

ワーク・ライフ・バランスの職場環境

―道内企業の取組事例―

北海道情報大学経営情報学部教授 加藤喜久子

北星学園大学短期大学部教授 平賀 明子

I. 研究目的

少子高齢社会を迎え、労働人口が減少する時期に入った。今は不況で失業率がやや高いが、今後その影響が経済全体に及ぶことが予想される。現在、国は将来的展望に立ち、ワーク・ライフ・バランス（以下、WLBと略）政策を進め、職場環境を整備しようとしている。

本研究の目的は、道内企業におけるWLBの取組の現状と課題を明らかにすることにある。WLBでは、職場環境をつくるという観点から、従業員の多様な働き方・生き方、健康で豊かな生活を可能にする時間の枠組、そして就労による経済的自立が重視されている。

そこには、女性の職業継続を可能とする制度、長時間労働の抑制と休暇の取得、業務体制の見直し、パートから正社員への登用制度など、職場環境全体を問題にするパースペクティブとともに、男女の平等な社会参加やディーセント・ワーク⁽¹⁾、いいかえれば人間らしく働きがいのある仕事や職場という、次の時代を開くキーワードがある。WLBの取組は、企業にとってコストではなく将来への投資と評されている。それは企業の生き残り戦略に関連する重要な課題であると考えられる。

II. 研究方法

1. 調査方法

今回調査対象としたのは、札幌市に事業所を置く企業である。政令指定都市札幌市には、北海道を代表する企業の本社、支社だけでなく、他の都道府県に本社をもつ事業所が多く集積する。そのため、道内企業におけるWLBの取組の多様な現状がとらえやすいのではないかと考えた。

調査方法は、アンケート調査を主に、事例の詳細な検討を目的として聞き取り調査を併せ実施した。

アンケート調査は、二段階で行った。第1グループは、札幌商工会議所会員である10人以上規模の事業所を対象とし、19,480社から2,000社を抽出し、札幌商工会議所の協力を得て、メール便によるアンケート調査を実施した。調査時期は、2012年6月15日～7月25日である。回収率は10%（200ケース）、有効回答数は196ケースであった。第2グループは、札幌市認証企業である。これは、札幌市の認証企業の現在の取組の水準を確認し、認証を受けていない企業との比較も可能となると考えたことによる⁽²⁾。札幌市の認証企業数は、平成24年10月末現在で315社に達していたが、このうちすでに第1グループの調査で回答があり、企業名が明らかな3社と住所不明の2社を除く310社を対象とし

た。郵送によるアンケート調査の調査時期は、2012年11月15日～12月25日である。その後、重複が判明した2社を除くと、回収率は20.1%（62ケース）で、このうち有効回答数は61ケースであった。

二つのアンケート調査による257ケースが今回の分析対象となる。

アンケート調査で「協力してもよい」と回答があった18社を対象として、2013年1月上旬～2月下旬に聞き取り調査を実施した。聞き取りに要した時間は、1社1時間程度である。

2. 研究課題と分析枠組

ワーク・ライフ・バランス（以下、WLBと略）の職場環境がここでの研究関心である。WLBの職場環境がめざすのはどのような働き方といえるだろうか。

従来の働き方には、ジェンダーによって隔てられた二つのタイプがあった。一家の働き手である男性は、正社員としてフルタイムで残業も厭わない仕事中心の生活を担ってきた。これに対して、その配偶者である女性は、結婚後は正社員の職を辞し、ときには育児に専念して、子どもが大きくなると非正社員のパートタイマーとして家計を支えてきた。また、親世代の介護を担うのも、女性であった。育児や介護に代表される個人生活の負担や必要時間で示される重要度が、職業生活のそれを上回るとき、その調整は育児や介護を担う個人の側から、ジェンダー役割を担う女性が労働市場での移動や労働市場からの一時的引退によってなされた。それらは個人による調整であり、職場による調整ではなかった。

WLBの取組は、職場の側からの調整の動きといえる。仕事と家庭・個人生活のバランスをとることに、社会的承認が与えられたのである。育児や介護役割には、「育児・介護休業法」に基づき、育児休業・介護休業取得が認められるだけでなく、短時間勤務の制度化が奨励される時代に入った。また、それらが女性に限定されず、男性にも適用されることになった点も新たな変化である。

WLBの取組では、残業を減らす方向での長時間労働の抑制や休暇の取得促進が目標として掲げられ、従来の男性中心の働き方への見直しが目標となっている。これに関連しては、休暇を取得させる制度だけでなく、職場の総労働時間の減少に対応して、人員配置や仕事のやり方を含む日常的な業務体制の見直しが掲げられている。

WLB推進の基底には、職場における男女の均等待遇が目標として存在する。わが国においては、1985年に「男女雇用機会均等法」が成立するが、その後労働市場では、非正規労働が増加し、「労働市場の女性化」⁽³⁾が進んだ。WLBは、女性社員の職場への定着率を高め、キャリア形成における男性との格差を減らすという意味で、「労働市場の女性化」の新たな段階を示唆する。現在、女性だけでなく若者を中心に男性においても非正規化が進む現状があるが、それに歯止めをかけるのもWLB政策である。したがって、WLBの取組によって男女の均等待遇が実現するかどうかは興味深い論点をなすといえよう。

以下では、企業がWLBに関してどのような取組を既に行い、また今後行おうとしているのかを分析することになる。

WLBの取組は、政策として進められている⁽⁴⁾。そのため、行政の指導が重要である。「次世代育成支援対策推進法」（以下「次世代法」と記す）に基づき、企業におけるWLBの環境づくりが進められることになった。2005年4月から事業主は行動計画を策定し、都

道府県の労働局雇用均等室へ届け出なければならないとされ、その対象は「301人以上企業」であった。2009年4月1日からは、それを公表するとともに、従業員に周知することが義務となった。「300人以下の企業」ではこれまで取組は努力義務であったが、その後指導対象は順次広げられ、2011年4月1日からは「101人以上300人以下の企業」において、2012年7月からは「100人以下企業」において、取組が義務に切り替わっている⁽⁵⁾。

WLB政策は、企業に従来とは異なる原則の採用を迫り、人事管理の方向転換を求めるものである⁽⁶⁾。実際取組が進むかどうかは、経営側がWLBをどのように位置づけるかにかかっている。行政指導と対応して、法令遵守を重視する企業では、取組が進むとみられる。また、WLBは女性にとって職業継続が可能となるシステムづくりを企業に課すことになる。したがって、女性を男性と同じように戦力として重視する企業においてWLBの取組は進むとみられる。さらに、WLBでは、正規社員と非正規社員との均等待遇がめざされている。一定の非正規社員を雇用し、非正規社員から正規社員へ登用の道を開く用意のある企業において取組は進むとみられる。

今回は、行政指導の展開とも関連し、WLBへの取組の進展度には、企業規模による違いがみられるものと予想される。中小企業のWLBの現状については、労働政策研究・研修機構による全国調査⁽⁷⁾がある。その結果を参照しながら、道内企業におけるWLBの取組の現状と問題点を検討してみたい。今回の調査では、WLBの取組の全体像を把握するため、WLBの取組を幅広い項目でとらえている札幌市「WLB取組推進宣言シート」⁽⁸⁾の枠組みを用いることにした。

WLBの職場環境を明らかにするため、以下の点に着目して研究を進める。(1)WLBの取組の進展度、(2)WLBの企業類型、(3)WLB取組における先進グループの特徴、(4)職場内の調整をめぐる問題の四つである。

Ⅲ. 分析結果

1. 対象の特性

はじめに、対象の特性について、ふれることにしよう。

企業規模でみると、「10～29人の企業」が40.6%、次いで「30～100人の企業」が30.5%となっている。「1～9人の企業」は札幌市の認証企業以外にもあり、合わせて9.4%であった。以上の「100人以下の企業」が80.5%と圧倒的多数を占める。「101～300人企業」は12.5%、「301人以上企業」は7.0%である。

表1 企業規模別ケース数と比率

企業規模別5グループ	ケース数	%
1～9人	24	9.4
10～29人	104	40.6
30～100人	78	30.5
101～300人	32	12.5
301人以上	18	7.0
合計	256	100.0

業種では、256 ケース中もっとも多かったのは、建設業の 71 ケース (27.7%) である。次いでサービス業の 48 ケース (18.8%)、卸売小売業 40 ケース (15.6%)、製造業 26 ケース (10.2%) となる。その他 19 ケース (7.4%) 以外は、情報通信業 14 ケース (5.5%)、医療福祉 11 ケース (4.3%)、運輸業 10 ケース (3.9%)、不動産業 6 ケース (2.3%)、電気ガス熱供給水道業、飲食店宿泊業、教育学習支援業は各 3 ケース (各々 1.2%)、金融保険業 2 ケース (0.8%) であった。

総務省統計局「事業所・企業統計」の 2006 年における札幌市の事業所の分布と比較すると、卸売小売業 (25.2%)、飲食店宿泊業 (15.4%)、不動産業 (11.2%) のケースが少なく、その他のサービス業 (19.9%)、建設業 (8.5%)、製造業 (3.3%)、情報通信業 (1.7%) のケースが多いサンプルとなった。

次に、企業規模別の人員構成について、男女別と雇用形態別 (正社員、非正社員) の特徴を示しておくことにする。

表 2 は、企業規模別に男女別雇用形態別従業員比率の平均をみたものである。「1~9 人の企業」では、男性正社員比率は 46% と半数近くに達するが、女性の正社員、非正社員の比率はともに 20% 台で、合計すると女性は 50% を超える。これに対して、「10~29 人の企業」では、女性の正社員率が下がり、他の企業と比べて男性の正社員比率が 66.4% と高い。男女ともに非正社員比率が低いのも特徴といえる。「30~100 人の企業」では、同様に男性の正社員比率が 65.1% と高い。女性の正社員比率はやや下がり、女性の非正社員比率とほぼ同程度となる。「101~300 人の企業」では、男性の正社員比率が 50.7% まで下がり、男性の非正社員が 21.1% と上昇する。女性の正社員と女性の非正社員はほぼ同じで 10% 台であるが、非正社員比率が増える。「301 人以上の企業」では、男性正社員は 48.6% と半数近いが、「101~300 人の企業」とは対照的に女性非正社員の比率が 28.0% を占める。女性の正社員は、「30~100 人の企業」や「101~300 人の企業」とほぼ同じで 12.9% である。正社員と非正社員を合わせた、女性社員の比率が 40% を超えるのは、「1~9 人企業」と「301 人以上企業」のみであった。

表 2 企業規模別にみた男女別雇用形態別従業員比率 (平均)

企業規模	男性正社員	女性正社員	男性非正社員	女性非正社員
1 人~9 人	46.0	29.4	3.3	21.3
10 人~29 人	66.4	17.5	7.6	8.5
30 人~100 人	65.1	12.7	9.6	12.5
101 人~300 人	50.7	12.8	21.1	15.3
301 人以上	48.6	12.9	10.4	28.0
計	61.3	17.0	9.4	12.4

** ; <0.01

**

**

**

**

2. 企業規模からみた WLB の取組の進展度

本研究の一つの関心事は、WLB の取組の進展度が企業規模でどの程度異なるかということである。WLB の取組の現状というときに、その取組がどの領域ですすめられるのか

が問題となる。

アンケート調査では「札幌市のWLB取組推進宣言シート」（以下、「WLBシート」と略する）と同じ項目に関して、「既に取り組んでいる」「これから取り組む」「取り組み未定」のいずれかを記入してもらった。WLBシートには、その他を含め54項目がある。それらは大きくはWLBの三つの分野から構成されている。

第1は、「従業員の多様な働き方・生き方の選択を可能にする取組」であり、次の四つの領域、1) 従業員への配慮（11項目）、2) 制度の利用しやすさ（5項目）、3) 男女が働きやすい職場づくり（10項目）、4) 社会基盤の整備（6項目）が含まれる。

第2は、「健康で豊かな生活のための時間の確保」に関して、次の三つの領域、5) 長時間労働の抑制（5項目）、6) 休暇の取得促進（7項目）、7) 業務体制の見直し（4項目）が含まれる。

そして、第3の「就労による経済的自立の促進」では、次の一領域、8) 若年者やパート職への配慮（6項目）が含まれる。

以下では、企業の取組の水準を、二つのレベルでみていくことにする。

はじめに、それぞれの項目の得点の合計から、取組全体の到達度を探る。ここでは、「既に取り組んでいる」を2点、「これから取り組む」を1点、「取り組み未定」を0点とする。それらを合計したものをWLB得点とする。

表3に、企業規模別WLB得点を示した。企業規模（3区分）でみると、企業規模が大きいほどWLBの取組得点は高い。ただし、企業規模（5区分）でみると、「10～29人企業」の得点が「1～9人企業」を下回っている。

表4は、さらにこれを札幌市の認証有無別にみたものである。全体では、札幌市の認証を受けている企業の得点がより高い。しかし、企業規模別に比較すると、認証を受けている企業の得点がより高いのは、「100人以下の企業」となっていることがわかる。「301人以上の企業」ではほとんど差がなく、「101～300人の企業」では認証を受けていない企業の得点が高いという結果となっている。また、「1～9人の企業」の得点が「10～29人企業」を上回るのは、認証を受けた企業においてである。

以上の結果は、企業規模毎に進められた行政指導が効果を挙げていること、また、札幌市の「100人以下企業」への働きかけが効果を挙げていることをうかがわせる。

表3 企業規模別WLB得点

企業規模	平均値	標準偏差	ケース数
1～9人	42.61	16.362	23
10～29人	38.80	16.312	104
30～100人	43.58	15.365	78
1～100人	41.04	16.051	205
101～300人	49.78	15.545	32
301人以上	57.06	10.491	18
計	43.27	16.327	255

表4 企業規模別札幌市認証有無別WLB得点

企業規模	札幌市認証企業	ケース数	札幌市非認証企業	ケース数
1～9人	46.08	13	30.50	6
10～29人	44.83	29	36.16	67
30～100人	49.78	23	41.00	50
1～100人	46.83	65	37.85	123
101～300人	45.00	7	51.33	24
301人以上	56.83	6	57.17	12
計	47.44	78	41.35	159

次に、WLBシートの細目である54項目について検討することにしよう。ここでは、「既に取り組んでいる」の比率に着目し、どの項目における取組が進んでいるのかを企業規模（3区分）別でみていく。同時に、企業規模により有意差がある項目を記号で示す。表5にみるように、多くの項目で、「301人以上の企業」における取組比率が相対的に高い水準にあることがわかる。ここでは、50%以上の企業が達成した項目に着目してみたい。

「I 従業員の多様な働き方・生き方の選択を可能にする取組」のうち、「1 従業員への配慮」では、「6 妊娠期間中や子育て期間中に必要に応じて取得できる休暇や勤務時間の短縮制度がある」と「5 法定どおり又はそれ以上の育児・介護休業が取得できる」の比率が高い。「301人以上の企業」では100%、「101～300人企業」でも80%が既に取り組んでいる。そして、「100人以下の企業」でも、50%以上60%未満の比率に達している。「3 短時間勤務や始業・終業時刻の繰上げ・繰下げによる勤務ができる」は「301人以上企業」で70%が既に取り組むが、「101～300人の企業」では30%を超えた程度で、取組はそれほど進んでいない。「100人以下企業」においても同様に30%近い水準である。「7 男性の育児休業や育児休暇の取得しやすい取組を行っている」は、「301人以上企業」の60%が取り組んでいる。「101～300人企業」でも50%に迫りつつあるが、「100人以下企業」では25%を超えた水準にあり、まだ多くが取り組むまでには至っていない。以上の4項目すべてにおいて、取組比率に企業規模による差がみいだされた。

「2 制度を利用しやすい職場環境の整備」では、「2 従業員に休暇や保障などの制度に関する情報を積極的に提供している」は、「301人以上企業」で66.7%、「101～300人企業」でも59.4%で、「100人以下の企業」でも45.6%と半数近くに達し、企業規模による差はみられなかった。これに対して、「1 制度が利用しやすい職場環境づくりのため、管理監督者に対する意識啓発を行う」は、「301人以上企業」においては55.6%と半数を超えるが、「101～300人企業」では40.6%にとどまる。「100人以下の企業」では、比率は24.8%とかなり低い。企業規模で取組に差が生じている。

続いて、「3 男女ともに働きやすい職場づくり」では7項目があてはまる。「1 人事配置、昇任、昇格は、性別ではなく、社員それぞれの能力に応じて行う」は、「301人以上企業」で100%が既に取り組み、「101～300人企業」では75%、そして「100人以下の企業」でもこれに近い73.8%となっている。「7 自己啓発やキャリア・アップ、スキル・アップのための学習の機会がある」は、「301人以上企業」の94.4%が達成している。「101～300人

表5 ワーク・ライフ・バランス取組シート 集計表 (%)

I 従業員の多様な働き方・生き方の選択を可能にする取組		既に取り組んでいる比率			
		100人以下	101～300人	301人以上	
1	従業員への配慮				
6	妊娠期間中や子育て期間中に必要に応じて取得できる休暇や勤務時間の短縮制度がある	57.3	84.4	100	**
5	法定どおり又はそれ以上の育児・介護休業が取得できる	55.8	81.2	100	**
3	短時間勤務や始業・終業時刻の繰上げ・繰下げによる勤務ができる	27.2	31.2	72.2	**
7	男性の育児休業や育児休暇の取得しやすい取組を行っている	26.2	46.9	61.1	**
9	育児休業中も職場の情報提供や能力開発の機会があるなど、職場復帰しやすい取組を実施する	18	40.6	38.9	*
2	フレックスタイムによる勤務ができる	13.6	12.5	22.2	
1	時間単位での有給休暇が取得できる	33.5	21.9	16.7	
8	家族の育児・介護が必要な従業員に手当などの経済的な支援制度がある	11.7	15.6	16.7	
11	その他（独自の取組）	2.9	6.2	16.7	*
10	事業所内保育所を設置しているか、保育施設利用の補助がある	1	3.1	11.1	*
4	テレワークなど在宅勤務ができる	1	0	0	
2	制度を利用しやすい職場環境の整備				
2	従業員に休暇や保障などの制度に関する情報を積極的に提供している	45.6	59.4	66.7	**
1	制度を利用しやすい職場環境づくりのため、管理監督者に対する意識啓発を行う	24.8	40.6	55.6	**
3	従業員が働き方や制度に関する相談ができるサポート体制がある	22.3	31.2	33.3	**
4	（育児・介護休業法に基づき）職業家庭両立推進者を選任している（北海道労働局へ届出）	7.3	34.4	27.8	**
5	その他（独自の取組）	1	3.1	0	
3	男女ともに働きやすい職場づくり				
1	人事配置、昇任、昇格は、性別ではなく、社員それぞれの能力に応じて行う	73.8	75	100	**
4	セクシャル・ハラスメント、パワー・ハラスメント防止のため対策を行っている	43.7	84.4	94.4	**
7	自己啓発やキャリア・アップ、スキル・アップのための学習の機会がある	63.1	75	94.4	**
3	従業員からのヒアリングや自己申告制度により、勤務時間や勤務地などについて配慮している	39.3	59.4	83.3	**
5	仕事をするうえでの悩みやメンタルヘルスについて相談できる体制がある	33.5	75	77.8	**
2	結婚や出産が、昇任、昇格のうえで妨げにならないように配慮する	55.8	56.2	72.2	**
6	職場環境や改善について、従業員の要望や意見を受け入れる体制がある	61.7	81.2	66.7	**
9	（男女雇用機会均等法）機会均等推進責任者を選任している（北海道労働局へ届出）	9.7	31.2	38.9	**
8	従業員の地域活動への積極的な参加を支援・奨励し、活動に必要な休暇を取得できる	25.2	34.4	33.3	**
10	その他（独自の取組）	5.3	3.1	11.1	**
4	その他（従業員以外の）育児、介護、地域活動、職業能力の形成等を支える社会基盤整備への貢献				
5	小・中・高校などからの、見学や職業体験の希望などを受け入れている	26.7	28.1	44.4	**
4	事業所が、一般市民向けの地域貢献活動をおこなっている	33.5	25	38.9	**
3	自社の専門技術や知識を生かして地域活動に協力したり、社員が地域行事に参加する	27.2	34.4	27.8	**
1	さっぽろ市民子育て支援宣言を行っている	6.8	6.2	5.6	**
2	託児室・授乳コーナーなどの設置により子育てがバリアフリーを推進する	2.4	3.1	0	**
6	その他（独自の取組）	1	3.1	0	**
II 健康で豊かな生活のための時間の確保					
1	長時間労働の抑制				
4	長時間労働をしている従業員の実態を把握し見直しを検討する	53.9	71.9	88.9	*
1	業務簡素化や要員配置の見直しなどを行い、業務処理体制を改善する	51.5	68.8	83.3	*
3	ノー残業デーを実施する	26.7	34.4	66.7	**
2	事業の繁閑に合わせた始業・終業時刻の繰上げ・繰下げによる勤務ができる	34	21.9	27.8	**
5	その他（独自の取組）	1	6.2	0	**
2	休暇の取得促進				
1	ゴールデンウィーク、夏休み、年末年始等、連続休暇の取得を促進する	77.7	84.4	88.9	**
3	未取得の年次有給休暇を積み立てることができる	43.2	56.2	66.7	**
5	休暇取得の低調な職場の管理監督者へ通知及び取得勧奨する	12.1	28.1	50	**
2	休暇計画の実行状況をチェックし、取得の進まない従業員には取得勧奨する	33	43.8	44.4	**
6	管理監督者が率先して休暇を取得する	18.9	31.2	44.4	*
4	個人別及び職場全体の有給休暇取得カレンダーを作成・周知する	17.5	6.2	22.2	*
7	その他（独自の取組）	1	3.1	0	*
3	業務体制の見直し				
1	業務体制の見直しにより、業務処理を効率化する	61.7	84.4	94.4	**
2	従業員の不在の間のバックアップ、業務引継ぎ体制を決めておく	53.4	59.4	72.2	**
3	休暇取得者の業務をカバーできるよう、従業員の多能化、情報の共有化を図る	57.3	68.8	66.7	**
4	その他（独自の取組）	1.5	6.2	5.6	**
III 就労による経済的自立の促進					
1	若年者やパート労働者等の就労に対する配慮				
3	採用にあたって職業経験にこだわることなく、人物本位に適性や能力を正当に評価する	72.3	71.9	88.9	**
1	就労形態にかかわらず、公正な処遇や能力開発機会が確保されている	48.5	59.4	66.7	**
4	意欲と能力に応じて、パート労働者が正規雇用となる制度や取組がある	44.7	34.4	55.6	**
2	インターンシップやトライアル雇用に協力する	35	43.8	44.4	**
5	（パートタイム労働法に基づき）短時間雇用管理者を選任している（北海道労働局へ届出）	6.8	18.8	22.2	*
6	その他（独自の取組）	4.4	3.1	11.1	*

** ; <0.01 * ; <0.05

企業」では上の項目と同じ75%であり、「100人以下の企業」でも63.1%が挙げる。少し比率は下がるが、同様に規模による差がみられなかったのは、以下の項目である。「2 結婚や出産が、昇任、昇格のうえで妨げとならないように配慮する」は、「301人以上企業」で72.2%とやや低くなり、「101～300人企業」が56.2%、「100人以下の企業」は55.8%とほぼ同列であった。「6 職場環境や改善について、従業員の要望や意見を受け入れる体制がある」は、「101～300人企業」が81.2%ととくに高く、「301人以上企業」は66.7%、「100人以下の企業」の61.7%と同水準であった。

これに対して、次の3項目では、企業規模により取組の比率に顕著な差がある。「4 セクシュアル・ハラスメント、パワー・ハラスメント防止のため対策を行っている」は、「301人以上企業」では94.4%が達成し、「101～300人企業」でも84.4%が取り組んでいる。しかし「100人以下の企業」では43.7%で半数に満たない。「3 従業員からのヒアリングや自己申告制度により、勤務時間や勤務地などについて配慮している」は、「301人以上企業」では83.3%で行われ、「101～300人企業」では59.4%が達成しているが、「100人以下の企業」では39.3%である。「5 仕事をするうえでの悩みやメンタルヘルスについて相談できる体制がある」は、「301人以上企業」で77.8%、「101～300人企業」でも同程度の75%に達するが、「100人以下の企業」では33.5%にとどまっている。

「Ⅱ 健康で豊かな生活のための時間の確保」のうち、「1 長時間労働の抑制」では、3項目が50%の水準をクリアし、それらにおいては、企業規模による差が認められた。「4 長時間労働をしている従業員の実態を把握し見直しを検討する」は、「301人以上企業」の88.9%、「101～300人企業」の71.9%が取り組むが、「100人以下の企業」においても53.9%に達している。また、「1 業務簡素化や要員配置の見直しなどを行い、業務処理体制を改善する」は、「301人以上企業」では83.3%が挙げ、「101～300人企業」では68.8%、「100人以下の企業」では51.5%が取り組む。以上の2項目は、「100人以下の企業」で50%以上の水準にある。他方で、「3 ノー残業デーを実施する」は、「301人以上企業」の66.7%、3分の2近くで取組が進むが、「101～300人企業」では34.4%、「100人以下の企業」では26.7%にとどまる。

「2 休暇の取得促進」では、2項目があてはまる。「1 ゴールデンウィーク、夏休み、年末年始等、連続休暇の取得を促進する」では、「301人以上企業」の88.9%、「101～300人企業」の84.4%、「100人以下の企業」の77.7%が既に取り組み、その比率はともに高い。「3 未取得の年次有給休暇を積み立てることができる」では、比率は下がるが、「301人以上企業」では66.7%、「101～300人企業」では56.2%と50～60%の水準であり、「100人以下の企業」でも43.2%とそれに近くなっている。「5 休暇取得の低調な職場の管理監督者へ通知及び取得勧奨する」は、「301人以上企業」で50%が既に実施するが、「101～300人企業」では28.1%、「100人以下の企業」ではさらに12.1%と低く、企業規模により取組の程度に差が生じている。

「3 業務体制の見直し」では、3項目があてはまる。「1 業務体制の見直しにより、業務処理を効率化する」は、「301人以上企業」で94.4%、「101～300人企業」でも84.4%と高いが、「100人以下の企業」においても61.7%に達している。業務の効率化に関しては、企業規模で取組の程度に差が生じている。これに対して、次の二つの項目では大きな差がみられなかった。「2 従業員の不在の間のバックアップ、業務引き継ぎ体制を決めておく」は、

「301人以上企業」では72.2%であるが、「101～300人企業」では59.4%、「100人以下の企業」でも53.4%である。「3 休暇取得者の業務をカバーできるよう、従業員の多能化、情報の共有化を図る」についても同様に、「301人以上企業」での66.7%と「101～300人企業」での68.8%は同水準であるが、「100人以下の企業」でも57.3%に達する。「3 業務体制の見直し」に関しては、「100人以下の企業」において、「その他」を除く3項目すべてで50～60%の達成率であった。

最後の項目、「Ⅲ 就労による経済的自立の促進」の「1 若年者やパート労働者等の就労に対する配慮」の3項目についてはどうだろうか。「3 採用にあたって職業経験にこだわることなく、人物本位に適性や能力を正当に評価する」では、「301人以上企業」の88.9%、「101～300人企業」の71.9%、「100人以下の企業」の72.3%が既に取り組んでいるとする。企業規模にかかわらず、70～80%の水準に達している。「1 就労形態にかかわらず、公正な処遇や能力開発機会が確保されている」は、「301人以上企業」では66.7%、「101～300人企業」でも59.4%と50～60%の水準であり、「100人以下の企業」も48.5%とそれに迫りつつある。「4 意欲と能力に応じて、パート労働者が正規雇用となる制度や取組がある」では、「301人以上企業」は55.6%と50%が既に取り組むとするが、それほど高い比率ではない。「100人以下の企業」の44.7%に対して、「101～300人企業」は34.4%とそれを下回る比率であった。以上のすべての項目において、企業規模による差はみられなかった。

以上の分析から、WLBの取組には重点項目があることがうかがわれる。これまでにみた50%以上の企業が取り組む項目数を企業規模別にみると、「301人以上企業」では25項目、「その他」を除く46項目の54.3%にあたる。「101～300人企業」では19項目、同様に41.3%である。「100人以下の企業」では13項目で28.3%となっている。企業がどのような取組を選択していくのかは、企業がWLBをどう位置づけ、また企業にとっての克服すべき課題を現時点でどのように認識しているのかを反映するのではないかと考えられる。

現在、WLBの取組の重点はどこにおかれているといえるだろうか。WLBシートの8領域から三つまで選んで順位をつけてもらった結果を、表6に示す。ただし、1位から3位までを合計している。表から、企業規模別にみると、重点とする関心領域は異なることがわかる。「100人以下の企業」では、育児休業制度や短時間勤務制度等の「従業員への配

表6 企業規模別にみたWLB重点領域の比率 %

WLBの重点領域	100人以下	101～300人	301人以上
従業員への配慮	73.4	50.0	47.1
制度を利用しやすい職場環境	26.6	23.3	23.5
男女ともに働きやすい職場づくり	54.7	40.0	52.9
社会基盤整備への貢献	9.9	13.3	0
長時間労働の抑制	44.3	66.7	76.5
休暇の取得促進	32.8	30.0	35.3
業務体制の見直し	46.4	63.3	52.9
若年者・パート労働者等の就労への配慮	7.8	10.0	11.8
ケース数	192	30	17

慮」が73.4%で最も高い（1位では42.2%）。他方で、早くからWLBに取り組んでいる「301人以上の企業」においては、「長時間労働の抑制」が76.5%と最も多くなっている（1位では41.2%）。この傾向は「101～300人の企業」においてもみられ、「長時間労働の抑制」が66.7%を占める。ただし、1位は「従業員への配慮」である（30.0%）。「長時間労働の抑制」と対応して「業務体制の見直し」の比率も高く、「101～300人の企業」では63.3%、「301人以上の企業」では52.9%である。これらとならんで、「男女ともに働きやすい職場づくり」も重視され、「100人以下の企業」と「301人以上の企業」の半数が挙げる。以上から、従業員への配慮に関わる制度的枠組みが整備された後に、なにが重点項目となるかは興味深い課題をなすといえよう。

3. WLBの企業類型—経営方針・取組姿勢と成果の評価

続いて、WLBへの取組内容に影響を及ぼすと考えられる、企業の経営方針や取組姿勢について検討することにしよう。

これまでの分析から明らかなように、WLBの取組が進む企業においては、特定の領域だけでなく幅広い領域で取組を進めている。しかし、WLBの取組は幅広い領域にわたってなされるのが望ましいということではない。本格的に取組を行おうとすれば、人事管理上の原則の変更や調整の必要が生じるだけに、経営方針上位置づけられなければならないといえる。

表7、表8、表9は、WLBへの取組に関連する企業の経営方針である次の3項目、すなわち「コンプライアンス（法令遵守）の強化」、「男女均等待遇（女性の活躍）の推進」、「正社員と非正社員の均等処遇の推進」への取組姿勢を、企業規模別にみたものである。

「積極的に取り組む」という企業の比率は、規模の大きい企業で高く、「コンプライアンス（法令遵守）の強化」は、「301人以上企業」の9割、「101～300人以下企業」の6割、

表7 コンプライアンス（法令遵守）への取組姿勢 %

取組姿勢	100人以下	101～300人以下	301人以上
積極的に取り組む	46.6	59.4	88.9
ある程度取り組む	47.1	40.6	11.1
取り組んでいない	6.3	0	0
(ケース)	(206)	(32)	(18)

**；P<0.01

表8 男女均等待遇推進への取組姿勢 %

取組姿勢	100人以下	101～300人以下	301人以上
積極的に取り組む	28.8	28.1	72.2
ある程度取り組む	55.1	62.6	27.8
取り組んでいない	16.1	9.4	0
(ケース)	(205)	(32)	(18)

**；P<0.01

表9 正社員非正社員均等処遇推進への取組姿勢 %

取組姿勢	100人以下	101～300人以下	301人以上
積極的に取り組む	14.0	13.3	29.4
ある程度取り組む	53.9	56.7	58.8
取り組んでいない	32.1	30.0	11.8
(ケース)	(193)	(30)	(17)

「100人以下企業」の5割近くに達する。しかし、「男女の均等待遇の推進」は、「301人以上企業」で7割を超えるが、ほかの企業では3割に満たない。「正社員と非正社員の均等処遇の推進」は、非正規社員を一定程度かかえる「301人以上企業」においても3割弱にとどまり、企業規模による差はみられなかった。取組に力を入れているという企業は少なく、経営方針上の位置づけが異なることがわかる。

表10、表11、表12には、「コンプライアンス」「男女均等待遇」「正規非正規の均等待遇」に関する取組姿勢のグループ別にみたWLB得点の平均を示した。すべての項目で取組姿勢が積極的であるほど得点が高いが、その差は「コンプライアンス」「男女均等待遇」

表10 コンプライアンス（法令遵守）への取組姿勢とWLB得点

取組姿勢	平均値	標準偏差	ケース数
積極的に取り組む	48.10	15.704	131
ある程度取り組む	40.01	14.804	111
取り組んでいない	22.46	11.822	13
計	43.27	16.327	255

**；P<0.01

表11 男女均等待遇への取組姿勢とWLB得点

取組姿勢	平均値	標準偏差	ケース数
積極的に取り組む	51.64	15.648	81
ある程度取り組む	42.02	14.209	137
取り組んでいない	28.53	13.509	36
計	43.18	16.291	254

**；P<0.01

表12 正社員非正社員均等処遇への取組姿勢とWLB得点

取組姿勢	平均値	標準偏差	ケース数
積極的に取り組む	48.83	18.458	36
ある程度取り組む	44.62	15.368	131
取り組んでいない	39.71	16.090	72
計	43.77	16.297	239

*；P<0.05

で大きくなっている。

それでは、WLBへの取組姿勢はどうだろうか。「積極的」「やや積極的」「やや消極的」「消極的」の4区分での回答になる。表13には、これを「積極的」と「消極的」の二つのグループに分けて、企業規模別比率を示した。「301人以上企業」では「積極的」グループが7割を占めるが、「101～300人企業」では5割弱、「100人以下企業」では4割弱となっている。労働政策研究・研修機構による2008年の企業調査結果と比較すると、「積極的」「やや積極的」の比率は増加している。

表13 企業規模別（3区分）WLBへの取組姿勢 %

取組姿勢	100人以下	101～300人	301人以上
積極的・やや積極的	38.2	46.7	72.2
やや消極的・消極的	61.8	53.3	27.8
ケース数	199	30	18

*; P<0.05

次にあげる表14は、WLBへの取組姿勢によってWLB得点が異なるかどうかをみたものである。WLBの取組姿勢が積極的であるほど、WLB得点は高くなっている。表3で示した企業規模別の得点差とも一致することがわかる。

表14 WLBの取組への態度とWLB得点

取組の態度	平均値	標準偏差	ケース数
積極的	57.88	12.427	26
やや積極的	50.55	14.001	77
やや消極的	39.71	14.306	106
消極的	27.00	12.316	38
計	43.04	16.489	247

** ; P<0.01

続いて、WLBの取組の効果に目を向けてみたい。調査では、WLBの取組に「積極的」「やや積極的」と回答のあった企業に、効果があったかどうかを16項目についてたずねている。

効果は、大きくは「女性社員への効果」、「男性社員への効果」、「社員全体への効果」、「経営への効果」に分けることができる。どの領域で効果があるとされているかをみることにしよう。ただし、効果が「あった」と「ある程度あった」を、「効果があった」とする。表15では、「301人以上企業」における比率が高い順に項目を並べた。50%以上の企業が「効果あり」とする項目の数は、16項目中、「301人以上の企業」では10項目にのぼるが、「101～300人の企業」では9項目、「100人以下の企業」においても8項目みいだされる。とくに、「女性社員への効果」に関する4項目は、企業規模を問わず挙げられている。このうち、「出産前後の女性社員の退職が減る、なくなる」と「育児期の女性社員の退職が減る、

表 15 企業規模別WLBの「効果あり」の比率 %

	100人以下	101～300人	301人以上	計	
出産前後の女性社員の退職が減る、なくなる	55.7	78.6	100.0	64.6	**
育児期の女性社員の退職が減る、なくなる	54.3	71.4	100.0	62.5	**
社員が働く上での安心感を高める	83.8	85.7	91.7	85.0	
女性社員の定着率を高める	60.8	78.6	83.3	66.0	
女性社員のモチベーションを高める	60.0	71.4	75.0	63.4	
社員の仕事に対する満足度が向上する	59.5	64.3	66.7	61.0	
社員のストレスが軽減される	59.5	64.3	58.3	60.0	
顧客や対外的なイメージアップにつながる	55.4	69.2	58.3	57.6	
社員の時間管理能力が向上する	45.3	46.2	50.0	46.0	
生産性が向上する	35.2	8.3	50.0	33.7	
女性の新卒採用に効果がある	28.8	53.8	41.7	33.7	
付加価値の高い製品・サービスの開発につながる	26.8	15.4	41.7	27.1	
女性の中途採用に効果がある	28.8	38.5	33.3	30.6	
男性社員のモチベーションを高める	34.7	15.4	25.0	30.9	
男性社員の定着率を高める	26.8	23.1	16.7	25.0	
男性の採用に効果がある	14.3	0	8.3	11.6	

**； P<0.01

なくなる」は、大規模企業では100%が挙げるが、「100人以下の企業」では50～60%にとどまり、この2項目のみ企業規模による差がみいだされる。

このほかには、「女性社員の定着率を高める」を「301人以上企業」の83.3%、以下企業規模により比率は低まるが、「100人以下企業」の60.8%が挙げる。「女性社員のモチベーションを高める」は「301人以上企業」で75%、これも企業規模により比率が下がるが、「100人以下企業」では60%が挙げる。

「男性社員への効果」の比率は高くないが、「社員全体への効果」という点では、「社員が働く上での安心感を高める」は「301人以上企業」では91.7%に達し、同様に「100人以下企業」で83.8%と高い比率となっている。また「社員の仕事に対する満足度が向上する」「社員のストレスが軽減される」は、どの企業グループにおいても60%前後の比率となっている。「社員の時間管理能力が向上する」は「301人以上企業」でのみ50%を超すが、「300人以下」のグループでの比率はそれに近くなっている。

「経営への効果」という点では、「顧客や対外的なイメージアップにつながる」をどのグループも挙げ、50～60%台である。とくに「101～300人の企業」では69.2%と高い。ただし、「生産性が向上する」は、「301人以上企業」の50%が挙げているが、他のグループでの比率は低く、「101～300人の企業」で10%以下となっている。

以上のことから、WLBの取組においては、「女性社員への効果」がみられるかどうか問われることになりやすいが、幅広い取組として「社員全体への効果」や「経営への効果」の達成も課題となるとみられる。

もう一方で、WLBの取組に消極的な企業も多く存在する。とくに、「100人以下企業」での比率は6割となっている。なにが消極的な理由になるのかを、企業規模別にみたのが、表16である。複数回答形式で尋ねた。

最も多かったのは、「法律の範囲内で制度をもうけている」と「人手不足で手が回らない」であり、「301人以上企業」の80%、「101～300人の企業」の70%が挙げる。しかし、「100人以下企業」では5割に満たない。さらに、「301人以上企業」と「101～300人の企業」では「取組が面倒」を40%が挙げる。これに対して、「100人以下企業」では、「コスト面での負担に耐えられない」と「子育て期の社員がいない」を40%が挙げる。他方で、「具体的にどうすればよいかわからない」の比率は、「101～300人の企業」と「100人以下企業」では40%前後で高い。

表16 企業規模別WLBの取組に消極的な理由 %

消極的な理由	100人以下	101～300人	301人以上	計
法律の範囲内で制度を設けている	47.6	70.6	80.0	51.4
人手不足で手が回らない	47.6	70.6	80.0	51.4
取組が面倒	28.6	41.2	40.0	30.4
具体的にどうすればよいかわからない	38.1	41.2	20.0	37.8
コスト面での負担にたえられない	40.5	29.4	0	37.8
子育て期の社員がいない	40.5	29.4	0	37.8
自社にとってのメリットがない	6.3	0	0	5.4
その他	3.2	11.8	20.0	4.7
特になし	4.8	0	0	0.1
ケース数	126	17	5	148

4. WLBの取組における先進事例

WLBの取組では、女性の継続就業と男性の働き方を変える長時間労働の抑制が、対をなすといえる。ここでは、聞き取り調査の結果をもとに、育児休業、女性のキャリア形成、長時間労働の抑制に関する取組を中心に、それぞれの業界における先進事例をみていくことにしよう。「 」は、それぞれの企業における取組の最重点課題である。

(1) 製造業における女性の活用プロジェクト

WLBの取組のうち、育児・介護休業や短時間勤務制度は、育児や介護を理由とする退職を減らす目的をもつ。男女が働きやすい職場づくりという点では、継続就業する女性の活用を目標として、その道筋をつけるかどうかが取組の成果を分けるとみられる。次にあげるのは、女性の活用を掲げ、育児休業制度に重点をおき女性が定着する職場づくりをめざした事例である。

【事例1】(T社；製造業 従業員 755名) 「従業員への配慮」

T社は、ビジネスフォームの事務帳表を扱う事業から発展し、現在は投票用紙印刷などコンピュータを用いた印刷製造を手がける。本社は関西にあり、全国に事業所を置く。

2007年に社長の命により、女性の活用をめざしたダイバーシティ・プロジェクトが立ち上がる。毎年正社員の新卒採用で男女比を5：5にしてきたが、10年後の女性社員が6割程度しか残っていないことが企業の人材管理上問題とされたのである。女子の採用を高卒短大卒から大卒に切り替えてから10年以上が経過していた。女性は事務職だけでなく営業職にも配置されていたが、当時は結婚・出産後に継続できる仕事ではないとみなされていたという。また、資格取得や海外渡航のために辞める人もいた。

社長を中心にWLBの推進会議を編成し、育児休業制度の整備を進めた。育児の最初の7日間を有給休暇扱いにし、祝い金を出すという制度のほか、制度を周知させるため冊子の作成や研修会の開催などの取組を継続してきた。これによって変化が生じた。以前は結婚による退職が珍しくはなかったが、今は結婚でやめる人はほとんどいないといえるまでになった。5年が経過し、出産による育児休業制度の利用者が出るようになった。最初の7日間を有給にしたためほとんどの男性が配偶者の出産に合わせて1～2日の休暇をとり、男性のなかから1,2週間あるいは2カ月の育児休暇の取得者もでてくるようになった。

両立支援策では、本人の希望を聞き勤務地や職種の異動を図る人材のローテーションを行い、結婚後の勤務継続ができるような制度を設けた。また、育児休業の取得により勤続年や退職金の計算が不利にならぬようにした。今年度からは新たな勤務形態として、短縮勤務制度と結びつき1日6時間、月20日の勤務を原則とするが、届け出によりフレックスタイムを選択できるようにした。また、育児支援給付として病気の子どもをみるベビーシッター費用を補助する制度も検討中である。成果主義人事制度、裁量労働制を導入する企業であるが、女性の管理職も存在し、女性のキャリア形成の条件は整ってきているといえよう。現在、女性は開発部門にも配置されている。非正規の社員には、上長の推薦で正規職への登用試験を受ける仕組みがあるが、非正規のままでは契約期間が短く育児休業制度の対象とはなっていない。このほか、営業職にiPhoneを支給し、メールチェックのため職場にもどるといふ負担を減らすなどの業務改善も行っている。WLBの取組の成果が「あった」という6項目は、すべて「女性社員への効果」であった。

(2) 金融保険業における長時間労働の抑制への取組と女性のキャリア形成の枠組み

他方で、これまでの男性中心の働き方を変える取組として、長時間労働の抑制や休暇取得促進がある。これらの取組は日々の業務体制と関連し、職場の幅広い層に影響を及ぼすとみられる。長時間労働の抑制では、残業時間の削減が大きな課題となってきた。次にあげるのは、残業時間ゼロをめざす事例である。同時に、この企業における女性のキャリア形成の新たな枠組みを設ける取組について紹介する。

【事例2】(G社；金融保険業 従業員 236名) 「長時間労働の抑制」

G社は、札幌市以外の道内地方都市に本店をもつ銀行である。23の店舗のうち3店舗が出張所である。「長時間労働の抑制」を最重点項目にあげる。長時間労働の抑制への取組では、「ノー残業デー」を実施している。「ノー残業デー」というと曜日や日にちを決めて実施するケースが多いが、G社では、本部以外は原則毎日を「ノー残業デー」とし、夕方5時30分から6時を帰宅時間としている。残業は上司の残業命令によって行うことになる。月に残業が25時間を超えると、報告を出させるシステムになっている。この3年間の職場の変化に「進捗管理が厳しくなった」をあげたのは、そうした面を含むとみられる。以前は手書きであった勤退システムは、現在、出勤時と退出時にパソコンで入力する。昔は夜の8時くらい

までの残業は普通であったが、時代が変わったとは本部の担当者の弁である。残業の制限には、支店長から不満がでることがあった。しかし、やっているうちに仕事の段取りはよくなった。その分仕事はハードになったといえるかもしれない。取組の成果は数字の上でも確認されている。企業全体で、残業代は1,000万円減ることになった。本部の残業時間の週平均は3時間となっている。

業務体制の見直しによる業務処理の効率化では、10年前より事務の共同化をすすめ、事務センターに加盟することで、機械化が進んだ。給与水準が高いといわれる業界であるが、さらにお金が欲しいという若い人もいないわけではない。しかし、夜中の12時まで働いて体をこわしたら、本末転倒になりかねない。地域のため企業の責務を果たすという観点から、WLBの実践がモチベーションの源泉であるという見方が経営サイドで定着しつつある。昨年度の有給休暇の消化率は、12日(60%)となっている。

残業は減ったが、女性の働く職場としてはどうだろうか。G社では毎年女性社員を採用するとともに、非正社員から正社員へ登用の道を拓いたり、正社員で退職した人の再雇用を行ったりしてきた。しかし、女性の管理職はみられず、係長職につく女性社員もいない。これは、職場が広域に亘るため、転勤が管理職の要件となっていたことによる。だが、理事長の発案で新たに「エリア総合職」の制度が作られ、そのエリア内で支店長代理まで昇進できる可能性が生まれた。2013年度から適用される。

(3) 情報通信業における女性社員の定着と長時間労働の抑制への取組

ここでは、情報通信業3社の事例をとりあげる。業界を担う開発部門のシステム・エンジニア(以下、SEと略)は、一般に残業が生じやすい職種として知られる。女性がそのような職種についている場合、出産・育児にあたってどのような選択が可能となるだろうか。なお、3社は、ともに札幌市のWLBの認証企業である。一般事業主行動計画を策定し、ステップ3の段階にある。

【事例3】(C社；情報通信業 従業員349名)「長時間労働の抑制」

C社では、2007年に社長が中心になり、「豊かな就業生活を創造するプロジェクト」を立ち上げる。転勤による人材流出を減らすうえで、残業の多さや出勤時間が早いことへの対策が必要と認識された。そのほか、体調を崩してやめる人もあり、メンタルヘルスへの対応や休暇の取得促進も課題となっていた。

女性は17%しかいないが、人数では50名を超える。職務分掌では、女性は事務職が3割、残り7割がSE職である。女性で10年勤務している人は10名ほどいるが、そのうちの半数5名には子どもがいる。総務の仕事をするNさんは、入社後開発部のSE職にあったが、結婚して子どもができてから総務に移籍した。産休・育休時には内部の人が仕事をフォローしてくれた。復帰後は6時間の短時間勤務(9:00~16:00)で働く。総務課へ移ってから事務系の勉強を始める。2009年には、キャリアデザイン制度が導入された。リーダーになるためのスキルアップや取得資格を定めるものである。スタッフには、2011年からシニアマネージャーの枠ができた。主任になるには、衛生管理者、簿記3級などの資格が必要となった。育児休業制度だけでなく、短時間勤務制度や職種の変更などの調整で、女性の継続就業とキャリア形成が可能となっている。Nさんは職種を移ったが、SE職では、プロジェクト毎にチームを編成する「フリーデスク制」の採用によって、女性が出産後職場へもどった場合でも出張などを配慮され、働きやすくなっているとのことであった。

20代、30代が85%を占める若い職場であるため、男性の育休取得も課題であった。10年前2,3日しかなかった分焼休暇を、2011年より14日間に延長した結果、2,3名ではあるが、男性の育休取得者ができるようになった。そのなかには2カ月近く取る人がいる。

残業を減らすため、定時管理として水曜日の 17:00 退社を実施している。また、残業分には 3 カ月以内の振替休日を設定して消化するよう勧める。それでも消化できなければ、残業代となる。

【事例 4】(J 社；情報通信業 従業員 86 名) 「従業員への配慮」

J 社では、女性が 3 分の 1 を占める。社長が経営方針とする「働きやすい職場」では、女性が出産後も働ける職場づくりを重視している。今回初めて女性の育児休業取得者がでた段階にある。短時間勤務や在宅勤務、フレックスタイムなど多様な選択肢があることが影響しているとみられる。WLB 企業は働きやすい職場づくりをしているというイメージから、人気があると人事担当者はみている。

勤務は、8:00～22:00 のうち 8 時間を勤務時間とする「フルフレックス出社制度」を採用している。総務課の M さんは 8:30 出社で 18:00 退社であるが、社内では 9:30 出社で 18:30 退社の人が多いという。勤務時間がしばられないことで、自由な雰囲気生まれている。残業時間の平均は、週 4.8 時間である。月 45 時間を超えると報告する仕組みがある。12 月は 3 名、8 月 9 月 10 月は 6, 7 名の報告があった。うち 1 名(係長クラス)はマックスの 100 時間であった。残業をしないよう働きかけてはいるが、納期やチームでの責任ある立場にあると、残業は生じやすくなる。休暇の申請はネットワークシステム上で行う。提出書類は不要だが、上司の承認は必要である。昨年度の有休の取得は、12 日(60%)であった。

残業代がきちんと支払われる(サービス残業にならない)こと、休みがとりやすいことを、他社の社員から評価されている。

【事例 5】(P 社；情報通信業 従業員 20 名)「休暇の取得促進」

P 社は、社員のほとんどが 20 代と 30 代で、社長も 30 代という若い会社である。2009 年に札幌市の認証企業となった時点で女性の育児休業の取得者がでたが、1 年後復帰したが 2 カ月後に自己都合で退職した。現在、SE 職で 30 代の女性が 1 年間の育休に入り、復帰後は 6 時間の短縮勤務(9:00～14:30)を希望している。子どもが小学校入学前まで継続できるが、必要であればさらに延ばすこともありうるという。正社員主任であったが、出産後は平社員となった。給料も月給制から時間給に切り替わる。

残業時間は平均で週 4 時間である。受託開発の仕事に加え、社外プロジェクトへの参加があるため、残業が多くなるという。業界の実情を知る中途採用者が多いが、残業が少ない「よい会社」と受け取ってもらえると総務担当者はみている。プロジェクトとプロジェクトの間には、連続 7 日間の有給休暇を取ることができる。有給休暇の取得日数の平均は 10 日(50%)であった。ノー残業デーにすると、かえって働きにくいとみる。残業を把握し働き方を見直し制度化することは、これからの課題である。

女性 5 人のうちの 1 人、Y さんは現在管理職(取締役)にある。この企業では自己啓発にも規定を作り支援しているが、週 3 回ビジネススクールに通えるよう配慮してもらい、MBA を取得した。3 年間は会社を辞めないという縛りがある。

(4) 医療・福祉における男女がともに働きやすい職場環境づくり

【事例 6】(M 社；医療・福祉 従業員 39 名) 「従業員への配慮」

M 社は社会福祉法人である。障害福祉サービス事業として、生活介護事業、居宅介護等事業、相談支援事業、多機能型児童通所支援事業、短期入所事業、一体型共同生活介護事業の 6 事業を運営する。3 年前に社会福祉法人から分離独立した。女性の比率は 6 割を超え、正社員比率は 6 割弱である。

独立した当時、職員の多くは 20 代であった。現在、結婚や出産・育児期を迎えつつある職員が多い。3 年の間に 2 人が育休に入り、半年後にはさらに 1 人が育休に入る予定である。不在の間は、派遣やアルバ

イトで対応している。出産を機に正社員から時給のパートタイマーになる人がいるが、正社員に復帰する道は開かれている。この3年間の短時間勤務の制度の利用者は1名であるが、ほかに、正社員で親のため介護休暇を取った女性が1名いる。

勤務時間は8:45～17:00で4週6休となっている。書類作成、イベントの準備のため、残業が多い職場となっている。残業を減らすため、あえて毎月の給料日を「ノー残業デー」とした。所定外労働時間は週5時間である。有給休暇の平均は5日(25%)と低い。2012年4月に勤続3年以上の社員を対象に年5日の「リフレッシュ休暇」がとれるようにした。事務局長のAさん(男性)は、それを含め16日間の休暇をとり、ヨーロッパ旅行にでたという。もう一方で、残業を減らすため業務体制の見直しを行い、「パソコン技術のスキルアップ」により業務処理の改善をはかった。WLBの効果はあらゆる面にあてはまるとしている。実際に、離職率は低く、人材は定着している。女性が課長や係長・主任相当職にも就きうる職場になっている。

(5) サービス業における女性の多様な働き方を可能とする職場づくり

【事例7】(N社；サービス業 従業員1,106名) 「業務体制の見直し」

N社は、財団法人NPOである。市内に174カ所ある児童会館の事業に関連した子ども事業部のほか、企画事業部、野外施設部、市民参加部に分かれ、札幌市の事業を請け負っている。職員は、常勤650名(6割)と非常勤550名ほどになる。大所帯の組織である。

1980年に組織を立ち上げ、13年前は300人規模であったが、現在は1100人規模になり、急速に拡大した。この3年間の職場の変化では「部門を越えた部門間のコミュニケーションが活発になった」「社内における意思決定のスピードがあがった」「仕事の進め方において社員の裁量が増大した」があげられ、仕事のやり甲斐も増している。

女性の比率は75%と高い。育児休業制度は1995年に導入している。現在、毎年20人が育休をとり、ほとんどが職場に復帰する。3年間の育休利用者は51人となっている。ただし、全員が正社員である。子の看護休暇は無給であるが、女性の取得者はいる。制度が義務化される前から育児や介護の時間を確保する対応はしてきたが、今劇的に変わってきているなかで、取組がとまっている面もあるかもしれないが、女性への効果は実感していると担当者はいう。女性の管理職は課長以上では5人(0.6%)であるが、係長・主任相当職には78人(15%)が登用されている。

業務の効率化は毎年の懸案事項であるという。組織が拡大するなか、常に手探りの状態でやってきたためである。2012年から2013年にかけては、一般財団法人から公益財団法人への申請を行い、組織の体制を一新した。「業務処理の効率化」では、伝票、出退勤をオンラインで管理し、コンピュータによるデータの一元管理を図っている。稟議書をメールで回すこともある。従業員が不在の間の業務の引き継ぎに関しては、予めシフトを組んでおく、忙しいときは近隣の施設の職員が応援に行く態勢を組むなどのやり方を決めて対応している。週残業時間の平均は1.7時間、年休は10.7日で取得率は54%である。

非正規社員の比率が高い職場である。非正規では夫の扶養の枠を超える働き方を望まない場合も多いが、それ以上の働き方を望む場合に、内部昇進と併せて、非正規職員を対象とする登用試験を4年前から実施している。

5. 職場内の調整をめぐる問題

以上の事例をもとに、WLBの取組と関連して、職場内の調整をめぐる問題を整理することにしてしよう。

（１）女性の就業継続と育児休業者の選択

従来の勤務体制では、産休後 8 時間のフルタイム労働にもどるのが難しいと感じた人は、職場を去ることになった。女性の職業継続を推進する WLB の取組により、短時間勤務という選択肢が現れ、職場復帰が可能となった。しかし、詳細にみると、企業におけるフレックスタイム制度の導入の動きや、さらに個人の側での職種の変更や地位・雇用形態の変更が生じていることがわかる。

【事例 1】では、企業がフレックスタイム制度を導入し、短時間勤務の時間帯をよりフレキシブルにして、働く時間帯を選択できるようにした。

【事例 3】では、担当部署と職種が S E 職から事務職への異動が選択された。その後同じ職場で育休の取得者がでたが、プロジェクトによるチーム編成で配慮が受けられることから、同じ S E 職にとどまりえている。

【事例 5】では、S E 職の主任の地位にあったが、短時間勤務に切り替えるのに伴い、主任職を退いて平社員となった。短時間勤務では、責任あるポストの職責を果たせないという判断があるとみられる。

【事例 6】では、育休後短時間勤務となるが、雇用形態を正規から非正規に変更するケースが多いという。これは、小規模の職場であるため、正社員は課長レベルの管理職だけでなく、係長主任クラスのポストに就く比率が高いため、正社員からはずれることで、職責の範囲は限定されるという考えによるとみられる。この職場では、非正規から正規への復帰も可能であり、その意味では選択が容易になっている。残業はあるが、こうした選択の余地があることが、女性の高い定着率につながっているとみられる。

これらの点を総合すると、フルタイムから短時間勤務への変更では、勤務時間の短縮だけでなく、職責や時間外労働の負担減などが考慮されなければならないことがわかる。少なくとも職場のチームレベルでの仕事量や負担に関連する職責の調整が必要となる。

（２）長時間労働の抑制の取組

長時間労働は、現在の日本ではほとんどの職場にみられる問題である。一人の従業員についてみれば、残業時間の削減と休暇の取得を奨励することによって、労働の時間が減少する計算にはなるが、それほど単純ではない。残業を減らし、休暇を増やす場合、これまでこなしていたことを、より少ない時間で行わなければならないからである。また、仕事のサイクルや、取引先や顧客との対応で、労働時間は変化する。変形労働時間制をとる企業では、労働時間管理が労働者に委ねられている場合も少なくない。したがって、業務の見直しと改善が、職場全体として行われることが望ましいことになる。どのような方法をとるのが問題となる。

まず、【事例 2】に示したが、銀行という職場において、毎日を「ノー残業デー」にする試みがうまくいった理由について考えてみたい。銀行には、一般企業と大きく異なる点がある。それは、窓口が 15:00 で閉じることである。その後は事務処理の時間になる。手作業で計算や事務を行っていた時代には、深夜までの残業でこなす膨大な作業が必要なこともあったであろうが、今はコンピュータで機械処理される。窓口を開いていない時間帯に利用できる ATM や深夜金庫などの設備によりサービスを拡充してきた。それでも、支店長から残業を減らすことについて不満があがったというのは、相手先を訪問する営業職

の仕事のやり方が制限され、多忙な時期の事務処理がこなせないとの懸念があったからと考えられる。この取組によって、企業の仕事のサイクルは大きく切り替わることになった。

このような試みは、残業の多い情報通信業界にもあてはまるだろうか。【事例3】のように、週の決まった曜日をノー残業デーにしている企業もある。しかし、【事例4】の総務担当者は、毎日を「ノー残業デー」にする方向には否定的である。仕事がやりにくくなるという。この会社では、8:00～22:00のうち8時間を勤務時間とする「フルフレックス出社制度」をとっている。働き方を個人の裁量に委ねるのであれば、本人が働き過ぎを抑えることは可能だが、無理を重ねる場合もでてくるとみられる。残業時間のチェックは自動ではなく、申告制である。限度とされる月100時間の残業労働をこなしていたのは、係長職の男性である。各種チームを編成して仕事を行うことが多いSE職では、個人の職責も大きく、納期に合わせて仕事をするのが求められる。この企業では、休暇をとりやすい仕組みはあるが、仕事ができる人に集中し、残業が発生しやすい構造は維持されている。【事例5】にあるように、プロジェクトが終わって多少長めに休息をとり、また次の仕事へ向かうというのが、SE職における働き方のスタイルとなっている。しかし、それで問題が解決したとはいえないようである。3社が異口同音に挙げた労務管理上の悩みは、「長時間労働」であり、そこから派生する「メンタルヘルス」問題への対応であったからである。

WLBの取組の過程で、残業の限度をどこにおくのか、どのような働き方が望ましいかが、仕事の分担に関わる職場内調整の問題として浮上している。

（3）女性のキャリア形成

コース別人事管理が行われる職場においては、総合職の男性と同じような働き方ができなければ、女性には昇進の機会はないとされてきた。【事例2】は、従来の方針の変更によって、女性に管理職への道を開く取組といえる⁽⁹⁾。

（4）非正規社員から正規社員への登用

正社員の職を得ても仕事が嫌になりやめる若者がいる一方で、一旦非正規の職に就くと正規の職への転職は容易ではない。正社員の移行支援については、登用という仕組みを拡げることが提案されている⁽¹⁰⁾。【事例1】や【事例7】は、選抜という形で行われるが、内部登用が制度化されている企業である。

IV. ワーク・ライフ・バランスの取組における遅れと今後の課題

最後に、WLB取組の問題点をコンプライアンス、男女の均等待遇、正社員と非正社員の均等待遇という点から、捉え直してみたい。

1. コンプライアンスと就業規則の整備

法制度の整備という点からみると、就業規則に育児・介護休業の規定がないことは問題といえる。就業規則にはなくとも上位の法律が適用されることになっているが、就業規則に盛り込まれていない場合には、従業員にとって制度の利用の途がふさがれることにもなりかねない。他方で、制度導入の動きがみられない企業では、出産、育児の休暇を取る可

能性のある社員がいない場合がある。育児休業や育児短時間制度あるいは介護休業の規定がない企業は「100人以下の企業」のそれぞれ35.5%、43.3%、40.6%にのぼる。9人以下の企業では、将来的な必要はあっても、そこまで対応しきれていないケースが多い⁽¹¹⁾。次の【事例8】では、対象者がまもなく出そうな状況に対応して、社内での規定整備をはかる動きがみられる。他方で、規定はあるが、利用者がいないという企業もある。コンプライアンスという点では問題はないが、WLB取組という点では効果が薄いことになる。

【事例8】(R社；サービス業(建設コンサルタント) 従業員12名)「長時間労働の抑制」
社内結婚が予定されている。今後のことを考え、規定を整備することにした。

2. 男女の均等待遇－性別職務分離と女性のキャリア形成

男女の均等待遇というときに、これまで「ガラスの天井」と表現されてきたが、昇進可能性が閉ざされているかどうかが問われる。しかし、現業部門が男性によって担われている職場においても、女性の管理職が誕生する可能性はある。「101～300人以上の企業」と「301人以上の企業」で少なくとも1人以上の女性が課長以上の役職についている比率は、それぞれ51.6%と53.8%であり、半数を超える。これに対して、「100人以下の企業」では27.8%となお低く、管理職の地位は女性にとって高嶺の花である。その場合、【事例9】や【事例10】にあるように、経理を担当する女性が課長以上のポストに就くケースが往々にしてみられる。事務は女性が多い職域である。ジェンダーによる職域分離は変わらないが、働き続ける有能な女性を昇進させる道筋をつける企業もある時代に入ってきているといえよう。しかし、外回りの営業職や現業職に対して、内勤の事務職の比率が大きく変わらない限り、女性は少数派にとどまる。採用も男性中心となりやすいといえる。【事例11】は、そうしたなかで生じた変化としての職域変更を映し出すものである。

【事例9】(H社；建設業 従業員21名)「制度を利用しやすい職場環境の整備」
男性の課長7名は営業や現業部門に携わる。女性の課長1名は内勤の経理担当者である。

【事例10】(Y社；建設業 従業員41名)「従業員への配慮」
男性の正社員38名中、12名が課長以上、11名が係長・主任のポストに就いている。女性の正社員は3名のみであるが、そのうちの1名が総務部長のポストにあり、経理も担当している。

【事例11】(I社；卸売小売業 従業員24名)「従業員への配慮」
女性の正社員は3名(うち総務課2名、受注係1名)、男性の正社員は17名で、営業、管理、色の調合をする職人に分かれる。現業部門の仕事(出荷部門における印刷用インキの調合)ではドラム缶を動かしたりするため、体力的に女性では難しいとみる。男性中心の職場であるが、女性(現在育休中)が物流のリーダー(係長)に抜擢されるという変化が生じている。この企業では、残業はほとんどなく、中途退職者もでていない。

3. 正規と非正規の均等待遇－企業における人材確保をめぐる問題

(1) 非正規の働き方と待遇

若年者やパートタイム労働者等への配慮もまたWLBへの取組の課題となっている。しかし、企業にとっては、人的資源の位置づけの違いがあり、正規と非正規の均等待遇を実現しているところは少ないといえよう。WLBの取組で出産後の女性の職業継続を可能にする短時間勤務を例にとると、非正規の社員にもそれを認める企業は「101人以上の企業」では55%を超えるが、「100人以下の企業」では30%台にとどまる。契約期間の短さによる制約もあり、非正規では短時間勤務制度を利用しにくい場合も生ずるとみられる。他方で、派遣や契約社員という働き方が普通になり、【事例12】にあるように、職場の中核にあつて職責を担う例もみいだされる⁽¹²⁾。

【事例12】(F社；卸売小売業 従業員2名) 「従業員への配慮」

フラワーショップで働く2名の従業員(20代、女性)は契約社員であるが、主任の肩書きで仕事をする。女性の経営者は8年前に20代で事業を立ち上げ、市の中心部に店舗を開く。経営を維持するのが課題であり、従業員をパートから正社員へ切り替えることはまだ考えていないという。給与は次年度より時間給から月給制に変更となる予定である。F社は2008年末に札幌市の認証企業(ステップ1)となった。育児休業や介護休業の規定はまだない。女性が働きやすい環境を作っていくことが課題であるとする。

(2) 定年退職者の再雇用と人材確保の問題

人材の活用という点では、現在、企業は定年退職者の再雇用の課題を抱える。年金の受給開始年齢が上昇したことに合わせて、継続雇用は企業の社会的責務となった⁽¹³⁾。健康に問題がなければ、仕事に熟達し、気心も知れている定年退職者は、人材としては使いやすいかもかもしれない。とはいうものの、従業員にとっては雇用形態の変更や給与の減額など、労働条件の切り下げを伴う形での継続雇用となりやすい。また、継続雇用の対象者が多ければ、新規採用などとの兼ね合いをどうするかの問題も生じることになる。次の【事例13】では、「従業員の高齢化」に対応して、「学卒新規採用で優秀な人材が確保できない」「中途採用で優秀な人材が確保できない」が挙げられ、若手の採用が課題となっている。

人材確保の問題は、長時間労働との関連でも問われる。不動産業の企業では、労務管理上の悩みとして、「長時間労働」とともに、人が減っている職場での「従業員の高齢化」「定年退職者の活用方法」を挙げる。さらに、教育学習支援業と建設業の企業では、「長時間労働」とともに「従業員の生産性やモラルが低い」が挙げられ、業務をこなす従業員の能力が問題にされている。建設業の別の企業は、これらとともに「中途採用で優秀な人材が確保できない」を挙げる。長時間労働の問題がある職場では、所定内の時間に仕事をこなさきれない状態が日常的に生じているとみられ、潜在的に優れた人材の確保が差し迫った課題となっているといえよう。

【事例13】(E社；電気・ガス・熱供給水道業)「男女ともに働きやすい職場づくり」

冷暖房サービスを行う企業である。1年を通して、また昼夜を問わず熱供給が必要であるため、暖房と冷房の切り替えを行う季節や機械設備の入れ替え時には残業になる。週の残業時間は5時間である。技術職14名中4名が管理職であるが、10名は公務員(自衛隊)退職者である。管理職技術者も中途採用の場がほとんどであるが、高齢者の部下の統率が苦手で退職したケースがこれまでにあった。

注

- (1) ディーセント・ワークとは、「働く人の権利が保護され、適切な収入が得られ、社会保護のある、社会対話ができる、生産的で働きがいのある仕事」と定義されている。堀内光子「ディーセント・ワーク」、北九州市立男女共同参画センター“ムーブ”(2004)、p. 37 参照。
- (2) 札幌市における認証企業の特徴については、加藤(2012)参照。
- (3) 労働市場の女性化に関しては、加藤(2001)参照。
- (4) 「次世代法」成立までの動きに関しては、厚生労働省「少子化の現状と次世代育成支援対策について」、北九州市立男女共同参画センター“ムーブ”(2004)参照。ワーク・ライフ・バランス政策は、少子化対策との関連で展開されてきた。樋口・府川(2011)、pp. 14~16。
- (5) 育児・介護休業法は、2009年6月に改正、2010年6月30日から施行されている。一部の規定が除かれていた、常時100人以下の労働者を雇用する中小企業については2012年7月1日から施行されることになった。厚生労働省ホームページ参照。
(<http://www.mhlw.go.jp/topics/2009/07/tp0701-1.html>)
- (6) 両立支援は新たな「労働条件」をもたらすことになる。佐藤博樹「両立支援と企業の役割」北九州市立男女共同参画センター“ムーブ”編著(2004)、p. 167。
- (7) 調査の実施時期は、企業調査2008年、従業員調査2009年である。労働政策研究・研修機構(2011)参照。
- (8) 札幌市「WLB取組推進宣言シート」については、子ども未来局ホームページで公開されている「認証企業の情報と検索」で閲覧できる。
- (9) 道内の銀行においても女性の支店長が誕生するようになってきているという業界の動きにも連動する。北洋銀行(副支店長)、渡島信用金庫(常勤理事・支店長)の事例は、『HO』(2012)、pp. 44~47で紹介されている。1985年の「男女雇用機会均等法」以前の銀行の状況については、男女差別賃金の是正を求めて裁判をおこした銀行員の回想録、栗山満子(2006)を参照。
- (10) 小杉礼子「正社員への移行の実態と課題ー内部登用の可能性」、小杉礼子・原ひろみ(2011)、p. 143。
- (11) 育児休業の規定がなく「運用」で対応している企業は少数派である。中村良二「企業の雇用管理ー中小企業とワーク・ライフ・バランスー」、労働政策研究・研修機構(2012a)、p. 110。
- (12) 「基幹労働力化」は、個々の企業内における正規労働者と非正規労働者(従来はパートタイマー労働者)間における「仕事の配分の問題」といわれてきた。橘木俊詔(2005)、p48。
- (13) 「高年齢者雇用安定法」の改正により、企業は、2013年度から希望者全員を65歳まで継続雇用する義務を負うことになった。

参考文献

- 鍵山整充・太田滋(2010)『日本型人事管理学大全(第2版)』白桃書房(初版2004)。
学習院大学経済経営研究所(2008)『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス』第一法規。
加藤喜久子(2001)「職業経歴の形成条件に関するフェミニズム論的考察ースウェーデンにおける労働市場の女性化ー」、『北海道情報大学紀要』第12巻第2号、11~28頁。
加藤喜久子(2012)「ワーク・ライフ・バランスの職場環境ー札幌市における認証企業の分析ー」『北海道情報大学紀要』第23巻第2号、25~40頁。

- 北九州市立男女共同参画センター”ムーブ” (2004)『ジェンダー白書2ー女性と労働』明石書店。
- 木本喜美子(2003)『女性労働とマネジメント』勁草書房。
- 久谷與四郎(2007)『ワーク・ライフ・バランスの実践ー企業事例に見るその手法と実際ー』日本リーダーズ協会。
- 栗山満子(2006)『女性だからこそー元静岡銀行員物語』東銀座出版社。
- 小杉礼子・原ひろみ(2011)『非正規雇用のキャリア形成ー職業能力評価社会をめざして』勁草書房。
- 小室淑恵(2010)『改訂版ワークライフバランスー考え方と導入法』日本能率協会マネジメントセンター(初版2007)。
- 佐藤博樹・武石恵美子(2008)『人を活かす企業が伸びるー人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房。
- 佐藤博樹・武石恵美子(2011)『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房。
- 『別冊 女性情報 ワーク・ライフ・バランス』 No. 2~No. 4(2010), No. 12(2011)、パド・ウィメンズ・オフィス。
- 『ダイバーシティ』 No. 1(2010/夏)~No. 11(2012/冬)、(財)21世紀職業財団。
- 武石恵美子(2012)『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考えるー働き方改革の実現と政策課題』ミネルヴァ書房。
- 橋木俊詔(2005)『現代女性の労働・結婚・子育てー少子化時代の女性活用政策』ミネルヴァ書房。
- 樋口美雄・府川哲夫(2011)『ワーク・ライフ・バランスと家族形成ー少子社会を変える働き方ー』、東京大学出版会。
- 『HO(ほ)ウーマン』2012年1月号、ぶらんとマガジン社。
- 労働政策研究・研修機構(2011)『中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの現状と課題』(労働政策研究報告書 No. 135) 労働政策研究・研修機構。
- 労働政策研究・研修機構(2012a)『ワーク・ライフ・バランスの焦点ー女性の労働参加と男性の働き方』労働政策研究・研修機構。
- 労働政策研究・研修機構(2012b)『非正規就業の実態とその政策課題ー非正規雇用とキャリア形成、均衡・均等処遇を中心に』労働政策研究・研修機構。
- 『季刊 ワークライフ』 No. 1(2012)、No. 2(2013.1) (公)日本生産性本部 生産性労働情報センター。