

両立支援を企業から見れば

JILPT主任研究員 中村良二

1 バラ色のワーク・ライフ・バランス？

近年、ワーク・ライフ・バランス（以下、WLBと略記する）という言葉を目にする機会が増えつつある。そこで、WLBとは何かを見ると、しばしば、「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」とされることが多い。それだけ聞けば、WLBの追求はまことに望ましいことである。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。調和をとることが大切ならば、基本的には、「人々の生活はおしなべて調和が図れていない」と考えるのか？ そして、仕事と家庭生活という、まさに生活全体のバランスというならば、まず手始めにどこから、何を、どのように

していけばいいものなのか、謎は深まってゆく。

WLBと銘打った書物を手に取れば、先進的な大企業を中心として、「このような施策を導入したことで、長時間労働が緩和され、効率的な働き方が進展し、さらに業績もアップした」といったような、まさにバラ色の話を多数目にするところがある。そうならば、本当にいいことだと思う。ただ、その第一歩は、どこから踏み出せばいいのだろうか。

これまでも取り沙汰されてきた長時間労働に関しても、残業する最大の理由は、「そもそも所定内労働時間内では片付かない仕事量だから」であるが、それに続くもう一つの理由は、「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」であった（小倉、二〇〇七）。WLBを追求するためにはまず、分担の仕方をは

全体をどのように評価するのかなど、この問題はきわめて広い領域の問題に

関連している。仕事の分担、実際の業務遂行、その評価と考えれば、これはまさに人材マネジメント全体の問題である。単なる意識の問題などではない。逆にいえば、企業内の人材マネジメントの側面を抜きに、WLBの問題を検討することには、かなり無理があろう。

いずれにせよ、仕事の仕組み全般に関わる問題であるとすれば、規模や業種といった基本的な企業属性の根本的な差異を前提として、この問題を検討することが必要となる。課題は少ない。従業員一人ひとりの考え方も、企業内外の、両立支援のために設けられた仕組み・制度もむろん重要であるが、肝心の働き方の全体が変わらないのでは、そうした施策も、十分に力を発揮することはむずかしいであろう。WLB推進のための重要な主役の一人は、企業の人事管理の仕組みにある。

2 大企業と中小企業

近年、企業の経営側からすれば、法的拘束力をもって両立支援を推進するための対応が迫られてきた。二〇〇五年には、育児介護休業法の改正、次世代育成支援対策推進法（次世代法と略

記する）の施行があった。そして、現在、次世代法の改正案が国会に提出されている。ここでは、中小企業の中でも、より小規模の企業に対して、対応が義務化されることが検討されている。現在でも、三〇〇人以上の企業に対しては、両立支援の行動計画策定など、いくつかの対応が義務化されている。その範囲が、今後、確実に広がってゆく。

今後の企業経営において、WLBを追求するということは、決して特別なことではなく、皆推進してゆくべきものという共通認識は、醸成されつつあるように思われる。ただ、先ほども述べたように、それらが人事管理全般に深く関わる問題であれば、さまざまな企業属性によつて、その態様は変わらう。これまで、ファミリーフレンドリー施策といった名称で、類似の取り組みを重ねてきた大企業があることは周知のとおりである。そうした企業においても、具体的に職場レベルでどういった対応がなされてきたのかについては、存外、情報は多くはない。また、企業数ではわが国企業のほとんどを占める中小・零細規模企業に関しては、そもそも、そうした取り組みに関する情報自体がきわめて少ない。むしろ、その中で、きわめて先進的で、独自の取り組みを続けてきた企業もある。

基本的な企業属性による差異を前提にした時、共通課題としてWLBを追求しようとするれば、現状と今後の課題は、どのようなところにあるのだろうか。その検討を始めたばかりではあるが、中間報告として、現時点で見えてくるWLBの現状と課題を整理してお



じめとして、仕事の仕組みを変えざるを得ない。そしてさらに、育児であれ介護であれ、仕事以外の生活で取り組みたい、取り組む必要があるときには、そのための選択肢が実質的に確保されていることが必要となる（佐藤（二〇〇八）、守島（二〇〇七）など）。そのようにして仕事をした時に、

くことにしたい。詳しくは、近日中に JILPT のホームページにアップされるディスカッション・ペーパー「企業から見た両立支援施策の現状と課題」をご覧ください。

3 中小企業の現状

「全国中小企業団体中央会」調査より

二〇〇六年一〇月に、全国中小企業団体中央会により、重要な調査が実施されている。ここでは、中小企業において、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、次世代法をどのように認識し、どういった施策が行われ、何が問題であるのかといった点を明らかにしようとしている。その全体的な結果はほぼ単純集計によるものであるが、全国中小企業団体中央会（二〇〇七）にまとめられているので、参照していただきたい。以下ではその主たる結果を紹介しながら、それらをいかに捉えるのかについて、考えてゆくことにしたい。

全体的な傾向を見ると、注目すべきいくつか特徴的な点として、中小企業においては、①次世代法に関する認知度が低い、②「男性育児休業取得」、一般事業主行動計画の策定が進まない、③認定に対する積極性は低く、認定を「受けたいとは思わない」企業があげられる最大の理由は「認定を受けるメリットが見当たらない」といった項目が並ぶ。

ただ、これらの結果も「単純集計」レベルだけで判断するのは、誤解を招く可能性が高い。一般行動計画策定が、

現在の三〇〇人以上規模企業から、一〇〇人を超える規模にまで拡大する予定であることを考えれば、現時点での企業規模別の動向を確認することは、きわめて重要である。

まず、法に対する認知に関しては、図1に見るように、全体では「内容を知らない」という企業は、三割に満たない。一〇〇人以下規模では、ようやく一割を超える水準である。こうした結果だけ見れば、「認知が進んでいない」と判断することに、大きなズレはないと考えられよう。しかしながら、逆に注目すべきなのは、現在、行動計画策定が義務づけられている三〇〇人以上規模であっても、約三分の二の水準にある点である。

それを考えれば、この調査が実施された時点で、対応が義務化されていない企業も含めて、中小企業全体の三割が法を認知していることは、逆に「認知が進みつつある」と、積極的に捉えることもできよう。

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。

また、男性従業員の育児休業取得については、規模の別を問わず、進んでいない（図2参照）。「育児休業取得者」のいる企業は、ほぼ三〇％程度である。「育児休業取得、一週間以上連続・一週間未満の有給休暇取得」も「すべてなし」が、ほぼ七割の水準にある。

計画策定後に、「くるみんマーク」の認定を受けた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、企業規模が大きいほど多くなる傾向にある。この点でも、一〇一〜三〇〇人

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、五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3参照）

認定に伴うメリットとして企業が考えているのは、「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」の三項目が、他に比してきわめて高い。

図1 次世代育成支援対策推進法に対する認知

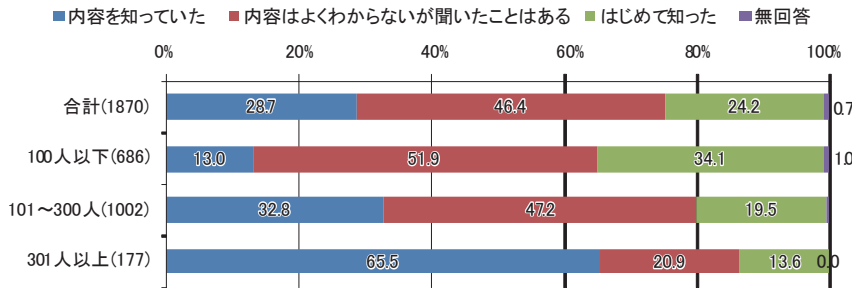
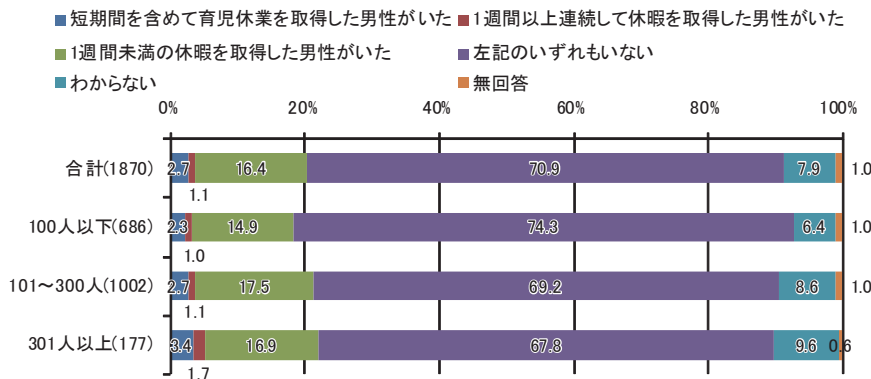


図2 育児のために休暇を取得した男性従業員



逆に言えば、「発注・売り上げの増加」や「取引条件の向上」といった、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。

さらに、認定を「受けたいとは思わない」理由に関しては、各規模共通に、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4参照）。その次に、「行動計画の策定だけで十分」（二一・八％）、「認定を受ける基準が満たせる見込みが立たない」（二〇・九％）と続くが、第一位との差は、大きい。

図3 認定に対する意識

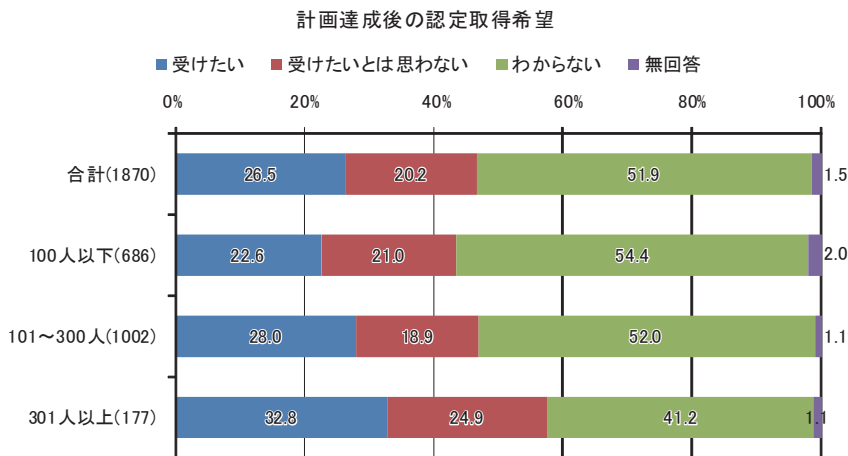
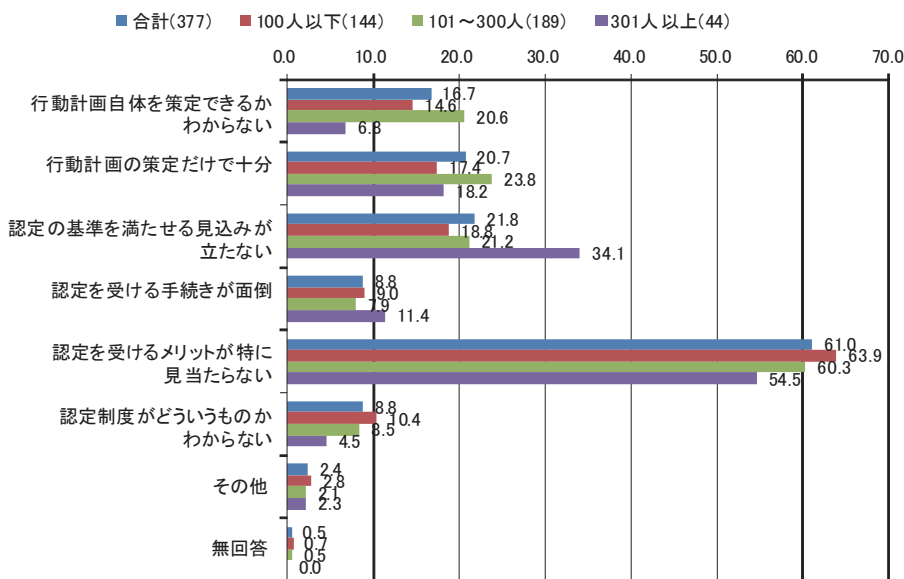


図4 認定を望まない理由



各規模での回答傾向に大きな差異はないが、ただ一点、三〇一人以上規模では、「認定の基準を満たせる見込みが立たない」と、ほぼ三分の一の企業が回答している。これらは、実際に取り組みを始めた企業(三〇一人以上規模)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られよう。

これらは、調査結果のごく一部ではある。こうした結果を全体として、どのように捉えるべきかについては、慎重な検討が必要であろう。

先述したように、「法を認知している割合が三割」という数値だけを見れば、取り組みが消極的と結論づける場合が多いであろう。しかしながら、この調査時点でより小規模企業では、取り組みは「義務」ではなく「努力義務」であった。その点を考慮すれば、むしろ、両立支援という考え方が徐々に浸透しつつある、一般的に想定されやすいイメージとは異なり、どちらかといえば積極的な姿勢をそこに見ることができ

るのではないだろうか。

今後、現在の三〇人以上から、一〇〇人を超える企業に対しても、取り組みが義務化されることが検討されている。その際、ここであげたように、なぜ認定に関する希望がほぼ半数で「わからない」状況にあるのか、育児休業の対象となる若手男性従業員が中小企業ではそもそもどの程度の比率で働いているのか、認定を受けたいと思うようなメリットがいかなるものなのか、そして、そもそも業種をコン

トロールしたうえで、現状はどのようになっているのかなど、今後の検討課題は数多い。

4 大企業における「調整」…仕事と人員

両立支援のための制度整備という点では、やはり、大企業は何歩か先んじているといつてよからう。その上で、それらの制度・仕組みが「実質的に使うことができる」ことが、もっとも重要である。そのために必要なのは「調整」である。脇坂(二〇〇六)が端的に指摘しているように、問題の本質は、代替要員、そして、人事評価の問題と考えられよう。

そこで、わが国企業の中でトップクラスの 대기업であり、両立支援に対して、長年先進的に取り組んできた製造業企業A社に対して聞き取り調査を行った。話を伺ったのは、本社人事部や組合中央執行部のみならず、現場の事業所における人事・総務担当者、育児休業取得者である。彼らは、現状をそれぞれどのように捉えているのだろうか。まったくのパイロット・サーベイに過ぎないが、こうした現場レベルの情報収集をさらに積み重ねていくことがきわめて重要であり、そうした結果をふまえて、今後の全体的なアンケート調査の枠組みを形作ることでできると考えている。

紙幅の関係から、調査結果をごく手短にまとめなければならぬが、A社の本社人事部や組合中央執行部では、両立支援を進める上で、基本となる考え方や制度整備の状況とその運用の全

般的状況にわたる聞き取りを行った。言うまでもなく、育児休暇制度や短時間勤務制度も充実している。育児のために、勤務時間短縮が必要な場合、一日二時間を限度として、時短が可能となっている。それは、子供が小学三年次終了まで延長することが可能である。また、その時間短縮を、朝・夕いずれの時間帯に適用するのかは、基本的に当該従業員に依る。

WLBという言葉が用いられる以前から、ファミリーフレンドリー施策といった段階でもきわめて積極的に取り組んできたのがA社である。ここでは、成果主義的人事管理で、厳しく成果を問う一方で、従業員に安心して仕事に取り組んでもらうために、さまざまな施策を導入してきている。すなわち、業務に従事しながら、育児や介護を代表とする、なんらかの緊急事態となった時には、対処可能な選択肢を準備しておくということである。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、緊急事態のために、従業員が「完全に退職してしまうことは、コストである」という点で、双方の認識が歩み寄りつつあるためである。

その一方で、現場レベルでの人事・総務担当者は、実際に業務を進めてゆくための「調整」で、頭を悩ませている。聞き取りを行ったある事業部では、ネットワーク関連の装置を開発・生産しているが、そこで従業員は中枢ともいえる開発業務から、それをサポートする開発にきわめて近い業務から、品質管理・事業計画など、さまざまな業

務に従事している。

実際に育児休業を取得した女性とその職場のケースでは、A社の基本方針どおり、まずはそのチーム内で仕事を割り振り、その調整を行おうとしている。他部門からの配転を受け入れる、派遣社員などで代替する場合もあるが、あくまでも基本はチーム内での調整である。こうしたケースでも、特に若い女性従業員からは、将来自らが休職することも想定して、ある程度の負担増は受け入れようとする傾向が見られるのに対して、男性従業員の場合には、「単に負担増が続く」と捉える可能性もあると考えられている。

また、チーム内でなんとか分担しあっても業務が遂行できず、同時に、経費節減から、要員が補充されなかったケースもある。結局、このケースでは、当該従業員が休職している期間中、チーム内の仕事が停滞したが、復職に伴い徐々に負荷のバランスも戻りつつあ

った。

こうした「調整」は、それぞれの従業員の評価に結びつく。A社では、育児休業した従業員は、その対象期間の業績は、「c」の普通評価となることが基本方針である。その一方で、現場サイドで考えると、休職者の周囲で、自らの担当業務の他にサポートをした従業員が、あくまでも結果としてはあるが、評価アップとなっている。

このような評価の仕組みは、さらにその実績を重ねて、より洗練されてゆくのであるが、評価システム全体の公平性・納得性に関わる、きわめて重要な論点となることは確かである。業務の代替が必要な場合、それをいかにスムーズに進めることができるのかというきわめて具体的な仕組みは不可欠であり、まずそれが実質的に機能することが重要であるが、各従業員のさまざまな「緊急事態」にも対応可能な仕組みを整備することは、たやすいことではない。さらに、



本文と写真は関係ありません

今見たように、それらは各従業員の評価という重要な問題に直結する。すべての従業員が一〇〇%のレベルで、「公正で納得できる評価」の仕組みは、この世に存在しないのかもしれないが、少なくとも「このレベルであれば」と、大多数が納得できるコンセンサスを形

成してゆくことは必須である。こうした施策に関して、現状ではもっとも先進的な企業として位置づけられるA社であっても、さらに、その精緻化と納得性の向上という点では、さらなる取り組みが続けられている。

5 むすびにかえて

WLBは、あたかも、すべての問題を解決するようなマジック・ワードと化しているような印象を受けることがある。守島（二〇〇七）も端的に指摘するように、われわれは、この言葉にあまりにも過大な期待をかけすぎているのだろうか。人材マネジメントの一部であるWLB施策が変わったとしても、それがすぐさま、企業業績の向上やましてや少子化対策になると考えるのは、やや無理があるように思われる。むしろ、わが国の継続的な少子化状況を考えれば、こうした施策がその対策として機能すればいいことに違いはない。ただ、そこまで一足飛びに議論を拡大しすぎるのではなく、まずは、個々の従業員がいかに幸せに働くことができるのか、そのための小さなステップを確実に進ませることのほうがはるかに重要である。

育児をしながら働き続けようとする従業員を応援することが大切であることは、皆納得しつつある。ただ、間違っただけならぬのは、企業はWLB支援のためにあるのではなく、あくまでも、営利追求のための組織である。効率性を高め、業績をあげることがまず必要となる。そのために、企業と従業員双方にとって利点がなければ、こ

した施策が進むはずがない。メリットがあることが前提となる。そのうえで、コスト・ベネフィットまで考えても、やはり是となるのか否か、その点が問われてくる。

子育てしながら働く従業員を応援するためには、そのバックアップをするための業務とその担当者が必ず必要となる。それらの「割り増し業務」担当者のWLBは、いかに追求していけばいいのだろうか。そこまで含め、仕事に携わる従業員が皆幸せになる、それが本来のWLBのはずである。WLBという言葉に含まれる労働の世界は、きわめて広大でありその付置状況をあらためて確認することが必要となるが、その本質は実はこれまでも長きにわたって検討され続けてきた問題なのではないだろうか。

〈プロフィール〉

なかむら・りょうじ

慶應義塾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No.9『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No.33『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No.5『日本の企業と雇用—長期雇用と成果主義のゆくえ』など。

【参考文献】

- 小倉一哉 二〇〇七『エンドレス・ワーカーズ』日本経済新聞出版社。
- 佐藤博樹 二〇〇八「セーフティネットとワ



- 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』(二〇〇七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)
- 全国中小企業団体中央会 二〇〇七『平成一八年度 一般事業主行動計画策定等支援事業報告書』
- 守島基博 二〇〇七『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)
- 脇坂明 二〇〇六「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ってはならない、『日本労働研究雑誌』553

日本労働研究雑誌

B5判●定価895円(税込)
年刊購読料10,740円
(〒サービス)

5 No.574 May. 2008 特集 = 雇用平等とダイバーシティ

- 【提言】 労働力政策としての差別解消 藤井隆子
- 【論文】 雇用差別禁止法の現状と課題 櫻庭淳子
ドイツにおける一般平等法の意味 山川和義
性や人種を理由とするハラスメント——イギリスのアプローチ アリソン・ウェザーフィールド
- 男女の賃金格差解消への道筋 山口一男
——統計的差別の経済的不合理の理論的・実証的根拠 谷口真美
組織におけるダイバーシティ・マネジメント
- 【紹介】 雇用差別解消のための企業での取組事例——INAXと日本HPIに取材して 西村孝史
- 【書評】 小杉礼子編著『大学生の就職とキャリア——「普通」の就活・個別の支援』 小方直幸
田端博邦著『グローバル化と労働世界の変容——労使関係の国際比較』 村杉靖男
- 【読書ノート】 水月昭道著『高学歴ワーキングプア——「フリーター生産工場」としての大学院』 小林信一
- 【論文 Today】 P. コーティ/G. マーシュク
「公的部門における成果主義に対する戦略的行動——実証的検討」 富岡淳
- 【フィールド・アイ】 スペインの移民 石原真三子

6 No.575 June. 2008 特集 = 長時間労働

- 【提言】 人材と人財 山田昭男
- 【論文】 日本の長時間労働——国際比較と研究課題 小倉一哉
日本の労働時間規制の課題——長時間労働の原因をめぐる法学的分析 梶川敦子
仕事管理と労働時間——長時間労働の発生メカニズム 佐藤厚
長時間労働と健康問題——研究の到達点と今後の課題 岩崎健二
労働時間と税制——Prescott 論文を巡って 國枝繁樹
- 【紹介】 UIゼンセン同盟における労働時間適正化への取り組み 千頭洋一
東京電力における労働時間適正化への取り組み 伊藤篤
- 【書評】 奥津真里著『失業者の求職行動と意識——再就職支援のあり方を探る』 吉田恵子
- 【読書ノート】 佐藤博樹・小泉静子著
『不安定雇用という虚像——パート・フリーター・派遣の実像』 中野麻美
- 【論文 Today】 S.R. バゲンスト
『現代型雇用差別に対する新たな法的アプローチとその課題』 所浩代
- 【フィールド・アイ】 スペインの民主化30年 石原真三子

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究調整部成果普及課
Tel : 03-5903-6263 Fax : 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp