

## ワーク・ライフ・ バランスの職場 環境 ～道内企業の取組事例～



加藤 喜久子 (かとう きくこ)

北海道情報大学医療情報学部教授

北海道生まれ。北海道大学大学院博士後期課程社会学専攻単位取得満期退学。北海道情報大学専任講師、助教授を経て、2001年から教授。11～12年札幌市男女共同参画審議会委員（会長）として第3次男女共同参画さっぽろプラン作成にあたる。「ワーク・ライフ・バランスの職場環境～札幌市における認証企業の分析」『北海道情報大学紀要』（2012）。

### 1 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。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）<sup>※1</sup>政策を進め、職場環境を整備しようとしている。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<sup>※2</sup>とともに、男女の平等な社会参加やディーセント・ワーク、いいかえれば人間らしく働きた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。

WLBの取組は、政策として進められている。「次世代育成支援対策推進法」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ぬとされ、その対象は「301人以上の企業」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人以下の企業」において、取組が義務に切り替わっている。

実際の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。行政指導の展開と密接に関連するため、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。

以下では、(1)WLBの取組の進展度、(2)WLBの企業類型、(3)WLB取組における先進事例、(4)職場内の調整をめぐる問題について検討する。

※1 ワーク・ライフ・バランス (work-life balance)  
仕事と生活の調和。

※2 パースペクティブ (perspective)  
視野。

## 2 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持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た（調査時期：2012年6月15日～7月25日、有効回答196ケース）。第2グループは、9人以下の事業所も含む札幌市の認証企業である（調査時期：2012年11月15日～12月5日、有効回答61ケース）。分析対象はこれら二つを合わせた257ケースと、聞き取り調査（調査時期：2013年1月上旬～2月下旬）による18ケースである。

## 3 結果

対象ケースの特徴は、企業規模別では、「100人以下企業」が80.5%、「101～300人企業」は12.5%、「301人以上企業」は7.0%であった。男女別雇用形態別の従業員比率の平均は、いずれの企業規模でも男性正社員の比率が5、6割と最も高く、中核をなす。女性では、規模が大きくなるにつれ、非正社員の比率が正社員比率を上回る。

### 3-1 企業規模からみたWLBの取組の進展度

#### (1) 企業規模別にみたWLB得点

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」（WLB取組シート（表1参照））の枠組みを用い、54項目の選択肢それぞれに得点を与え（「既に取り組んでいる」（2点）、「これから取り組む」（1点）、「取組未定」（0点））、その合計によりWLB得点を出して、取組全体の進展度を測った。

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。さらにこれを企業規模（5区分）別、札幌市の認証有無別にみると、認証を受けている企業の得点がより高いのは、「100人以下企業」である。以上の結果は、企業規模毎に進められた行政指導、さらに、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。

#### (2) 「既に実施」の取組の企業規模別比較

WLBシートのなかで50%以上の企業が達成した項目数は、「301人以上企業」で25項目、「101～300人企業」で19項目、「100人以下企業」で13項目であった。

企業規模にかかわらず取組がすすむのは、次の13項目である。「Ⅰ-1 従業員への配慮」では2項目（「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」）、「Ⅰ-3 男女ともに働きやすい職場づくり」では4項目（「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」「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」「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」「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」）である。

次に、「Ⅱ-1 長時間労働の抑制」では2項目（「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」「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」）と「Ⅱ-2 休暇の取得促進」では1項目（「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」）、そして「Ⅱ-3 業務体制の見直し」では3項目（「1 業務体制の見直しにより、業務処理を効率化する」と「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」および「3 休暇取得者の業務をカバーできるように従業員の多能化、情報の共有化を図る」）である。

「Ⅲ-1 若年者やパート労働者等の就労に対する配

表1 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	仕事をすすめ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行っている	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	事業の繁忙に合わせた始業・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

慮」は1項目（「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」）である。

これとは対照的に、「301人以上企業」で50%を超すが、「100人以下企業」では50%未満の項目がある（（ ）に二つのグループにおける達成比率を示す）。「I-1」では「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」（72.2、27.2）。「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」（61.1、26.2）の二つがあげられる。どちらもWLBの新たな取組となっている項目である。「I-2」では、「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」（55.6、24.8）があげられる。「I-3」では、「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」（94.4、43.7）、「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」（83.3、39.3）、「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」（77.8、33.5）も取組の差が大きい項目である。加えて、「II-1」では「3ノー残業デーを実施する」（66.7、26.7）及び「II-2」の「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」（50、12.1）があげられる。以上の項目では企業規模による差が顕著であった。

WLBの重点領域（8領域から3領域を選択）では、「100人以下企業」が「従業員への配慮」をあげるのに対して、取組が先行する「101人～300人企業」「301人以上企業」では「長時間労働の抑制」と「業務体制の見直し」をあげる企業が多く、WLBの取組における重点は移ってきている。

表2 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

### 3-2 WLBの企業類型—経営方針・取組姿勢

続いて、企業の経営方針に関わる「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」及び「WLBへの取組への積極性」（表2参照）とWLB得点との関連を検討した。

「WLBへの取組に積極的である」グループが「そうでない」グループに比べて得点が高い結果は、予測されたとおりであった。また、「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」に積極的であるほど、WLB得点が高いという結果が得られた。取組が先行するグループでは、「コンプライアンスの強化」と「男女均等待遇の推進」が積極的という比率がより高く、WLB推進のバックボーンとなったことが推察される。

効果については、取組に積極的な企業の50%以上が「効果あり」（「効果があった」と「ある程度効果があった」の合計）とする項目数は、16項目中「301人以上企業」で10項目、「101～300人企業」で9項目、「100人以下企業」でも8項目に達する（表3）。

企業規模による差がみられたのは、「女性社員への効果」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、なくなる」であり、大規模企業の100%に対して「100人以

表3 企業規模別WLBの「効果あり」の比率 %

WLBの効果	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	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	62.5**
社員が働く上での安心感を高める	83.8	85.7	91.7	85
女性社員の定着率を高める	60.8	78.6	83.3	66
女性社員のモチベーションを高める	60	71.4	75	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
社員のストレスが軽減される	59.5	64.3	58.3	60
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	46
生産性が向上する	35.2	8.3	50	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	30.9
男性社員の定着率を高める	26.8	23.1	16.7	25
男性の採用に効果がある	14.3	0	8.3	11.6

\*\* ; P < 0.01

下企業」は50～60%であった。それ以外では、積極的に取組む企業間での差は小さい。「301人以上企業」では「女性社員への効果」を挙げる比率が最も高いが、「101～300人企業」と「100人以下企業」では、「社員全体への効果」にあたる「社員が働く上での安心感を高める」が、最も高い。「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るが、「生産性が向上する」は「301人以上企業」のみ50%が挙げる。

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。

### 3-3 WLBの取組における先進事例

#### (1) 製造業における女性の活用プロジェクト

##### 事例1 T社（製造業、従業員755人）

T社は、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会社である。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問題となった。女子の採用を高卒短大卒から大卒女子に切り替えてから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。育児休業制度の整備を進めた結果、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日の休暇をとるようになり、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出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。2012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。

非正社員には、上長の推薦で正社員への登用試験を受ける仕組みがある。非正規職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。

#### (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

##### 事例2 G社（金融保険業、従業員236人）

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」を最重点項目に挙げる。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「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。以前は手書きであった勤退システムは、現在、出勤時と退社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、支店長から不満が出ることがあった。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、機械化が進んだことも効率を高めることにつながっている。昨年度の有給休暇の消化率は、12日（60%）となっている。

G社では毎年女性を社員として採用し、非正社員が

ら正社員への登用や退職後の再雇用の道を拓いてきた。しかし、広域の転勤がハードルとなり女性の管理職はおろか係長職さえも出ていなかった。理事長の発案で、「エリア総合職」が創設され、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年度より適用となる。

### (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

#### 事例3 P社（情報通信業、従業員20人）

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出て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。企業の支援により週3回ビジネススクールに通い、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。

## 3-4 職場内の調整をめぐる問題

### (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、産休あるいは育休後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。女性の就業継続を推進する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（事例1）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（事例3）が生じている。

### (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。業務量の増減に対する業務処理の効率化が課題として出てくる。（事例2）では、機械化による事務処理により人手の削減と、さらなる効率化の試みとして残業削減を達成した。しかし、残業がなくなったわけではない。上司の許可制にして残業をみえる形にした。情報通信業界では、同様に残業時間を申告制にする会社があるが、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。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

転勤が就業継続や昇進のハードルとなる場合がある。女性の活用をめざす企業では、地域を限定するという従来の方針の大胆な変更により、女性に管理職への道が開かれることになった（事例2）。

### (4) 非正社員から正社員への登用

制度の利用において、非正規と正規の格差が問題として浮上する。人材の確保を目的として、非正社員から正社員への内部登用制度が設けられている（事例1）（事例2）。

#### 付記

本研究は、北星学園大学社会福祉学部平賀明子教授との共同研究である。

#### 引用文献

- [1] 加藤喜久子・平賀明子「ワーク・ライフ・バランスの職場環境―道内企業の取組―」、(一財)北海道開発協会開発調査総合研究所『平成24年度助成研究論文集』、2013、pp.17-40。