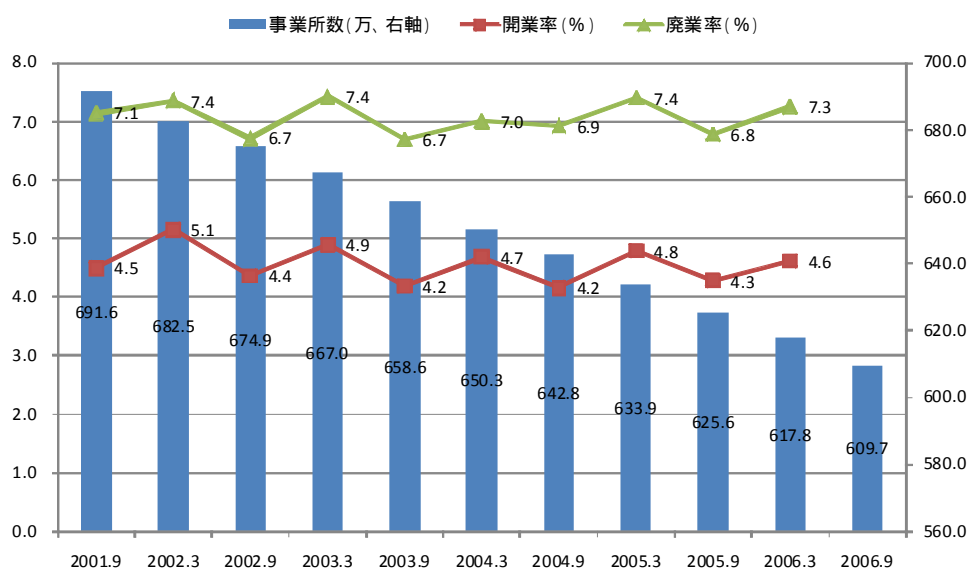
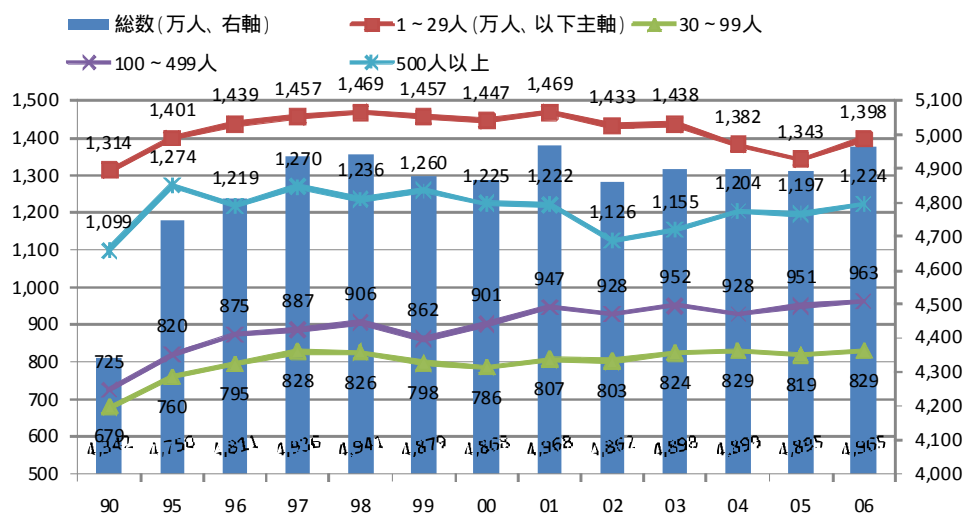


図3 - 2 開廃業率



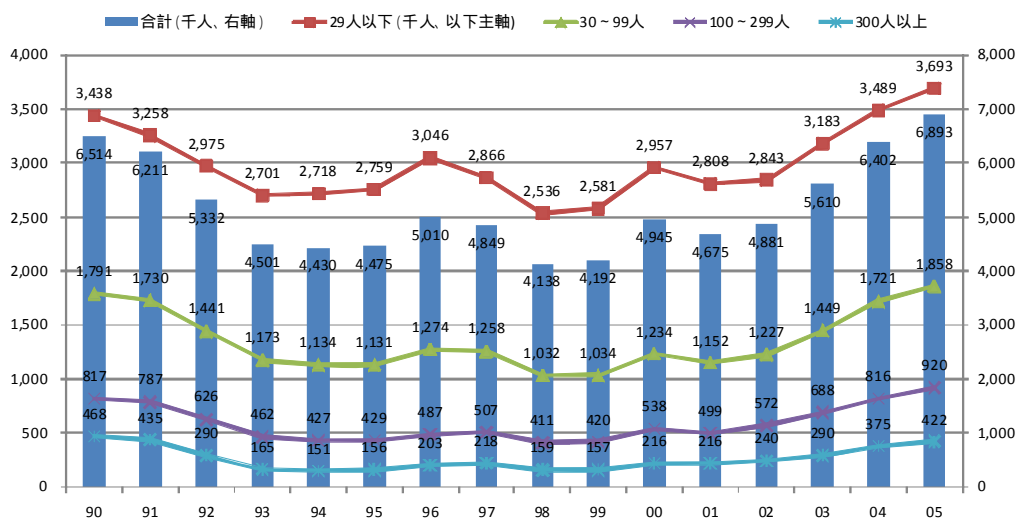
次に、雇用関連の状況を見ると、徐々に景気回復に向かうとされた2002年以降でも、雇用者数はおおきく増加している訳ではない(図3-3参照)。

図3 - 3 雇員数の推移



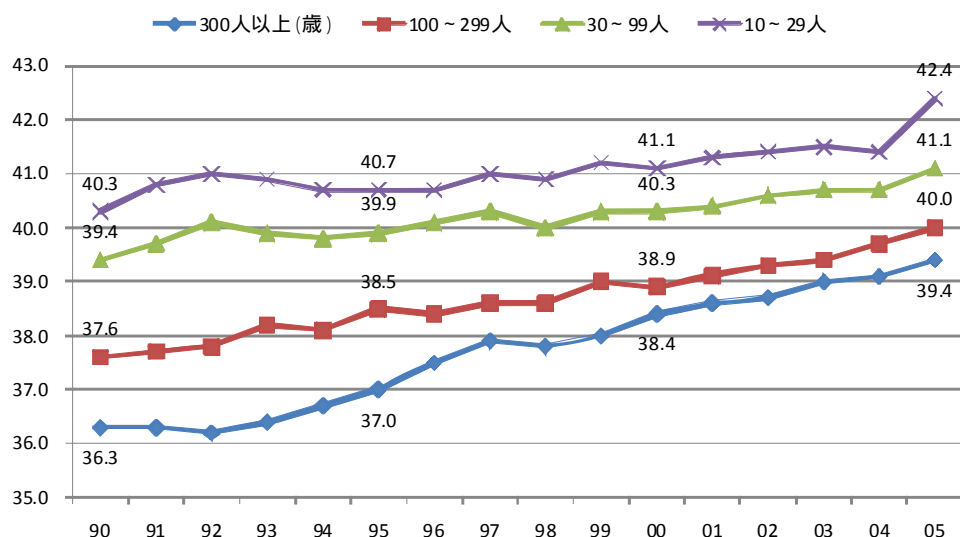
その一方で、図3 - 4に見るように、より小規模企業における新規求人数は、増加傾向にあることを考え合わせると、景気状況が格段に改善している訳ではないが、上向きつつあり、各企業が採用を増やそうとしているものの、なかなか実績には結びついていないという状態と考えられよう。

図3 - 4 新規求人数の推移



こうした状況の一つの結果は、従業員の高齢化である。図3 - 5は、この点を直接的に説明するものではないが、90年代以降、連続して平均年齢が上昇し続けていることは、その傍証とも考えられよう。

図3 - 5 従業員平均年齢の推移



以上が、ごく簡単に見た中小企業の現状である。むろん、これらの指標のみで、中小企業全体の状況が把握できる訳ではないが、その大まかな動向だけは掴むことができよう。

基本的には穏やかに景気回復の兆しが見られ、新規求人数も伸びているものの、それが雇用増に直接的に結びついている訳ではない。その結果の一つとして、従業員構成は徐々に高齢化しつつあるのが、現状である。

こうした中であって、2005年4月より、次世代法が施行されている。今年の同法改正に向けて、これまでの取り組みがどのような状況であったのかを、中小企業を対象とした貴重なアンケート調査結果により、検討することにしたい。

3-2 調査概要・単純集計結果

中央会による調査は、次世代法に基づく一般事業主行動計画、認定制度に関して、中小企業が次世代法をどのように認識し、取り組んでいるのかを明らかにした上で、その現状と問題点を探るために実施されたものである。

調査は、全国の30人以上300人以下の企業8,000社を対象として、2006年9月に実施されている。回答企業数は、1,870社で、回収率は23.4%である。

調査の全体的な結果については、全国中小企業団体中央会によって、『平成18年度一般事業主行動計画策定等支援事業報告書』として、とりまとめられている。以下では、その報告書の中から、主要な点に絞って全体的な状況を概観した上で、あらたに集計した結果から明らかになった諸点につき、検討を加える。

(1) 子育て支援への姿勢と男性社員の現状

まず、子育て支援に関して、各企業がどのように自らを認識しているかという点については、「積極的」(積極的である+やや積極的である:50.6%)と「消極的」(消極的である+やや消極的である:47.7%)が、ほぼ半数ずつとなっている。ただ、より規模が小さい企業では、消極的という姿勢が多くなっている。

育児休業を取得する男性社員は、相当程度少ない。短期間であっても「育児休業を取得した男性社員がいた」のは、2.7%に留まっている。育児休業ではなく、「1週間以上の」、「1週間未満の」休暇を取得した男性社員がいた企業はそれぞれ、1.1%、16.4%である。こうした上記3項目に該当する男性社員が皆無という企業が、70.9%と大多数を占めている。

(2) 次世代法に対する認知

そうした認識の一方で、次世代法に対する認知という点を見ると、認知したいが十分に進んでいるとは言えない。「内容を知っていた」のは28.7%と、3割に満たない水準にある。これをさらに規模別に見ると、より規模の小さな企業で、認知がされていない状況が明らかとなる。

そして、「一般事業主行動計画策定の義務」についても、同様の傾向が見られる。全体で努力義務であることを知っていたのは、40.7%である。

子育て支援に対する姿勢を自己評価した場合には、積極的と消極的がほぼ拮抗しているものの、殊に次世代法に関しては、その認知、それに基づく行動計画策定の義務が周知徹底されているとは言い難い。

(3) 計画策定の状況と策定に期待するメリット

その上で、計画状況の策定に対する姿勢を見ると、基本的に、中小企業では消極的な姿

勢が大勢を占める。積極的な姿勢（「すでに計画を策定済み＋現在取り組んでいる」）は12.5%にとどまっている。中間的な立場の企業（「策定したいが未着手」）が2割弱存在するが、消極的な姿勢（「これから検討する＋策定しないと思う」）は67.9%と、中小企業の約2/3を占めている。

策定に期待するメリットとしては、もっとも多いのが、「人材の定着」（42.5%、複数回答。）である。そして、「社員の意欲や満足度の向上」（40.9%）、「社会貢献企業としてのイメージの向上」（34.0%）、「女性の活用に役立つ」（27.3%）などが続いている。その一方で、「特にメリットはない」とする回答も、17.3%にのぼっている。

基本的には、こうした計画を策定することで、働きやすく魅力的な企業となることと同時に、イメージアップを図りたいという意図と理解することができよう。

（４）行動計画中の子育て支援内容

行動計画策定済みの場合にはその内容を、それ以外の場合には、今後計画に盛り込む予定の支援内容を尋ねた結果は、以下のとおりである。

もっとも指摘率が高かったのは、「復職のための業務内容や体制の見直し」（40.8%、複数回答。以下同様。）で、それに、「年次有給休暇の取得促進」（38.6%）、「短時間勤務制度」（35.1%）、「始業・就業時刻の繰上げ・繰下げ」（33.1%）、「子供の看護のための休暇制度」（27.4%）と続いている。

これらの回答を見れば、子育て支援のための施策が重要であることには疑いない。そして、それと同様かそれ以上に、職場・就労環境の整備が必要ということもできよう。年次有給休暇の取得促進や、短時間勤務制度などによる就労・就業環境の改善は、むしろ中小企業だけではなく、わが国企業全体の問題である。

（５）取り組み上困難な点

「計画策定に対して、どのような点が妨げとなるのか」を訪ねた結果は、以下のとおりである。

1割程度以上の指摘項目を見ると、上から、「どのような計画を作ればよいのかわからない」（31.0%、複数回答。以下同様）、「人手不足で、計画策定にまで手が回らない」（30.0%）、「法律の範囲内で制度を設けており、それ以上の上乗せは困難」（24.2%）、「コスト面の負担増」（19.3%）、「計画の策定や届出が面倒」（14.2%）そして、「子育て期の社員がいない」（12.1%）となっている。その一方で、「特に妨げとなる点はない」は、9.0%に留まっている。

人手不足や制度対応の射程などは、基本的に、各企業それぞれの状況により決定されると考えられる。しかしながら、「どのような計画を作ればよいのかわからない」企業が約3割にのぼることに対しては、行政としての対応が必要となろう。今後の課題の一つであ

る。

(6) 取り組みへの支援として希望するもの

上記の(5)と関連して、取り組みへの支援として希望することを尋ねた結果は、以下のように、3～4割の指摘率で4項目が並んでいる。

もっとも高い項目から順に、「印刷物での計画のひな型・好事例等の提供」(38.9%、複数回答。以下同様)、「同業他社の取り組みに関する情報の提供」(38.5%)、「WEB上からの計画のひな型・好事例等の提供」(36.8%)、「企業を対象とした説明会の・研修会の開催」(33.6%)である。

具体的な媒体はさておき、どのような取り組みの事例があるのか、とりわけ、好事例としてとりあげられるのはこういった取り組みであるのかを、行政側からより積極的に提供してゆく必要がある。

(7) 認定を受けたい理由・受けたいと思わない理由

計画策定後に認定を受けたいと思うか否かに対して、「受けたい」(26.5%)、「受けたいと思わない」(20.2%)と、両者にあまり大きな差異はない。大半は「わからない」(51.9%)と回答している。

その中で、「受けたい」と回答した企業は、「社会貢献企業としてのイメージの向上」(78.4%、複数回答。以下同様)、「社員の帰属意識や定着性の向上」(65.3%)、「人材の採用に有利」(63.2%)の3項目に対する指摘率が非常に高い。各企業がこうした期待を抱いていることが、明らかである。

同時にそれと同等に注目すべきなのは、「認定を受けたいと思わない理由」である。計画策定後であっても、認定を目指さない最大の理由は、「認定を受けるメリットが特に見あたらない」から(61.0%、複数回答。以下同様)である。第2位は「認定の基準を満たせる見込みが立たない」が続いているが、指摘率は21.8%と急落する。メリットのなさという点に関する指摘率が飛び抜けて高いことを、あらためて検討する必要がある。

基本的な集計結果を見る限り、言いうるのは、次のような諸点であろう。

まず第一に、次世代法に対する認知したいが低いという点である。それに加えて、計画策定時に「どのような計画を作ればいいのかわからない」という回答が相対的に多いことを考え合わせれば、今後、計画策定の義務をより小規模企業にまで広げようとする時、この点の改善は急務である。次世代法の存在そのものを知らせ、この取り組みへの参加方法をよりわかりやすく広報することの大切さがあらためて浮き彫りになっている。

次世代法を中心とした取り組みが広く知られた後も、企業が認定に対してより積極的に取り組むことができるように工夫する必要がある。認定を望まない最大の理由が「認定

のメリットが見当たらない」という現状に対して、行政施策でこういった対応が可能なのかを検討する余地がある。

次世代法の仕組みでは、男性社員の育児休業取得を促進するという点が一つの特徴となっているが、育児休業取得以前の段階で、より長期的な休暇を取得することから、進める必要がある。行動計画策定に盛り込む内容として、「復職のための業務内容や体制の見直し」、「年次有給休暇の取得促進」、「短時間勤務制度」、「始業・就業時刻の繰上げ・繰下げ」といった諸点があげられていることを考え合わせれば、子育て支援が重要なのはもちろんであるが、その前に、さらなる職場・就労環境の整備が必要ということ、この調査結果は明らかにしていると思われる。

では、こうした基本的な結果をふまえた上で、規模別、そしてあらたに作成した類型別の集計結果を、以下に示しておこう。

3-3 企業規模別集計の結果

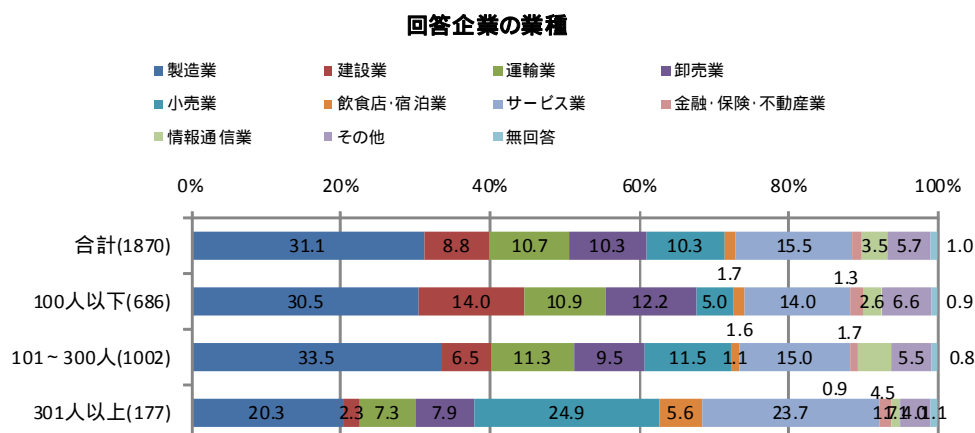
本年3月4日に、今後は、次世代法に基づく行動計画策定を、現在は「努力義務」となっている101人以上300人以下規模の企業に対しても、義務づけることを含む次世代法の改正案が国会に提出された。では、これから、計画策定が義務づけられる101～300人以下の企業は、現時点でこういった取り組みをしているのであろうか。既に義務づけられている301人以上規模企業の「成果」を検討しつつ、その対比を中心に、この点を検討してゆく。今後を考える上でも、これらは必要な作業となろう。

言うまでもなく、中小企業と一口に言っても、その様相は規模により相当な差異がある。より詳細な規模別の調査結果は、中央会による本来の報告書に委ねるとして、ここでは、もう少し大まかな区分の集計により、現段階の規模別企業の様相を確認しておきたい。そこで、集計結果を、「100人以下」(686社、全体企業数の36.7%。以下同様)、「101～300人以下」(1002社、53.6%)、「301人以上」(177社、9.5%)の範疇で再区分し、その結果概要を見ておくことにしたい。

(1) 業種の分布と経営状況

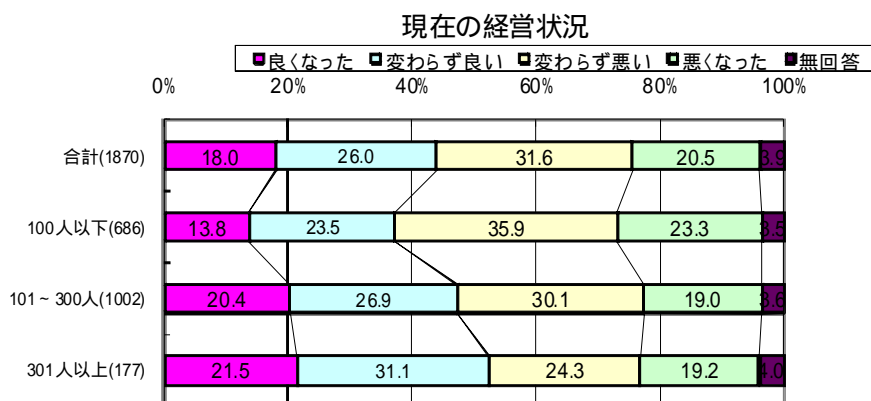
図3-6に見るように、概ね規模が小さくなるに従って、製造業、建設業、運輸業、卸売業比率が高くなっている。その一方で、小売業、サービス業では、より大きな規模での比率が高い。

図3 - 6 回答企業の業種



経営状況に関しては、概ね、小規模企業ほど、経営状況が芳しくないと回答している。301人以上規模では、わずかではあるが過半数が景気が「よくなった、変わらず良い」と回答しているが、100人以下規模では、その比率は約4割弱となっている（図3 - 7 参照）。

図3 - 7 現在の経営状況



(2) 社員に占める女性社員、小学生の子供がいる社員の比率

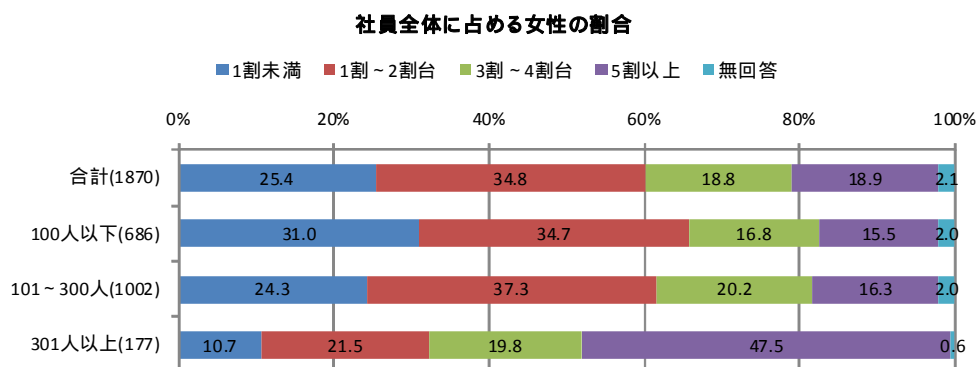
社員全体に占める女性社員の比率を見たのが、図3 - 8である。

そこに見るように、より小規模の企業では、そもそも社員全体の中の女性比率が低くなっている。100人以下規模では、1割に満たない企業が約1/3となっている。2割台まで含めると、およそ2/3程度となる。101~300人規模でも、ほぼ傾向は同じである。

それに比して、300人以上規模となると、構成比率が相当程度変わっている。「5割以上」という回答が、ほぼ半数を占めていることがわかる。

より小さな規模の企業では、もともと、女性の占める比率が低いのである。

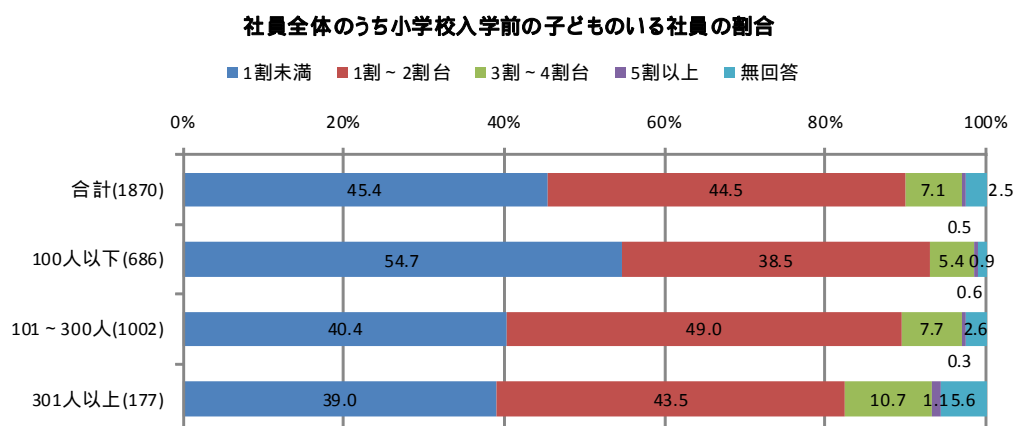
図3 - 8 社員全体に占める女性社員の比率



また、小学校入学以前の小さな子供がいる社員の比率(男女計)でも、小規模企業ほど、そうした社員がいる比率が低くなっている(図3 - 9参照)。ただ、女性社員比率とは異なり、より大規模になれば、傾向が逆転する訳ではない。いわゆる中小企業全体で、学齢以前の小さな子供がいる従業員の比率がおしなべて低いことが、ここから類推される。

本章の冒頭でも見たように、中小企業における従業員の高齢化と、次世代法の対象となる年齢層の従業員の在籍比率がもともと低いことが、ここからもある程度裏付けられるように思われる。

図3 - 9 社員全体で小さな子供がいる社員の比率



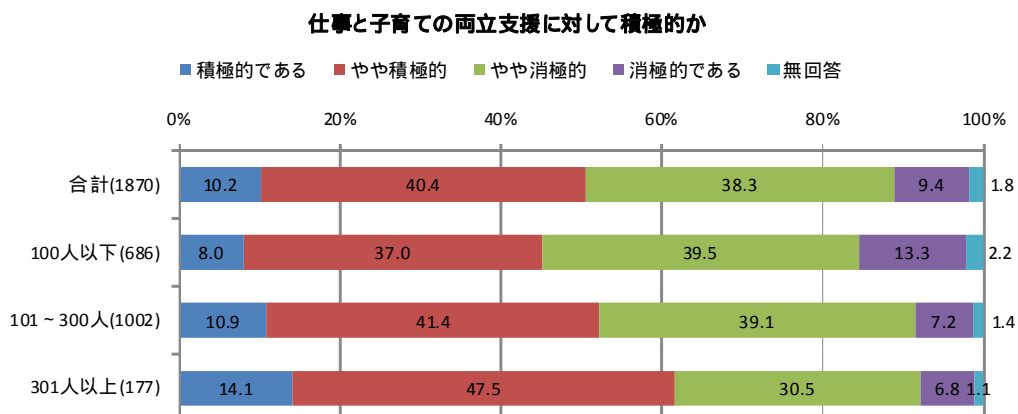
(3) 子育て支援への姿勢と男性社員の現状

仕事と子育て支援への積極性は、あくまでも主観的な意識を尋ねているが、傾向として、より小規模の企業ほど、消極的と答える一方で、大規模企業ではその反対の傾向を見ることができる。

ただ、これもこの質問したいが上でも述べたように、あくまでも回答者の主観によるものであり、それを検証する具体的な行動レベルの変数は、あまり多く設定されてはいない。それでもなお、各企業が自らの姿勢をどのように捉えているのか、実際の行動がそれとの程度一致するのか否かは、重要な情報である。

この設問を元にした新しい類型を作成したのも、こうした考えからである。

図3 - 10 両立支援への積極性



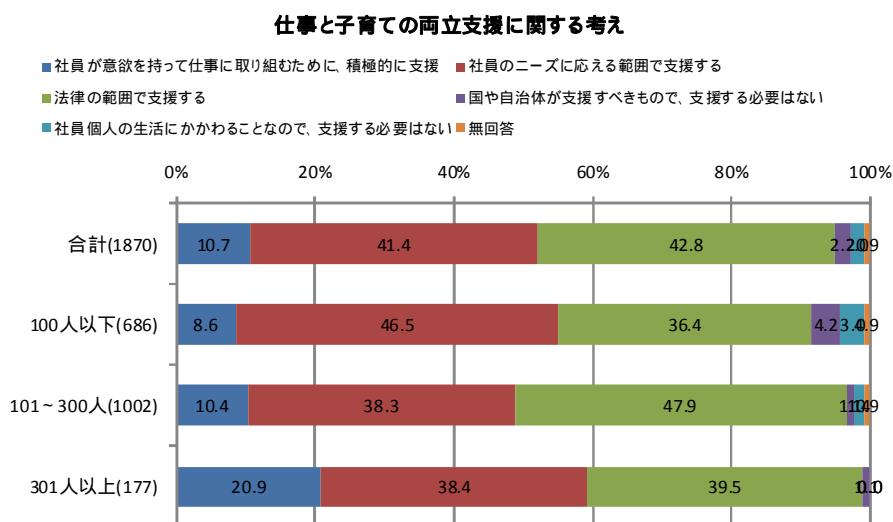
子育て支援への積極性を尋ねた結果は、図3 - 10 に見るとおりである。規模計では積極派と消極派が、ほぼ半数ずつとなっている。101～300人以下規模では、ごくわずかに積極派が多い。図に見るとおり、100人以下と301人以上との中間タイプとなっている。

同様に、両立支援への基本的な考え方については、回答の傾向に若干のばらつきは見られるものの、もっとも積極的な姿勢と考えられる「社員が意欲をもって仕事に取り組むために、積極的に支援」という回答の比率は、規模が大きくなるほど高くなっている(図3 - 11 参照)。また、この3カテゴリーの中では、101～300人以下規模企業が、「法律の範囲で支援する」と回答する比率がもっとも高くなっている。

「社員のニーズに応える範囲で支援する」ことも、相対的に積極的な考え方と捉えれば、

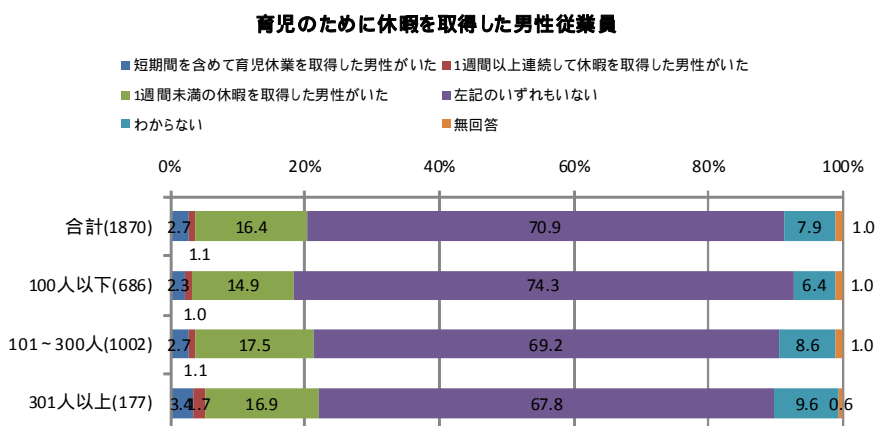
ほぼ5割の水準で皆積極的な姿勢を示している。逆に、「個人や自治体のことであるから、会社は支援の必要なし」という考え方は全体としてわずかではあるが、100人以下の小規模企業で指摘率が高くなっている。

図3 - 11 両立支援への基本的な考え方



そうした中であって、男性社員の現状は、規模にかかわらず、ほぼ同じである。規模を問わず、「育児休業取得者」は、ほぼ3%程度である。「育児休業取得、1週間以上連続・1週間未満の有給休暇取得」も「すべてなし」が、ほぼ7割の水準にある(図3 - 12 参照)。

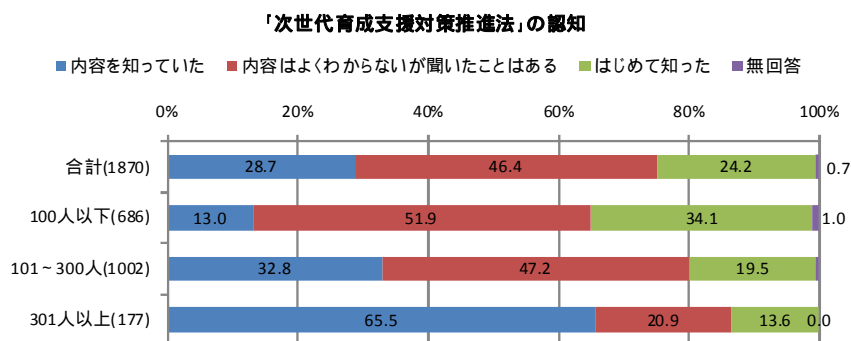
図3 - 12 男性社員の現状



(4) 次世代法に関する認知と取り組み状況

次に、次世代法に対する認知、それに伴う一般事業主行動計画の策定について、企業がどの程度認知しているのかを見たのが、図3 - 13 ~ 15 である。

図3 - 13 次世代法に対する認知

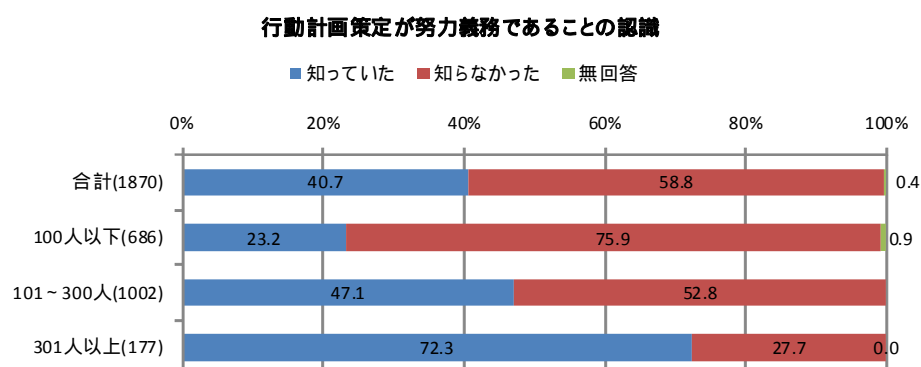


全体で見た場合、「知っていた」が3割弱であり、その水準は企業規模が大きいほど、高くなっている。ここでも、101 ~ 300 人以下規模企業では、中間的な存在で、全体の結果とかなり類似している。

ただ注意すべきなのは、行動計画策定が義務づけられている301人以上の企業でさえ、「知っていた」の比率が約2/3程度に留まることである。その一方で、300人以下の規模では義務づけられているわけでもないのに、こうしたレベルの指摘となっている。こうした点をいかに考えるかによって、この調査結果の捉え方は異なるであろう。その点に関しては、また最後に検討を加えることにしたい。

行動計画策定の義務についても、回答の傾向はまったく同じである(図3 - 14 参照)。

図3 - 14 行動計画策定の努力義務に関する認識



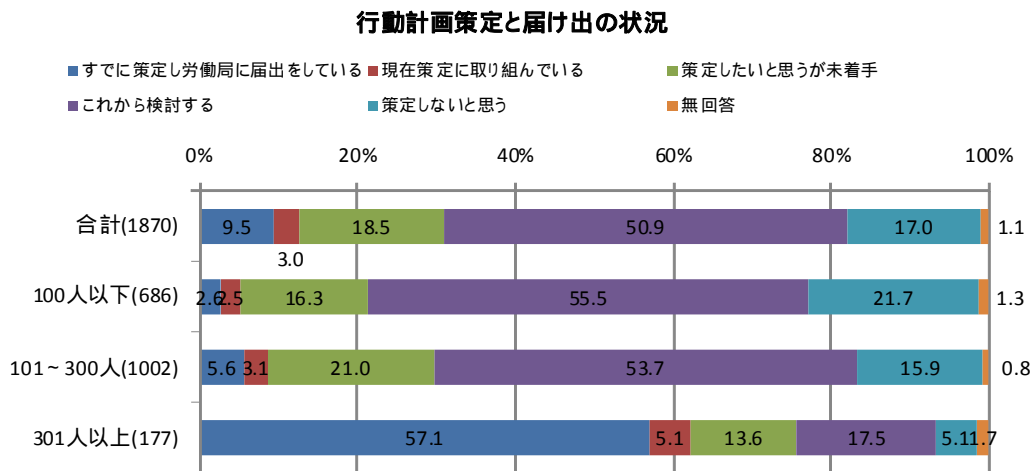
実際の取り組みに関しては、300人を境として、明らかに傾向が異なる。

図3 - 15に見るとおり、300人以下では、「既に届出+現在策定中」という回答が1割以下であり、「策定したいと思うが未着手」を積極的と捉えても、約3割の水準にある。「これから検討する」が過半数に達し、「策定しないと思う」という回答も2割前後となっている。

その一方で、301人以上規模では、既に「既に届出+現在策定中」がほぼ6割と、前者とはまったく異なる傾向にある。図に見るとおり、より消極的な回答はさらに比率が低くなっている。

しかしながら、この点についても、先ほどと同様で、傾向の全体をどの点を基準に見るかによって、その捉え方は分かれるであろう。本調査を実施した時点で、既に「義務づけられていた」301人以上規模企業でさえ、「既に届出」という回答は、6割に留まっている。その点を基準とすれば、努力義務だけを課されている、より小規模企業が比率は低いものの、前向きな姿勢をより積極的に評価するという考え方もできよう。

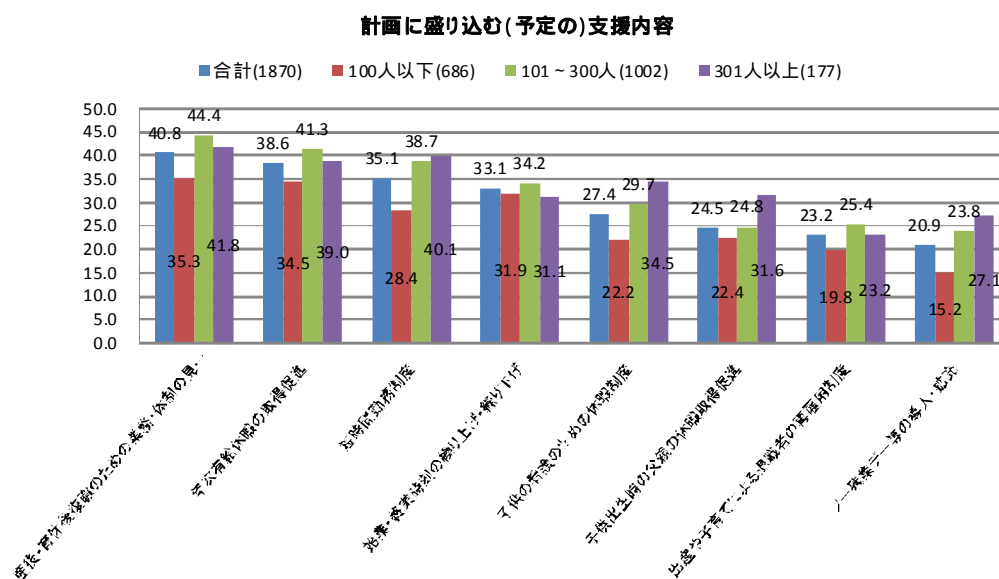
図3 - 15 行動計画策定と届け出の状況



(5) 計画策定に盛り込む支援内容

規模計で20%以上の指摘率となった項目を見たのが、図3 - 16である。

図3 - 16 計画策定に盛り込む支援内容



先ほど上で見たように、計画の策定と届出の状況を考え合わせれば、301人以上規模では、既に届け出ている場合が多く、それ以下では、ほとんど策定・届出していない場合が多いと考えられよう。

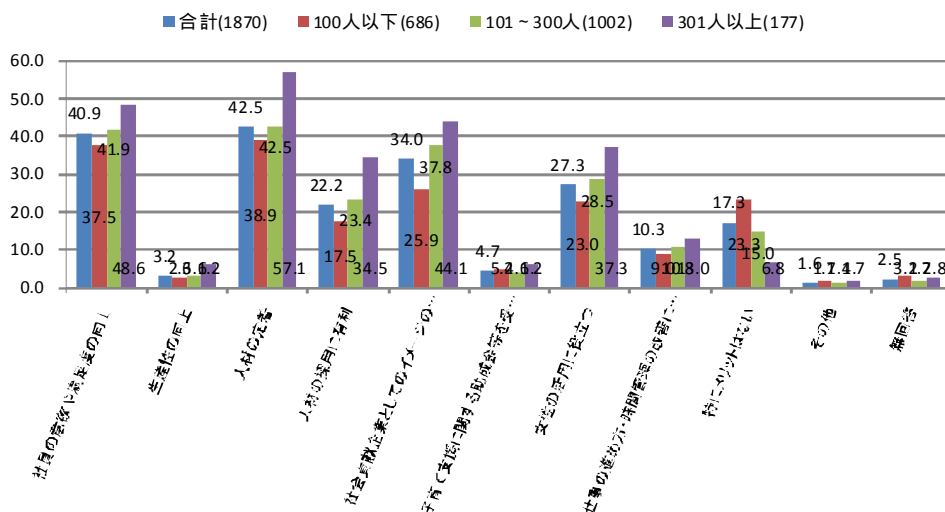
その意味では、301人以上規模で既に策定している計画に含まれているのは、「産後・育休後復職のための業務・体制の見直し」(41.8%)、「短時間勤務制度」(40.1%)、「年次有給休暇の取得促進」(39.0%)がほぼ4割の水準にある。その一方で、101～300人以下規模企業では、いわば今後の「予定」である。そこでは、「産後・育休後復職のための業務・体制の見直し」(44.4%)、「年次有給休暇の取得促進」(41.3%)、「短時間勤務制度」(38.7%)が、4割前後で続いている。さらに、規模が小さい100人以下規模となると、計画策定の実現可能性がさらに低くなると思われるが、その中でもっとも高い指摘率となったのはやはり、「産後・育休復職のための業務・体制の見直し」(35.3%)であった。

いずれにせよ、両立を支援しようとする企業が、そのために業務・体制の見直しを実施、あるいは、実施を予定していることは確かである。さらに、その前提として、職場・就労環境の整備も検討していることを調査結果は示している。今後は、両立支援施策じたいをどのようにスムーズに導入してゆくのかはもちろんのこととして、当然のことながら、その前に、両立支援には限らない、フレキシブルな働き方や職場を整備してゆくのが問題となる。

(6) 策定により見込まれるメリット

図3 - 17に見るように、101～300人以下、そして、301人以上規模の企業が共通しているのは、「人材の定着」、「社員の意欲や満足度の向上」、「社会貢献企業としてのイメージ向上」、「女性の活用に役立つ」といった項目である。ただ、人材の定着に比べると、「人材の採用」にメリットが見込まれるという見解は、相対的に少なくなっている。当たり前のことではあるが、人材に定着してもらうためには、まずその人材を採用しなければならない。冒頭で見た新規採用の状況を考え合わせれば、両立支援施策だけではなく、もっとも基本的な人材マネジメント施策が必要である。まず、人材を採用し、仕事に配置する。そして、その人材が能力を発揮できるような諸々の条件を整備し、働きに対する報酬を決定することでである。こうした基本的な施策が整備されていないならば、両立支援施策の部分だけが突出していても、その効果は発揮されない。

図3 - 17 一般行動計画策定のメリット



またもう一つ重要なのは、「生産性の向上」を指摘した企業が、きわめて少ないという点である。少なくとも現時点では、中小企業において、両立支援施策が「生産性の向上には結びつかない」と、企業は考えている。むろん、直接的にこの点を検証することは、可能性がきわめて低いと言わざるを得ない。ただ、対象となる企業規模に相違があるものの、ニッセイ基礎研究所(2006)では、注目すべき点が指摘されている。すなわち、両立支援施策は、人材育成施策と組み合わせることによって、企業業績に影響を与えるというのである。

この調査では、両立支援施策と人材確保、従業員定着率、仕事への意欲、企業業績との

関連性を検討している。そこで明らかになったのは、まず、両立支援施策が人材確保と定着には効果があるという点であった。その一方で、従業員意欲や企業業績との関連性は、その直接的な効果は確認されなかった。ただ、この場合でも、両立支援施策のみならず、人材育成策と組み合わせる、人材育成に積極的に取り組むことによって、プラスの影響が見られるというのが結論である。この結論は、今後さらに両立支援施策を普及させようとするれば、重要な示唆を含んでいるといえよう。なお、対象となった企業は 301 ~ 2000 人規模であり、本調査の対象となった企業より大規模企業である。

言うまでもなく、生産性を規定する要素は、実に多様である。企業規模によっても、変わりうるものである。両立支援施策は、その単独の効果だけではなく、上で見たように人材育成施策など、こういった条件が整備されれば生産性向上に寄与するか否かという検討は、今後も必要となろう。

(7) 行動計画策定の妨げ

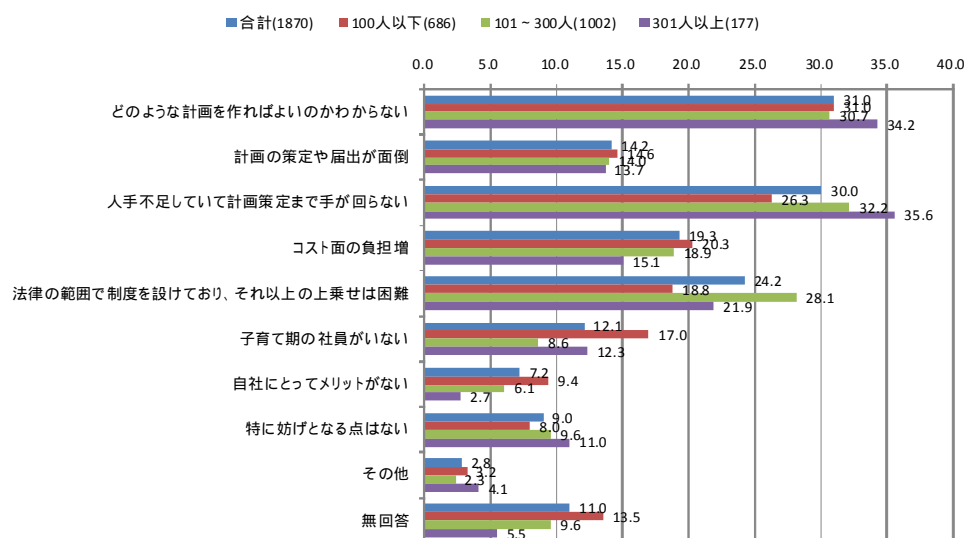
図3 - 18 に見るように、各カテゴリーで共通して指摘が多いのは、「どのような計画を作ればいいのかわからない」、「人手不足で、計画策定にまで手が回らない」、「法律の範囲で制度を設け、上乘せは困難」の3項目である。

その中でも、「どのような計画を作ればいいのかわからない」と「人手不足で、計画策定にまで手が回らない」の2項目については、すでに計画策定が義務づけられている301人以上規模規模で、指摘率がもっとも高くなっている。その一方で、今後義務化される101~300人以下規模企業がもっとも高い指摘をしているのは、「法律の範囲で制度を設け、上乘せは困難」(28.1%)である。また、100人以下規模企業では、相対的にはあるが、「子育て期の社員がいない」という回答が多くなっている。

どのような計画を策定するのか、そのための人員をいかに準備するのかは、もっとも基本的な問題である。計画そのものの内容をいかに周知するのかに加えて、「計画策定のための体制作り」には、どのような支援が考えられるのかを検討することが、こうした問題解決の助力となろう。さらに、101~300人以下規模企業のように、現在の法律に準拠した施策で十分ではないかという捉え方に対して、その制度を利用しやすい環境を整えてゆくことも計画の内容となりうること、そうした点を明らかにすることも、同様である。

いずれにせよ、制度のいわば土台の部分で、法じたいの周知を含めて、「何を作ればいいのかわからない」という状況を脱することが、まずは先決問題である。

図3 - 18 一般行動計画策定の妨げ



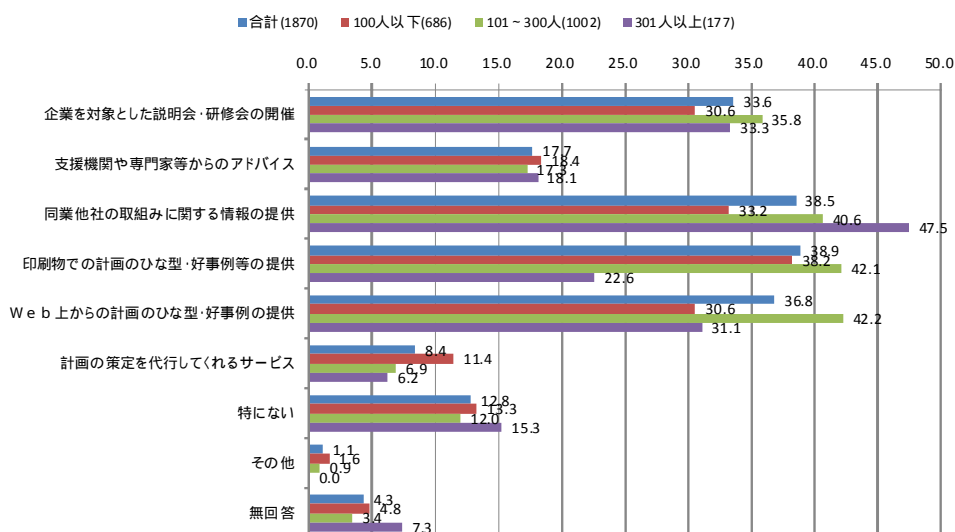
(8) 望む支援策

計画策定に関して企業が望んでいる援策は、規模別には、やや方向性の違いを見てとることができる(図3 - 19 参照)。

概ね、同業他社の取り組み情報や、計画のひな型の提供などの指摘率が高い。ただ、101～300人以下規模企業では、より後者の計画のひな型・好事例の提供が多いのに対して、300人以上規模では、前者の同業他社の取り組みに関する情報という指摘がもっとも多くなっている。

この設問のみでその理由を明らかにすることはできないが、これらは、まだ計画を策定していない段階で必要となる情報と、実際に取り組みをしてみたらさらにプラスアルファでほしい情報の違いと考えることもできよう。情報提供すると一口にいても、取り組みの段階によって、当然のことながら、必要となる情報の種類は異なっている。まったく初めての取り組みならば、まずは仕組みをいかに整備するのが重要であり、実際に取り組みを始めている企業に対しては、同じように取り組んだ他社が、どういった点でうまくいっているのか否かなど、より詳細で具体的な運用に関する情報を提供することが必要となろう。「中小企業に対する情報提供」と一口に言っても、その内容は企業の状況によって相当程度異なる。

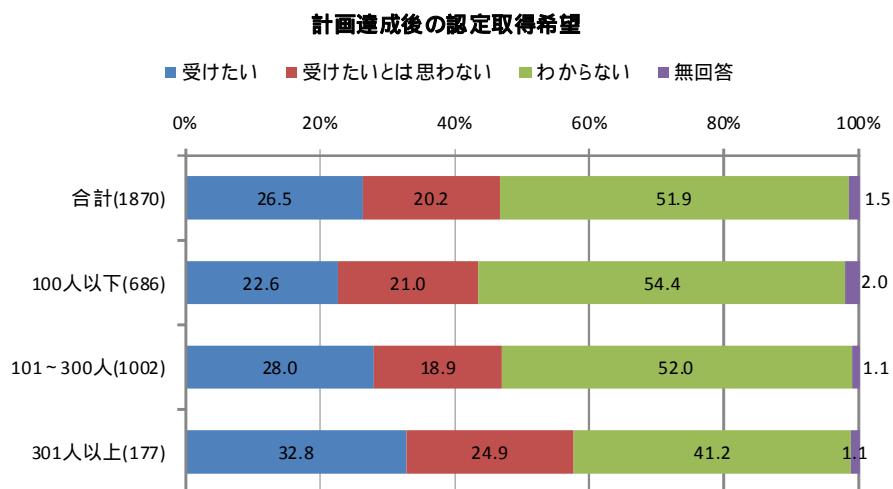
図3 - 19 望む支援策



(9) 認定をめぐる

計画策定後に、「くるみんマーク」の認定を受けたいか否かという点に関しては、全体では、「受けたい」、「受けたいと思わない」という回答は双方とも、企業規模が大きくなる傾向にある。この点でも、101～300人以下規模企業は、中間的な存在であるが、「受けたいと思わない」比率がわずかながら、他の規模企業よりも少なくなっている。いずれにせよ、認定取得を望むか否かという問いに対して、5割前後の企業がわからないと回答している、その理由も探る必要がある(図3 - 20 参照)

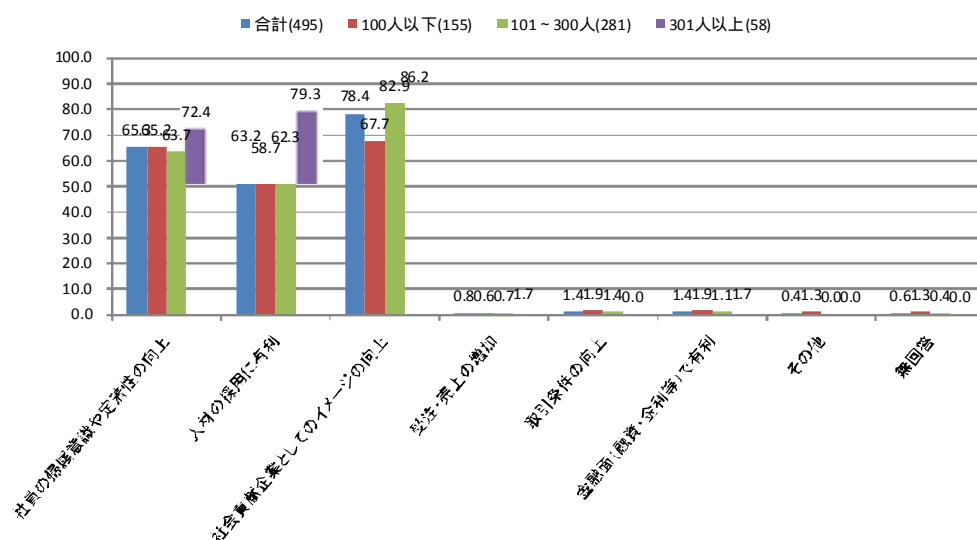
図3 - 20 認定に対する意識



認定に伴うメリットとして企業が考えているのは、図3 - 21 に見るように、「社会貢献企業としてのイメージ向上」、「社員の帰属意識や定着性の向上」、「人材の採用に有利」の3項目が、他に比してきわめて高い。逆に言えば、それ以外のメリットはあまり期待していないという意識の表れでもある。

どちらかといえば、各カテゴリー間で差異は大きくない。企業が考えているのは、まずはイメージの向上であり、さらにはそれに伴う人材の採用、定着である。繰り返しにはなるが、そのためには、企業自ら認識しているように、両立支援施策を推し進めると共に、その前段階としての職場・就業環境の整備が、ぜひとも必要である。

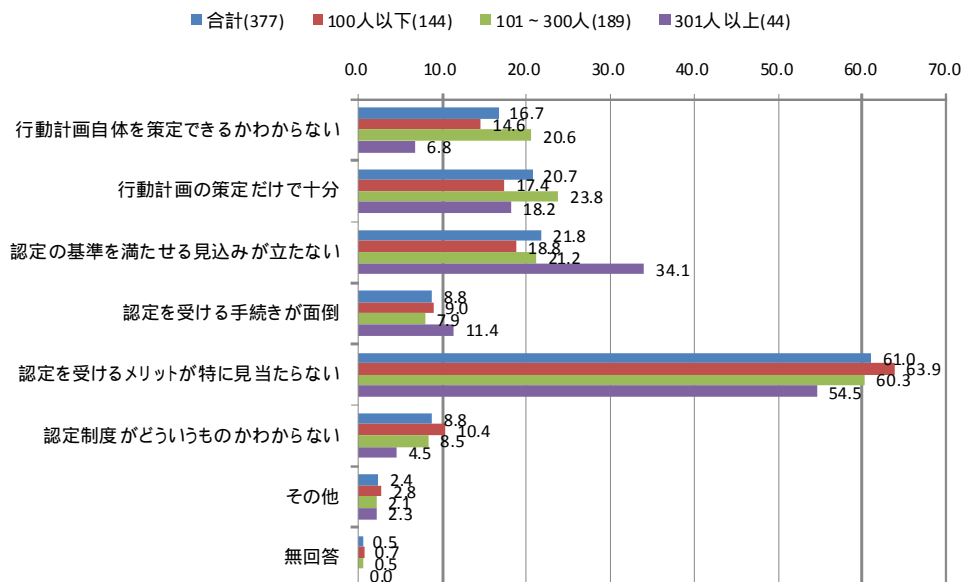
図3 - 21 認定のメリット



さらに、認定を「受けないとは思わない」理由に関しては、各カテゴリー共通に、最大の理由として「認定を受けるメリットが特に見当たらない」をあげている(図3 - 22 参照)。その次に、「行動計画の策定だけで十分」(21.8%)、「認定を受ける基準を満たせる見込みが立たない」(20.9%)と続くが、第1位との差は、大きい。

各規模での回答傾向に大きな差異はないが、ただ一点、301人以上規模では、「認定の基準を満たせる見込みが立たない」と、ほぼ1/3の企業が回答している。これらは先ほどの「望ましい支援策」の場合と同様、実際に取り組みを始めた企業(301人以上規模)と、それよりも小規模の企業で、未だ取り組みを始めていない企業との差異とも考えよう。

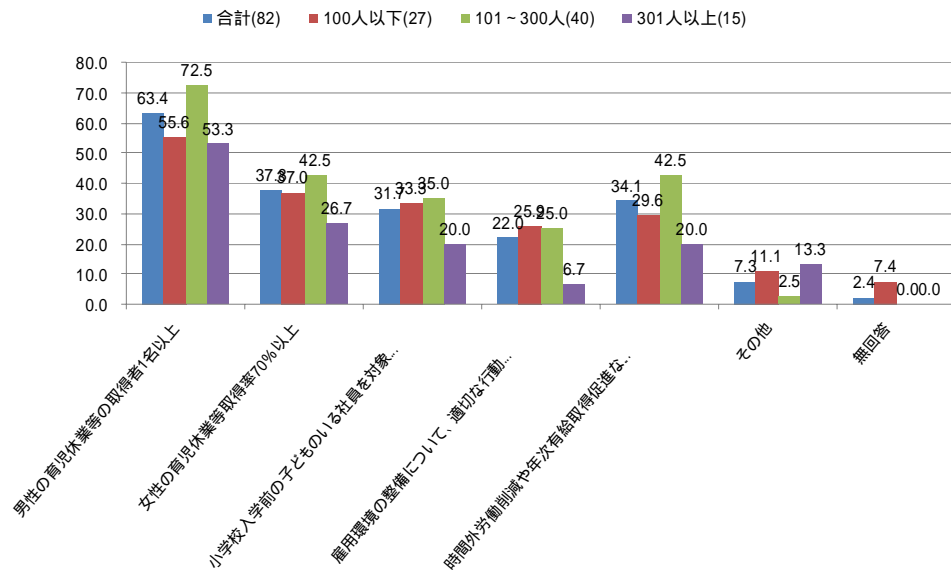
図3 - 22 認定を望まない理由



「認定の基準を満たせる見込みが立たない」と回答した企業に対して、さらに、それがどの基準かを尋ねたのが、図3 - 23である。

「男性の育児休業取得者1名以上」が飛び抜けて高い指摘率となっているが、その中でも101～300以下規模企業での指摘率もっとも高い。また、その他の「女性の育児休業取得者70%以上」、「時間外労働や年次有給休暇取得促進など、働き方の見直し」といった項目でも、この規模の企業では、指摘率が高くなっている。

図3 - 23 認定の困難な基準



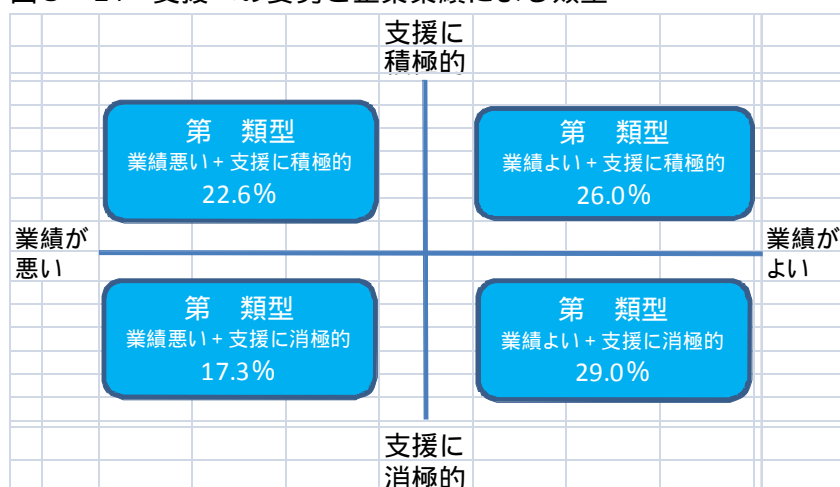
3-4 類型化による検討

次に、新しい類型化によって、調査結果を再検討することにしたい。本調査では、経営上に関する質問（経営状況がよくなった、変わらずよい、変わらず悪い、悪くなった）と、仕事と子育てへの支援の積極性に関する質問（積極的である、やや積極的である、やや消極的である、消極的である）が設定されている。

一般に、「経営状況がいいから、子育て支援にも積極的である」、その反対に、「経営状況が悪いから、子育て支援に消極的である」と考える人は少なくないであろう。しかしながら、現実には、そうではない企業も多数存在する。全国中小企業団体中央会（2007）ではこの点についての言及がないため、この再集計で、新しい類型によって、この点を探ることにしたい。

試みに、子育て支援に対する積極性を、「支援に積極的（積極的、やや積極的） - 消極的（消極的、やや消極的）」という軸と、「経営状況がいい（よくなった、変わらずよい） - 悪い（悪くなった、変わらず悪い）」という軸を設定し、それらによって4類型を設定し区分した結果は、以下のとおりである（図表3 - 24参照）。

図3 - 24 支援への姿勢と企業業績による類型



それぞれの比率は、

- 類型：「経営状況がよく、支援に積極的」 26.0%
- 類型：「経営状況が悪いが、支援に積極的」 22.6%
- 類型：「経営状況が悪く、支援に消極的」 17.3%
- 類型：「経営状況はよいが、支援に消極的」 29.0%

となっている。

ただし、ここで注意せねばならないのは、支援への積極性に関しては、あくまでも対象

者の主観に拠っている点である。さらに、調査票の設計と質問項目の内容を見ると、そうした積極的であるか否かを識別しうる要素が、あまり明確とはなっていない。そのため、あくまでも自らを意識レベルで判断した場合、それが積極的であるのか消極的と介されているのか、その区別に過ぎないとも言いうる。ただ、それでもなお、こうした「自覚」は、特に行動レベルの変数と共に検討する際、きわめて重要である。

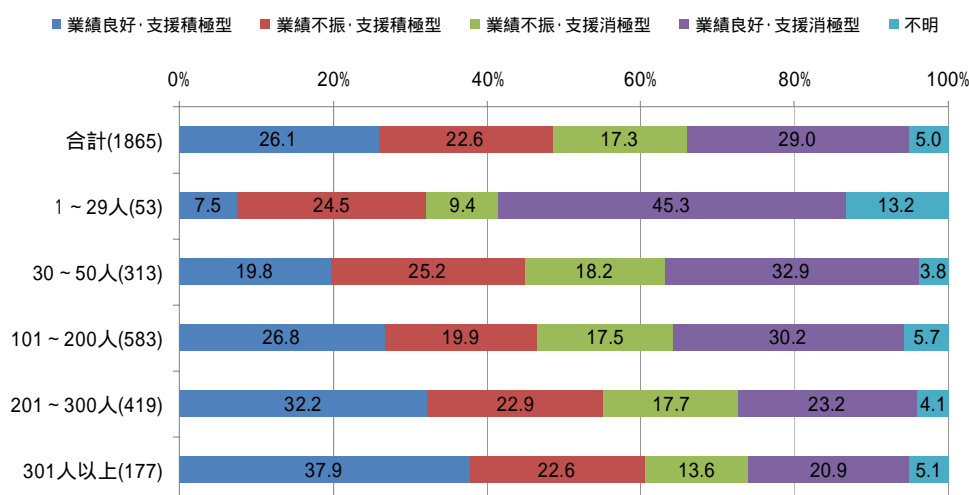
さらに、意識レベルではあろうとも、中小企業の中で、「経営状況が悪い中でも、積極的に両立施策を支援しよう」とする企業が確実に存在すること、そのものが重要である。また、まとめにおいて検討を加えるが、反対に「経営状況はいいが、支援には消極的である」企業への対応も、考慮する必要があるだろう。

(1) 規模、業種の分布

最初に企業規模別に、各類型の分布を見ると、図3 - 25に見るとおり、各規模で類型（業績不振・支援積極型）と類型（業績不振・支援消極型）の比率は、あまり大きく変わることはない。規模により比率が相当異なるのは、類型（業績良好・支援積極型）は、規模が大きいほど比率が高く（29人以下：7.5%、301人以上：37.9%）、逆に、類型（業績良好・支援消極型）は、規模が小さいほど比率が高い（29人以下：45.3%、301人以上：20.9%）。

支援に対して積極的か否かという点からみれば、図からも明らかのように、より大規模になるほど支援に対して積極的である一方で、企業規模が小さくなるほど消極的となることがわかる。

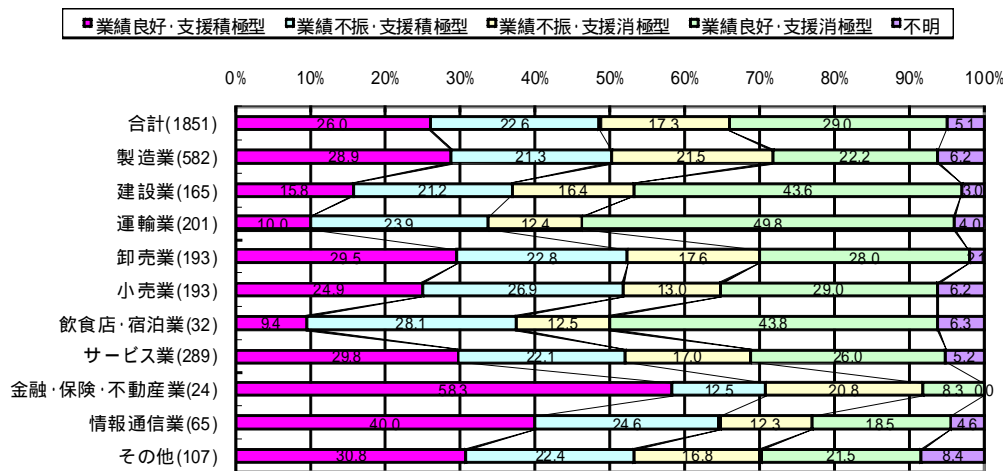
図3 - 25 規模の分布



次に業種構成から見ると、そのパターンは、ほぼ3つに大別できると思われる。業種計

の比率を基準に考えれば、製造業、卸売業、小売業、サービス業などは、ほぼ同一の分布となっている。そして、平均的な分布と異なる一つ目は、類型比率が高い業種である。実数としては少ないものの、金融・保険・不動産業（58.3%）、情報通信業（40.0%）が相対的に高い比率となっている。そして、二つ目としては、類型比率が相対的に高い運輸業（49.8%）、飲食店・宿泊業（43.8%）、建設業（43.6%）の3業種である（図3-26参照）。金融業や情報通信業のように、業績も良好で、かつ支援にも積極的である業種はさておき、問題となるのは、運輸、飲食、建設業のパターンであろう。企業業績は良好であるものの、あくまでも自己申告であるが、支援には消極的である。業種別の取り組みを考える際のひとつ検討材料となろう。

図3-26 業種構成



（2）子育て支援への姿勢と男性社員の現状

男性社員の現状は、先ほども述べたように、「育児休業、1週間連続休暇、1週間未満休暇のどれもすべてなし」が、図3-27に見るとおり、ほぼ7割と圧倒的多数を占めている。

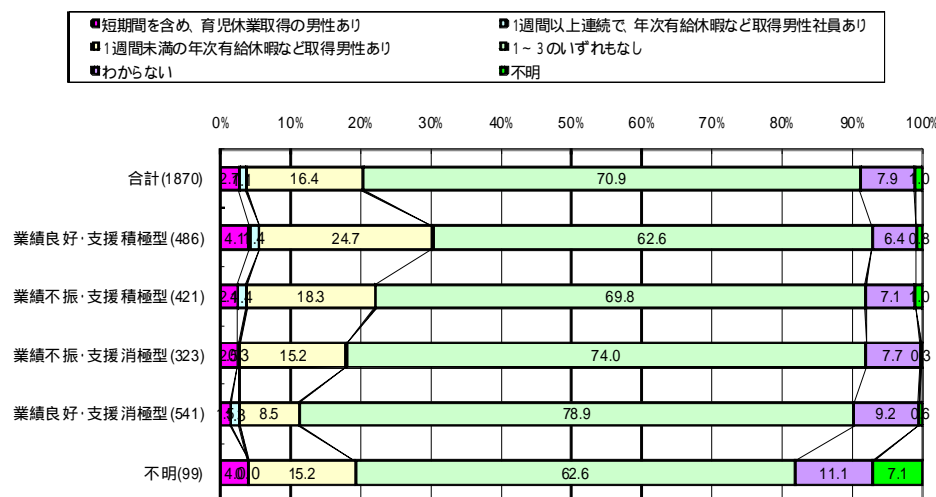
それをさらに類型別に見ると、類型でも、「育児休業、1週間連続休暇、1週間未満休暇のどれもすべてなし」が、62.6%と全体の2/3を占めている。それと対極にある類型では、同比率は79.4%にのぼる。

また、各類型で「育児休業、1週間連続休暇」取得者の比率はほとんど変わらないが、傾向の異なるのは、「1週間未満の年次有給休暇取得男性」の比率である。類型の24.7%から類型の8.5%へと、徐々に低下している。

少なくとも現時点では、中小企業において男性従業員が育児休業を取得するのは、困難だと言えよう。その前段階として、まずはより長期の連続休暇を取得できるか否か、その

点で違いが現れている。育児支援もむろん重要であるが、その前提としての職場・就労環境の整備がより重要である。

図3 - 27 男性社員の現状



(3) 次世代法に関する認知度と取り組み状況

次世代法に関する認知の割合と、一般行動計画策定に関する状況を見ると、これも類型から 類型にかけて、比率が低くなっている。 類型で次世代法の存在を知っていたという回答が約4割である。「内容はわからないが、(名前を)聞いたことがある」という回答は、類型間であまり差異はないが、自ら消極的という、 類型では、存在を「はじめて知った」という回答が、ほぼ3割を占めている。

こうした傾向は、一般行動計画策定の努力義務に関しても、まったく同様である(図3 - 28 ~ 30 参照)。

図3 - 28 次世代法の認知

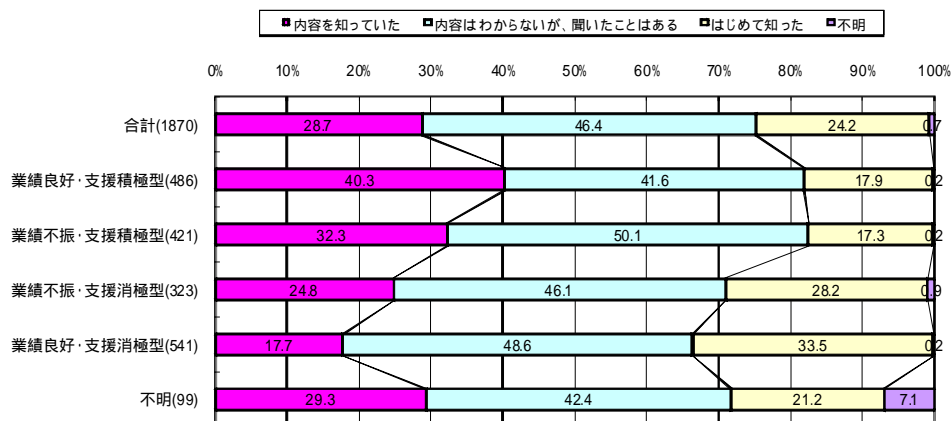
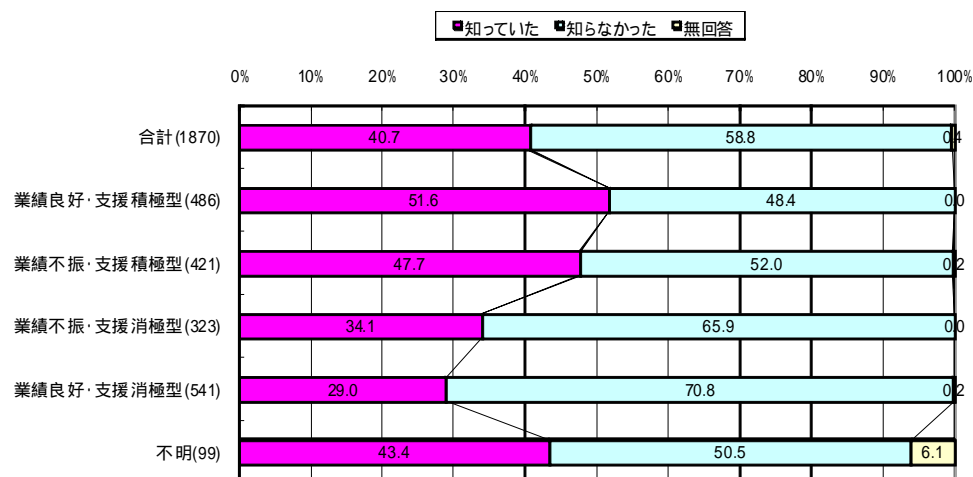


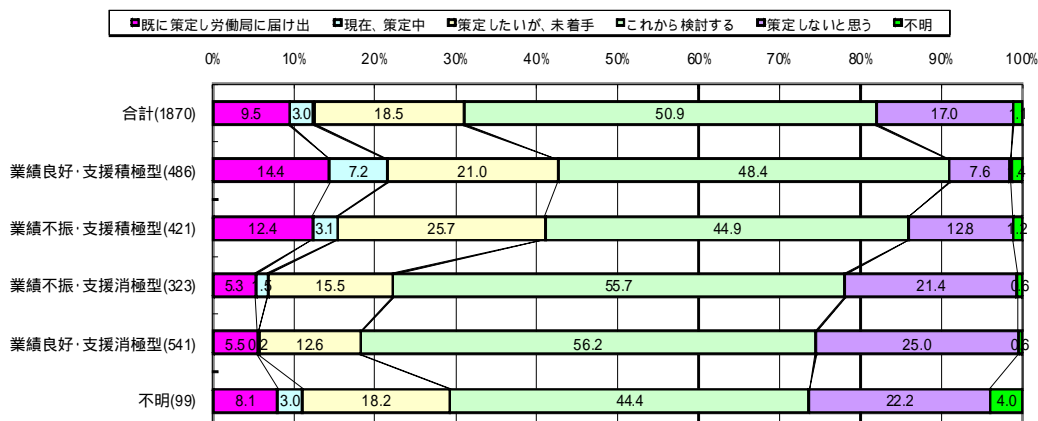
図3 - 29 一般行動計画策定義務の認知



実際の取り組みに関しては、さらに状況は厳しいと言えよう。 類型でも、「既に届出 + 現在策定中」という回答は 21.9 %と、2割をわずかに超える水準にある。「これから検討する」が 48.4 %と、ほぼ半数に達し、「策定しないと思う」という回答が、約 8 %となっている。策定しないというはっきりとした意思表示をする企業は少数派であるが、「これから検討」という回答の具体的な内容は、明確ではない。

図表3 - 30に見るとおり、 類型に向かって「既に届け出 + 策定中」という回答比率が低くなり、同時に「策定しないと思う」という比率が高まっている。 類型では、25.0 %と、1/4 が否定的な意思を表明している。

図3 - 30 一般行動計画の届け出状況



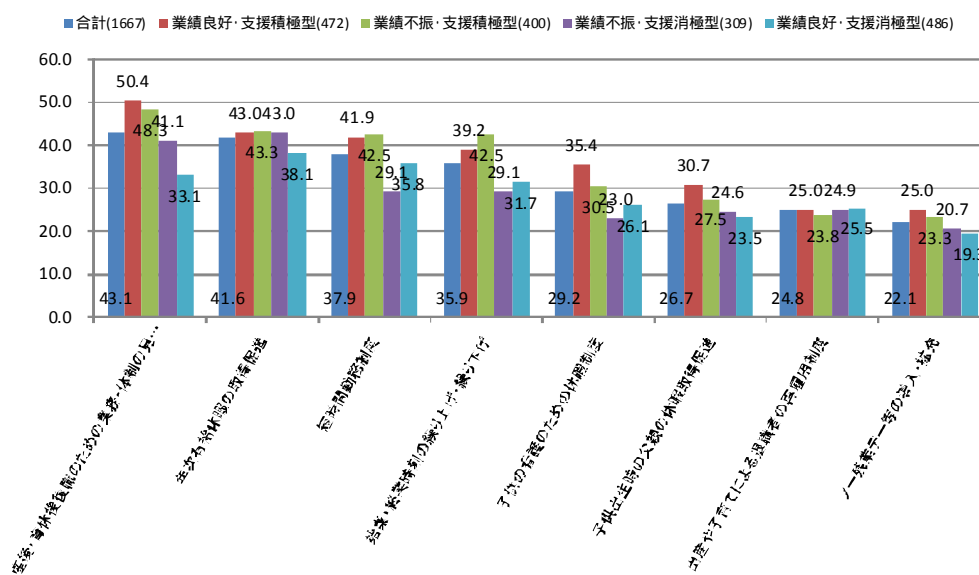
上記のように、明確に「取り組むつもりがない」と回答している企業に対しては、その啓蒙も含めて、全般的な対応が必要となろうが、同時に注意すべきなのは、「策定したいが、未着手」という企業であろう。取り組む意思はある一方で、こういった理由から、こうした回答となるのかを探る必要がある。

試みに、計画策定状況と経営状況、業種といった基本的な属性との関係を見た結果では、際だった特徴は見られなかった。

(4) 計画策定に盛り込む支援内容

類型計で20%以上の指摘率となった項目を見たのが、図3 - 31である。

図3 - 31 計画策定に盛り込む支援内容



そこに見るように、類型計でもっとも指摘率の高かったのは、「産後・育休後復職のための業務・体制の見直し」(43.1%)であり、「年次有給休暇の取得促進」(41.6%)と共に、4割を超えている。

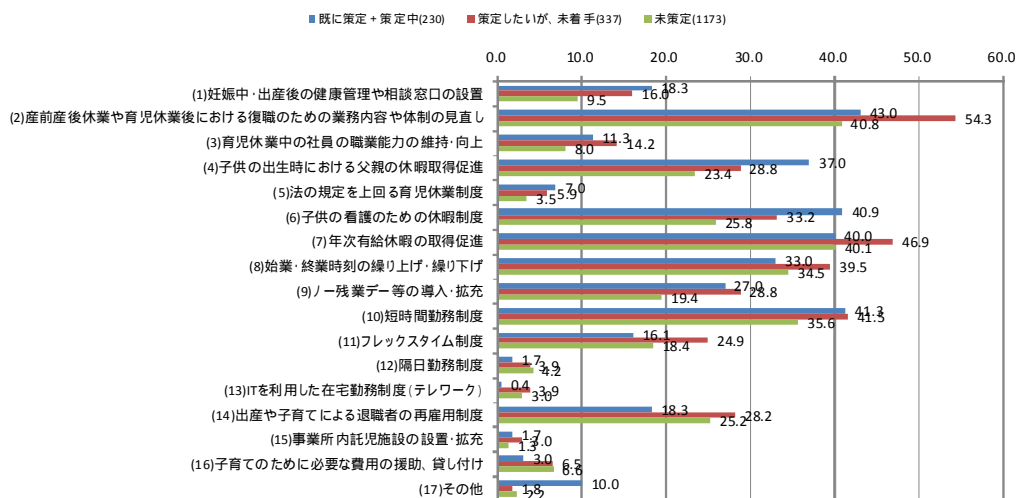
直接的に両立支援につながる施策としては、「子供の看護のための休暇制度」(29.2%)や、「子供出生時の父親の休暇取得促進」(26.7%)などがあげられよう。ただ、これらは両立支援につながる施策であると同時に、職場・就労環境の改善としてもこれまで続けて取り上げられてきた項目である。上で述べた年次有給休暇取得はもちろんのこと、第3、4位に指摘されている短時間勤務制度や始業・終業時刻の調整なども、そうした範疇として捉えられよう。

その意味で、両立支援策を推進することはそれをきっかけとして、前提としての職場・就労環境の整備を進めることにつながっている。

類型別には、支援積極派と消極派とで相対的に差が大きい項目(「産後・育休後復職のための業務・体制の見直し」、「短時間勤務制度」)がある一方で、相対的に差の少ない項目(「年次有給休暇の取得促進」、「出産や子育てによる退職者の再雇用制度」など)が見られる。

こうした差異と傾向は、当然のことながら、計画策定の段階とも関係していると思われる。当該企業が、計画をすでに策定しているのか、未だ策定していないかという状況により、回答の傾向を見たのが、図3 - 32である。

図3 - 32 計画策定に盛り込む支援内容(2)

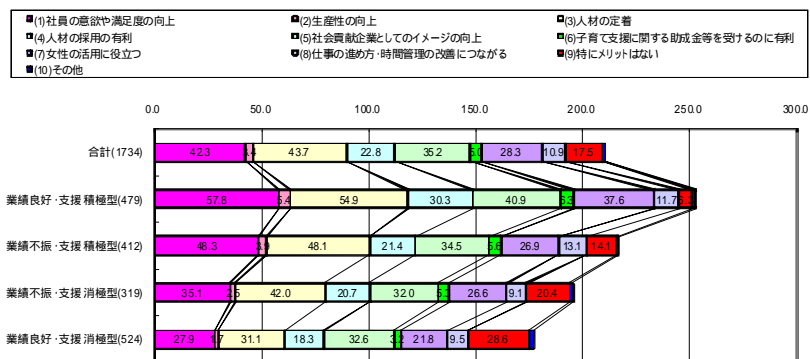


図に見るように、「既に計画を策定したか、現在策定中」という企業の回答は、上でのべたものとほぼ変わらない。ただ、「策定したいが未着手」企業が、「産休・育休後の復職のための業務・体制の見直し」や、「年次有給休暇の取得促進」などの点を、より強く意識していることは興味深い。今後、制度のさらなる普及を考えれば、こうした両立支援への積極的な姿勢を持っている企業に対して、計画策定に向かってもらうために、こういった面からアドバイスすればよいのかを考えることは、重要である。

(5) 策定により見込まれるメリット

各類型ともに、上位となるのは、「社員の意欲や満足度の向上」、「人材の定着」、「社会貢献企業としてのイメージ向上」、「女性の活用に役立つ」といった項目である。両立支援に積極的であり、業績が良好である企業ほど、そうした項目への指摘率が高くなっている(図3 - 33 参照)。

図3 - 33 一般行動計画策定のメリット

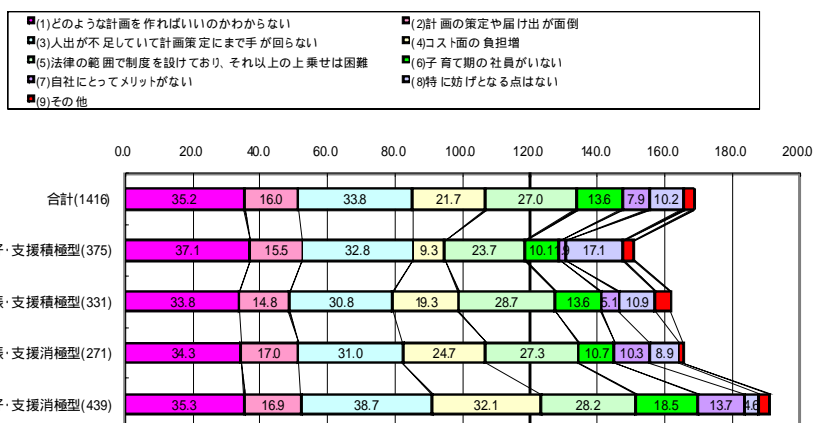


(5) 行動計画策定の妨げ

図3 - 34 に見るように、各類型で共通して指摘が多かったのは、「どのような計画を作ればいいのかわからない」、「人手不足で、計画策定にまで手が回らない」、「法律の範囲で制度を設け、上乘せは困難」の3項目であり、ほぼ3割前後の指摘率となっている。

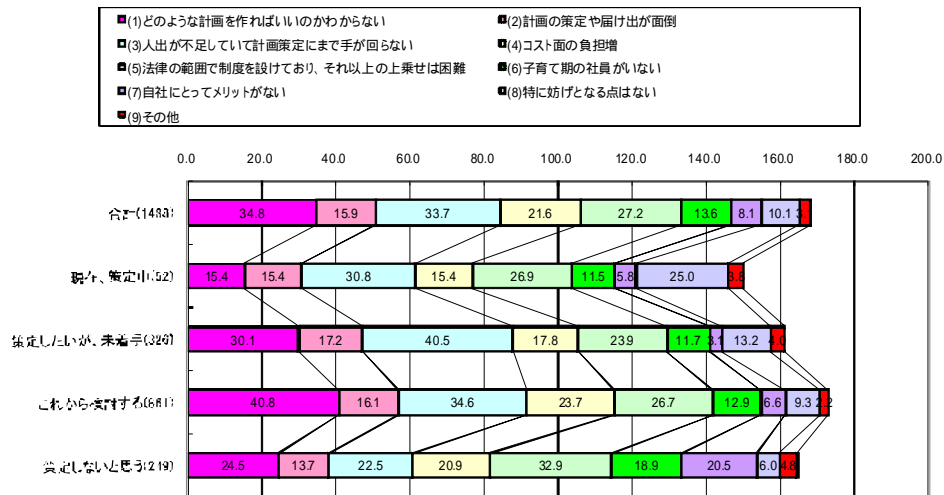
ただ、若干の差異が認められるのは、「コスト面の負担増」である。類型では9.3%と低い水準にあるが、類型では32.1%と、主たる理由の一つとなっている。ただ、この2類型は、両者共に「経営状況は良好」の範疇に入っていることを考え合わせれば、両立支援への姿勢がこうした点に影響している可能性が考えられよう。

図3 - 34 一般行動計画策定の妨げ



また、こうした状況を、計画の策定段階別に見ると、現在、計画を「策定中」、あるいは「策定したいが、未着手」といった積極的な姿勢の企業では、人手不足が最大の問題であることがわかる。一方で、どちらかと言えば消極的と見える企業では、上記に加えて、「どのような計画を作ればいいのかわからない」、「法律以上の上乗せは困難」といった回答が多くなっている（図3 - 35 参照）。

図3 - 35 一般行動計画策定の妨げ（2）

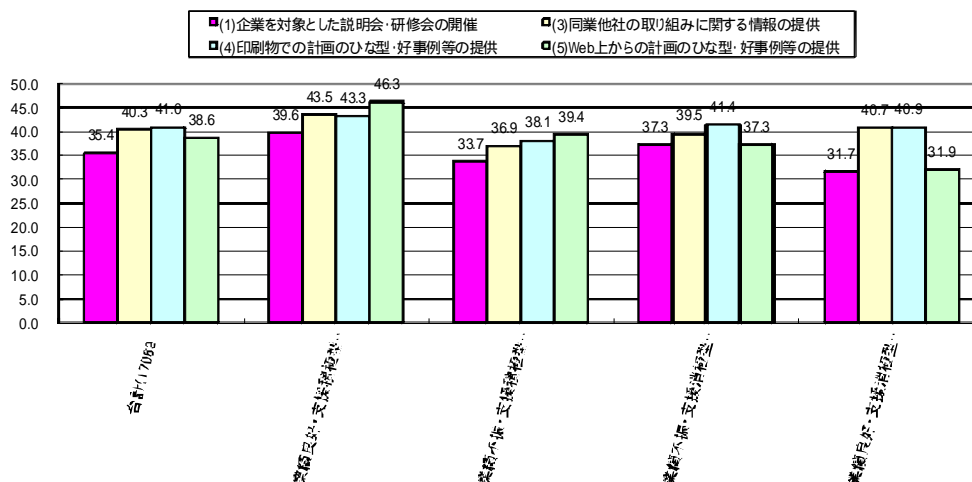


（7）望む支援策

計画策定の妨げとなる理由を検討した上で、企業が望む支援策を見ると、類型計では、「印刷物での計画のひな型・好事例等の提供」（41.0%）、「同業他社の取り組み情報」（40.3%）、「WEB上からの計画のひな型・好事例等の提供」（38.6%）、「企業を対象とした説明会の開催」（35.4%）の4項目の指摘率が高い。第5位は、「支援機関や専門家等からのアドバイス」であるが、18.5%と相対的に低くなっている。

類型間での差異はそれほど大きくはないが、どちらかと言えば、支援に積極的企業は、「WEB上のひな型」を望み、消極的企業は、「印刷物でのひな型」を望んでいる（図3 - 36 参照）。

図3 - 36 望む支援策

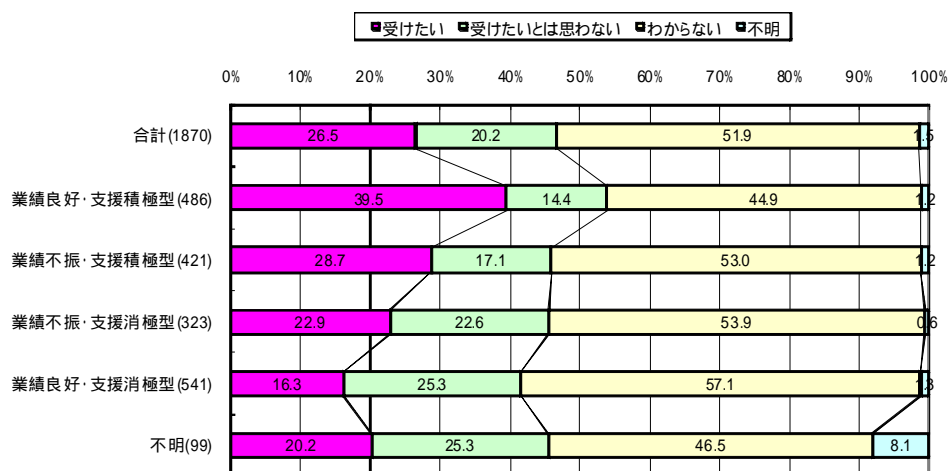


(7) 認定をめぐって

計画策定後に、「くるみんマーク」の認定を受けたいか否かという点に関しては、全体では、「受けたい」(26.5%)とする企業のほうが、「受けたいと思わない」(20.2%)より、若干多くなっている。ただ、「わからない」企業がほぼ半数(51.9%)となっている。ただ残念ながら、今回の調査においては、ほぼ半数を占めるこうした企業が、なぜ態度を保留しているのかについては、検討されていない。

認定に対する意識は、自覚的な支援への積極性と、相関している。類型ごとに見れば、「受けたい」のはそれぞれ、類型で39.5%、類型で16.3%となっている。類型から4類型に向けて、「受けたい」という比率が低下している(図3 - 37参照)。

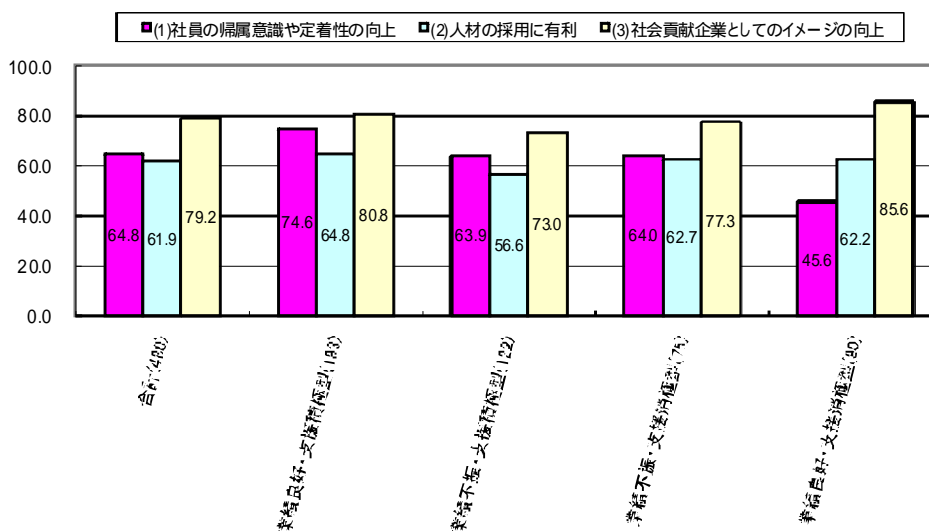
図3 - 37 認定に対する意識



こうした認定を受けたい企業が考える認定のメリットは、類型計で、「社会貢献企業としてのイメージ向上」(79.2%)、「社員の帰属意識や定着性の向上」(64.6%)、「人材の採用に有利」(61.9%)の3項目が、60～80%前後の高い指摘率となっている。次点は、「取引条件の向上」、「金融面で有利」が同率であるが、わずか1.4%の水準となっている。

各類型間で、大きな差異はない。ただ、業績良好・支援消極型の類型では、「社員の帰属意識や定着性の向上」に関する指摘は相対的に低い(45.8%)ものの、他の2項目は他類型と同様で高い水準にある(図3-38参照)。

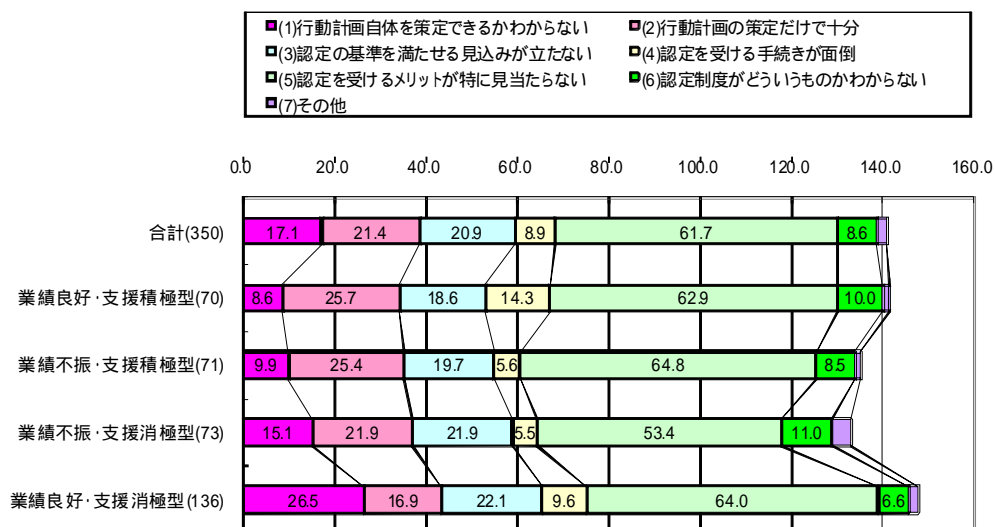
図3-38 認定のメリット



先ほど上で述べたように、認定を受けたい企業と同時に、「受けたいとは思わない」という意思表示をしている企業が存在する。その企業に対しては、その理由を尋ねている。

その最大の理由は、「認定を受けるメリットが特に見当たらない」から(類型計で61.7%)である(図3-39参照)。その次に、「行動計画の策定だけで十分」(21.4%)、「認定を受ける基準が満たせる見込みが立たない」(20.9%)と続くが、第1位との差は、大きい。

図3 - 39 認定を望まない理由



類型ごとの差異は、あまり大きなものではない。ここで確認しておくべきことは、支援に積極的と自覚している企業であっても、「認定を受けるメリットがない」と答える比率が6割を超えているという点である。そして、消極的と思っている企業は、「行動計画自体を策定できるかわからない」と回答する比率が、相対的に高くなっていることである。

3-5 小括

以下では、今回の調査結果を簡単にまとめながら、現段階の中小企業の状況をどのように見るのかについて、本調査を実施した全国中小企業団体中央会の見解（注1）（以下、中央会と略記する）を交えながら、若干の検討を行うことにしたい。

調査結果を簡単にまとめると、以下のようになろう。

「業績が芳しくなくとも、積極的に支援しよう」とする企業の存在と、職場・就労環境の整備

まず第一に、あくまでも主観的な判断ではあるものの、業績が芳しくない場合でも仕事と家庭との両立を積極的に支援しようとする企業が存在することである。前節の冒頭でも述べたように、業績がいい場合には両立に積極的であり、芳しくなければ消極的となるといった想定とは異なる企業が存在し、そうした企業に着目することが重要である。ここで見たように、業績が悪い中でも積極的であろうとする企業（第 類型）や、反対に、業績は良好であっても支援には消極的である企業（第 類型）が存在する。

ちなみに、業種別に見ると、第 Ⅰ 類型に分類される「業績は良好であるが、支援には消極的である」企業が相対的に多いのは、運輸業、建設業、飲食店・宿泊業であった。また、第 Ⅱ 類型は、各業種おしなべて、約 2 ~ 3 割の比率となっている。

今後、こうした考え方や仕組みをより広範に浸透させていこうとすれば、第 Ⅰ 類型の企業に対してどういった支援が可能なのか、そして、第 Ⅱ 類型の企業に対して、いかに積極的な考え方を持ってもらうのかを検討することが必要となろう。

そして、こうした両立支援施策の推進を考える以前に、業績良好・支援積極型企業であっても、男性の「年次有給休暇取得」もあまり進んでいないことを考え合わせれば、まずは両立支援の前段階として職場・就労環境の整備をさらに進める必要があるだろう。

次世代法に対する認知・認知度のアップ

そして、第二に、データの数値そのものを見る限り、中小企業においては次世代法そのものに関する認知が十分に進んでいるとは言いがたい。「名前だけは知っている」まで含めれば約 7 割の水準にあるが、法そのものの内容を知っていたとする回答は、3 割に満たない。「内容はわからないが、聞いたことはある」という回答は、文字通り、内容はわからないという意味である。しかしながら、この点に関しては、補足が必要となろう。

以下では、中央会による見解を紹介しながら、調査結果の意味を考えることにしたい。

中央会によれば、現在の中小企業の状況を、もっと積極的に捉えるべきではないかとの見解である。両立支援という考え方が、ようやくここまで浸透しつつある。そして、法に対する認知そのものについても、内容は詳しくわからないまでも、「法律名がわかる」との回答が、全体の 3/4 ほどとなっている。それは、これまでの中央会を含めた普及活動の成果であろう。

2004 年から次世代法への取り組みを始めたが、当初は、無関心というよりもむしろ、抵抗感が非常に強かったという。両立支援に取り組むとはいうものの、「代替要員をどのように確保するのか、そのための費用はどうしたらいいのか」など、経営に直接結びつく観点から、抵抗が強かったということは、容易に想像できる事態である。

そもそも、本調査が実施されたのは、2006 年の 9 月である。先ほども述べたように、厚生労働省によって、101 ~ 300 人企業に対しても計画策定が義務化される法案が国会に提出されているが、この段階ではむしろこうした方針は明らかにされていない。300 人以下企業においては、「義務」ではなく「努力義務」であった段階で、こうした対応がなされているということ、より積極的に評価すべきなのではないかと、中央会では考えている。

いずれにせよ、そうした中であっても、普及活動を進めた成果がこうした数値となって表れているというのが、中央会による基本的な認識である。

さらに、今後の普及への期待も込めて、法そのものと好事例（認定によるメリット）に

関するさらなる広報が、基本的にはもっとも重要である。現段階で、企業が計画策定に向かわない一つの大きな理由は、「手続きが面倒」だからではなく、むしろ、「どのような計画を策定すればいいのかわからない」からである。中央会によれば、中小企業が支援に取り組むか否かは、「くるみんマーク」そのものの認知度と関係しているという。当然のことであろうが、「認定を取得したとしても、その認定・マークが社会的に認知されていなければ、企業としてのメリットが少ない」のである。

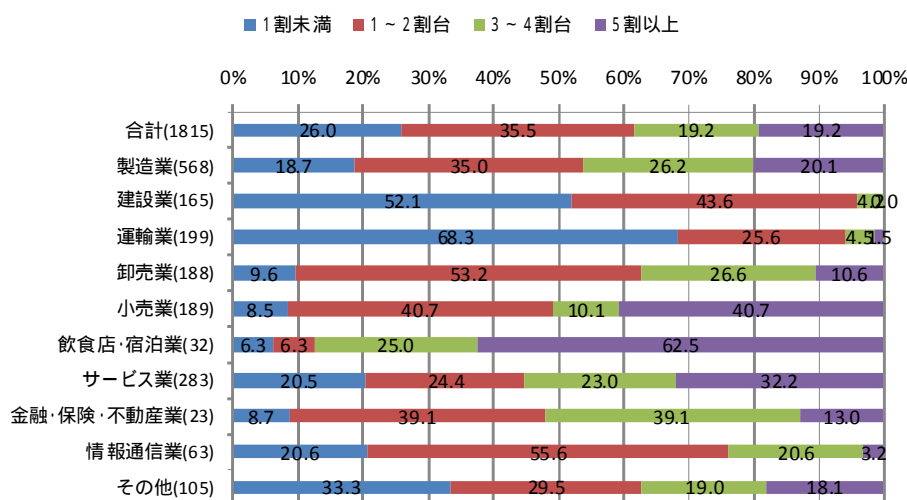
取り組みの難しい項目：「男性の育児休業」

両立支援施策の中でも、企業が取り組むことがむずかしいと感じているのは、「男性の育児休業」である。「認定を受けたいとは思わない」企業の中で、「認定の基準を満たせる見込みが立たない」と答えた企業の 2/3 が、その項目として「男性の育児休業取得者 1 名以上」と答えている。

この点に関しては、中央会によれば、こうした若年従業員の不在という理由が考えられるのではないかという。女性男性共に、若手従業員が相対的に少なく、元々「当該年齢の従業員がいない」場合にも、こうした項目が取り組みの必須項目であれば、認定に際して、高いハードルとなっている。

若年に限定されている訳ではないが、業種別に女性従業員比率を見たのが、図 3 - 40 である。そこに見るように、業種によって、かなりその傾向は異なっている。小売業では「5 割以上」という回答が 40 %を超えているのに対して、建設業、運輸業などでは「1 割未満」という回答が 5 割強、7 割弱という水準にある。こうした状況も、今後、一定程度考慮されるべきであろう。

図 3 - 40 業種別の女性従業員比率



冒頭でも述べたように、一般には徐々に景気回復に向かい始めたとされる 2002 年以降も、中小企業においては雇用者数は増加していない。その一方で、新規求人数は増加していることを考えれば、新規採用の伸びが大きくはないことが想起しうる。また、従業員の平均年齢を見ると、確実に上昇していることも考え合わせれば、全体として、特に若年を中心とした新規採用が伸びないために、従業員が高齢化しつつあると、概ね考えてもあまり誤解はなからう。

このような全般的な高齢化傾向や、業種別の傾向性、そうした要因が背景にあることはまちがいない。本調査結果に限って言えば、「子育て期の社員がいない」ことは、行動計画策定の妨げとなる最大の理由とはなっていないが、ことに認定のための男性育児休業取得者というハードルは、中小企業にとって相当高いものとなっている。

言うまでもなく、両立支援の対象は女性従業員だけではない。ただ、今後さらに制度の普及を目指す時、上記のような状況にいかに対処するのかが、重要な検討課題となる。男性従業員の育児休業取得という認定条件に関して、明らかにその対象となる従業員がいない時、なんらかの代替基準を用意するなど、その対応策が必要になると思われる。男性が育児に関わることができるようにしてゆくことが、次世代法本来の趣旨でもあることを考えれば、この点はさらなる検討が必要となる。

対象企業範囲拡大について

周知のとおり、次世代法に基づく行動計画の策定は、101 人以上規模の企業に対しても、義務化される。その点について、中央会が憂慮している点は、以下の 2 点である。

まず第一に、「積極的に支援したいという意思がありながら、経営状況が厳しいなどの理由により、どうしてもそこまでの余裕がない」企業は、この義務化に対して、どのように対処したらいいのかという点である。これまでのように「努力義務」である限りは、各企業の自主性を尊重してきたといえよう。そうした中であって、第 1 類型の企業が確実に存在する現状を見てきた。これらの企業が、義務化によって、単に「義務を遂行しない」企業として位置づけられることは、むしろ、各企業の積極的な姿勢をディスカレッジすることにはならないだろうか。対象範囲の拡大に際しては、こうした点を考慮した措置を検討すべきではないだろうか。

これと関連して第二には、義務化によって逆に、取り組みが「認定を目指さずに、計画策定だけにとどまる企業が増える」可能性はないのかという点である。各企業の自主性に任せるのではなく、あくまでも義務として計画策定を課すのなら、一部の企業は、「義務だから、計画策定は実施する。法への対応はそれだけで充分であり、認定は必要ない」とする企業が増えるとすれば、次世代法本来の趣旨が損なわれかねない。各企業の自主性に任せたからこそ、支援への積極的な姿勢が醸成されつつあった、望ましい方向性を、義務化によって逆戻りさせては、大きな損失となりうる。その点、たとえば、2011 年 4 月か

らとされた、計画策定の義務化までの期間に、好事例の提供や次に述べる次世代センターにおける支援の充実などにより、各企業の自主性を活かした取り組みを促すことが必要なのではないだろうか。

「次世代センター」の支援・充実

次世代育成対策推進センターとは、次世代法第 20 条に基づき、行動計画の策定や実施に関して、相談など援助を行う事業主の団体などの組織を指している（以下、センターと略記する）。センターには、3つの業務がある。第1に、一般事業主行動計画の策定・実施に関する講習会の開催、第2には、仕事と家庭との両立が図られるようにするための雇用環境の整備に関する相談業務、そして第3には、一般事業主の取り組みを促進するための広報活動（主として、パンフレットの配布など）である。文字どおり、支援推進をサポートするための組織であり、今後の方向性を考えればその機能強化は絶対に必要である。

中央会によれば、現時点で、全国には 94 カ所のセンターが設置されている。実は、そのうちの 36 カ所、比率にしてほぼ 4 割は、中央会組織がその業務を実施している。そして、その業務の実施のために、厚生労働省から業務費は措置されていない。第1の業務については、年 1 回のセミナー開催が要請されているが、中央会側の事業としてなんらかのセミナーと合同で開催されることが多くなっている。単独での開催となれば、赤字となる可能性が高い。要するに、業務を実施しても、次世代育成支援対策推進員への謝金などに関する援助措置はあるものの、それはあくまでも個人への謝金となり、組織として対応をしている各地域のセンターへの事業費による支援ではない。

普及のための支援となれば、そのための広報活動やもっとも重要な相談事業などのさらなる充実・拡充が必要となる。そうした重要な役割がセンターに期待されていることを考えれば、そのための予算措置なども検討に値しよう。

対象企業が拡大し、次世代法への取り組みが全国の企業に遍く広がる時に、こうしたセンターの役割は、さらに重要となる。その際、センターとして業務を実施している、中央会をはじめとする各地の事業主団体に対して、その基盤を充実してもらうことは、法の趣旨に鑑み、もっとも重要な課題の一つとなる。

今後の政策の方向性

現在、政府は計画策定・認定を通じて、両立支援に積極的な企業を支援しようとしている。その際、なぜ企業が認定に向かうかと言えば、その最大の理由の一つは、認定の「希少性」にある。すなわち、他の企業では実施していない段階で、行動計画を策定し、認定を取得すれば、その認定には相当な希少性がある。さらに、認定までのハードルが高ければ高いほど、賞賛を受けるのが一般的である。広くは、差異化戦略の一つとも考えられよう。

政府は、対象企業の範囲拡大など、制度の普及に向けて取り組みを開始している。現在の政策をさらに推進すれば、ほとんどの企業で、計画策定・認定となる可能性がある。当たり前であるが、それが政策目標となっているからである。ただ、それは一方では、認定の「希少性」を減じることにもつながるのである。

政策目標が成功裏に達成されればされるほど、認定を受けることによって、差異化を図ることはできなくなる。すなわち、認定が他と比べた時の「プラス」要素となるのではなく、認定すら「受けていない企業がマイナス」という位置づけとなるだけである。

中小企業が計画を策定し、認定に向かおうとするかと言えばそれは、他社と比べた場合に、何か一つでも差異化を図れる、プラスの要素・アドバンテージがほしいと思うからである。認定が普及しその希少性が減少すれば、それらが「プラス・アドバンテージ」とはならない可能性が高い。

では、現在の政策が成功裏に達成された時、さらにその先に至る一連の政策の方向性をいかに考えるのかということである。「普及させる」という政策目標が達成されれば、現在の政策は、その役割を終える。その時点で、中小企業を含む社会全体に対して、どういった社会像を提示し、その重要なアクターである中小企業に対して、どのような新しいインセンティブを用意できるかなど、これまでの一連の政策の流れの中で、今後の社会像をいかに描くのが、重要となる。

国として、認定を推奨するという意味では、普及が進んでいない段階において、認定のための項目を多少なりとも緩和することは、その政策目標に合致しており、支援する中央会としても、全面的に賛意を表している。その先の社会像をいかに構想するうかは、今後の展開次第であろう。

〔註記〕

1 2008年2月21日に、全国中小企業団体中央会を訪問し、労働政策部X氏に対して、この調査に関するインタビューを行った。ここに記して、謝意を表したい。

4．大企業における両立支援施策の現状

- ヒアリング調査記録から -

本節では、大企業における両立支援施策の現状を、ヒアリング調査結果に基づいて検討する。

これまで積極的に支援に取り組んできた先進的な大企業において、その現場では、現状がどのようになっており、どういった問題があるのかをいくつかの側面から見ることによって明らかにしたい。

両立支援・WLB 施策も、当然のことながら、人材マネジメントの一部である。その位置づけについてまず簡単に見た上で、本社人事部、組合執行部、そして、現場からの状況を検討する。

仕組みや制度全体を設計し検討するのは、本社人事部と組合執行部の役割である。全体的な方向性というレベルでは、現在どういった諸点が問題となっているのか、まず確認する必要がある。そして、それと同等に重要なのは、それらが現場レベルでは、どのように運用されているのか否かという点である。

育児という大きなライフ・イベントに関して、仕事を休むのか、あるいは休まずに続けるのかを選択できることは、当該従業員にとって、きわめて重要である。休むことが制度的に保証されている場合、本人は、休職後の復職に向けて、準備が必要となる。一方、休職者の周囲は、なんらかの調整をしながら、業務を遂行し、さらに休職者が復職する際にはその手助けをしていかなければならない。

節目ごとに選択肢と自由度が増す中で、それぞれがどのように調整しながら業務を遂行しているのか、職場レベルでの検討を重ねた上で、はじめてその課題と今後の方向性を検討することが可能となる。

ここで取り上げた事例は、ごく限られた範囲の、文字どおりパイロット・サーベイの結果である。また、ヒアリング対象によって、聞き取ることでできた内容・量もかなりの差があることは重々承知しているが、今後の検討のためにきわめて重要なデータであるため、ここにまとめておきたい。

4-1 企業・人材マネジメント概要

A 社は、1899 年創立のわが国を代表する企業の 1 社である。主たる事業内容としては、電機通信機器の製造・販売産業である。ただ、A 社本社では生産を行ってはいない。生産部門は子会社・関連会社にほぼすべて委託するという形態となっている。

本社単体については、資本金は約 3,400 億円で、売上高は、約 2 兆 2 千億円ほどとな

っている。連結子会社数は、およそ 340 社ほどである。

人員構成に関しては、本社の従業員数は、約 23,000 名で、平均年齢は約 39 歳ほどである。そのうち、女性比率は、17 %で、女性管理職比率が、273 名、3.7 %となっている。内訳は事業部長、部長、課長クラスでそれぞれ、6、42、225 名である。なお、グループ全体の従業員数は、約 155,000 名ほどである。

人材マネジメント(注1)に関しては、その基本的なスタンスは、「社員全員に対して、一律の管理を行わない」という点である。たとえば、昇進管理などに端的に表れるように、個別管理の色彩が強まっている。

また、基本的な方向性として、長期安定雇用に対するスタンスを見ると、A 社ではそれを強調している訳ではない。明確に否定している訳ではないが、特にそれを推進しようとする姿勢は見られない。そして、人材マネジメントそのものが経営課題であると、明確には言及されていない。

要員や人件費管理については、基本的には各部門が必要な人数を算出し、中期経営計画の範囲内で、整合性を検討する。当初から、厳格に総額人件費枠を設定して、それによって全体をコントロールする方式ではない。

次に、格付けや評価、処遇の概要は、以下のとおりである。

まず非管理職層については、担当職務の内容、責任・権限や難しさによって、格付けを行っている。各部門で、全社共通に尊重すべき価値、行動の基準(企業倫理、収益志向など)と、職種ごとに部門単位で設定される具体的な行動、スキル、ノウハウなどの基準(販売促進、語学など)という2つの基準によって、格付けが行われている。なお、格付けの段階数は、職種によって、異なっている。

このように、各従業員の職務内容に基づいた格付け制度導入の目的は、成果主義的な人材マネジメントの基本ともなっているが、各従業員に対して、自らの職務内容とその職務に求められる明確にし、役割に応じた評価・処遇を行うことで、評価システムの透明性・納得性を高めることにある。

こうした格付け制度の下で実施される評価は、各職務に求められる行動基準や、スキル・ノウハウなどの基準に照らして、どの程度達成されたのかという評価と、担当職務の難しさをふまえた上で、目標の達成度を測る評価が実施される。前者は昇格条件に関わるものであり、後者は処遇に反映される。

評価をいかに処遇に反映させるのかについては、資格ごとに一定の幅を持たせた賃金設定をして、そこに個人評価に連動する増減を行うという仕組みになっている。また、賞与については、資格別の定額部分と、個人や部門などの業績に連動して反映される部分とから成っている。

A 社は、90 年代前半から、徐々に成果主義的な人事管理に舵を切り始め、現在に至っている。それ以前の段階では、たとえば、管理職昇進といえればおよそ 30 代後半であった

が、現在では、20代での昇進もあれば50代の例もある。

基本的には、こうした成果主義的人事管理の下で、さまざまな両立支援施策が実施されてきた。現在、いわゆる女性一般職の採用は行っていない。冒頭でも述べたとおり、製造業には分類されても、正規従業員はほぼホワイトカラーのみであり、さまざまな施策も当然のことながら、そうした従業員に対して実施されている。

以下では、主として、制度設計に携わってきた本社人事部、組合中央執行部に全般的な状況を聞いた上で、実際の運用面における状況がある事業部の総務担当マネージャーと実際に育児休業を取得した女性から、聞き取りを行った。両立支援に関するそれぞれの当事者から、「調整」の状況を聞き取ることにより、その現状と今後に向けての課題を探ることにしたい。

〔註記〕

1. 人材マネジメントの全体像については、別途実施した聞き取り調査の結果から、その概要をまとめている。本章執筆にはそれらを参考にしている。詳しくは、労働政策研究・研修機構(2007b)を参照されたい。本稿におけるA社は、その中のJ社である。

4-2 人事部から見た WLB (1)

(1) キャリア施策の中の WLB 施策

A 社におけるキャリア施策としては、「ライフタイム・キャリアサポート制度」として、入社時から退職に至るまでのいくつかの節目（30 歳、40 歳、50 歳）を中心として、従業員の自立的な能力開発と生涯設計のために、様々なプログラムが用意されている。この節目研修受講者は、年におよそ 1,100 名程度となっている。

人材公募制度の利用なども含めた個人別のキャリアアドバイスのために A 社では、専任のキャリアアドバイザー（現在 8 名）を配置し、従業員からの個人的な相談に応えている。

来訪者数は、年間で約 400 名となっているが、一人あたり 1 ～ 2 回の面談となる場合が多い。職階別の内訳は、管理職クラス 32 %、主任クラス（管理職層の一つ下）28 %、担当クラス（新入社員が中心）40 %となっている。

2005 年度における主な相談内容は、以下のとおりである。

表 1 A 社におけるキャリアアドバイザーに対する相談内容

	女性	男性 (%)
現状の悩み（現職・処遇・職場環境）	31	14
現状改善（能力を活かす、向上したい）	21	20
キャリアの方向	12	11
W L B	12	6
環境変化	6	7
セカンドキャリア	-	29

表から明らかなように、相談の中心となるのは、現在の仕事とその環境、その改善であるが、特に男性の場合には、退職に向かうセカンドキャリアに関する相談が全体のおよそ 3 割を占めている。WLB に関しては、女性からの相談内容のほぼ 1 割程度を占めているものの、男性からは 1 割にも満たない水準となっている。

こうした施策の中で、WLB 施策としては、主として、両立支援に関わるものと、それ以外とに大別される。後者については、全社的な健康増進施策として、定期的健康診断に留まらず、食事指導、運動の促進などにも取り組んでいる。

(2) WLB 施策

1) 基本方針

WLB を推進するにあたって、その根底にあるのは、人材マネジメントの方針にそって、『会社に依存しない「個」を尊重し、従業員の「個」の確立を促す』ことにおかれています。それは、扶養給の廃止など、処遇に関する属人的要素を排除することにもつながっている。

WLB という言葉が使われる以前から、A 社では、両立支援には積極的に取り組んできた。過去にファミリーフレンドリー企業として表彰された実績がある。その主たる理由は、むろん、時代背景やリクルートのためという意味もあるが、それ以上に、1980 年代にソフトウェアや SE として総合職の女性社員（第 1 期生は 1983 年）を大量に採用し、彼女らが結婚・出産・育児を機に退職する可能性が高まってきたためである。そうした退職が企業にとっては大きな損失という認識を労使で共有し、両立支援という視点から、取り組みを始めている。

2) 出産・育児支援の仕組みと実績

WLB に関する法定施策はむろんのことであるが、それ以外に、A 社が進めている施策は、概ね以下の表 1 のとおりである。

表 4-1 A 社の両立支援施策概要

年度	導入制度	
	育児関連制度	介護関連制度
1990	育児休職制度	
1992	育児短時間勤務制度	
	医療看護休暇制度	
1997		介護クーポン制度
1998	育児クーポン制度	
2000	育児短時間期間延長 (3歳3月末 小学校修学始期まで)	介護短時間期間延長 (3年間 介護事由消滅まで)
	在宅勤務制度	
2002	ファミリーフレンドリー休暇(FF休暇)制度 医療看護休暇制度を改定	
2004	ファミリーフレンドリーファンド導入 育児短時間勤務延長 (小学校1年3月末まで)	短時間勤務の30分単位化
2005	次世代法対応諸施策の導入	
2006	育児短時間勤務延長 (小学校3年3月末まで) 育児在宅勤務制度延長(同上) つわり、不妊治療自由のFF休暇取得	

まず、こうした仕組みの中でもっとも早くから開始されたのが、育児休職制度である。それは、育児のために休職し、復職後も引き続き勤務する意思がある場合、子が満1歳に到達した最初に到来する3月末日まで、休職が可能となる仕組みであり、1990年より開

始されている。

この2年後の1992年からは、育児短時間勤務制度が始まっている。育児のために勤務時間短縮が必要な場合、1日2時間を上限として、30分単位で、短時間勤務が可能となる制度である。表に見るように、当初は3歳頃までであったものが、小学校始期、1年次終了まで、そして、3年次終了までと、延長されている。

短縮の時間と朝・夕いずれの時間帯なのかといった設定に関しては、まず従業員が上司と相談し、上司の承認後に人事部門への申請となる。期間については、1年間を単位として設定できる。

これらの制度の利用実績は、表4-2、3に見るとおりである。

表4-2 育児休職勤務者数(人)

年度	1997	1998	1999	2000	2001	累計
	育児休職者	226	347	402	451	
うち 男性	1	1	0	1	2	
	2002	2003	2004	2005	2006	
	467	368	418	415	417	2899
	4	3	3	5	2	13

表4-3 育児短時間勤務者数(人)

	年度			累計
	2004	2005	2006	
育児短時間勤務者	635	639	681	1924
年度新規利用者	130	158		
うち 男性	6	6	6	13

(注)それぞれ累計に関しては、育児休職者の場合、1990～2005年まで、育児短時間勤務者の場合、1992～2005年までの累計となっている。

育児休職については、90年代の最後から利用者が増加傾向にあることがわかる。育児短時間勤務については実績のデータは最近の3カ年だけであるため、試みにこれまでの累計から平均を見ると、育児休職者、育児短時間勤務者はそれぞれ、181.2人、137.4となる。こうした点から見ても、現在に近づくにつれて、制度が普及しその利用が実質的に拡大してきたことが類推される。

これらの他にも、以下のような様々な制度が用意されている。

「育児在宅勤務制度」は、裁量労働制度適用者(主任クラス以上)が対象となっている。期限は子が小学3年に就学するまでである。「ファミリーフレンドリーファンド」は、子供が生まれたら、55万円を支給する仕組みである。処遇に関して、属人的要素を廃することが基本であるが、一時的出費が明らかであるライフ・イベントに関して、こうした支援を行っている。「ファミリーサポートセンター利用補助」は、文字どおり、国・自治体が運営するファミリーサポートセンターを利用した場合、その費用を補助している。実績としては、ほぼ100名程度であり、現在に近づくにたがって増加傾向にある。「育児クーポン制度」は、就労目的で、ベビーシッターを利用する場合、1日あたり1500円を補助する仕組みである。「ファミリーフレンドリー休暇」は、使途限定休暇であり、有給休暇以外に、たとえば、授業参観のために休暇を取るといった場合に使用できる休暇である。年5日が付与され、最大保有日数は20日となっている。

復職に向けては、2005年より、「復職支援WEBサイト」を社内に立ち上げている。育児休業中に、個別に情報を伝達し、職場と復職に向けた情報を得ることができるようになっている。

また、「チャイルドケア支援制度」という制度もある。これは、子が3歳に到達するまでの子の養育のために、引っ越しする場合(社員が親の近隣へ、あるいは、親が社員の近隣へ)、その費用を上限50万円として補助する仕組みである。後でも見るように、「いったん仕事を完全に辞めて、その後再就職する」というパターンから、「育児休職や短時間勤務を利用して、働きながら子育てをする」ことも可能となるように、こうした仕組みが準備されている。

ちなみに、その実績としては、2005、2006、2007年度の各年でそれぞれ、4、11、13名の取得となっている。

A社で検討されているのは、「育児支援」から「両立支援」への緩やかな転換である。人材マネジメントの基本姿勢が、より個別的な管理に向かう時、それは従業員一人ひとりのキャリアを検討することでもある。その場合、様々なキャリア・パスが考えられるが、従業員個人も企業も双方にとって、よりメリットが大きい、よりデメリットが少ない方法が望ましいことは言うまでもない。その意味で、選択肢の幅が広がっていることは、上でも見たとおりである。その中であって、男性の育児参加も増加し、女性でも、制度上用意された産休、育児休業もフルにはとらないケースも出てきている。すなわち、職場を離れる期間を短くしようとする従業員も存在するのである。

これまでは、出産・育児という大きなライフ・イベントに際して、「その時にはいったん休んで、復職する」ことを望んだ従業員に対して、育児休業制度、育児短時間勤務制度をはじめとするさまざまなメニューが用意されてきた。その中で、従業員が、休職期間をなるべく短くすることや、休職して完全に職場から離れる期間を短くすることを望む場合は、それらを支援する必要がある。

3) 育児休職者担当業務の割り振り

従業員が育児休業を取得して、一定期間その職場を離れる場合、問題となるのは、担当業務をいかに遂行するかである。

A 社の場合、従業員の業務は基本的に、技術、営業・企画、そして、一般事務の業務に大別できる。その業務の性格により、業務の分担方法は、若干の相違がある。

技術者の場合には、業務の性格上、第一に、部内・チーム内の他のメンバーに割り振ることがもっとも多い。もちろん、場合によっては、他部門からの配転者を受け入れる、あるいは、中途採用者がその業務を担当することもある。そして次に多いのが、第二のパターンとして、関係会社からの出向者を受け入れることである。担当すべき業務内容によっては、数ヶ月前から適任者を選ぶ場合もある。そして、第三には派遣社員などで代替する場合もあるが、これは相当例外的である。

次に、営業・企画の場合もあるが、これも基本的には、部内他のメンバーに割り振るパターンがもっとも多い。場合によっては、他部門からの配転者を受け入れる、中途採用者に担当してもらうこともある。ただ、こうした業務の場合には、基本となるのは、業務分担の見直しである。営業職で、たとえば、これまで5社の顧客を担当していた従業員が、7社を担当するなど、その業務体制を見直すことで、部門内の業務を遂行できる場合も少なくない。むしろ、ある程度業務量が増えることは当然である。それでも、先ほどの技術者の場合と比べた場合、こうしたフレキシブルな対応がとりやすい業務である。

そして、最後に、一般事務であるが、これに関しては、派遣社員によって業務を代替するのが、もっとも多い。そして、部内他のメンバーに割り振ることもある。

いずれにせよ、どの業務であっても、短期的、ミクロ的には、部門内のメンバーは、必ず負担増となっている。しかしながらそうした場合に、費用対効果で、出産・育児というライフ・イベントによって、当該従業員が「完全に辞めてしまう場合」と「いったん休んでも復職する場合」と、そのどちらが企業にとって損失が大きいのが問題である。現在では、前者のほうがより損失が大きいという認識が、普及しつつある。ただ、そうした認識によって問題がすべて解決している訳ではない。様々な日々の調整が必要である。

4) 育児休職・短時間勤務者・部内他メンバーの評価

次に、業績評価に関して検討する。

年1回の業績評価に関して、その考課ランクは、S、A、B、C、D、Zの6段階となっている。その内、C、Dが標準評価である。本来ならば、Cだけが標準評価となるが、

最終的な評価が相対評価で、かなり幅があるため、こうした仕組みとなっている。

育児休職をした場合の評価は、考課対象期間の間、すべて休職した場合には、評価者の母集団に含まず、原則「C」考課とすることが決められている。

考課者である管理職に対しては、考課の際に、原則、「短時間勤務者であること」を評価の理由としてはならないことが注意事項として周知されている。賞与についても、評価の対象となるのは、予め想定した成果の質、量であって、あくまでもそれに対する実際のアウトプットに基づいた評価を行い、決定する。

本社人事部の認識としては、こうした体制について、評価者と被評価者である管理職と部下との間には、評価に関する齟齬など、大きな問題は起こっていないとの判断をしている。ただ、評価ランクの最終的な決定は、先ほども述べたとおり、規定の比率に基づく相対評価となるため、まったく休職せずにD以下の評価となる従業員がいる一方で、休職者がCとなるという事態も実際には生じている。こうした点で、評価の仕組みについて、100%の納得が得られている訳ではない。

5) WLB 施策の意味

従業員に対して、WLB 施策を準備することの意味は、従業員に安心感を持ってもらうことである。業務に従事しながら、何らかの緊急事態となった場合に、それに対処が可能となるような選択肢を用意することで、従業員は安心して働くことができる。様々な人事施策がそうであるように、それは「だからこそ、しっかりと働いてほしい」という従業員に対するメッセージである。

WLB 施策の前段階として、ファミリー・フレンドリー施策も講じてきたが、そうした初期の段階では、どちらかと言えば、女性だけを優遇する仕組みも存在した。今後は、何らかの制度で女性だけを優遇することは考えていないが、女性であるが故のハンディがあるのなら、それを軽減するための施策は必要と考えている。

〔註記〕

1. 2008年1月30日に、A社本社人事部を訪問し、人事担当総括マネージャーD氏から話を伺った。ここに記して、謝意を表したい。

4-3 組合から見た WLB (1)

両立支援に関しては、これまで長きにわたり、使用者側と協議しながら、相当程度推進してきた。現在ある制度は、その成果である。

両立支援を含む WLB 施策として、現時点で、もっとも力を入れているのは、残業時間の削減、労働時間短縮であるが、ここではまず、全体的な取り組みについて検討を加える。

1) 両立支援を進める理由

そのもっとも根本的な理由は、これまでの協議から労使双方で、「子育てしながら働き続けることが重要」との認識が定着しつつあることである。

従業員側はもちろん、そうすることを強く望んでいる。特に、技術系で入社する従業員を考えれば、学歴としては大学院卒が多くなってきている。性別を問わず、彼/彼女らは、働き続けることを前提で入社してくる。

一方、企業側から考えれば、人材育成は、企業としての投資である。手間暇かけて育てた人材には、なるべく長く働いてほしいと思うのは当然であろうし、ようやく一人前となった従業員が、出産・育児によって退職してしまうのは、損失が大きい。

働く側と雇う側双方のニーズが合致するなら、継続して働くことができる環境の整備がどうしても必要となる。両立支援施策は、その一貫である。

2) 両立支援の基本姿勢

両立支援のための基本的な姿勢は、可能な限り多用な就業パターンを用意して、従業員が働き続けることをサポートすることにある。

どのような支援施策・制度を整備したとしても、子育ては一時期非常に大変ではあることに違いない。しかしながら、人生の全体からすれば、そうした大変さも、実は短い時間と考えることもできよう。非常に大変なその時期を乗り越えられれば、働き続けることができるなら、それに向けて可能な限りの支援をすることが組合の役目である。

3) 育児休業取得者の代替

育児休業を取得する、育児短時間勤務で働くという場合には、その担当職務を別の従業員が代替する必要がある。その方法はあくまでもケース・バイ・ケースであるが、基本的に、代替要員補充はせず、そのチーム内で、仕事を調整することが基本となる。もちろん、派遣社員を採用する場合もある。

基本的に補充がなければ、同じチーム内のメンバーで調整が必要となり、一般的には周囲の従業員の負荷が高まるとも考えられる。しかしながら、その調整の実態は、業務内容により、決して一様ではない。「育児休業取得＝周囲の負担増」というほど単純ではない。その授業者が休むことにより、どうしても業務を遂行できない場合もあるが、逆にたとえば、営業ならば、一人ずつが少しずつ担当を増やすということでも対応が可能となる場合もある。

4) 育児休業取得者の復職と評価

育児休業後は、基本的には、現職に復帰することになっている。

育児休業中の評価をどのようにするのかなど、評価方法・仕組みは、未だ完全に確立している訳ではない。しかしながら、育児休業をしたことによって、それがマイナス評価となる事態は避けなければならない。あくまでも、決められた業務に対して、どのような成果を達成したのかによって、評価されるべきである。

5) 企業側対処の限界

両立支援に関して、組合は、使用者側と協議しながら、できる限りの制度は作ってきたと自負している。

ただ、そうした協議の成果として、社内の両立支援制度を整備してきても、従業員がそれを利用して、就業継続をしようとする際、保育所がない、利用できないとなった場合には、仕事を続けることができなくなってしまう。就業継続できない理由が、「企業努力ではどうしようもない」ところにあるとすれば、社内では対処のしようがない。

こうした点こそが、行政側の問題となる。制度ユーザーとしては、どの省・局が制度を作ろうと、問題ではない。端的には、保育所・学童保育などが、質・量共に十分に確保されることこそが必要と思われる。

6) 次世代法に関して

計画策定・実施の最大のねらいは、家庭に責任がある(と予想される)従業員に対して、安心感を持ってもらうことである。

次世代法に対応するための計画策定・実施によって、社内の両立支援施策には、今のところ特段の大きな変化はない。それは、これまでに、定期的な労使協議を通じて、ファミリー・フレンドリー施策など、同様の取り組みを行ってきたためである。そのため、次世代法の認定要件となっている男性の育児休業取得1名といった項目に関しても、それ

以前から実施のための条件はすでに整っていた。

認定により、次世代育成に積極的企業として、社内外に認知されていると思われる。ただ、認定マークじたいの認知度は高いとは思われない。まずは、そのさらなる普及と認知が望まれる。

認定マーク取得の一つの理由は、公的な関連で、入札条件となっている場合があるからである。さらに、取得企業に対する支援として、税の優遇措置など、経済的側面での支援があればと期待している。

〔註記〕

1. 2007年12月5日、A社組合中央執行部を訪問し、副委員長E氏に対して、インタビューを実施した。記して謝意を表したい。

4-3 現場・B事業部から見たWLB(1)

B事業部の概要を見ると、主たる業務は、ネットワーク関連の装置を開発・生産することである。

総人員は、200名を超えており、その内、正規従業員は90%弱で、派遣・請負の非正規従業員が10%強となっている。さらに、正規従業員の中で、約2/3が開発業務に従事し、残りの1/3程が、品質管理・生産管理・事業計画などスタッフ業務に携わっている。

製造は、関係会社に委託する形になっているので、B事業部としては生産業務は行っていない。

人員に関しては、この8年ほどは、事務ならびに技術の支援業務に対する新規採用を停止している。

事業計画部門は、事業部における経営全体の管理コントロールを担当し、いわば司令塔の役割を果たしている。

1) 育児休職の現状

現在、B事業部内で、育児休職を取得しているのは、女性・1名である。

その女性は、休職以前は、「事業部の中で、ITを使ったシステムの改善」業務に関して、スタッフとして従事していた。

大学院の課程を終了し、博士号取得後に入社しているため、入社時の年齢が30歳近くであった。入社3年目で、1回目の休職となった。昨年・2007年4月に復職を予定していた。しかしながら、その直前に、復帰にあたって面談をしていた際、二人目の妊娠を告げられる。昨年7月に第二子の出産を予定し、現在、2回目の育児休職となっている。

昨年は、数名の取得者がいたが、夏頃までに皆、復帰している。彼女らは、秘書、技術補助などの業務に従事していた。

なお、男性については、これまで取得者はいない。

2) 復職の検討

実際には、昨年4月の復職とはならなかったが、その直前には復帰に向けての面談を行っている。

人事として想定していたのは、以下のような状況である。

まず、トータルに見れば、コンスタントに使える時間は、休業を取得していない従業員の約半分くらいではないかという点である。育児短時間勤務制度を使うと、一日あたり最大2時間の時間短縮が可能であることと、特に、子供が小さな段階では、突発的に職場を

離れざるを得ない状況が起こる可能性が高いからである。復職の初期の段階から、フルタイマーと同じ質、同じ量の仕事に従事した場合、本人も会社側もお互いに厳しい状況となる場合も想定できる。

そして、数人のチームで仕事をするため、復職直後は、他のメンバーの業務の中で、切り出せる部分を供出してもらい、それらを集めて担当してもらえないか、要するに、他のメンバーの補助的業務から始めてもらえないだろうかと考えていた。そして、他のメンバーには、それぞれの担当業務のレベルを上げる、担当業務範囲を広げることなどを考えていた。

そうした補助的業務を担当しつつ、育児の負担が徐々に減ってきた際には、フルで仕事をしてもらうステップを考えていた。

3) 復職者の評価

基本的に、性別や、育児休業を取得しているか否かによって、評価が左右されてはいけない。しかしながら、評価はあくまでも総合的な評価であるため、業務の質や、パフォーマンスの総量によって、当然のことながら、違いは出てくる。

一日あたり最大2時間の勤務時間短縮で仕事をしている場合、管理サイドとしては、その範囲でできる仕事しか与えることができない。そうなると、あくまでも結果としてであるが、全体の中では、ほぼ平均か平均以下の評価となる場合が多い。

評価の納得性というに関しては、A社では年1回、直属の上司と話し合う機会が設けられている。勤務時間短縮制度利用者が上記のような評価となっているが、本人たちが「こうした評価も、自分は勤務時間を短縮しているからであろう」と、ある程度の納得をしているという。ただ、それは職務への復帰からの時間が短いという点も加味されている可能性がある。

今後は、時間短縮の制度を用いて仕事をしながら、本人としては最高レベルのパフォーマンスをあげたと主張する従業員が出てくる可能性もある。管理側からすれば、本来、命じている業務自体が、フルタイマーの何割かにしかなっていないという意識があるために、評価の水準が低くなりがちであるが、そうした問題も、今後検討していかなければならない。

4) 周囲の負担・評価

同じ業務を担当するチーム内に、育児休業・勤務時間短縮者がいる場合、周囲の負担、その評価が問題となる。

業務の質、量を含めた内容が多様であるために、そうした負担の現状も、ケース・バイ

・ケースとしかいいようがない状況である。本来の業務量以上であっても、業務命令となれば、それは引き受けざるを得ないが、周囲のメンバー全員が快く引き受けているか否かは、不明である。

一般的には、特に女性従業員からは、ある程度の負担増は受け入れようという傾向が見られる。それは、「いずれは自分も、育児休業を取得することがあるかもしれない」と考え、その時のために、比較的スムーズに受け入れている可能性がある。その一方で、男性育児休業取得者は皆無であることを考え合わせると、男性従業員の間では、「常に自分たちは、負担する一方だ」と考える可能性もあると考えられる。

いずれにせよ、過度の不公平感・負担感は、調整する必要がある。

チーム内で分担しあっても業務が遂行できず、同時に、経費節減などの理由から、要員が補充されなかったケースもある。開発業務ではないが、相当程度、技術的な側面にかかわる業務に従事していた従業員が育児休職したケースでは、結局、チーム内の仕事は停滞したが、当該従業員の復帰に伴い、徐々に、負荷のバランスが戻りつつある。

総合的に考えれば、育児休職者がいる職場、チームでは、同僚がある程度の負担増となると考えられる。派遣社員に手伝ってもらう場合であっても、スムーズに業務を進めることができるようになるまで、特に、最初の1、2ヶ月は教育指導がどうしても必要となる。そうした時間も、当然のことながら、コストである。そうした点まで含めて考えれば、やはり負担増は免れない。

そうした場合、周囲でサポートした従業員に対しては、あくまでも結果としてではあるが、「評価アップ」となっている。

こうした評価に関して、具体的に項目を設定して、点数化している訳ではない。しかしながら、評価を行う際、パフォーマンスの全体量は重要な項目であり、それが本来の業務量よりも相当程度多ければ、それは高評価につながる。いずれにせよ、こうした諸点は、少なくとも現時点では、評価の仕組み全体にわたる大問題とはなっていない。

5) WLB と効率化

個々の従業員にとって WLB を追求することはむしろよいことには違いないが、これまで見てきたように、それを職場・企業単位で見た時に、全体として効率化とは相反する可能性は少なくない。

しかしながら、B 事業部で少なくとも現時点では、こうした点も問題とはなっていないようである。それは、基本的に、人員削減が進み、約8年間にわたり、事務ならびに技術の支援業務に対する新規採用をストップしていることが深く関わっている。

人手が足りないために、休職中の人材は、きわめて重要な存在である。できる限り早く復帰してもらって、業務に就いてもらうことが、管理側としても望ましい状況となってい

る。復職後、勤務時間短縮制度を利用しても、まったく休んで業務ができない状況よりはるかに望ましい状況である。

ただ、これは、開発業務が中心となる当該事業部という点にも関わっている。

現在の育児休業取得者も、かつての取得者も、女性従業員は、理系の大学卒業者あるいは大学院修了者である場合も多い。開発業務の中核という訳ではない場合でも、単に事務作業を手伝ってもらうことで済むのではなく、改善・戦略などを業務を代替することが難しくなっているのである。それならば、フルタイム勤務ではなくとも、業務に復帰してもらうことが、最優先の課題となる。

ちなみに、男性従業員も、制度上は、勤務時間短縮制度を利用することが可能であり、育児休業ももちろん可能である。しかしながら、現在まで、両制度ともに、取得者はゼロである。ただ、介護のために休職している男性従業員は、若干名存在する。

しかしながら、これが、たとえば本社において、文系・大卒・総合職で入社した女性たちが5年から10年後の将来、一挙に育児休業を取得した場合、その調整はかなり大きな問題となりうるであろう。こうした調整という点も、その業務の質、量によって、かなりのバリエーションが考えられる。

〔註記〕

1. 2008年1月23日、B事業部を訪問し、総務・人事担当マネージャーF氏に話を伺った。記して、謝意を表したい。

4-4 現場・育児休業取得者から見た WLB (1)

1) 略歴とキャリア

現在、A 社の全社的な戦略を外部に対して広報する業務に就いている G 氏（女性）は、大学を卒業後、1995 年に入社している。

入社後はまず、本社スタッフとして、各事業部に対する技術支援の業務を担当した。

2000 年に異動し、パッケージ製品の販売促進に従事した。業務の性格から、出張の機会が非常に多かった。2001 年に第一子の妊娠がわかったため、直属上司に対して、出張のない業務・部門への異動を打診したが慰留され、同じ部門内で出張の少ない業務に就いた。

2004 年に現在の部署に異動し、現在に至っている。

2) 育児休業の取得

G 氏はこれまでに、2 回の育児休業を取得している。

第 1 回目は、2002 年 4 月から産休に入り、5 月に出産し、翌 2003 年の 5 月に復職した。

第 2 回目は、同様に、2006 年の 3 月から産休に入って、2007 年の 11 月に復職した。当初は、同年の 10 月復職を目指していたが、保育園の関係から、約 1 ヶ月ズレが生じている。

3) 育児休業への準備と復職

第 1 回目の育児休業に向けては、事前の相談で、G 氏の業務を派遣社員を雇い入れることと直属上司が分担することで代替・調整することが決まったため、産休を取る前の 1 ヶ月間、派遣社員の指導を行った。

当時は、社員がモバイル機器を使用する環境が充分には整っていなかったが、G 氏は偶然にも、出張の多い業務を担当していたため、モバイルのパソコンを持ち歩き、連絡は基本的にはメールで行うことが続いていた。そうした状況が、後々、イントラネットに自由にアクセスが可能であったため、社内の動向に遅れることなく、復職することにつながったのではないかと、G 氏は考えている。

1 年後に復職したが、現職復帰である。直属上司は異動で変わったが、同じグループへの復帰であり、かつグループ内でのやりとりのメールは休職中もすべて受信のみは行っており、その動きを把握していたため、仕事を再開するうえで特段大きな問題はなかった。

2回目の休職でも、ほぼ状況は同じである。この場合でも現職復帰であったが、製品の変化が激しい業界であるために、職場の状況がかなり変わっていて、最新の製品状況ではやや遅れをとったことは事実である。それでも、配属部署の基本的な仕事の流れまで変わっていた訳ではないため、新しい製品情報を積極的に取り入れることで、そのギャップを徐々に解消していった。

2回の休職・復帰に際しては、携帯電話とパソコンによって、情報の断絶を防ぎ、会社は今どういう状況になっているのかということがわかっていたため、それによりかなり「戻りやすい」状況にあったという。

なお、休職をとり、短時間勤務をしていることに関して、今まで不当に「評価」されたことはないとのことであった。

4) 仕事・休職への姿勢

第1回目の育児休業を取得する前から、G氏は「休職をしても、職場に戻ってきてほしい」と思われるようになるまで、子供を持つことは待ったほうがいいのではないかと考えていたという。休職する限りは、一定期間、文字どおり、職場と仕事から離れることになる。「安心して仕事から離れられること」は、それを望んでいるため、いいことであるには違いない。ただ同時に、自分が「休んでもまったく職場は困らない」と言われるのも、考え方によっては、やや心配の種ともなる。こうした一見すると、背反する気持ちも実際にはある。

また、休職をする際にも、具体的にどの程度の期間休むのかについて、最大ほぼ2年間の休職が可能であるにせよ、それは少し長すぎるのではないかと、本人も周囲も考えていたようだという。「3年で一昔」と言われる業界にあって、1年間で適切なのか、あるいは、1年半であるのかは、本人の考えはもちろんであるが、その職場の状況を考え合わせながら、決めてゆくことになる。

権利として保障されていても、それで休職者に対する理解が完璧になっているかといえ、そうではないところもある。それもふまえた上で、自分で判断しなければならない。

制度があるからそれを利用し、「育児で大変だから、仕事ができない」といった考え方には否定的である。ただ、より若い世代の同僚は、権利として保障されていることは最大限活用して当然という考え方を持っている場合もある。

いずれにせよ、与えられた業務に対して、最大限のパフォーマンスをすることは当然のことである。フレックスタイム制度の利用と併せて、短時間勤務を取得しているため、時間の自由度は高いが、業務時間内ですべて処理できないことも多くなっている。その場合には、子供を寝かしつけた後、あるいは、朝早起きして、その仕事をするようになっている。

5) 日々の調整

G氏はご主人との共働きである。A社関連のソフトウェア会社に、システム・エンジニアとして勤務している。そうした環境で、お互いの仕事の内容や社内を含めた周囲の状況がある程度わかることも、両立のためには役立っている可能性が高い。

保育園への送り迎えは、朝はご主人が担当し、夕方はG氏の担当である。そして、子供の急な病気など、緊急の事態への対処として、夫婦間でそれぞれが「3日連続で休まないこと」を決めている。一日おきに交代で休む、あるいは、どちらかが2日連続で休んだ場合には、3日目にはもう一方が休むなどで、なるべくお互いの仕事に支障がでないように取り決めている。

それでも、夫婦共に仕事量が増えてきたため、一時は実家の両親に対して、G氏夫妻の近所に引っ越してもらうことを提案したが、両親から断られたため、通勤および保育園、小学校への送迎を含めた時間を短くできるように、夫妻は引っ越しを予定している。

6) 要望

会社側に対する要望ではないが、妊娠・出産・育児に関して、自治体レベルでも多様な支援策が講じられている。ただ、自治体ごとの差異も大きく、情報が一元化され、アクセスがよりスムーズになることを望んでいる。

育児・介護に関しては、短時間勤務を選択できるようになっているが、それ以外でも短時間勤務を選択できるようにならないだろうか。さらに多様性、いろいろな働き方を認めたと上で、アウトプットを出すことができ、競争にも勝てるような体制を作ることが、今後、より大事になってくるのではないだろうか。

〔註記〕

1. 2008年3月4日、A社労働組合会議室にてインタビューを実施した。ここに記して謝意を表したい。

4-5 小括

ここまで、いくつかの面から、A社におけるWLBの現状について見てきた。

冒頭でも述べたとおり、あくまでもパイロット・サーベイであり、対象者による情報量に差があることは重々承知している。それでもなお、今後のWLB施策と政策を考える上では、制度やその運用実績にとどまらず、可能な限り、職場・現場レベルの情報が必要と考え、その点を検討してきた。今後調査すべき項目・課題は数多いが、ひとまず、これまでの聞き取り調査で明らかになった点の中から重要な論点に絞って、まとめておくことにしたい。

仕事を続けることの重要性

労働政策研究・研修機構（2007）において、現在、ほぼ30代から50代の女性のライフコースを見た場合、どの世代においても今なお、出産時に仕事をやめて労働市場から退出する場合が非常に多いという重要な指摘がなされている。時代を遡れば、女性従業員は結婚・妊娠・出産に際して、退職することが当然と思われた時期から、徐々に「休んでも仕事を続けられる」ことも可能になりつつある。そして、今後は、休職した後も、短時間勤務などを利用することにより、子育てしながら仕事を継続することが容易となる環境整備が求められている。

いったん休職してもスムーズに復帰できるような体制を整えることは、むしろ重要である。この点で少なくとも今回聞き取りを行った限りでは、実際に育児休業を取得した際、その復帰に向けて、携帯電話、インターネットにより、すぐ社内情報にアクセスできるようになっていたことが、復職をスムーズにしていた。

休職をして、いったん職場から完全に離れるということは、程度の差こそあれ、仕事とキャリアが中断することである。休職者本人にとっても、企業側にとっても、さまざまな意味で、それは「コスト」と考えられよう。本人からすれば、復職に際して、情報の遅れを取り戻す時間が必要となる。また、企業側は休職中の代替を検討せねばならない。お互いに、そうしたギャップやコストを最小限に抑えたいと考えるなら、そのためのさらなる工夫が必要となろう。しかしながら一方では、先ほど上で見たように、相当数の女性が出産を機に労働市場から退出している現状がある。それらを考え併せれば、まずは仕事を「完全に辞めてしまわない」ようにすることが重要であろう。そのためには、いったん育児休業を取得した後に、短時間勤務などの仕組みが利用できる環境を整備することで、育児休業から復職した後の見通しを持つことができるようになり、「仕事を完全に辞めてしまわない」状況を確認することができるようになると考えられよう。

いずれにせよ、「職場を離れる期間を短くしようとする」理由を、今後、さらに検討する必要がある。育児休職者が取得した実際の休職期間と希望していた期間にどの程度の差異があるのか否か、より積極的に従業員側が自らの仕事とキャリアを考えて職場復帰を

しようとしたのか、あるいは、職場復帰への不安感から復帰を早めたのかなど、その実態をより詳しく検討する必要がある。そうした点を調べることによって、たとえば、休職期間中の職場情報を伝達するなど、スムーズな職場復帰のための仕組みを充実させることなど、今後の対処の方向性がより明確なものとなる。

企業側も従業員側も、徐々に「両立支援・WLBの追求は大前提」という認識が醸成されつつあるように思われるのは、「退職することはコストとなる」という点で、双方の認識が歩み寄りつつあるためであろう。

休職者と周囲との関係

休職をすれば、その担当業務を誰かが代替することが必要である。その具体的な方法は、業務の内容や職場の状況によって、かなり多様であろう。A社のように、両立支援に長年取り組み、その実績を重ねてきた先進的な企業であっても、職場・現場のレベルではその調整は容易ではない。B事業部でのヒアリングでも見たように、担当業務の内容、そして、人員補充のコストなど、その理由もさまざまであるが、休職により一部の業務が滞ることも実際には起こりうる。WLB施策をよりいっそう定着させてゆくためには、様々な状況に応じて対処できるように、労使双方でこの代替の仕組みをさらに精緻化してゆく必要がある。

さらに、この問題は、評価の問題とも関連する。

A社内でも、何を以て評価の対象とするのかという点については、若干のズレが見られる。与えられた職務の範囲内で、どの程度のパフォーマンスを発揮したのかが基本となることは、一面では当然のことと考えられるが、一方では、自らの業務以外にも休職者の担当分まで業務を遂行した従業員の仕事量をどのように評価すべきかという点で、必ずしも見解が一致している訳ではない。この点は、評価システム全体の公正さ・公平性とも関連する重要な問題である。さらなる実績の積み重ねによって徐々に収斂してゆくと思われるが、個々の従業員の納得性を高めることは、人材マネジメントのまさに基本として、きわめて重要である。

また、こうした先進的な企業であっても、男性の育児休業取得が一般的ではないことを考え合わせれば、「女性従業員の休職イコール男性従業員の負担増」となりがちな状況をいかに変えてゆくのか、あるいは、この点でどのようにコンセンサスを形成してゆくのか今後の課題となろう。また、そのとき、男性の育児休業取得をどのように促進していくのかも重要な課題となる。

5. むすびにかえて

ここまでで、アンケート調査の再集計、そして、ヒアリング調査の結果を検討し、それぞれに簡単にまとめを行ってきた。最後に、明らかになった点と今後に向けての課題を整理して、むすびにかえたい。

企業における両立支援と一口に言っても、当然のことながら、大企業と中小企業とでは、企業内外の状況に相当な差異がある。それらを全体的に見ることが最終的には必要となるが、ひとまず、その両者に差異があることを前提として、それぞれの抱えている問題状況を明らかにする必要があった。

次世代法を念頭において考えるなら、中小企業においては、計画策定など取り組みが義務化される範囲が拡大することがもっとも大きな変化である。その際、現段階で既に義務化されている企業において、どういった状況にあるのかを確認しておくことは必須となる。その意味で、一見すると、法じたいの認知が進んでいないこと、あるいは、認定に際しての要件が厳しいなど、中小企業に特有の課題と考えられる現状を指摘してきた。

しかしながら、その一方で、データを再集計することで明らかとなったより重要な点は、取り組みが義務化されなくとも、あるいは、業績が芳しくなくとも、両立支援を推進しようとする企業が存在することであった。こうした現状は、積極的に評価すべき点であると思われる。

また、大企業においては、両立支援に関する制度整備という点で、相対的に進んでいることは前提となる。次世代法に引き寄せて言えば、計画策定の公開は別として、300人以上のすべての企業に対して、義務化されている。次世代法のみならず、ファミリーフレンドリー施策など、以前から両立支援を推進してきた経緯も鑑みれば、大企業において検討すべきは、制度の有無ではなく、それらが職場レベルで実際にどのように運用されているのかという点である。こうした点は、大規模アンケート調査によって検討することが難しい場合も考えられるため、その準備作業として、ヒアリング調査によって検討してきた。

1つの企業事例ではあるが、両立支援にもっとも積極的に取り組んできた代表的な企業の事例である。そこでは、従業員の要望する働き方をできる限り可能とする施策が採られている。休職・短時間勤務をしようとするれば、その制度を利用する本人は、復職に向けた準備が必要であり、当該従業員がいた職場・チームでは、本人の担当していた業務をいかに遂行するのか、その調整が必須となる。復職となった後も、短時間勤務といった仕組みを利用するのか否か、さらには、そうした働き方を全体の中でいかに評価するのかという点で、今回見た1社の内部だけでも、いくつかのズレが見られる。逆にいえば、それぞれの職場において、さまざまな調整が行われるからこそ、現時点で両立支援が進みつつあるとも言えよう。

仕事そのものの内容、職場の状況、その前提としての企業規模や業種によって、さらに状況は変わりうる。大企業における両立支援の全体像を掴むために、今後、こうした観点からのデータをさらに積み重ねてゆく必要性はきわめて高い。

来年度以降のアンケート調査とヒアリング調査実施を念頭において考えるなら、下記のような諸点を中心とする検討が必要になる。

まず第一に、競争が激化する厳しい状況の中で、企業が WLB 施策を推進しようとするその根本的な意図を確認することである。

企業は、競争が激化する中で、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。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。そうした施策をなぜ企業あえて採ろうとするのかは、たとえば、それが人材確保につながると考えているためか、あるいは、企業全体としてのイメージ戦略であるのか、あるいは、法を前提とした義務化によるものなのかなど、その意図を再確認する必要がある。それにより、具体的な施策に違いがあるのか否かも検討課題となる。

その上で第二に、基本的な情報として、WLB 施策を推進するための制度が、どの程度整備され、その利用実績がどの程度であるのかを探る必要がある。育児休業制度や短時間勤務制度など、両立支援や WLB 推進としての仕組み・制度が、どの程度備えられているのか、そして、その制度が企業内で十分に利用されているのか否か、こうした点は中小企業における取り組みも考えれば、基本的な情報として、きわめて重要である。

第三には、職場レベルでの運用状況を探る必要がある。休職であれ、短時間勤務であれ、ある従業員が遂行すべき業務を他のメンバーが分担しなくてはならない時、それを誰が、どのように調整・遂行したかである。代替要員の確保は必須となるが、それらの有無から、確保できた場合にはそれが職場ないしチーム内部での調整によるものなのか、あるいは、外部からの要員補充となるのかといった点である。

この第三の点は、最後の従業員の評価という点とも密接に関連する。調整の結果として、業務量の増減があった場合には、それをどのように評価に反映させるのか否かは、評価制度の公正さという点でも、きわめて重要で重大な課題となる。

これらの点を見る大前提として、企業の基本的な属性、すなわち、企業規模と業種、人員構成などを探ることは言うまでもない。そして、可能であるならば、企業業績との関連も検討すべきであるが、特に中小企業を念頭においた場合には、それは相当困難である。ただ、特に中小企業において、業績が芳しくない場合にも積極的に取り組もうとする企業の存在を確認できたことを考えれば、なんらかの方法で業績を確認すると共に、全国中小企業団体中央会による調査のように意識レベルだけでなく、具体的な行動レベルで施策を推進したのか否かを見る必要がある。

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。

その意味で、職務を遂行するために必要となる「調整」というコストに見合うだけのメリットがあるのかが、今後問われることになる。その「分岐点」がどういったレベルにあるのかは、今後の重要な検討課題である。ヒアリング調査を継続して、職場における具体的な「調整」の様子をさらに調べる必要があるであり、また、アンケート調査によってもこうした点を確認する方法を工夫しなくてはならない。

大企業と中小企業との異同を念頭におきながら、今後の調査を進めてゆく必要があるが、とりわけ後者の中小企業、なかでも、小規模企業に関しては、今後の動向が気掛かりである。

「義務化」する範囲を広げることにより、計画策定の実績は確実に上昇するであろう。しかしながら、そこで留まってしまう可能性も否定できない。それでは本末転倒である。企業に計画策定をしてもらうことが、最終的なゴールではない。言うまでもなく、それを通じて、両立支援により積極的に取り組んでもらうことが主たる目的であろう。

今後、計画策定や認定に関して、特に中小企業ではどういったメリットや支援があれば、より積極的な取り組みに向かうのかも、さらに検討が必要である。

具体的な情報を収集すると共に、そうした情報を、企業単位の WLB 施策・人材マネジメント全体の中で、どのように位置づけるのかという点についても、今後の重要な課題である。WLB 施策には、もちろんのこと、育児関連以外の様々な施策が含まれている。今回の聞き取り調査では、あくまでも育児との両立支援施策を中心に調査を行ったため、WLB 施策の中核と考えられる労働時間については、ほとんど検討することができなかった。残業時間の削減、労働時間そのものの短縮は、もっとも基本となる。両立支援施策、WLB 施策全体のメニュー一覧を明らかにすること、これまで WLB 施策全体がどのような経緯を経て現在のような内容となってきたのかなど、課題は山積している。今回はそうした点まで広く検討することはできなかった。それらは今後の課題としたい。

〔参考文献〕

- 小倉一哉 2007 『エンドレス・ワーカーズ』 日本経済新聞出版社 .
- 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)
- 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 .
- 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』
- 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 .
- 内閣府 2007 『「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」』
- 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)
- 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)
- 守島基博 2007 『「ワークライフバランス」に対する三つの誤解』
(<http://www.president.co.jp/pre/20070903/002.html>)
- 労働政策研究・研修機構 2007a 『仕事と生活 - 体系的両立支援の構築に向けて - 』
- - - - - 2007b 『経営戦略・ガバナンスとHRMに関する企業事例調査』
- - - - - 2007c 『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』
- 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 .
- Nick Bloom, et. al. 2006 'Work-Life Balance, Management Practices and Productivity' CEP.