

連 合 総 研

JAPANESE TRADE UNION CONFEDERATION
RESEARCH INSTITUTE FOR
ADVANCEMENT OF LIVING STANDARDS

広がるワーク・ライフ・バランス

—働きがいのある職場を実現するために—

財団法人

連合総合生活開発研究所

広がるワーク・ライフ・バランス

—働きがいのある職場を実現するために—

連合総合生活開発研究所

はじめに

ワーク・ライフ・バランス（WLB）という言葉を見聞きする機会がふえてきました。連合総研では、2007年1月に「ワーク・ライフ・バランス研究委員会」（主査：大沢真知子 日本女子大学教授）を設置し、精力的に検討を重ねてきました。WLBの意味するところは、その活用目的によって多義的であるといえますが、本研究委員会では、WLBの目的は仕事と生活の双方の充実を図ることにあると考え、そのために職場で何をなすべきか明らかにすることを狙いとしました。

本報告書の特徴は、以下の3点です。まず第1に、労使の現場に根ざした研究・提言となるようにしたことです。WLBを図れるか否かは、一人ひとりの勤労者の意識と、勤労者が働く現場のあり方が鍵を握ります。本研究委員会では、現場における「働き方」「働かせ方」を変えていくという視点から議論が積み重ねられました。そこで、現場の実態や勤労者の意識についてヒアリング・アンケート調査を行うことなどにより、個別の事例やデータを蓄積し、それを基に研究・提言を行うよう努めました。企業・職場からのヒアリングを2007年12月から2008年4月まで実施するとともに、連合総研が2001年から毎年2回実施している「勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート調査報告書」のデータを再分析しました。加えて、本研究委員会独自の調査として、WLBに対する勤労者個人の意識をさらに深く探るため、「仕事に関するアンケート」を2008年8月に行いました。

第2に、WLBを図る範囲は育児や介護のみに止まらない、という点を重視したことです。もちろん、育児や介護がWLBを図る上で、重要かつ大きな問題であることは確かです。しかし、WLBの範疇はそれにとどまるものではなく、地域活動や自己啓発、さらには趣味など幅広い領域に及ぶと考えるべきでしょう。WLBは誰もが関わる問題であるという視点をもつことは、育児や介護に関わらない勤労者に過度な仕事集中しないようにするためにも重要であるといえます。

第3に、WLBを図るに当たっての労働組合の役割とは何かについて考察したことです。WLBを図る主体は、勤労者一人ひとりです。しかし、個々の勤労者が自ら動けばWLBを容易に達成しているかという点、必ずしもそうではありません。職場との軋轢も、大なり小なり生まれるでしょう。こうした場合、労働組合には、勤労者の相談相手となり、WLBを図る取組みを支援する役割を果たすことが求められるのではないのでしょうか。本研究委員会では、この点を強く意識して報告書を取りまとめるようにいたしました。

以上のような特徴をもつ本報告書の構成は、以下のとおりです。まず、大沢主査による「総論」においては、第1章から第9章までの内容を要約するとともに、本報告書でふれられなかったWLBの問題に言及しています。「総論」をお読みになれば、WLBという広大な森の中で、本報告書がどこに光を当てているのか見通すことが容易になると思います。次に、＜第I部 「働き方」「働かせ方」の改革＞において、WLBを図るために現場で何が必要とされるのか提示しています。具体的には、①

WLBの基本となる健康職場のあり方、②WLBに優れた会社に共通した特徴、③就業場所や労働時間の観点から改革すべき点、④WLBを図ろうとする勤労者自身の意識・行動にみられる問題点について、考察を深めました。これに続く<第Ⅱ部 ワーク・ライフ・バランスの基盤形成>では、WLBの観点から現場に影響を与え得る判例法理や、WLBの相談相手の実態などが紹介されます。また、育児・介護以外のWLBとして地域活動との関連を論じています。<第Ⅲ部 企業・職場実践例 アンケート結果紹介>では、第Ⅰ部・第Ⅱ部で活用したヒアリング・アンケートの詳細を記載しています。さらに以上を踏まえて、WLBの第一線にある現場の労使や、WLBを図る主体に他ならない勤労者個人に対する「提言」を取りまとめ、本報告書の冒頭に掲げました。

本報告書が、ワーク・ライフ・バランスの問題に悩む労使にとって、今後の活動の足がかりとなればまことに幸いです。

おわりに、本報告書の刊行に当たり、ヒアリングにご協力いただきました労組や企業の皆さま、本研究委員会において熱心な討議と報告書の執筆に携わっていただきました大沢主査をはじめとする各委員に、厚く御礼申し上げます。

2009年4月28日
財団法人 連合総合生活開発研究所
所長 薦田 隆成

連合総研「ワーク・ライフ・バランスー仕事と暮らしの新しい形」研究委員会

本研究委員会は、日本女子大学大沢真知子教授を主査に、2007年3月に発足し、2009年3月までに13回にわたり研究委員会を開催した。

<研究委員会の構成と本報告書の執筆分担>

主査	大沢 真知子	日本女子大学人間社会学部教授	総論
委員	久木元 真吾	財団法人家計経済研究所次席研究員	第8章
	権丈 英子	亜細亜大学経済学部准教授	第6章
	佐藤 厚	法政大学キャリアデザイン学部教授	第2章
	武石 恵美子	法政大学キャリアデザイン学部教授	第3章
	パク・ジョアン・スックチャ	ワーク/ライフ・コンサルタント アパショナータ, Inc. 代表	第5章
	藤田 晃之	国立教育政策研究所生徒指導研究センター総括研究官	
	藤森 克彦	みずほ情報総研株式会社主席研究員	第4章
	森戸 英幸	上智大学法学部教授	第7章
	山崎 喜比古	東京大学大学院医学系研究科准教授	第1章-1
	猪狩 眞弓	日本女子大学大学院人間社会研究科博士後期課程	第9章
	関 圭子	東京大学大学院医学系研究科修士課程	第1章-2
	片岡 千鶴子	連合男女平等局局長	
	村上 陽子	連合雇用法制対策局部長	
事務局	鈴木 不二一	前連合総研副所長	
	千葉 登志雄	連合総研主任研究員	
	会田 麻里子	連合総研研究員	
	麻生 裕子	連合総研主任研究員	
	佐川 英美	前連合総研主任研究員	

目 次

はじめに	
提 言	3
総 論 ワーク・ライフ・バランス社会に向けて	13
＜第 I 部 「働き方」「働かせ方」の改革＞	
第 1 章 健康職場とワーク・ライフ・バランス	35
1. 健康で元気に働き続けられる「働き方」と「働かせ方」	35
2. 健康職場づくりとコミュニケーション	48
第 2 章 やりがいある仕事とワーク・ライフ・バランスとの両立条件	59
1. はじめに——問題意識と分析枠組み	59
2. 仕事のやりがい感とWLB満足度からみた働き方の類型	61
3. キャリアという視点からみたWLB満足度	70
4. むすびに代えて	78
第 3 章 ワーク・ライフ・バランス実現に向けた職場のマネジメントの課題	79
1. はじめに	79
2. WLBを実現する上での課題	80
3. WLBの実現と関連する職場の条件	82
4. 個人の対処状況	88
5. おわりに	92
第 4 章 先進企業の取り組みにみるワーク・ライフ・バランス	95
1. 本章の目的とワーク・ライフ・バランス先進企業へのヒアリング調査	95
2. 先進企業がワーク・ライフ・バランスに取り組み始めた理由	97
3. 先進企業が進める三つの柱と具体的施策	100
4. 労働組合の役割	111
5. ワーク・ライフ・バランスの効果と悩み	113
6. ワーク・ライフ・バランスを成功に導くポイント	115

第5章	在宅勤務の現状、導入のポイントと効果測定	119
1.	はじめに	119
2.	日本政府の取り組み	121
3.	日本の在宅勤務導入企業	122
4.	欧米諸国のテレワーク状況	123
5.	在宅勤務の効果と課題	130
第6章	長時間労働とワーク・ライフ・バランスの実態	141
1.	はじめに	141
2.	労働時間の長さとのワーク・ライフ・バランスの自己評価	142
3.	なぜ人は長時間働いているのか、誰が長時間労働者なのか	145
4.	長時間労働の計量分析	156
5.	ワーク・ライフ・バランス関連制度の実施状況	160
6.	おわりに	162
＜第Ⅱ部 ワーク・ライフ・バランスの基盤形成＞		
第7章	ワーク・ライフ・バランスにかかわる法政策	167
1.	はじめに	167
2.	ワーク・ライフ・バランスにかかわる法政策	167
3.	法政策の評価と課題	176
第8章	人とのつながりとワーク・ライフ・バランス	179
1.	はじめに	179
2.	検討するデータについて	180
3.	仕事と生活のバランスをとることの悩み——誰に相談しているのか	181
4.	相談ネットワークの状況	184
5.	職場関係に相談相手をもつこととその意味	186
6.	相談相手がないということ	191
7.	相談相手としての労働組合	193
8.	おわりに	193
第9章	地域活動とワーク・ライフ・バランス	195
1.	雇用者の社会参加活動の現状	196
2.	企業による従業員の社会参加支援—CSRの視点から	200
3.	地域活動におけるWLBとSCの連環	202

4. 地域密着型企業の地域活動支援事例	204
5. 企業の地域活動支援のパートナーとしての「NPO」とは何か	208
6. 地域活動における労働組合の役割	211

<第Ⅲ部 企業・職場実践例 アンケート結果紹介>

①株式会社NTTデータ	217
②小売業A社	223
③株式会社高島屋	230
④株式会社イズミ	236
⑤パナソニック株式会社	240
⑥未来工業株式会社	245
⑦情報サービスB社	250
⑧株式会社東京スター銀行	255
⑨ワーク・ライフ・バランスに関する勤労者の意識	259

提 言

「ワーク・ライフ・バランス研究委員会」提言

【はじめに】

「ワーク・ライフ・バランス」の目的は、ひとりひとりが自立して、充実した人生を送ることにある。しかし、現実には仕事と生活の双方の充実を図ることはむずかしい。仕事が忙しいと、個人の生活はなかなか充実しない。個人の生活を優先すると、処遇が低くなり働きがいが高まらない。仕事と生活の双方の充実を図ることは難しい。

こうした困難を生じさせる大きな要因として、職場のあり方を挙げることができる。例えば、職場のマネジャーがワーク・ライフ・バランスに対処するゆとりがないと、個人の生活面での充実には犠牲になりがちとなる。職場の業務を見直して効率化を図らなければ、ワーク・ライフ・バランスに関わる制度をいくら充実しても、実際には使われないかもしれない。勤労者個人の「働き方」の多くは、職場や会社組織によって規定される。職場や会社組織がワーク・ライフ・バランスを阻害するような働き方を強いていないか検証し、改善していく意義は大きい。

ただし、ワーク・ライフ・バランスを阻害している要因は、全て職場等のあり方に帰せられる訳ではない。勤労者個人の側における要因もあるだろう。例えば、どのような職業生活を送るかについて長期的なビジョンを持たなかったり、問題解決のために動こうとしなかったりすれば、ワーク・ライフ・バランスに支障が及ぶことにもなる。

ワーク・ライフ・バランスの実現のためには、職場や会社組織の課題を中心としつつも、勤労者個人に内在する課題を含めて検討することが有意義であろう。また、個人の課題を解決していくためには、(個人のみが対処するのではなく)職場や労働組合がそれを支援する仕組みを形成していくという視点が重要であると考えられる。

本研究委員会では以上のような認識の下、勤労者個人が仕事も生活も充実できるようにするため、働く現場における「働き方」や「働かせ方」をどのように変えていけばよいかに焦点を当てて考察を行った。その際には、先進的な取組みを行っている企業の実践例や、勤労者個人に対するアンケート調査の結果を活用し、働く現場の実情に基づく記述となるよう意を配った。こうした検討の成果を踏まえ、以下において、ワーク・ライフ・バランス職場を実現するための施策について、続いて、ワーク・ライフ・バランスの基盤形成に関わる視点について、提言を行う。ワーク・ライフ・バランスの問題に取り組む労使にとって、この提言が今後の活動における足がかりとなれば幸甚である。

なお、現在、百年に一度とも言われる不況が経済社会を覆っている。雇用情勢は悪化の一途を辿り、失業の不安が昂じている中、ワーク・ライフ・バランスに関する取組みは停滞するおそれもある。しかし、労働時間の削減などがみられる不況下の状況は、むしろ、一人ひとりが生き生きと働ける環境の整備を通じて職場の活力を高めるとともに、性別役割分業など仕事と生活のあり方を構造的に変える好機と捉えられよう。以下に記述する<10の提言>については、不況下で手綱を緩めることなく積

極的に取り組まれるべきである。

また、ワーク・ライフ・バランスに関わる課題は広範に及び、正規労働者と非正規労働者との間の均等処遇の問題や、税制・社会保障制度のあり方などとも関わっている。本研究委員会では前述したとおり、職場における「働き方」「働かせ方」の課題に焦点を当てたため、これら重要な課題について十分な考察を行うことができなかった。ただし、「総論 ワーク・ライフ・バランス社会に向けて」においては、働き方・働かせ方の課題を要約するとともに、上記のふれられなかった課題についてもアウトラインを記述している。ワーク・ライフ・バランスに関わる課題の全体像を把握する上でも、参照いただければ幸いである。

〔職場における「働き方」「働かせ方」の改革〕

- ◆ 「働き方」とだけ言うと、あたかも働く人自身の志向や意思次第で自由に変えられるような印象があるが、仕事の多くは、働く者一人一人の意識や行動だけでは変えにくく、経営サイドの規定力・影響力が圧倒的に強い。「働かせ方」を問うことなしに「働き方」も容易には変わらない。
- ◆ 「働かせ方」は経営サイドが変われば変わる。しかし、経営サイドは労働組合をはじめ働く人々の結束やパブリックイメージのような社会の視線がなければ、変わりにくいし、また、それがなければ、経営サイドがせっかく新しく打ち出した良い施策も空振りに終わりがねない。『『働き方』と『働かせ方』を問う』取り組みは、労働組合をはじめ働く人々が世論も巻き込みながら進める必要がある。
- ◆ ワーク・ファミリー・プログラムがあっても、ワーク・ファミリー・バランスを支援する職場文化がなければ、制度があっても使われない。
- ◆ ワーク・ライフ・バランスの実現には、制度面の整備のみならず、以下のようなマネジメント改革や意識改革にも取り組む必要がある。
 - ①長時間残業の是正
 - ②短時間勤務や育児休業に伴う業務調整
 - ③業務の効率化
 - ④人事評価や昇進・昇格制度の見直し
 - ⑤コミュニケーションの活性化

提言 1 要員のあり方を見直す

- ◆ 「勤労者短観」調査では、「残業や休日労働をしないと仕事が終わらない」という業務量の多さや業務量に比べた要員不足が長時間労働の重要な要因になっているとの結果が出ている。要員の充足感がワーク・ライフ・バランスの満足度と強い関係を示しているとおおり、職場における要員不足はワーク・ライフ・バランスの阻害要因となる。育児休業・介護休業、有給休暇の取得、短時間勤務の選択を促進するには、自分が欠ける分を補う方法がないと、職場の要員不

足がさらに増加するため利用しづらくなる。取得を促進するには、休むときに代わりの者が対応できる環境を整えること、あるいは、仕事の質や量、スケジュールについての裁量を持つことで、無理なく休暇を取得できる環境に変えることなどが有効である。

提言 2 働きがいとワーク・ライフ・バランス満足度を高める

- ◆ 「働きがいがありワーク・ライフ・バランス満足度も高い」労働者の仕事や職場のタイプには、以下のような特徴がある。
 - ①上司は個人の事情に合わせた柔軟な勤務時間管理を行っている
 - ②上司は部下に公平に仕事を割り振っている
 - ③上司が業務の面倒を最後までみている
 - ④仕事の量を自分で決めることが出来る
 - ⑤残業して働く理由は、「自分の仕事をきちんと仕上げたい」
 - ⑥職場では業務をこなすだけの要員がいる
 - ⑥周りを気にしながら仕事をしている人が少ない
- ◆ 「働きがいがありワーク・ライフ・バランス満足度も高い」働き方実現のためには、「上司による職場レベルでの柔軟な勤務管理」、「部下への仕事量の裁量度の付与」などの工夫が求められている。

提言 3 管理職・マネジャーが制度を理解し、ワーク・ライフ・バランス理念を具現化する

- ◆ 制度があっても、管理職や社員が知らなければ意味がないし、利用につながらないのは当然。特に、管理職は、部下がいつ制度を利用するかわからないため、認知度を高める必要がある。特に、制度の円滑な運用にあたってマネジャーの役割が極めて重要になることから、マネジャーに制度の理解を促すことは不可欠である。
- ◆ 管理職自身が忙しいと部下のワーク・ライフ・バランスへの寛容度も低下する可能性がある。さらに、管理職自身がワーク・ライフ・バランスに満足している方が寛容度が高く、また、管理職がワーク・ライフ・バランスについて困難を感じた経験をもつと、寛容度が高くなる傾向がある。
- ◆ 労働者の多様なワーク・ライフ・バランスニーズに対応するためには、職場において、①業務の適正な配分が行われること、②施策を利用する労働者及びその周囲の労働者に対し、仕事の割当の面で適切な対応がされること、③職場全体で効率的な働き方に向けた取組が行われることが求められる。こうした職場環境の整備には、経営者や企業のワーク・ライフ・バランスの考え方を理解し、職場でその理念を具現化するマネジャーの役割が重要である。また、処遇等の人事制度の整備を進めながらワーク・ライフ・バランス施策の導入を行うことも必要である。

提言4 職場マネジメントを工夫する

- ◆ 職場マネジメントを工夫している例は、以下のとおりである。
 - ①マネジャーが、短時間勤務者・在宅勤務者への仕事の割振り等の方法を情報共有する
 - ②業務遂行に支障が出るのを防ぐために、業務をメイン・サブの二人で担当する
 - ③女性従業員の育成の取り組み等を管理職のマネジメント能力の評価項目に設定する
 - ④多様な形態で働く従業員が増えると、職場の管理職には高度なマネジメント能力が求められる。マネジャーの負荷を軽減するためにも、個々のノウハウを社内に蓄積し、その内容を標準化して企業全体で共有する。
- ◆ 「必要に応じて自分で仕事のペースを変えられる」、「有給休暇の取得時期を自分の裁量で決められる」場合には、長時間労働の割合を下げる要因となっている。
- ◆ 長時間労働の是正策としては、①一定時刻以降の残業禁止、②残業時間のモニタリング、③管理職への評価要素に長時間労働の是正を組み込む、④業務の繁閑に合わせた所定内労働時間の調整、などがあげられる。

提言5 職場の助け合いを築き、コミュニケーションを深める

- ◆ 要員が少なく仕事量が多く労働時間が長い職場では、ワーク・ライフ・バランスの不満が強まる。しかし、職場の中で助け合いがあり、上司がコミュニケーションを重視して個人の事情に配慮するような管理スタイルをとることで従業員のワーク・ライフ・バランス満足度は高まる。
- ◆ ワーク・ライフ・バランスは、相談をはじめとする様々なコミュニケーションによって達成される。コミュニケーションができる回路（人とのつながり）を通じて悩みを共有することにより、ワーク・ライフ・バランスを実現する上での不安や心配を取り除くことにもなる。職場におけるコミュニケーションを形成していく意義は大きい。
- ◆ ワーク・ライフ・バランスに関して上司など職場の中に相談相手を持てる職場は、情報の共有や管理職及び従業員の意識改革の促進、教育訓練やキャリア形成への配慮、業務効率化に取り組んでいる。
- ◆ 健康職場づくりに、「ソーシャル・サポート」の持つ役割は大きい。「ソーシャル・サポート」は、ストレスを減少させ健康への影響を緩衝する効果がある。中でも、仕事に関連するストレスや健康に影響を与えるのは、上司や同僚によるサポートである。コミュニケーションの改善、ワーク・ライフ・バランスの支援文化には、上司や同僚の理解・サポートが前提となる。労働者が職場で健康的に働くためには、上司や同僚の役割が非常に重要である。
- ◆ 「健康職場」や健康的な「働かせ方」は、企業・会社のトップや外部機関から与えられるものではなく、労働者間の共感・共有・共同を基礎にした労働者の参加・参画を通して、経営トップや管理職を巻き込みながら創り上げていくものである。
- ◆ ストレスに強い職場とは、たとえ職務上の要求度が高くとも、明るく元気に働けて、もっと

働きやすい職場へとつくり変えていける潜在能力を持った職場である。そうした職場の条件は、①情報の共有が図られている職場、②コミュニケーションが良好で、相互理解や相互支援協力のある職場、③ものが言える職場、④一人の人間として尊重されていることを感じられる職場、⑤価値観や目標がある程度共有されている職場、⑥学びのある、成長の得られる職場である。

〔ワーク・ライフ・バランスの基盤形成に向けて〕

提言6 ワーク・ライフ・バランスは働くものすべてが対象である

- ◆ ワーク・ライフ・バランスは、本来、子育てだけではなく、広く「仕事以外の活動」と仕事とのバランスを取ることという意味で使われていたはずである。労働時間を減らして、その分の時間を育児にあてるのもワーク・ライフ・バランスだが、その時間をレジャーにあてても、資格取得のための勉強時間として使っても、労働者の自由な選択であり、本来そこに優劣はないはずである。
- ◆ ワーク・ライフ・バランスの議論では、仕事や子育て・介護等家庭責任との調和の問題とされたり、また、女性の問題とされる傾向がある。しかし、趣味・やりたいこととの両立や健康問題に関する困難を経験している人も多いことから、多くの従業員が直面しうる問題と捉える必要がある。
- ◆ 家事労働・育児・介護等の家庭責任を実行するためには、仕事に特化した男性の意識や働き方を見直さなければならない。
- ◆ また、ワーク・ライフ・バランス施策は正社員のみを対象とするものではない。正社員と非正社員を併せ、従業員全体のメリットが向上することを究極の目的に捉えるべきである。
- ◆ 企業は、ワーク・ライフ・バランスは基本的にすべての従業員について平等に確保されるべきであるという意識を持つ必要がある。育児責任を負っている労働者について様々なサポートや配慮を行うことは大いに歓迎すべきことではあるが、そのしわ寄せが他の労働者のワーク・ライフ・バランスにマイナスに働いていないかという点に注意を払う必要がある。
- ◆ 政府は、ワーク・ライフ・バランスの推進がなぜ必要なのかを明確に示すべきである。「ワーク・ライフ・バランスの推進」が、働く者すべてが生き活きと働き、仕事の成果を十分に発揮できるようにするための政策であるならば、家庭責任を持たない従業員も含めてワーク・ライフ・バランスにも配慮することが必要である。

提言7 「ワーク・ライフ・バランスのスタイルは自分で決める」という意識を持つ

- ◆ 労働者や管理職がワーク・ライフ・バランスを重視する価値観をもたなくては、いくら制度を整えても利用されない。ワーク・ライフ・バランスは、仕事と生活の最適な調和のあり方について、個人のニーズは多様であることを前提に、一人ひとりが「バランスがとれている」という状態を重視する考え方である。労働者は、自らのワーク・ライフ・バランスのスタイルは自分自身

で決めるものである、という意識を持つべきである。育児と仕事の両立だけがワーク・ライフ・バランスではなく、仕事以外の時間をどのように使うか、それと仕事とをいかにうまく調和させていくかは、自分で決める問題である。

- ◆ ワークとライフのバランスを、日々の仕事だけでなく長期のキャリアの中に位置づけるという視点も重要である。今の仕事を長期のキャリアで捉える意識が乏しい労働者に対しては、長期でみた仕事の意味への気づきというキャリアの視点を与えていくことが必要である。

提言 8 ワーク・ライフ・バランスは企業にとってのメリットも大きい

- ◆ 先進企業がワーク・ライフ・バランスに取り組む理由は、①従業員の定着や優秀な人材の採用、②生産性の向上、③ダイバーシティの確保である。
- ◆ 欧米企業がホワイトカラーの労働生産性と付加価値を大幅に向上させた大きな要因の一つに、ITを活用した働き方、テレワークがある。週一日、在宅勤務を行うことによって、業務に集中できる時間の増加、業務効率や仕事の質の向上へ寄与するというアンケート結果もある。
- ◆ ワーク・ライフ・バランスのためには、仕事を効率的にこなそうとする個人の意識が不可欠で、それによって時間当たりの生産性が向上し、結果として企業はWLBを推進することのメリットを享受することになり、働く人、組織の双方にとって「win-win」になる。限られた時間の中で責任を果たすという意識を従業員が持てば、無駄な仕事を見直し、必要な業務に集中して仕事をする効率的な職場になる。

提言 9 地域活動・市民活動に組合も企業も積極的に参画する

- ◆ 雇用者が地域活動を行うことによる生活満足度の高まりは、企業にとってもプラスとなる。また、雇用者の生活基盤である地域社会の活性化は、持続可能な企業活動にとって重要である。
- ◆ 企業がCSR活動の一環として地域貢献活動を行う場合、労働組合もCSR推進部署と連携し、地域NPOとのパイプ役を担うという役割で参画すべきである。生活基盤である地域において、地域活動・市民活動のネットワークを構築していくことは、ワーク・ライフ・バランス実現のもうひとつの視点であり、労働組合にとっての新しい使命である。

提言 10 労働組合も変わらなければならない

- ◆ 労働組合は、労働者がワーク・ライフ・バランスについての自己決定を十分納得して行えるように情報提供などのサポートを行うべきである。
- ◆ 労働・職場のストレスをもたらす原因を変えたりくみが始まるためには、職員一人ひとりが自分にとってストレスフルな労働・職場の環境や条件の問題を決して一人で抱え込まないで声を上げること、そのために、職員全員の声をできるだけ集める、あるいは職員全員の声が集まる機会を設けること、そして、問題を職員全員で共有し、話し合っ共通認識を得ることが必要。
- ◆ アンケートによると、労働者の7割が仕事と生活の調和が図らず困難を感じた経験を持つとの

結果が出ている。しかし、企業や職場に働きかけて状況を打開するというケースは限られており、個人の生活の部分で対処する、あるいは、仕事を辞めるという形で解消するというように、この問題が個人の中で処理され、職場の課題として認識されていない。とりわけ、労働組合に対応を求めるケースはほとんどないが、個人が現状を積極的に打開しようとしなければ、組織としての解決も図れないことから、一人一人が声を上げることが必要である。また、現状を変えるために、労働組合が企業や職場に働きかけていくことが必要である。

- ◆ 現状では、ワーク・ライフ・バランスに関する相談相手として、労働組合はアクセスしやすい選択肢になっているとは言い難い。ワーク・ライフ・バランスについて、労働組合が力を発揮するためには、職場のすべての労働者に対し、接点を持つよう取り組む必要がある。また、職場の助け合いを築き、コミュニケーションを深める上で、労働組合は大きな役割を果たすことが出来る。
- ◆ 労働組合は、個人の努力だけでは変えられないことを、労働組合という集団の力で解決するという可能性と役割を持っている。労働組合は、ワーク・ライフ・バランスに関する職場の課題や個人の悩みについて、あらためて向き合う必要がある。
- ◆ 企業を取り巻く経営環境が厳しさを増し、成果主義の導入等急速な変化に伴って、同僚との競争や上司との利害の不一致が起こるなど、ソーシャル・サポートが働きにくい状況となっている。今こそ、健康職場づくりに向けて、労働組合のリーダーシップが求められている。

以上

総

論

総論 ワーク・ライフ・バランス社会に向けて

大沢 真知子

日本女子大学人間社会学部教授

ワーク・ライフ・バランス社会はなぜ必要なのか。そもそもワーク・ライフ・バランス社会とは何か。それを実現させるためにどうしたらいいのかを1年以上かけて研究会で議論してきた。

研究会を始めたころと、いまとでは、企業を取り巻く環境が激変している。解雇は非正規労働者だけではなく、正規社員にも及んでおり、昨年10月から今年の3月までに失職する正社員が6528人になるという見通しを示している。同時期に失職する非正社員は昨年の11月の3万67人から1月調査では12万4802人と、2か月間で4倍にもふえている。

雇用をどう守るのが、今後の労働組合運動の最大の焦点になってくるだろう。

そのような厳しい経済状況のなかで、ワーク・ライフ・バランスを組合がどのように位置づけるのが、いま問われている。

国はワーク・ライフ・バランスを、両立支援として位置づけた。(これは現在多くの批判にさらされている(第7章参照)) それに対して、経営側は、生産性を向上させ、利益を上げる手段のひとつとしてとらえた。とするならば、組合は、これをどう位置づけることで、組織率を向上させ、社会に組合の存在を認めさせることができるのだろうか。

それは以下の点にかかわっている。

- 1) ワーク・ライフ・バランスを雇用形態にかかわらず、常用的な仕事についている非正規労働者をふくめて、労働者全体の問題として位置づけることができるのかどうか。そのためには、正社員中心の組合から組合運動が脱皮する必要がある。
- 2) 正社員のみが享受している既得権を非正社員とともに分かちあえるかどうか。
- 3) 雇用の保障を前提としながら、固定的な年功型の賃金から、労働者のニーズや働き方の多様化をともなった、賃金体系に変更できるのかどうか。そのためには、時間あたりの賃金率は変化させないという均等待遇が確立される必要がある。

また、同時に、社会制度の改革も必要になる。常用的にはたらいっている労働者に雇用保険制度を拡充すること。臨時的な仕事についている労働者のためのセーフティーネットの拡充と生活費の保障。失業者に職業訓練を提供することによって常用化を進めること。これを労働組合が要求し、勝ち取っていく。そして非正規労働者の組織化を進める。

こういった組合の大きな方向転換のなかで、個々の職場では、意識改革をおこない、ワーク・ライフ・バランスの導入を進めて行く。これによってワークシェアリングを実現させ、雇用をふやす。多くの人が雇用の保障のある仕事を持ち、安心して働ける社会を作る。この10年間にこれを実現させる必要があるのである。

そのために、働くものの声を政府や政治家に届けることができるのは、組合しかない。ソーシャルパートナーとしての責任を組合が担えるのかどうか、ワーク・ライフ・バランス社会を実現させるための力になれるのかどうか。組合の力量がためされている。

1. ワーク・ライフ・バランスとは何か

ワーク・ライフ・バランスを時間軸のなかでバランスをとると考えるのではなく、ひとりひとりが長期のキャリア形成を考えて自分の人生を生きていくときのキーコンセプトとして、ワーク・ライフ・バランスを考えることが重要である。

(1) ワーク・ライフ・バランスの定義

そもそもワーク・ライフ・バランスとはどのようなことを意味しているのだろうか。

人生に4つの領域をもつことをワーク・ライフ・バランスととらえているのは、東京スター銀行のタッドバッジ氏である。

4つの領域とは、仕事、自分（健康、自己啓発）、人間関係、社会貢献の4つである。

仕事以外にも、健康に気をつけ、自分が成長していくための学習の時間を確保すること。

家族や友人とよい関係を築くために使う時間。

つぎの世代によい社会を残すために社会に貢献すること。

また、バッジ氏は、これらの活動に等分に時間をさくことをワーク・ライフ・バランスと考えないことが重要であると強調する。もし、そのようにバランスを取ろうとすると、逆においつめられてしまって、あきらめてしまうからである。

それよりも、4つのボールを落とさないようにすることが重要であるとのべている。

この点は、この報告書の第1章でもふれられている。たとえ帰宅時間が遅くても、家族とのコミュニケーションを取ることを日頃から心掛けているひとや、家族と連絡を頻繁にとっているひとは、ストレスが溜まりにくい。

また、ワーク・ライフ・バランスを、個人がプロフェッショナルとして、生きていくためにこころがけるべきことであるとみるひともいる。

とくに、失業率が高くなり、雇用を自分で確保しなければならない時代には、一生雇用を確保するための能力を磨くことが重要になる。

他方、2007年12月に策定されたワーク・ライフ・バランス憲章においては、仕事と生活の調和が実現した社会を、

「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」

としている。

そして具体的には以下の社会の実現が目指されている。

①就労による経済的自立が可能な社会

経済的自立を必要とする者、とりわけ若者がいきいきと働くことができ、かつ、経済的に自立可能な働き方ができ、結婚や子育てに関する希望の実現などに向けて、暮らしの経済的基盤が確保できる。

②健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会

働く人々の健康が保持され、家族・友人などとの充実した時間、自己啓発や地域活動への参加のための時間などを持てる豊かな生活ができる。

③多様な働き方・生き方が選択できる社会

性や年齢などにかかわらず、誰もが自らの意欲と能力を持って様々な働き方や生き方に挑戦できる機会が提供されており、子育てや親の介護が必要な時期など個人の置かれた状況に応じて多様で柔軟な働き方が選択でき、しかも公正な処遇が確保されている。

(2) ワーク・ライフ・バランスの起源

ワーク・ライフ・バランスという言葉がいつごろから、使われるようになったのだろうか。

ワーク・ライフ・バランスという言葉は、アメリカが発祥の地で、多くの人が働き過ぎで、もっとバランスの取れた働き方がしたいと考えていたところから使われた言葉である。

同時に、1980年代以降、アメリカではITをはじめとする技術革新による産業構造の変化により、高度なスキルをもった優秀な女性への需要が高まった。そのために、女性の採用や活用や子供の保育など、主に働く女性を対象とした保育サポートなどを中心とした取組をおこなう企業がふえていった。この取組は「ワーク・ファミリー・バランス」または「ファミリー・フレンドリー・プログラム」などと呼ばれ、注目を集めた。

90年代に入ると、それまでの「ワーク・ファミリー・バランス」は、独身や子供のいない女性、あるいは、男性社員についての仕事と生活の調和に関するニーズに対応できないことから、その対象が広げられ、従業員全体の私生活に配慮した制度やプログラムへの取組が行なわれるようになった。これが今日のワーク・ライフ・バランスである。

しかし、ワーク・ライフ・バランスは当初はあまり大きな広がりが見られなかった。その原因は、困っている従業員を助けるための「福祉的な」施策として受け止められていたことにある。

そして、1996年、フォード財団が「どのように仕事のやり方を変えれば期待する効果が出せ、同時に私生活を充実させることができるのかを」という研究をおこなったことをきっかけに、ワーク・ライフ・バランスが再び注目されるようになった。

この流れがアメリカからヨーロッパにも波及し、今日に至っている。つまり、ワーク・ライフ・バランスは、両立支援といった福祉的枠組みを超えて、生活と仕事の両面から、その質を向上させることに貢献するとの認識が広まり、普及していったのである。この点がそれ以前の取組と大きく異なる点である。

また、イギリスでも、ブレア政権の下で、2000年にワーク・ライフ・バランスチャレンジ基金が創設され、柔軟な勤務形態を導入する企業を支援している。ちなみに、イギリスで用いられているワーク・ライフ・バランスの定義はつぎのようなものである。

「年齢、人種、性別にかかわらず、誰もが仕事をそれ以外の責任・欲求とをうまく調和させられるような生活のリズムを見つけられるように働き方を調節すること」(イギリス貿易産業省(DTI))

2. ワーク・ライフ・バランス憲章が策定された背景

(1) 正社員の長時間労働

90年代の採用抑制によって、雇用者に占める正社員比率が減少した結果、子育て世代の男性正社員の労働時間が増加した。正社員のなかで週60時間以上働いている男性の割合は、95年の22.1%から04年の25.7%へと増加している。30代の男性の4人に1人が週60時間以上働いていることになる。

しかし、長時間労働は、男性正社員だけの問題ではない。男性非正社員の2割は、週50時間以上の労働時間となっており（第6章）、ワーク・ライフ・バランスはまさに雇用形態の違いにかかわらず、大きな社会問題となっている。

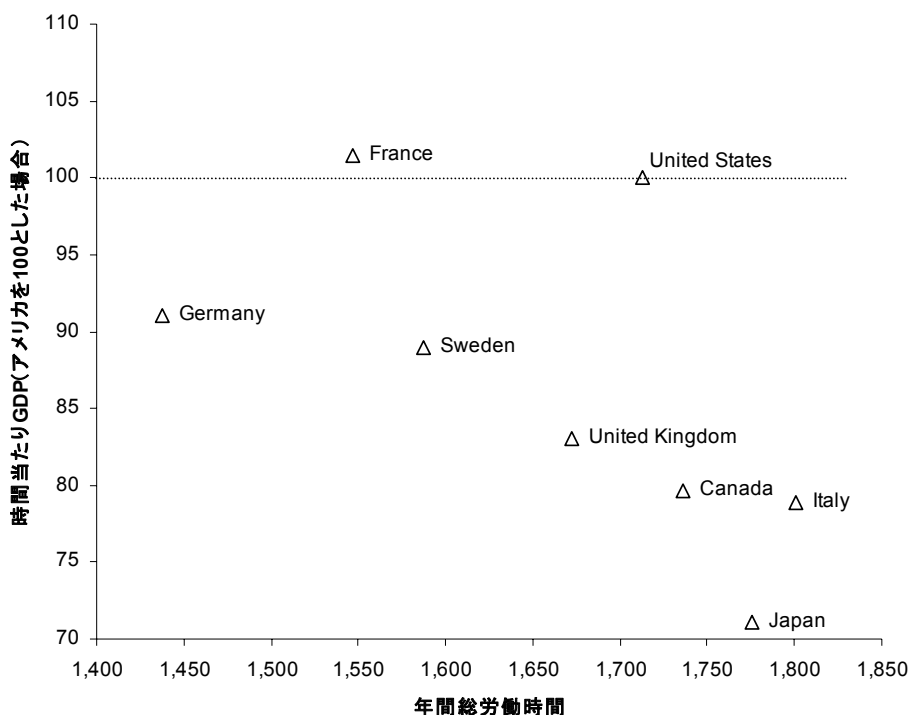
通常の帰宅時刻が午後9時ないし10時あたりから、疲労やストレスが蓄積し、慢性疲労度が高まり、月間残業時間が50時間あたりを超えるあたりから抑うつ傾向が高まり、健康への影響が心配されるという（第1章）。

現在、月あたりの残業時間が45時間を超えると健康障害をおこしやすく、その発症前1か月間に100時間、ないし発症前1～6か月間で月あたり80時間を超えていると、発症と業務との関係性が強いとみなされている。

事実、労災の請求件数も増加しており、また、実際に認定件数もふえている。

1997年では539件の請求があり、73件が認定されていたのに対して06年では938件の請求に対して355件が認定されている。

図表1 労働時間と生産性の国際比率



<出所>大沢真知子『ワークライフシナジー』岩波書店、2008年

(2) 長時間労働と低い労働生産性

長時間労働と生産性には逆の相関がある。図表1は主要国の労働時間と時間あたりの生産性についてみたものである。

これを見るとわかるように、時間あたりの生産性と総労働時間とは逆相関にある。

さらに、日本の労働生産性を国際的にみると、製造業では4位と高いが、全体では19位で、先進主要国のなかでは最低に位置する。

つまり、日本の長い労働時間は生産性の低さの表われでもあるのである。仕事のやり方を変え、時間効率を上げることによって、労働生産性を上げることができれば、より多くの労働者が参加し、労働力不足が解消されだけでなく、高齢化にともなう社会保障費の支え手もふやすことになる。

そのために、仕事効率を意識した働き方に変え、職場の生産性を上げることが、日本の経済発展を促すためにも必要となっている。

(3) 働き方の希望と現実のギャップ

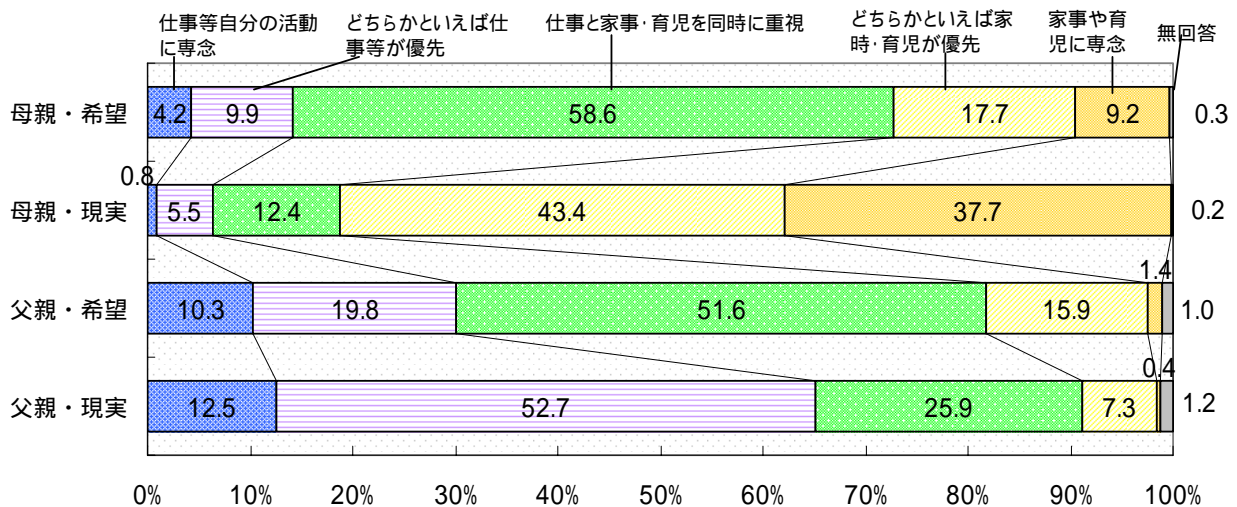
経済が豊かになり、共働き世帯がふえるにしたがって、ひとびとの働き方の希望と現実にも大きなギャップが生じている。

図表2は、子育て優先度の希望と現実をみたものであるが、母親の58.6%は仕事も育児も両方とも両立させたいと考えているのに対して、現実には12.6%しかそれが実現されていない。

他方、父親も51.6%のひとが両立を望んでいるのに対して、それが実現できているひとは25.9%と少ない。

つまり、多くのひとは、仕事も家庭も両立させたいと考えている。しかし、現実にはそれがむずかしい現状が存在する。

図表2 子育て優先度の希望と現実



(備考) 未就学児を持つ2,000世帯の父母を対象とした、子育て家庭における支援ニーズとその背景を「少子化対策プラスワン」の枠組にのっとった形で、把握することを目的とした調査
資料: (株)UFJ総合研究所「子育て支援策等に関する調査研究」(平成15年)

3. 経済のグローバル化と非正社員の増加

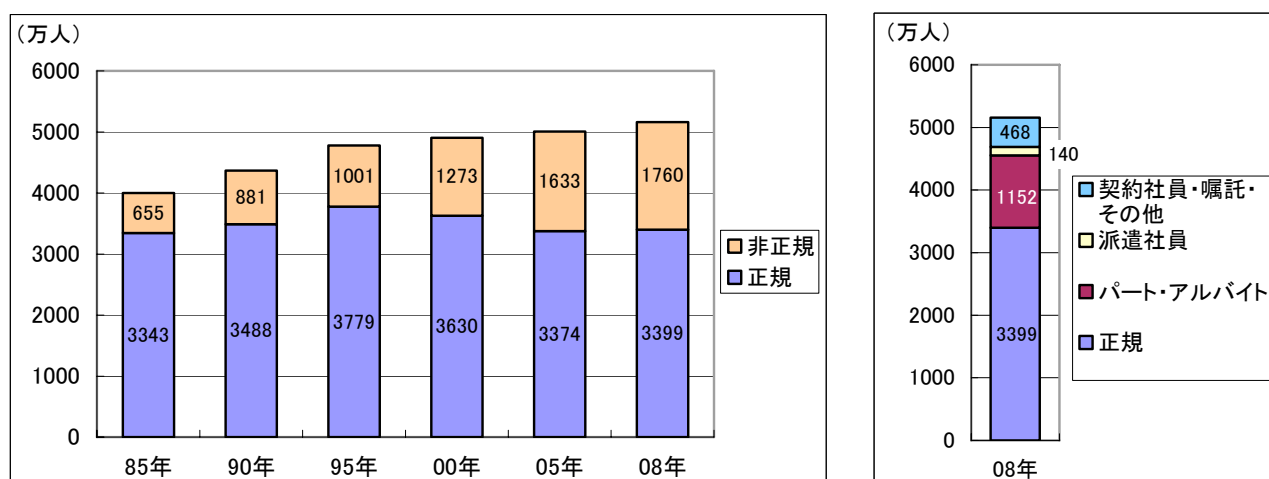
現在の労働市場の変化を一言で表せば、中核労働者（正社員）の減少と周辺労働者（非正規社員）の増加ということになる¹。

非正規労働者の割合が増加したのは1980年からであるが、90年代に入ってその増加に拍車がかかる。現在では、日本の労働者の3人に1人が非正規労働者となっている。

このままの速度で非正規労働者の数が増加していけば、日本人の典型的な働き方が非正規労働者としての働き方になるだろう。

つまり、90年代に入ってから、正社員の数が減少しただけではない。正社員が減少したことにより、ひとりあたりの仕事量が増加したこと。また、企業は利益を上げているにもかかわらず、それを内部に留保しており、とくに大企業において、労働分配率が減少している。企業と労働者とのあいだの関係が変質していることがわかる。

図表3 正規・非正規労働者の推移



注：雇用形態の区分は勤め先での「呼称」によるもの

資料出所：総務省「労働力調査（特別調査）」「労働力調査（詳細集計）」

¹ ここでいう正社員とは、特定の企業に、①フルタイムで、②正社員という呼称で、③期間の定めのない、④労働契約により、⑤直接雇用される労働者のことをいう。

そして、①から⑤の属性のいずれかを欠く労働者のことを非正規労働者というのである。たとえば、フルタイムではない短時間労働者がパートタイム労働者であり、期間の定めのある契約を結んでいる労働者有期契約労働者であり、働いている企業で直接雇用されていない間接雇用の労働者は派遣労働者あるいは、業務請負労働者とよばれる。

派遣会社で常用雇用される派遣社員を除いて、一般に非正規労働者は有期契約の労働者と考えられている。また、統計上は、企業で「パート」「有期」「派遣」「契約」などと呼ばれる呼称がそのまま用いられることが多い。

ちなみに、諸外国では正社員・非正社員という区分はしていない。雇用契約の期間に定めがあるかないか（有期契約）の区分と、フルタイムかパートタイムの区分がある。

パートタイム労働者とよばれる労働者のなかには、雇用契約に定めのない常用労働者（日本では正社員の短時間労働者）と有期契約の労働者のふたつのタイプが存在する。

経済のグローバル化とともに先進国共通にみられるのが派遣労働者などの臨時的に雇われる労働者の増加である。これに対して、日本では、パートタイマーやアルバイトとよばれる労働者の割合が高く、その増加が顕著である。

図表3は、1985年から2008年にかけての雇用者に占める正規労働者と非正規労働者の推移をみたものである。

非正規労働者数は85年の655万人から08年には1760万人にまで増加しており、雇用者に占める比率は16.4%から34.1%にまで上昇している。いまや雇用者の3人に1人が非正規労働者である。

さらに正規労働者数は、95年を境に減少しており、95年から08年にかけて380万人減少している。他方、非正規労働者は760万人増加している。

非正規労働者の内訳をみると、65.5%がパート・アルバイト労働者、8.0%が派遣労働者で残りの26.6%が契約社員や嘱託・その他の社員となっている。

(1) だれが非正規労働者になりやすいのか

問題は、非正規労働者の増加が、もともと非正規の働き方を選択しやすい年齢層ではなく、むしろそれほど多くなかった若者や男性などにもひろがっていることである。なかでも、若い女性における非正規比率が急速に増加している。

以下で、非正規労働者のなかでもっとも高い比率を占めるパート・アルバイト比率の92年と07年の推移を総務省の就業構造基本調査からみてみよう。

たとえば、男性20～24歳では15.7%から30.3%へ、25～29歳で3.1%から7.6%へ、65才以上では15.7%から21.5%へと上昇している。また、女性の15～19歳では36.9%から75.4%へ、女性の再就職時にあたる40～49歳層では17.8%から46.2%へと増加している。

言い換えれば、新卒採用時、既婚女性の再就職期、定年退職後の男性の再雇用の年齢層において非正規労働者の割合が高く、また、増加率が大きい。これはあきらかに企業の採用において変化が訪れていることを示している。正社員採用の抑制をしている。

(2) 非正規労働者増加の理由

非正規労働者の増加が、企業の採用方針が変化したことによってもたらされたのか、それともこのような就業形態を好む労働者が増加したからなのかを分析結果をみても、採用方針の変化が大きい(大沢＝ハウスマン、2003)。

つまり、コスト(人件費)を削減したいという企業側の事情が増加に大きく影響している。

結果として、正社員になりたかったのになれなかったと回答する労働者の割合が増加している。厚生労働省の就業構造の多様化に関する総合実態調査から非正規の就業形態を選んだひとの割合をみると、94年の15%から03年には25.8%に増大している。

なぜ企業は採用方針を変え、正社員の採用を抑制しはじめたのだろうか。それは、日本的な雇用慣行を維持することにかかる費用が増したからである。背後には、第1節でのべた日本的な雇用慣行を合理的にしてきた前提条件が変化したことがある。

その理由のひとつが人口構造の変化である。出生率が低下するのと同時に、職場が高齢化している。年功賃金のもとでは勤続(年齢)とともに賃金が増すが、この上昇ほどには賃金は伸びない。

企業の人件費が増え続けるなかで、とくに製造業においては国内の市場が解放され、ますます激化する国際競争のもとで、各企業はコスト削減のプレッシャーにさらされている。

また、金融制度も大きく変化している。過去においては日本の会社と銀行とのあいだには密接な関係が築かれ、企業の長期的な成長や市場シェアの拡大に経営の焦点が当てられてきたが、いまでは日本企業は、短期の収益率に期待する株主や銀行と向き合わなければならなくなっている。

このような厳しい経営環境のもとでコストを下げ、生産性をあげていかなければならないときに、職場をみると、人件費の高い中高年の労働者の比重が高くなっている。

しかし、長い時間をかけて形成されてきた暗黙の社会的契約を破棄することは、社会のモラルの低下や生産性の低下をもたらす。結果として、多くの企業は中核の労働者を守るために、年功的な賃金の支払いや雇用保障を前提としない非正規労働者、なかでもパートタイム労働者の雇用を拡大させてきたのである。

(3) どのような国で非正規労働者の増加が大きいのか

非正規労働者の増加が経済のグローバル化によっておきているとするならば、どのような国で非正規労働者の増加が少なく、どのような国でそれが顕著なのだろうか。

それは、正規労働者と非正規労働者の処遇や社会保険のコスト負担において差が大きい国ほど、非正規労働者の増加が大きくなっている。他方、差が少ない国では、非正規労働者の増加もそれほど顕著にはみられない。

そのために、ヨーロッパの多くの国では、雇用形態間で、このような処遇の差を設けることを法律で禁ずるとともに、働き方を多様化し、同一の労働に対しては、時間あたりにして均等な賃金を支払うことを原則とする社会を構築している。

それを実現したのがオランダである。つまり、ワーク・ライフ・バランス社会の実現とは、雇用形態に関わらず、働く側のニーズにあった働き方を会社側が提供する社会のことをいう。

そして、今回、この委員会の報告書が示しているのは、日本の職場の現実、それとはほど遠いということであった。

多くのひとが、長時間労働を問題だと考えており、仕事と生活の調和がはかれずに悩んでいるにもかかわらず、それを自分だけで解決しようとして破たんしている。そんな実態が浮き彫りにされた。

長時間労働の原因の多くは、業務量が多すぎること。また、裁量性がない仕事をしているひとのあいだで問題が大きい。

産業医科大学の堤らの研究によると、仕事のペースなどを自分の裁量で決められないような職場環境の男性は、そうでないひとよりも2.5倍、脳卒中を発症しやすい。

相談体制を整え、働く環境をよくするために、労使で取り組むことが何よりも重要になっている。

4. 各章のまとめ

第 I 部 「働き方」「働かせ方」の改革

第1章の「健康職場とワーク・ライフ・バランス」では、ストレスや疲労との関係からワーク・ライフ・バランスの重要性を説いている。

疲労・ストレスは、人が生きていく以上、そして、仕事を片付けようとするれば、避けられないものであるばかりか、必要なものである。にもかかわらずなぜストレスが現在の社会で問題視されるのか。

それは、過重な業務量や仕事の裁量性が少ないために、十分に一週間の疲労やストレスが解消されないままに、つぎの週に仕事に戻るといった状況が一定期間つづくことによって、身体的精神的な問題をかかえるひが増加しているからである。

その対応には、労働・職場生活と余暇・家庭・地域生活のバランスの回復が必要であり、「実労働時間の短縮と男性の家庭・地域参加の促進」「男性も女性も多重役割のトータルな人生という志向性をもつ」社会づくりが欠かせない。

ワーク・ライフ・バランスという、時間配分の問題としてとらえられがちであるが、かならずしもそうではない。たとえ時間は少なくとも、家族同士のコミュニケーションを取る努力をしていたり、帰宅が遅くなる時には事前に家族に連絡を入れたりするだけでも、家族とのよい関係は作れる。また、それがストレス対応にも役に立っている。

本論文では、ワーク・ファミリー・コンフリクト（個人における仕事と家庭からの役割要請がいくつかの点で互いに両立しないような役割間葛藤のこと）という視点からワーク・ライフ・バランスととらえることの重要性を指摘している。

つまり、ワーク・ライフ・バランスを少子化対策として位置づけた両立支援ではなく、会社が従業員の家族生活に配慮しないことによって生じる健康障害に対応するといった視点からワーク・ライフ・バランスをとらえることの重要性である。

具体的には「個人や家庭の諸事情に対して理解があり適切に対応してくれる」「育児休業や介護休業など両立支援制度の利用が昇進・昇格に不利にならない」などの両立支援的組織文化がある職場のことである。

このようにバランスがとれた働き方や生き方ができることのメリットは、企業が提供するサービスの質の向上となって、顧客に還元され、ひいては経営側にメリットをもたらす。

以上の視点から、企業が、健康で元気に働き続けられる職場を作ることが重要になっているという。

健康的な職場とは、

- ①情報の共有がはかられている職場
- ②コミュニケーションが良好で、相互理解や相互支援協力のある職場
- ③ものが言える職場
- ④1人の人間として尊重されていることを感じられる職場

⑤価値観や目標がある程度共有されている職場

⑥学びのある成長の得られる職場

である。

このような健康職場作りのためには、コミュニケーションが非常に重要になる。これは、従業員の要求を経営側に伝えるボトムアップのコミュニケーション、それをもとにした施策づくり、最後には、経営トップがそれに真剣に取り組んでいるというトップダウンのコミュニケーションである。

つぎに、ワーク・ファミリー・バランスに支援的な組織文化を作ることである。キャリアにマイナスになるのではないかとといった懸念や、長時間職場にいたことが評価される文化を見直すことである。

最後に仕事のストレスの軽減に上司や同僚のサポートが大きな役割りを果たしている事が指摘されている。労働組合もここに大きく貢献できる可能性があると考えられる。

第2章の「やりがいある仕事とワーク・ライフ・バランスとの両立条件」では、やりがいのある仕事をしながらワーク・ライフ・バランスを同時に達成するためには労働時間制度や人事管理制度がどのように運用されることが必要かについて考察している。

(財)連合総合生活開発研究所が実施したアンケート調査を分析した結果、仕事のやりがいを感じているひとの多くが、現在仕事に求められている職業能力を明確に把握しているだけでなく、長期的なキャリアパスを明確に認識していることを明らかにしている。ここから、ワーク・ライフ・バランス社会の実現において、ただ単に働き方の選択肢を多様化するだけでなく、各人が自分自身のキャリアにおける長期的なビジョンをもつことの重要性が指摘されている。

このことは、ワーク・ライフ・バランスを個人のライフサイクルという長期の視点で捉えることの重要性を示唆している。人生において4つのボールをもち、それをジャグリングしながら、ボールを落とさないようにすることをワーク・ライフ・バランスととらえる考え方についてはすでにのべた。

よい仕事をしていくためには、よい人間関係をもち、健康であり、自分を成長させるための時間をもち、かつ社会的な視点をもって生きることが必要になる。

つまり、一人前のプロフェッショナルとして生きて行くためには、自分の長期的なキャリアパスを明確化するとともに、そのために、日々の時間の使い方を意識し、仕事の優先順位をつけることで仕事以外の時間ももつようにする。

また、マネジャーは、それが可能な環境を整える。この両方によって、労働者は、仕事のやりがいがあり、ワーク・ライフ・バランスのとれた人生を送ることが可能になるのである。

第3章 「ワーク・ライフ・バランス実現に向けた職場のマネジメントの課題」では、ワーク・ライフ・バランスを実現するうえでの課題として、ワーク・ライフ・バランスの実現が困難な状況に対して個人がどれだけ自覚をもって対応しているのかを実証研究の結果を分析して考察している。

その結果わかったのは、正社員として働く個人のうち7割がワーク・ライフ・バランスが取れずに苦勞した経験をもつが、職場にはたらきかけて状況を改善しようとしたひとは少数であるという事実

であった。

「人事部門や職場の上司などに対応を求めた」(15%)「労働組合に対応を求めた」(0.6%)と低くなっている。

多くのひとは、個人で解決をはかったり、あるいは転職することで問題を解決しようとしていた。しかし、4割のひとは、問題を解決できずにいる。

武石は、個人が実際には問題解決のために何も行動をおこしていないことがワーク・ライフ・バランス社会実現のためのもっとも大きな障壁であるとのべている。

何よりも個人が主体的に生きることを前提とし、それを支え合う職場作りや組合の存在の重要性が指摘されている。

第4章 「先進企業の取り組みにみるワーク・ライフ・バランス」では、各企業の具体的な取り組みについて紹介している。

先進企業が進める施策には大きく分けて3つの領域が存在する。それらは、①多様な就業形態や休暇・休業制度などの制度面での整備、②その活用に向けたマネジメント改革、③管理職や従業員などのワーク・ライフ・バランスに関する意識を醸成する「意識改革」である。

言い換えれば、ワーク・ライフ・バランスの制度面での充実だけでは効果がなく、業務の見直しや意識改革がともなってはじめて労働時間の短縮が可能になり、効率よい業務の遂行ができ、結果としてワーク・ライフ・バランスが達成できるということである。

第6章で権丈が実証しているように、長時間労働の主要因は、業務量の多さにある。それを個人が調整して何とかつじつまをあわせているのが現状なのである。それでは問題は解決しない。

むだな仕事を無くし、業務の効率化をはかることや、人事評価制度の見直し、さらには、コミュニケーションの活性化といったことが欠かせない。つまり、第1章で山崎がのべているような健康な職場づくりに取り組む必要があるのである。

興味深いのは、先進企業において実施されている人事管理制度の見直しがかならずしも仕事の成果のみを問うものに限られてはいないことである。コミュニケーション能力やグループとして仕事を実行するための協調性などを総合的に判断している。

ワーク・ライフ・バランス施策を導入する際に、「おたがいさま」といった互譲精神が職場内で醸成される職場作りに向けて、どのように部下を評価し、コミュニケーションをはかり、はたらくものの声を反映させていけるのか、管理職の手腕が問われるところである。

また、トップの決意なしには、組織を変えることができない。トップみずからがそれを実行する決意が必要なのである。

第5章 「在宅勤務の現状、導入のポイントと効果測定」では、実際の職場で在宅勤務の導入に取り組んでいるコンサルタントによる導入のポイントとその効果の測定がのべられている。

この章では、ワーク・ライフ・バランスの導入を企業は福利厚生ととられるのではなく、人事戦略

として捉えることが重要であることがのべられている。経済のグローバル化のなかで、企業は存続をかけて無駄をはぶき、業務の効果・効率を大幅に上げる働き方をしなければならず、それができない企業は退出をせまられる。

日本政府はe-Japan戦略を立てており、2010年にはテレワーカーが就業人口の2割となることを目指している。しかし実際の実施率は4.6%と目標に到達していない。アメリカやカナダでは、それぞれ42%、40%と高い導入率となっている。

在宅勤務導入のポイントとして、以下の点が上げられている。

- ・本人の適性をみる。
- ・実施頻度を週一日と抑える。
- ・在宅勤務の一般的な説明会を当事者だけでなく、導入する部署全員を対象にしておこなう。
- ・在宅勤務に特化した研修を在宅勤務者と上司とのそれぞれにおこなう。
- ・パフォーマンスが低下したら中止する。

在宅勤務のメリットは、集中時間が増加し、生産性が上がったこと。また、通勤時間が節約できるメリットも大きい。また、上司や同僚からの回答も「変わらない」が多く、在宅勤務によって職場に弊害がもたらされることは少ない。

とはいうものの、「会議がしづらい」「緊急対応が必要なときに不便」「メールでの連絡になるので、口頭で伝えるよりも時間がかかる」などのコメントも出されており、課題もある。

第6章 「長時間労働とワーク・ライフ・バランスの実態」では、(財)連合総合生活開発研究所が実施している「勤労者短観」の調査データを分析して、長時間労働とワーク・ライフ・バランスの実態をあきらかにしている。また、正社員だけではなく、非正社員も対象に分析をしている点に、新たな発見がある。

この章でわかったことは以下のとおりである。

約6割は、仕事と生活のバランスが適度にとれていると考えている。そしてバランスが取れていないと考えているひとは、労働時間が長くなるほどふえている。

週50時間以上はたらくと、抑うつ傾向を高めるといわれる。この週50時間以上はたらいっている労働者の割合を雇用形態別にみると、男性正社員43.6%、男性非正社員20.7%、女性正社員17.1%、女性非正社員3.7%となっている。

従来、ワーク・ライフ・バランスというと正社員の男性の問題と考えられてきたが、必ずしもそうではなくて、雇用形態にかかわらず、広くとらえる必要がある問題であることがわかり興味深い。

また、企業の業績と労働時間との関係を見ると、男女の正社員および女性の非正社員では、好調期のほうが労働時間が長くなる傾向があるが、男性の非正社員では、不況期に長時間傾向がみられ、企業が正社員を削減した影響が若者の正社員だけでなく、男性非正社員におよんでいることがわかる。

さらに、組合のある企業の方が長時間労働の傾向があることも指摘されている。これは、組合のある企業ほど男性正社員比率が高いことが理由であり、組合が労働時間の抑制に効果をもっていないこ

とをかならずしも意味しない。

とはいうものの、組合の存在が長時間労働の是正に影響を与えていないという結果は、組合の存在意義を考えるうえで重要であるとおもわれる。

さらに興味深いのは、裁量労働と労働時間との関連である。通常は、裁量的な労働をしている労働者の労働時間が長くなると考えられている。しかし、実際にデータを分析してみると、非正社員ではこの関係が観察できるのに対して、正社員では逆の関係が観察できるという。つまり、正社員の場合には、裁量度の低い方が、長時間労働者比率が高くなっている。(この結果は、他の事情を一定としても有意である。)

長時間労働者の約7割は、「残業や休日出勤をしないと仕事が終らない」と答えており、「予定外の仕事がしばしば突発的に飛び込んでくる」「仕事の締め切り・納期に余裕がない」といった回答も長時間労働者ほどその割合が高い。

ここから、企業全体での業務量の見直しや仕事の与え方を見直し、業務量を減らすとともに、個人の裁量度を高めるような働き方に変えて行くことが、長時間労働を是正するために必要になっていることがわかる。

ワーク・ライフ・バランス施策の導入の度合いをみると、導入率をもっとも高い順に「フレックスタイム制」(24.5%)「短時間勤務制度」(20.2%)「始業・終業時間の繰り上げ・繰り下げ」(17.0%)となっている。

また、制度利用の希望については、「フレックスタイム制」「始業・終業時間の繰り上げ・繰り下げ」で高く、「短時間勤務制度」については男性正社員の関心が低いという傾向がみられた。

第Ⅱ部 ワーク・ライフ・バランスの基盤形成

第7章 「ワーク・ライフ・バランスにかかわる法政策」では、ワーク・ライフ・バランスにかかわる法制度の枠組みを示すとともに、配転命令において家族の状況への配慮が十分であったかどうか争われた裁判において、ワーク・ライフ・バランスが、企業の両立支援と解釈されてきた実態を浮き彫りにしている。

企業のワーク・ライフ・バランスへの取り組みを促す法制度を概観すると、2003年の次世代育成支援対策法の5条において、従業員のワーク・ライフ・バランス確保のために事業主が「多様な労働条件の整備」を事業主の努力義務と定めている。

また、育児介護休業法においては、26条で、配転命令を出す際には、労働者の子の養育や家族の介護の状況に配慮すべきという規定がある。

さらに、2007年に成立し、2008年3月から施行されている労働契約法においても、労働契約は、労働者及び使用者が仕事と生活の調和にも配慮しつつ締結し、または、変更すべきとする、『仕事と生活の調和への配慮の原則』を規定している。

このような規定によって、配転命令の違法性をめぐって争われる際に、「転勤に伴い通常甘受すべき

程度の不利益」を考慮する際の判断の基準が「仕事と生活の調和」の方向に修正されていく可能性が高いともいわれている。

そして、今後企業が配置転換やさまざまな労働条件の変更の際に、夫婦や家族の一体性に対してより丁寧な配慮が必要とされることになるとのべられている。

とはいうものの、2007年12月に策定された「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」は、実際のところ、少子化対策としての色彩が強く、子育てに関係しない労働者への配慮がない。

しかし、自らのワーク・ライフ・バランスのパターンとは各自が自分で決めるものである、という基本原則にしたがって、万人のためのワーク・ライフ・バランス施策に政策の方向を転換することが必要である、というのが本章の著者の主張になっている。

第8章 「人とのつながりとワーク・ライフ・バランス」では、仕事と生活のバランスをとることに悩みがある場合に誰に相談するのかを、(財)連合総合生活開発研究所が2007年10月に実施した勤労者短観のデータから分析している。

一般に、仕事と生活をとることの悩みは、職場関係以外のひとに語られている。第3章の武石論文の分析結果同様、ここでも、悩みがあった場合には自分の生活を調整することで解決しようとしている姿がみられる。

また、男性よりも女性の方が広い相談ネットワークを有しており、男性では独身の非正規労働者のなかに、相談ネットワークをもたないひとが他のグループにくらべて多くなっている。

ただし、正社員の男性のなかには、職場の上司を相談相手に挙げるひとがいないわけではなく、総じて、上司を相談相手にもっているひとほど、生活満足度が高い。

つまり、上司が部下のワーク・ライフ・バランスに配慮し、また、部下はその悩みを上司に相談できるような関係が作れるということは、生活の満足度をつうじて、職場での生産性の向上に寄与することが見て取れる。

他方、組合を相談相手と答えているひとはほとんどいない。組合の影がうすいことがこの章の分析からもわかる。

第9章 「地域活動とワーク・ライフ・バランス」では、地域に密着し、企業がNPO活動をつうじて地域に貢献することが、職場内のコミュニケーションのよさや両立支援がうまく機能していることにも通じている好事例を紹介している。

従業員のボランティア活動を支援する企業も93年の35.3%から05年の65.8%と約2倍に増加している。日本経団連では90年に、企業や個人が経常利益や可処分所得の1%以上を社会貢献活動に支出することを進める「1%クラブ」を立ち上げている。

また、近年注目されている社会資本との関連でも、社会資本の蓄積が大きい地域ほど、住みやすいことが示されている。従業員のボランティア活動を推進することは、地域の社会資本の蓄積に役立つだけでなく、ストレスの軽減化、あるいは、ネットワークを広げることによって会社への貢献度が高

まることなどのメリットも大きい。

とはいうものの、第14回勤労者短観結果からみると、かならずしも時間的な余裕があるものがボランティアを志向しているわけではなく、年収も低く、労働時間も長い層で、ボランティア休暇志向が強い。

しかし、いずれにせよ、ワーク・ライフ・バランスを両立支援のひとつとしてとらえるのではなく、より広義にとらえ、仕事以外の活動としてのボランティア活動への参加を促すことは社会全体の社会資本の蓄積をもたらすという意味で重要になっている。

5. 職場の声を伝える組合の重要性

本報告書では、職場で具体的にワーク・ライフ・バランスを進めるにあたって、働くものの声を聞き、それを経営側に届けるための組合の役割の重要性が浮き彫りにされている。

実際、仕事がきつとおもっても、それを職場で声に出して言うのはむずかしい。いまはまだ、ひとりひとりが自分の胸のうちにしまって自分で処理してしまっているのが現実である。

それを組合が聞き取り、労働者全体の声として経営側に届けることができれば、解決の糸口が見つかる。アンケート調査を取ったり、あるいは、聞き取りをしたりするなかで、職場のコミュニケーションを向上させることにもつながるのである。

にもかかわらず、組合はまだ、実際の職場で働くものの声を聞く努力をそれほどしていない。内側から組合が変わらなければならない。

さらに重要なのは、なぜ多くの労働者が長時間労働に悩んでいるのか。その原因を解明することである。多くが、業務量の増加や仕事量の裁量性が低い働き方をしている。

業務量を少なくするためにどうしたらいいのか。より効率的に仕事をするためにどうしたらいいのか。さらには、要員が十分なのかを再度見直す時期にきている。

6. 組合の戦略としてワーク・ライフ・バランスをどう位置づけていくのか

日本の社会はいま、大きな変革をせまられている。正社員もふくめて40万人が仕事を失う可能性があるともいわれている。そのような厳しい経済環境のなかで、組合はどのように、雇用を守り、働くものの生活を守っていけるのか。その延長線上にワーク・ライフ・バランスをとらえることは可能なのだろうか。

アメリカに端を発する世界同時不況は、輸出主導型の経済発展をとげてきた製造業中心の日本社会に大きな変革をせまってくだろう。サービス経済化を一層推進するとともに、サービス部門の効率化を進め、内需の拡大を押し進めていかなければならない。

共働き世帯を標準世帯とする社会に向けて加速的に環境を整えていかなければならない。

それには、ワーク・ライフ・バランスを進めることも重要ではあるが、それが機能する社会制度に制度を変えるという作業が同時に実行されなければならないのである。

(1) 労働市場の変化

労働市場に関していえば、正社員／非正社員という区分の見直しである。正社員＝男性＝世帯主／非正社員＝女性＝世帯主の配偶者という図式はもう成り立たない。

その代わりに、常用的な仕事と臨時的な仕事のふたつの仕事に区分して労働者を雇うことが必要になる。

日本のパートタイマーやフリーターの多くは常用的な仕事をしている。かれらは、同じ社員として扱われる必要がある。

また、臨時的な仕事についてひとがいつも臨時的な仕事につかないように、職業訓練を受け、スキルを向上させ、常用的な仕事につくように、サポートするしくみを社会がもたなければならない。このようなキャリアを形成する権利を労働者はもつのであり、それを保障するのが政府の役目であり、それが実施されているかどうかのチェックをするのが組合の役目である。

そのためのすべての労働者を包括する労働法が必要であり、また、雇用形態にかかわらず、同じ労働に対して同じ賃金が支払われるための均等待遇を確立する必要がある。

また、現在は、一部の臨時労働者のみをカバーする雇用保険を改正し、すべてのはたらくものをカバーするものに変えなければいけない。とくに事業主負担において、雇用形態間の差をなくすことが必要である。

(2) 税／社会保障制度の改正

日本の社会制度の特徴を、大沢真理は以下のようにのべている。

「国家福祉の役割が小さく、家族福祉と企業福祉が強固に相互補強しており、また、サードセクターの規模が小さく性別分業を特徴としている。

(中略)

・・・「男性稼ぎ主」型の生活保障システムでは、壮年男性に対して安定的な雇用と妻子を扶養できる「家族賃金」を保障するべく、労働市場が規制される（保障がすべての男性にいきわたるわけではない）。それを前提として、男性の稼得力喪失というリスクに対応して社会保障が備えられ、妻子は世帯主に付随して保障される。）家庭責任は妻がフルタイムで担うものとされ、それを支援する保育、介護のサービスは低所得や「保育に欠ける」などのケースに限っていわば例外として提供される（大沢真理、2007：p. 54）。

ちなみにここでいうサードセクターとは、「社会的経済」とよばれ、「共同組合・共済組合・アソシエーションの経済諸活動を包括する部門のことを指す。その活動の原則が（利潤よりも）メンバーやコミュニティーへの貢献にあること、管理の自主性、意思決定過程の民主制、所得分配において（資本よりも）人間と労働が優越することである」（大沢真理：前掲書2007：p. 20）。

つまり、日本の社会保障制度は、男性が一家の稼ぎ手であり、妻は家事や育児や介護の担い手であるという夫婦のあいだの分業が前提となっている。

すでにのべたように、リーマンショックによって、この前提はすでに崩壊した。新たな社会保障制

度の構築が必要になっている。

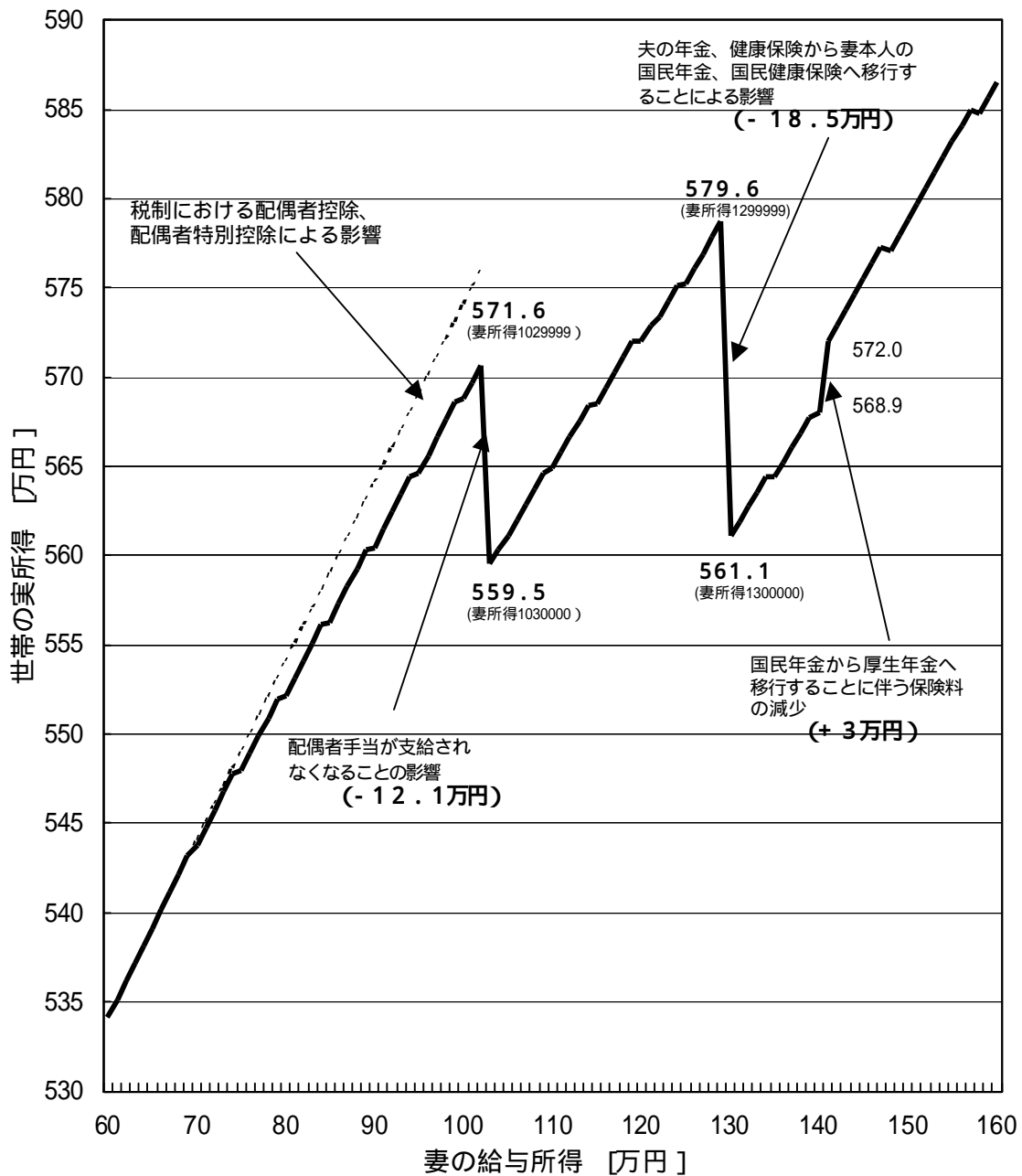
社会保障制度改革がとくに重要なのは、社会保険料の負担が労使折半でなされるだけでなく、世帯主の配偶者であったり、短時間労働者である場合には、この負担が免除されている。

このような負担の差が、事業主の採用に影響を与える。この影響を除去しなければいけないのである。

さらに、日本の社会保障制度に設けられてきた適用除外の要件が労働者の労働供給にも影響を与え、非正規労働者全般の労働条件を押し下げてきたからである。

図表4 妻の所得変化に対する世帯実所得（60万円－160万円拡大図）

[時給1260円の場合]



資料出所：経済産業省「男女共同参画に関する研究会」報告書、平成13年6月、61頁

図表4は、平均的な夫の年収（548万円）をもとに、妻の時給が1260円であった場合に、妻が労働時間を増やすと、夫婦合算の税引後の所得にどのような変化がみられるのかをみたものである。

ここからわかるように、このグラフは、のこぎりの歯のようにになっている。ひとつのピークは103万円。もうひとつのピークは130万円にある。妻の年収が、このふたつの所得水準に達したところで、税引後の夫婦合算の家計所得が下がっている。結果として、妻（被扶養者）はこの所得水準を超えないように、就労調整をするインセンティブをもつことがわかる。

103万円のピークは、妻の年収が103万円までは、世帯主に被扶養家族がいるものとして、夫の所得から配偶者控除（38万円）が認められて、夫の税負担が軽くなることによって生じる。とはいうものの、（図表の点線と実線とを比較すればわかるように）この制度そのものはそれほど大きな影響をもたらしてはいない。

のこぎりの歯（所得の逆転現象）を形成しているのは、この103万円のところで配偶者手当の支給を打ち切る企業があるからである。日本の約半数の企業が配偶者手当を支給しているが、そのうちの8割が非課税限度額（103万円）で、支給を打ち切っていると答えている。

時給1260円の場合では、103万円の壁を超えるためには1日8時間労働で約16日間、130万円の壁を超えるためには約21日間のただ働きを要する。

つぎの130万円のところでみられる家計所得の減少は、社会保険制度と医療保険制度によってもたらされている。

妻の年収が130万円を超えると、国民年金制度や国民健康保険制度に移行するためにこの試算では、約18万5000円の負担がふえることになる。

さらに、130万円を境にあらわれる影響は、時給が高いひとのほうが低い場合よりも大きい。これは労働時間の長短によって厚生年金の加入の有無が決まるからである。

厚生年金への加入は一般の労働者の所定内労働時間の4分の3以上であることが要件になっている。この条件をクリアするためには、時給の低いひとのほうが時給の高いひとよりも有利である。たとえば、時給810円のひとは年収90万円のところで加入義務が発生する。ところが1260円では年収が140万円にならないと加入義務が発生しない。

加入義務が発生せず、年収130万円を超えると、被扶養者の要件から外れる。そうすると国民年金に加入しなければならない。国民年金と厚生年金の保険料を比較すると、厚生年金の保険料のほうが安い。2008年9月現在、第1号の国民年金の保険料額は月額で14,410円であるが、厚生年金保険料率は月収の15.35%を労使で折半するため、年収の低い労働者にとって有利なのである。

このように現行制度は女性の就労意欲をそぐだけではなく、被扶養者の要件を外れた場合に、時給の高いパートタイマーの方が負担が重くなる構造になっている。

このような制度によって、事業主は時給を上げるインセンティブをもち、働く側も非課税限度額以上働くインセンティブをもちない。結果として、パートタイム労働者の賃金を低く抑えてしまうのである。

その結果、2007年のパート・アルバイト労働者の年収分布をみると、男性では、30%が99万円未満

の年収であり、47.7%が100万円から199万円の年収となっており、77.7%が年収200万円未満である。同じ数字は、女性では、54.1%と39.7%となっており、93.8%が年収200万円となっている。

非正規労働者の増加にともなって、パートジョブが低賃金であることが、ワーキングプアの問題をもたらしている。

重要なのは、経済のグローバル化のなかで、このような制度が、事業主の非正規労働者採用のインセンティブとなっていったことである。

厚生年金の保険料率は現在標準報酬の15.35%である。これを労使折半で支払う。企業からみると、厚生年金（医療保険）の加入義務があるかないかによって負担が大きく変わってくる。

年金・医療保険社会保険の適用から除外されているのは、

1. 臨時に日々雇い入れられるもので一ヶ月を超えない人
2. 臨時に2ヶ月以内の期間を定めて使われていて、その期間を超えない人
3. 季節的業務に4ヶ月以内に使用される者
4. 臨時的事業の事業所に6ヶ月を超えない期間使用される予定の人

である。

また、短時間労働者の場合には、所定労働時間、所定労働日数が通常の就労者と比べて概ね4分の3未満の場合には、短時間労働者として、みずから保険料を負担し、国民年金と国民健康に加入する。

ただし、夫（被用者保険の被保険者）の配偶者（妻）で、年収が130万円未満であれば、保険料の負担なしに、（国民年金第3号被保険者として）基礎年金を受け取り、かつ被扶養者として夫の健康保険の適用が受けられる。

多くの非正規労働者が厚生年金制度の適用除外を受け、自ら保険料を負担して国民年金や医療保険制度に加入している。

しかし、非正規労働者の増加とともに、国民年金制度の未納率も増加している。なかには保険料が負担できないひとも多い。将来は、年金制度や医療保険制度が空洞化することも懸念されている。

つぎに、失業したり、工作中に事故にあったりして就業が継続できなくなったときに所得を保障する雇用保険についてみると、1年以上の雇用の見込みがなく、1ヶ月に20時間未満働いているものは、この制度から除外されている。

つまり有期契約の労働者や短時間労働者はセーフティーネットである雇用保険に加入義務がない。また、医療保険や年金などの加入においても、短時間や有期労働者には加入義務が課されていない。それが、事業主が有期契約の労働者やパート・アルバイト労働者をふやす要因のひとつになっている。

さらに、急速な需要の減少によって仕事を失った派遣労働者が、このようなセーフティーネットの外にいるために、生活できなくなってしまうのである。住居を失うと、生活保護を受け取ることもできない。

つまり、ワーク・ライフ・バランス社会の実現のためには、働き方や働かせ方の改革とともに、夫婦の分業を前提とした社会制度の見直し、すべての労働者を包摂する社会保障制度を確立し、セーフティーネットを再構築することが必要になっている。

これを実現できるのは、労働者の声の代表者である組合しかない。新しい時代にワーク・ライフ・バランス社会が実現できるかどうか、連合の役割が重要になっている。

参考文献

大沢真知子『ワーク・ライフ・バランス社会へ』岩波書店、2006。

大沢真知子／スーザン・ハウスマン『働き方の未来—非典型労働の日米欧比較』日本労働研究機構、2003。

大沢真理『現代日本の生活保障システム』岩波書店、2007。

清家篤『高齢者の労働経済学』日本経済新聞社、1992年。

Kishi, Tomoko, Strucural Changes in the Japanese Labor Market in the 1990s, 丸善サービスセンター、2003年。

第 I 部

「働き方」「働かせ方」の改革

第1章 健康職場とワーク・ライフ・バランス

1. 健康で元気に働き続けられる「働き方」と「働かせ方」

山崎 喜比古

東京大学大学院医学系研究科准教授

(1) はじめに～本稿の目的～

ワーク・ライフ・バランスの反対語は、ワークライフ・インバランスである。ワークには、仕事と勤務時間や「フロシキ残業」など仕事の延長線上の生活が含まれ、ライフには、それら以外の生活のすべてが含まれ、余暇や家族との生活もあれば休養や睡眠もある。今日、日本の広範な産業労働者において、この両者のバランスが破れている、つまりインバランスが起こっているとして社会的に問題になっている。

ワーク・ライフ・バランスは、このままカタカナで用いられることが多いが、「仕事と生活の調和」や「仕事と生活の両立」の用語があてられることも少なくない。ワーク・ライフ・バランスの用語が国内外でよく使われるようになったのは、21世紀に入ってからである。ワークライフ・インバランスの大本である長時間労働は、「過労死」とともに、1980年代から1990年代にかけてすでに広く取り上げられてきた。しかし、当時、多くは、長時間労働の規制に目もエネルギーも注がれ、働く人々の暮らしや人生を豊かで充実したものにするという観点から、「仕事と家庭の両立」や「仕事と生活のバランス」をめざすという視点は弱かった。

本稿では、1980年代後半から20年近く、内容面では今日でいうワーク・ライフ・バランスに近いテーマで私が関わってきた研究を紹介することによって、ワーク・ライフ・バランス／インバランスの評価基準を何にすべきか、それを左右する要因にはどんなものがあるのか、ワーク・ライフ・バランスを可能にする「働き方」と職場の条件すなわち「働かせ方」はどのようなものなのかということへの問題提起と示唆に代えたい。

(2) 過労と過ストレス状態をワークライフ・インバランスの評価基準に

筆者が、日本の働く人々に蔓延する疲労の問題に調査研究で初めて取り組んだのは1980年頃のことであり、ストレス蔓延の問題に取り組み始めたのは、OA化が急速に広がり「テクノストレス」が一世を風靡した1980年代半ばのことであった。

当時、疲労・ストレス研究は増加傾向にあったが、産業保健分野での疲労・ストレス研究の主流は、医学生理学と心理学であった。筆者が拠って立つ保健医療社会学は、健康・病気と保健・医療の世界の問題に対し、社会学の理論と方法をもって解明と解決に寄与しようとする学問分野である。筆者は、働く人々の疲労・ストレスの問題を対象に調査・研究を行いながら、保健医療社会学らしい疲労・ストレス研究、言い換えれば、隣接関連する医学生理学や心理学と分業・協業する位置に

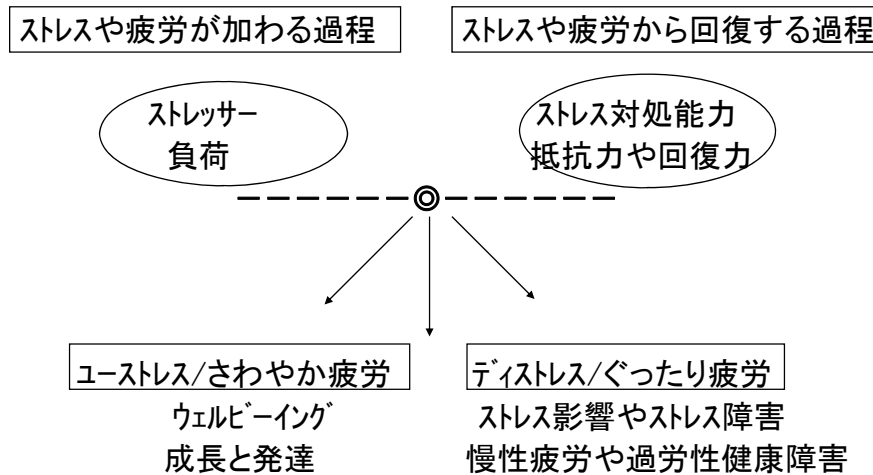
ありながら、社会学の理論と方法を生かした疲労・ストレス研究とはどういうものかを探求していた。

1990年代中頃、筆者は、自身が行う疲労・ストレス研究を、「疲労・ストレスをマーカー（標識）やクライテリア（基準）として、人や人々の社会関係・社会状況・社会環境を検討・評価し、その改善に寄与する研究」と言い表すようになっていた。その頃、アメリカ医療社会学の著名なストレス研究者でもあったパーリン博士(1)が、ストレスへの社会的アプローチの研究を、それは本質的にはストレス研究ではなく社会研究だと述べていたのをヒントに、筆者は、その後、自分たちが行う疲労・ストレス研究を「社会研究としての疲労・ストレス研究」とも呼んできた。

我々が問題だと評価する基準にしてきた疲労・ストレスは、疲労やストレス一般ではない。我々は、大抵の場合、疲労では、前週までの疲労が解消できないまま翌週を迎える、つまり前週の疲労を翌週に持ち越され、その上に翌週の疲労が積み重なるという蓄積疲労や、その結果ある程度の期間、疲労が解消・回復されないまま続く慢性疲労や過労の出現を基準に、ストレスでは、急性のストレス反応ではなく、苦痛や苦悩、心配や悩み、不安や恐れ、抑うつなどのディストレスと呼ばれる精神心理症状や、その身体的表れとされる身体症状や問題行動がある一定期間続く、過ストレス状態とも呼ばれる状態の出現を基準に、その人が置かれている状況の改善必要性を認識・把握してきた。

そもそも、疲労・ストレスは、人が生きていく以上、その多くは避けられないばかりか、必要なものでさえある。一般に、仕事を片付けようとすれば、疲労・ストレスが発生・増大し、片付け切る少し前くらいに疲労・ストレスが極限に達する。疲労・ストレスへの抵抗力とか対処力とか疲労・ストレスからの回復力がある程度あって、しかもそれらを発揮する機会や時間がある程度あれば、次の仕事が始まる前までには、疲労・ストレスから十分に回復し、英気を取り戻し、次の仕事を多少とも高揚した気分で迎えられる。

図表1-1-1に示したように、働く人々の日常生活や人生は、疲労・ストレスの加わる過程と疲労・ストレスから回復する過程のサイクル、あるいは、疲労・ストレスがもたらす歪みとその歪みからの回復力のバランスから成る。このサイクルやバランスが保てず前者が上回り失調をきたすようになると、「ぐったり疲労」や蓄積疲労・過労、ディストレスや過ストレス状態が出現し、疾病発現可能性が高まる。反対に、サイクルやバランスが保てている限り、疲労・ストレスは「さわやか疲労」やユーストレスすなわち「いいストレス」となり、その回復過程は成長促進可能性をもつ。それは、筋トレが負荷やストレスの善用に他ならないことと同じである。サイクルやバランスは、日周性・週周性・月周性など、さまざまな周期で考えることができるが、一般には、週周性が保たれる、平たく言えば、今週の疲労・ストレスを翌週に持ち越さないようにすることが求められていると言えよう。



図表 1-1-1 ストレスと疲労をどう見るか

(3) 20世紀最後の四半世紀日本の働く人々の過労と過ストレス状態が増大・蔓延した背景

筆者は、かつて、20世紀最後の四半世紀において、多くの先進国でみられ、特に日本の働く人々の間で顕著にみられた蓄積疲労などの過労や過ストレス状態の蔓延・増大の背景には、次のような労働職場の変化があると分析した。(2)

それは、第1に、労働態様と職場や組織環境の変化による心身への負荷の変容と増大であった。身体的負担は、1950年代・60年代には動的筋労作による全身性の負担や疲労が支配的であったが、1970年代、特に80年代以降は、静的筋労作による局所性の負担や疲労が支配的になった。加えて、判断業務や精神緊張・心的疲労を増大させる業務や職場・組織環境が拡大し、しかも、それらがめまぐるしく変化することにより、精神神経的負担や心理的ストレスが急激に増大した。新しく増大したこれらの負荷による疲労・ストレスは、従来の全身性の肉体疲労とは異なり、職場を離れば負荷からは解放され、「食べて寝れば自ずと回復する」という単純なものではなく、回復や適応が容易ではなく、持続・蓄積・慢性化しやすいという特徴があった。

第2に、いくつかの全国的な生活時間調査でも明らかにされていたように、働く人々において、疲労・ストレスの加わる過程である労働・職場生活が時間的心理的に拡張・肥大化するとともに、余暇・家族・家庭生活という疲労・ストレスからの「英気」などの回復過程が圧迫され貧困化したことである。同様のことは、労働・職場の内部でも進み、ゆとりや遊びが切り詰められ、おおらかさや笑いが少なくなり、労働密度が高まり、「気忙しく」なった。

こうして、働く人々の生活過程は、全体として、疲労・ストレスの加わる過程が増強する一方で、疲労・ストレスからの回復過程が減弱し、前者が後者を量的にも質的にも上回るワークライフ・インバランスが進行し、過労と過ストレス状態が増大・蔓延する結果となったのである。

以上のような分析を踏まえ、筆者は、当時、ワーク・ライフ・バランスという言葉こそ用いなかったものの、労働・職場生活と余暇・家庭・地域生活のバランスの回復が必要であると説き、こうしたワークライフ・インバランスの背景には固陋的な性別役割分業システムがあることを考慮に入れて、

政策としては、「実労働時間の短縮と男性の家庭・地域参加の促進」、「男も女も多重役割のトータルな人生へという志向性をもつとりくみへの支援」を提言した。

(4) 「働き方」と「働かせ方」の両方を問うことの重要性

以上のように、我々は、過労・過ストレス状態を、ワーク・ライフ・バランス/インバランスの最も妥当性の高い指標として用いてきた。

過労・過ストレス状態を従属変数（被説明変数）として、独立変数（説明変数）に、性、年齢、社会経済的地位や配偶者の有無、ファミリーステージといった人口学的特性を配して分析してみれば、過労・過ストレス状態でみるワーク・ライフ・バランスが例えば男性と女性のどちらで、あるいは年齢層別や社会経済階層別にはどの層でより広く起こっているのかがわかる。また、残業時間や自由裁量度その他の労働職場特性、職場同士、職務保障（ジョブセキュリティ）といった仕事サイドや、家族間の絆の強さ、その人のタイプA行動などの家族や非仕事サイドの要因変数を配した重回帰モデルで解析することにより、それらの変数がワーク・ライフ・バランスの発現や広がりにはどのような違いを生んでいるのかがわかる。

こうして、過労・過ストレス状態やワーク・ライフ・バランスをもたらしていると考えられる要因を絞り、あるいは特定することができる。とくに仕事サイドの要因に焦点を当てて子細に検討すれば、仕事サイドにおける問題のありかが絞れ、仕事サイドのあり方を具体的に問える。

ところで、筆者は、仕事サイドのあり方のかつて「働き方」と総称し、『働き方』を問う」と言っていたが、今は『働き方』と『働かせ方』を問う」と、「働かせ方」を加えて言うようにしている。

「働き方」とだけ言えば、仕事サイドの要因群は、あたかも働く人自身の志向や意志次第でかなり自由に変えられるような印象が付きまとう。

仕事サイドの要因の多くは、個人の志向や意志だけでは変えられない面があり、一般に、より大状況の要因になるほど、働く者一人一人の意識や行動だけでは変えにくく、経営サイドの規定力・影響力が圧倒的に強くなる。筆者はこうした仕事サイドの要因群を「働かせ方」と呼んだ。「働き方」もまた、個人の自由意志だけではならず、「働かせ方」の影響を大なり小なり受けて決まる。「働かせ方」を問うことなしに「働き方」も容易には変わらない、変えられない。

「働かせ方」は経営サイドが変われば変わる。しかし、経営サイドは労働組合をはじめ働く人々の結束やパブリックイメージのような社会の視線がなければ、変わりにくいし、また、それがなければ、経営サイドがせっかく新しく打ち出した良施策も空振りに終わりかねない。『働き方』と『働かせ方』を問う」取り組みは、労働組合をはじめ働く人々が世論も巻き込みながら進める必要があると考える所以である。

(5) ワーク・ライフ・バランスを脅かす残業時間と帰宅時刻の臨界点

筆者は、1980年代半ば過ぎ、主に大都市圏に居住し働くホワイトカラーを対象とした我々の調査でも、また、他の機関や研究者が行った多くの調査でも、月間残業時間にして50時間前後、勤務日の平

均帰宅時刻にして午後9時頃から10時頃までを超えると、蓄積疲労症状やストレス症状と考えられる心身症状の訴え率が急上昇する傾向にあること、同様のことが、「家族団らん」がもちにくくなる点でも認められることを指摘した(2)。これらの結果は、このような生活時間構造や時間配分を有する「働き方」、言い換えれば、このような「働き方」を余儀なくする「働かせ方」によって、働く人々にワークライフ・インバランスがもたらされやすくなることを示している。

21世紀にはいって、厚生労働省において推進している「過重労働による健康障害防止のための総合対策」や提示している「労働者の疲労蓄積度チェックリスト」でも、「時間外・休日労働が月間45時間を超えること」、「ほとんど毎晩10時以降に帰宅する（夜勤等の勤務形態の場合には、出宅から帰宅までが14時間以上である）こと」をチェックポイントにおいている。それらの文書では、過労死等、脳・心臓疾患を発症した人は、月間時間外労働が45時間を超えている人が多いとしている。

我々が1980年代に見つけた残業時間と帰宅時刻の臨界（物事の性質が不連続的に変わる境界）点には、ワーク・ライフ・バランスの臨界点として、かなり普遍性があることを示唆していると言うことができよう。

(6) ワーク・ライフ・バランスは時間配分だけには因らない

前節では、「家族団らん」が急激に減少し始める月間残業時間や帰宅時刻における臨界点は、過労や過ストレス状態が急激に増加し始める臨界点ともほぼ一致するという分析結果を明らかにしてきた。しかし、こうした生活時間構造や時間配分は、家庭と疲労・ストレスへの影響を左右する極めて重要な要因ではあるが、それですべてが決まるわけではもちろんない。

1) 「(家族重視があれば) 帰宅遅くとも大丈夫!？」(3)

我々は、一方で、長時間労働や遅い帰宅という点では同じであっても、家庭や家族への配慮を働かせることによって、長時間労働や遅い帰宅が家族関係や疲労・ストレスに及ぼすネガティブな影響をかなり修正・緩和できるという調査結果を得ている。

1990年に、我々は、中学生の子どもを有し大都市近郊に居住し、夫が主に中堅サラリーマンとして都心部に通勤する家庭の妻約200人を対象に配票・訪問回収方式で調査を行った。夫の勤務日の平均的タイムスケジュールは、出宅は午前7時54分、出社は8時44分、退社は20時51分、帰宅は22時26分、睡眠時間は約7時間であった。平均で見ても、夫の残業時間は多いことがうかがわれ、帰宅時刻は極めて遅い。

しかし、夫の帰宅時刻と、夫が妻から仕事や会社一辺倒と見られているかどうかということとの関連性はあるものの、決して強くはない。すなわち、勤務日の帰宅がかなり遅い夫でも、妻から、仕事や会社一辺倒ではなく、家族・家庭も重視していると見られている夫が少なくない。妻から、そのように見られている夫ほど、勤務日の帰宅時刻が早い・遅いに関わりなく、朝食だけは家族揃ってとることが多く、また、夫の子どもや妻自身との関係に対する妻の評価は全般に高いという結果であった。

訪問回収時に特に自由回答などから、仕事とともに家族・家庭も重視と妻に評価される夫は、休みの日もゴロゴロだけするのではなく、いわゆる家庭サービスにかいがいしく努め、また、平日は、帰

宅が遅くなる時には事前に自宅に電話を入れておいたり、出張先の宿から自宅に電話したりするなど、限られた時間内で家族同士のコミュニケーション（意思疎通）が図られるよう努めていることがうかがえたのである。

かつて、この調査研究は、「帰宅遅くとも大丈夫!？」という、誤解を招きかねない見出しを付けて全国紙で報じられ、学会発表の折には会場が聴衆で溢れかえるほど注目を集めたのである。

2) 「仕事・会社一辺倒」の「働き方」は堅過ぎる!?(4)

本項では、前項で見てきた「仕事・会社一辺倒」の「働き方」をしている人たちが労働・職場におけるストレスフルなイベントに対してむしろ弱いことを示唆する結果を紹介しておきたい。

私たちは、1986年頃、都内の非製造部門で働く人々を対象に調査し、うち大部分を占めた2000人程の男性オフィスワーカーを対象に、会社に対する態度別に「会社のために尽力し会社に認められたい」とする人々約780人、「無難に勤めて人並みに会社のためになろう」とする人々約610人、「仕事は生活や自分なりの人生のため、会社に特に思い入れはない」という人々約590人の3群に分けて、疲労・ストレスを比較検討した。「会社のために尽力し会社に認められたい」とする人々を即「仕事・会社一辺倒」とするつもりはないが、「仕事・会社一辺倒」の人たちはこの人々の中に最も多く含まれているとは考えられよう。

「会社のために尽力し会社に認められたい」とする人々の特徴は、次の点にあった。まず、「仕事はいつも忙しい」とする者が多く、「仕事のことが頭から離れないことがよくある」という者が著しく多かった。にもかかわらず、仕事による「ぐったり疲労」も抑うつ傾向の頻度は最も低かった。ところが、「業績不振やノルマ未達成」や「重大な仕事上のミス」など労働・職場におけるストレスフルイベントに直面した時の「大変さの程度」の自己評価となると、他の2群の人たちより高かった、すなわち、パニックや動揺の度合いがより激しかったのである。

仕事や会社に自分の人生を懸けているような人が仕事や会社において失敗や躓きに直面した場合、仕事や会社以外に、心の拠り所や「居場所」「避難場所」がないため、パニックや動揺に陥りやすいとは、精神科医がしばしば指摘しているところである。つまり、「仕事・会社一辺倒」の人たちは、しなやかな強さを持ち合せず、しばしば有能、勇猛果敢ではあるが、堅過ぎてもろい場合があるというのである。

3) 帰途「飲みに行くこと」等「寄り道」の功罪(5)

また、我々は、1987年当時、東京都に居住し勤務する30～50歳代の男性約1500数十人を対象に、所定終業後の長時間残業と「寄り道」のそれぞれが健康と生活に及ぼす影響の検討を試みた。「寄り道」の大部分は「飲みに行くこと」であったが、「ジムに寄る」や「〇〇教室に通う」などもそれぞれ若干あった。

所定終業後の過ごし方を、残業が短時間（月間40時間未満）か長時間（月間40時間以上）かの2値変数と「寄り道」をするかしないかのもう一つの2値変数を組み合わせて、4群に分けた結果は、①短時間残業のみ群30.1%、②長時間残業のみ群49.1%、③短時間残業・「寄り道」群8.1%、④長時間残業・「寄り道」群10.6%であった。

「飲みに行くこと」などの「寄り道」によって、「仕事によるぐったり疲労」と「心労過労・心労による健康不安」が緩和される傾向が見て取れた。しかし、一方で、「寄り道」によっては、長時間残業と同様、不規則な食生活、家族団らんの減少などがもたらされる他、特に「飲みに行くこと」によっては、栄養のアンバランスや飲酒頻度の増加、それによる肝疾患等の健康不安の強まりがもたらされていたことにも注意が必要である。

(7) 乳幼児のいる共働き家庭における夫の家事・育児分担は妻と夫の両方の健康にプラス

我々は、1990年代前半、東京圏内に居住し働く、乳幼児を保育園に預ける共働き家庭の妻と夫、約80組を対象としたパイロットサーベイ(6)と、約250組を対象に、ペア分析を可能にしたデザインでの本調査(7)を行った。夫の家事・育児分担割合については、夫と妻の双方から、10項目に亘り、7件法で回答を得た。妻による評価の方が夫自身による評価よりも、全体的には厳しかったが、それほど大きな差はなく、かつ、両者の間には高度な相関関係が認められたので、以下の分析では、夫の家事・育児分担割合を用いて、夫を分担高群・中群・低群の3群に分け、夫の家事・育児分担が夫自身と妻の生活と健康に及ぼす影響を3群別に比較検討した。

その結果は、まず、家事・育児分担高群の夫ほど、残業時間が少なく帰宅は早いというものであった。また、夫の家事・育児分担が高群なほど、夫・妻とも早く就寝し、平日の平均睡眠時間が7時間前後と、分担低群の夫の6時間未満に比べて長かった。これは、主には、親の生活時間が子どもに合わさってくることによるものと思われた。米国アラメダ・カウンティ・スタディにおける大規模長期の追跡研究の結果、健康長寿との関係で奨められている七つの生活習慣の一つは睡眠時間であり、7～8時間が最適とされている。さらに、夫が分担高群であるほど、夫も妻も、疲労・ストレス症状の訴え率は低く、健康状態の自己評価(セルフ・レイテッド・ヘルス。主観的健康度ということもある)は高い傾向にあった。

夫の家事・育児分担の高低と、こうした生活時間との関係は、家事・育児分担があるため、残業を早く切り上げ帰宅も早くなるという関係と、残業が少なく早い帰宅が可能のために、家事・育児分担割合も大きくなるという関係の両方が考えられるが、現実には前者の側面が強い、すなわち、夫と妻が仕事との調整に工夫し努力している結果であると思われた。

それは、以下にみる、家事・育児分担中群以上の夫が家事・育児分担をどのように受け止め対処しているのかにうかがうことができる。表1によれば、仕事と職業生活面において、過半の者が業績を上げたり仕事が遅れたりすることや残業ができないことを、不利やマイナス影響と受け止め、かつストレスに感じるとしていた。しかし、同時に、3分の1強の者が仕事の内容や質、あるいはその効率的処理、また、職場の人間関係にプラスになっていると回答していた。他方、余暇や家庭生活や自分という面においては、4分の3前後の者が家庭での安らぎや自分の趣味等やりたいことが妨げられストレスに感じるとする一方で、過半の者が家事・育児分担によって、子どもや妻への理解が進み、接し方が変わり、家族間のコミュニケーションや絆が深まり、子どもの成長や生活世界、さらに自分自身の生活自立にプラスになっていると評価していた。最後、家事・育児分担の影響は総合的にみて、「プラス(>0)」か「どちらとも言えない(≒0)」か「マイナス(<0)」かを尋ねた結果は、「プラス(>0)」だ

とする者が7割前後にのぼり、「マイナス(<0)」だとする者は1割にも満たなかった。

小さな子どもを抱える共働き家庭において、夫がある程度以上家事・育児分担を引き受けることで、夫の仕事は時間的に制約を受け、自由時間は少なくなるものの、家庭役割を通じて得ていると思えるものも多く、さらにFamily-to-Work enrichment (8) (家族関係が充実し家庭生活が良くなったことの影響が仕事や職場生活に及ぶこと) も一部に見られ、家族単位でのワークライフ・シナジー (9) も生まれつつあることを示唆する結果であった。

図表 1-1-2 家事・育児分担の影響の本人による評価(山崎ら, 1991) (6)

実数(%), N=44(家事・育児分担をよくしている夫のみ)

◆家事・育児分担による不利やマイナス影響:		かなり/少しある	かなり/少しストレス
A. 仕事や 職場生活面	①業績が上がらなかつたり仕事が遅れたりすること	17(38.6)	15(88.2)
	②職場・仕事に関係したアフター5の付き合いができないこと	29(65.9)	11(39.3)
	③残業ができないこと	21(48.8)	13(61.9)
	④遅刻・早退をすること	24(54.5)	7(30.4)
	⑤会社(仕事)を休むこと	24(54.5)	9(40.9)
	⑥上司との関係にひびくこと	4(9.3)	
	⑦同僚・部下との関係にひびくこと	5(11.6)	
B. 余暇や家庭 生活、気持ち面	①家庭で安らぎが得られないこと	20(45.5)	14(73.7)
	②自分の趣味や、やりたいことが思うようにできないこと	35(79.5)	25(75.8)
◆家事・育児分担によるプラス影響やメリット:		かなり/少しある	
A. 仕事や 職場生活面	①仕事の、特に内容や質にプラスになっている	16(36.4)	
	②仕事を効率的に処理するようになった	16(36.4)	
	③職場での人間関係が広がったり深まったりした	16(36.4)	
B. 余暇や家庭 生活、気持ち面	①夫婦間のコミュニケーションや絆が深まった	29(65.9)	
	②主婦の立場や行動について理解が進んだ	28(63.6)	
	③子どもの発達や子どもの世界について理解が進んだ	39(90.7)	
	④子どものしつけや教育の仕方が変わった	22(51.2)	
	⑤自分ひとりでも生活していけるだけの技術や能力が身についた	18(42.9)	
	⑥地域に、共感しあえる新しい友人や知人ができた	24(54.5)	
	⑦子どもの成長にプラスになっている、子どもにより刺激を与えている	29(69.0)	
	⑧人間としての幅や奥行きが増した	23(53.5)	

(8) 仕事と家庭の両立に支援的な職場の条件

仕事と家庭の両立というテーマでの調査・研究は、国内外とも20~30年も前からあり、前節で紹介した、共働き家庭における夫の家事・育児分担に関する研究も、15年以上も前に行われたものである。その後、日本では、21世紀に入り、家事や子育てなど家族・家庭の両性責任の議論が急激に活発化し、政府レベルでも企業レベルでも、「ワーク・ライフ・バランス」というキャッチフレーズを掲げて、仕事と家庭や余暇などとの両立をめざす取り組みが展開されるようになってきた。

ワーク・ファミリー・コンフリクト(Work-Family Conflict, WFC)とは、「個人における仕事と家庭からの役割要請がいくつかの点で互いに両立しないような役割間葛藤のこと」、すなわち、仕事と家庭の役割間葛藤である。WFCには、WtoFC (Work-to-Family Conflict, 仕事から家庭へのコンフリクト) (10)とFtoWC (家庭から仕事へのコンフリクト) の2種類がある。「働き方」や「働かせ方」を問う立場からは、当然にも前者のWtoFCが重要な指標となってくる。WtoFC (仕事から家族へのコンフリクト) は、「休養や自分の趣味・活動にあてたい時間を、かなり仕事でとられる」や「仕事のことが頭から離

れず、家族にうまく関われない」などの項目から成り、そのスコアが高いほど、仕事に時間やエネルギーを取られ、家庭での役割が圧迫・阻害される傾向にあることを示す。

WFC（仕事と家庭の役割間葛藤）は、ワークライフ・インバランスの一種と言える。ワークライフ・インバランスは、すべての働く人々に適用できるが、WFCは、働く者が主に同居家族を有し、その家族の中で、例えば働く女性ならば、同時に妻とか母親あるいは子といった役割を有する場合に有効な指標となる。

我々(11, 12)は、日本の化学産業関連企業に勤務する中壮年男女労働者を対象に質問紙調査を行い、WtoFC（仕事から家庭へのコンフリクト）の規定要因、ならびにそれらが家族団らん、蓄積疲労・抑うつに及ぼす影響について分析・検討した。

この調査研究によっても、まず確認できたことは、WtoFC（仕事から家庭へのコンフリクト）が蓄積疲労と抑うつに対して強い影響を及ぼし、また、子どもを有する家庭における家族団らんを低下させるという、これまでにみてきたワークライフ・インバランスと過労・過ストレス状態や家族団らんとの関係性と同様の結果が得られたことであった。

同時に、この調査研究で新たに分かったことは、仕事の要求度Job demandsは高いほど、すなわち、仕事が量的質的に過重なほど、他方、自由裁量度job controlは低いほど、また、通常の帰宅時刻が21時以降という人ほど、WtoFC（仕事から家庭へのコンフリクト）のスコアが高かったことに加えて、両立支援的組織文化があるという職場で働く人ほど、WtoFCスコアが低かった点である。ここで言う両立支援的組織文化がある職場とは、「個人や家庭の諸事情に対して理解があり適切に対応してくれる」、「育児休業や介護休業など両立支援制度の利用が昇進・昇格に不利にはならない」などの条件をもつ職場のことである。そういう文化や風土、そして、それらが支え、かつ支えられている制度の存在が両立支援的に作用しているという結果は、やはり示唆的な結果であった。

(9) 働きやすい職場で働く職員が提供するサービスの質は高い？

ここでは、これまでの話とは少し異なり、健康的な「働き方」と「働かせ方」が働く人々の健康のためだけではなく、サービスを提供される/受ける人々、したがって施設やサービス業の経営体にとっても有益である可能性を示唆した調査研究結果を示したい。

我々(13)は、全国の約150の精神障害者社会復帰施設のケア職員約600人と施設利用者1000人を対象に調査し、各施設の値には平均4人のケア職員と平均6、7人の施設利用者の平均値を充てて、施設を単位として、つまり、どういう職員集団が働く施設の利用者で提供されているケアへの満足度が高いかを分析・検討した。

その結果、ケア職員の職務満足度や提供しているケアへの自己評価が高い施設ほど、提供されているケアへの利用者満足度も高いという強い相関関係が認められた。さらに、ケア職員の職務満足度や提供しているケアへの自己評価と利用者満足度の両方を共通に左右する労働・職場関連ストレスがあること、言い換えれば、ストレスフルな労働・職場はそこで働く職員の職務満足度を押し下げるとみならず、利用者に提供するケアの質と提供されているケアへの利用者満足度をも押し上げているこ

とが明らかになった。

そうした労働・職場関連ストレスの中でも、両社に共通に最も効いていた労働・職場関連要因は二つあった。一つは、ケア職員としての職務・役割が適切、明確に設定できているかどうかということ、もう一つは、職員間のコミュニケーションや協働関係が良好かどうかということであった。この調査研究の枠組みと結果は、このような労働・職場関連要因の改善こそ最も妥当なとりくみであり急務であることを世界でも初めて実証し示唆にも富むものとして高く評価されているのである。

(10)「健康職場」の考え方とストレスを変えるとりくみ

1) ストレス・コントロールのとりくみと健康職場の概念

1970年代から1980年代にかけて、世界の先進工業諸国でもわが国でも、「ストレスフル時代」「ハイストレス社会」が時代のキーワードとなる中、「ハイストレス時代の生き残り学」や「ストレスを貯めない法」「ストレス解消術」「ストレスと付き合う法」など、ストレス・コントロール、つまり、すでに生じているストレスを各人がいかに処理するかという議論やテクニックが巷に溢れた。それに比べて、ストレスをもたらす原因になっているストレスのコントロールに関する議論やとりくみはほとんど聞かれなかった。こうした状況は、1990年代に入って、批判され反省されるようになってきた。

世界的に著名なイギリスの職業性ストレス研究者クーパー博士ら(14)は、健康職場（ヘルシー・オーガニゼーション）・健康志向（ヘルシー・マインド）の概念を提唱した。逆説的に言えば、健康職場とは、職場に過度のストレスがなく、あるいは本質安全化が図られている（不注意でミスが生じても事故を未然に防止するシステムが用意されている）ために、ストレス解消法に熱心に取り組んだり不断に細心の注意を払ったりする必要のない職場のことであるとされている。それは、労働・職場関連ストレスのコントロールを重視し、ストレス・コントロールに執心しないでも済むような労働・職場環境づくりを目指す考え方である。そして、それこそ健康志向の発露だというのである。

2) ストレスを変えるとりくみの難しさとはじめ方

ストレス・コントロールのとりくみには、ストレス・コントロールのとりくみとはまた違った意味での困難が伴う。それは、労働・職場関連ストレスが企業の経営方針や人事労務管理制度や労働条件そのもの、言い換えれば、「働かせ方」に係わるものであり、働く者個人の力では変えられないものが少なくないという点から来る困難である。ストレス・コントロールなら、職場と関係なしに一人でやろうと思えばできるが、ストレス・コントロールとなると、職場の人間関係の中でも相対的に最も可変性の高い同僚との人間関係由来のストレスですら、一人では変えにくい。相手も変わってくれなければ、人間関係由来のストレスは変わらない。

労働・職場のストレスを変えるとりくみについて、筆者らは、直接には、そういうとりくみに係わっていないが、そういうとりくみの一環としての調査研究なら、これまで何件かに係わってきた。筆者は、その経験から、労働・職場のストレスを変えるとりくみについて、特に何から始めるのかについて、重要と思われる点を指摘したい。

筆者らは大抵、調査に先立って、労働・職場のストレスを把握するために設定する調査項目を、

当事者である職員に集ってもらい、グループ・インタビューやディスカッションによってリストアップすることから始める。職員は日頃気になっているストレスをどんどん挙げてくる。かつ、他の職員・同僚はどう感じているのだろうかという関心からも挙げてくる。その結果、調査項目は痒いところに手が届くような内容になり、回答する職員も「よくぞ聞いてくれた」とでも言いたげに調査票に興味を示し、その調査・分析結果は多くの職員にとって待ち遠しいものになる。実際、結果を見た職員は、「結構みんなも自分と同じように感じているんだ」と、発見と驚きの声を上げる。

筆者らは、調査・分析結果を当該職場のできるだけ職員全員に返し、説明し、議論してもらおうようにしている。職員たちは、調査・分析結果を通して、自分たちの職場が抱えている問題について、自分の個人的主観的経験を超えた共通認識を得て、「こんなに多くの職員にとってストレスフルな労働・職場をどうするか」といった議論も出始める。そのとき、筆者らは、「ストレスを変えたりくみがいよいよ始まる」と思えてくる。

労働・職場のストレスを変えたりくみが始まるためには、職員一人一人が自分にとってストレスフルな労働・職場の環境や条件の問題を決して一人で抱え込まないで声を上げること、そのために、職員全員の声をできるだけ集める、あるいは職員全員の声が集まる機会を設けること、そして、問題を職員全員で共有し、話し合っただけで共通認識を得ることが必要なのである。

(11)「健康職場」の新しい考え方と「健康で元気に働き続けられる職場」の条件

前節でみてきたように、「健康職場」は、労働・職場関連のストレスが過度に存在しない職場、あるいは、健康的な「働かせ方」ができていく職場であるということもできる。しかし、このような「健康職場」や健康的な「働かせ方」は、上から、つまり、企業や会社のトップから、あるいは外部機関から与えられるようなものでは決してない。企業から職場に至るさまざまなレベルでの労働者間の共感・共有・共同を基礎にした労働者の参加・参画（意思や政策の決定過程におけるいわば主体的積極的な参加を特に参画と呼ぶことがある）を通して、経営トップや管理職とともに、あるいは経営トップや管理職を巻き込みながら創り上げていくものである。

米国における長年の産業ストレス研究者であるJ. ハウス博士(15)は、「健康職場」モデルに、労働・職場のストレスをコントロールし得る上位の要因として労働者の参加・参画を組み込んでいる。そして、労働者のさまざまなレベルでの参加・参画は、労働者の良好な状態や健康に対し直接的な効果を有するとともに、ストレスが労働者の健康などに及ぼす影響を緩和・緩衝する効果も有するとの仮説を述べている。

筆者は、労働組合こそ、上述した労働者の主体的積極的な参加・参画を主導・促進し、労働者集団の要（かなめ）に位置することが期待される存在だと考えるものである。

近年、ストレス研究分野で世界的に注目されている理論・概念に、健康生成モデルとストレス対処・健康保持能力概念SOC（Sense of Coherence）がある(16)。SOCは、個人レベルで言えば、強烈なストレスに直面しながらも、それにめげることなく、健康と生活と自己を守るばかりか、ストレスを自らの成長・発達、健康増進の機会と糧にさえ変えて、明るくたくましく強く生きていく力

を概念化したものである(17)。こうした個人レベルのストレス対処能力概念を集団や組織レベルに適用した「ストレス(広義)特にストレッサーへの対処能力の高い職場」という観点からの研究と実践が探求されている(18)。

それは、誤解を恐れずに言えば、たとえジョブディマンズ(職務上の要求度)が高くとも、明るく元気に働いて、もっと働きやすい職場へとつくり変えていける潜在能力を持った職場、さらに平たく言えば、「大変だけど明るく元気でいられる、良くなる希望の持てる職場」である。前節で紹介した「健康職場」「健康志向」概念を提唱したクーパー博士らも(19)、21世紀に入って、そうした観点からの研究と実践を推進している。

実は、筆者も、同じような問題意識から、クーパー博士の試論等も参考にしつつ、「(たとえ今はきつくとも)健康で明るく元気に働き続けられる職場の条件」として仮説的に以下の六つの条件を提示し、研究室の院生諸氏などとともに実証研究に取り組み始めている。その条件とは、①情報の共有が図られている職場、②コミュニケーションが良好で、相互理解や相互支援協力のある職場、③ものが言える職場、④一人の人間として尊重されていることを感じられる職場、⑤価値観や目標がある程度共有されている職場、⑥学びのある、成長の得られる職場、というものである。

「健康職場」もワーク・ライフ・バランスも、桃源郷としてあるもの、あり続けるものではない。不断に追求されるものとしてある。上述した条件を持った職場・組織こそ、「健康職場」とワーク・ライフ・バランスを不断に追求できる職場・組織であり、希望と期待の持てる職場・組織なのである。

(12) おわりに ～まとめに代えて～

本稿は、ワーク・ライフ・バランスをめぐる従来の議論に、次のような点を新しく付け加えたものとする。

第1に、ワーク・ライフ・バランス/インバランスの評価基準を過労と過ストレス状態の出現に置くことと、それを基準に、「働き方」とそれを規定する「働かせ方」の両方を問うことの重要性を説いた。

第2に、ワーク・ライフ・バランスを脅かし始める、月間残業時間や平均帰宅時刻の臨界点がそれぞれ50時間前後、夜9-10時頃にあること、しかし、ワーク・ライフ・バランスは、こうした生活時間構造だけには依らないことを明らかにした。

第3に、ワーク・ライフ・バランス実現に向けては、男性が変わる、男性を変える、とくに男性の家庭参加が促される点にカギがあることを強調した。

第4に、ワーク・ライフ・バランスは、仕事の質の向上にもつながり、会社にとってもプラスになる可能性を有することを指摘した。

第5に、ワーク・ライフ・バランスの「働かせ方」は、働く者同士の問題の共有に始まるボトムアップ方式の話し合いができる職場かどうかにかかっており、その点での労働組合の役割は極めて大きいことを強調した。

参考文献

- (1) Perlin L, 1989. The sociological study of stress. *Journal of Health and Social Behavior* 30: 241-56.
- (2) 山崎喜比古： ホワイトカラーにみる疲労・ストレスの増大とライフスタイル. *日本労働研究雑誌*, 34(5), 2-19, 1992.
- (3) 山崎喜比古, 坂野純子, 小原裕子, ほか： 夫の働き方と健康管理に関する調査報告書. 東京大学医学部保健社会学教室, 1990.
- (4) 山崎喜比古, 朝倉隆司： 技術革新下における労働者の生活と健康（その2）オフィス労働者を中心に, *労働衛生研究*, No.9, 東京都立労働研究所, 1988.
- (5) 山崎喜比古, 近藤美智子, 平井陽一, 朝倉隆司： 大都市勤労者の労働生活の質と健康—帰途行動と健康習慣—, *労働衛生研究*, No.11, 東京都立労働研究所, 1990.
- (6) 山崎喜比古, 坂野純子, 林千冬, ほか： 家事・育児を分担する男性の新しいライフスタイルとコンフリクト. 東京大学医学部保健社会学教室, 1991.
- (7) 山崎喜比古, 朝倉隆司, 小木曾道夫： 共働き夫婦のライフスタイルと疲労・ストレス, *労働衛生研究*, No.15, 東京都立労働研究所, 1994.
- (8) Wayne JH et al. The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences, *Journal of Vocational Behavior* 69: 445-461, 2006.
- (9) 大沢真知子： ワークライフシナジー—生活と仕事の<相互作用>が変える企業社会—. 岩波書店, 2008.
- (10) Frone MR, Russell M (1992). Prevalence of work-family conflict: are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior* 13, 723-729.
- (11) 加藤礼子・山崎喜比古(指導教員)： 日本の化学産業関連企業に勤務する中壮年男女労働者におけるWork-to-Family Conflictの規定要因ならびにそれが家庭参加・蓄積疲労・抑うつに及ぼす影響についての検討. 東京大学大学院医学系研究科健康科学・看護学専攻平成17年度修士論文集, 105-112, 2006.
- (12) Kato, M. Yamazaki, Y.: An examination of factors related to work-to-family conflict among employed men and women in Japan. *Journal of Occupational Health*. (In press)
- (13) 小澤恵美・山崎喜比古(指導教員)： 精神障害者社会復帰施設における労働職場特性と職場満足及び援助の質との関連. 東京大学大学院医学系研究科健康科学・看護学専攻平成13年度修士論文集, 177-184, 2002.
- (14) Cooper CL, Cartwright S: Healthy mind, healthy organization. A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*. 47, 455-471, 1994.
- (15) House JS, Cottington EM (1986). Health and Workplace. In L. Ailen and D. Mechanic (eds) *Application of Social Science to Clinical Medicine and Health Policy* (Rutgers University Press, New Brunswick N)
- (16) 山崎喜比古・吉井清子監訳、A. アントノフスキー著『健康の謎を解く：ストレス対処と健康保持のメカニズム』有信堂。（原書：Aaron Antonovsky. *Unraveling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well*. 1987.）
- (17) 山崎喜比古, 戸ヶ里泰典, 坂野純子（編）：ストレス対処能力SOC, 有信堂, 東京, 2008.
- (18) Feldt T, Kinnunen U, Mauno S: A meditational model of sense of coherence in the work context: a one-year follow-up study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 461-476, 2000.
- (19) Cooper CL, Williams S, et al.: *Creating Healthy Work Organizations* Chichester: Wiley, New York, 1997.

2. 健康職場づくりとコミュニケーション

関 圭子
東京大学大学院医学系研究科
修士課程

(1) 健康職場づくりの機動力：コミュニケーション

「健康職場」とはどんな職場だろうか？アメリカ国立労働安全衛生研究所の1996年の報告で「ヘルシー・ワークプレイス (Healthy Workplace)」とは、“従業員のウェル・ビーイング (身体的・精神的及び社会的に良好な状態) と企業の収益性、生産性の双方が両立している組織”と定義されている (Sauter et al. 1996)。この定義のポイントは、“企業のパフォーマンス”と“従業員の健康”という2つの要素が重要であることが強調されていることである (Jaffe 1995)。1990年代初頭のバブルの崩壊以降、日本の企業の多くがリストラクチャリングにより経営のスリム化を行い (学習院大学経済経営研究所2008)、またグローバルな国際経済競争が高まる中、収益を重視した経営を余儀なくされてきた (厚生労働省2007)。こうした中、よく聞かれるのが「従業員に疲弊感が高まっている」という声である (日本経済新聞2007/10/1)。平成19年の国民生活白書によると、普段の仕事で身体の疲れや仕事上のストレスをどの程度感じているか聞いたところ、「身体の疲れ」については「とても感じる」「やや感じる」と答えた人は、正社員では男性で82.9%、女性で84.1%、パート・アルバイトでも男性で69.3%、女性で78.3%と高い割合を示している。また、「仕事上の不安や悩み、ストレス」については、正社員の男性で77.7%、女性で79.2%、パート・アルバイトの男性で57.3%、女性で73.7%となっており (内閣府2007)、疲弊感が高まっていることが伺える。こうした状況を背景に、厚生労働省も職場におけるメンタルヘルス・過重労働対策を打ち出しており、多くの企業でもそうした取り組みが行われている。では実際に、①健康職場に求められる要素、②健康職場づくりによる効果、そして③健康職場づくりの推進力とは具体的に何なのか、欧米の先行研究 (Grawitch et al. 2006) を例に紹介する。

①健康職場に求められる要素

米国心理学会によると、健康職場には“ファミリー・サポート”、“従業員の成長・能力開発”、“健康と安全”、“従業員の参加”という要素が求められるとしている。ここで紹介する先行研究の筆者らは、これをさらに整理し、健康職場に欠かせない5つの要素をあげている。

- 1) ワーク・ライフ・バランス： 従業員は仕事以外にも個人の生活があり、その責任を担うためには柔軟な働き方ができる職場でなければならない。
- 2) 成長・能力開発： 従業員が自分の知識やスキル、能力を高め、それを仕事に生かすことのできる機会が必要である。このような機会があることが、従業員の組織へのコミットメントを高め、社内でさらにキャリアを積んでいくことに繋がると考えられる。
- 3) 健康と安全： 会社は予防、診断、健康リスクへの対処を通じて、従業員の心身の健康を最大化さ

せなければならない。具体的な例としては、健康診断、ストレス・マネジメント・トレーニング、管理職の研修、カウンセリング、安全教育などの提供などである。

- 4) 仕事の成果が認められること：従業員がどれだけ会社に貢献したか、またその仕事のプロフェッショナルとして達成したことを会社がきちんと認めることが必要である。ボーナスや昇給などの金銭面の報酬だけでなく、表彰式を行ったり社内報に記事を掲載し、その個人の業績を従業員全員の前で讃えることで、従業員は自分にプライドを持ち、さらに成果を上げようとモチベーションが高まる。
- 5) 意思決定への参加：組織が抱える問題を解決するために社員の意見や考え方を取り入れるべきである。そうすることで従業員は意思決定への参加が促され、裁量権が広がり、自ら仕事のやり方を決められるようになり、主体的に企業経営に参加するという循環を作ることができる。

②健康職場づくりがもたらす効果

健康職場は従業員のウェル・ビーイングと企業の収益性・生産性に資すると冒頭で述べたが、具体的にはどのような効果がもたらされるのか。またそれはプラス、マイナスどちらに働くのかを以下の表に示す。これらは、いずれも実証的な研究により明らかにされたものである。

図表 1-2-1 健康職場づくりによる効果

		効果	効果の方向性
健康職場	従業員のウェル・ビーイング	身体の健康	↑
		精神面の健康	↑
		ストレス	↓
		モチベーション	↑
		コミットメント	↑
		職務満足度	↑
		モラル	↑
		職場の風土	↑
		企業の収益性・生産性	競合他社に対する優位性
	業績・生産性		↑
	欠勤率		↓
	離職率		↓
	事故・疾病率		↓
	コスト削減効果		↑
	就職先としての人気		↑
	製品・サービスの質		↑
	顧客満足度		↑

Grawitch MJ, Gottschalk M, and Munz DC(2006)

The Path to a Healthy Workplace: Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-being and Organizational Improvement Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 58, No. 3, 129-147

を元で作成

③健康職場づくりの推進力

健康職場が従業員のウェル・ビーイングと企業のパフォーマンスの向上に寄与するのであれば、健康職場づくりの推進力となるものは何か？スタンフォード大学ビジネススクールのフェファール教授は、「コミュニケーションは、健康職場づくりを推進していくのに非常に重要である」と述べている

(Pfeffer 1998)。また組織行動の分野で著名なコンサルタントであるフィッツ・エンズ博士は、コミュニケーションは健康職場の持つ5つの要素の基盤となるものであると述べ、特に重要な3つの機能について説明している (Fits-enz 1993)。

1) ボトムアップコミュニケーション：従業員の要求をくみ上げる機能

従業員の要求をボトムアップのコミュニケーションにより経営に伝え、その要求を満たすよう施策が策定されるようになる。

2) 双方向のコミュニケーション：健康職場づくりの原動力

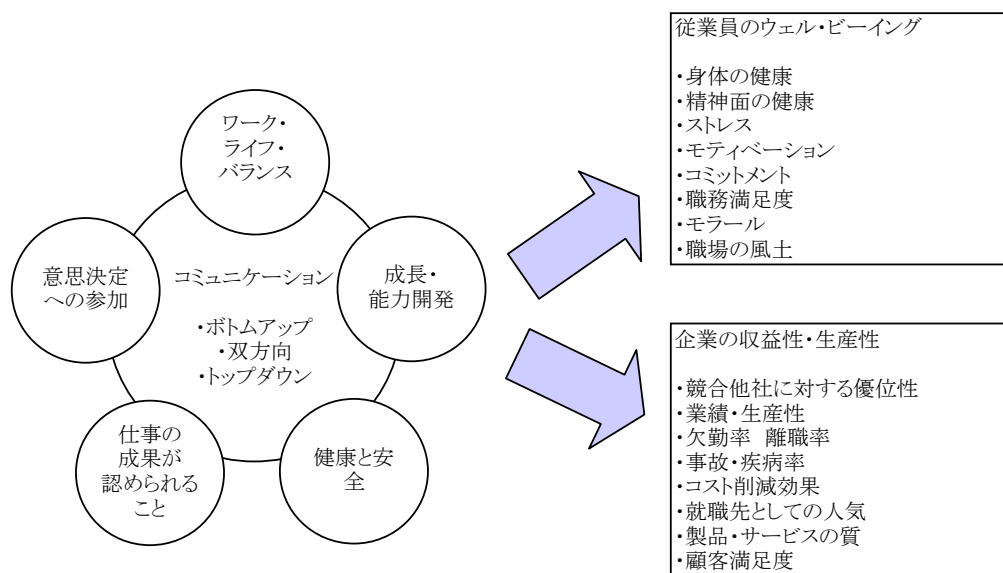
施策の内容が経営から従業員に伝えられ、従業員はその施策に対するフィードバックを経営に伝える。この双方向のやり取りによって施策の実施が推進される。

3) トップダウンコミュニケーション：健康職場づくりの推進の起爆剤

経営トップが、会社が健康職場づくりに本気で取り組んでいるというメッセージを伝えることにより、滞りがちな施策の実施が推進される。

本節の①～③で述べた内容は以下のような図でまとめられる。

図表 1-2-2 健康職場の要素、推進力、効果



Grawitch MJ, Gottschalk M, and Munz DC(2006)

The Path to a Healthy Workplace: Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-being and Organizational Improvement Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 58, No. 3, 129-147

を元に作成

次節では、職場におけるコミュニケーションの改善が従業員のウェル・ビーイングにどのような効果をもたらしたのか、具体的な事例を紹介する。

参考文献

- 学習院大学経済経営研究所編（2008）『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス—成果測定のための評価指標』 第一法規出版
- 厚生労働省編（2007）『労働経済白書』 国立印刷局
- 内閣府（2007）『国民生活白書』 時事画報社
- 日本経済新聞社「働くニホン現場発」『日本経済新聞 2007年10月1日朝刊』
- Sauter, S., Lim S., & Murphy, L. (1996). Organizational health: A new paradigm for occupational stress research at NIOSH. *Japanese Journal of Occupational Mental Health*, 4
- Jaffe, D. (1995). The healthy company: Research paradigms for personal and organizational health. In S. Sauter & L. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress*. American Psychological Association.
- Grawitch, M.J., Gottschalk, M., Munz, DC. (2006). A Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-being, and Organizational Improvements. *Consulting Psychology Journal; Practice and Research*, Vol. 58, No 3
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Harvard Business School Press. Boston
- Fitz-enz, J. (1993). The truth about "best practice." *Human Resource Planning* 16

（2）健康職場づくりに向けた職場コミュニケーション改善の取り組み～英国における事例

以下では、英国の政府系組織において取り組まれた包括的なコミュニケーション改善のプログラムとその効果について述べた組織心理学分野の大家であるクーパー教授らの論文（Cartwright, Cooper, and Whatmore, 2000）を紹介する。ストレス研究においては、不十分なコミュニケーションは職場におけるストレスと不満足 of 潜在的な要素であり、特に働く環境が変化するときや、方向性が不確かな時にそれが顕著であることが先行する研究で言われている。また組織全体の効率を高めるには、下から上方向及び水平的なコミュニケーションをもっと重要視すべきであるということも指摘されてきた。さらに様々な組織において、コミュニケーションを改善するための取り組みがなされてきたが、その多くは特定の従業員を対象としたものや対人スキルトレーニングなど、コミュニケーションの特定の側面にのみ焦点を当てたものであった。本来組織のコミュニケーション改善施策は、組織のあらゆるレベルとコミュニケーションのあらゆる側面を対象とした包括的なアプローチであるべきであり、この事例はそうしたアプローチによるものである。

①プログラム実施前の状況

当該の組織は、英国全土に25万人以上の従業員を抱え、スタッフが1人のみのオフィスもあれば、1,000人以上のスタッフのいるオフィスもあった。他の政府系組織と同様に、業務の効率化や数値目標の設定といった変化にさらされていた。従業員には裁量権の拡大やチームでの協働が求められるようになったが、地位を重要視し、上からの指示を待つといったそれまでの文化とのギャップに悩む従業

員が多かった。結果として、休職やストレス関連疾患の増加など、健康問題が深刻になっていた。そこで、1996年にストレス度測定調査が行われた。その対象として英国南東部にある本社機能の2部門が選ばれた。1つはコミュニケーション改善プログラムを実施する部門で、従業員数は530名、もう1つはプログラムを実施しない部門で、従業員数は200名強であった。初めに6名の上級管理職と1対1での面談、そして105名の従業員とのフォーカスグループインタビューが行われ、職場における健康と人々のウェル・ビーイングに影響する要素が何かについて議論がなされた。次に全員に対してストレス度を測定する質問紙調査が行われた。改善プログラム実施部門からの回答は253名（47%）、プログラムを実施しない部門からの回答は90名（40%）であった。質問の内容は、タイプA行動、物事への対処能力、ストレス対処能力、ストレス源、職務満足感、健康状態である。面談及びフォーカスグループインタビュー、質問紙調査からは表のような結果となった。

図表 1-2-3 ストレス度測定調査結果(プログラム実施前)

調査項目		調査結果
タイプA行動(注1)		労働者全体を対象とした調査結果よりも低値
物事への対処能力		労働者全体を対象とした調査結果よりも高値
ストレス対処能力		一部の項目を除き、労働者全体を対象とした調査結果と同レベル
ストレス源	仕事	仕事量が多い、仕事の締め切りがきつい
	役割	何を期待されているのかがあいまいで、時によって違う
	人間関係	上司との関係が良くない、上司には人間関係スキルが不足している、人を非難する組織文化がある
	キャリア	失業への不安、キャリアを開発する機会がない、評価制度への不満
	コミュニケーション・組織構造・風土	短期間での急速な変化により、組織が進む方向が見えず、従業員の間に不安と混乱がある。情報提供は週1回発行されるニュースレターに頼っており、対面でのコミュニケーションが無い。意思決定の背景はほとんど説明されず、うわさや誤解を招いている。
	ストレス度	労働者全体を対象とした調査結果よりも高値
	職務満足度	同上の調査結果よりも低値
健康度		同上の調査結果よりも低値

(注1) 狭心症や心筋梗塞など虚血性心疾患の発症率が高い行動パターン。その特徴は、速さと気短さ、精神的で競争的、仕事熱心であることとされている(山口・金井編2007年) Cartwright, S., Cooper, CL, and Whatmore, L. (2000). Improving communications and health in a government department. Healthy and productive work: an international perspective, Routledge, USA を元に作成

②改善プログラムの実施

経営層はストレス度調査の結果を重く受け止め、改善プログラムの実施が決定された。プログラムの目的は、ストレス源を除去、減少させることであり、会社全体よりも部門単位で取り組むほうが適切であると判断された。改善プログラムは労働者全体に対する同様の調査結果との平均点の差が大きい項目を優先することとなったが、最も平均点の差が大きいキャリアに関することは人事制度の変更が必要であり、部門レベルでの取り組みは不可能であるため、2番目に平均点の差が大きいコミュニケーション・組織構造・風土の改善プログラム（以下、コミュニケーション改善プログラム）が実施されることとなった。

コミュニケーション改善プログラムの内容は22項目にわたるが、その基盤となる戦略は以下の3つであった。

- 1) 部門長からの直接的なコミュニケーションの増加：部門長と従業員のQ&Aセッションを開き、会社の決定事項の背景や今後の方向性について説明する機会の創出など。

- 2) 対面でのコミュニケーション機会や、インフォーマルなコミュニケーションネットワークの増加：チャリティイベントなど仕事以外にお互いを知る機会の創出など。
- 3) 従業員が意見をアイデアや意見を述べる機会の増加：仕事の改善提案を行うしくみを作り、良いものは表彰する、不満や意見などを寄せる意見箱や、他部門の仕事内容を理解するためのプレゼンテーション機会の創出など。

上記の戦略に基づく従業員間、部門間、会社全体のコミュニケーション改善プログラムの他、従業員個人に対するストレス・マネジメント・トレーニングが希望者に対して行われた。8割以上の従業員は当該部門に6年以上在籍しており、さらにその半数は15年以上同じ仕事に従事していた。そのため、従業員に思い込みや固定観念が存在し、それが積極的なコミュニケーションやものごとへの積極的な取り組みを妨げていることがうかがえた。これを払拭することが、トレーニングの目的である。最終的には部門に所属する3割の従業員がトレーニングを受講した。

③改善プログラムの効果

コミュニケーション改善プログラムの開始から2年後、効果測定が行われた。前回と同様にフォーカスグループインタビューと質問紙調査によりストレス・レベルの測定とプログラムの評価が行われた。

プログラム実施後の調査結果では、プログラムが、コミュニケーション・組織構造・風土の認識、物事への対処能力、職務満足感にプラスの影響を与えたことが明らかになった。しかしストレス・レベルについては、プログラム実施後も労働者全体のそれよりも高値であり、また健康に対する効果も見られなかった。ただ、職務満足感は健康状態に影響を与えるものであることから、職務満足感にプラスの影響を与えていることは、長期的に健康にもプラスの影響があることが予測される。病気による欠勤者について言えば、プログラム実施部門では実施前後とも10%と変化がなかったが、プログラムを実施しなかった部門では30%に上昇していたことから、コミュニケーション改善プログラムにより効果があったこと伺えた。

参考文献

Cartwright, S., Cooper, CL, and Whatmore, L. (2000). Improving communications and health in a government department. Healthy and productive work: an international perspective, Routledge, USA

(3) ワーク・ライフ・バランスに支援的な職場とは

次に、健康職場のもつ要素の1つであるワーク・ライフ・バランスについて述べたい。ワーク・ライフ・バランスが取りやすい職場とは具体的にはどんな職場なのか？ここでも海外で行われた研究を紹介する。この研究では、ワーク・ライフ・バランスの中に含まれるワーク・ファミリー・バランス

(育児や介護と仕事の両立)に焦点を当てているが、ワーク・ライフ・バランスを考える上でも十分参考になると思われる。

①背景

米国では、1980年代に女性の労働参加、女性管理職の増加に加えて、技術革新による産業構造の変化により、女性を含む優秀な人材への需要が高まった。そこで企業は有能なワーキングマザーの退職を防ぎ、子育て中の優秀な女性を雇用することを目的に、ワーク・ファミリー・バランスと呼ばれる育児支援を中心とする施策(以下、ワーク・ファミリー・プログラム)を充実させてきた(学習院大学経済経営研究所2008)。施策の内容は、ジョブシェアリング、テレワーク、パートタイムとしての職場復帰、フレックスタイム、企業内託児所、働く親のサポートグループなどである(Lobel & Kossek, 1996; Mitchell, 1997)。こうした制度を利用することが、社員のストレス緩和に資するとされていたにも関わらず(Thoman & Ganster, 1995)、利用をためらう労働者が非常に多いことが調査により明らかになった(Thompson, Beauvais, and Lyness, 1999)。その理由として、ワーク・ファミリー・プログラムの利用はキャリアにマイナスになるのではないかという懸念(Hammonds, 1997; Morris, 1997)や、効率的に仕事を行うことよりも、長時間職場にいることが評価される文化が存在する(Lewis & Taylor, 1996)ことなどが考えられた。そこでトンプソンらは、ワーク・ファミリー・バランスに支援的な文化であるかどうかと、ワーク・ファミリー・プログラムの利用度の関係、そうした文化や制度の利用が、社員の会社に対する帰属意識にどのような影響を及ぼしているのかを検討した(Thompson et al, 1999)。

②調査内容と結果

調査の対象者は、米国北東部の2大学における過去15年間のビジネス・スクール修了者で、276名から回答を得た。調査の結果、ワーク・ファミリー・バランスに支援的な職場の社員ほど、ワーク・ファミリー・プログラムの利用度が高かった。また、帰属意識に関する3項目、①会社に対する情緒的なコミットメント度、②離職意図、③仕事と家庭での役割の葛藤、については、ワーク・ファミリー・プログラムが充実している会社ほど、またワーク・ファミリー・バランスに支援的な文化を持つ職場であるほど、社員の情緒的なコミットメント度が高く、離職意図が低く、仕事と家庭での役割の葛藤度が低かった。また、この3項目についてワーク・ファミリー・バランスに支援的な文化をもつ職場であることが、ワーク・ファミリー・プログラムの利用度よりも強い影響力を持つことも明らかになった。さらにワーク・ファミリー・バランスに支援的な文化について「上司の支援」「キャリアへの影響」「時間的な拘束」の3つの要素に分けて分析すると、上司が支援的でキャリアへの影響が少ないほど離職意図を下げることで、またキャリアへの影響が少なく時間的な拘束が少ないほど仕事と家庭での役割葛藤が少ないことが明らかになった。以上の結果から、ワーク・ファミリー・プログラムがあっても、ワーク・ファミリー・バランスを支援する文化がなければ、制度があっても使われないという状況になってしまうこと、まだ支援的な文化として、上司の支援、キャリアへの影響、時間的な拘束

という側面を考慮する必要があることが示唆された。この調査の対象者はビジネス・スクール出身者であり、管理職あるいは専門職についている人が多いため、結果を労働者全般に当てはめるのは難しいと研究者自身が考察しているが、ワーク・ファミリー・プログラムを含むワーク・ライフ・バランス施策が活用されるためには何に配慮が必要かを考えるのに非常に参考になるものと思われる。

③ワーク・ファミリー・カルチャー・スケール

この調査では、トンプソンら自らが開発した“ワーク・ファミリー・カルチャー・スケール”を使用し、組織がどの程度ワーク・ファミリー・バランスに支援的かどうかを測定されている。オリジナルの英語版は21項目であるが、組織制度や文化的な違いから日本ではあてはまりにくいものがあるため、これを参考に加藤（2006）が、両立支援的組織文化を測定する項目を作成したので、以下で紹介する。

図表 1-2-4 両立支援組織文化尺度

各項目について「はい」か「いいえ」で回答

	質問項目
1	個人や家庭の諸事情に対して、理解があり、適切に対応してくれる職場である
2	仕事に影響するような個人や家庭の問題を、気軽に相談できる職場である
3	家庭や個人の生活を大切にする社員は、仕事への熱意が低いとみなされる
4	個人や家庭の事情で、早引き・遅刻したり、休んだりすると評価にひびく
5	育児休業や介護休業などの両立支援制度を利用すると、昇進や昇格に不利になる
6	育児や介護などで一時期休業しても、将来的にはキャリアアップできる
7	子育てや介護に関わっても、働き続けられる見通しのたつ職場である
8	つきあい、残業、休日出勤など長時間労働が良く評価されている
9	家庭や私生活を多少犠牲にしても、仕事を優先することが期待されている
10	自分の仕事が早く終わっても、先に帰りにくい雰囲気がある

加藤礼子(2006). 「日本の化学産業関連企業に勤務する中壮年男女労働者におけるWork-to-Family Conflictの規定要因ならびにそれが家庭参加、疲労蓄積・抑うつに及ぼす影響についての検討」『平成16年度東京大学大学院医学系研究科修士論文集』東京大学大学院医学系研究科を元に作成

参考文献

- 学習院大学経済経営研究所編『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス』（2008）第一法規
- Lobel, S.A. & Kossek, E.E. (1996). Human Resource strategies to support diversity in work and personal lifestyle: Beyond the “family-friendly organization. Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace. Oxford, UK; Blackwell
- Mitchell, O.S. (1997). Work and family benefits. Gender and family issues in the workplace. New York: Russell Sage Foundation.

Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80.

Hammonds K. H. (1997). Work and family: Business Week's second survey of family-friendly corporate policies. *Business Week*

Morris, B. (1997) Is your family wrecking your career? *Fortune* 135

Lewis, S. and Taylor, K. (1996). Evaluating the impact of family-friendly employer policies: A case study. *The work family challenge: Rethinking employment*. Sage. London.

Thompson, C. A, Beauvais, L. L. and Lyness, K. S. (1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54

加藤礼子(2006). 「日本の化学産業関連企業に勤務する中壮年男女労働者における Work-to-Family Conflict の規定要因ならびにそれが家庭参加、疲労蓄積・抑うつに及ぼす影響についての検討」『平成 16 年度東京大学大学院医学系研究科修士論文集』東京大学大学院医学系研究科

(4) 健康職場づくりにおける上司、同僚、組合の役割

①上司・同僚の役割

最後に、健康職場づくりのための上司、同僚、組合の役割について述べる。健康職場を語る際に切っても切りはなせない「ソーシャル・サポート」という概念がある。これは、人々が有する社会的なネットワークから受ける様々な形でのサポートを指し、ネットワークの構成員は、配偶者、友人、恋人、同僚、上司など多岐に渡る。ソーシャル・サポートは、ストレスを減少させ健康への影響を緩衝するのに重要な役割を果たすことは、多くの先行研究によって実証されてきた。その中でも、仕事に関連するストレスの減少、健康への影響への緩衝に大きな影響を与えるのは上司や同僚によるサポートであることが明らかになっている (House 1981)。ソーシャル・サポートの研究の第一人者であるミシガン大学のハウス博士の調査では、仕事のストレスの軽減に関しては、上司と同僚のサポートは有意に影響をもたらしていたが、妻、友人・親戚のサポートは有意に影響をもたらしていなかった。そして上司のサポートは同僚のサポートよりも強い影響力があった。健康への影響に関しては、上司のサポートは有意に緩衝効果をもたらしていたが、同僚のサポートではそれが見られなかった (House et al. 1979)。別の研究者は 2 3 の職種 of 労働者に対して同様の調査を行い、ここでは仕事のストレスの軽減と健康への影響の緩衝について、同僚のサポートは上司のサポートと同等或いはそれ以上に有意な影響が見られた (Caplan et al. 1975)。本稿で紹介したコミュニケーションの改善や、ワーク・ライフ・バランスの支援文化とも、上司や同僚の理解・サポートが前提となっており、労働者が職場で健康的に働いていくためには、上司や同僚の役割が非常に重要であるということが言える。

②組合の役割

一方、企業を取り巻く経営環境は厳しさを増し、人材戦略においても成果主義の導入やダイバーシティの推進など、急速な変化が起こっている。こうした変化に伴い、同僚との競争や上司との利害の不一致などが起こり (House 1981)、ソーシャル・サポートが働きにくくなる状況の出現が考えられる。このような状況のもとでは、労働組合の本来の役割である労働者の福祉を守ることを考えると、労働組合も健康職場づくりに大きく貢献できる可能性があるのではないかと期待される。日本企業でも、実際にそのような取り組みを積極的に行っている労働組合の例も見られる (黒木2007)。労働者一人で改善や改革を求めても、経営を動かすのは至難の業であるが、労働組合のリーダーシップのもと、労働者全体の声として訴え、経営を動かすことはこれまで多くの企業で行われてきたことである。最近の連合総研の調査によると、職場の悩みを相談する相手として労働組合を回答した人は、わずか1.8%にすぎない(連合総研2007) が、改めて労働組合が行ってきた活動を思い返すと、健康的に働ける職場作りのために労働組合の果たせる役割は実に大きいのではないかと期待される。

参考文献

- House JS(1981). Work Stress and Social Support. Addison-Wesley. Massachusetts.
- House JS, AJ McMichael, JA Wells, BN Kaplan, and LR Landerman (1979). Occupational stress and health among factory workers. Journal of Health and Social Behavior, 20.
- Caplan, RD, S. Cobb, JRP. French, RV. Harrison, and SR. Pinneau (1975). Job Demands and Worker Health. US. Dept. of Health, Education and Welfare, HEW Publication No. (NIOSH)
- 黒木隆志(2007)「全日空労働組合における従業員の健康と社員満足に関する取り組み」『日本労働研究雑誌』 No. 558 独立行政法人労働政策研究・研修機構
- (財)連合総合生活開発研究所 (2007)『第14回「勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート」調査報告書』

第2章 やりがいある仕事とワーク・ライフ・バランスとの両立条件

佐藤 厚

法政大学キャリアデザイン学部教授

1. はじめに——問題意識と分析枠組み

やりがいのある仕事をしながら、同時にワーク・ライフ・バランス（Work and Life Balance以下、WLBと略）満足度も感じる働き方はいかにして可能か。その条件を労働時間制度など人事管理の運用にまで立ち入って考察すること、これがこの論文の基本的なねらいである。

さて、WLBに関わるこれまでの調査結果からも示唆されるように、WLBの在り方と実効性を考えるうえで、労働時間制度のしくみは重要である。たとえば、フレックスタイム制など出退勤の時間帯を自分で決められる弾力的労働時間制度は子育てや介護と仕事の両立をはかろうとする労働者にとって有効な制度である。しかしそうした弾力的労働時間制度が職場レベルでうまく機能するかどうかは、単に制度を導入するだけでは不十分で、それと職場レベルでのマネジメントの在り方や人事管理施策間に補完性がみられるかどうか依存するところが大きい（佐藤2001）¹。とりわけ職場マネジメント様式の在り方と深くかかわる仕事量の裁量性の程度はWLBの満足度に影響を与えることが明らかにされている（佐藤2008）²。

こうした事実発見を念頭に置きながら、本稿では、「仕事に働きがいを感じ、同時にWLBの満足度も高い」働き方をしている人々の意識や職場の環境の特徴を探ってみたい。すなわち「仕事に働きがいを感じてはいるが、WLBの満足度は高くない」人々、あるいは「WLB満足度は高いが、仕事に働きがいを感じていない」人々との比較を通じて、「働きがいがありWLB満足度も高い」働き方を実現するためには、どのような条件が整備される必要があるのか、を分析する。この点を分析するに際しては、大きく分けて二つの視点からのアプローチが可能であろう。

一つ目は、現在に比較的近い視点から——つまり日々のレベルで仕事の働きがいや仕事と生活とのバランスを見つめる視点——現状を分析しようとするアプローチである。具体的には、「働きがいがありWLB満足度も高い」働き方をしている人々の属性、上司や職場の特徴などの分析が焦点となろう。そうした分析を通じて、「働きがいがありWLB満足度も高い」働き方実現のためには、「(上司による)職場レベルでの柔軟な勤務管理」、「(部下への)仕事量の裁量度の付与」などの工夫が求められている

¹ 筆者は、かつて弾力的労働時間制度を導入しても、評価制度が取組姿勢重視型であったり、本人に仕事の裁量度が与えられていないと時間制度の利用も進まないし、制度の満足度も高まらないことを指摘した（佐藤厚『ホワイトカラーの世界』日本労働研究機構研究双書2001p. 128-131）。

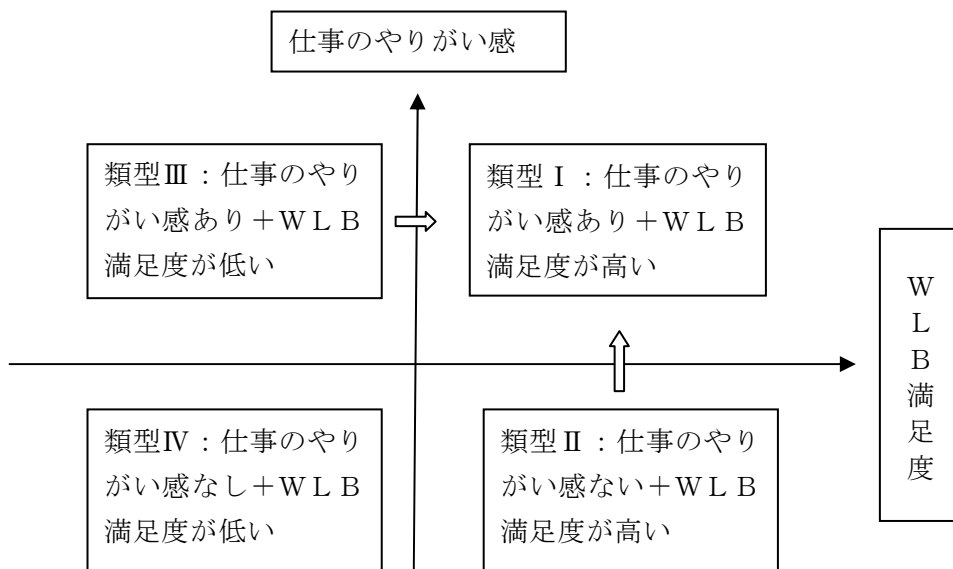
² フレックスタイム制度や裁量労働制度などの弾力的労働時間制度が制度レベル（2階部分）で導入されても、その本来的利用（やりがいがありWLBに満足すること）を促すには1階部分（職場レベル）での仕事管理が適正さ（職場成員への仕事量の裁量度の適切な付与など）が保たれている必要があることを指摘した（佐藤厚「仕事管理と労働時間」『日本労働研究雑誌』2008年6月p. 27-38）。

ことなどが明らかにされるであろう。

二つ目は、現在を起点に時間軸をやや遠い将来まで伸ばしてみる視点——つまり中長期的視野のなかでの今の仕事のやりがい感や長い時間軸のなかでみたときの仕事と生活のバランスのつけ方という視点——から仕事のやりがい感やWLB満足度にアプローチしようとするものである。将来の職業キャリアとの関連で仕事のやりがい感やWLB満足度を位置づける視点といってもよい。今回の調査対象となった正社員の場合、仕事と関わる時間軸はかなり長い。男性の場合、最終学歴と定年年齢にもよるが40年近い場合が多いであろう。そうすると例えば、若い時期は今は頑張り時だからハードに働き、子育て期には生活ニーズと合う働き方をしたい——そんな働き方の希望があっても不思議ではない。長い時間軸のなかにWLBを位置づける意義はここにある。

ここで本稿の以下での分析に見通しをつける意味で分析枠組みを提示しておこう（図表2-1）。

図表2-1 分析枠組み——仕事のやりがい感とWLB満足度の類型



縦軸に仕事のやりがい感、横軸にWLB満足度をとって両軸をクロスすると4つの類型が得られる。その割合や属性と特徴については後に詳しく分析するが、分析のねらいは、類型Ⅰの特徴を明らかにするとともに、類型Ⅱ～類型Ⅳを類型Ⅰに近付けていくための条件を探ることにある。

以下2では、主としてひとつ目の視点から、類型Ⅰの特徴と形成条件を明らかにし、つづく3では、主として二つ目の視点から、類型Ⅱや類型Ⅲの働き方を類型Ⅰに近付けていくための道筋を明らかにすることにしたい。

なお、本稿で使用するデータはとくに断りがないかぎり、(財)連合総合生活開発研究所が実施したアンケート調査である³。

³ (財)連合総合生活開発研究所がマクロミル社に委託して実施したWEBアンケート調査「仕事に関するアンケート」を指す(調査時期は2008年8月)。なおサンプリングに際しては、「就業構造基本統計調査」に準拠して性、年齢、規模などに大きな偏りのないようにし、あわせて調査対象者の回答所要時間にも留意した(13分以上の者2230サンプルを確保。13分未満のものは正確な回答が期待できないと判断し、サンプルから除外した。)

2. 仕事のやりがい感とWLB満足度からみた働き方の類型

2-1 やりがい感とWLB満足度

(1) やりがい感とWLB満足度からみた4つの類型

まず、仕事のやりがい感とWLB満足度からみた働き方の類型をみてみよう。図表2-2は今の仕事と生活のバランス（時間配分）の満足度（以下WLB満足度）と仕事のやりがい感の関係をみたものである。それによると、WLB満足度と仕事のやりがい感の関係は単純ではない。たとえば、WLB満足度は高くても仕事にやりがい感を感じていなかったり、逆にWLB満足度が低くても仕事にやりがい感を感じている者もいることがわかる。

そこで分析に際しては、I型 WLB満足度が高く仕事のやりがい感もあるグループ、II型 WLB満足度は高いが、仕事にやりがい感がないグループ、III型 WLB満足度は低いが、仕事のやりがい感はあるグループ、IV型 WLB満足度が低く、仕事のやりがい感もないグループといった4つのグループに類型化してみた（図表2-3）。4つの類型のサンプル数にそれほど偏りはない。こうした類型化により、なによりわれわれの問題関心であるWLB満足度も高く仕事のやりがい感もある働き方を実現するための条件を考察するに際して有意義な分析が期待できると考える。

図表2-2 仕事のやりがい感とWLB満足度

	仕事や会社に対してどのように感じていますか。：仕事に働きがいを感じている					
	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	合計	
あなたは、今の生活と仕事のバランス（時間配分）に満足していますか。	かなり満足している	26 31.0%	34 40.5%	17 20.2%	7 8.3%	84 100.0%
	ある程度満足している	163 14.0%	574 49.4%	323 27.8%	101 8.7%	1161 100.0%
	あまり満足していない	56 7.3%	324 42.4%	268 35.1%	116 15.2%	764 100.0%
	全く満足していない	16 7.2%	53 24.0%	67 30.3%	85 38.5%	221 100.0%
	合計	261 11.7%	985 44.2%	675 30.3%	309 13.9%	2230 100.0%

(注) 上段は度数、下段は構成割合(%)を表す。(以下の表において同じ。)

図表2-3 仕事のやりがい感とWLB満足度からみた働き方の類型

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
類型I (WLB満足でやりがいあり)	797	35.7	35.7	35.7
類型II (WLB満足でやりがいなし)	448	20.1	20.1	55.8
類型III (WLB不満足でやりがいあり)	449	20.1	20.1	76.0
類型IV (WLB不満足でやりがいなし)	536	24.0	24.0	100.0
合計	2230	100.0	100.0	

(2) 類型別にみた属性——性別、年齢、職種、職位

4つの類型化を試みたが、これらの類型を構成する人々の属性——性別、年齢、職種、職位など——について概観しておこう。図表2-4～図表2-7をみるとわかるように、類型間で基本的に大きな偏りはない。われわれが注目する類型1（WLB満足度高く、仕事のやりがい感もある人々）についてみても、ほかの類型と比べて際立った特徴のようなものはないといってよい。強いて言えば、WLBに不満な類型（類型ⅢとⅣ）には男性、技術系がやや多いこと、またやりがい感ある類型（類型ⅠとⅢ）には、課長、部長クラスの管理職層がやや多いこと、などが知られる。こうした類型間での属性の偏りのなさは、類型Ⅰの条件を探ろうとするわれわれにとって好都合といえる。

図表2-4 類型と性別

	性別		
	男性	女性	合計
類型Ⅰ（WLB満足でやりがいあり）	545 68.4%	252 31.6%	797 100.0%
類型Ⅱ（WLB満足でやりがいなし）	279 62.3%	169 37.7%	448 100.0%
類型Ⅲ（WLB不満足でやりがいあり）	334 74.4%	115 25.6%	449 100.0%
類型Ⅳ（WLB不満足でやりがいなし）	399 74.4%	137 25.6%	536 100.0%
合計	1557 69.8%	673 30.2%	2230 100.0%

図表2-5 類型と職種

	職業			合計
	会社員(事務系)	会社員(技術系)	会社員(その他)	
類型Ⅰ（WLB満足でやりがいあり）	318 39.9%	304 38.1%	175 22.0%	797 100.0%
類型Ⅱ（WLB満足でやりがいなし）	212 47.3%	145 32.4%	91 20.3%	448 100.0%
類型Ⅲ（WLB不満足でやりがいあり）	133 29.6%	193 43.0%	123 27.4%	449 100.0%
類型Ⅳ（WLB不満足でやりがいなし）	179 33.4%	208 38.8%	149 27.8%	536 100.0%
合計	842 37.8%	850 38.1%	538 24.1%	2230 100.0%

図表2-6 類型と年齢

	年 齢								合計
	20才～ 24才	25才～ 29才	30才～ 34才	35才～ 39才	40才～ 44才	45才～ 49才	50才～ 54才	55才～ 59才	
類型Ⅰ（WLB満足でやりがいあり）	36 4.5%	125 15.7%	127 15.9%	108 13.6%	111 13.9%	79 9.9%	131 16.4%	80 10.0%	797 100.0%
類型Ⅱ（WLB満足でやりがいなし）	21 4.7%	78 17.4%	71 15.8%	73 16.3%	68 15.2%	45 10.0%	55 12.3%	37 8.3%	448 100.0%
類型Ⅲ（WLB不満足でやりがいあり）	23 5.1%	83 18.5%	73 16.3%	72 16.0%	58 12.9%	42 9.4%	62 13.8%	36 8.0%	449 100.0%
類型Ⅳ（WLB不満足でやりがいなし）	24 4.5%	106 19.6%	62 11.6%	97 18.1%	76 14.2%	56 10.4%	73 13.6%	42 7.6%	536 100.0%
合計	104 4.7%	392 17.6%	333 14.9%	360 15.7%	313 14.0%	222 10.0%	321 14.4%	195 8.7%	2230 100.0%

図表2-7 類型と職位

	職 位					合計
	一般	係長・主任 クラス	課長クラス	部長クラス	取締役以上	
類型Ⅰ（WLB満足でやりがいあり）	426 53.5%	179 22.5%	132 16.6%	57 7.2%	3 0.4%	797 100.0%
類型Ⅱ（WLB満足でやりがいなし）	300 67.0%	90 20.1%	41 9.2%	17 3.8%	0 0.0%	448 100.0%
類型Ⅲ（WLB不満足でやりがいあり）	235 52.3%	97 21.6%	70 15.6%	44 9.8%	3 0.7%	449 100.0%
類型Ⅳ（WLB不満足でやりがいなし）	321 59.9%	136 25.4%	63 11.8%	15 2.8%	1 0.2%	536 100.0%
合計	1282 57.5%	502 22.5%	306 13.7%	133 6.0%	7 0.3%	2230 100.0%

（3）労働時間制度を4つの類型別にみる

この論文のテーマの一つはWLBを労働時間制度との関係で考察する点にあった。そこでまずⅠ～Ⅳ類型でそれぞれの意識を持ちながら働いている人々にどのような労働時間管理のしくみが適用されているかをみておこう（図表2-8）。

図表 2-8 類型別にみた適用されている労働時間制度

	あなたの勤務形態についてお答えください。							合計
	始・終業時間一定(常日勤)	フレックスタイム勤務(常日勤)	短時間勤務(常日勤)	事業場外のみなし勤務(常日勤)	裁量労働制	交替・変則勤務	その他	
類型Ⅰ (WLB満足でやりがいあり)	588 73.8%	119 14.9%	5 0.6%	15 1.9%	25 3.1%	45 5.6%	0 0.0%	797 100.0%
類型Ⅱ (WLB満足でやりがいなし)	357 79.7%	50 11.2%	4 0.9%	2 0.4%	5 1.1%	29 6.5%	1 0.2%	448 100.0%
類型Ⅲ (WLB不満足でやりがいあり)	326 72.6%	56 12.5%	3 0.7%	10 2.2%	18 4.0%	34 7.6%	2 0.4%	449 100.0%
類型Ⅳ (WLB不満足でやりがいなし)	395 73.7%	61 11.4%	1 0.2%	7 1.3%	13 2.4%	59 11.0%	0 0.0%	536 100.0%
合計	1666 74.7%	286 12.8%	13 0.6%	34 1.5%	61 2.7%	167 7.5%	3 0.1%	2230 100.0%

図表 2-8 によると、Ⅰ～Ⅳ類型の間に適用されている労働時間制度にそれほど差異はないことがわかる。

(4) 労働時間の長さを類型別にみる

つぎに労働時間の長さ——今回の調査では一週当たりの実労働時間を調べた——について類型別にみると(図表 2-9)、たとえば週60時間以上者の割合は類型ⅢやⅣなどのWLBに不満な類型で多い。労働時間の長さがWLB満足度を低下させる方向に作用していることが示唆される。

図表 2-9 一週当たりの実労働時間

	平均的な一週間あたりの実労働時間(残業を含む)を、次のなかから選んでください。						合計
	35時間未満	35時間以上、40時間未満	40時間以上、45時間未満	45時間以上、50時間未満	50時間以上、60時間未満	60時間以上	
類型Ⅰ (WLB満足でやりがいあり)	31 3.9%	144 18.1%	279 35.0%	195 24.5%	98 12.3%	50 6.3%	797 100.0%
類型Ⅱ (WLB満足でやりがいなし)	24 5.4%	118 26.3%	184 41.1%	75 16.7%	34 7.6%	13 2.9%	448 100.0%
類型Ⅲ (WLB不満足でやりがいあり)	8 1.8%	47 10.5%	85 18.9%	128 28.5%	103 22.9%	78 17.4%	449 100.0%
類型Ⅳ (WLB不満足でやりがいなし)	12 2.2%	57 10.6%	153 28.5%	135 25.2%	113 21.1%	66 12.3%	536 100.0%
合計	75 3.4%	366 16.4%	701 31.4%	533 23.9%	348 15.6%	207 9.3%	2230 100.0%

2-2 WLB満足度が高く仕事のやりがい感もあるグループ（類型Ⅰ）にみられる傾向

上記2-1の分析結果からは、類型間で属性に大きな偏りはないこと、また労働時間の長さは類型ⅢやⅣでやや長い傾向があるが、労働時間制度は類型間で大きな違いがないことがわかった。そこで問題となるのは、制度の運用である。制度は職場レベルまで落としこまれて運用される。その運用の要の一つは職場の上司であるに違いない。だがそれ以外の職場成員の意識や職場の雰囲気に関わる要素も見落とせない。以下では、WLB満足度や仕事のやりがい感に影響を与えと思われる職場関連変数に着目して分析を進めたい。便宜上（1）～（3）は職場の上司に関する視点、（4）～（6）は職場成員の意識や職場の雰囲気にかかわる視点、そして（7）はストレスの高さをみる視点として分けてみていこう。

（1）類型Ⅰには、「柔軟な勤務管理型マネージャー」を上司に持つ者が多い

職場の上司のタイプがどのような勤務管理を行っているか（設問では「あなたの上司は個人の事情に合わせて柔軟な勤務時間管理をしているか」どうかを尋ねた）、この点を分析したものが図表2-10である。それによると、類型Ⅰでは、「当てはまる」＋「どちらかという当てはまる」と回答した者が64.6％と多くなっており、その割合は類型Ⅱでは50.9％、類型Ⅲでは47.9％、類型Ⅳでは31.5％と漸減する傾向が顕著である。

WLB満足度の高いグループ類型Ⅰと類型Ⅱでこうした傾向が強いのは、上司が部下の事情に合わせた柔軟な勤務管理を許容しているからだろう。この結果はこうした点を強く示唆している。

図表2-10 類型別にみた上司のタイプ（1）——事情に合わせて柔軟な勤務を許容するかどうか——

	上司や部下との関わりについてお選びください。 ：上司は個人の事情に合わせて柔軟な勤務時間管理をしている					合計
	当てはまる	どちらかという当てはまる	どちらかという当てはまらない	当てはまらない	上司(部下)はいない	
類型Ⅰ（WLB満足でやりがいあり）	148 18.6%	367 46.0%	161 20.2%	97 12.2%	24 3.0%	797 100.0%
類型Ⅱ（WLB満足でやりがいなし）	50 11.2%	178 39.7%	119 26.6%	83 18.5%	18 4.0%	448 100.0%
類型Ⅲ（WLB不満足でやりがいあり）	40 8.9%	175 39.0%	130 29.0%	91 20.3%	13 2.9%	449 100.0%
類型Ⅳ（WLB不満足でやりがいなし）	27 5.0%	142 26.5%	146 27.2%	203 37.9%	18 3.4%	536 100.0%
合計	265 11.9%	862 38.7%	556 24.9%	474 21.3%	73 3.3%	2230 100.0%

(2) 類型Ⅰには、公平な仕事の割り振りをしている上司を持つ者が多い

同様の傾向は、上司の部下への仕事の割り振りの仕方にもみられる（設問では「あなたの上司は公平に仕事を割り振っている」かどうかを尋ねた）、この点を分析したものが図表2-11である。それによると、類型Ⅰでは、「当てはまる」＋「どちらかという当てはまる」と回答した者が53.4%と他の類型より多くなっている（その割合は類型Ⅱでは36.4%、類型Ⅲでは34.3%、類型Ⅳでは25.8%と漸減する）。この結果は、上司の部下への仕事の割当に偏りがあると、部下のWLBの満足度とやりがい感が低下する傾向にあることを強く示唆している⁴。

図表2-11 類型別にみた上司のタイプ（2）——公平な仕事の割り振りをしているかどうか——

	上司や部下との関わりについてお選びください。 ：上司は部下に公平に仕事を割り振っている					合計
	当てはまる	どちらかという当てはまる	どちらかという当てはまらない	当てはまらない	上司(部下)はいない	
類型Ⅰ（WLB満足でやりがいあり）	81 10.2%	344 43.2%	219 27.5%	126 15.8%	27 3.4%	797 100.0%
類型Ⅱ（WLB満足でやりがいなし）	24 5.4%	139 31.0%	153 34.2%	112 25.0%	20 4.5%	448 100.0%
類型Ⅲ（WLB不満足でやりがいあり）	22 4.9%	132 29.4%	156 34.7%	122 27.2%	17 3.8%	449 100.0%
類型Ⅳ（WLB不満足でやりがいなし）	18 3.4%	120 22.4%	166 31.0%	215 40.1%	17 3.2%	536 100.0%
合計	145 6.5%	735 33.0%	694 31.1%	575 25.8%	81 3.6%	2230 100.0%

(3) 類型Ⅰには、業務の面倒を最後までみる上司を持つものが多い

今度は、上司の部下の仕事への面倒見についてみる。図表2-12は、この点（設問では「あなたの上司は、あなたの業務の面倒を最後までみてくれる」かどうかを尋ねた）について類型別にみると、類型Ⅰでは、「当てはまる」＋「どちらかという当てはまる」と回答した者が49.4%と他の類型より多くなっている（その割合は類型Ⅱでは34.1%、類型Ⅲでは35.7%、類型Ⅳでは22.6%と漸減する）。ここには仕事を最後までフォローしてくれることはWLBの満足度とやりがい感向上に寄与することが示唆されている。

⁴ これまでの調査研究をみても、長労働時間者は有能で責任ある部下に多いという結果が得られている（佐藤 2008p. 28-29）。ちなみにこれと同じ設問で「週 60 時間以上者」の割合をみると、「当てはまる」者が 8.3%、「どちらかという当てはまる」者が 7.3%、「どちらかという当てはまらない」者が 8.6%、「当てはまらない」者が 12.9%となっており、上司が公平な割り振りをしていない部下に長労働時間者が多い。

図表2-12 類型別にみた上司のタイプ(3) ——業務の面倒を最後までみているか——

	上司や部下との関わりについてお選びください。 ：上司はあなたの業務の面倒を最後までみる					合計
	当てはまる	どちらかという と当てはまる	どちらかという と当てはまらない	当てはまらない	上司(部下)は いない	
類型Ⅰ (WLB満足でやりがいあり)	87 10.9%	307 38.5%	233 29.2%	140 17.6%	30 3.8%	797 100.0%
類型Ⅱ (WLB満足でやりがいなし)	19 4.2%	134 29.9%	153 34.2%	119 26.6%	23 5.1%	448 100.0%
類型Ⅲ (WLB不満足でやりがいあり)	29 6.5%	131 29.2%	158 35.2%	116 25.8%	15 3.3%	449 100.0%
類型Ⅳ (WLB不満足でやりがいなし)	17 3.2%	104 19.4%	164 30.6%	230 42.9%	21 3.9%	536 100.0%
合計	152 6.8%	676 30.3%	708 31.7%	605 27.1%	89 4.0%	2230 100.0%

(4) 類型Ⅰには、一定の仕事量の裁量度が与えられている者が多い

既述した先行研究でも示されたように、WLB満足度は当人に与えられている仕事量の裁量度の程度と深くかかわりあっていると考えられる。仕事量の裁量度について類型別にみたものが図表2-13である(設問では「仕事の量を自分で決めることができる」程度を尋ねた)。それによると、「当てはまる」+「どちらかというと当てはまる」と回答した者が64.7%と他の類型より顕著に多くなっている(その割合は類型Ⅱでは53.3%、類型Ⅲでは50.3%、類型Ⅳでは45.2%と減少する)。この結果は、先行研究と同様なものであり、改めてWLB満足度と仕事のやりがい感の向上のためには、当人の仕事や職場に仕事量の裁量度を付与していくことが重要であることを示唆している。

図表2-13 類型別にみた仕事の裁量度の程度

	仕事や職場について該当するものをお選びください。 ：仕事の量を自分で決めることができる				合計
	当てはまる	どちらかという と当てはまる	どちらかという と当てはまらない	当てはまらない	
類型Ⅰ (WLB満足でやりがいあり)	232 29.1%	284 35.6%	213 26.7%	68 8.5%	797 100.0%
類型Ⅱ (WLB満足でやりがいなし)	92 20.5%	147 32.8%	154 34.4%	55 12.3%	448 100.0%
類型Ⅲ (WLB不満足でやりがいあり)	83 18.5%	143 31.8%	163 36.3%	60 13.4%	449 100.0%
類型Ⅳ (WLB不満足でやりがいなし)	91 17.0%	151 28.2%	162 30.2%	132 24.6%	536 100.0%
合計	498 22.3%	725 32.5%	692 31.0%	315 14.1%	2230 100.0%

(5) 類型Ⅰには、残業していても「キッチンと仕事を仕上げたい」という意識で残業をしている者が多い(残業理由として「要員が不足しているから」は少ない)

一般的にいつて残業時間の長さはWLB満足度に影響を与えると考えられるが、残業をする理由も類型により異なる(図表2-14、図表2-15)。残業の理由として「自分の仕事をキッチンと仕上げたい」からの割合をみると(図表2-14)、類型Ⅰでは「当てはまる」+「どちらかといえば当てはまる」と回答した者が95.8%と他の類型よりやや多くなっている(その割合は類型Ⅱでは90.2%、類型Ⅲでは96.7%、類型Ⅳでは86.4%となっている)。仕事にやりがい感を感じるものは、キッチンと仕上げたいという理由を引き上げているといえる。

図表2-14 類型別にみた残業の理由——自分の仕事をキッチンと仕上げたい——

	所定労働時間を超えて働く理由で以下の項目はどの程度当てはまりますか。 ：自分の仕事をきちんと仕上げたい				合計
	当てはまる	どちらかといえば 当てはまる	どちらかといえば 当てはまらない	当てはまらない	
類型Ⅰ (WLB満足でやりがいあり)	497 62.4%	266 33.4%	22 2.8%	12 1.5%	797 100.0%
類型Ⅱ (WLB満足でやりがいなし)	193 43.1%	211 47.1%	26 5.8%	18 4.0%	448 100.0%
類型Ⅲ (WLB不満足でやりがいあり)	259 57.7%	175 39.0%	10 2.2%	5 1.1%	449 100.0%
類型Ⅳ (WLB不満足でやりがいなし)	214 39.9%	249 46.5%	44 8.2%	29 5.4%	536 100.0%
合計	1163 52.2%	901 40.4%	102 4.6%	64 2.9%	2230 100.0%

一方、「業務をこなすだけの要員がない」から残業をしている者の割合をみると(図表2-15)、類型Ⅲと類型Ⅳでは「当てはまる」+「どちらかといえば当てはまる」と回答した者が72.1%、71.6%と他の類型よりやや多くなっている(その割合は類型Ⅰでは51.4%、類型Ⅲは46.0%とやや少ない)。業務に比した要員の少なさは、WLB満足度を引き下げているといえる。

図表2-15 類型別にみた残業の理由——業務をこなすだけの要員がない——

	所定労働時間を超えて働く理由で以下の項目はどの程度当てはまりますか。 ：業務をこなすだけの要員がない				合計
	当てはまる	どちらかといえば 当てはまる	どちらかといえば 当てはまらない	当てはまらない	
類型Ⅰ (WLB満足でやりがいあり)	98 12.3%	312 39.1%	248 31.1%	139 17.4%	797 100.0%
類型Ⅱ (WLB満足でやりがいなし)	46 10.3%	160 35.7%	154 34.4%	88 19.6%	448 100.0%
類型Ⅲ (WLB不満足でやりがいあり)	116 25.8%	208 46.3%	88 19.6%	37 8.2%	449 100.0%
類型Ⅳ (WLB不満足でやりがいなし)	153 28.5%	231 43.1%	100 18.7%	52 9.7%	536 100.0%
合計	413 18.5%	911 40.9%	590 26.5%	316 14.2%	2230 100.0%

(6) 類型Ⅰには、「周囲の目を気にする」者が少ない

職場の雰囲気もWLB満足度や仕事のやりがい感に影響を与えていると考えられる。たとえば、「周りを気にしながら仕事をしている」割合は類型Ⅰ、Ⅱでは28.5%、32.1%と少なく、類型Ⅲ、Ⅳでは、42.8%、45.3%と多い。周囲を気にしながら仕事をする者のWLB満足度は低いといえる。

図表2-16 類型別にみた「周りを気にしながら仕事をしている」割合

	仕事や職場について該当するものをお選びください。 ：周りを気にしながら仕事をしている人が多い				合計
	当てはまる	どちらかという と当てはまる	どちらかという と当てはまらない	当てはまらない	
類型Ⅰ（WLB満足でやりがいあり）	42 5.3%	185 23.2%	396 49.7%	174 21.8%	797 100.0%
類型Ⅱ（WLB満足でやりがいなし）	32 7.1%	112 25.0%	215 48.0%	89 19.9%	448 100.0%
類型Ⅲ（WLB不満足でやりがいあり）	48 10.7%	144 32.1%	203 45.2%	54 12.0%	449 100.0%
類型Ⅳ（WLB不満足でやりがいなし）	72 13.4%	171 31.9%	203 37.9%	90 16.8%	536 100.0%
合計	194 8.7%	612 27.4%	1017 45.6%	407 18.3%	2230 100.0%

(7) 類型Ⅰには、ストレスを感じるものが少ない

以上みてきた上司のタイプや職場の雰囲気などの変数は合成されて、ストレスにも影響を及ぼしていると考えられる。図表2-17によると、仕事や職場でストレスを感じる割合は、類型Ⅰが68.0%、類型Ⅱが78.8%、類型Ⅲでは93.5%、類型Ⅳでは94.0%といずれの類型でも低くはないが、類型Ⅰが最も低く、類型Ⅲ、Ⅳでは9割を超えている。WLB満足度の低下とストレスの増加とは相当に関係していることを示唆する結果といえるだろう。

図表2-17 類型別にみた「仕事や職場でストレスを感じる」割合

	あなたは、仕事や職場でのストレスを感じていますか。				合計
	強く感じる	やや感じる	あまり 感じない	全く感じない	
類型Ⅰ（WLB満足でやりがいあり）	89 11.2%	453 56.8%	233 29.2%	22 2.8%	797 100.0%
類型Ⅱ（WLB満足でやりがいなし）	102 22.8%	251 56.0%	86 19.2%	9 2.0%	448 100.0%
類型Ⅲ（WLB不満足でやりがいあり）	169 37.6%	251 55.9%	28 6.2%	1 0.2%	449 100.0%
類型Ⅳ（WLB不満足でやりがいなし）	296 55.2%	208 38.8%	31 5.8%	1 0.2%	536 100.0%
合計	656 29.4%	1163 52.2%	378 17.0%	33 1.5%	2230 100.0%

3. キャリアという視点からみたWLB満足度

本稿冒頭1. で述べたように、WLBのあり方を考える上では、短期の日々の働き方でのバランスもさることながら、中長期での働き方を想定し、その中での仕事と生活のバランスをどうとるかという視点も大切である。WLBの在り方をキャリアと関連づける意義は二つある。

一つは、WLBをキャリアと関連づけることで、ワークとライフのバランスを崩した働き方は、短期的には可能でも、長期的に持続可能な働き方ではない、ということを示すことにある。これは4類型論にひきつけていけば、類型Ⅲを類型Ⅰに近付けていく方向といえる。この方向での分析は、類型Ⅰと類型Ⅲがともに「やりがい感がある」→「バリバリ働くキャリア志向」という点で共通していることを確認すると同時に、WLB満足度が低い類型Ⅲを類型Ⅰに近付けるには、2. の分析結果で示唆されたことを実現していくことが求められていることを示すものとなる。

WLBをキャリアとの関連で分析するいまひとつの意義は、日々の働き方でのWLBには満足していても、長期的なキャリアの中で仕事に有意義さが得られないことと関わっている。これは4類型論にひきつけると、類型Ⅱを類型Ⅰに近付ける方向である。類型ⅡはたしかにWLBに満足している。しかし、仕事にやりがい感を持ってない。比喩的には、「仕事はほどほどにしてむしろ私生活を楽しもう！」といったニュアンスがある。ここに類型Ⅰとの違いがあり、その違いはキャリアという長期的な視点を入れてみるとより鮮明になる。この方向での分析は、長期的なキャリアビジョンが希薄である類型Ⅱを類型Ⅰに近付けていく方途を探ることにあるだろう。

このようにしてみると、WLBについてキャリア視点を入れて考察することは、各類型に対して以下の気づきを与えるものと整理できる。

図表2-18 類型別キャリアの視点からみた課題

類型	キャリアの視点からみた課題
類型Ⅰ WLB満足・やりがいあり	とくになし
類型Ⅱ WLB満足・やりがいなし	長期でみた仕事の意味への気づき
類型Ⅲ WLB不満・やりがいあり	長期的持続可能な働き方への気づき
類型Ⅳ WLB不満・やりがいなし	類型Ⅱ＋Ⅲの課題

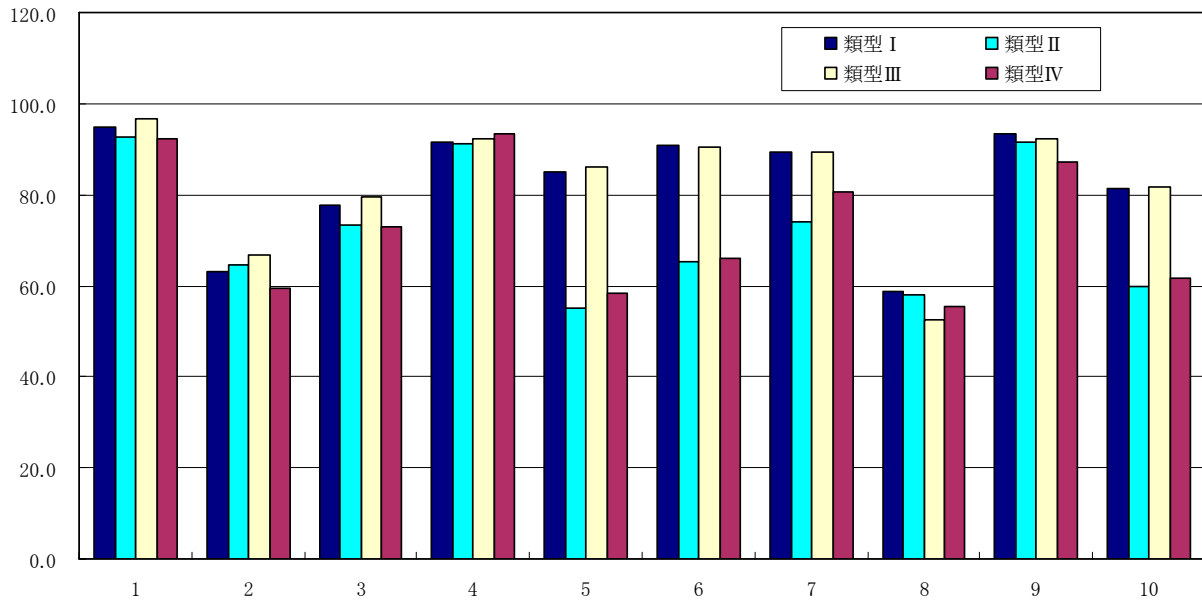
(1) 4つの類型別にみた中心的生活関心の所在

ワーク・ライフ・バランスとは仕事と生活の調和であるが、これは生活全体の中で仕事の比重がどの程度の大きさを示すかという点と深くかかわっている。つまり中心的生活関心（Central Life Interest；以下CL Iと略⁵⁾）の所在という問いかけであり、CL Iの所在が仕事にあるのか、仕事以

⁵⁾ なお、データは70年代にさかのぼるが、電機労働者を対象としたキャリア志向と中心的生活関心（CLI）の分析結果でも、管理職志向者と専門職志向者で仕事志向（ここでいう5,6,7,10）の項目が高かった。詳細は稲上毅『労使関係の社会学』東京大学出版会1981年p.27-30参照

外にあるのかによってその人とタイプの仕事への関心度がわかる。そこでこの点を類型別にみたものが図表2-19である。この図表2-19から以下の点が指摘できる。

図表2-19 4つの類型別にみた中心的生活関心の所在



注：1～10は以下を示す。なお数値は各項目につき「あてはまる」+「どちらかという当てはまる」の合計(%)。

- | | |
|---------------|--------------------|
| 1 収入の基礎を固めること | 6 自分の能力を高めること |
| 2 友人とのレジャー | 7 自分の能力を生かせる道を知ること |
| 3 家族とのレジャー | 8 教養を高め人間的に成長すること |
| 4 自分の趣味 | 9 自分の健康・体力 |
| 5 仕事上の実績向上 | 10 職場の人間関係 |

第1に、類型間で違いの小さい項目と大きい項目がある。1「収入の基礎を固める」、2「友人とのレジャー」、3「家族とのレジャー」、4「自分の趣味」、9「自分の健康・体力」などは違いの小さな(ない)項目であり、5「仕事上の実績向上」、6「自分の能力を高めること」、7「自分の能力を生かせる道を知ること」、10「職場の人間関係」などは違いの大きな項目である。

第2に、類型Iと類型IIIは仕事や能力向上に関連した項目について関心が高く、類型IIやIVはその比重が低いという意味で共通性がみられる。つまり類型IとIII(類型IIとIV)は仕事への関心が高い(低い)。

(2)「おはこ」の有無や「他社通用性」、「昇進速度」を類型別にみる——類型Iと類型IIIの共通性——

こうした類型IとIIIとの間にみられる「仕事への志向性」の強さという共通性は、CL I以外にもみられる。図表2-20は、職業キャリアの中での「得意なもの」(いわば「おはこ」)の有無をみたものだが、それによると、類型IとIIIで「ある」と回答したものが多く、類型IIでは「ない」が多い。

図表 2-20 類型別にみた「得意なもの」の有無

	これまでの職業キャリアの中で、他の人に負けないようなご自身の「得意なもの」はありますか。		
	ある	ない	合計
類型Ⅰ（WLB満足でやりがいあり）	535 67.1%	262 32.9%	797 100.0%
類型Ⅱ（WLB満足でやりがいなし）	212 47.3%	236 52.7%	448 100.0%
類型Ⅲ（WLB不満足でやりがいあり）	326 72.6%	123 27.4%	449 100.0%
類型Ⅳ（WLB不満足でやりがいなし）	288 53.7%	248 46.3%	536 100.0%
合計	1361 61.0%	869 39.0%	2230 100.0%

そこで得意なものの形成時期がいつころかをみたものが参考表 1 である。

(参考表 1) 「得意なもの」が形成された時期

	度数	有効パーセント
10代後半	78	5.7
20代前半	333	24.5
20代後半	395	29.0
30代前半	288	21.2
30代後半	140	10.3
40代前半	75	5.5
40代後半	32	2.4
50代前半	17	1.2
50代後半	3	0.2
合計	1361	100.0

ここからも明らかなように、20代後半が最も多く、この年齢層までに形成された割合は、59.2%、これを30代前半まで広げると、実に80.4%を占める。職業能力のなかで「得意なもの」の形成時期は若年期にあるとってよい⁶。その意味でそれはキャリアの初期段階で形成され、そのことが一種のキャリア・アンカーとなってその人のキャリア志向（将来の中長期的キャリアビジョン）に影響を与えているとの推察も可能である。事実、「得意なもの」のある者は「他社通用性の認識も高い」（参考表 2）。

⁶ 参考までに、電機メーカー技術者について「自信ある技術分野」（ここでいう「得意なもの」）の形成時期を尋ねた結果の平均は、31.2歳であった（佐藤厚「キャリア・アンカーと仕事意識－技術者を中心に」『法政大学キャリアデザイン学部紀要』第6号、2009年）。

(参考表2)

		今までで身につけた職務能力は、もしも同職種で仕事をすると仮定した場合、他社ではどの程度通用するとお考えですか。						合計
		ほぼ全て他社でも通用する	7～8割程度は他社でも通用する	半分程度は他社でも通用する	ごく一部しか他社では通用しない	全く他社では通用しない	わからない	
これまでの職業キャリアの中で、他の人に負けないうようなご自身の「得意なもの」はありますか。	ある	329 24.2%	467 34.3%	360 26.5%	140 10.3%	16 1.2%	49 3.6%	1361 100.0%
	ない	51 5.9%	220 25.3%	257 29.6%	211 24.3%	45 5.2%	85 9.8%	869 100.0%
	合計	380 17.0%	687 30.8%	617 27.7%	351 15.7%	61 2.7%	134 6.0%	2230 100.0%

そこで他社通用性の程度を類型別にみたものが図表2-21である。この表によると、やはり類型IとIIIで「ほぼすべて通用する」「7～8割程度は通用する」と回答する割合が多く（その合計は類型Iでは56.5%、類型IIIでは52.8%）、類型IIでは36.4%と少ない。

図表2-21 類型別にみた「自分の職業能力の他社通用性」

		今までで身につけた職務能力は、もしも同職種で仕事をすると仮定した場合、他社ではどの程度通用するとお考えですか。						合計
		ほぼ全て他社でも通用する	7～8割程度は他社でも通用する	半分程度は他社でも通用する	ごく一部しか他社では通用しない	全く他社では通用しない	わからない	
類型I (WLB満足でやりがいあり)		160 20.1%	290 36.4%	210 26.3%	91 11.4%	11 1.4%	35 4.4%	797 100.0%
類型II (WLB満足でやりがいなし)		40 8.9%	123 27.5%	126 28.1%	98 21.9%	22 4.9%	39 8.7%	448 100.0%
類型III (WLB不満足でやりがいあり)		107 23.8%	130 29.0%	131 29.2%	51 11.4%	7 1.6%	23 5.1%	449 100.0%
類型IV (WLB不満足でやりがいなし)		73 13.6%	144 26.9%	150 28.0%	111 20.7%	21 3.9%	37 6.9%	536 100.0%
合計		380 17.0%	687 30.8%	617 27.7%	351 15.7%	61 2.7%	134 6.0%	2230 100.0%

類型IとIIIには「得意なもの」がある者が多いこと、また、自分の職業能力が他社にも通用するという自信を持つものが多いこと（これと逆の傾向は類型IIで顕著）が知られた。このような職業能力の自己評価は昇進速度の評価として「早い方だ」という認識にもなっていることを示したのが図表2-22である。類型IとIIIでは「早い方だ」の認識するものが多い（類型Iでは17.9%、類型IIIでは14.7%）、類型IIでは9.8%と少ない。

図表 2-22 類型別にみた昇進速度

	あなたは、自分の今までの昇進や昇格のスピードについてどのようにお考えですか。					合計
	かなり早い方 だと思う	わりあい早い 方だと思う	どちらともい えない	やや遅い方だ と思う	かなり遅い方 だと思う	
類型Ⅰ（WLB満足でやりがいあり）	20 2.5%	123 15.4%	497 62.4%	98 12.3%	59 7.4%	797 100.0%
類型Ⅱ（WLB満足でやりがいなし）	4 0.9%	40 8.9%	255 56.9%	72 16.1%	77 17.2%	448 100.0%
類型Ⅲ（WLB不満足でやりがいあり）	18 4.0%	48 10.7%	230 51.2%	79 17.6%	74 16.5%	449 100.0%
類型Ⅳ（WLB不満足でやりがいなし）	10 1.9%	35 6.5%	248 46.3%	104 19.4%	139 25.9%	536 100.0%
合計	52 2.3%	246 11.0%	1230 55.2%	353 15.8%	349 15.7%	2230 100.0%

このようにしてみると、類型ⅠとⅢにみられる仕事志向の強さは、「得意なもの」が形成され、ほかと比較したときの他社通用性や昇進速度の早さを感じるといった長い時間スパンのなかで培われてきたものだといえるだろう。つまり、CLⅠの志向性やWLBの取り方といったものは、職業キャリアという長期のスパンの中で考える必要があることなのだ。本節の冒頭に記した、ワークとライフのバランスのとり方を長期のキャリアの中で考える必要性はここにある。

（3）キャリア志向を類型別にみる

ワークとライフのバランスのとり方を長期のキャリアの中に位置づけることの意義は、つぎにみる職業キャリア志向からもいえる。

すなわち(1)でみた職業能力の自己評価についての類型による差異というものは、将来の職業人生の過ごし方やキャリア志向にも投影されていることをみたのが図表 2-23、図表 2-24である。

図表 2-23 類型別にみた職業人生の過ごし方の希望

	あなたの職業人生の過ごし方の希望は以下のどれに近いですか。				合計
	全職業人生を仕 事に全力投球し たい	ある年齢層まで 仕事で頑張り、そ れ以降仕事以外 を充実させたい	ある年齢層まで仕 事以外を充実さ せ、それ以降は仕 事で頑張りたい	なるべく仕事へ の関わりは少な くし、仕事以外 を充実させたい	
類型Ⅰ（WLB満足でやりがいあり）	129 16.2%	522 65.5%	58 7.3%	88 11.0%	797 100.0%
類型Ⅱ（WLB満足でやりがいなし）	26 5.8%	242 54.0%	33 7.4%	147 32.8%	448 100.0%
類型Ⅲ（WLB不満足でやりがいあり）	79 17.6%	269 59.9%	28 6.2%	73 16.3%	449 100.0%
類型Ⅳ（WLB不満足でやりがいなし）	26 4.9%	272 50.7%	23 4.3%	215 40.1%	536 100.0%
合計	260 11.7%	1305 58.5%	142 6.4%	523 23.5%	2230 100.0%

図表2-23によると、以下のことが指摘できる。

第1に、全体として最も多いのが「ある年齢層まで仕事で頑張り、それ以降は仕事以外を頑張りたい」という希望を持つものだ。まずはこの希望の多さ自体、多くの人が長期のキャリアビジョンの中で働き方を変えてバランスをとるという考え方を持っていることを物語っている。

第2に、「全職業人生を仕事に全力投入したい」という希望を持つ者の割合は類型Ⅰ（16.2%）とⅢ（17.6%）に多く、類型Ⅱ（5.8%）とⅣ（4.9%）では少ない。これとは逆に「なるべく仕事への関わりは少なくし、仕事以外を充実させたい」という希望を持つものは類型Ⅰ（11.0%）とⅢ（16.3%）で少なく、類型Ⅱ（32.8%）とⅣ（40.1%）が多い。

以上を要するに、全体として長期のキャリアでワークとライフのバランスをとろうとする者が多いものの、バランスのとり方としては類型ⅠとⅢではワークに傾き、類型Ⅱと類型Ⅳではライフに傾いている。

図表2-24 類型別にみたキャリア志向

	あなたは将来どのようなキャリアを築いていこうと考えていますか。									
	たい 管理 職と して 能力 を 発 揮 し たい	今 の 会 社 で い ろ い ろ の 経 験 し たい	職 と して 能 力 を 発 揮 し たい	い ず れ は 他 社 に 転 職 し たい	職 と して 活 躍 し たい	い ず れ は 他 社 に 転 職 し たい	い ず れ は 他 社 に 転 職 し たい	い ず れ は 他 社 に 転 職 し たい	い ず れ は 他 社 に 転 職 し たい	合 計
類型Ⅰ（WLB満足でやりがいあり）	153 19.2%	42 5.3%	159 19.9%	65 8.2%	152 19.1%	60 7.5%	9 1.1%	32 4.0%	125 15.7%	797 100.0%
類型Ⅱ（WLB満足でやりがいなし）	40 8.9%	24 5.4%	39 8.7%	47 10.5%	84 18.8%	45 10.0%	16 3.6%	29 6.5%	124 27.7%	448 100.0%
類型Ⅲ（WLB不満足でやりがいあり）	70 15.6%	44 9.8%	68 15.1%	63 14.0%	53 11.8%	52 11.6%	8 1.8%	16 3.6%	75 16.7%	449 100.0%
類型Ⅳ（WLB不満足でやりがいなし）	39 7.3%	55 10.3%	39 7.3%	91 17.0%	76 14.2%	67 12.5%	9 1.7%	34 6.3%	126 23.5%	536 100.0%
合計	302 13.5%	165 7.4%	305 13.7%	266 11.9%	365 16.4%	224 10.0%	42 1.9%	111 5.0%	450 20.2%	2230 100.0%

一方、職業キャリア志向を類型別にみたものが図表2-24である。この表によれば、以下が指摘できる。第1に、「今の会社で管理職として能力を発揮したい」者と「今の会社で自分の専門能力を活かし、専門職として活躍したい」者は類型Ⅰと類型Ⅲに多く、類型Ⅱと類型Ⅳでは少ない。第2に、「特に希望はない」者は類型ⅡとⅣで多く、類型ⅠとⅢでは少ない。第3に、「他社に転職し、管理職として能力発揮したい」者、「他社に転職し、専門職として活躍したい」者、「いずれは独立を考えている」者は、類型Ⅰで少なく、類型Ⅱがこれにつぎ、類型ⅢやⅣで多くなる傾向にある。今の会社で能力発揮したい者は類型ⅠやⅡに多く、他社で能力を生かしたい者はⅢやⅣに多いといえる。

以上の結果からも、類型ⅠとⅢでのワーク志向の強さと類型ⅡとⅣでのワーク志向の希薄さがよみとれよう。

(4) 将来の働き方のビジョンの明確さを類型別にみる

これまで将来のキャリアに関わる設問をみてきた。以下の分析は、同じ将来の働き方について別の角度から尋ねている。図表2-25は、今の仕事の意義が長期的にみて意義があるかどうかを類型別にみたものである。これによると「意義がある」に「そう思う」+「どちらかといえばそう思う」の合計は、類型Ⅰで80.6%、類型Ⅲでは75.8%と多いが、類型Ⅱでは41.0%、類型Ⅳでは40.2%と少ない。

図表2-25 今の仕事の意義の長期的にみた意義－類型別分析

	現在担当している職務の経験は長期的な目標を達成していく上で意義があると思いますか。					合計
	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	わからない	
類型Ⅰ (WLB満足でやりがいあり)	156 31.5%	243 49.1%	60 12.1%	16 3.2%	20 4.0%	495 100.0%
類型Ⅱ (WLB満足でやりがいなし)	14 6.3%	77 34.7%	65 29.3%	52 23.4%	14 6.3%	222 100.0%
類型Ⅲ (WLB不満足でやりがいあり)	70 22.9%	162 52.9%	41 13.4%	18 5.9%	15 4.9%	306 100.0%
類型Ⅳ (WLB不満足でやりがいなし)	30 9.5%	97 30.7%	85 26.9%	78 24.7%	26 8.2%	316 100.0%
合計	270 20.2%	579 43.2%	251 18.7%	164 12.2%	75 5.6%	1339 100.0%

図表2-26は、直接将来のことと関連してはいないが、今の仕事に必要な職業能力の明確さをみたものである。それによると、「明確である」に「そう思う」+「どちらかといえばそう思う」の合計は、類型Ⅰでは61.6%、類型Ⅲでは54.8%と多く、類型Ⅱ(37.5%)や類型Ⅳ(33.0%)では少ない。

図表2-25と図表2-26の分析結果は、いろいろなことを我々に示唆している。だが、少なくとも、今の仕事に必要な職業能力の明確さと長期的にみたときの今の仕事への意義とは関係していること、さらにいえば、今の仕事に必要な職業能力が明確だと認識している者は長期的にみたときの仕事の意義を感じる可能性が高く⁷、そうした認識傾向は類型ⅠやⅢに多い、ということはいえるだろう。

⁷ 表の掲載はしないが、「今の仕事の職業能力が明確か」について「あてはまる」と回答した者の84.5%は、「現在担当している職務の経験が長期的な目標を達成していく上で意義があると思う」としているが、「今の仕事の職業能力が明確か」について「あてはまらない」と回答した者では、その割合は30.3%しかいない。この結果からも今の職業能力が明確だと長期的視点で仕事の意義を感じられることがわかる。

図表2-26 今の仕事に必要な職業能力の明確さ—類型別分析

	仕事や職場について該当するものをお選びください。 ：現在の仕事に必要な職業能力（知識・技能の要件）が明確である				合計
	当てはまる	どちらかという と当てはまる	どちらかという と当てはまらない	当てはまらない	
類型Ⅰ（WLB満足でやりがいあり）	99 12.4%	329 49.2%	232 29.1%	74 9.3%	797 100.0%
類型Ⅱ（WLB満足でやりがいなし）	25 5.6%	143 31.9%	195 43.5%	85 19.0%	448 100.0%
類型Ⅲ（WLB不満足でやりがいあり）	48 10.7%	198 44.1%	165 36.7%	38 8.5%	449 100.0%
類型Ⅳ（WLB不満足でやりがいなし）	34 6.3%	143 26.7%	213 39.7%	146 27.2%	536 100.0%
合計	206 9.2%	876 39.3%	805 36.1%	343 15.4%	2230 100.0%

今の仕事への認識と将来ビジョンとの関わりは別の分析からも示唆されている。図表2-27は、将来のキャリアパスの明確さを類型別に分析した結果である。それによると、今の仕事にやりがいを感じている者は、将来のキャリアパスが明確だと認識していることを示している。「当てはまる」+「どちらかというと当てはまる」の合計は、類型Ⅰ（41.9%）と類型Ⅲ（36.2%）では多く、類型Ⅱ（18.1%）と類型Ⅳ（16.1%）では少ないからである。

図表2-27 将来のキャリアパスの明確さ—類型別分析

	仕事や職場について該当するものをお選びください。 ：将来のキャリアパスが明確である				合計
	当てはまる	どちらかという と当てはまる	どちらかという と当てはまらない	当てはまらない	
類型Ⅰ（WLB満足でやりがいあり）	56 7.0%	278 34.9%	354 44.4%	109 13.7%	797 100.0%
類型Ⅱ（WLB満足でやりがいなし）	7 1.6%	74 16.5%	228 50.9%	139 31.0%	448 100.0%
類型Ⅲ（WLB不満足でやりがいあり）	23 5.1%	140 31.2%	230 51.2%	56 12.5%	449 100.0%
類型Ⅳ（WLB不満足でやりがいなし）	10 1.9%	76 14.2%	254 47.4%	196 36.6%	536 100.0%
合計	93 4.3%	568 25.5%	1066 47.8%	500 22.4%	2230 100.0%

以上の結果をまとめると、今の仕事のやりがい感や意義は今の仕事に求められている職業能力の明確さと関連しているだけでなく、長期的にみた仕事の意義や将来のキャリアの明確さとも関係している。そしてそうした傾向がより顕著にみられたのは類型Ⅰと類型Ⅲであった。つまり類型ⅠとⅢでは、現在の職務に求められる職業能力が明確だけでなく、それが長期的にも意義ありと感じられており、将来のキャリアパスも明確だと認識するものが多かった。これとは逆に類型Ⅱと類型Ⅳではそうした傾向があまり見られなかった。

4. むすびに代えて

これまでの分析結果のうち重要な点についてまとめておこう。

- (1) この文章は、仕事のやりがい感とWLB満足度を組み合わせることで、「仕事にやりがい感がありWLBに満足している」人たち（類型Ⅰ）、「仕事にやりがい感はないがWLBに満足している」人たち（類型Ⅱ）、「仕事にやりがい感はあるがWLBに満足してない」人たち（類型Ⅲ）、「仕事にやりがい感もなくWLBにも満足してない」人たち（類型Ⅳ）という4つの類型を構成した。そして働き方の規範として望ましいと思われる類型として類型Ⅰを想定し、類型Ⅰを支える条件のなかに、ほかの類型にくくられる働き方をしている人々を類型Ⅰに近付けていくためのヒントを探った。
- (2) 性別、年齢、職種、職位といった属性において類型間に大きな差異のないことを確認したうえで、類型Ⅰの働き方をしている人々の特徴として、(イ) 上司のタイプとしては、部下の事情に合わせて柔軟な勤務管理をする、公平な仕事の割り振りをする、業務の面倒を最後までみるタイプが多いこと、(ロ) 仕事量に裁量性が与えられていること、(ハ) 仕事をキチンと仕上げたいという意識で残業をしている者が多く、周囲の目をあまり気にせず、ストレスも少ないことが知られた。
- (3) ワークとライフのバランスを、日々の仕事だけでなく長期のキャリアの中でとるという視点も重要である。この視点を設けることで、仕事にやりがい感を感じている点では同じだが、WLB満足度に差異のある類型ⅠとⅢの違いが明確になる。同様にWLBに満足していても、やりがい感に差異のある類型ⅠとⅡの違いも鮮明となる。キャリアという視点を繰り入れることで示唆されたことは、類型Ⅰと類型Ⅲはともに、中心的生活関心（CL I）の所在が仕事に傾斜し、自らの職業能力について高い評価をし、自らを有能な働き手だとする認識も強い（「得意なものがあり、他社でも通用し、昇進も早い」と認識する傾向がある）。そればかりでなく類型Ⅰと類型Ⅲの人たちにみられるこうした「自負心」のようなものは、これまでのキャリアのなかで形成されたものだが、同時に見落とせないのは、彼（女）らの将来のキャリア志向が積極的（今の会社で管理職、専門職として活躍したい）であり、総じてキャリアビジョンが明確である点である。だがしかしここで重要なのは、そういう意味での共通性が類型ⅠとⅢにはあるが、遡って上記（2）で明らかにされた類型Ⅰにある特徴が類型Ⅲには欠如しているという点である。その違いが類型Ⅰと類型Ⅲを区別している。言い換えれば類型Ⅲを類型Ⅰに近付けていくには上記（2）の条件が必要だということであり、そのことが類型Ⅲの働き方をしている人々を持続可能な働き方に導く方向性だと思われる。
- (4) 一方、類型Ⅰを類型Ⅱと区別するものは、日々の仕事生活でのワークとライフのバランスもさることながら、むしろ長期のキャリアのなかでバランスをとる視点の有無であった。類型Ⅰと比べ、類型Ⅱは、CL Iの所在がライフに傾斜しており、今の仕事を長期のキャリア視点の中にとらえる意識が乏しい。すなわち類型Ⅱには、将来のキャリアパスが明確でない、求められる職業能力が明確でない、といった意識がみられた。そうすると、類型Ⅱを類型Ⅰに近付けていく方向性は、こうした類型Ⅰにみられた長期でみた仕事の意味への気づき（＝キャリアの視点）を類型Ⅱの働き方をしている人たちに与えていくということになるのではあるまいか。

第3章 ワーク・ライフ・バランス実現に向けた 職場のマネジメントの課題

武石 恵美子

法政大学キャリアデザイン学部教授

1. はじめに

ワーク・ライフ・バランス（以下「WLB」と表記する。）は、仕事と生活の最適な調和のあり方について、個人のニーズが多様であることを前提にした考え方である。何が「バランス」なのかについて、外部から一定の枠をはめるものではなく、一人ひとりが「バランスがとれている」と思う状態を重視する考え方であり、その理想と現実のギャップが大きいと、「バランスがとれていない」と感じることになる。

組織の中をみれば、人事施策として各種のWLB施策を導入するのは人事部門でも、それを利用する個人のために種々の対応するのは個々人が働く職場である。特に従業員の多様なWLBのニーズに対しては、当人の業務の内容や同僚の状況、職場のサイズなどを踏まえて、個々の職場レベルで柔軟に対応することが不可欠となる。そのためには、個々の職場において、業務の適正な配分が行われること、施策を利用する従業員及びその周囲の従業員に対する仕事の割当などの面で適切な対応がなされること、職場全体で効率的な働き方に向けた取組が行われること、などが求められる。そして、こうした職場環境を整備するためには、経営者や企業のWLBの考え方を理解して職場でその理念を具現化するマネージャーの役割がきわめて重要となる。

これまでの研究においても、WLB施策の実施が企業にとってメリットをもたらす条件として、制度の利用のしやすさ等が重要であることが指摘されている。例えば、Staines and Galinsky (1992) は、育児休業制度の運用の成否は職場の管理者の属性に依存する部分が多いことを示している。彼らの研究では「育児休業制度が組織の生産性を下げる」という仮説を提起して分析を行い、その結果、育児休業が生産性を低下させる場合に、制度そのものが問題なのではなく、育児休業制度に対する知識が不足している管理者や仕事と家庭の両立に対して理解がない管理者等、管理者のタイプに起因する部分が多いことを明らかにしている。また、Eaton (2003) においても、制度があるだけでなく、その利用可能性を従業員が認知していることが重要であることを導いており、両立支援策というとき、制度導入の状況とともに運用の実態も視野に入れることの必要性が指摘されている。武石 (2008) は、WLBが従業員のモチベーションに及ぼす影響について分析した結果、制度を単に導入するだけでなく、運用面で対応することでモチベーションの向上に効果があることを導いた。企業にとって効果的にWLB施策を進める上で、職場マネジメントのあり方は非常なファクターである。

職場のマネジメントの課題と併せて検討したいのが、個人のWLBに対する対処の現状である。繰り返しになるが、WLBは、個々人が働き方や生活に対して何らかのニーズを持っていることが前提

となる。たとえば、イギリスでWLBへの取組が進んだのは、仕事と生活のコンフリクトが強まり、働く人のモチベーションが低下したからである。従業員のWLBへの強いニーズは、企業や職場を動かす大きな原動力となるはずである。したがって、仕事と生活のバランスがとれなくてコンフリクト状態を経験した人はどのくらいいるのか、そのときにどのような行動をとっているのか、ということは、WLBを実現する職場の課題を考える上でも重要なテーマであると考えられる。しかし、これまでのWLBの議論において、個人が自己のWLBの阻害要因に対してどのように対処しているのか、という個人サイドの視点は希薄であったように思われる。自己のWLB実現のために、労働者個人としてできることがあるはずだが、これまでのWLBの議論では、個人は政府や企業が提供する施策の受け手と位置づけられてきたように思われる。個人が自己のWLB実現のために積極的にとるアクションについて、その現状や課題が十分検討されてきていない点に問題を感じている。WLB実現のために個人が自律的に仕事に取り組み、従業員が効率的な働き方を意識すれば、企業にとってもメリットがあると考えられることから、この点についても問題提起をしたいと考える。

以上の問題意識から、本章では、WLBを実現する上での課題を整理した上で、正社員として働く人を対象に実施した個人調査のデータを用いて、特に職場マネジメントの視点からWLBの実現の阻害要因を明らかにするとともに、個人がWLBの実現に向けてどのような対処をしているのかを検討する。その上で、WLBを定着させるための職場レベルでの課題を考察することとしたい。

2. WLBを実現する上での課題

最初にWLBが実現しない職場における課題を整理しておこう。

WLBが実現しない理由として、①WLB施策と他の人事政策との整合性の問題、②従業員の施策や取組に対する認知の状況、③制度利用を妨げる職場の状況、があげられよう。

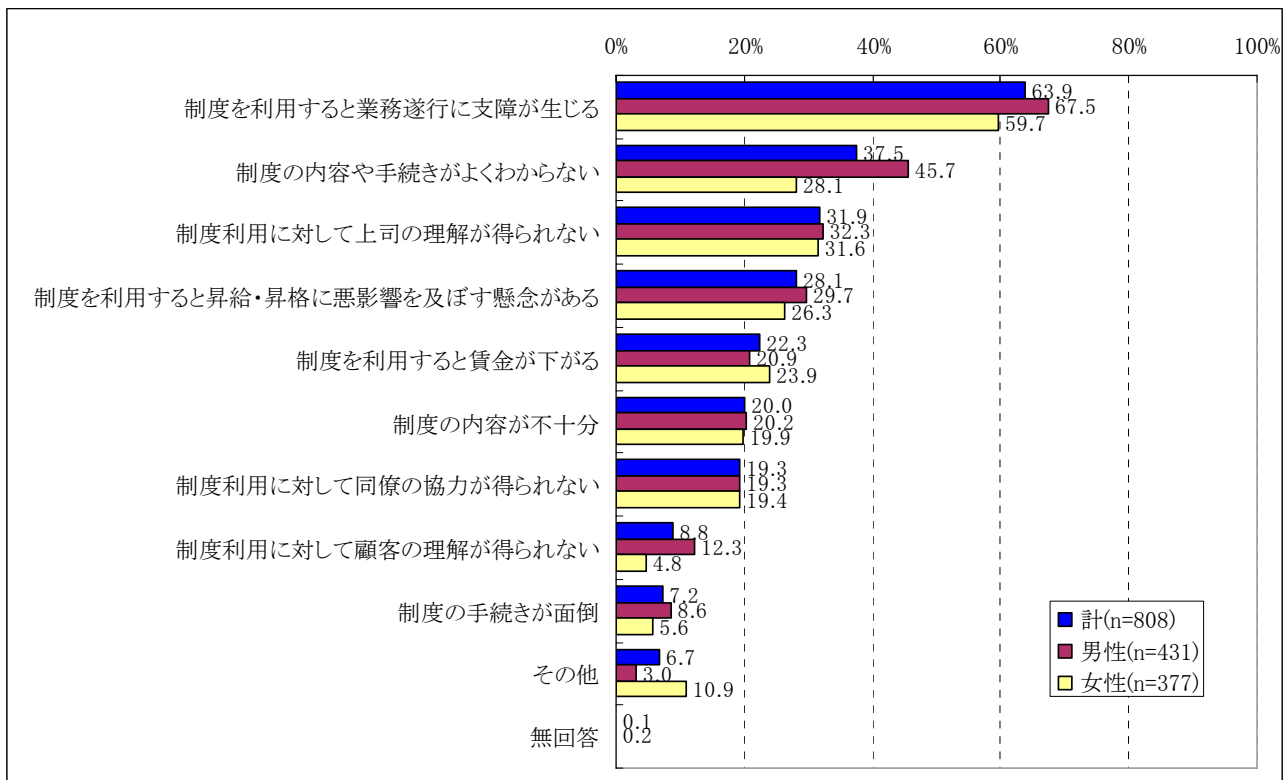
そもそもWLB施策は、人事制度の中で独立して存在しているわけではない。制度の利用にあたっては、休業制度や短時間勤務制度のように職場から一定期間離れたり、在宅勤務制度のように職場とは離れた場所で勤務するなど、従来の働き方とは異なる状況が考えられるため、人事管理面での対応が求められることになる。図表3-1に示したように、育児のための短時間勤務制度を利用しにくい理由としては、「制度を利用すると昇給・昇格に悪影響を及ぼす懸念がある」(28.1%)、「制度を利用すると賃金が下がる」(22.3%)などをあげる人が一定割合みられており、こうした処遇等の人事制度の整備を進めながらWLB施策の導入を行うことが必要である。

企業の制度として基本的な統一ルールを決めたとしても、制度の存在を従業員がどの程度認知しているか、という問題がある。制度を作ってもそれを従業員が知らなければ意味がないし、利用につながらないのは当然である。労働政策研究・研修機構「仕事と家庭の両立支援にかかわる調査」(2007)では、両立支援制度がある企業において、管理職と一般従業員が制度をどの程度認知しているのかを調査している。育児休業制度は、ほとんどの管理職、一般社員が制度の存在を知っているが、それ以外の制度の認知度は必ずしも高いとはいえないのが実態である。短時間勤務制度は、制度がある企業

の管理職の28.2%、一般社員の22.9%が「ない」と応えており、「わからない」まで含めると管理職の37.5%、一般社員の43.0%、つまり約4割が自分の勤務する企業に短時間勤務制度があることを知らないという結果である。「所定外労働をさせない制度」や「始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ」、「職場への復帰支援」、「子どもの看護休暇」など、導入企業が多く重要度が高いと考えられる制度でも、管理職や一般従業員の認知度は半数程度以下という状況にある。特に管理職においては、部下がいつこうした制度を利用するかわからないため、制度に対する認知度を高める取組が求められる。

さらに、WLB制度の運用は、職場や業務の実態に合わせたものにならざるを得ない。人事施策としては、多様な働き方をする従業員への仕事の与え方、その評価の考え方を明確にし、その基本を踏まえた制度設計をした上で、現場のマネージャーに一定の裁量を与えることが現実的な対応となる。ところが、現状では企業レベルでの明確なルール化ができていないケースは多く、これが制度利用に当たって混乱を招いていることも多い。さらに、制度の円滑な運用にあたってマネージャーの役割が極めて重要になることを踏まえ、マネージャーに制度の理解を促すことは不可欠である。図表3-1で示したように、育児のための短時間勤務制度を利用しにくい理由の最も大きなものは、男女とも「制度を利用すると業務遂行に支障が生じる」(63.9%)であり、現場での働き方に起因する制度利用面での問題は大きい。さらに「制度利用に対して上司の理解が得られない」(31.9%)も3番目にあがっており、管理者の問題も指摘されている。

図表3-1 育児のための短時間勤務制度を利用しにくい理由（従業員調査、複数回答）



資料出所：ニッセイ基礎研究所「今後の仕事と家庭の両立支援に関する調査」（厚生労働省委託調査、2008）
 注：育児のための短時間勤務制度を「どちらかといえば利用しにくい」または「利用しにくい」と回答した従業員についての集計結果（複数回答）である。

3. WLBの実現と関連する職場の条件

(1) WLBの実現に関連する要因分析の内容

以上みてきたように、WLBの制度や施策を企業レベルで展開しようとしても、最終的にそれを運用する各職場において、WLBの必要性や企業経営にとっての意義について共通認識の形成や、個々のWLBを支援するという方向での取組がなされなければ、WLBの実現は難しいだろう。実際、人事部門が従業員のWLBを支援する取組を主導しようとしても、現場の、特にマネージャーの抵抗が大きいという問題を抱える企業は少なくない。以下では、上記3つの課題のうち、第3の課題である職場の状況について、分析を進めたい。

以下の分析で使用するデータは、連合総合生活開発研究所「仕事に関するアンケート調査」(2008)である。本データは、全国の正社員を対象に、2008年8月に実施したweb調査である。調査対象は、現在正社員で働く60歳未満の男女である。男女合わせて2230名(男性1557名・69.8%、女性673名・30.2%)の有効回答を得ている。

本調査結果を利用して、個人のWLBの満足度に及ぼす職場の要因を分析していこう。

分析は、「あなたは、今生活と仕事のバランス(時間配分)に満足していますか」という設問に対する回答を利用する。回答は、「かなり満足している」(3.8%)、「ある程度満足している」(52.1%)、「あまり満足していない」(34.3%)、「全く満足していない」(9.9%)の四択で求めている。このうち「かなり満足している」と「ある程度満足している」を合わせて「満足している」グループとみなし、この「満足」の意識に影響を及ぼす要因を二項ロジスティック分析により抽出する。つまり、目的変数は、WLBへの満足度(満足している=1、満足していない=0)である。

説明変数は以下のとおりである。

① 企業の特徴やマネジメント特性の背景にある職場の現状に関する項目

- ・ 業種：製造業を基準として、建設業ダミー、電気・ガス・熱供給・水道業ダミー、運輸・通信業ダミー、卸売業・小売業・飲食店ダミー、金融・保険・不動産業ダミー、サービス業ダミー、その他業種ダミーの変数を作成
- ・ 企業規模：正社員数について、3,000人以上規模を基準として、29人以下ダミー、30-99人ダミー、100-299人ダミー、300-999人ダミー、1,000-2,999人ダミーの変数を作成
- ・ 労働組合の有無：労働組合がある=1のダミー変数
- ・ 職場特性として本社とそれ以外¹：本社勤務=1のダミー変数
- ・ 職場のサイズ：職場(部署)で働いている人数(正社員以外も含む)について、30人以上のサイズを基準として、10人未満ダミー、10-30人未満ダミーの変数を作成
- ・ 要員充足状況：仕事量に比べて働く人の数が足りている(「十分足りている」「まあ足りて

¹ 調査では、職場がある事業所の形態について、1.本社、2.支社、3.工場・作業所、4.研究所、5.営業所、6.店舗、7.その他の中から一つを選択する。「本社」の回答が50.9%を占めており、本分析では、本社とそれ以外の2つに分類した。

いる)」 = 1 のダミー変数

- ・ 成果主義人事の導入：自分の職場は成果主義人事制度²を導入している = 1 のダミー変数

② 仕事の特徴や職場の特徴に関する項目

個人の働き方の実態を示す変数として労働時間のダミー変数を作成している。

- ・ 労働時間：平均的な1週間の実労働時間が週45時間未満を基準として、45-60時間未満ダミー、60時間以上ダミーの変数を作成

さらに、現在の仕事の特徴や職場の特徴に関しては、17の項目への回答パターンを元に因子分析を行い、次の3つの要素³を抽出した。各項目は「当てはまる」から「当てはまらない」の4段階で評価しており、「当てはまる」を4点として、各項目の回答を足し上げて点数化している。

- ・ 仕事量：「仕事の量が多い」、「仕事の責任・権限が重い」、「達成すべきノルマ・目標が高い」、「突発的な業務が生じることが頻繁にある」、「予定外の仕事が、しばしば突発的に飛び込んでくる」、「仕事の締め切り・納期にゆとりがない」の6項目。24点満点。
- ・ 仕事の裁量度：「仕事の手順を自分で決めることができる」、「仕事の量を自分で決めることができる」の2項目。8点満点。
- ・ 助け合い職場：「自分の仕事はチーム作業である」、「仕事で困っているときには助け合う」の2項目。8点満点。

③ 上司のマネジメントの特徴に関する項目

上記②と同様の方法で、上司とのかかわりについての9の項目への回答パターンを元に因子分析を行い、次の2つの要素⁴を抽出した。点数化の考え方も②と同様であるが、「上司はいない」という回答は除外している。

- ・ 支援型上司：「あなたの上司は自分の生活（家庭役割などを果たすこと）を大切にしようという雰囲気がある」、「あなたの上司はあなたの業務がうまく進むように支援してくれる」、「あなたの上司とあなたはコミュニケーションがとれている」、「あなたの上司は個人の事情に合わせて柔軟な勤務時間管理をしている」、「あなたの上司は部下に公平に仕事を割り振っている」、「あなたの上司はあなたの業務の面倒を最後までみる」の6項目。24点満点。
- ・ 成果重視型上司：「あなたの上司は仕事にかけた時間より仕事の成果であなたを評価する」、「あなたの上司はあなたの目標管理、成果管理が厳しい」の2項目。8点満点。

² 調査では、人材マネジメントにおいて仕事の成果を評価し、処遇に反映させる人事制度を「成果主義人事制度」としている。

³ 設問の中で職場の特徴や仕事の特徴を尋ねている17項目を主成分分析して、6つの成分が抽出された。そのうち寄与率の高い3成分をとりあげ、さらに信頼性の検定を行い、項目を選択している。

⁴ 設問の中で上司について尋ねている9項目を主成分分析して、2つの成分が抽出された。さらに信頼性の検定を行い項目を選択している。

これらの説明変数の他に下記にあげる個人属性をコントロール変数として投入した。

- ・ 性別：男性＝1とするダミー変数
- ・ 学歴：最終学歴について、高校卒を基準として、大卒・大学院卒ダミー、短大・高専・各種学校等（専修学校を含む）卒ダミー、中学校卒ダミーの変数を作成
- ・ 居住地の都市規模：居住地について、県庁所在地を基準として、東京23区＋政令指定都市ダミー、それ以外の市・町・村ダミーの変数を作成
- ・ 配偶者の状況：配偶者の有無と配偶者の就業形態の組み合わせにより、配偶者なしを基準として、配偶者・無職ダミー、配偶者・正社員ダミー、配偶者・正社員以外ダミーの変数を作成
- ・ 子どもの状況：子どもの有無と末子年齢の組み合わせにより、子どもなしを基準として、6歳未満の子どもありダミー、6歳以上の子どもありダミーの変数を作成
- ・ 要介護者の有無：世帯内に介護を必要とする家族がいる＝1とするダミー変数
- ・ 本人年収：年収（税込み）について、300万円未満を基準として、300-400万円未満ダミー、400-500万円未満ダミー、500-600万円未満ダミー、600-800万円未満ダミー、800万円以上ダミーの変数を作成

分析結果は**図表 3-2**に示した。個人属性に加えて企業の特徴やマネジメント特性の背景にある職場の現状に関する項目を投入したケース1、それに労働時間を加えたケース2、さらに仕事や職場の特徴、上司のマネジメントに関する項目を加えたケース3の3つのケースで推計を行った。

まず、ケース1では性別が有意であるが、ケース2では性別の有意性がなくなり、労働時間の長さが性別と関連していることがわかる。年収が高いとWLBへの満足度も高い傾向がある。経済的な基盤の重要性がわかる。業種では「運輸・通信業」だけが製造業との比較で満足度が高いという結果になった。それ以外の、学歴、居住地の都市規模、配偶者の状況、子どもの有無などは、WLBの満足度にほとんど影響がない。要介護者の存在はケース2では10%水準で有意にマイナスとなっているが、他のケースでは有意ではない。本分析で個人属性と考えた変数は、年収以外についてはWLB満足度への影響は小さいといえる。

職場の現状では、要員の充足感がWLBの満足度と強い関係を示しており、職場における要員不足はWLBの阻害要因となることがわかる。労働時間も長くなるとWLB満足度が有意に低下する。ケース3で投入した仕事や職場、上司のマネジメントの特徴を示す変数については、仕事量と成果を重視する上司のマネジメントスタイルが有意にマイナス、裁量度のある仕事、助け合う職場の雰囲気、上司の支援的なマネジメントが有意にプラスとなった。ケース3では成果主義の人事制度の導入ダミーも有意にマイナスとなっている。

つまり、要員が少なく仕事量が多く労働時間が長い職場ではWLBへの不満が強まるということがあらためて確認されると同時に、職場の中で助け合い上司がコミュニケーションを重視して個人の事情に配慮するような管理スタイルをとることで従業員のWLB満足度が高まる点で、職場のマネジメントが個人のWLB満足度に大きく影響することが明らかになった。

図表3-2 WLB満足度の要因分析結果

(「生活と仕事のバランス(時間配分)に満足していますか」という設問に対し「かなり満足している」+「ある程度満足している」を1、それ以外を0とする二項ロジスティック分析)

	ケース1		ケース2		ケース3	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
性別ダミー(男性=1)	-0.355 ***	0.701	-0.141	0.868	-0.071	0.931
学歴ダミー(基準:高校卒業)						
大卒・大学院卒ダミー	-0.001	0.999	0.095	1.100	0.117	1.125
短大・高専・各種学校等卒ダミー	0.082	1.086	0.089	1.093	0.199	1.221
中学校卒ダミー	-0.055	0.947	-0.099	0.906	-0.089	0.915
都市規模ダミー(基準:県庁所在地)						
大都市(東京+政令都市)ダミー	-0.205	0.814	-0.184	0.832	-0.221	0.802
県庁所在地以外の市・町村ダミー	-0.112	0.894	-0.150	0.861	-0.160	0.852
配偶者ダミー(基準:配偶者なし)						
配偶者・無職ダミー	-0.271 *	0.762	-0.237	0.789	-0.176	0.839
配偶者・正社員ダミー	0.159	1.173	0.152	1.164	0.139	1.149
配偶者・正社員以外ダミー	-0.083	0.920	-0.052	0.949	-0.085	0.919
子どもダミー(基準:子どもなし)						
6歳未満の子どもありダミー	-0.081	0.922	-0.072	0.930	-0.109	0.897
6歳以上の子どもありダミー	0.053	1.054	-0.008	0.992	-0.038	0.962
要介護家族ダミー	-0.319	0.727	-0.374 *	0.688	-0.355	0.701
本人年収ダミー(基準:300万円未満)						
年収300-400万ダミー	0.056	1.057	0.106	1.112	0.079	1.082
年収400-500万ダミー	0.291 *	1.338	0.386 **	1.471	0.395 **	1.485
年収500-600万ダミー	0.491 ***	1.634	0.623 ***	1.864	0.650 ***	1.916
年収600-800万ダミー	0.437 **	1.549	0.551 ***	1.734	0.518 **	1.679
年収800万以上ダミー	0.803 ***	2.232	0.917 ***	2.502	0.822 ***	2.274
業種ダミー(基準:製造業)						
建設ダミー	0.172	1.187	0.252	1.286	0.085	1.088
電気等ダミー	-0.112	0.894	-0.143	0.867	-0.344	0.709
運輸・通信業ダミー	0.595 ***	1.812	0.599 ***	1.820	0.457 *	1.580
卸・小売・飲食ダミー	0.059	1.061	0.055	1.057	0.053	1.055
金融・保険・不動産ダミー	0.055	1.056	0.071	1.074	-0.018	0.982
サービス業ダミー	0.050	1.051	-0.006	0.994	-0.171	0.843
その他業種ダミー	0.087	1.091	0.014	1.015	-0.175	0.840
企業規模ダミー(基準:3000人以上規模)						
29人以下ダミー	0.187	1.206	0.209	1.233	0.267	1.306
30-99人ダミー	-0.253	0.777	-0.281	0.755	-0.222	0.801
100-299人ダミー	-0.203	0.816	-0.189	0.828	-0.074	0.928
300-999人ダミー	-0.054	0.948	-0.063	0.939	-0.043	0.958
1000-2999人ダミー	-0.060	0.942	-0.064	0.938	-0.095	0.910
労働組合ダミー(組合あり=1)	0.126	1.134	0.046	1.047	0.127	1.135
本社ダミー(本社に勤務=1)	-0.122	0.885	-0.109	0.897	-0.139	0.870
職場サイズダミー(基準:30人以上)						
職場サイズ10人未満ダミー	0.083	1.087	0.021	1.022	-0.039	0.961
職場サイズ10-30人未満ダミー	0.086	1.090	0.072	1.074	0.039	1.040
要員充足ダミー(要員が十分・まあ足りている=1)	0.886 ***	2.425	0.761 ***	2.140	0.440 ***	1.553
成果主義導入ダミー(導入=1)	-0.135	0.874	-0.128	0.880	-0.213 *	0.808
労働時間ダミー(基準:週45時間未満)						
労働時間45-60時間ダミー			-0.879 ***	0.415	-0.752 ***	0.471
労働時間60時間以上ダミー			-1.511 ***	0.221	-1.175 ***	0.309
仕事量ポイント					-0.136 ***	0.873
仕事の裁量度ポイント					0.225 ***	1.253
助け合い職場ポイント					0.076 **	1.079
支援型上司ポイント					0.138 ***	1.148
成果重視型上司ポイント					-0.092 **	0.912
定数	-0.065	0.937	0.300	1.350	-0.486	0.615
サンプル数		2226		2226		2115
-2 対数尤度		2877.0		2756.0		2361.7
カイ2乗		178.0		298.9		542.3
有意確率		0.00		0.00		0.00

有意水準:***1%水準で有意、**5%水準で有意、*10%水準で有意

資料出所: (財)連合総合生活開発研究所「仕事に関するアンケート調査」(2008)

(2) 管理者の意識

以上の分析結果から、個々人のWLBの満足度において、職場や上司の変数が重要であることが明らかになった。このうち、管理職のマネジメントスタイルに関連するものとして、管理職の部下のWLBに対するスタンスについての質問項目をとりあげ、その分析結果を紹介したい。

この調査では、平均よりも優秀な部下と平均よりも能力が劣る部下について、「1年間の育児休業制度の利用をする」など図表3-3にあげるような6つの場面を想定し、その場合にどのように受け止

めるかを尋ねている。つまり部下のWLBに対する個人の寛容度を測定する項目といえる。

その結果、管理職（課長以上）と非管理職で大きな差はみられてはいないが、育児や介護などの理由で職場を不在にすることについては、非管理職が若干寛容度が高い傾向がみられている。全般に、介護を理由にした休業に対する寛容度が最も高く、育児のための短時間勤務や休業についても容認する傾向は強い。育児・介護以外の、学業、地域活動、趣味を理由にした項目への寛容度は相対的に低い。残業免除という状況では、学校への通学＝自己研鑽の方が地域活動を理由にした場合よりも容認する傾向がみられる。ただしこれらの場合でも「しかたがない」という意識が多数である。また、個人の趣味の活動を理由とした場合には「容認できない」とする割合が高くなる。部下が優秀な場合の方が、全般にWLBのための休業や残業免除を容認する傾向がみられる。

図表 3-3 部下のWLBに関する申し出に対する意見

		平均よりも優秀な部下の場合				平均よりも能力が劣る部下の場合			
		容認できない	できれば申し出を取り下げしてほしいと思う	しかたがないと思う	まったく問題ないと思う	容認できない	できれば申し出を取り下げしてほしいと思う	しかたがないと思う	まったく問題ないと思う
1年間の育児休業制度の利用をする	非管理職	2.4	14.6	50.1	32.9	5.0	14.5	47.5	33.1
	管理職	5.2	19.5	50.2	25.1	8.1	14.8	48.7	28.5
	計	3.0	15.6	50.1	31.3	5.6	14.5	47.7	32.2
親の介護のために3ヶ月の介護休業を利用する	非管理職	1.1	7.3	60.0	31.5	2.7	9.4	54.4	33.5
	管理職	2.0	9.6	60.3	28.0	2.7	9.6	57.6	30.0
	計	1.3	7.8	60.1	30.8	2.7	9.4	55.1	32.8
育児のために1日の労働時間を2時間短縮する短時間勤務制度を2年間利用する	非管理職	2.1	11.2	54.7	32.1	4.6	13.6	51.5	30.3
	管理職	2.5	13.5	56.7	27.4	4.9	15.2	51.3	28.5
	計	2.2	11.6	55.1	31.1	4.7	13.9	51.4	30.0
学校に通学するために毎週2日定時退社をする(残業ができない)	非管理職	3.8	15.5	44.6	36.1	9.0	18.3	41.4	31.3
	管理職	3.4	13.5	46.6	36.5	7.8	14.8	43.9	33.4
	計	3.7	15.1	45.0	36.2	8.8	17.6	41.9	31.7
地域活動をするために毎週2日定時退社をする(残業ができない)	非管理職	7.0	23.8	41.5	27.7	13.7	24.6	36.0	25.7
	管理職	7.4	27.6	37.9	27.1	13.7	23.5	34.8	28.0
	計	7.0	24.5	40.8	27.6	13.7	24.3	35.8	26.2
趣味の音楽活動をするために毎週2日定時退社をする(残業ができない)	非管理職	21.1	30.0	29.0	20.0	30.7	25.8	24.0	19.5
	管理職	19.3	32.5	26.5	21.7	26.2	25.3	24.4	24.0
	計	20.7	30.5	28.5	20.3	29.8	25.7	24.1	20.4

資料出所：(財)連合総合生活開発研究所「仕事に関するアンケート調査」(2008)

管理職（課長以上）の属性別に、平均よりも優秀な部下に対する寛容度⁵をみていきたい⁶（図表 3-4）。

性別でみると、女性のほうが寛容度が高く、男性の中でも配偶者が正社員で働く共働きの男性で寛容度が高いことがわかる。自分自身の労働時間は60時間以上で寛容度が高くなるが、60時間未満については、労働時間が短いほど寛容度が高く、管理職自身が忙しいと部下のWLBへの寛容度も低下する可能性が示唆された。WLBについての満足度との関連をみた結果からも、管理職自身がWLBに満足している方が寛容度が高いという結果になっている。また、管理職がWLBについて困難を感じた経験をもつと、寛容度が高くなる傾向もみられている。

⁵ 「寛容度」は、6つの項目について、まったく問題ないと思う＝4、しかたがないと思う＝3、できれば申し出を取り下げしてほしいと思う＝2、容認できない＝1とポイントを付し、6項目を足し上げた得点（24点満点）である。

⁶ 「寛容度」を目的変数として、個人属性や働き方等を説明変数とする回帰分析を行ったがモデルの当てはまりが悪かったため、分析の結果から影響が見られると思われる変数について集計を行った。

以上、管理職が部下のWLBへのニーズに対してそれを受け入れるかどうかは、その事情と併せて管理職自身の属性にも依存することがわかる。

図表3-4 管理職の属性別、平均よりも優秀な部下のWLBに関する寛容度（課長以上の者について）

	n	平均ポイント
合計	446	17.70
男性	409	17.65
女性	37	18.35
男性		
配偶者なし	70	17.97
配偶者あり無業	151	17.22
配偶者あり・正社員	52	18.38
配偶者あり・正社員以外	136	17.67
週の平均労働時間		
35時間以上、40時間未満	68	18.50
40時間以上、45時間未満	116	17.84
45時間以上、50時間未満	104	17.66
50時間以上、60時間未満	84	16.79
60時間以上	69	17.96
WLBについて困難を感じた経験		
非常に困難を感じたことがある	80	18.10
困難を感じたことがある	220	17.64
特に困難を感じたことはない	146	17.59
WLBについての満足度		
かなり・ある程度満足している	250	18.07
あまり・全く満足していない	196	17.23

資料出所：(財)連合総合生活開発研究所「仕事に関するアンケート調査」（2008）

（3）WLB実現のための職場における対応の事例

WLBを実現する上で、職場のマネジメントのあり方が非常に重要な要因となることが明らかになったが、職場マネジメントを工夫している事例を以下で紹介したい。

情報サービス業のA社では、短時間勤務や在宅勤務などの利用者がある職場のマネージャーが、具体的にどのように仕事を割り振り、顧客との関係を調整し、さらに本人への評価のフィードバックを行っているのかを分析し、効果的な方法をマネージャーで共有するためのガイドブックを開発した。このガイドブックを社内で配布すると共に、研修等でその内容を徹底させる取組を行うことによって、WLBを実現するための方策についての情報共有化を図っている。

百貨店B社は、短時間勤務制度が充実しており、短時間で働く販売員（正社員）が多い企業である。ある化粧品売り場のマネージャーは、短時間勤務以外にも化粧品メーカーの主催する研修等で担当者が不在になることへの対応として、業務の担当について、メインの担当者に加えサブ担当を決め、二人の間で情報が共有できる仕組みを作った。これにより、一方の不在時に他方の担当者が業務対応を行うことが可能になり、業務遂行に支障が出ることを防ぐことができる。

さらに製造業C社では、女性従業員の育成の取組や職場での業務効率化への取組を管理職のマネジ

メント能力の評価項目に設定し、管理職がWLB施策に取り組むことを側面から促進することを進めてきている。

多様な形態で働く従業員が増えると、職場の管理職には、状況に応じた柔軟な対応と、従業員間に不公平感を生じさせないような高度なマネジメント能力が求められることとなる。職場の管理職は両立支援制度の経営面での重要性を理解するとともに、それを各職場の実態に照らして効果的に実践する力量が求められる。個々のノウハウを社内に蓄積し、その内容をある程度標準化して企業全体で共有していくことは、マネージャーの負荷を軽減する上でも有効といえよう。

4. 個人の対処状況

(1) WLB実現のために求められる個人の自律性

WLB実現のためには職場の対応が重要であることがわかったが、WLBの前提として、個人が「仕事と生活の調和を図りたい」というニーズが存在することがあげられる。働く人は、仕事と生活のバランスに関して理想と現実のギャップが存在している、ということ的前提にして、WLBの議論が行われてきた。この点については、これまでもいくつかの調査で明らかにされてきている⁷。しかし、仕事と生活のバランスが理想からほど遠い状況にある個人が、その状況に対してどれだけ自覚をもって対処しているのか、という点についての課題意識は希薄であったように思われる。

(株)スミスが実施した「仕事と家庭の調和に関する世界意識調査」(2006)によれば、日本ではWLBがとれていないし全く満足していないにもかかわらず、WLB実現のために改善を試みることもしていない現状にあるという。つまり不満を感じつつも、現状に我慢してしまっている人が多いのである。現状の働き方に満足していないものの、こんなものかと諦めてアクションに移さない、というのではWLB社会の実現は難しい。個人が自分の仕事と生活のバランスを意識して、希望する「バランス」に近づくためには、仕事のオン・オフのメリハリをつけ、仕事をするときは仕事に集中し、仕事でないときにはリフレッシュする、ということが重要である。つまり、WLBのためには、仕事を効率的にこなそうとする個人の意識が不可欠で、それによって時間当たりの生産性が向上し、結果として企業はWLBを推進することのメリットを享受することになる。すなわち、働く人、組織の双方にとって「win-win」な関係になると考えられる。

たとえば、フレックスタイム制を導入する企業は多いが、結局「遅く出社してもいい制度」となり、本来の「能率が上がる時に集中して仕事をする」制度とは程遠い運用になってしまった例は多い。欧米ではフレックスタイム制度を導入すると、早く出社して早く帰る社員がいるのに、日本では、周囲の人が仕事をしていると帰りにくい雰囲気になってしまう。結局就業時間が後ろにずれていき、ダラダラと残業をしてしまうことになる。これでは、時間当たりの生産性は向上するはずもない。自分の生活の優先順位を決めることは、仕事の優先順位を決めることにもなる。限られた時間の中で責任

⁷ 男女共同参画会議 仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会（2007）など。

を果たすという意識に従業員が持てば、無駄な仕事を見直し、必要な業務に集中して仕事をする効率的な職場になるはずである。

(2) WLBが困難な状況の経験

まず、働く人の中で、仕事と生活の調和が図れずに困難を感じた経験をもつ割合はどれくらいなのだろうか。図表3-5に困難を感じた経験の有無を示しているが、「非常に困難を感じたことがある」が20.0%、「困難を感じたことがある」が51.5%で、両方を合わせて7割程度が困難を感じた経験をもつ。男女別には違いがみられない。

図表3-5 仕事と生活の調和が図れずに困難を感じた経験

		(%)		
	n	非常に困難を感じたことがある	困難を感じたことがある	特に困難を感じたことはない
計	2230	20.0	51.5	28.4
男性	1557	20.8	51.0	28.2
女性	673	18.3	52.7	29.0

資料出所：(財)連合総合生活開発研究所「仕事に関するアンケート調査」(2008)

それでは困難な状況とはどのような場面だろうか。調査では、その場面のすべて(複数回答)と、最も困難を感じた場面一つ、の二つのケースについて尋ねている。図表3-6により複数回答の内容をみると、「仕事と自分の趣味・やりたいこととの両立に関して」が53.2%と最も多く、「自分自身の健康問題に関して」44.3%と続く⁸。最も困難を感じた場面1つを選択する回答の結果も、「仕事と自分の趣味・やりたいこととの両立に関して」が27.7%と最も多く、「自分自身の健康問題に関して」もほぼ同率の27.6%である。「非常に困難を感じた」と回答した人に限定してみても同様の傾向であった。

WLBの議論で中心となるのは、仕事と子育てや介護等家庭責任との調和の問題である。しかし、実際には、調査対象者には子どもがいない人や介護に直面していない人も含まれていることもあって、全体から見れば子育てや介護と仕事との調和の問題を経験した人は多いとはいえない。むしろ、趣味・やりたいこととの両立や健康問題に関しての困難を経験している人が多い点は注目できる。WLBに関する葛藤は、家庭責任を持たない従業員も含めて、多くの従業員が直面しうる問題ととらえることができよう。また、趣味・やりたいことについては、前節の管理職の寛容度の分析において容認する割合が低かった項目であり、個人のニーズと上司の認識のギャップの存在も明らかになったといえよう。

男女の違いという点からみると、女性は子育てとの両立に関して最も困難な場面だったと回答する割合が男性に比べて高く、反対に男性は、「仕事と学習(自己啓発など)との両立に関して」、あるいは「仕事と自分の趣味・やりたいこととの両立に関して」困難を感じた経験が多いという特徴がある。

⁸ (独)労働政策研究・研修機構(2007)においても、仕事生活の調和が取れていないと感じる理由で最も多かったのが「趣味の時間が取れないから」である。

図表 3-6 困難を感じた内容（「非常に困難を感じたことがある」「困難を感じたことがある」と回答した場合）

「困難を感じた」と回答した場合にその場面(複数回答) (%)

	n	仕事と子育てとの両立に関して	仕事と介護との両立に関して	仕事と子育て・介護以外の家庭の問題との両立に関して	自分自身の健康問題に関して	仕事と学習(自己啓発など)との両立に関して	仕事と地域活動・社会貢献活動との両立に関して	仕事と自分の趣味・やりたいこととの両立に関して	その他(具体的に)
計	1596	25.7	5.4	12.3	44.3	27.5	9.1	53.2	4.1
男性	1118	25.9	4.7	12.4	43.3	29.1	10.4	55.1	3.7
女性	478	25.1	6.9	11.9	46.7	23.8	6.3	48.7	5.2

「困難を感じた」と回答した場合に最も困難を感じた場面(一つだけ回答) (%)

	n	仕事と子育てとの両立に関して	仕事と介護との両立に関して	仕事と子育て・介護以外の家庭の問題との両立に関して	自分自身の健康問題に関して	仕事と学習(自己啓発など)との両立に関して	仕事と地域活動・社会貢献活動との両立に関して	仕事と自分の趣味・やりたいこととの両立に関して	その他(具体的に)
計	1596	17.5	3.2	7.0	27.6	10.5	2.9	27.7	3.6
男性	1118	15.9	2.7	6.7	26.5	11.3	3.6	30.1	3.3
女性	478	21.3	4.4	7.5	30.3	8.6	1.5	22.2	4.2

資料出所：(財)連合総合生活開発研究所「仕事に関するアンケート調査」(2008)

(3) WLBが困難な状況への対処

それでは、個人は、WLBの問題にどのように対処してきただろうか。図表 3-7 がその対処の仕方を見たものである。

まず、「特に何もしなかった」が3割を占めている。「仕事を工夫するなどして自分の中で対応した」が40.2%、「子育て・介護など仕事ではない部分を工夫した」5.5%というように、困難解消に向けて自分自身の対応によって対処した人が半数近くを占め、「仕事を辞めた」という15.7%を加えると、個人レベルで処理をした人が6割を占める。

一方で、「人事部門や職場の上司などに対応を求めた」は15.0%、「労働組合に対応を求めた」は0.6%に過ぎない。困難を解消するために、職場に対して何らかのアクションを起こした人は非常に少ないことがわかる。困難を感じた場面別にみると、「仕事と介護との両立に関して」や「自分自身の健康問題に関して」は、「人事部門や職場の上司などに対応を求めた」とする割合が高くなるが、一方で「自分自身の健康問題に関して」は「仕事を辞めた」とする人も24.0%と比較的高く、仕事を辞めることで解決を図っている人が少なからず存在するという実態が浮き彫りになっている。

また、困難な場面として多くの人があげた「仕事と自分の趣味・やりたいこととの両立に関して」は、「特に何もしなかった」との回答も多い。

図表3-7 最も困難を感じた場面での解決策や行動（「非常に困難を感じたことがある」
「困難を感じたことがある」と回答した場合、複数回答）

(%)

	n	仕事を辞めた	勤め先にある支援制度を利用した	人事部門や職場の上司などに対応を求めた	労働組合に対応を求めた	仕事を工夫するなどして自分の中で対応した	子育て・介護など仕事ではない部分を工夫した	子育て・介護など仕事ではない部分をあきらめた	その他(具体的に)	特に何もしなかった
計	1596	15.7	2.9	15.0	0.6	40.2	5.5	3.8	6.1	30.6
男性	1118	14.4	2.7	14.0	0.6	41.3	5.0	3.3	5.7	31.9
女性	478	18.6	3.6	17.2	0.6	37.7	6.5	5.0	7.1	27.6
最も困難を感じた場面										
仕事と子育てとの両立に関し	280	12.5	3.9	11.8	0.4	48.9	15.0	7.9	5.0	18.6
仕事と介護との両立に関して	51	7.8	9.8	29.4	2.0	45.1	19.6	7.8	7.8	13.7
仕事と子育て・介護以外の家庭の問題との両立に関して	111	12.6	0.0	11.7	0.0	45.9	11.7	12.6	5.4	27.0
自分自身の健康問題に関して	441	24.0	5.4	26.1	1.1	31.7	1.8	1.4	9.1	27.0
仕事と学習(自己啓発など)との両立に関して	167	9.0	1.8	10.8	0.6	54.5	0.6	1.2	3.0	29.9
仕事と地域活動・社会貢献活動との両立に関して	47	4.3	4.3	14.9	0.0	59.6	4.3	2.1	2.1	23.4
仕事と自分の趣味・やりたいこととの両立に関して	442	14.9	0.5	4.5	0.5	34.6	2.0	2.5	2.3	46.8
その他(具体的に)	57	14.0	0.0	31.6	0.0	33.3	3.5	1.8	31.6	22.8

資料出所：(財)連合総合生活開発研究所「仕事に関するアンケート調査」(2008)

最後に図表3-8により、困難を感じたことが解消したか否かをみると、「解消した」は54.0%と半数強にとどまり、「解消しなかった」が46.0%である。対処状況別にみると、「仕事を工夫するなどして自分の中で対応した」、「子育て・介護など仕事ではない部分を工夫した」など自分の中で解決しようとした場合に4割が解消していない。「特に何もしなかった」場合には64.0%が解消していない。

つまり、今回調査の対象となった正社員として働く個人のうち7割が仕事と生活の調和が図れずに困難を感じた経験を持つが、その際に職場に働きかけて状況を打開しようとした人は少数であることが明らかになった。とりわけ労働組合に対応を求めるケースはほとんどない。その一方で、個人の生活の部分で対処したりあるいは仕事を辞めるという形で解消を図るというように、この問題が個人の中で処理され、職場の課題として認識されていない現状にあるといえよう。また、そうした対処でも4割は困難の解消に至っていないのである。

このような状況が続くことは、企業組織にとっては、仕事と生活のコンフリクトの問題を抱える従業員を潜在的に抱え込むことになり、結果として問題を把握しないままに困難を抱えた従業員を退職に追い込んでしまいかねない。WLBに関わる個人の問題があることを、職場の中で明確に認識して、その解決につながるような取組をするためにも、WLBに関する従業員個人のニーズを具体的に明らかにしていくことは必要なのではないだろうか。現状で仕事と生活のバランスが取れていないとすれば、その現状を変えて個人が意欲をもって仕事に取り組むことができるような環境整備をすることで、職場の活性化も図ることができよう。

図表3-8 困難を感じたことの解消状況（「非常に困難を感じたことがある」「困難を感じたことがある」と回答した場合）

	n	解消した	解消しなかった
計	1596	54.0	46.0
男性	1118	53.2	46.8
女性	478	55.9	44.1
問題解決策や行動			
仕事を辞めた	250	73.6	26.4
勤め先にある支援制度を利用した	47	68.1	31.9
人事部門や職場の上司などに対応を求めた	239	61.1	38.9
労働組合に対応を求めた	10	70.0	30.0
仕事を工夫するなどして自分の中で対応した	642	60.6	39.4
子育て・介護など仕事ではない部分を工夫した	87	60.9	39.1
子育て・介護など仕事ではない部分をあきらめた	61	39.3	60.7
その他	98	44.9	55.1
特に何もしなかった	489	36.0	64.0

資料出所：(財)連合総合生活開発研究所「仕事に関するアンケート調査」（2008）

5. おわりに

本稿では、WLBが実現するための職場における課題をみてきた。WLBの阻害要因としての職場の課題は大きい。WLBの満足度には職場に要因が強く関わっていることが、個人調査結果の計量分析からも明らかになった。特に、職場の要員が不足しがちで個人の仕事量が多くなり労働時間が長くなると、当然のことではあるがWLBへの満足度は低くなる。上司が成果を重視するようなマネジメントをすることもWLB満足度の阻害要因となりうる。特に、上司の役割は重要である。上司が、職場のコミュニケーションを重視するとともに業務の円滑な遂行を支援し、個人の事情に配慮したマネジメントをすることで、個人のWLB満足度は高まるのである。

近年、管理職が多忙になりプレイングマネージャー化する傾向が指摘される。その弊害として、部下の個々の事情への配慮が難しくなっているという点で、職場マネジメントが低下している可能性が考えられる。これは、管理職の部下のWLBへの寛容度を分析した結果からも示唆される。管理職は、部下の育児や介護などの家庭責任と仕事の両立に関しては寛容な意識が高まってきているようではあるが、それでも「しかたがない」という意識である。ただし、女性や共働きの男性、さらに自身がWLBに満足し労働時間も適正な労働時間であることで、部下のWLBへの寛容度が高まる可能性がある。管理職から一般社員まで、ぎりぎりの要員数で忙しく仕事をする職場のマネジメント面での課題があらためて浮き彫りになったといえる。

こうした職場の問題は、佐藤（2008）が指摘するように、適正な仕事管理により解決することが求められる。また、WLBを阻害する職場レベルの問題の大きさを企業の中で共通に認識し、本稿でも事例的に取り上げた職場のマネジメントを工夫している管理職の取組などを職場横断的に共有化して

いくことも重要であろう。

本稿では、WLBを進める原動力ともなる個人のWLBへの対処について、仕事と生活の調和が図れずに困難を感じた経験という側面から検討した。これまで、WLB実現において企業や職場の取組の重要性が強調されてきたが、従業員個人は受身でいいのだろうか、という問題意識があったからである。分析の結果、7割の人が、程度の差はあるにせよ仕事と生活の調和が図れずに困難を感じた経験を持っていることが明らかになった。その内容は、子育てや介護という問題よりも、「仕事と自分の趣味・やりたいこととの両立に関して」や「自分自身の健康問題に関して」が圧倒的に多いことが注目される。しかし、こうした困難に直面し、企業や職場に働きかけるといったケースは少数で、仕事を辞めるという形での対処も含め個人の中で処理されているか、もしくは何もしていない、という対応が多数を占める。中でも「労働組合に対応を求めた」ケースはほとんどない。個々人が、仕事と生活の調和が困難になるという状況を積極的に打開しようとしなければ、その問題は組織としての解決には向かわない。労働組合の個人のWLB問題への関わり方を検討する上で、この現状は重要な問題提起をしているように思われる。

参考文献

- Eaton, Susan C. (2003) “If You Can Use Them : Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance,” *Industrial Relations*, Vol. 42, No.2, pp.145-167.
- Staines, Graham L. and Ellen Galinsky (1992) “Parental Leave and Productivity : The Supervisor’s View,” in Dana E. Friedman, Ellen Galinsky and Veronical Plowden (eds.), *Parental Leave and Productivity*, Families and Work Institute.
- 佐藤厚 (2008) 「仕事管理と労働時間 ー長労働時間の発生メカニズム」『日本労働研究雑誌』No. 575、pp. 27-38.
- 武石恵美子 (2008) 「ワーク・ライフ・バランス施策と従業員のモチベーションの関連」『日本キャリアデザイン学会 キャリアデザイン研究』Vol. 4. pp33-48.
- 男女共同参画会議 仕事と生活の調和 (ワーク・ライフ・バランス) に関する専門調査会 (2007) 『「ワーク・ライフ・バランス」推進の基本的方向 報告』
- (独)労働政策研究・研修機構 (2007) 『経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者 生活に関する実態調査』

第4章 先進企業の取り組みにみるワーク・ライフ・バランス

藤森 克彦

みずほ情報総研株式会社 主席研究員

1. 本章の目的とワーク・ライフ・バランス先進企業へのヒアリング調査

本章では、ワーク・ライフ・バランスに取り組む先進企業へのヒアリング調査から、ワーク・ライフ・バランスを成功に導くポイントを探っていく。

本章が基礎とするヒアリング調査は、下記の三つの調査である。

- ① 連合総研ワーク・ライフ・バランス研究委員会（2009）「企業・職場実践例」（本書第Ⅲ部）
*ヒアリング対象企業8社、調査期間2007年11月～2008年4月
- ② 内閣府（2006）『少子化社会対策に関する先進的取組事例研究』2006年3月
*同20社、調査期間2005年12月～2006年2月
- ③ 内閣府（2008）「仕事と生活の調和に係る企業インタビュー結果」（男女共同参画会議・仕事と生活の調和に関する専門調査会『企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット』2008年4月）
*同17社、調査期間2007年12月～2008年1月

連合総研ワーク・ライフ・バランス研究委員会のヒアリング調査（連合総研, 2009）は、本書第Ⅲ部に収録されている。②と③は、筆者が所属するみずほ情報総研(株)が内閣府から受託して行った調査であり、その内容は、内閣府のホームページにおいて公表されている。三調査を合わせたヒアリング企業の合計は、重複分を除いて、40社になる。

ヒアリング企業の選定方法は、三調査ともほぼ同様である。まず新聞・雑誌記事などを参考にワーク・ライフ・バランスに先進的に取り組んでいると思われる企業を選び、次に企業規模や業種に偏りがないように調整しながら選定した。具体的なヒアリング企業名は、**図表4-1**（次頁）に示す通りである。

企業側でインタビューに応じていただいた方は、主に人事部でワーク・ライフ・バランスを担当する方であった。また、本委員会のヒアリング調査（連合総研, 2009）では、労働組合関係者や現場責任者などにもヒアリングを行っている。

以下では、まず、先進企業がワーク・ライフ・バランスに取り組み始めた理由と、施策の内容を整理する。次に、ワーク・ライフ・バランスの推進に向けた労働組合の役割を概観する。そしてワーク・ライフ・バランスの効果と先進企業が抱える悩みをみた上で、最後に成功に導くためのポイントをまとめる。

なお、本章では、個別企業に関しては公表された情報のみに基づいて考察している。また、ここで

示した見解は、あくまで筆者個人の見解である。

図表4-1 ヒアリング企業一覧

企業規模	製造・建設	小売・流通・サービス	情報・通信	金融
10,000人以上	パナソニック(大阪府)①③	ジェイティービー(東京都)③	日本IBM(東京都)②	
	帝人(大阪府)③	小売業A社(千葉県)①		
	富士ゼロックス(東京都)②			
	日産自動車(東京都)②			
3,000～10,000人	P&Gグループ(兵庫県)③	住友商事(東京都)②	日立ソフトエンジニアリング(東京都)③	野村證券(東京都)③
	コクヨ(大阪府)③	高島屋(大阪府)①②	N T Tデータ(東京都)①	
	ニチレイグループ(東京都)②			
	資生堂(東京都)②			
1,000～3,000人	日本イーライリリー(兵庫県)③	平和堂(滋賀県)③	情報サービスB社(東京都)①	北陸銀行(富山県)③
	サタケ(広島県)③	関西スーパーマーケット(兵庫県)②		新生銀行(東京都)②
	ミツカングループ(愛知県)②	イズミ(広島県)①		東京スター銀行(東京都)①
	河村電器産業(愛知県)②			
300～1,000人	福島印刷(石川県)②③			
	エスアイアイ・マイクロテクノ(秋田県)②			
	ふくや(福岡県)②			
	未来工業(岐阜県)①			
300人以下	カミテ(秋田県)②③	拓新産業(福岡県)②	イノス(熊本県)②③	大福信用金庫(大阪府)②
	妙徳(東京都)③		大崎タイムス(宮城県)③	
	ジーエムジャパン(秋田県)③		WOWOW(東京都)②	
	太陽商工(埼玉県)②			

(注) 1. 企業名に付けた丸数字は、当該企業が対象となったヒアリング調査を示している。具体的には、①連合総研ワーク・ライフ・バランス研究委員会(2009)「企業・職場実践例」、②内閣府(2006)『少子化社会対策に関する先進的取組事例研究』、③内閣府(2008)「仕事と生活の調和に係る企業のインタビュー結果」、である(前頁参照)。

2. 企業名につけた括弧は、各企業の本社が所在する都道府県。

(資料) 筆者作成。

2. 先進企業がワーク・ライフ・バランスに取り組み始めた理由

先進企業は、なぜワーク・ライフ・バランスに取り組み始めたのであろうか。主たる理由は、①既存の従業員の定着や優秀な人材の採用に寄与、②生産性の向上、③ダイバーシティの確保、といった点に整理できる。

ヒアリングを通じて感じたことは、切実な理由からワーク・ライフ・バランスに取り組む企業が多いという点である。2003年7月に成立した「次世代育成支援対策推進法」によって、300人超の従業員を抱える事業主には、仕事と子育てを両立できる環境整備が求められている。しかし、こうした外的要因からワーク・ライフ・バランスに取り組む理由を説明する企業は少なかった。むしろ、女性従業員を多く抱える企業を中心に、「既存の従業員の定着」といった指摘が多かった。企業が内的に抱える課題を解決する手段としてワーク・ライフ・バランスに取り組み始めた企業が多い。特に、中小企業ではその傾向が強い。

以下では、先進企業がワーク・ライフ・バランスに取り組む理由を考察していこう。

(1) 既存の従業員の定着や優秀な人材の採用に寄与

ワーク・ライフ・バランスに取り組む理由として、最も多くの企業が指摘したのが、既存の従業員の定着や優秀な人材の採用に寄与する点である。企業がこうした点を重視する背景には、下記の三点があげられる。

A. 既存の従業員の退職に伴う損失

第一に、既存の従業員に辞められたら企業の損失が大きいという点である。石川県の福島印刷では、「印刷業は『職人芸』の部分が多く、高いノウハウを身につけた人材に働き続けてもらうため、ワーク・ライフ・バランスによる離職率の抑制が必要」と指摘する（内閣府, 2008, p. 13）。

特に問題にされているのが、結婚・出産・育児といったライフイベントに際して退職する女性従業員である。一昔前は「寿退社」という言葉がよく使われた通り、女性従業員の退職をある程度当然視する傾向もあった。しかし、女性の社会進出が進んだ昨今では、戦力となった女性従業員の退職は、企業にとって大きな痛手となる。例えば、河村電器産業（愛知県）は、「ほとんどが女性である営業事務職は、1万種以上ある商品ラインナップを把握している必要があるため育成に数年かかり、キャリアを積んだ従業員に辞められるのは損失である」と指摘する（内閣府, 2006, p. 55）。

また、情報サービス業を営むイノス（熊本県）は「従業員の97%を占める技術職は、入社後すぐに1人で仕事ができるわけではない。その育成には、長い時間と、初年度だけでも300～400万円というコストがかかる。また、顧客との付き合いは10年以上にわたることもあり、担当が短期的に入れ替わるのは好ましくない。女性従業員が結婚、妊娠、出産を迎えるのは大体30歳前後であるが、8年近くキャリアを積んできた人材に辞められてしまうのは会社にとって損失である。休業や短時間勤務といった労働時間の制約があっても、キャリアを積んだ人材は新人よりもはるかに生産性が高く、その雇用

を継続する方がよい」と語る（内閣府, 2006, p. 55）。

さらに、在宅勤務を導入したNTTデータ（東京都）も、導入の背景として「具体的には、全社員に占める女性比率は1割強に留まり、女性の勤続年数は約8年と、男性の勤続年数（約14年）の半分程度となっていたことなどである。10年、15年と勤めて高いスキルをもつのに、子どもが小学生になると『働き続けるのが難しい』と辞めてしまう女性が多かった」ことをあげている（連合総研, 2009）。

一方、女性従業員だけでなく、働き盛りの男性従業員の確保という側面もある。コクヨ（大阪府）は、ワーク・ライフ・バランスへの取り組みを開始した一因として「40歳代男性社員が親の介護をする年に差し掛かり、介護のために会社を辞めたり、辞めなくても倒れたりすることが懸念されるようになったことである。優秀な人材は確保しにくいので、そのような人材を逃がさないための取組が必要とされた」と説明する（内閣府, 2008, p. 6）。

B. 将来の人員構成

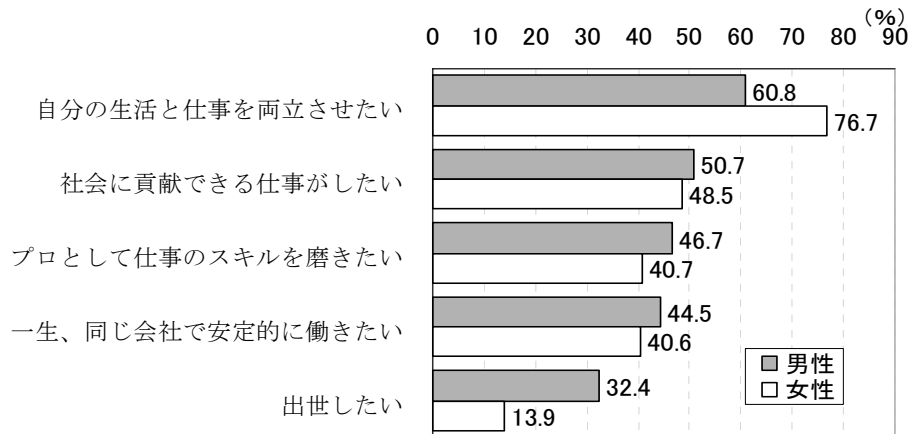
第二に、将来の社内の人員構成などを見越して、既存の従業員を確保すると共に、女性従業員を幹部候補生として養成する必要が生じてきたという点である。この背景には、90年代の不況期に採用を抑制したことや団塊の世代の退職、さらに今後少子化の影響を受けて労働力人口が減少していくことがあると思われる。

例えば、高島屋（大阪府）は、「今後10年間に団塊世代が大量退職することによって男性従業員が半減し、例えば40歳代以上では男女比が5対1から2対1になることを見越して、性差のない能力主義による人材管理を行う」という（内閣府, 2006, p. 254）。また、北陸銀行（富山県）においても、少子高齢化・労働力人口減少といった社会環境の変化が、ワーク・ライフ・バランス推進の一つの背景として指摘されている（内閣府, 2008, p. 12）。

C. 優秀な人材の採用

第三に、ワーク・ライフ・バランスを重視することによって、優秀な人材の採用を目指している。学生の企業選択の基準をみると「ワーク・ライフ・バランスを実現できる会社かどうか」を重視するようになっている。例えば、日本経済新聞社が大学生・院生を対象に「就職観」を尋ねた調査によれば、男女共に第1位が「自分の生活と仕事を両立させたい」となっている（**図表4-2**）。特に、女子学生は、就職の際に仕事と生活の両立を重視する傾向が強い。

図表4-2 大学生及び大学院生の就職観（複数回答）（全国）



(注) 1. サンプル数 全国の大学生・大学院生5,137人

2. 「あなたの就職に対する考え方(就職観)に近いものを選んでください」に対する回答(複数回答)。

(資料) 日本経済新聞社『就職希望企業調査2007年調査』

こうした状況の中で、優秀な人材の採用も考慮してワーク・ライフ・バランス施策に取り組む企業は多い。食品製造・販売のふくや(福岡県)は、「中小企業であるため人材確保は常に大きな課題であり、女性の採用を積極的に行ってきた。従来から人材を大切にするという信念をもってしたが、女性の能力の高さや戦力としての重要性、粘り強さを身をもって感じたため、従業員が結婚、出産、育児などを経ても気持ちよく長く働くことができる環境を整備していこうと努めてきた」という(内閣府, 2006, p. 56)。

また、新生銀行(東京都)は、「もともと離職率の高い職場であるため、結婚・出産ゆえに女性の離職率が特別に高いという感覚や、そのため女性の採用を抑えたいという発想はもっていない。採用においては、転職市場に多い男性は中途採用でも確保できるので、新卒ではむしろ女性で優秀な人材を確保したいと考えている」と指摘する(内閣府, 2006, p. 59)。

(2) 生産性の向上

先進企業がワーク・ライフ・バランスに取り組む第二の理由は、ワーク・ライフ・バランスを通じて生産性の向上を図ろうという狙いである。長時間労働は、企業にとっても残業手当を増やし、経営を圧迫する可能性がある。企業業績を下げることなく長時間労働を是正するには、労働者の時間当たり生産性を高めることが重要になる。

この点、福島印刷は「超過勤務による超勤手当の増大や生産性の低下への対応」もワーク・ライフ・バランスに取り組む「重要な目的」と指摘する(内閣府, 2008, p. 13)。他方、空圧機器などの製造・販売を行う妙徳(東京都)は、「ワーク・ライフ・バランスそのものが目的ではなく、効率化、業務改善をしていくいろいろな施策が、結果的にワーク・ライフ・バランスへの取り組みという形で評価を得てきた」と語る(内閣府, 2008, p. 14)。

(3) ダイバーシティの確保

第三に、人材の多様性（ダイバーシティ）を確保して、それによって会社の力を高めていこうという考え方である。多様な人材が集まることによって、均質的な集団では思いつかない発想や工夫が生まれ、それが組織全体の競争力を高めると考えられている。そのためには、採用の段階で多様な人材を獲得することと、従業員が会社以外で過ごす時間を十分にもつことによって、家庭や地域社会における多様な価値観を吸収すること、の二点が重要になる（内閣府, 2006, p. 61）。

こうした点をワーク・ライフ・バランス導入の理由として取り上げる企業は、大企業がほとんどであった（内閣府, 2006, p. 61）。例えば、日産自動車（東京都）は「社内の多様性が業績に寄与するというロジックは、定量的に説明できるようなものではないが、実感されている。例えば、女性を主なターゲットとする自動車（例えばマーチ）のボディカラーは、多様な女性の視点が入ることにより、既成概念的に女性向けとされる色（ピンク）だけでなく、もっとクールでカッコイイ系の色もバリエーションに入れることができる」と説明する（内閣府, 2006, p. 268）。

また、資生堂（東京都）では、ワーク・ライフ・バランスを推進する目的は「社員の成長と会社の業績アップ」にあるという。そのためには、「①メリハリをつけて働き個人の自由裁量時間を創出→②その裁量時間を地域・家庭・社会などに投資し多様な価値観に触れる→③多様な価値観を取り込んで仕事に活かす→④仕事の価値創造力・生産性を高める→①に戻る」というサイクルを重視している（内閣府, 2006, p. 238）。

(4) その他——従業員の労働意欲の向上、社員の健康増進（メンタルヘルスへの対策）

この他、ワーク・ライフ・バランスを導入する目的として、従業員の満足度を高めて「従業員の労働意欲の向上」を図ることや、「社員の健康増進（メンタルヘルスへの対策）」といった点も考えられる。

しかし、ヒアリング調査では、これらの点について直接的な言及は少なかった。前者については、当たり前の理由として指摘されなかった面があるかもしれない。他方、後者については、ヒアリング全体を通じてメンタルヘルスの重要性が高まっていることを感じたが、ワーク・ライフ・バランス導入の直接的な理由として取り上げることには抵抗があったのではないかと推察される。

3. 先進企業が進める三つの柱と具体的施策

それでは、ワーク・ライフ・バランスの推進に向けて、先進企業はどのような施策を進めているのか。先進企業の進めるワーク・ライフ・バランス施策を整理すると、①多様な就業形態や休暇・休業制度などの「制度面の整備」、②同制度の活用に向けた「マネジメント改革」、③管理職や従業員などのワーク・ライフ・バランスに対する意識を醸成する「意識改革」、の三点があげられる（図表4-3）。

図表4-3 ワーク・ライフ・バランスの推進に向けた三つの柱と具体的施策

制度面の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・就業形態の多様化（短時間勤務、フレックスタイム、在宅勤務等） ・休業・休暇制度の整備（育児休業、看護休暇等）
マネジメント改革	<ul style="list-style-type: none"> ・長時間労働の是正 ・育児休業や短時間勤務などに伴う業務調整 ・人事評価・昇進昇格制度の見直し ・業務の効率化 ・コミュニケーションの活性化
意識改革	<ul style="list-style-type: none"> ・セミナーなどの開催

（資料）筆者作成。

特に、重要なのは、「マネジメント改革」と「意識改革」である。近年、多くの企業が就業形態の多様化や休暇・休業制度の整備を始めたが、いくら制度を整備してもその利用が進まない企業が多いと聞く。これは、マネジメント改革と意識改革が進んでいないためであろう。例えば、短時間勤務や育児休業を希望しても、それが同僚に多大な迷惑をもたらすことになったり、利用者本人の人事評価を著しく低下させるのであれば、実際の利用は難しい。さらに、そもそも従業員や管理職がワーク・ライフ・バランスを重視する価値観をもたなくては、いくら制度を整えても利用されない。

ワーク・ライフ・バランスの実現には、制度面の整備のみならず、マネジメント改革と意識改革にも取り組む必要がある。それが、ワーク・ライフ・バランスについて先進企業と後進企業を分かつポイントと考えられる。以下では、先進企業が進める施策について、制度面の整備、マネジメント改革、意識改革に分けて考察していく。

（1）ワーク・ライフ・バランスに向けた制度面の整備

まず、ワーク・ライフ・バランスに向けた制度面の整備からみていこう。制度面の整備としては、就業形態の多様化、法定を超える休暇制度・休業制度の整備、などがあげられる。

A. 就業形態の多様化

まず、就業形態の多様化としては、①労働時間を短縮した働き方（短時間勤務制度など）、②労働時間は短縮しないが、従業員が勤務時間帯の裁量をもつ働き方（フレックスタイム、裁量労働制など）、③同じく労働時間は短縮しないものの、勤務場所について従業員が裁量をもつ働き方（在宅勤務など）、といった三点に整理できる。以下では、この整理に従って、先進企業が進める就業形態の多様化について概観していこう。

① 労働時間の短縮—短時間勤務制度

現在、先進企業の多くが短時間勤務制度を導入している。短時間勤務の内容をみると、対象者、利

用可能期間、短時間勤務の選択肢、といった点で企業ごとに違いがみられる。

まず、短時間勤務制度の対象者をみると、育児・介護を抱える従業員に限定する企業がほとんどである。そして育児目的の短時間勤務では、子どもの年齢に応じて利用制限を設ける企業が多い（図表4-4）。具体的には、子どもの年齢が3歳まで、小学校入学まで、小学校4年生まで、中学校入学まで、といった制限を設けている。小学校低学年まで認める企業は、学童保育が未整備なために就業継続が難しい従業員への配慮と考えられる。

図表4-4 短時間勤務制度の例

企業名	制度詳細	事由・期間	給与の調整
ニチレイグループ	育児事由の場合は、子どもが小学校3年生修了まで、1日あたり2時間30分勤務時間の短縮が可能。	小学校3年生修了まで	給与は時間比で圧縮
資生堂	本人または配偶者が出産した日から子どもが小学校に入学する直前の3月31日までの本人が希望する期間で、1日2時間まで30分単位で勤務時間短縮が可能。	小学校就学前	給与は時間比で圧縮
高島屋	正規従業員は子が小学校3年生修了まで、有期雇用者は就学前まで。(1)勤務時間が所定労働時間の7割(2)同8割(3)同9割(4)1日の勤務時間を減らす代わりに勤務日数を増やし(休日を減らし)総勤務時間は所定労働時間と同一(5)勤務時間不変でシフトを早番(9:50~18:20)に固定——の5パターンから択一。	小学校3年生修了まで	給与・賞与は時間比で圧縮
日本IBM	所定労働時間の60%、80%を勤務時間とする。対象は時間管理型の全従業員で、事由は育児・介護。育児を事由とする場合は子どもが中学校入学までであるが、資格取得などの事由でも例外的に認める場合がある。	中学校入学まで	給与は基本ベネフィットを考慮して減額

(注) 原表には、介護休暇に関する記載もあるが、介護休暇の部分は削除した。

(資料) 内閣府(2006)『少子化社会対策に関する先進的取組事例研究』2006年3月、pp.26-28。

短時間勤務の内容としては、多くの企業で、複数の労働時間から従業員が選択できるようになっている。例えば、高島屋では、5つの短時間勤務のメニューから、従業員が選択できる（図表4-4、前掲）。

なお、短時間勤務利用者の給与・賞与は、勤務時間に比例して減少する企業が多い。つまり「ノーワーク・ノーペイ」が原則である。ただし、勤務時間の減少よりも給与の減少幅が大きい企業もある。例えば、日本IBM(東京都)では、勤務時間がフルタイム勤務の60%であれば給与はフルタイム勤務の50%、勤務時間が80%であれば給与は70%となる。勤務時間より給与の縮減率が大きい理由としては、福利厚生サービスなどのベネフィットは勤務時間に関わらず一律に提供されており、勤務時間に応じて縮減させることができないためと説明されている。したがって、「ベネフィットを給与に加えると、勤

務時間の長さとは会社から提供されるものの大きさは正比例している」という（内閣府, 2006, p. 264）。

一方、短時間勤務の取得事由を育児に限定しない企業もある。スポーツウェアなど繊維製品の製造・販売を行うジーエムジャパン（秋田県）では、本人の申告が認められれば、育児や介護、病気、受験、家事都合などの多様な理由で勤務時間が選択できる。これは、育児のみならず、介護ニーズや自己啓発、地域活動という従業員の多様なニーズに幅広く応えようとしたものである。このことが、「従業員の定着や満足度、仕事への意欲の向上等につながり、また、従業員の多様な経験の蓄積による創造性の高まり等が業務にいかされる」という（男女共同参画会議・仕事と生活の調和に関する専門調査会, 2008, p. 7）。

② 勤務時間帯の裁量—フレックスタイム制

従業員が勤務時間帯の裁量をもつ働き方としては、フレックスタイムがあげられる。これは、1ヶ月以内の一定期間における総労働時間を予め定めておき、労働者はその枠内で各日の始業時刻と就業時刻を自主的に決定して働く制度である。

フレックスタイムを導入している企業では、利用可能な従業員を幅広く設定している。例えば、日立ソフトウェアエンジニアリング（東京都）では、勤続1年以上の総合職もしくは勤続2年以上の一般職・専任職で、かつ時間管理を本人に委ねることが可能な者を対象としている（内閣府, 2008, p. 7）。また、パナソニック（大阪府）では、間接部門（工場以外）全般に導入している（内閣府, 2008, p. 2）。

また、フレックスタイムを導入する企業のほとんどが、必ず勤務しなくてはならない時間帯を「コアタイム」として設けている。そして通常、標準となる1日の労働時間を定めて、その中でコアタイムとフレキシブルタイムを定めている。これに対して、P&G（兵庫県）では、1日の中でのフレックスではなく、月の労働時間全体としてのフレックスが可能になっている（内閣府, 2008, p. 5）。

また、上述の日立ソフトウェアエンジニアリングでは、11時～15時をコアタイムとしているが、育児・介護を理由とする利用者には、コアタイムのないフレックスタイムを認めている（内閣府, 2008, p. 7）

この他の勤務時間帯の裁量を認める制度としては、裁量労働制などがあげられる。裁量労働制は、労働基準法上、研究業務や情報処理システムの設計・分析など、業務の性質上、業務遂行の手段や時間配分等を大幅に労働者の裁量に委ねる必要がある業務に限定して適用される。そのため、ヒアリング企業では裁量労働制を認める企業は限られていた。

③ 勤務場所の裁量—在宅勤務

従業員に勤務場所の裁量を与える働き方の代表としては、在宅勤務があげられる。近年、在宅勤務を導入する企業が増えている理由としては、技術革新によってIT化が急速に進み、情報通信機器を活用して、働く場所を自由に選択できるようになったことなどがあげられる。

しかし、在宅勤務では、時間管理や人事評価などの面で運用が難しい点も指摘されてきた。在宅勤務を導入する先進企業の制度と運用を中心にみていこう。

在宅勤務の対象者は、従来、育児・介護を抱える従業員に限定する傾向がみられたが、最近では育児・

介護に限定せず、対象者を広げる企業が増えている。例えば、NTTデータでは、在宅勤務を申請できるのは、全社員（管理者、男性社員を含む、ただし、育成社員を除く）となっている（連合総研, 2009）。また、パナソニックでは、自立的に業務遂行できる間接業務従事者を対象としている（内閣府, 2008, p. 2）。

次に、在宅勤務の対象業務は、個人情報等の漏えい防止の観点から制限されている。例えば、NTTデータでは、在宅勤務では個人情報および極秘情報の取り扱いは一切禁止されている（連合総研, 2009）。また、パナソニックでも、原則として高度なセキュリティを要する業務は在宅勤務の対象外となっている（連合総研, 2009）。

在宅勤務を導入している企業では、利用可能日数に制限を設けるのが一般的である。NTTデータでは月8日を上限とし（連合総研, 2009）、パナソニックでは原則として月の半分まで利用できる（連合総研, 2009；内閣府, 2008, p. 2）。

また、時間管理については、NTTデータとパナソニックでは共に、通常勤務と同様の時間管理が適用されている。例えば、NTTデータでは、在宅勤務当日は、始業時にメールあるいは電話で始業開始を上司に連絡しなくてはならない。そして終業時には、同様に終業の連絡を上司に行う。なお働き過ぎを防止するため、原則として、在宅勤務では時間外勤務、深夜勤務を禁止している（連合総研, 2009）。

在宅勤務利用者の人事評価については、一般の従業員の人事評価と変わらないとする企業が多い。パナソニックでは、「通常と同様に年間での目標管理と実績評価」が行われる（連合総研, 2009）。NTTデータにおいても、在宅勤務の利用如何に関わらず、評価期間中にあげた成果・業績（アウトプット）とそれに至った行動（プロセス）に基づいて評価がなされる（連合総研, 2009）。

B. 各種休業・休暇制度の整備

休業・休暇制度の整備としては、①育児休業・介護休業、②看護休暇、③ボランティア休暇、などの整備があげられる。

① 育児休業

育児・介護休業法では、育児休業の取得期間として「原則、子が出生した日から1歳に達するまでの間で、労働者が申し出た期間。また、保育園に入所できない等、子が1歳を超えても休業が特に必要と認められる場合には、子が1歳6か月に達するまで休業を延長できる」とされている（育児・介護休業法5条～9条）。

先進企業の多くは、原則1年の法定育児休業期間を超えて、休業期間を設定していた（図表4-5）。長期間が認められる企業としては、資生堂やカミテ（秋田県）があげられ、子どもが3歳になるまでの期間で育児休暇を取得できる。

なお、休業の終了期限が3月末という設定は、4月が保育所に最も入りやすいことを踏まえたものである。また、終了期限を4月末までとした企業は、子どもの保育所入所に伴う「慣らし保育」に対

応したものと考えられる（内閣府, 2006, p. 16）。

育児休業中は、雇用保険から給付金（育児休業基本給付金と育児休業者職場復帰給付金）が支給されるのみであり、企業としては無給とするところがほとんどである。これも、「ノーワーク・ノーペイ」の原則の一環である。ただし、ミツカングループ（愛知県）では、育児休業法の施行以前から、産前産後休暇期間中の経済的負担を軽くする趣旨から、原則1年の育児休業期間中、雇用保険から支給される給付金に加えて、賃金の35%を支給する（内閣府, 2006, p. 234）。

図表4-5 育児休業の期間設定の状況（法定超の例）

期間設定状況	企業名
3歳まで	資生堂（2回以上休業する場合は原則として通算5年まで）、カミテ
2歳後の4月末まで	日産自動車
2歳まで	高島屋（有期雇用者は1歳6ヶ月まで）、日本IBM、住友商事、新生銀行
1歳後の3月末または4月末まで	河村電器産業（1歳後の3月末まで）、WOWOW（1歳後の4月末まで）
1歳6ヶ月まで	イノス（1歳6ヶ月まで）、ニチレイ（産後56日+1年6ヶ月）
1歳になった月末まで	関西スーパーマーケット（1歳6ヶ月まで延長可能）

（資料）内閣府（2006）『少子化社会対策に関する先進的取組事例研究』2006年3月p. 16。

② 看護休暇制度

看護休暇制度について、育児・介護休業法では、「小学校就学前の子を養育する労働者は、申し出ることにより、1年に5日まで病気・けがをした子の看護のために休暇を取得できる」と定められている（第16条の2、第16条の3）。

いくつかの先進企業では、①1年に5日の法定看護期間の延長、②看護休業中を有給の取り扱いとすること、といった点で、法定の看護休暇よりも優遇的な措置を設けている。例えば、P&Gでは、7日間の有給の短期看護休暇を設定し、子どもだけでなく家族の看護でも利用可能としている。年次有給休暇が未消化であっても、この看護休暇を取得できる（内閣府, 2008, p. 5）。

③ ボランティア休暇

この他、ボランティア休暇を会社独自で設定する企業もみられる。例えば、総合小売業の平和堂（滋賀県）では、「地域・ボランティア、生涯学習休業」という名称で、1年間まで休業を取得することが可能になっている。これまで、留学や通信教育の受講のために、同休業を取得する従業員がいた（内閣府, 2008, p. 11）。

また、帝人グループ（大阪府）では、退職後の地域における生活に備えることを目的に、ボランティア休暇制度が設定されている。具体的には、47歳以上（総合職）、または50代以上（管理職）の者は、退職前の3年間、会社指定のボランティア団体（各ボランティア協会組織の加盟団体等）へのフルタ

イムの参加が認められ、勤務しなくても給与の85%が支給される。ただし、会社勤務への復帰は認められない（内閣府, 2008, p. 3）。

C. その他

上記でみてきた就業形態の多様化、休暇制度・休業制度の整備の他に、事業内託児所、再雇用制度といった施策を行う企業もみられる。

① 事業所内保育施設

大企業や地方企業を中心に事業所内保育施設の設置事例がみられた。狙いとしては、保育サービスを提供することで女性従業員の活躍の場を広げられることや、勤務時間中に乳児に母乳を与えることが可能となることなどがあげられていた（内閣府, 2006, p. 47）。

② 再雇用制度

いったん退職した従業員に対して、再雇用制度を設ける企業がみられた。出産・育児による女性のキャリア中断への対応のほか、配偶者が転勤する従業員について長期的な視点からワーク・ライフ・バランスを図るという意味合いもある。例えば、高島屋では、再雇用時に45歳以下で離職期間が10年以内であれば、社員として退職時の資格等級で復帰することができる制度を導入している（連合総研, 2009）。

D. 中小企業の強み

以上、先進企業が進める制度の整備を考察してきたが、大企業と中小企業の整備状況を比較すると、全体的には大企業の整備の方が進んでいるように思われる。ただし、中小企業では、厳格に制度を整備しなくても、運用面の柔軟さで補う部分が大きいと考えられる。

例えば、新聞出版業の大崎タイムス社（宮城県）では、「短時間勤務は制度として認めていないが、本人から事情を聞いた上で、短時間勤務を認めたケースはある」という（内閣府, 2008, p. 17）。

また、建設業である太陽商工（埼玉県）でも、「半日休暇制度はないが、子どもの学校行事などによる時間休を実態的には認めている。1時間仕事を抜けるなどの場合は、部門長の裁量のもとに本人が他で1時間仕事をする事で埋め合わせればよいとしている」と語る（内閣府, 2006, p. 199）。

制度面の整備は十分でなくとも、こうした運用面の柔軟さは、中小企業でワーク・ライフ・バランスを推進する上で大きな強みだと考えられる。

（2）マネジメント改革

先進企業は、制度の整備を進める一方で、従業員がこうした制度を利用できるようにマネジメント改革も進めている。マネジメント改革の具体的な内容としては、①長時間残業の是正、②短時間勤務や育児休業に伴う業務調整、③業務の効率化、④人事評価や昇進・昇格制度の見直し、⑤コミュニケーションの活性化、といった点があげられる。以下、各々について考察していく。

A. 長時間残業の是正

長時間残業が常態化している職場では、同僚に迷惑がかかることを懸念して、従業員が短時間勤務や育児休暇などを取得しにくいことが考えられる。このような場合、長時間労働の是正策が重要になる。

先進企業が実践する長時間労働の是正策としては、①一定時刻以降の残業禁止、②残業時間のモニタリング、③管理職への評価の組み込み、④業務の繁閑に合わせた所定内労働時間の調整、などがあげられる。

① 一定時刻以降の残業禁止

長時間残業の是正措置としては、第一に、一定の時刻以降の残業を原則禁止とする措置があげられる。その際、オフィスの消灯という強制的な措置を採る企業もある。日立ソフトウェアエンジニアリングでは、21時以降の残業を原則禁止とする「21時ルール」を設け、21時になると全社的にオフィスの一斉消灯を行っている（内閣府, 2008, p. 7；男女共同参画会議・仕事と生活の調和に関する専門調査会, 2008, p. 8）。

また、妙徳では、18時以降の残業を原則禁止として、残業するには事前申請を要する。また、時間内に仕事を終了するために外部からの電話対応のためのコールセンターを設けるなどの工夫をしている。最終退室者は、メールで全社員に向けて終了時刻を発信している（内閣府, 2008, p. 14）。

② 残業時間のモニタリング

第二に、残業時間のモニタリングである。情報サービスB社（東京都）では、社員の労働時間をサーバーで管理し、月の時間外労働が45時間を超えた場合は、勤務超過申請書を人事部に提出することになっている。そして、3か月に一度、その集約版が人事部から経営層に報告される。こうした業務実態の共通認識に向けた努力そのものが長時間労働への抑制作用を及ぼすという（連合総研, 2009）。また、日立ソフトエンジニアリングでも、長時間残業者を経営会議に報告し、管掌役員に実効ある残業縮減策を求めている（内閣府, 2008, p. 7）。

③ 管理職の評価要素への組み込み

第三に、管理職の評価要素に長時間労働の是正を組み込むことである。例えば、日立ソフトエンジニアリングでは、管理職の評価の要素に、部下が長時間労働とならないように管理できているかどうかという点を加えている（内閣府, 2008, p. 7）。福島印刷でも、管理職の評価要素に、超過勤務管理と予算管理が含まれる（内閣府, 2008, p. 13）。なお、直接労働時間に関係しているわけではないが、P & Gでは、上級管理職について女性の離職率や登用率などの数字も評価指標のひとつとしている（内閣府, 2008, p. 5）。

④ 業務の繁閑に合わせた所定内労働時間の調整

第四に、業務の繁閑に合わせた所定内労働時間の調整である。これは、福島印刷で行われているユ

ニークな取り組みである。同社では、時季的な繁閑に応じて3種類の所定労働時間を設けて、残業時間を削減している。具体的には、通常の所定労働時間は7時間45分（8時15分～17時）に設定しているが、繁忙期（10～11月、3～4月）になると所定労働時間を8時間45分（8時15分～18時）に延ばす。他方、閑散期（1～2月、7～8月）になると、7時間（8時30分～16時30分）に短縮する。こうした措置によって、同社の残業時間は大きく削減できている（内閣府, 2008, p. 13；男女共同参画会議・仕事と生活の調和に関する専門調査会, 2008, p. 8）。

⑤ その他

この他の長時間労働是正に向けた施策としては、北陸銀行では、支店長経験者による労務管理中心の臨店指導を全店で実施している（内閣府, 2008, p. 12）。また、福島印刷では、一部部署で残業して社内間で業務調整等を行うことを当たり前と感じないように、19時以降の社内間電話を禁止する等の工夫を行っている（内閣府, 2008, p. 13）。さらに、高島屋では、時間外労働は申請が前提であるという原則に立ち、職場の中で時間外労働を申請した人が分かるように腕章をつけて時間外労働を行っている（連合総研, 2009）。

B. 育児休業や短時間勤務などの取得に伴う業務調整

育児休業や短時間勤務などの申請がなされた場合、申請者が担っていた業務の調整が重要になる。育児休業や短時間勤務によって人員不足が生じた場合、「各部署で調整する」と回答する企業が多かった。各部署では、部内の残存人員でカバーできるかどうかを検討し、部内でカバーできない場合には、他部門との調整や、派遣社員の活用を行う。

問題となるのは、専門分野での業務や管理的業務である。これらの業務は、残存人員や派遣社員による代替が難しい。そこで、先進企業では以下の工夫をしている。

① 社内における代替要員の育成

第一に、社員が代替できるように日頃から社員を育成することである。小売業A社（千葉県）は、「部門責任者にとっては、職場のチームの中に自分が不在時にきちんと任せられる人、代行できる人材をいかに育てるかがポイントになっている。現在、代行者を認定する代行（部門責任者代行）制度を組織で整えることを通じて、部門責任者の総労働時間削減に取り組んでいる」という（連合総研, 2009）。

また、高島屋は、「時間内に終わらない業務を他の社員もカバーできるように、役割、業務分担を縦割りではなく、必ずペアで組ませるようにしている。具体的には、職場のすべての業務について主たる担当者とサブ的な担当を予め決めておき、突発的に業務がこなせない状況になった場合に、必ずその業務を知っている担当がいる、という状況にしている」という（連合総研, 2009）。

さらに、プレス金属設計・製作及び加工を行うカミテでは、「多能工」戦略を用いている。「質の高いモノづくりには各従業員が工程全体を知っていることによる『チーム力』が重要である。これを可

能にするのが、1人の従業員に様々な作業工程の知識・担当能力がある『多能工』であり、多能工であるがゆえに、急な業務の代替も可能なのである」と指摘する（内閣府, 2006, p. 194）。

② 派遣社員の代替可能性向上

第二に、派遣社員の代替可能性を高める取り組みである。例えば、ニチレイ（東京都）では、かつて同社に勤務していた退職女性（OG）を派遣社員として活用する「OG派遣制度」を2005年に設けた。同社OGで派遣社員を希望する人には、グループ内の派遣会社に登録をしてもらう。そして派遣社員を希望する部署は、人事部経由で人員を補填する（内閣府, 2006, p. 250）

また、製菓業の日本イーライリリー（兵庫県）では、休業者を代替する派遣営業職には、製品知識をしっかりとつけてもらうために、1ヶ月間の研修を行っている（内閣府, 2008, p. 9）。

③ 部門間の業務の切り分け

第三に、他部門と円滑に人員調整を行えるように、日頃から協力体制を築いておくことである。現在多くの企業で業務分野ごとに専門分化が進み、部署相互で応援しにくい状況となっている。そこで福島印刷は、「各部署において、自部署の人員でしか担えない業務と他部署の人員でも手伝える業務との切り分けを行い、日常的に他部署からの支援を受けられる体制を整える一方、各従業員にも、他部署業務に関する知識を身に付けさせている」という（内閣府, 2008, p. 13）。

C. 業務の効率化

マネジメント改革の3点目は、業務の効率化である。企業の業績目標を下げることなく、ワーク・ライフ・バランスを実現していくには、時間当たりの生産性を高める必要がある。先進企業では業務の効率化に向けて、どのような取り組みを行っているのだろうか。

第一に、「仕事の棚卸し」である。カミテは、育児休業など「長期的な休業等が発生する際には、(中略) 通常の間量調整の一環として、無駄な作業はやめるように会社全体で業務を見直す」という（内閣府, 2008, p. 18）。また、ニチレイグループも、長時間労働の是正に向けて、「ある部署が自主的にモデルケースとなり、17時30分以降に誰が何をしているかなど、仕事の棚卸しを行っており、無駄な作業などは減らそうと努めるようになった」という（内閣府, 2006, p. 250）

第二に、「人材の育成」である。特に、小売業者では従業員の大部分を占めるパートに対する教育に注力して効率性を高めようとしている。例えば、全国で12万人の従業員を抱える小売業A社では、7割がパートタイマーという従業員構成もあって、パートタイマーも含めた従業員共通の教育制度や登用制度を設けて、パートタイマーのモチベーションを高めようとしている。具体的には、OJTや技能教育、OFF-JTについては、社員もパートも同じ教育体系となっている。また、パートタイマーの労働意欲を高めるため、社員とパートタイマーの資格制度を統一し、能力・成果・意欲で役割や仕事を決定し、役割・仕事で処遇していく仕組みに変えている（連合総研, 2009）。

第三に、「仕事の可視化（見える化）」である。例えば、在宅勤務では、管理職が在宅で働く部下を

管理できることが前提になる。また、育児休業取得者の業務を代替するには、育児休業取得者の業務について可視化が必要となる。具体的には、情報サービスB社は、ノウハウの共有によって業務の効率化を図ることを目的に、「2005年に技術本部を設置し、事業部ごとに蓄積していた開発ノウハウや新技術、ツールの評価検証結果等を全社的に集約・共有・標準化し、社全体の生産性の向上に役立てることによって長時間労働の抑制につなげている」と指摘する（連合総研, 2009）。

D. 人事評価や昇進・昇格制度の見直し

マネジメント改革の4点目として、人事評価や昇進・昇格制度の見直しがあげられる。先述の通り、育児休業中は無給とする企業がほとんどであり、また、短時間勤務の場合は短縮分に比例して減給という企業が多く、「ノーワーク・ノーペイ」が原則である。短時間勤務や育児休業を取得したことによって人事評価や昇進・昇格が不利になるのであれば、所得の減少に加えて二重にマイナスの処遇を受けることになり、こうした制度の利用は困難になる（内閣府, 2006, p. 72）。例えば、労働時間で人事評価がなされれば、短時間勤務者は不利になる。また、昇進・昇格に際して一定の在職期間を要している場合、育児休業の利用者は同期間を満たすことができずに、昇進・昇格が遅れる可能性がある。

この点、先進企業では、成果に基づく人事評価や昇進・昇格制度を設けている企業が多いので、短時間勤務や育児休業の取得者などに不利にならないとの指摘が多数みられた。例えば、パナソニックは、「休業・長期休暇を取得したからといって、昇格に影響することはない。短時間勤務制度を利用した場合は、短縮した時間分は減率されるが、短時間勤務であっても成果が高ければ、その分、昇給額が高くなる」と指摘する（内閣府, 2008, p. 2）。また、福島印刷でも、「昇給・昇格に関して、年齢や在籍年数の要件はなく、よって休業取得や短時間勤務が影響することはない」という（内閣府, 2008, p. 13）。

このように、成果に基づく評価であれば、短時間勤務であっても時間当たりの生産性を高めることによって、高い評価を得られる可能性がある。成果主義は、短時間勤務や育児休業の取得者に、時間当たりの生産性を高めるインセンティブを与える評価制度といえる。

ただし、いくつかの企業の労働組合に対するヒアリング調査では、成果主義による評価が、かえって従業員のストレスを高めているとの指摘が聞かれた。これは、成果に基づいた適切な評価がされていないという運用面の問題と共に、成果主義そのものが従業員間の競争意識を高めて、結果としてストレスを高めていることが考えられる。

東京スター銀行（東京都）のバッジ会長は、「『成果主義』だけを強調すると間違った方向に行ってしまう危険性がある。価値基準に基づいた社内文化を作ることと、成果を上げることとのバランスが大事である」と指摘する（連合総研, 2009）。

ワーク・ライフ・バランスに親和的な評価制度に関しては、依然として検討の余地があるように思われる。

E. コミュニケーションの活性化

育児休業や短時間勤務の取得者が出れば、多かれ少なかれ、同僚に負担がかかることは避けられない。制度を使いやすくするには、周囲の理解や職場の雰囲気が必要である。従業員間のコミュニケーションを活発にすることにより、短時間勤務者や育児休業取得者に対して「お互い様」の意識で受け入れやすくなる。

この点、日立ソフトエンジニアリングでは、各社員の置かれている状況を理解しあうことを目的に、コミュニケーションの活性化が図られている。具体的には、職場の同僚や上司と仕事面以外のプライベートについても話ができる「職場懇談会」、所属する部門内の者だけでなく、他部門との情報交換・意見交換の場を提供する「横飛懇談会」、更に上の上長と意見・情報交換をする「段々飛懇談会」などの懇談会を設けて、会社はこれら懇談会に補助金などを支出している（社会経済生産性本部, 2007）。

（3）意識改革

第三の柱は、意識改革である。多くの先進企業では、管理職や一般従業員を対象にしたセミナー等を開催して、ワーク・ライフ・バランスに対する意識啓発を行っている。例えば、JTB（東京都）では、働き方を見直して社員一人ひとりが自己の感性を磨いていくために、管理職以上を対象としたワーク・ライフ・バランス・セミナーを開催している。また今後は、各事業会社にダイバーシティの実務担当者を配置して、情報交換をするなどして社員に浸透させていくという（内閣府, 2008, p. 4）。

また、コクヨにおいても、部下との密なコミュニケーションと時間内に仕事をする意識を高めることを目的に、管理職を対象にしたワーク・ライフ・バランス・セミナーを開催している（内閣府, 2008, p. 6）。

さらに、北陸銀行では、メンタルヘルスセミナーを実施している。臨床心理士（大学院教授）の講義を、2006年4月より全店のマネジメント層（副支店長クラス以上）が全て受講した。現在、支店長補佐（課長クラス）以下が順次受講している（内閣府, 2008, p. 12）。

4. 労働組合の役割

ワーク・ライフ・バランスの推進に向けて、労働組合も大きな役割を果たしている。制度の構築や運用にあたっては、組合員の声を企業経営者に伝達している。また、組合員に対する意識啓発や、組合員同士のコミュニケーションの活性化にも注力している。さらに、長時間労働の是正に向けた取り組みも続けている。以下では、具体的な活動内容を考察していこう。

（1）制度構築や運用に関して組合員の声の吸い上げと要望提出

労働組合は、ワーク・ライフ・バランスの制度構築や導入後の制度変更に関して、組合員の要望等を企業経営者に伝えている。例えば、小売業A社では、労使主催で「女性輝き推進委員会」を開き、労働時間、育児・介護など女性が直面する課題の洗い出しを行い、優先的に改善すべき点について2006

年に答申を行った。答申の結果、ポジティブアクションへの配慮や子育て中の女性の仕事との両立支援という方向に職場の雰囲気が変わってきたという。また、重要職に任用される女性やプロジェクトを担当する女性も増えている（連合総研, 2009）。

こうした役割を果たす前提として、労働組合では様々な手法によって組合員の声の吸い上げを行っている。一つの方法は、組合員を集めた懇談会の実施である。上述の小売業A社の労働組合は、2004年より子育て中の組合員を集めて、自分たちの悩みや今後のことを相談する場を設けている（連合総研, 2009）。

また、流通・小売業イズミ（広島県）の労働組合でも、育児休業を取得している人たちを集めた懇談会を開催している。休業取得による不安を解消するために、育児休業取得者を集めて話をする機会を作り、それを基に会社に要求をしていく。この会には、人事担当者にも参加してもらっている（連合総研, 2009）。

もう一つの方法は、組合員に対するアンケート調査である。例えば、パナソニックグループ労連では、1年に1回、組合独自で意識実態調査・制度活用調査を実施している。その結果、十分に休業制度が使われていない実態が明らかになり、経営者に課題を提起してきた。例えば、「3歳以下の子どもを持つ男性のうち、2割が育休取得希望であったが、現実には取得が困難。その背景には、上司・職場の理解不足や（上司が制度を知らない）、賃金の保障がないことなどがあった。組合はそうした実態を分析しその結果を会社に提示してきた。妊娠・育児中の部下育成ガイドの作成などもそうした要請や働きかけの成果であると認識している」という（連合総研, 2009）。

（2）長時間労働是正

第二に、長時間労働の是正である。この点、NTTデータの労働組合では、メンタルヘルスなど社員の健康・安全を守るために、労働時間短縮に向けた働きかけを会社に行ってきた。例えば、年度後半にプロジェクトの業務量が増えて、三六協定を維持できない可能性があるあれば、プロジェクトの管理者（部長クラス）を呼んで、業務改善の警告を行う。管理者には、業務量の調整や要員補充など具体的な対策を立ててもらおう。こうした働きかけの前提として、労働組合独自に組合員の時間外勤務の把握を行っている（連合総研, 2009）。

また、高島屋では、98年から労使で数値目標を挙げて勤務時間短縮に取り組み、相応の成果を挙げた。現在も、月1回各店で開かれている労使委員会で時短状況を確認している（内閣府, 2006, p. 255）。また、年次有給休暇の取得促進などの取り組みも進めてきた。こうした取り組みの結果、現在正社員の平均総年間労働時間が約1,800時間まで進んできた（連合総研, 2009）。

（3）ワーク・ライフ・バランスに対する意識啓発

労働組合では、ワーク・ライフ・バランスに対する組合員の意識啓発を行っている。組合員を集めて、ワーク・ライフ・バランスをテーマに外部講師を招いた講演会などを実施している。

重要なのは、各自が自分の人生全体を考えながら、自分自身の価値観に照らして、ワークとライフ

のバランスを考えていくことであろう。その点で、各自が自分のキャリア形成を考え直すセミナーなどは、重要と考えられる。

例えば、小売業A社の労働組合では、人生の折り返し地点で自分の人生を考える機会として「ミドルエイジキャラバン」を行っている。これには、毎年100名程度の受講の申し込みがある。また、パートタイマー向けに「ライフキャリアセミナー」の開催を始めている。これは、パートタイマーで働く期間はキャリア形成の一つと捉えにくいという課題があることや、チャレンジ志向が強い場合でもスローなキャリア形成をしてきたので自己動機付けが難しいという悩みに対応することを狙ったものだ（連合総研, 2009）。こうしたセミナーを通じて、自らの人生と価値基準の置き方を見直すきっかけになると思われる。

5. ワーク・ライフ・バランスの効果と悩み

では、先進企業のワーク・ライフ・バランスの取り組みには、どのような効果があったのであろうか。以下では、各企業の人事担当者が実感するワーク・ライフ・バランスの効果を紹介していきたい。

(1) ワーク・ライフ・バランスの効果

A. 女性従業員の定着

ワーク・ライフ・バランスの効果として最も多くの企業が指摘するのが、離職率の低下である。特に、女性従業員が辞めなくなったことが指摘されている。

いくつかの企業の事例を示すと、日立ソフトウェアエンジニアリングでは、社員の離職率が5%台から3%台まで低下したと指摘する（内閣府, 2008, p. 7）。また、高島屋では、80年代から両立支援制度に取り組んだ結果、女性の平均勤続年数は19年となり、女性の定着に寄与している（連合総研, 2009）。そして富士ゼロックス（東京都）も、「ワーク・ライフ・バランス施策への取組みを進めてきた過去15年ほどの間に、女性の勤続年数が伸びており、人的資源やノウハウの蓄積が高まっている」という（内閣府, 2006, p. 261）。

さらに、パナソニックでは、「以前は『男性を取ってくれ』という職場の要望が強かったが、今は男女関係なく、その人の能力をみて、個人として受け入れるようになった。女性だからといって一定期間で辞めてしまうということがなくなったことも、現場の声の変化の背景として考えられる」と指摘する（内閣府, 2008, p. 2）。

このほか、数値は示していないものの、多数の企業で、ワーク・ライフ・バランスが女性従業員の定着に寄与していることが示されている。

B. 採用応募者の増加

第二に、女性を中心とした採用応募者が増加した点である。まず、ニチレイグループは、「2000年には20%以下であった新卒採用者に占める女性の割合が、40%弱にまで上昇した。女性比率が高くなっ

ただけではなく、実際によい人が応募してくれているという印象もある」と語る(内閣府, 2006, p. 251)。

また、新生銀行も、「託児所をはじめとするワーク・ライフ・バランス施策の効果かどうかは検証できないが、託児所の設置以後、新卒採用の女子学生の応募は2～3割増加している。直近の新卒採用者の8割は女性」という(内閣府, 2006, pp. 232-233)。

さらに、福島印刷は、「女子学生の応募者が非常に多く、女性が働きやすいというイメージが浸透してきているのではないか。採用面談の場で、出産後の働き方を気にする女性応募者は多く、それに対して具体例をあげられることのアピール効果は大きい」と述べる(内閣府, 2008, p. 13)。

C. 長時間労働の是正

第三に、長時間労働の削減効果がいくつかの企業から指摘されている。21時にオフィスの一斉消灯を全社的に導入した日立ソフトでは、「いわゆる付き合い残業などが減少した結果、残業時間が2割(月34.9時間から27.8時間へ)削減され、月100時間以上残業者の人数も8割減少した。現在、21時まで残業する人は1割程度であり、今後は、『20時ルール』への移行も検討している」という(男女共同参画会議・仕事と生活の調和に関する専門調査会, 2008, p. 8)。

また、全社員を対象に22時以降の深夜残業を原則禁止にした情報サービスB社では、「従業員一人当たりの深夜残業時間が1カ月平均2.9～3.0時間であったが、導入後は2.3時間に減少した」という(連合総研, 2009)。

さらに高島屋でも、「業務改善による時間外労働の削減、年次有給休暇の取得促進に取り組み、2006年度の一人平均の年間総労働時間は1801時間となった。年次有給休暇取得日数は13.3日、消化率は66.8%である」と指摘されている(連合総研, 2009)。

そして、時季的な繁閑に応じて3種類の所定労働時間を設けた福島印刷では、超過勤務の47.7%を削減した(内閣府, 2008, p. 13)。

D. 生産性の向上

第四点として、生産性の向上である。これは、上記の長時間労働の是正と密接に関連するが、下記の言及がみられる。

まず、カミテでは、ワーク・ライフ・バランス施策導入後、不良品率が大きく低下しているという。具体的には、「一連のワーク・ライフ・バランス施策導入以前の不良品率は製品10万個あたり1000個程度であったが、現在では同30個を下回っている。不良品の防止には、従業員のやる気、従業員同士のコミュニケーションの良さが非常に重要である」という(内閣府, 2006, p. 195)。確かに、ワーク・ライフ・バランス施策と、不良品率の低下との明確な因果関係は不明であるが、ワーク・ライフ・バランス施策が何がしかの効果をもたらしたと推測される。

また、柔軟な就業形態の利用者は、生産性が向上したという意識を持っている。パナソニックでは、在宅勤務などe-workの導入により「生産性が向上したという実感をもった」と回答する者が、利用者本人で7割、上司で6割に達している(連合総研, 2009)。

さらに、在宅勤務を導入したNTTデータにおいても、全利用者の66.2%が「仕事の創造性が向上する」と回答している。また、在宅勤務でも上司が管理できるように「仕事の見える化」（作業項目の明確化、上司との共有）を進めた結果、生産性が高まったことなどが報告されている。さらに、上司とアウトプットについて事前確認を丁寧に行なうようになったことから、目標遂行に向けた意欲が高まったことや、静かな環境で仕事に集中できることなどが報告されている（連合総研, 2009）。

（2）先進企業の悩みと課題

以上のように、ワーク・ライフ・バランスに関する様々な効果が報告されている一方で、先進企業は、悩みも抱えている。

第一に、顧客との関係から従業員のワーク・ライフ・バランスの推進が難しい点である。例えば、顧客と相対する営業職の従業員の場合、従業員の都合だけを優先することは難しい。顧客の利便性を考えて従業員の労働時間を調整していかなくては、競争環境の厳しい中、生き残ることが難しいのが現実である。

また、事業がプロジェクトベースの場合、締め切り前の数ヶ月間はどうしても長時間労働になりがちである。期限までにプロジェクトを達成しなくては顧客に迷惑がかかるので、従業員のワーク・ライフ・バランスは後回しになりがちである（連合総研, 2009）。

第二に、育児休業や短時間勤務などに際して代替要員による業務調整の難しさである。管理職や専門職を代替できる要員は社内で不足しているのと同時に、仮に周囲の社員でカバーしても、その負荷の増大も無視できない。さらに、長期にラインから外れれば、復帰の障害になるという問題もある（連合総研, 2009）。

第三に、現場の管理職のマネジメント力が課題になっている。業務調整等では高度のマネジメント力が求められる。例えば、社員間でシフトを組んで営業時間の延長に対応しているが、時間を固定して働く短時間勤務者がいると、シフトの組み方が不公平にならないように注意を払う必要が生じる。目標の与え方や業務分担の方法などについて、限られた要員の中で効率的に遂行できるマネジメントが求められている（連合総研, 2009）。

6. ワーク・ライフ・バランスを成功に導くポイント

最後に、先進企業のワーク・ライフ・バランスの取り組みを通じて、ワーク・ライフ・バランスを成功に導くポイントをあげていきたい。

（1）ワーク・ライフ・バランスの推進に向けた経営トップの固い決意

第一に、ワーク・ライフ・バランスの推進に向けた経営トップの固い決意である。中高年の従業員や管理職は、働き方の変更に強い抵抗感をもちがちである。特に、管理職は、業績目標の達成を求められる一方で、従業員からのワーク・ライフ・バランスの要望にも応えていかなくてはならない。こ

のため、業務目標の達成を優先してワーク・ライフ・バランスの推進は疎かになりがちだ。管理職をワーク・ライフ・バランスの推進に向かわせるためには、トップがワーク・ライフ・バランスの重要性をメッセージとして送り続け、実現に向けての固い決意を随所に示すことが必要になる。

この点、情報サービスB社（東京都）は、『売り上げが落ちても深夜残業、休日出勤は原則禁止する』と言い切る経営（社長）の強い意志があればこそ、ここまで施策が踏み込めた」と語る（連合総研, 2009）。

また、東京スター銀行のバジジ会長も、「ワーク・ライフ・バランスというのは、日本の会社ではボトムアップでできる問題ではなく、たとえ人事部が頑張ってもうまくいかず、本当にトップが重視して模範を示さないとうまくいかないと思う。トップはまず模範を示すことが大事であり、それがリーダーの役割である」と指摘している（連合総研, 2009）。

（2）社員からの「働き方のニーズ」とビジネス上の「働かせ方のニーズ」の吸い上げ

第二に、ワーク・ライフ・バランスに向けた制度整備や運用上の修正をする際に、従業員からの働き方のニーズと、ビジネス上の働かせ方のニーズを丁寧に吸い上げて調整していくことである。これによって企業にとっても従業員にとってもWin-Winとなるワーク・ライフ・バランス施策を導入できる。

従業員や管理職の声を吸い上げる手法としては、先述のように従業員に対するアンケート調査や利用者に対する面談などがあげられる。また、NTTデータでは、在宅勤務の本格導入前に、1年半もの「トライアル（試行）期間」が設けられた。トライアル期間は3ヶ月程度を1期間として、期間が終了するたびに利用者やその上長に対してアンケート調査やヒアリング調査などを実施し、課題抽出と対策の検討を行った。具体的にはトライアル期間当初は「利用申請は希望日の2日前までに行うこと」と定められていたが、利用者から「前日申請も認めてほしい」という要望があり、次のトライアル期間で検証し、見直されていった（連合総研, 2009）。

また、ニチレイグループでは、2000年より毎年90問の設問を設けた従業員満足度調査を実施した。設問は、働き方のみならず、賃金のことも含め多岐に渡った内容になっている。2000年に実施した調査の結果、男女間で職務満足度に大きな開きがあることが判明した。経営階層が集う人財委員会の中で女性の満足度の低さと女性役職者の少なさに着目して検討したところ、当時の社長の指示により、時限的な「女性役職登用優遇制度」の実施につながっている（内閣府, 2006, p. 248）。

なお、先述の通り、従業員の声の吸い上げという点では、労働組合の果たす役割も大きい。

（3）「マネジメント改革」の実施

第三に、「マネジメント改革」の実施である。いくら制度を整備しても活用されないのは、マネジメント改革が不十分なためと考えられる。具体的には、長時間労働の是正、育児休業や短時間勤務などに伴う業務調整、人事評価・昇進昇格制度の見直し、業務の効率化、コミュニケーションの活性化、といった点を進めていく必要がある。

特に、コミュニケーションを活性化して、職場の雰囲気をよくしていくことは重要だ。「お互い様」という気持ちで、短時間勤務や育児休業の利用者を受け入れるには、職場の同僚同士がお互いをよく

知り合う必要がある。

また、「お互い様」という気持ちで受け入れられるには、その負荷が重すぎてはならない。日頃からの長時間労働の是正や業務調整が重要になる。

(4) ワーク・ライフ・バランスに対する従業員の価値観の醸成

最後に、各従業員が自分自身の人生全体のシナリオを念頭に置きながら、ワーク・ライフ・バランスに対する独自の価値観を築くことができる機会が必要であろう。長い人生の中で、若い頃には仕事を「超特急」で進めるべき時期もあれば、子どもが生まれて「鈍行電車」で進む時期もあろう。企業が多様な就業形態を設ける中で、従業員がそれを選択するには、各従業員の人生観・仕事観を明確にしていく必要がある。

その点で、企業が従業員に実施する「意識改革」は重要である。人生全体のシナリオを見つめ直し、ワーク・ライフ・バランスに関する価値観を醸成するきっかけになるものと思われる。

参考文献

- 社会経済生産性本部（2007）『ワーク・ライフ・バランス・コンファレンス』2007年11月19日配布資料
男女共同参画会議 仕事と生活の調和に関する専門委員会（2008）『企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット（本文）』2008年4月9日、(<http://www.gender.go.jp/danjo-kaigi/wlb/pdf/wlb-0.pdf>)
内閣府（2006）『少子化社会対策に関する先進的取組事例研究』2006年3月、
(http://www8.cao.go.jp/shoushi/cyousa/cyousa17/sensin/index_pdf.html)
内閣府（2008）「仕事と生活の調和に係る企業インタビュー結果」（男女共同参画会議 仕事と生活の調和に関する専門調査会『企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット』2008年4月、
<http://www.gender.go.jp/danjo-kaigi/wlb/pdf/kigyointabyu.pdf>)
日本経済新聞社（2007）『就職希望企業調査2007年調査』
連合総研ワーク・ライフ・バランス研究委員会（2009）「第Ⅲ部 企業・職場実践例 アンケート結果紹介」（『広がるワーク・ライフ・バランス』2009年4月）

第5章 在宅勤務の現状、導入のポイントと効果測定

パク・ジョアン・スックチャ

アパシヨナータ、Inc. 代表 ワーク／ライフ・コンサルタント

1. はじめに

私はワーク・ライフ・コンサルタントとして、組織での「働き方改革」に力点を置いたワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の共存）を推進する仕事に携わっている。そのためクライアントは長時間労働の組織が圧倒的に多いが、当初は働き方の変革への実践に対して組織はそれほど真剣でないと感じていた。また、労働者にとっても長年身についた働き方を変えることはとてつもなく難しいことも事実だ。しかしここ数年、変化の兆しが見えてきた。メンタルヘルスが急増したことも問題意識を高める要因となり、本腰を入れて働き方を変えていくための施策に取り組む企業が増えてきたのだ。それを裏付けるよう、仕事ではクライアントからの「在宅勤務導入」の相談や依頼が増加しており、日本でもようやく革新的な企業は、在宅勤務を単に社員の満足度を高めるための福利厚生ではなく、企業もビジネス上の恩恵を得るための「人事戦略」として試み始めたことを実感している。

在宅勤務を含むテレワークはITを活用して正社員の働き方に柔軟性を与えることにより、業務効率と優秀な人材の定着率の双方を飛躍的に高められるため、海外では急速に普及している。パソコンやインターネットのある時代とない時代では仕事のやり方が変わって当然だ。欧米ではITが発達するにつれ、社員が新しいビジネス環境に合わせ企業へより良い貢献ができるよう、存在するテクノロジーを働き方に取り入れながら、積極的にテレワークを普及させていった。その結果は現在の先進諸国での高いテレワーク導入率に現れており、テレワークはもはや「普通の人の普通の働き方」の選択肢の一つとなっているのだ。情報通信技術がここまで進展した高度情報化社会で、ITを活用しないで働くことがどれほどの不利益を企業にもたらすかを考えると、今後日本でもテレワークを推進しないわけにはいかないだろう。

しかし残念ながら、日本ではテレワークや在宅勤務についての知識が浸透していないため、誤解や認識不足が驚くほど多い。そのような理由から、日本でも将来的には確実に広まっていくが、まだまだ多くの組織や働く人々に知られていない私の専門分野「テレワーク」、特に「在宅勤務」への正しい理解と知識と興味を深めて頂くためにここで取り上げることにした。企業での在宅勤務導入後の効果測定結果もいくつか掲載しているので、読者への一般的な在宅勤務の知識向上だけでなく、在宅勤務導入を検討する組織や担当者にとっても参考になれば幸いである。

テレワークとは

テレワークの定義は「情報通信（IT）技術を活用して、場所と時間を自由に使った柔軟な働き方」。いつでもどこでも仕事ができる環境を提供してくれるため、英語では「anytime anywhere office」とも言われる。テレワーカーとは「ITを活用して場所と時間を自由に使った柔軟な働き方を週8時間以上する人」だ。2005年度の国土交通省調査による日本の就業者人口に占めるテレワーカー比率は10.4%で、このうち雇用型は9.2%、自営型16.5%。政府は2007年に「テレワーク人口倍増アクションプラン」を打ち出し、2010年までに就業人口のテレワーカー比率を05年の10%から10年に20%にする目標を掲げており、現在積極的に推進活動を行っている。

テレワーカーの仕事場は自宅だけではなく、顧客の事務所、出張先のホテルやスポットオフィスなど、様々な場所が含まれる。しかし、日本でも海外でもテレワークの主流とする就業形態は在宅勤務だ。私がコンサルティングを行うテレワークも在宅型なので、ここでは在宅勤務を中心として話を展開している。

世界的に新しい働き方が必要とされる背景

テレワークへの関心が高まった背景を振り返ってみよう。ここ約20年、世界はIT化とグローバル化により、かつてないほどの速さで変化し、歯止めの掛からない「激変時代」を経験している。仕事は「質」自体が変化し、顧客の要求も複雑化したため、労働者にはより高度な専門性やスキルが求められるようになったことは多くの人が実感しているだろう。

このように否応なしに変化し続ける現代に、従来の「会社で9時から5時まで仕事をする」という画一的かつ硬直的な働き方では、社員がベストなパフォーマンスを出すことへの限界が生じ、長年続いた工業時代の仕事のやり方や戦略が通用しなくなったのは自然な流れである。知識時代でビジネスを成功させるには、革新的なやり方で仕事の効果と効率を高めることが不可欠となり、工業時代のやり方から知識時代に適した手法へ移行することが急務となったのだ。

一方、技術的にもパソコンや情報機器の機能が向上し、また、インターネットやブロードバンドなどの通信網が急速に整備されたため、働き方の変革に対する大きな可能性がもたらされた。このような中、欧米諸国ではいち早く21世紀の情報化社会にふさわしいITを駆使して働くテレワークの有益性を認識し、特定の場所や時間に限定されずに仕事ができる新しい働き方を推し進めたのだ。欧米企業がホワイトカラーの労働生産性と付加価値を大幅に向上させた大きな要因の一つはこのテクノロジーによって実現されるテレワークにあることは注目するべきである。

日本も例外ではない。職場でのIT化がどんどん進展していき、社員が全員物理的に同じ場所にいなくてもインターネットやメールを活用することにより会社にいる時と同じように仕事を進め情報共有ができる状況はすでにある。さらに日本のブロードバンド環境は世界でもトップレベルで整備されており、テレワークを広く普及させるためのツールも環境も揃っているのだ。

日本のホワイトカラーの生産性が低い要因の一つは、高度なIT技術が存在していながら、それを働き方に取り入れていないことが挙げられる。しかし、世界的経済の不透明感がとてつもなく強く、

グローバル及び企業間競争が激化している現在のビジネス環境において、企業は存続をかけて無駄を省き、業務の効果・効率を大幅に上げる働き方へ移行することが求められている。そしてそれに適切に対応していかない企業は容赦なく淘汰されていくだろう。

震災やパンデミックなどの非常時は企業活動に大きな弊害をもたらすため、最近では災害リスク管理の観点からテレワーク導入を検討する企業も増えている。業務が一時停止することによる経済的インパクトは大きい、在宅勤務を利用すれば事業継続が可能になるのだ。すでに自社で在宅勤務が導入され普段から利用されていれば、災害が発生しても迅速に対応し、業務の継続を実践できるのである。

また、社会が成熟化し、若者を中心に労働観やライフスタイルが多様化してきており、男女問わず柔軟な働き方への要望は強い。ビジネスニーズを満たすのみならず、多様化する社員の個人的ニーズ、価値観や家族構造への対応策としてもテレワークが有効なことはさまざまな世界的調査結果から立証されている。

「就労支援」としての在宅勤務

企業が在宅勤務によって得る恩恵は業務効率向上と優秀な人材の確保だけではない。日本は予想より2年早くすでに2005年から人口減少が始まったが、人口減少は労働力減少につながっていく。そのような状況下、企業はせっかく優れた人材を確保したとしても、それらの人材をフルに活用しなければ、企業にとってのメリットはない。

労働人口が減り続ける現実に対して企業は「休業支援」ではなく「就労支援」に力を注ぐことにより、有能な人材に活躍してもらい競争力を高めることができるのだ。そしてその効果的な具体策の一つが就労継続を可能にする在宅勤務なのである。在宅勤務は毎日ではなく、週に数回行うことでも有能な人材の育児や介護などによる離職、長期休暇、さらには時間短縮勤務の必要性を削除または削減できることが、企業にとっての大きなメリットとなる。

少子高齢化と人口減少に直面する日本が現在の経済的豊かさを維持するために不可欠なのは労働生産性と国際競争力の向上だ。日本企業はそれらを達成するためにさまざまな変化への革新的対応が求められている。これからも変化し続ける時代にマッチする創造的な働き方としての在宅勤務に期待したい。

2. 日本政府の取り組み

テレワークに対しての政府の関心は高い。日本政府はITを活用する働き方が、いろいろな側面からの効果をもたらすことから強い期待を寄せ、その普及を強力に促進しようとしているのだ。2001年1月「高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部」（IT戦略本部）は、国家戦略として「e-Japan戦略」を策定し、2005年度までに「世界最先端のIT国家を目指す」という目標を掲げた。内容は「すべての国民が情報通信技術（IT）を積極的に活用し、その恩恵を最大限に享受できる知識創発型社

会の実現に向け、早急に革命的かつ現実的な対応を行う」ことを促すものだ。その後「e-Japan重点計画」や具体的施策を設定した「e-Japan重点計画2002」などが次々に打ちだされ、2003年7月には「e-Japan戦略II」が発表された。

「e-Japan戦略II」の「就労・労働」のセクションでの大きな要点は下記だ：

- ・ I Tを活用し、国民がそれぞれの人生設計に対応した多様な就労形態を選択することにより、就業において、一人ひとりがより創造的な能力を最大の能率で発揮しうる社会を実現する。
- ・ 2010年までに適正な就業環境の下でのテレワーカーが就業者人口の2割となることを目指す。

2006年1月には「I T新改革戦略」を制定し、「I Tによる改革を日本の総力を結集して押し進め、技術の進展が社会の改革に直結する自律的なI T社会の実現」を達成する」ため、さらなる推進活動を進めていくことを提示した。

最近では2007年5月に「2010年までに2005年比でテレワーカー人口比率倍増を図り、テレワーカーの就業者人口に占める割合2割を達成することを目指す」と記した「テレワーク人口倍増アクションプラン」を発表。その達成に向けて四省（総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省）を核とし、テレワーク環境整備や実証実験などの施策を進め、積極的なテレワーク拡大活動を行っている。日本の高速通信環境は世界でも最高水準に達していると言われていたこともあり、日本政府もワークスタイルの変革を強く推奨しているのだ。

しかしテレワーク人口を増やす上での問題の一つは企業導入率にあると思う。日本では、在宅勤務の企業導入率は4.6%（社会経済生産性本部2006年調査）と、圧倒的の大多数の企業が在宅勤務を制度として導入していない。そのため、政府が発表している2005年度の日本のテレワーカー人口10.4%には、実は多くは持ち帰りやサービス残業者が含まれていることを見逃してはならない。現在のサービス残業を減らすためにも、多くの企業が積極的に正式な制度として在宅勤務を導入することによりテレワーク人口を増やすことが求められている。

3. 日本の在宅勤務導入企業

日本でのテレワークへの関心が始まったのは今から約20年前である。しかし、まだまだ「会社から離れ、上司や同僚に見られていない場所で仕事をする」への壁が高いようで、企業での制度としてなかなか浸透しないテレワーク。ところが昨今、在宅勤務を導入する企業が次々に出てきた。I T技術を駆使して業務効率が高まる仕事環境が実現できることや、社員に多様な働き方を提供できる点が評価され、特に一部のI T企業が積極的に進め始めているのだ。大手I T企業が導入する場合は大規模に全社員対象が多いが、一般企業では、育児や介護を支援するために在宅勤務制度を導入する企業が大多数を占めている。参考までに最近の導入企業をリストした。

テレワーク・在宅勤務制度の主な導入企業

大規模導入企業例		
企業	導入年月	対象者
オリックス	06年10月	全社員3千8百人
パナソニック	07年4月	間接部門3万人—2008年では最大規模
日本HP	07年11月	全社員6千人
NTTデータ	08年2月	全社員8千5百人
日本ユニシス	08年6月	勤続1年以上の全グループ社員9千9百人
NEC	08年7月	全社員の9割に当たる2万人
富士通	08年8月	全社員2万8千人
マイクロソフト	08年8月	一部部門6百人から順次拡大予定
NTT東日本	09年	全社員5万人—2009年国内最大規模となる予定
全日本空輸	09年2月	内勤社員2千人

育児・介護などの理由に限定した導入企業例	
企業	導入年月
堀場製作所	06年9月
サントリー	07年9月
ソニー	08年4月
帝人	08年4月
マツダ	08年8月

出所：新聞記事、インターネット、テレワーク白書2007

4. 欧米諸国のテレワーク状況

先進国では企業の競争力強化と国民の生活の質の向上に向けて、政府も企業も「働き方改革」へ関心を高めており、働く環境や働き方が大きく変わってきている。「望まれる職場」のキーワードは「柔軟性」だ。テレワークを含む柔軟な勤務形態は急変するビジネス環境と多様化する社員の価値観やライフ・ステージに最も効果的に適応すると認識され、企業と個人双方へメリットをもたらすビジネス戦略として、導入する企業が増えているのだ。

I ヨーロッパ

EUでのテレワークはEworkと呼ばれることが多い。EUでは高い失業率（特に若年層の失業率は18.5%：2005年EU加盟25ヵ国平均）を解決すると同時に国際競争力を高めたいという問題意識があ

る。「テレワーク推進のための調査研究報告書」によると、そのような状況において、ITを利用して経済成長と雇用機会の双方の向上を達成することを提示した「リスボン戦略」に基づいてテレワーク導入の促進が推し進められているという。

このような事情からEU加盟国ではテレワークの全体的な浸透が進んでいる。特に北欧やオランダ、イギリスはテレワーカー比率が高くITを利用して働く柔軟な働き方は「普通の人」が利用する勤務形態での選択肢の一つとなっているのだ。しかし地域によって大きな差が出ており、北欧諸国での普及率は高いが、南欧諸国は低いことが比率から見受けられる。

テレワーカー比率は在宅勤務、モバイル勤務、自営業テレワークを含むが、その中で最も多いのは日本同様、在宅勤務である。

EU加盟15カ国での就業者数のテレワーカー比率（2002年SIBIS調査）

テレワーカー比率の高い順位		テレワーカー比率の低い順位	
オランダ	26.4%	⑮ポルトガル	3.4%
フィンランド	21.8%	⑭スペイン	4.9%
デンマーク	21.5%	⑬ルクセンブルグ	5.6%
スウェーデン	18.7%	⑫フランス	6.3%
イギリス	17.3%	⑪イタリア	9.5%
ドイツ	16.6%	* EU 15カ国平均は13%。	

II 米国

米国は柔軟な勤務形態が最も成功している国のひとつだ。多種多様な勤務形態が社員へ提供されており、それらを利用することにより多くの社員が弾力性の高い働き方をしている。複数の調査による興味深い点は、企業が最も成功していると感じるワーク・ライフ・バランス施策と、社員が最も感謝しているワーク・ライフ・バランス施策は同じ答えで、それが柔軟な勤務形態（FWA: Flexible Work Arrangements）であること。社員のみならず会社も働き方の柔軟性から高いメリットを得ていると感じているのだ。FWAの種類は豊富だが、主流はフレックスタイムやテレワークである。

米国の柔軟な勤務形態（FWA）の導入率 2007年	
フレックスタイム	58%
テレワーク	33%
圧縮型労働週	38%
ジョブシェアリング	20%

出典：National numbers based on the 2007 benefits survey of Society for Human Resource Management members

企業でのさまざまな柔軟な勤務形態の導入率と社員の利用率は高く、その割合も年々増えていることから、米国での働き方改革はかなり浸透していることが伺える。アメリカテレワーク協会2005年調査では、就業者人口に占めるテレワーカー比率は32.2%だった。IT技術はどんどん進展し、ワーク・ライフ・バランスのための柔軟性への要望が強いことも要因となり、テレワークを導入する企業は継続的に増えている。

2007年から2008年にかけてはガソリン価格が高騰したため、自動車通勤が主流な北米では在宅勤務の導入と利用に拍車がかかった。それは米国とカナダでこの一年急速にテレワーク導入率が高まったという最新の調査結果にも現れている。米国企業でのテレワーク導入率は2007年の30%から2008年では42%となり、カナダでは2007年度の25%から2008年には40%になったという。日本の2006年の導入率は4.6%で、最近増えているとしても6~7%前後だと推測する。海外でのテレワーク導入率と比較すると考えさせられる日本の現状である。

テレワーク導入率	
2008年	
米国	42%
カナダ	40%

出典：2008-2009 WorkdatWork Salary Budget Survey

アメリカのテレワーカー（被雇用者）の特徴			
性別	婚姻状況		学歴
男性 60%	既婚 79%	中学またはそれ以下 17%	
女性 40%	独身 17%	短大・専門学校 11%	
	離婚 8%	四大卒 72%	
		大学院卒 30%	
会社の規模		世帯収入	
100人未満 37%		4万ドル未満（約400万円未満） 20%	
100-999人 20%		4万~74,999ドル 21%	
1,000人以上 38%		7万5千ドル以上（約750万以上） 40%	
		未回答 15%	
*職業別での在宅勤務者の比率はマネジメント・プロフェッショナル職が最も多く、就業者の28.1%だった。			
出典：Telework Trendlines for 2006 WorkdatWork、US Census Bureau			

日本では育児や介護を担う社員に限ってテレワークや在宅勤務を提供する企業が多いため「働く母親のための勤務形態」というイメージが強いが、上記で見られるように、米国のテレワーカーは男性の方が多。また、2005年のイギリスでの調査でも在宅勤務型テレワーカーの割合は男性の方が高く男性64%、女性36%だった。

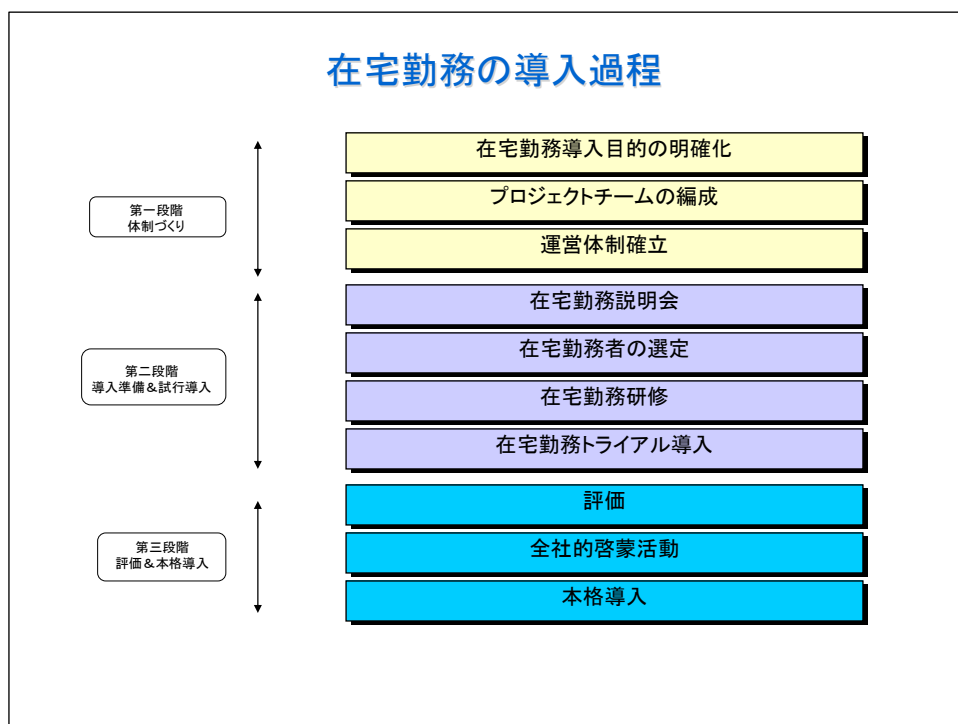
米国のテレワーカーの特徴としては高学歴、高収入、マネジメント・プロフェッショナル職、そして100人未満か1000人以上規模の会社で働いている雇用者が多いことがわかる。在宅勤務は中断なく集中できるまとまった時間を提供してくれるので、創造性や思考力が必要な業務に携わっている人に適しているのである。

在宅勤務導入のポイント

ここでは私がクライアント企業で在宅勤務導入を進めるときのポイントについて紹介する。在宅勤務導入プロセスは図表5-1に示しているが、これは在宅勤務を導入または検討しているほとんどの企業が参考にする日本テレワーク協会の導入プロセスに近い。

制度導入する場合はすぐに全社対象とせず、まずは複数チームや部署を対象に小規模のトライアル（試行）を行いながらいろいろな課題を抽出すること。そして、トライアル半ばでのフォローと数ヶ月を経た試行後に効果測定を行い、その分析結果が自社で適切に機能する働き方だと判断したら、徐々に対象部署を広げていくと成功率が高まる。

図表5-1



日本テレワーク協会では数種類の「企業のためのテレワーク導入・運営ガイドブック」を発行している。テレワークの基本知識や導入についての多くの役立つ情報が記され、非常に参考になるガイドブックなので、導入を検討している企業はこれらを読むと良いだろう。実際、私がコンサルティングを行っているクライアントのほとんどの在宅勤務導入担当者は、依頼に来る前にこれらの導入ガイドブックを精読して在宅勤務についての基礎知識を身につけているので、コンサルティングがスムーズに進みやすく助かっている。

なお、企業が在宅勤務導入をためらう要因として、セキュリティーに関わるリスクがしばしば挙げられる。その対応として在宅勤務をすでに導入している企業は、パソコンの紛失や盗難による情報流出を防ぐためのセキュリティー管理として在宅勤務者へ記憶装置を持たない端末「シンクライアント」を貸与するケースが多い。シンクライアントは会社のサーバーへアクセスして仕事を行うことができるが、情報を持ち出し保存したりプリンターでの印刷ができない構造となっている。以前は高額な端末しかなかったが、最近では価格的に手ごろなシンクライアントシステムやその他のセキュリティー対応関連技術が進歩してきているため、在宅勤務への壁が低くなってきている。

さて、日本で在宅勤務を導入する上で企業の最大の関心事になるのが、ITやセキュリティー維持などの「テクノロジー」だ。しかし、世界的に共通する在宅勤務導入の主な阻害要因は「管理が難しい」「評価がやりにくい」や「コミュニケーション不足になる」などが挙げられ、在宅勤務が失敗する大きな要因も「人」に起因している。そのため私は「人」に着目し、マネージャー、在宅勤務者、そして在宅をしない同僚が、どのように協力し合いながら「会社から離れた自宅で働く」という従来とは大きく異なる働き方をベストに機能させるのか、ということ意識しながらコンサルティングを進めている。

私が企業で在宅勤務導入を進める時に必ず抑えるいくつかの要点は下記である：

(1) 在宅勤務の希望理由は問わない：適性を見ること

日本では育児・介護を担う社員をサポートするために在宅勤務を導入する企業が圧倒的に多い。企業の導入目的が福利厚生ならば、両立支援のための在宅勤務導入は目的に見合い適切だ。しかし、会社にもビジネスメリットをもたらす人事戦略を目指すのであれば、対象者を理由で限定すべきでない。在宅を希望する理由は本人の在宅勤務に関わる適性や業務遂行には関係ないからだ。そのかわり仕事内容と社員の在宅勤務に適したスキル、特性や環境を判断基準として、在宅勤務の適性を確認するステップを組み込むことが重要になる。また、在宅勤務が「特別な人」のための「特別な働き方」で「自分には関係ない」、というイメージを植えつけないためにも、「理由」ではなく「適性」によって在宅勤務者の選定を行い、選定基準はあくまでも仕事や業務に関わることに徹するのだ。

私が常に強調しているのは「在宅勤務は誰も見ていない自宅で、自分を律しながら、会社にいる時と同じレベルのパフォーマンスを出していく働き方」で、これは全社員に向いている働き方ではないということ。さらに在宅勤務の特質により、全ての職種に向いているのではなく、また、それはみんながやりたいと思う働き方でもないのだ。基本的に在宅勤務はオフィスにいる時に普段から

仕事の期限などを守り自分を律しながら仕事を遂行し、信頼できる社員が適しているが、そのような側面だけではなく、個人的な向き不向きもある。例えば、仕事とプライベートにはっきりと区切りをつけたい人や、常に人と接している方が質の高い成果を出す人など、全ての社員が在宅勤務に向いている性格や嗜好を持っているものでもないのである。

在宅勤務で求められる成果は、会社で行うときと同等のレベルかそれ以上なので、オフィスで仕事を遂行するときと同じレベルの仕事の質やパフォーマンスが確保できれば良い。マネージャーは在宅勤務だからと言って普段よりはるかに高い成果を求めてはいけない。しかし、多くの場合在宅時は集中できる時間がオフィスにいる時に比べはるかに増えるので、結果として仕事の質や効率は上がることが多く、それが業務効率や仕事の質の向上につながるのだ。オフィスで仕事をするよりもパフォーマンスが低くなった場合はやり方を変え改善努力をし、それでもパフォーマンスが低いままであれば、在宅勤務を止めてオフィスに戻らなければいけない。在宅勤務によって業務に支障が出る場合は利用できないことを理解してもらうことが大切だ。

このような今までとは違う新しい働き方を福利厚生ではなく、会社と社員が共に恩恵を受けるよう効果的に導入・運営するためには在宅勤務に関する高度な専門性が大きな役割を果たす。会社と社員のニーズをマッチさせ、仕事に支障ないようにするためには、それなりの手法、ノウハウや教育が必要不可欠となるのだ。

(2) 在宅勤務の「実施頻度」はできるだけ週一日、月4回にすること

週一回の実施頻度は、在宅勤務のメリットを実感できると同時にデメリットの発生を低く抑えやすい。日本でのいろいろな調査結果や実態を調べてみると、実施頻度が月2回以下の場合が多いことがわかった。しかし、少なくとも月4回程度の経験がなければ、効果測定で意味のある結果が得られない。そのため「仕事で融通がきかない場合は仕事優先」を強調しながらも、可能な限り週一回、月4回の頻度で実施するように促している。

(3) 在宅勤務説明会：対象部署全員に行う

在宅勤務は現在日本での周知度がかなり低いために誤解が多く、人によってその理解は大きく違ってくる。例えば在宅勤務と言うと「毎日自宅で働くこと」や「女性が仕事と家庭を両立するために利用するもの」というイメージを持っている人が多い。しかしほとんどの在宅勤務の頻度は週1-2回かそれ以下の場合が多く、また対象者を育児・介護に限定しない場合は独身や男性も多く利用しているのだ。例えば、私のクライアントでの在宅勤務者男女比率は大体が男性50-60%、女性40-50%と、男女ほぼ半々か、男性の方がやや高くなっている。

在宅勤務を進める企業では、関わる人たちが在宅勤務者への正しい理解をもたないため、さまざまな課題が生じ、在宅勤務トライアルが不成功に終わっていることは見過ごせない。そのため同僚も含め、関係者全員へ在宅勤務の共通の理解を促すことが大切で、在宅勤務をしない同僚も含め対象部署全員が参加する在宅勤務説明会がその有効な対応策となる。説明会はマネージャーへは管理する側から、社員へは活用する側の視点が入り、若干異なる内容になるため、マネージャー向けと社員向け別々に行うようにしている。

在宅勤務を成功させるためには、このように関係者全員への在宅勤務の「正しい理解と知識」そして「共通認識」を促進し、またマネージャーと同僚たちが納得してサポートしてくれるよう、適切な情報提供をすることが不可欠である。トライアル期間中に同僚の在宅勤務者へのネガティブな感情や不満も生じる場合が多々あるため、全対象部署向けの説明会は極めて重要なステップとなり、私はかなり大きな比重を置いている。「在宅勤務は上司と同僚の理解とサポートが必ず必要になる働き方」ということをみんなが認識し、協力体制を築くことが在宅勤務成功への大きなポイントになることを、コンサルティングを行いながら強く感じている。さらに、在宅勤務を成功させるために社員に求められるのは、オフィスで働く以上に強い倫理観とチームワークであることを理解してもらうことは最も重要なことのひとつである。

(4) 在宅勤務研修：マネージャー向け・社員向けに行う

参加者が全員確定したら在宅勤務者と上司に対して在宅勤務に特化した研修を行い、研修が終了した段階で在宅勤務トライアルを開始する。

在宅勤務における教育研修の高い必要性は、世界的に著名なテレワーク・コンサルタントたちもしばしば指摘している。従来とは異なる「自宅で仕事を遂行する自由度の高い働き方」は、それに最も適した意識と知識とスキルが必要になるからだ。例えば、「見ていない社員をどう管理するか」、「見られていない状況でどう効果的に働くか」、「職場のコミュニケーションや人間関係をどうするか」などは、在宅勤務を実施する上でどの企業も直面する大きなチャレンジとなっている。このように在宅勤務に関わるさまざまな課題を解決するためには適切な対応が必要となるが、それらを事前に教育することにより効果的に学ぶことはできるのだ。

実は日本のみならず世界的にも在宅勤務を阻む大きな要因はマネージャーで、諸外国でも「目の前にいない社員」を管理・評価できないマネージャーが多いことがわかっている。しかし、マネージャーが積極的に理解を深め運営しないと、在宅勤務は成功しないのだ。このような障害を克服するためには、マネージャーが「観察」で社員を評価するのではなく「成果や貢献度」で評価するマネジメント・スタイルとスキルを身につけることが必要となる。また、在宅勤務導入に関わりなく、これらはビジネス環境がより厳しくなる今後、いやおうなしにマネジメントに求められる評価スキルだ。在宅勤務をきっかけにマネージャーが新しいスキルを学べば、マネジメント・スキルの向上にもつながることは国内外のいくつかの調査結果でも出ているので、在宅勤務トライアル導入をチャンスとして有効活用することが望ましい。

◆マネージャー向け研修の主な内容

- ・在宅勤務者を管理するために重要なマネジメント・スキルを検証し、従来の職場で行われる「目で管理」から「成果で管理」するスタイルへの変革を促す。
- ・在宅勤務でのコミュニケーションの重要性への理解を深め、さまざまなコミュニケーション方法の効果的な組み合わせを検討する、など。

◆在宅勤務者向け研修の主な内容

- ・管理者のいない環境で仕事をスムーズに遂行するために必要なスキルを検証し、特に重要な自己

管理、時間管理やコミュニケーションへの意識を高める。

- ・在宅勤務時の効果的な仕事の進め方、上司や同僚とのコミュニケーションのとり方などの方策を検討する、など。

研修はマネージャーと在宅勤務者双方から「事前に具体的な在宅勤務のイメージが持てた」「有効なノウハウを身につけることができた」などのフィードバックを多く受け、トライアル期間が終わった後に行う効果測定にも多くのポジティブな結果によりその効果は現れている。またマネージャー、在宅勤務者と同僚がコミュニケーションを意識して行うことが必要なため、上手に運営することによりチームワークが向上したケースも多々あることも伝えておきたい。

(5) 業務に支障が生じた場合は在宅勤務を中止すること

業務に支障が出た場合（生産性や仕事の質が低下した、等）、改善努力を行っても仕事上の弊害が直らなければ在宅勤務を打ち切り、通常のオフィス勤務となることを鉄則としている。会社と社員のウィンウィン関係を築くための在宅勤務は、「自宅で働きながら、会社と同じレベルまたはそれ以上のパフォーマンスを出すこと」を目指している。在宅勤務者が仕事と個人ニーズにコンフリクトが起こる場合は「常に仕事優先」することを理解することは大切だ。

5. 在宅勤務の効果と課題

社員の業務効率にもワーク・ライフ・バランスにも大きく寄与すると言われる在宅勤務が日本でなかなか進まない要因はいろいろある。その主な一つは、在宅勤務を実施している多くの企業があまり深い効果測定を行い公表していないため、実際の職場での業務や仕事上の有効性や影響が理解されないからであろう。このセクションでは在宅勤務の効果と課題への理解を少しでも深めてもらうよう、在宅勤務トライアル後に実施した効果測定結果で参考になるいくつかの主要な項目を提示した。資料としては日本テレワーク協会が2005年に厚生労働省から委託を受け実施した「在宅勤務の効果に関する実証実験」での効果測定結果、公表されているNECのアンケート結果、そして在宅勤務導入コンサルティングで手がけた企業での傾向を活用した。後述するA社の数値は絶対値ではなく大まかなレベルで掲載しているので、「傾向」として理解していただきたい。

これらの比較分析や資料（掲載していないものも含め）で明らかになったことは、ITを使い自宅で仕事をする働き方が、会社に好ましい影響を与えることである。一般的に在宅勤務への「最も大きな抵抗勢力はマネージャー」だが、マネージャーの在宅勤務者及び在宅勤務への全体的な評価は非常に高く、在宅勤務をさらに推進することへも積極的であった。そして同僚調査を行った場合、同僚も在宅勤務に対して将来的に利用することへの関心を持ち、在宅勤務者へ理解とサポートを提供していたのだ。

しかしもちろん課題は多様にあり、在宅勤務で起こりうる障害やチャレンジがいろいろと表面化された。いいこと尽くめではなく問題もつきまとう在宅勤務だが、日本で入手できる調査結果や多数の海外調査結果、そして現在コンサルティングを手がけている複数のクライアント企業でも調査結果が

同じような傾向にあることから、在宅勤務にはデメリットがあるがそれらをはるかに超えて、メリットが多い働き方だということがわかった。

在宅勤務を制度として導入することは、現在日本でも多くの人々に求められている「多様な働き方」を認める価値観の表現であり、ダイバーシティ具体化の大きな柱ともなり得る。幅広い効果をもたらす可能性のある在宅勤務が「普通の人の普通の働き方」の選択肢の一つになるように、在宅勤務普及に向けての活動を強化していきたい。

なお、在宅勤務の効果や影響についてより深く知りたい方は、日本テレワーク協会が発行している「在宅勤務の推進のための実証実験モデル事業報告書」を入手すると良いだろう。在宅勤務者、上司、同僚や参加企業のさまざまな側面から非常に深い調査を行い結果報告している。私も非常に参考になったので、効果測定に興味のある人にはお薦めの報告書である。

1) 実証実験プロジェクト	
日本テレワーク協会が厚生労働省から委託を受け実施した「平成17年在宅勤務の効果に関する実証実験」	
概要	
参加団体	17の企業（IT関連業、製造業、金融・リース業、サービス業など業種は多種多様）・地方自治体
実施者数	128名
男女比	ほぼ半々
実施期間	2005年9月～2006年1月の4ヶ月間
実施頻度	（a）在宅勤務の頻度はほぼ毎日自宅で仕事を行う「完全在宅勤務」 （b）週1～2日自宅で勤務を行う「部分在宅勤務」 （c）1日のうち午前中または午後在宅勤務を行う など、頻度は参加者によって多様

2) 企業事例：NEC	
2006年7月から在宅勤務などのテレワークを試行的に実施。さまざまなテレワークの利点が確かめられたとして、2008年2月から全社員の9割、2万人を対象に展開。	
概要	
対象者	企業ソリューションビジネスユニットの社員（2,000人）管理職も含む
参加条件	育児・介護などの理由によらず、誰でも参加可能
実施頻度	制限しない（上司の事前許可は必要） 午前出勤、午後在宅勤務など部分的利用も認める

3) 企業事例：A社	
概要	
対象者	特定された複数の部署の社員
参加条件	在宅勤務を希望し、在宅勤務適性チェックを行い申請書を提出後、上司に承認されること
実施者数	数十名
男女比	ほぼ半々
実施期間	3ヵ月間
実施頻度	週1回（できるだけ月4回以下にならないように進める）

提示トピック

1. 在宅勤務者の業務に関わる評価
2. 上司・同僚の評価
3. チームへの影響
4. 個人の時間
5. メリット・デメリット
6. 実施頻度
7. 継続希望
8. 課題

1) 在宅勤務者の業務に関わる評価

実証実験プロジェクト	
集中時間が増加	83%
生産性が向上	70%

実証実験プロジェクトでは8割以上の人が「集中時間が増加」した結果、7割の人の業務の生産性向上が実現できたと分析している。また「生産性が低下した」はほとんどなかった。

NEC	
集中できる時間が増えた	87%
生産性が上がる	74%

NECでもほぼ同じ結果が見られている。

A社	
業務に集中できる時間の増加	90%
全体的な業務効率の向上	70%
自己管理能力	50%

A社では業務や個人のスキルに関する項目では高い率で向上（非常に・やや）しており、「低下した」回答はなかった。在宅勤務でうまくいっている点としては「業務に集中できる」ことが最も多く挙げられ、さらに自己管理能力（および時間管理能力も）が向上したことにより、全体的な業務効率や仕事の質の向上へ大きく寄与している。コメントとしても、「集中して仕事ができる」「中断がなくまとまった時間が取れるため効率が上がった」「仕事の優先順位付けや計画に対する意識が高まった」など、多くのポジティブな意見が寄せられた。このように週一日でも在宅勤務をすることは、会社にとって業務関連のメリットが大きいことが明らかになっている。

調査結果を発表している企業では、高い「集中時間増加」と「生産性向上」が共通点だ。これらは海外調査でも同じ傾向で、世界共通の在宅勤務の企業メリットとして業務効率・生産性向上が裏付けられた結果である。

実証実験プロジェクト、NEC、A社とも業務関連は高い向上率	
集中できる時間の増加	8割以上
生産性の向上	7割以上

2) 上司の評価

上司は在宅勤務者の業務関連についてどのように感じているのだろう。

実証実験プロジェクト	
上司が、在宅勤務者のオフィス勤務時に比べての生産性について感じること：	
向上していると思う	16%
同じレベルであると思う	75%
低下していると思う	0%
わからない	7.5%
不明	1.5%
同僚が、在宅勤務者のオフィス勤務時に比べての生産性について感じること：	
向上していると思う	37%
同じレベルであると思う	45%
低下していると思う	4%

実証実験プロジェクトでの在宅勤務者の生産性に関する上司回答では「オフィス勤務時と同じレベルだと思う」が約75%で、「低下していると思う」は0%。上司から見ると在宅勤務での生産性は変化なし、または向上しているがほとんどだった。また、同僚の回答では「向上していると思う」が4割近くあり、上司より同僚の方がよりプラス評価だったことは興味深い。

A社（上司）		
在宅勤務者の業務効率・仕事の質	向上40%	変わらない60%
在宅勤務者の自己管理能力・自律性	向上50%	変わらない50%
在宅勤務者の時間管理能力	向上60%	変わらない40%
*全ての項目で「低下した」はなかった。		

A社でも在宅勤務者を評価する上司は、在宅勤務者の業務効率や仕事の質は「変わらない」か「向上した」と感じており、「低下した」と答えた上司はいなかった。また、過半数以上が在宅勤務者の時間管理と自己管理能力が向上したと感じている。

上司コメントでは「仕事の段取りが以前よりうまく出来ている」、「計画性が高まった」「いつでもすぐに連絡が取れる」など、仕事関連ではポジティブな回答が多く見られた。

NEC		
上司回答		
部下の生産性	向上25%	変わらない75%

さらにNECの上司調査でも、在宅勤務における生産性は「変わらない」もしくは「向上している」と実証実験プロジェクトおよびA社と同じ傾向だった。このように在宅勤務は管理する側からも業務を遂行する上でプラス、または変化はなかったことが伺える。

3) チームへの影響

実証実験プロジェクト	
(上司回答) 在宅勤務を行うことによってチームの生産性は	
向上した	29%
変化なし	58%
低下した	11%

実証実験プロジェクトの調査結果では、在宅勤務の実施が本人のみならず、チームの生産性へもプラスの影響が現れた。在宅勤務によってチームの生産性は「変化なし」は6割近いが、「向上した」が3割ほど見られ、一割の「低下した」を倍以上上回っている。一般的には日本の企業での仕事のやり

方や風土が在宅勤務には向かないと思われているが、実施してみると、良い影響が及ぼされる可能性があるといえる。

A社	
(上司回答) 部署全体の業務効率・仕事の質	
良くなった	40%
変わらない	60%
低下した	0%
(上司回答) 部署全体の雰囲気	
良くなった	20%
変わらない	80%
低下した	0%

A社では業務効率と部署の雰囲気は共に「変わらない」回答が最も多い。「低下した」はなく、「良くなった」が20~40%、という結果でわかったことは、部署全体の業務効率・仕事の質が向上しただけでなく、部署全体の雰囲気も良くなるケースがあること。明らかなのは、在宅勤務がチームへのネガティブな影響はなく、かえってプラスに貢献する可能性だ。

実際、海外では正しく導入すると、在宅勤務がチームワーク向上につながるという調査結果がしばしば発表されているが、体面コミュニケーションを重んじ、チームで仕事を進めることが多い日本でもポジティブな影響をもたらされたことは喜ばしい。

私が上司と在宅勤務者に行う研修で、最も長い時間を費やすセクションの一つが「コミュニケーション」である。研修で一貫して受講者に伝えることは、在宅勤務でのコミュニケーションの重要性とそのとり方だ。パソコンの機能や通信技術が発達した現在、「みんながいつも物理的に同じ場所」にいらなくても、チームメンバー同士が意識して情報共有やインフォーマルなコミュニケーションを取ることにより、チームがより連結することができることは実証されている。多くの職場でコミュニケーションが希薄になってきている昨今、在宅勤務を導入する場合は「職場のチームワーク向上」を導入目的の一つとすることも在宅勤務の有効な活用法である。

4) 個人の時間

実証実験プロジェクト	
個人の時間が増加	82%

実証実験プロジェクトでの「個人の時間が増加した」理由は、9割が「在宅勤務時に通勤時間がなくなったため。」その他に「在宅勤務時には仕事の効率が上がったため」「在宅勤務時には仕事への集中が高まったため」などがあげられたという。

A社	
自分の時間が増加	80%

A社では、通勤の肉体的・精神的負担を減らすために在宅勤務を希望した社員が多かった。在宅勤務をすると通勤時間が削除されるので、その時間を自分に使い、さらに通勤による肉体的・精神的ストレスが減るため心の余裕も出てくる。例えば、往復の通勤が二時間かかる社員が在宅勤務を週一日すると、一ヶ月に8時間を得ることができる。それを自分や家族のために有効活用できるため、ワーク・ライフ・バランス満足度向上が実感できるようになるのだ。

しかし、往復通勤時間が短い社員も在宅勤務を活用しており、通勤時間のみが在宅勤務を希望する理由ではない。その他の理由としては「集中して取り組みたい業務がある」「新しい働き方を試したかった」などであった。

5) メリット・デメリット

メリット	
A社	NEC（回答率が高い順）
通勤の肉体的・精神的疲労の削減	作業が集中してできる
仕事の効率・生産性の向上	通勤ストレスの減少
自分の時間の増加	場所を問わず業務可能
生活のゆとり向上	家族と過ごす時間の増加
自己管理・時間管理能力の向上	自律性の向上

メリット	
平成17年度テレワーク実態調査報告書 国土交通省都市・地域整備局大都市圏整備課	
通勤の肉体的・精神的疲労の削減	58.6%
仕事の効率・生産性の向上	44.9%
ストレス削減・心のゆとり向上	42.9%
家族とのコミュニケーション向上	34.2%
自分時間の増加	28.9%
*特になし	8.3%

在宅勤務のメリットとデメリットは世界的に共通しており、どの企業で調査を行っても同じような要因が挙げられているので、在宅勤務のもたらす効果や影響の普遍性が見えてくる。その中で注目すべきポイントは在宅勤務者が実感するメリットとデメリットの回答率だろう。できる限りメリットの比率を高め、デメリットの比率を低めるような導入と運営にすることがポイントとなる。

デメリット	
A社	NEC（回答率が高い順）
特にない	コミュニケーション不足
仕事と仕事以外の時間の切り分けが難しい	プレッシャーの増加
長時間労働になりやすい	労働時間の増加
上司・同僚とのコミュニケーションが不足する	公私の切り分けが難しい
仕事の成果へのプレッシャーを感じる	上司の理解が得られなかった

デメリット	
平成17年度テレワーク実態調査報告書 国土交通省都市・地域整備局大都市圏整備課	
仕事と仕事以外の時間の切り分けが難しい	49.1%
長時間労働になりやすい	38.7%
テレワーク実施の評価が難しい	36.0%
書類や資料が分散する	23.8%
家族が話しかけたり、家事を頼んでくる	23.2%
*特にない	9.8%

A社、また、ここでは掲載していないが他クライアント企業でのデメリットは「特にない」が最も高い回答率だった。また、それ以外のデメリット要因も総体的に低い率となっている。同時に在宅勤務者が感じるメリットは総じて高い比率で、メリットを感じられない回答は0%となっている。

導入するときに目標にすべきことの一つは、「在宅勤務のメリットを最大限実現し、デメリットを最小限に抑えること」。それは適切な情報、教育やサポートシステムなどを提供することにより達成可能である。

6) 実施頻度

在宅勤務者が感じる適切な実施頻度	
A社	週一回80%
NEC	週一回が最多回答

前セクションでも述べたように、私がトライアル期間中の実施頻度として週一回を提唱している理由の一つは、意味のある結果を効果測定で得るためだ。しかし、それ以外でも正しく実施する週一回は、通勤時間の削減、業務効果向上、ワーク・ライフ・バランスの向上などの在宅勤務のメリットを受けながらも、上司が行う管理や評価の難しさ、コミュニケーション不足や孤立感などのデメリットを抑えやすい。またここで見られるよう、本人が感じる適切な頻度も週一回だ。頻度を高めたい場合はまず週一回を成功させた後に、徐々に増やしていくことを提案する。

興味深い点として、実証実験プロジェクト報告書でも指摘していることは、在宅勤務者が感じる希望頻度と実施頻度の関係に明らかな相関が見られること。実施頻度が低い人ほど「もう少し高い頻度で実施したかった」との回答が多く、月「1回未満」では76.9%、「1～3回未満」で75%だった。反面「3～8回未満」では、半数以上が「適当な頻度であった」と答えている。実証実験プロジェクトでの在宅勤務者で最も多かった実施頻度は月「1回未満」と「1～3回未満」で、月「0～2回以下」が47%と全体の半数近くを占めていた。

7) 継続希望

「今後も在宅勤務を継続したい」と答えた回答率	
実証実験プロジェクト	91.6%
NEC	98%
A社	95%

上記は在宅勤務を一度経験すると、その満足度は非常に高く、継続を希望する人がどこの企業でも圧倒的に多いことが明らかとなった結果だ。それほど在宅勤務を希望する本人には高いメリットを実感できる働き方なのである。

一方、継続希望が100%出ない理由は、実際にやってみて自分には合わないとわかるケースがあるように、皆に向いている働き方ではないからである。能力的に適性があっても、性格的や環境的に自分に合わない働き方だということが経験してわかるようになる。そのためにもトライアル導入のステップは必要かつ重要なのだ。クライアント企業ではトライアル期間が終了したら、上司と話し合い、継続希望を確認するとともに、問題が生じている場合は改善に向けての具体策について上司と話し合うようにしている。

8) 課題

今までの結果を見ていると良いことばかりのように思われるが、デメリットや課題も残されている。例えば先ほど提示した在宅勤務者が高い割合で感じるデメリットの「仕事とプライベートの切り分けの難しさ」、「長時間労働になりやすい」や「コミュニケーション不足」は国内外問わず、在宅勤務に常に関わる問題点だ。

在宅勤務者本人からは、「パソコンと電源ラインの持ち運びは重く負担」、「在宅中だと昼食以外の休憩が取りづらい」、「一日中パソコンに向かって動かないので運動不足になる・目が疲れる」、(印刷を禁止している場合)「プリンターが使用できないため、在宅できる業務が制限された」、などの不都合があった。

また、関係者が感じた課題として挙げられたこととして、上司からは「打ち合わせ・会議がやりづらい」が比較的多く指摘されている。同僚からは「緊急対応や依頼が必要な時は不便さを感じる」「対面コミュニケーションでないと上手く伝わらないことがある」「メールで連絡するので口頭より手間が

かかる」「不在時の対応が増えた・煩わしい」などが挙げられており、在宅勤務を継続や拡大するにあたり解決しなければいけないチャレンジが浮き彫りになっている。

最後に

冒頭で指摘したように、日本で効果測定を実際に行い公表している企業はあまりに多くない。しかし、経営の視点から在宅勤務の有益な効果を提示しない限り、企業は本腰を入れて取り組まないだろう。量的には少ないが、ここで掲載したデータや分析により在宅勤務が幅広い効果をもたらすことは多少なりとも理解していただけたと思う。同時に良いことばかりではなく、デメリットや課題も多様にあり、それらを全く削除することは難しいことも見えてきた。どんなに事前に対策をたててもすべての問題を解決することは容易ではない。その中でできることは発生率や支障をできるだけ減少させる努力をすることである。ここで明らかになったチャレンジはどの企業でもほとんど該当するので、自社での場合の対応策を事前に検討すると良いだろう。

今回の報告により読者の在宅勤務の現状への理解が以前よりは深まり、在宅勤務トライアル導入実施への行動を取る企業が少しでも増えることを願っている。

第6章 長時間労働とワーク・ライフ・バランスの実態 —連合総研「勤労者短観」から—

権丈 英子

亜細亜大学経済学部准教授

1. はじめに

本稿では、(財)連合総合生活開発研究所「勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート調査報告書」(以下「勤労者短観」という。)の調査データ(第12回〔2006年10月実施〕、第13回〔2007年4月実施〕、第14回〔2007年10月実施〕、第15回〔2008年4月〕実施)を用いて、長時間労働とワーク・ライフ・バランスの実態について分析する。はじめに、労働時間の長さでワーク・ライフ・バランスの実現度に関する自己評価との間の関係を見る。ここでは、労働時間が長くなると仕事と生活が適度にバランスがとれていると答える者の割合が減少していくとともに、仕事の時間を減らしたいと考える者の割合が急増することが確認される。

つぎに、長時間労働者の属性について考察する。本稿では、長時間労働者の定義を、週実労働時間が50時間以上の雇用者とする。週50時間以上というのは、国際的な比較研究の際に、長時間労働の目安として用いられている(Messenger, 2004他)。長時間労働に関する先行研究では、正社員のみを調査対象にすることが多かった(例えば、労働政策研修・研究機構2005、川島2008)。しかし本稿では、正社員と非正社員の両方を含む男女雇用者を対象とする。その理由は、正社員の方が非正社員に比べて長時間労働者の割合が高いのは事実であるが、非正社員であっても男性では約2割が週50時間以上働いており、したがって、非正社員の長時間労働を無視することは適切ではないと考えたからである。また、本稿では、性別、教育、年齢、業種の他に、企業業績の変化や仕事の特色や裁量度など、これまで調べられてこなかった変数と長時間労働者比率との関連も考察する。

最後に、「勤労者短観」第14回調査では、ワーク・ライフ・バランス関連制度の導入と活用状況に関する調査を実施しているため、この調査結果を紹介する。

分析に用いるサンプルは、20歳から59歳までの男女雇用者3,036名である¹。男女の内訳は、男性1,842名、女性1,194名となっている。また、雇用形態は、①正社員、②パートタイマー・アルバイト(以下パート・アルバイトと呼ぶ)、③契約社員・派遣労働者・その他(以下、契約・派遣と呼ぶ)の3つに分類する。その内訳は、男性では、①1,629名(88.4%)、②93名(5.0%)、③120名(6.5%)、女性では、①492名(41.2%)、②486名(40.7%)、③216名(18.1%)である。以下では、正社員以外の雇用形態(パート・アルバイトと契約・派遣)を、非正社員とまとめて呼ぶこともある。

¹ 労働時間、配偶者の有無、教育水準について欠損値がある者については、分析対象から外している。

2. 労働時間の長さとはワーク・ライフ・バランスの自己評価

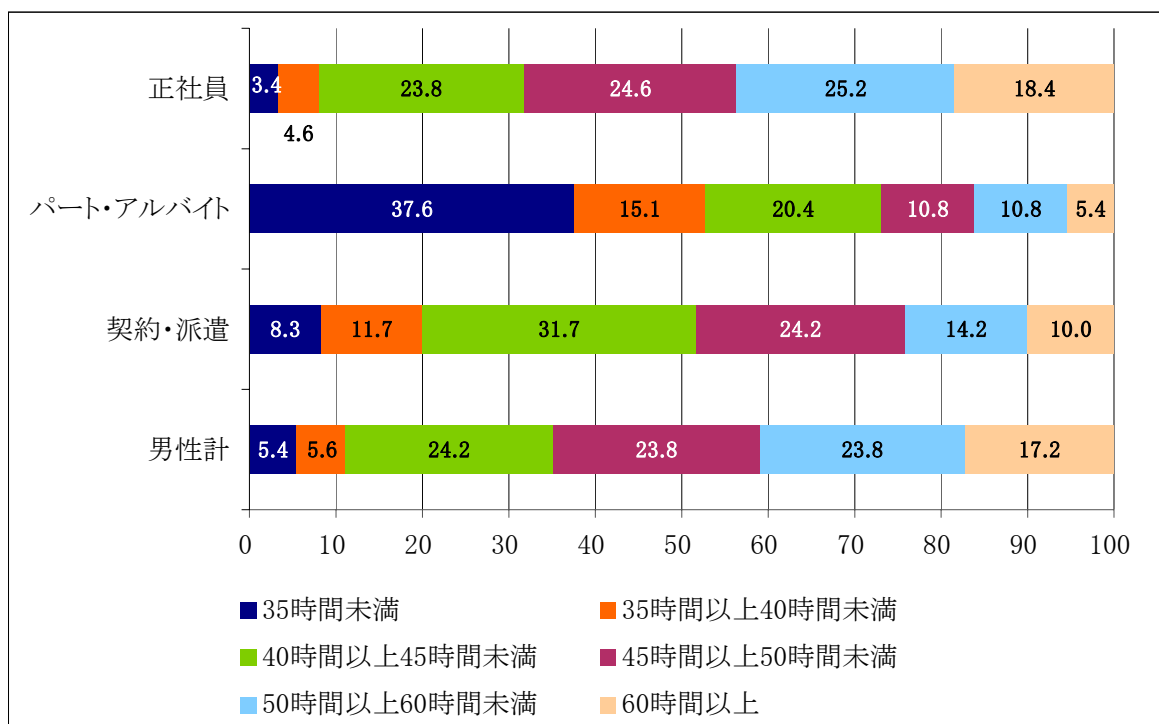
この節では、労働時間の長さによって、人々が自らのワーク・ライフ・バランスの実現度についてどのように評価しているのかをみてみよう。

(1) 週実労働時間の分布

はじめに、男女それぞれについて雇用形態毎の週実労働時間の分布を確認する。ここで、週実労働時間とは、平均的な1週間当たりの実労働時間であり、残業を含む。図表6-1から、男性正社員では、週40時間未満の者は8%に過ぎず、92%が週40時間以上働いていることがわかる。週50時間以上働く者は、43.6%に及び、週60時間以上働く者も18.4%を示す。一方、パート・アルバイトや契約・派遣では、正社員に比べて週労働時間が短い者が多い。特に、パート・アルバイトの過半数が週40時間未満で働く。しかしながら、これらの非正社員の中でも、パート・アルバイトの16.2%、契約・派遣の24.2%は、週50時間働いており、非正社員の中にも長時間労働者が相当数存在する。

図表6-2は、女性の週実労働時間の分布を示している。図表6-1、図表6-2の最下段に示した男性計と女性計を比べると、女性は男性と比べて労働時間の短い者が多い。これは、女性は男性に比べて、労働時間が短い非正社員割合が高いこと、及び同じ雇用形態について男女で比べてみても労働時間が短いためである。週50時間以上働く者は、正社員17.1%、パート・アルバイト2.3%、契約・派遣6.9%である。

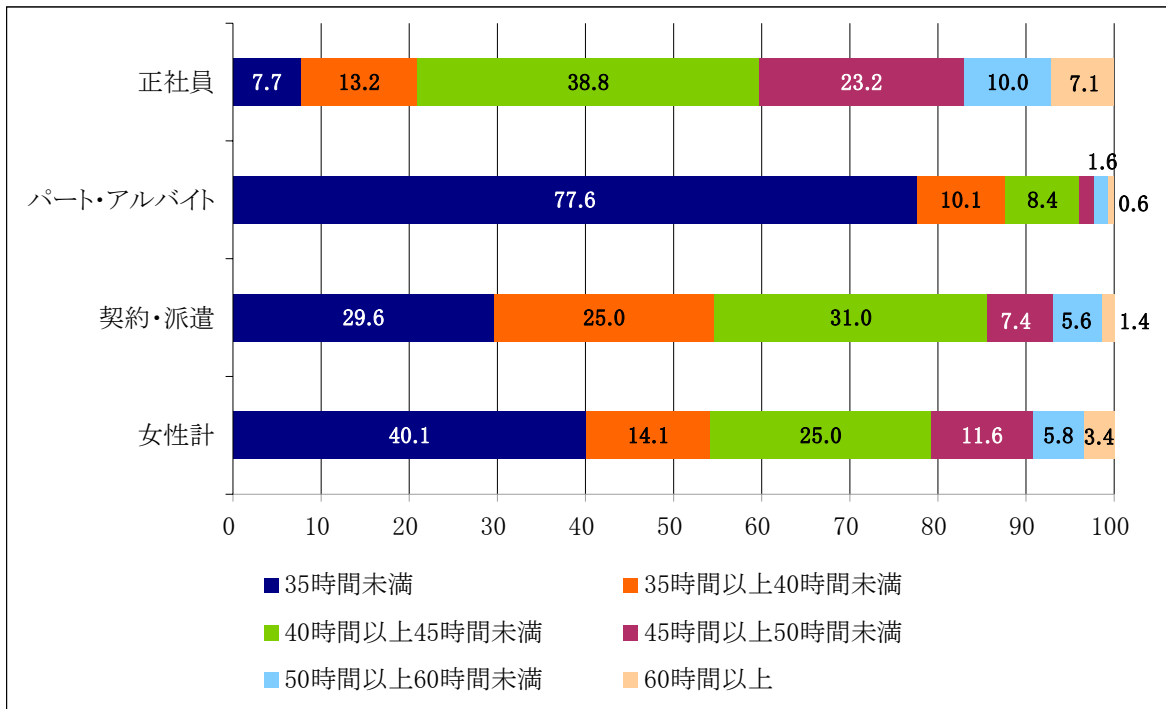
図表6-1 雇用形態別労働時間の分布（男性）



出所：第12回～第15回調査。

注：N=1,842。

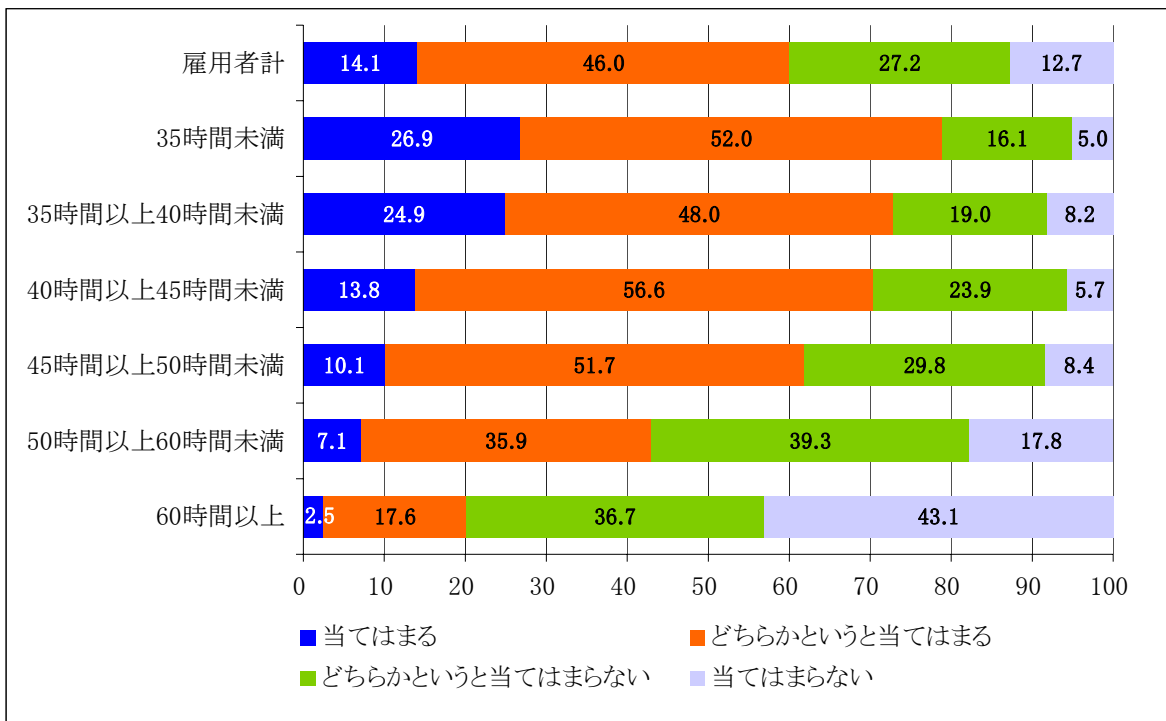
図表6-2 雇用形態別労働時間の分布（女性）



出所：第12回～第15回調査。

注：N=1,194。

図表6-3 仕事と生活のバランスの実現度に関する自己評価



出所：第12回～第15回調査。

注：「仕事と生活のバランスが適度にとれる」に対する回答。無回答を除く。N=3,024。

(2) 労働時間の長さでワーク・ライフ・バランスの自己評価

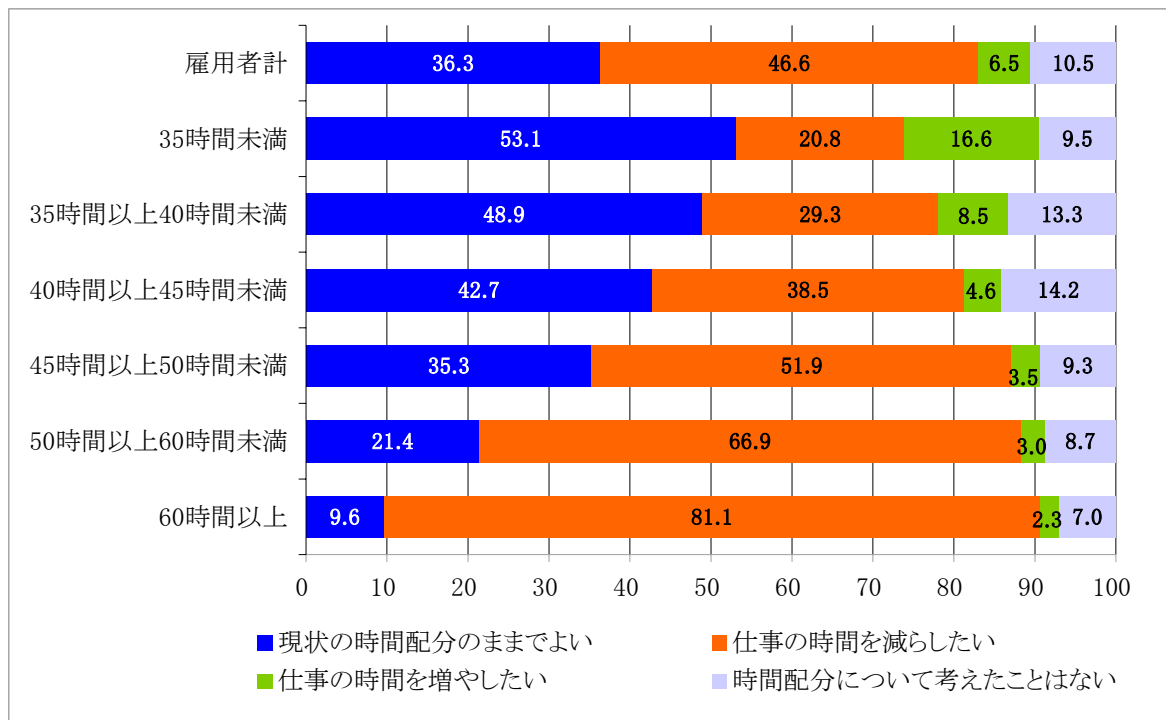
仕事をする時間が長すぎると、人々が仕事以外の活動をする絶対的な時間が少なくなる。このため、長時間労働は、個人のワーク・ライフ・バランスの実現に負の影響を与えると予測される。

図表6-3は、各人が「仕事と生活のバランスが適度にとれる」と考えているかについての回答を、週実労働時間別に集計したものである。雇用者計では、「当てはまる」または「どちらかという当てはまる」と答える者の割合の合計は6割を占めており、雇用者の過半数は、仕事と生活のバランスが適度にとれていると考えているようである。しかしながら、「当てはまる」または「どちらかという当てはまる」と答える者の割合の合計は、週40時間以上をみると、労働時間が長くなるにつれて、急速に減少していく。すなわち、この値は、労働時間が週40時間以上45時間未満では7割であるが、週50時間以上60時間未満で4割、60時間以上では2割となる。

図表6-4は、「仕事をしている時間」と「仕事以外の時間」に関する現状の時間配分に対する評価を、週実労働時間別にまとめている。雇用者計では、「現状の時間配分のままでよい」36.3%、「仕事の時間を減らしたい」46.6%、「仕事の時間を増やしたい」6.5%であり、雇用者の多くが、労働時間を減らしたいと感じているようである。特に、「仕事の時間を減らしたい」と答える者は、週50時間以上働く者では3分の2に及び、週60時間以上働く者では8割を超える。

このように、労働時間が長くなると、仕事と生活のバランスがとれていないと感じる者が増え、彼ら長時間労働者は、現状の時間配分について仕事の時間を減らしたいと考えている。

図表6-4 仕事と生活の時間配分についての自己評価



出所：第12回～第15回調査。

注：「あなたの時間を、『仕事をしている時間』と『仕事以外の時間』とに分けた場合、現状の時間配分に対するお考えについてお答えください。」についての回答。無回答を除く。N=3,010。

3. なぜ人は長時間働いているのか、誰が長時間労働者なのか

前節において、日本では正社員のみならず非正社員の中にも労働時間が週50時間以上の者が相当数いること、そして、長時間労働がワーク・ライフ・バランス実現の妨げとなっていることを確認した。森岡（2005）は、「労働時間が1日10時間、週50時間を超えるほどに長ければ、健康で文化的な生活などできるはずがない」と述べ、さらには、次のような長時間労働の様々な面での悪影響を紹介している。すなわち、長時間労働は心身の健康へ悪影響を及ぼし過労死や過労自殺へとつながるほか、（医療従事者の長時間労働による）医療事故や（バス・トラック・バイク等の運転による）交通事故を引き起こすこと、そして、近所づきあいや政治参加が困難になることなどである。また、2007年の『労働経済白書』では、長時間労働が、労働者の仕事の疲労感やストレスを増やし、抑うつ傾向を高めることを指摘するとともに、「労働者の健康や働きやすさを考えることは、労働者のやる気を高め、ひいては企業の生産性の向上や成長につながっていくこととなり、労使双方にとって良い結果をもたらすものである」と記している。このように長時間労働には問題が多いことがかなり広く指摘され、人々にも認識されるようになってきているのに、なぜ多くの人が、長時間労働しているのであろうか。

この節では、週50時間以上働く者を長時間労働者と定義し、個人属性、企業属性、仕事属性について、どのような労働者が長時間労働しているのかを調べていく。図表6-5では、個人属性と企業属性について、長時間労働者比率（＝各カテゴリに占める週50時間以上労働者の割合）を示している。図表の（ ）内は、各項目内の構成比を表す。長時間労働者比率の平均は、全雇用者28.5%、男性正社員43.6%、男性非正社員20.7%、女性正社員17.1%、女性非正社員3.7%である。

（1）個人属性

まずは、配偶関係、子どもの有無、年齢階層と長時間労働者比率について、みてみよう。長時間労働者比率は、男性では、正社員・非正社員いずれも有配偶者が無配偶者に比べて若干高い。逆に、女性では、正社員・非正社員いずれも無配偶者が有配偶者に比べて著しく高く、例えば、女性正社員では、無配偶者23.3%に対して有配偶者9.2%となっている。また、末子が0-5歳である場合に、男性正社員の長時間比率は49.8%とそうでない場合に比べて高いのに対して、女性正社員では8.1%と低くなる。これは、既婚男女の家庭での役割の違いによるものと考えられる。年齢階層別では、男性正社員では50代において長時間労働者比率が34.9%と小さいが、他の年齢層ではほぼ47%となっている。女性正社員では、（未婚者の多い）20代で24.3%と最も高く、50代では低くなっている。

ところで、図表6-5の（ ）内に示されている構成比をみると、有配偶者の割合は、男性正社員72%、女性正社員44.1%、男性非正社員33.3%、女性非正社員71.7%と、性別や雇用形態で大きく異なる。これに関連して、女性正社員は、男性正社員や女性非正社員に比べて、15歳以下の子どもを持つ割合が低い。こうしたことから、女性では、結婚等で正社員を辞め、子どもが幼少で手のかかる時期の後に、非正社員として働く者が多いことが示唆される。

次に、教育水準による長時間労働者比率の違いをみてみよう。全雇用者について、長時間労働者比

率が高い順に並べると、大学院修了49.1%、4年制大学卒35.7%、中学卒34.0%となっている一方、低い順に並べると、短大・高専卒、高校卒、専修・各種学校卒となっている。つまり、長時間労働者は、高学歴者のみならず最も低学歴の者でも多く、教育水準と長時間労働者比率はU字型の関係を示すことがわかる。この傾向は、男性正社員をはじめとする、性別・雇用形態毎にみても、概ね該当する（中学校卒の女性正社員や大学院修了の女性非正社員など、カテゴリの中には、十分な数のサンプルがないカテゴリもあるため、それらの解釈には留意が必要）。

もっとも、全雇用者でみた場合に、大学卒や大学院修了で長時間労働者が多いのは、大学卒や大学院修了で（長時間労働者比率の高い）男性正社員が多いという性別雇用形態別の構成比上の理由もある。大学卒や大学院修了者の割合が高いのは、男性正社員、女性正社員、男性非正社員、女性非正社員の順になっている。同様に、全雇用者で短大・高専卒の長時間労働者比率が低いのは、短大・高専卒には、（長時間労働者比率が低い）女性が多いことが、大きな理由になっているのであろう。

（２）企業属性

ここでは、勤め先における労働組合の有無、企業業績、及び業種と、長時間労働者比率との関連について見てみよう。

全雇用者の長時間労働者比率は、勤め先に労働組合がある場合は33.4%であり、労働組合がない場合の28.9%よりも幾分高くなっている。労働組合のある方が長時間労働者比率が高いという傾向は、一見すれば予想に反するように見える。しかしながら、性別・雇用形態別に比べてみると、長時間労働者比率は労働組合のある方が男性正社員ではわずかに高いのであるが、女性や男性非正社員ではむしろ低くなっている。このことから、労働組合がある職場では（長時間労働者比率の高い）男性正社員割合が高いことが、全雇用者でみた場合、労働組合がある場合に、長時間労働者比率が高くなるという結果をもたらしていると推察される。

勤め先の従業員規模（本店・支店・営業所・工場など全社の正社員数）によって、長時間労働者比率には違いがあるのだろうか。全雇用者の長時間労働者比率は、従業員規模が3000人以上で最も高く（36.2%）、従業員29人以下（22.3%）で最も低くなっており、概ね企業規模が大きい方が高いように見える。

一般的に、所定外労働時間は景気循環に応じて増減する——1人当たりの労働時間は、好況期に増加し、逆に不況期に減少する（小倉2008）。すなわち、労働時間は、景気変動に対応した雇用量調整機能を持つとみられてきた。つまり、景気変動に応じた労働需要量（1人当たり労働時間×雇用者数）の変化に、雇用者数よりも1人当たり労働時間数の調整によって対応することで、長期安定雇用に役立ってきたとみられている。その一方、労働時間に雇用量調整機能を持たせるためには、残業（割増）手当を相対的に低く留めて置く必要がある。とともに、一定の恒常的な所定外労働時間が必要となる。というのは、企業は景気が最も悪いときに所定外労働時間が零になるように設定すると考えられるのであるが、その場合には、平均では所定外労働時間は正にならざるを得なくなるからである。そして、このことが長時間労働の1つの要因となっていると説明されている。

ここでは、労働時間による雇用量調整機能を見るために、「勤労者短観」における、勤め先の現在の経営状況（企業業績）が1年前と比べてどのように変化したかについての評価（5段階）を活用する。上述したような雇用量調整機能の類推から、企業は、業績が向上し業務量が増えると、1人当たり労働時間を延長することで対応し、業績悪化に対しては、1人当たり労働時間を短くすることで対応すると考えられる。もっとも、長時間労働者比率と企業業績の間には、逆の関係も考えられる。最近の長時間労働増加の要因として、企業が人員削減を行った結果、既存の労働者の業務量が増加し1人当たり労働時間が長くなったと説明されることもある。これを今リストラの長時間労働への影響と呼べば、この場合には企業業績が悪化すると、1人当たり労働時間が増加することになる。このように、企業業績の変化と長時間労働者比率の間に、何らかの関係があることが推測されるが、全体としてどのような関係になるかは自明ではない。

図表6-5によれば、全雇用者の長時間労働者比率は、1年前に比べた企業業績が「かなり良くなった」38.0%、「やや良くなった」33.6%、「変わらない」26.7%、「やや悪くなった」29.1%、「かなり悪くなった」33.5%と、良い方と悪い方が高いU字型の関係が見られる。次に、企業業績の変化を3区分し、性別、正社員・非正社員別に長時間労働者比率をみても、企業業績と長時間労働者比率との間にはU字型の関係が見られる。もっとも、詳細に眺めると、男性正社員、女性正社員、女性非正社員では業績が良くなった場合に最も高く、男性非正社員では、業績が悪化した場合に最も高くなっている。これは、前者で雇用量調整機能が働き、後者の男性非正社員では、リストラによる長時間労働への影響が強く表れていると推察できる。

業種別にみると、全雇用者の長時間労働者比率は、高い順に「建設業」37.6%、「運輸・通信業」35.1%、「製造業」34.2%である。他方、低い順に「サービス業」22.3%、「電気・ガス・熱供給・水道」25.7%、「卸売業・小売業、飲食店」26.4%である。ただし、この順番は、各産業における性別雇用形態別構成比の影響を強く受けている。一般に、男性正社員の割合が高い産業において、全雇用者の長時間労働者比率が高い傾向にある。このために、女性や男性非正社員の割合が高い「サービス業」が、全雇用者の長時間労働者比率が低くなっているのである。

男性正社員の長時間労働者比率が高い産業は、「金融・保険業」50.4%、「建設業」47.9%、「卸売業・小売業、飲食店」49.3%、「運輸・通信業」45.0%である。これらの産業は、女性や他の雇用形態でも長時間比率が比較的高いが、男性非正社員では、「運輸・通信業」の36.4%が最も高く、女性正社員では「サービス業」の21.6%が最も高い。

図表6-5 各属性別長時間労働者比率 (%)

	全雇用者		男性正社員		女性正社員		男性非正社員		女性非正社員	
	比率 (%)	人数	比率 (%)	人数	比率 (%)	人数	比率 (%)	人数	比率 (%)	人数
配偶関係										
無配偶	28.4	(35.3)	42.5	(28.0)	23.3	(55.9)	20.4	(66.7)	8.5	(28.4)
有配偶	28.6	(64.7)	44.1	(72.0)	9.2	(44.1)	21.1	(33.3)	1.8	(71.7)
子どもの有無と末子年齢										
15歳以下の子ども無し	27.8	(73.4)	43.5	(68.4)	18.3	(83.1)	20.5	(91.5)	3.9	(72.5)
末子0-5歳	37.5	(11.3)	49.8	(15.0)	8.1	(7.5)	20.0	(4.7)	3.9	(7.4)
末子6-15歳	25.0	(15.3)	38.7	(16.5)	13.0	(9.4)	25.0	(3.8)	2.8	(20.1)
年齢階層										
20-29歳	29.2	(24.0)	46.9	(18.6)	24.3	(37.6)	19.1	(41.8)	5.3	(21.4)
30-39歳	32.6	(27.3)	46.9	(30.3)	15.3	(27.9)	19.6	(21.6)	5.9	(21.8)
40-49歳	30.0	(23.4)	46.8	(24.6)	17.6	(15.0)	28.6	(13.2)	2.4	(29.8)
50-59歳	22.1	(25.3)	34.9	(26.6)	5.2	(19.5)	20.0	(23.5)	2.1	(27.1)
教育水準										
中学校卒	34.0	(1.7)	47.8	(1.4)	0.0	(1.0)	50.0	(4.7)	8.3	(1.7)
高校卒	21.2	(27.9)	38.3	(23.3)	11.7	(24.4)	20.0	(35.2)	1.8	(38.8)
専修・各種学校卒	24.7	(10.7)	44.4	(8.8)	12.9	(12.6)	9.5	(9.9)	6.2	(13.8)
短大・高専卒	13.9	(12.4)	40.0	(4.3)	15.3	(22.6)	11.1	(4.2)	3.2	(26.4)
4年制大学卒	35.7	(42.0)	44.9	(53.4)	22.8	(36.6)	17.4	(43.2)	6.0	(19.0)
大学院修了	49.1	(5.5)	50.7	(8.8)	28.6	(2.9)	83.3	(2.8)	0.0	(0.4)
労働組合										
労働組合有り	33.4	(36.9)	44.1	(47.2)	13.6	(31.5)	19.6	(21.6)	3.3	(21.5)
労働組合無し	28.9	(49.6)	43.1	(49.1)	18.8	(56.3)	25.0	(47.0)	4.0	(46.9)
わからない、無回答		(13.5)		(3.7)		(12.2)		(31.5)		(31.6)
企業規模										
従業員29人以下	22.3	(20.4)	42.5	(29.3)	15.2	(42.7)	22.7	(41.3)	3.0	(42.6)

従業員 30-99 人	27.7	(15.0)	41.4	(32.7)	19.5	(30.3)	12.5	(26.3)	4.2	(27.5)
従業員 100-299 人	25.6	(14.5)								
従業員 300-499 人	32.2	(6.7)	41.4	(32.7)	19.5	(30.3)	12.5	(26.3)	4.2	(27.5)
従業員 500-999 人	30.0	(9.5)								
従業員 1000-2999 人	30.8	(12.6)	46.2	(37.5)	17.7	(26.4)	24.6	(26.8)	5.4	(23.7)
従業員 3000 人以上	36.2	(19.1)								
無回答		(2.2)		(0.6)		(0.6)		(5.6)		(6.3)
1年前に比べた企業業績										
かなり良くなった	38.0	(3.6)	47.0	(26.5)	22.7	(24.2)	21.6	(17.4)	5.5	(18.1)
やや良くなった	33.6	(20.0)								
変わらない	26.7	(41.0)	42.9	(40.1)	13.8	(39.6)	19.8	(45.1)	2.3	(43.0)
やや悪くなった	29.1	(22.3)								
かなり悪くなった	33.5	(5.9)	42.2	(30.9)	17.4	(28.1)	31.8	(20.7)	4.1	(24.2)
わからない、無回答		(7.3)		(2.5)		(8.1)		(16.9)		(14.7)
業種										
建設業	37.6	(4.4)	47.9	(5.8)	15.0	(4.1)	22.2	(4.2)	0.0	(1.4)
製造業	34.2	(25.4)	42.5	(36.0)	11.0	(18.5)	12.0	(11.7)	1.5	(9.7)
電気・ガス・熱供給・水道	25.7	(1.2)	39.1	(1.4)	0.0	(0.6)	0.0	(0.9)	0.0	(1.0)
運輸・通信業	35.1	(7.3)	45.0	(8.6)	10.0	(4.1)	36.4	(15.5)	3.5	(4.1)
卸売業・小売業、飲食店	26.4	(16.2)	49.3	(12.2)	13.2	(13.8)	28.6	(19.7)	6.0	(26.2)
金融・保険業	29.7	(7.5)	50.4	(7.1)	15.5	(11.8)	0.0	(1.4)	1.9	(7.6)
不動産業	30.6	(2.4)	42.9	(2.6)	16.7	(2.4)	28.6	(3.3)	0.0	(1.6)
サービス業	22.3	(31.7)	39.5	(23.1)	21.6	(40.5)	12.2	(38.5)	4.0	(43.3)
その他、無回答		(4.0)		(3.3)		(4.3)		(4.7)		(5.1)
職種										
管理職	46.1	(13.5)	47.0	(23.6)	35.0	(4.1)	0.0	(0.9)	33.3	(0.4)
専門・技術職	32.1	(26.4)	41.9	(32.4)	19.0	(24.6)	22.2	(16.9)	4.3	(16.5)
事務職	14.8	(23.4)	29.1	(14.1)	11.9	(48.0)	16.0	(11.7)	2.8	(31.1)

営業・販売職	39.5	(13.8)	55.6	(15.4)	21.7	(14.0)	23.1	(12.2)	8.0	(10.7)
サービス職、保安・警備	17.0	(10.8)	43.7	(4.3)	33.3	(5.5)	16.7	(24.4)	4.0	(25.2)
運輸・通信職	42.3	(3.2)	50.8	(3.9)	0.0	(0.0)	36.0	(11.7)	0.0	(1.3)
生産技能・建設作業・労務職	21.9	(5.0)	33.3	(5.0)	0.0	(1.2)	18.2	(15.5)	0.0	(4.4)
その他、無回答		(3.9)		(1.3)		(2.6)		(5.6)		(10.4)
調査										
第12回調査	32.4	(25.2)	49.4	(25.2)	19.2	(24.4)	27.6	(27.2)	3.4	(25.1)
第13回調査	31.0	(24.2)	46.6	(25.3)	20.3	(24.0)	11.9	(19.7)	4.3	(23.2)
第14回調査	26.2	(25.3)	40.6	(24.8)	17.7	(26.4)	14.6	(25.8)	3.4	(25.5)
第15回調査	24.5	(25.3)	37.8	(24.7)	11.3	(25.2)	25.9	(27.2)	3.8	(26.2)
計	28.5	(100.0)	43.6	(100.0)	17.1	(100.0)	20.7	(100.0)	3.7	(100.0)
観測値数	3,036		1,629		492		213		702	

出所：第12回～第15回調査。

注：()内は、項目毎（例：年齢階層、教育水準）の構成比を示す。

(3) 仕事属性

ここでは、職種及び仕事の特色や裁量度といった仕事の属性と、長時間労働者比率との関連について見てみよう。

図表6-5において、全雇用者の長時間労働者比率は、職種間の差がかなり大きい。この比率は、高い順に、「管理職」46.1%、「運輸・通信職」42.3%、「営業・販売」39.5%、「専門・技術職」32.1%、「生産技能・建設作業・労務職」21.9%、「サービス職、保安・警備」17.0%、「事務職」14.8%である。全雇用者の長時間労働者比率は、業種別の場合と同様、各職業における性別、雇用形態別構成比の影響を受けているところもある。例えば、「サービス職、保安・警備」は、女性正社員では2番目に、男性正社員では4番目に、長時間比率が高い。しかし、この職種の非正社員割合が高いために、全雇用者では長時間労働者比率の低い方から2番目となっている。

長時間労働者比率が高い職種は、男性正社員では、「営業・販売」55.6%、「運輸・通信職」53.9%、「管理職」47.0%の順である。また、女性正社員では「管理職」35.0%、「サービス職、保安・警備」33.3%、男性非正社員では「運輸・通信職」36.0%が際立って高い。

ところで、「勤労者短観」では、仕事の特色や裁量度に関する調査が実施されている。図表6-6には、こうした仕事属性に関する10の調査項目を、仕事の裁量、業務量、仕事時間や休暇取得の裁量、という3つに分類して示した。各調査項目について、回答者は自らの仕事がどの程度当てはまるのかを4段階で評価している。ここでは、こうした仕事属性が、長時間労働者比率とどのような関連をもつのかをみていこう。

図表6-6 仕事属性（仕事の特色や裁量度）

仕事の裁量	
①	仕事を進めるうえで必要な権限が与えられている
②	仕事量の決定に際して自分の意向を反映できる
③	必要に応じて自分で仕事のペースを変えられる
④	必要に応じて自分で仕事の手順や方法を変えられる
業務量	
⑤	予定外の仕事がしばしば突発的に飛び込んでくる
⑥	仕事の締め切り・納期にゆとりがない
⑦	残業や休日出勤をしないと仕事が終わらない
仕事時間や休業取得の裁量	
⑧	勤務時間の中に自分の裁量で使える時間がある
⑨	出退勤時間を自分の裁量で決められる
⑩	年次有給休暇の取得時季を自分の裁量で決められる

図表6-7は、図表6-5と同様に、全雇用者及び性別雇用形態別に、各カテゴリにおける長時間労働者比率を示している。図表6-7の①～⑩は、図表の該当番号の設問に対応する。また、回答は、「++」「+」「-」「--」で表しているが、これらはそれぞれ「当てはまる」「どちらかという」と当てはまる」「どちらかという」と当てはまらない」「当てはまらない」に対応する。仕事の裁量（①～④）、及び仕事時間や休暇取得の裁量（⑧～⑩）については、よく当てはまる者ほど、裁量度が高いとみなすことができる。また、（ ）内には、各調査項目に占める構成比を示している。構成比をみると、概ね裁量度の高い順に、男性正社員、女性正社員、男性非正社員、女性非正社員となっている。

まずは、仕事の裁量（①～④）についてみていこう。「①仕事を進めるうえで必要な権限が与えられている」「②仕事の決定に際して自分の意向を反映できる」「④必要に応じて自分で仕事の手順や方法を変えられる」については、裁量度の高い者ほど、全雇用者の長時間労働者比率がやや高い傾向にある。しかし、この関係は、非正社員では観察されるが、正社員については必ずしも明確ではない。（長時間労働者比率の高い）男性正社員に裁量度の高い者が多い等の構成比による影響が、全雇用者の長時間労働者比率と裁量度との間の正の相関をもたらしているようにみえる。他方、「③必要に応じて自分で仕事のペースを変えられる」については、裁量度の低い方が全体の長時間労働者比率が高い。この関係は、正社員において明確に観察される。

次に、業務量（⑤～⑦）についてしてみる。「⑤予定外の仕事がしばしば突発的に飛び込んでくる」「⑥仕事の締め切り・納期にゆとりがない」「⑦残業や休日出勤をしないと仕事が終わらない」については、全雇用者でみても、男女別正社員・非正社員別でみても、これらの傾向が強い方が、長時間労働者比率が大幅に高くなる。特に「⑦残業や休日出勤をしないと仕事が終わらない」については、全雇用者の長時間労働者比率は「当てはまる」67.8%、「当てはまらない」10.1%と明確な関連がある。最も、男性正社員では、23.0%が「当てはまらない」と答えながらも、長時間労働しており、長時間労働を促す他の理由があると推察される。

仕事時間や休暇取得の裁量（⑧～⑩）は、長時間労働と関連があるのだろうか。「⑧勤務時間の中に自分の裁量で使える時間がある」「⑨出退勤時間を自分の裁量で決められる」では、全雇用者の長時間労働者比率は、裁量度が高い方が、長時間労働者比率もやや高い傾向にある。しかし、この傾向は、性別雇用形態別にみた場合には明確ではない。「⑩年次有給休暇の取得時期を自分の裁量で決められる」では、全雇用者及び男女正社員、男性非正社員において、裁量度が低い方が、長時間労働者比率が高くなっている。

図表6-7 仕事属性別長時間労働者比率(%)

	全雇用者		男性正社員		女性正社員		男性非正社員		女性非正社員		
	比率	標準誤差	比率	標準誤差	比率	標準誤差	比率	標準誤差	比率	標準誤差	
①	++	36.1	(15.7)	44.2	(20.1)	24.7	(14.8)	22.7	(10.3)	7.5	(7.5)
	+	31.1	(46.7)	43.7	(51.8)	15.1	(51.2)	26.5	(39.0)	5.0	(34.0)
	-	23.7	(25.7)	43.5	(20.7)	14.8	(23.4)	21.0	(29.1)	3.0	(37.9)
	--	18.8	(11.2)	43.1	(6.7)	22.9	(9.8)	8.7	(21.6)	1.4	(19.7)
	無回答		(0.7)	(0.6)	(0.6)	(0.8)	(0.8)	(0.0)	(0.0)	(0.9)	(0.9)
②	++	33.0	(11.8)	42.7	(14.4)	16.9	(12.0)	21.1	(8.9)	8.7	(6.6)
	+	28.0	(42.6)	40.0	(47.3)	13.3	(42.9)	25.4	(29.6)	4.0	(35.6)
	-	28.5	(31.3)	47.2	(28.1)	19.5	(32.3)	20.0	(37.6)	2.8	(35.9)
	--	27.3	(13.8)	54.1	(9.8)	25.4	(12.0)	15.7	(23.9)	3.4	(21.2)
	無回答		(0.6)	(0.5)	(0.5)	(0.8)	(0.8)	(0.0)	(0.0)	(0.7)	(0.7)
③	++	26.6	(15.9)	40.5	(16.8)	8.0	(17.7)	15.6	(15.0)	5.6	(12.7)
	+	25.3	(44.8)	37.2	(47.2)	13.2	(44.5)	21.0	(38.0)	4.1	(41.3)
	-	33.3	(25.7)	51.5	(24.7)	26.7	(24.4)	24.6	(26.8)	3.5	(28.6)
	--	33.2	(13.1)	60.9	(10.7)	25.4	(12.8)	19.0	(19.7)	1.7	(17.0)
	無回答		(0.6)	(0.6)	(0.6)	(0.6)	(0.6)	(0.5)	(0.5)	(0.4)	(0.4)
④	++	31.1	(18.5)	45.3	(20.1)	10.3	(21.7)	22.2	(16.9)	8.6	(13.2)
	+	28.5	(52.1)	40.9	(55.4)	17.6	(52.0)	22.8	(43.2)	4.5	(47.2)
	-	29.8	(19.4)	49.2	(18.1)	23.8	(17.1)	20.4	(23.0)	0.6	(23.1)
	--	21.8	(9.2)	48.4	(5.8)	20.0	(8.1)	14.7	(16.0)	1.8	(15.8)
	無回答		(0.7)	(0.6)	(0.6)	(1.0)	(1.0)	(0.9)	(0.9)	(0.7)	(0.7)
⑤	++	41.1	(31.3)	53.2	(37.9)	23.5	(32.9)	32.6	(21.6)	6.5	(17.5)
	+	28.7	(39.4)	40.7	(42.2)	19.0	(37.4)	23.1	(36.6)	4.1	(34.9)
	-	16.5	(20.6)	32.1	(15.5)	7.1	(23.0)	14.8	(28.6)	2.5	(28.3)
	--	11.0	(8.4)	31.3	(3.9)	10.0	(6.1)	7.1	(13.1)	2.3	(18.9)
	無回答		(0.4)	(0.4)	(0.4)	(0.6)	(0.6)	(0.0)	(0.0)	(0.3)	(0.3)

⑥	++	52.7	(18.8)	64.1	(24.4)	35.6	(18.3)	36.4	(10.3)	9.8	(8.7)
	+	32.4	(35.0)	43.5	(41.4)	21.5	(32.1)	18.0	(28.6)	3.6	(23.9)
	-	16.9	(31.1)	27.9	(26.6)	7.3	(36.4)	24.4	(36.6)	2.4	(35.9)
	--	13.2	(14.7)	35.4	(6.9)	8.1	(12.6)	11.5	(24.4)	3.7	(31.2)
	無回答		(0.5)		(0.6)		(0.6)		(0.0)		(0.3)
⑦	++	67.8	(14.7)	75.9	(19.6)	54.7	(15.2)	48.1	(12.7)	24.0	(3.6)
	+	39.8	(25.7)	49.9	(32.7)	23.1	(23.8)	34.9	(20.2)	3.4	(12.5)
	-	18.8	(25.8)	28.3	(27.6)	5.5	(22.2)	14.1	(30.0)	3.1	(22.8)
	--	10.1	(33.3)	23.0	(19.5)	5.3	(38.0)	8.9	(37.1)	2.8	(60.8)
	無回答		(0.5)		(0.6)		(0.8)		(0.0)		(0.3)
⑧	++	31.2	(13.3)	44.0	(14.8)	15.8	(15.4)	20.0	(11.7)	4.8	(8.8)
	+	28.2	(42.7)	39.7	(48.4)	12.4	(45.7)	18.8	(32.4)	5.2	(30.3)
	-	28.8	(27.1)	45.9	(25.7)	20.5	(23.8)	20.8	(33.8)	2.8	(30.9)
	--	26.8	(16.2)	56.5	(10.3)	28.2	(14.4)	23.4	(22.1)	2.9	(29.5)
	無回答		(0.7)		(0.9)		(0.6)		(0.0)		(0.4)
⑨	++	31.1	(9.7)	44.0	(11.2)	14.9	(9.6)	16.7	(5.6)	3.8	(7.4)
	+	32.2	(23.9)	44.2	(27.7)	19.8	(20.5)	22.2	(21.1)	3.1	(18.2)
	-	30.2	(23.8)	44.9	(25.3)	14.6	(20.9)	27.8	(25.4)	2.0	(21.7)
	--	25.0	(42.2)	42.4	(35.3)	17.6	(48.4)	16.7	(47.9)	4.6	(52.1)
	無回答		(0.5)		(0.5)		(0.6)		(0.0)		(0.6)
⑩	++	18.9	(17.6)	30.4	(17.4)	5.5	(22.4)	18.2	(10.3)	4.2	(17.0)
	+	26.5	(35.9)	37.0	(41.9)	13.9	(32.1)	16.9	(30.5)	1.6	(26.2)
	-	37.8	(19.6)	53.9	(21.4)	19.4	(19.9)	23.1	(24.4)	6.3	(13.7)
	--	30.8	(26.4)	59.5	(18.7)	30.1	(25.0)	23.0	(34.7)	4.0	(42.7)
	無回答		(0.5)		(0.6)		(0.6)		(0.0)		(0.4)

出所：第12回～第15回調査。

注：++：「当てはまる」、+：「どちらか」と当てはまる」「--：「どちらか」と当てはまらない」--：「当てはまらない」

() 内は、項目毎の構成比を示す。

(4) その他

ここでは、「勤労者短観」第14回・第15回調査を用いて、職場における業務量に比べた要員、成果主義の拡大・縮小、第12回・第14回調査を用いて、残業手当の支給及び労働時間制度と、長時間労働者比率の関連をみていく。4回分の調査を用いた場合に比べて、サンプル数がほぼ半分程度と小さいので、ここでは、全雇用者、男女正社員についてのみ比較する。

前述したように、様々な仕事属性のうち、業務量と長時間労働者比率との間に正の相関関係がみられ、業務量に比べた要員不足が長時間労働の重要な要因になっているとみられる。そこで、職場において「仕事量に比べて働く人の数は足りているか」についての評価（4段階）と、長時間労働者比率を比べておく。図表6-8によると、全雇用者でみても、男女正社員別にみても、不足傾向が強いほど、長時間労働者比率が高いことがわかる。とはいえ、男性正社員では、「十分足りている」と回答した者のうち32.4%、「まあ足りている」の23.3%が、長時間労働している。

長時間労働と成果主義との関連はどうだろうか。「勤労者短観」では、職場における正社員の間での成果や業績による賃金・処遇の差を、5年前と比べた評価（職場に正社員がいないなど該当しない場合は、「当てはまる事例がない」を選択）を調査している。図表6-8によると、全雇用者の長時間労働者比率は成果主義が「拡大した」で32.3%、「変化していない」26.8%、「縮小した」22.5%と、賃金・処遇の評価に成果主義が拡大した方が、長時間労働者比率が高い。男性正社員、女性正社員についてみた場合には、この関係はやや弱くなるが、拡大した方が縮小したに比べて、長時間労働者比率が高い傾向は依然としてみられる。ついでながら、構成比をみると、男性正社員では女性正社員に比べて「拡大した」「変化していない」と答える者が多い。

図表6-8 業務量に比べた要員と成果主義の状況による長時間労働者比率（%）

	全雇用者		男性正社員		女性正社員	
業務量に比べた要員						
十分足りている	12.4	(6.8)	32.4	(4.2)	4.5	(8.7)
まあ足りている	15.4	(28.3)	23.3	(27.7)	8.5	(32.3)
やや不足している	29.4	(45.8)	44.3	(48.8)	17.4	(42.9)
かなり不足している	40.7	(15.0)	54.9	(16.5)	29.4	(13.4)
わからない、無回答	12.7	(4.1)	26.1	(2.9)	0.0	(2.8)
成果主義						
拡大した	32.3	(21.0)	38.6	(29.9)	20.0	(19.7)
変化していない	29.9	(26.8)	40.7	(33.5)	10.4	(26.4)
縮小した	22.5	(7.8)	30.8	(8.1)	15.0	(7.9)
当てはまる事例がない	19.0	(15.0)	36.1	(8.9)	20.7	(11.4)
わからない、無回答	20.1	(29.4)	42.4	(19.6)	12.5	(34.6)
計	25.3	(100.0)	39.2	(100.0)	14.6	(100.0)
N	1,536		806		254	

出所：勤労者短観第14回・第15回調査。

注：（ ）内の数値は、構成比を表す。

残業手当の支給や労働時間制度と、長時間労働者比率とには、関連があるのだろうか。図表6-9によれば、残業手当が支給されない立場では、残業手当が支給される立場に比べて、長時間労働者比率が高い。特に女性正社員では、これらの立場による長時間労働者比率の差が大きい。また、支給される立場については、適用される労働時間制度をみると、男性正社員では、裁量労働制、女性正社員ではみなし労働時間制及び裁量労働時間制において、他の労働時間制に比べて、長時間労働者割合は大幅に高くなっている（ただし該当者は少ない）。

図表6-9 残業手当の支給の有無及び労働時間制の種類による長時間労働者比率（%）

	全雇用者		男性正社員		女性正社員	
残業手当の支給						
支給されない立場	36.5	(35.2)	47.9	(43.3)	26.5	(27.2)
支給される立場	25.6	(63.7)	43.2	(56.0)	15.0	(72.0)
内 変形労働時間制	21.6	(9.7)	34.2	(9.0)	14.3	(8.4)
フレックスタイム制	34.6	(8.5)	42.1	(11.7)	13.0	(9.2)
みなし労働時間制	34.5	(1.9)	43.8	(2.0)	28.6	(2.8)
裁量労働制	42.6	(3.1)	52.8	(4.4)	25.0	(1.6)
通常の労働時間制	23.9	(28.6)	42.3	(23.2)	13.0	(36.8)
わからない、無回答	32.0	(11.9)	55.3	(5.8)	18.2	(13.2)
無回答	11.8	(1.1)	16.7	(0.7)	50.0	(0.8)
計	29.3	(100.0)	45.0	(100.0)	18.4	(100.0)
N	1,533		815		250	

出所：勤労者短観第12回・第14回調査。

注：（ ）内の数値は、構成比を表す。

4. 長時間労働の計量分析

前節では、個人属性、企業属性、仕事属性等と長時間労働者比率との関係を、全雇用者の他に、性別雇用形態別に観察した。その結果、各項目における性別雇用形態別構成比の影響を受けている場合と、性別雇用形態を固定したとしてもみられる場合があった。本節では、他の変数をコントロールした後にも、各変数が長時間労働者比率に系統的に影響を与えているのかを、計量分析を行うことでみていきたい。ここでは、長時間労働（週実労働時間50時間以上）を1、それ以外を0とする、プロビット分析を行う。図表6-10は、全サンプルを用いた推計結果を示している。推計結果は、係数及び限界効果（各ダミー変数が0から1へと変化した場合、長時間労働者比率が何%変化するかを示す）及び各変数のサンプル平均を示している。以下では、主に、統計的に有意な結果を取り上げ説

明する。なお、いずれも他の変数を一定にした場合の結果である。

雇用形態では、正社員に比べて、非正社員では、長時間労働者比率に統計的に有意な負の効果がみられた。すなわち、長時間労働者比率は、正社員に比べて、パート・アルバイトでは16%、契約・派遣で8%低かった。性別・配偶関係も長時間労働者比率に統計的に有意な効果を持っていた。すなわち、この比率は、無配偶男性に比べて、有配偶男性で6.6%高い一方、無配偶女性では10%、有配偶女性では20%低い。年齢階層では、50代では20代に比べて8%低いのにに対して、他の年齢階層は統計的に有意な違いは見られなかった。教育水準では、中学校卒、4年制大学卒及び大学院卒が、高校卒に比べて有意に長時間労働者比率が高いという、教育水準と長時間労働者比率の間のU字型の関係は、他の事情を一定にした分析でも観察された。

労働組合の存在は、**図表6-10**では、長時間労働者比率について、統計的に有意な影響は観察されなかった。しかし、同様の推計を非正社員のみサンプルで実施した結果では、弱いながらも統計的に有意な負の影響がみられ、労働組合の存在は、非正社員における長時間労働者比率を引き下げる効果が観察された。企業規模では、大企業が弱い正の影響がみられた。1年前に比した企業業績は、業績が良くなったところで、長時間労働者比率が高く、労働時間による雇用調整が示唆された。産業別にみると、「サービス業」に比べて、「運輸・通信業」「卸売業・小売業、飲食店」「金融・保険業」において、統計的に有意な正の影響が見られた。

仕事属性①～⑩については、**図表6-7**において「当てはまる」「どちらかという当てはまる」を1、他のカテゴリを0とするダミー変数を作って、長時間労働者比率との関連をみた。「③必要に応じて自分で仕事のペースを変えられる」が、他の事情一定にして、長時間労働者比率に負の効果を持つ。「⑦残業や休日出勤をしないと仕事が終わらない」は、特に強い正の効果を持つ（そうでない場合に比べて22.3%増）。他方、「⑤予定外の仕事がしばしば突発的に飛び込んでくる」「⑥仕事の締め切り・納期にゆとりがない」は、ここでは統計的に有意な結果は得られなかった。しかし、これらの変数（仕事属性⑤⑥）は、仕事属性⑦と強い相関があり、⑦を推計式からはずすと、仕事属性⑤⑥はいずれも統計的に有意な正の効果を示した。また「⑩年次有給休暇の取得時期を自分の裁量で決められる」は、長時間労働に統計的に有意な負の関係がみられた（そうでない場合に比べて13.2%減）。なお、この推計では、職業は、産業や仕事属性①～⑩との相関が高いため、入っていない。

図表 6-10 長時間労働に関するプロビット・モデルの推計結果

	係数	限界効果	z 値	サンプル 平均
雇用形態（正社員）				
パート・アルバイト	-0.688 ***	-0.157	-5.41	0.19
契約・派遣他	-0.302 ***	-0.076	-2.70	0.11
性別・配偶関係（無配偶男性）				
有配偶男性	0.231 ***	0.066	2.57	0.41
無配偶女性	-0.421 ***	-0.103	-4.26	0.16
有配偶女性	-0.919 ***	-0.204	-7.17	0.24
子ども（15歳以下の子ども無し）				
末子 0-5歳	0.007	0.002	0.07	0.11
末子 6-15歳	-0.142	-0.038	-1.47	0.15
年齢（20-29歳）				
30-39歳	-0.058	-0.016	-0.68	0.27
40-49歳	-0.034	-0.009	-0.35	0.23
50-59歳	-0.316 ***	-0.082	-3.03	0.25
学歴（高校卒）				
中学校卒	0.462 **	0.151	2.05	0.02
専修・各種学校卒	0.053	0.015	0.49	0.11
短大・高専卒	0.034	0.010	0.29	0.12
4年制大学卒	0.164 **	0.046	2.23	0.42
大学院修了	0.373 ***	0.118	2.99	0.06
労働組合（労働組合無し）				
労働組合有り	-0.104	-0.029	-1.38	0.37
わからない、無回答	-0.130	-0.035	-1.14	0.14
企業規模（従業員 99 人以下）				
従業員 100-999 人以下	0.034	0.010	0.45	0.31
従業員 1000 人以上	0.143 *	0.041	1.64	0.32
無回答	-0.013	-0.004	-0.05	0.02
1 年前に比べた企業業績（変わらない）				
良くなった	0.159 **	0.046	2.20	0.24
悪くなった	-0.030	-0.008	-0.44	0.28
わからない、無回答	-0.171	-0.045	-1.24	0.07

業種（サービス業）				
建設業	0.112	0.033	0.81	0.04
製造業	0.038	0.011	0.47	0.25
電気・ガス・熱供給・水道	-0.044	-0.012	-0.16	0.01
運輸・通信業	0.294 ***	0.090	2.57	0.07
卸売業・小売業、飲食店	0.295 ***	0.089	3.17	0.16
金融・保険業	0.257 **	0.078	2.10	0.07
不動産業	0.229	0.069	1.17	0.02
その他、無回答	0.145	0.043	0.90	0.04
仕事属性				
仕事属性①	0.115 *	0.032	1.63	0.62
仕事属性②	-0.052	-0.015	-0.74	0.54
仕事属性③	-0.217 ***	-0.062	-2.93	0.61
仕事属性④	0.062	0.016	0.79	0.71
仕事属性⑤	0.093	0.025	1.22	0.71
仕事属性⑥	0.103	0.029	1.48	0.54
仕事属性⑦	0.762 ***	0.223	11.75	0.40
仕事属性⑧	-0.024	-0.007	-0.35	0.56
仕事属性⑨	0.114 *	0.032	1.75	0.34
仕事属性⑩	-0.467 ***	-0.132	-7.35	0.53
調査（第12回調査）				
第13回調査	-0.040	-0.011	-0.47	0.24
第14回調査	-0.129	-0.035	-1.55	0.25
第15回調査	-0.181 **	-0.048	-2.15	0.25
切片	-0.676 ***		-4.58	

Log likelihood	-1,320.7			
LR χ^2	986.9 ***			
Pseudo R ²	0.272			
N	3,036			

出所：第12回～第15回調査。

注：被説明変数：1＝週実労働時間50時間以上、0＝週実労働時間50時間未満。（ ）内はベース・カテゴリを示す。仕事属性①～⑩は、図表6-6における①～⑩に対応する。

5. ワーク・ライフ・バランス関連制度の実施状況

『勤労者短観』第14回調査では、9つのワーク・ライフ・バランス関連制度について調査している。本節では、この調査結果を用いて、これらの制度の職場への導入と活用状況を考察する。

(1) ワーク・ライフ・バランス関連制度の導入率

はじめに、9つのワーク・ライフ・バランス関連制度の導入率をみていく。ここで、導入率とは、勤め先に制度があるかという質問について、「制度がある」「制度がない」「制度があるかどうかわからない」のうち、「制度がある」と回答した者の割合である。

図表6-11は、各制度の導入率を、企業規模別に示している（企業規模計降順）。企業規模計をみると、導入率が最も高いのは「フレックスタイム制」24.5%、次いで「短時間勤務制度」20.2%、「始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ」17.0%、「勤務地の限定」12.9%、「ボランティア休暇」12.6%であり、全体的に導入率は高いとはいえない。もっとも、制度の導入率は、企業規模間でかなりの差があり、規模が大きいほうが高い。例えば、「フレックスタイム制」では従業員規模1,000人以上で44.9%、「短時間勤務制度」で35.4%となっている。企業規模間の制度導入率の違いが特に著しいのは、「ボランティア休暇」があり、1,000人以上では30%であるのに対して、99人以下では3.2%にとどまっている。

図表6-11 企業規模別ワーク・ライフ・バランス関連制度の導入率（%）

	企業規模計	従業員 99人以下	従業員 100-999人	従業員 1000人以上
フレックスタイム制	24.5	7.7	23.8	44.9
短時間勤務制度	20.2	9.2	17.6	35.4
始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	17.0	10.2	16.7	24.7
勤務地の限定	12.9	5.6	13.7	21.0
ボランティア休暇	12.6	3.2	6.6	30.0
所定外労働の免除	9.5	4.6	9.3	16.0
教育訓練休暇	9.1	4.6	7.9	16.0
週労働日数の短縮制度	8.5	6.7	7.5	11.9
在宅勤務	7.2	5.3	6.2	10.7

出所：第14回調査。

注：「制度がある」と答えた者の割合。N=776。

(2) ワーク・ライフ・バランス関連制度の活用状況

では、どのような制度が活用されているのであろうか。「制度がある」と答えた者は、同時に、利用経験の有無について、「現在利用している（過去に利用したことがある）」「これまで利用していないが、今後利用したい」「これまで利用しておらず、今後も利用するつもりはない」のいずれかを選んで答えている。

図表6-12によると、9つの制度のうち、「利用経験あり」の割合が最も高いのが、「フレックスタイム制」で65.3%、「始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ」50.8%、「勤務地の限定」32%であった。これらに比べて、導入率が2番目に高かった「短時間勤務制度」では、「利用経験あり」は17.2%と少なかった。

「利用経験あり」と「今後利用したい」の和（全体と「利用するつもりはない」の差）を活用率と呼ぶこととする。活用率は、高い方から、「フレックスタイム制」80.5%、「始業・終業時刻の繰上げ」70.5%、「教育訓練休暇」67.6%、「在宅勤務」62.5%となっている。「在宅勤務」は、導入率や利用経験者割合は高くはないが、活用率は高い。他方、活用率が低い制度は、「ボランティア休暇」38.8%、「短時間勤務制度」42%、「所定外労働の免除」45.9%となっている。

図表6-12 ワーク・ライフ・バランス関連制度の活用状況（%）

	利用経験あり	今後利用 したい	利用するつ もりはない	計
フレックスタイム制	65.3	15.3	19.5	100.0 (190)
短時間勤務制度	17.2	24.8	58.0	100.0 (157)
始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	50.8	19.7	29.5	100.0 (132)
勤務地の限定	32.0	20.0	48.0	100.0 (100)
ボランティア休暇	6.1	32.7	61.2	100.0 (98)
所定外労働の免除	14.9	31.1	54.1	100.0 (74)
教育訓練休暇	21.1	46.5	32.4	100.0 (71)
週労働日数の短縮制度	19.7	33.3	47.0	100.0 (66)
在宅勤務	16.1	46.4	37.5	100.0 (56)

出所：第14回調査。

注：（ ）内の数値は、「制度がある」と答えた者の数。利用経験あり＝「現在利用している（過去に利用したことがある）」、今後利用したい＝「これまで利用していないが、今後利用したい」、利用するつもりはない＝「これまで利用しておらず、今後も利用するつもりはない」。

導入率が高い3つの制度、すなわち「フレックスタイム制」、「短時間勤務制度」、「始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ」について、男性正社員、女性正社員、女性非正社員の別に、活用状況をみたものが、**図表6-13**である。男性正社員の利用経験は、「フレックスタイム制」が最も高く、「始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ」が続く。これに対して、「短時間勤務制度」の利用経験者は、女性非正社員に集中している。このように「短時間勤務制度」は、男性正社員にとってはさほど利用したい制度ではないことが、この制度の全体としての活用率の低さの一因になっていると見られる。

図表6-13 男女・雇用形態別のワーク・ライフ・バランス関連制度の活用状況（％）

	利用経験あり	今後利用 したい	利用するつも りはない	計
フレックスタイム制				
男性正社員	70.1	12.7	17.2	100.0 (134)
女性正社員	57.6	24.2	18.2	100.0 (33)
女性非正社員	41.2	11.8	47.1	100.0 (17)
短時間勤務制度				
男性正社員	7.4	22.1	70.5	100.0 (95)
女性正社員	16.7	40.0	43.3	100.0 (30)
女性非正社員	54.2	16.7	29.2	100.0 (24)
始業・就業時刻の繰上げ・繰下げ				
男性正社員	41.3	22.7	36.0	100.0 (75)
女性正社員	60.0	20.0	20.0	100.0 (25)
女性非正社員	69.2	11.5	19.2	100.0 (26)

出所：第14回調査。
注：図表6-12 注参照。

6. おわりに

本稿では、(財)連合総合生活開発研究所「勤労者短観」第12回～第15回調査を用いて、長時間労働とワーク・ライフ・バランスの実態について分析した。ここでは、主な分析結果を要約しておく。

2. では、はじめに、性別雇用形態別の週実労働時間の分布から、正社員男性において長時間労働者が広範囲に存在すること、また非正社員男性の約2割が週50時間以上働いていることを確認した。その後、週実労働時間の長さでワーク・ライフ・バランスの実現度の自己評価との関連をみて、労働時間が長くなると仕事と生活が適度にバランスがとれていると答える者の割合が減少していくとともに、仕事の時間を減らしたいと考える者の割合が急増することを確認した。このことは、長時間労働を減らすことができれば、人々のワーク・ライフ・バランスは改善し得ることを強く示唆している。

では、人々はなぜ長時間働いているのであろうか。また誰が長時間労働者なのだろうか。3. と4. では、長時間労働者を、週実労働時間が50時間以上の雇用者と定義し、彼らの属性を調べることで、

長時間労働の原因を探った。3. では、性別雇用形態別に、個人属性、企業属性、仕事属性等と長時間労働者比率との関係を観察した。4. では、長時間労働に関するプロビットモデルを推計し、他の変数をコントロールした場合にも、各変数が長時間労働者比率に系統的に影響を与えているのかを検討した。これらの分析から、次のような結果が得られた。

他の条件が等しき限り、長時間労働者比率は、非正社員よりも正社員に高かった。また、性別・配偶関係による長時間労働者比率の差は極めて大きく、この比率は、有配偶男性において最も高く、逆に有配偶女性で最も低かった。教育水準と長時間労働者比率の関係をみると、高校卒に比べて、高卒よりも低学歴の中学校卒、そして高学歴の4年制大学卒及び大学院卒が、有意に高いというU字型の関係が観察された。

労働組合の存在は、全雇用者サンプルによる推計では統計的に有意な結果はみられなかった。しかしながら、非正社員サンプルによる推計結果では、労働組合の存在が、長時間労働者比率を幾分引き下げるという結果が観察された。また、1年前に比べた企業業績は、業績が良くなった企業で、長時間労働者比率が有意に高いという関係がみられた。この結果は、労働時間による雇用量調整機能の存在を示唆するであろう。

仕事属性では、「残業や休日出勤をしないと仕事が終わらない」、つまり業務量の多さが、長時間労働に統計的に有意な強い正の影響を与えていた。他方、「必要に応じて自分で仕事のペースを変えられる」場合や「年次有給休暇の取得時期を自分の裁量で決められる」場合には、長時間労働に統計的に有意な負の影響を与えていた。

5. では、「勤労者短観」第14回調査を用いて、ワーク・ライフ・バランス関連制度の導入と活用状況を概観した。その結果、導入率は、「フレックスタイム制」「短時間勤務制度」「始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ」の順に高かった。しかし、最も高い「フレックスタイム制」でも4分の1程度に過ぎず、これらのワーク・ライフ・バランス関連制度が普及しているとは言い難い。また、制度導入率には、企業規模間の格差がみられた。さらに、制度の利用経験や利用希望は、「フレックスタイム制」や「始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ」では高いが、「短時間勤務制度」では低かった。「フレックスタイム制」や「始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ」に比べて、「短時間勤務制度」は、男性正社員の関心が薄いということが一因となっているようである。

参考文献

- 小倉一哉 (2008) 「日本の長時間労働—国際比較と研究課題」『日本労働研究雑誌』No. 575.
- 川島千裕 (2008) 「『過労死予備軍』と『賃金不払い残業』——解消に向けて」佐藤博樹・(財) 連合総合生活開発研究所編『バランスのとれた働き方——不均衡からの脱却——』エイデル研究所。
- 森岡孝二 (2005) 『働きすぎの時代』岩波新書。
- 労働政策研修・研究機構 (JILPT) (2005) 『日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証分析』。
- Messenger, Jon C. (2004), *Working time and workers' preferences in industrialized countries: Finding the balance*, International Labour Office, Geneva.

第 II 部

ワーク・ライフ・バランスの基盤形成

第7章 ワーク・ライフ・バランスにかかわる法政策

森戸 英幸
上智大学法学部教授

1. はじめに

本稿は、ワーク・ライフ・バランスに関する現在の法政策の枠組みを明らかにした上で、その問題点や今後の課題を探ろうとするものである。

ではそのワーク・ライフ・バランスとはなにを意味するのか。一般には「仕事と生活の調和」あるいは「職業生活と家庭生活との両立」という訳語が用いられている。法令上共通の定義があるわけではないが、厚生労働省労働基準局勤労者生活部が2003年10月に設置した「仕事と生活の調和に関する検討会議」の報告書（2004年6月）では、「仕事と生活の調和」とは、「働く者一人ひとりが、職業生活における各々の段階において、『仕事』と『仕事以外の活動』（家庭、地域、学習）を様々に組み合わせ、バランスのとれた働き方を安心・納得して選択していけるようにすること」である、とされている¹。「仕事以外の活動」が育児や介護などに限定されていない点に留意すべきだろう。

2. ワーク・ライフ・バランスにかかわる法政策

（1）次世代育成支援対策推進法

少子・高齢化の進展を背景として2003年に成立した次世代育成支援対策推進法5条は、以下のよう
に定めている（5条）。

事業主は、基本理念にのっとり、その雇用する労働者に係る多様な労働条件の整備その他の労働者の職業生活と家庭生活との両立が図られるようにするために必要な雇用環境の整備を行うことにより自ら次世代育成支援対策を実施するよう努めるとともに、国又は地方公共団体が講ずる次世代育成支援対策に協力しなければならない。

努力義務規定²ではあるが、ワーク・ライフ・バランスの確保のため事業主が「多様な労働条件の整備」を図るべきであるとされている。家庭生活の状況に対応できる働き方の選択肢を用意することが

¹ ちなみにこの報告書は、「働く者が高い意欲を持って心身とも充実した状態で働き、仕事の成果を十分に発揮していけるようにするため」には「仕事と生活の調和」が必要である、という問題意識に立つものである。

² 労働立法における努力義務規定の意義については、荒木尚志（2004）に詳しい。

次世代育成支援、すなわち少子化対策につながるということのようである。

次世代育成支援対策推進法は、常時300人以上の労働者を雇用する事業主に対し、一般事業主行動計画を策定し、厚生労働大臣にその旨を届け出ることを義務づけている³（次世代育成12条1項2項）。一般事業主行動計画とは、その企業の次世代育成支援対策に関する計画のことであり、たとえば何年何月までに男性の育児休業取得者を年何人以上にする、女性の育児休業取得率を80パーセント以上にする、などという具体的な目標を設定するものである。適切な一般事業主行動計画を策定したり、行動計画に定めた目標を達成したりした事業主は、一定の要件の下で厚生労働大臣の認定を受けることができる（同13条）。この認定を受けた事業主は、広告等に厚生労働大臣の定めた表示を付けることができる（同14条1項）。

（2）育児介護休業法

育児介護休業法でも、「職業生活と家庭生活の両立」という言葉が随所で使われている。そもそも同法の目的自体が、「子の養育又は家族の介護を行う労働者等の雇用の継続及び再就職の促進を図り、もってこれらの者の職業生活と家庭生活との両立に寄与することを通じて、これらの者の福祉の増進を図り、あわせて経済及び社会の発展に資すること」とされている（育介1条）。

① 育児休業

1歳未満の子を養育する労働者は、その申し出により育児休業（育介2条1号）を取ることができる（同5条）。女性だけでなく男性労働者も、そして正社員だけでなく一定の要件（同条1項ただし書）を満たす期間雇用労働者もこの休業をすることが可能である。休業は子が1歳になるまでというのが原則であるが、一定の場合には子が1歳6か月になるまで育児休業ができる（同条3項）。事業主は労働者の育児休業の申出を原則として拒めない（同6条1項）。ただし、勤続1年未満の労働者や、配偶者が常に子どもの面倒をみられる者（要するに家に専業主夫／主婦がいる場合）などについては、労使協定で定めれば申出を拒否することもできる（同項ただし書）。

育児休業中は無給で構わない。ただし雇用保険制度から育児休業給付として休業前賃金の50パーセント相当までの補助がある（雇保61条の4・61条の5・附則9条）。

事業主は、労働者が育児休業の申出をしたことまたは取得したことを理由に解雇その他の不利益な取扱いをしてはならない（育介10条）。なお介護休業や子の看護休暇の申出・取得についても同様である（同16条・16条の4）。

② 介護休業

要介護状態（育介2条3号）にある家族（同条4号）を介護する者は、対象家族1人につき通算93日まで、申出により介護休業を取得することができる（同11条）。男性や期間雇用労働者でも取得可能であること、事業主は労働者の申出を原則として拒めないこと、休業中は無給が原則だが雇用保険から一定の補助があることなど、ほぼすべて育児休業と同様である（同条1項・12条1項2項、

³ 従業員数300人未満の中小企業については努力義務となる（次世代育成12条3項）。

雇保61条の7以下参照)。

介護は場合によっては何年も続く可能性がある。そう考えると3か月(93日)というのは短い気もするが、要するにこれは、家族の誰かが突然倒れたりしたような場合に、3か月でとりあえず今後の介護の体制を考えるための期間という位置づけの制度である。

③ 子の看護休暇

事業主は労働者の子の看護休暇の申出を拒めない(育介16条の3第1項)。年次有給休暇の場合とは異なり、仕事に差し支えるなどの理由で時季変更権を行使することはできない。たとえ労働者の家庭に専業主夫／主婦がいる場合でも同様である。

④ 勤務時間の短縮等の措置

事業主は、3歳未満の子を養育する労働者、または要介護状態にある対象家族の介護を行う労働者については、短時間勤務制度やフレックスタイム制の導入、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ、託児施設の設置運営、介護サービス費用の助成などの措置を講じなければならない(育介23条)。3歳から小学校就学前の子を養育する労働者、または(要介護状態ではない)家族を介護する労働者については上記の「義務」が「努力義務」となる(同24条)。

⑤ 事業主が講ずべき措置に関する指針

厚生労働大臣は、職業生活と家庭生活との両立が図られるようにするために事業主が講ずべきその他の措置に関して、その適切かつ有効な実施を図るための指針を定めることになっている(育介28条)。この規定を受けて定められているのが、「子の養育又は家族の介護を行い、又は行うこととなる労働者の職業生活と家庭生活との両立が図られるようにするために事業主が講ずべき措置に関する指針」⁴である。

この指針は、全体としては育児介護休業法の解釈指針という位置づけのものになっている⁵が、使用者に対し法律上当然の義務とされていない措置の実施を促す規定も多く定めている。たとえば法16条の2の子の看護休暇に関しては、証明書類の提出を求める場合には事後の提出を可能とするなど、労働者に過重な負担を求めることにならないよう配慮すること、また労働者の子の症状、労働者の勤務の状況等が様々であることに対応し、制度の弾力的な利用が可能となるように配慮することなどを事業主に求めている⁶。

⑥ 労働者の配置に関する配慮

事業主は、その雇用する労働者の配置の変更で就業の場所の変更を伴うものをしようとする場合において、その就業の場所の変更により就業しつつその子の養育または家族の介護を行うことが困難となることとなる労働者がいるときは、その労働者の子の養育または家族の介護の状況に配慮しなければならない(育介26条)。要するに、転勤命令を出す場合には、その対象となった労働者の育

⁴ 平成16年厚労告46号。

⁵ 第2-1(期間の定めのある労働契約の下で働く労働者を期間の定めのない契約の下にあるとみなす場合の基準を詳述)や第2-3(育介10条、16条、16条の4の定める解雇その他の不利益取扱いの具体例などを例示)などがこれに該当する。

⁶ 前掲注4告示第2-2。

児や介護の状況に配慮しなさい、という規定である。⑤で触れた「指針」では、ここでなされるべき配慮の内容として、たとえば労働者の子の養育または家族の介護の状況を把握すること、労働者本人の意向を斟酌すること、配置の変更で就業の場所の変更を伴うものをした場合の子の養育または家族の介護の代替手段の有無の確認を行うことなどを例示している⁷。

一定の義務を課する規定ではあるが、そこで要求されるのが「配慮」というある意味曖昧で範囲を確定しがたい行為であるため、罰則発動の根拠となったりなにかの規定を無効にしたりする効果を持つ規定とは考えられていない。しかし実務上の影響は決して小さくないと思われる。実際、転勤命令の有効性が争われた近年の裁判例（ネスレ日本事件）⁸においても、以下のようにこの規定への言及がみられる（下線は筆者が付したものである。以下同）。

「改正育児介護休業法26条・・・によって事業主に求められる配慮とは、必ずしも配置の変更をしないことまで求めるものではないし、介護等の負担を軽減するための積極的な措置を講ずることを事業主に求めるものでもない。しかし、法が、事業主に対し、配慮をしなければならないと規定する以上、事業主が全くなにもしないことは許されることではない。具体的な内容は、事業主に委ねられるが、その就業の場所の変更により就業しつつその子の養育又は家族の介護を行うことが困難となることとなる労働者に対しては、これを避けることができるのであれば避け、避けられない場合には、より負担が軽減される措置をするように求めるものである。そのような配慮をしなかったからといって、それだけで配転命令が直ちに違法となるというものではないが、その配慮の有無程度は、配転命令を受けた労働者の不利益が、通常甘受すべき程度を著しく超えるか否か、配転命令権の行使が権利の濫用となるかどうかの判断に影響を与えるということ是可以する。

そこで、被告Y社が、原告Xに対する本件配転命令において、どの程度の配慮をしたかについてみるに、Y社は、本件配転命令を出す際、事前に個別に労働者から家庭環境等に関する事情聴取を行わず、配転命令後に個人面談を行い、その際に申述された事情について考慮して転勤の可否を検討するという方式を採ったが、原告Xが、平成15年5月23日に、母が要介護2の認定を受けているので介護の必要性があることを申述したにもかかわらず、Y社は、その事情を聴取することなく、配転命令に従うことを求めた。

Y社は、Xが、同日までに行われた事情聴取の際には、母親について介護の必要性があることを告げなかったこと、従前の就業状態等を勘案して、X自身に介護の必要がないと判断したのであるが、要介護者の存在が明らかになった時点でもその実情を調査もしないまま、配転命令を維持したのは、改正育児介護休業法26条の求める配慮としては、十分なものであったとは言い難い。」

一般に、配転命令が法的に有効であるかどうか（すなわち、労働者とその意に反する配転命令に

⁷ 前掲注4告示第2-12。

⁸ ネスレ日本事件・大阪高判平成18.4.14労判915号60頁。

従う必要があるかどうか)は、第1に就業規則や個別の同意など配転命令に関する労働契約上の根拠があるかどうか、第2にその配転命令が権利の濫用にならないかどうかという2つの観点から判断される(森戸(2008)69頁以下)。そして判例は、その配転命令に一定の業務上の必要性があったとしても、その命令を受けた労働者の不利益が、通常甘受すべき程度を著しく超えている場合には、その配転命令は権利の濫用に該当するとしている⁹。

前掲ネスレ日本事件は、使用者がなすべき「配慮」の内容は個別の事案ごとに異なるが、その配慮の有無・程度は、配転命令を受けた労働者の不利益が、通常甘受すべき程度を著しく超えるか否か、すなわち配転命令権の行使が権利の濫用となるかどうかの判断に影響を与える、という一般論を述べた上で、要介護者の存在が明らかになったのにその実情を調査せずに配転命令を維持したのは、育児介護休業法26条の求める配慮として十分なものであったとはいえない、と判示した。要するに使用者としては、育児や介護の責任を負った労働者に対して転勤命令を発する場合には、より慎重な対応をする必要があるということであろう。

かつての裁判例は、ワーク・ライフ・バランスへの配慮に関して比較的「冷静」な、あるいは見方によっては「冷淡」な判断を下していたように思われる。たとえばある裁判例(帝国臓器事件)¹⁰は、転勤命令によって夫が単身赴任を強いられたため精神的苦痛を受けたとしてその家族が会社に損害賠償請求をしたというケースであったが、裁判所は以下のように判示してその請求を棄却した。

「原告X1は、本件転勤命令は、原告X1の単身赴任を余儀なくさせ、X2と同居して子供を監護養育することを困難にさせたので、基本的人権である「家族生活を営む権利」を侵害し、また、「女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約」等の趣旨に反するものであるから、公序良俗に違反するなど主張する。

しかし、右主張は次のとおり採用できない。すなわち、(1) 被告Y社は、長年にわたり、人材育成と人的組織の有効活用の観点から、医薬情報担当者等について、広域的な人事異動を実施しているところ、X1は、入社以来昭和60年3月まで15年間都内地域(山梨担当の3年を含む。)の営業を担当してきており、都内を担当する職員の中で最も担当期間の長い職員の1人であったことに照らすならば、X1についてのみ、特別の事情もなく、異動の対象から除外することは、かえって公平を欠くことになるといえること、(2) これに対して、本件転勤命令によってX2の受ける経済的・社会的・精神的不利益は・・・社会通念上甘受すべき範囲内のものということができること、特に、(3) 本件転勤命令における転勤先である名古屋と東京とは、新幹線を利用すれば、約2時間程で往来できる距離であって、子供の養育監護等の必要性に応じて協力することが全く不可能ないし著しく困難であるとはいえないこと、(4) Y社は、支給基準を充たしていないにもかかわらず、別居手当を支給したほか、住宅手当(赴任後1年間)を支給したことなど一応

⁹ 東亜ペイント事件・最判昭和61.7.14労判477号6頁。

¹⁰ 帝国臓器(単身赴任)事件・東京高判平成8.5.29労判694号29頁(上告審・最判平成11.9.17労判768号16頁も結論を是認)。

の措置を講じていることなどの事情を考慮すると、本件転勤命令により、X1が単身赴任を余儀なくされたからといって、公序良俗に違反するものということとはできない。したがって、本件転勤命令が公序良俗に違反するとのX1の右主張は理由がない。

なお、X1は、労働契約及び就業規則が、X1らの「家族生活を営む権利」等を侵害することを許容する趣旨を含んでいるとするならば、労働契約及び就業規則自体が公序良俗に違反するものとして無効とすべきであると主張するが、前記のとおり本件転勤命令が公序良俗に反しているとはいえない以上、右主張は前提において採用できない。また、X1は、そのような場合に、労働契約及び就業規則の効力を限定的に解釈すべきであるとも主張するが、家族生活を優先すべきであるとする考え方が社会的に成熟しているとはいえない現状においては、右主張も採用できない。

このように、ワーク・ライフ・バランスへの配慮がかえって公平を欠くことになる可能性があること、単身赴任による不利益は社会通念上通常甘受すべき範囲内ものであること、家族生活優先の考え方がこの事件の段階では社会的に成熟しているとはいえないことなどの指摘がなされている。しかし、明示的にワーク・ライフ・バランスへの配慮を要請する現在の育児介護休業法26条の下では、この事件の結論が覆るかどうかはともかく、上記のような表現で理由づけを行うことはもはやできないものと思われる。

⑦ 職業家庭両立推進者

事業主は、育児介護休業法上講ずべきものとされる措置、及び子の養育や家族の介護にかかわる労働者の職業生活と家庭生活との両立が図られるようにするために講ずべきその他の措置の適切かつ有効な実施を図るための業務を担当する者（職業家庭両立推進者）を選任するよう努めなければならない（育介29条）。

⑧ 時間外労働・深夜労働の制限

小学校就学前の子を養育する労働者、または要介護状態にある家族を介護する労働者は、請求により、一定の範囲（月24時間、年150時間）を超える時間外労働、及び深夜労働を原則として拒むことができる（育介17条以下）。

（3）「両立指標」の策定

両立指標とは、2001年の男女共同参画会議の決定及び閣議決定が「企業の両立指標を開発・公表する」としたのを受け、厚生労働省が「両立指標研究会」での議論をベースに2003年に策定したものである（その後改訂あり）。この指標は、育児介護休業制度など仕事と家庭との両立を可能にする制度の実施・利用状況を61項目にわたって幅広く評価を行い、その結果を点数化するためのものである。要するにワーク・ライフ・バランスの「通信簿」である。たとえば、法定の基準を超える内容の育児介護休業制度や勤務時間短縮制度などを実施している、出産した女性従業員の数が多い、男性の育児休

業取得者が存在する、在宅勤務制度が実施されているなどの場合に点数が高くなる¹¹。

（４）育児・介護雇用安定等助成金

雇用保険法の雇用安定事業として実施されている育児・介護雇用安定等助成金は、一定の要件を満たす育児休業制度または短時間勤務制度を実施する従業員100人以下の中小企業において育児休業取得者や短時間勤務制度の適用者が初めて出た場合に支給される「中小企業子育て支援助成金」、及び、育児休業取得者の代替要員を確保して育児休業取得者を原職に復帰させたとき、育児休業や介護休業を取得した労働者がスムーズに職場に復帰できるようなプログラムを実施したとき、事業所内に労働者のための託児施設を設置・運営したとき、そしてその雇用する被保険者が育児休業制度等職業生活と家庭生活との両立を支援するための制度（両立支援制度）を利用しやすい職場環境の整備を計画的に行ったときなどに支給される「両立支援レベルアップ助成金」からなる¹²（雇保則116条）。

（５）労働契約法

2007年に成立（2008年3月施行）した労働契約法にも、ワーク・ライフ・バランスへの言及がみられる。すなわち同法は、労働契約は、労働者及び使用者が仕事と生活の調和にも配慮しつつ締結し、または変更すべきものとする、と規定する（労契3条3項）。この規定につき、労働契約法の施行通達¹³は、「近年、仕事と生活の調和が重要となっていることから、この重要性が改めて認識されるよう、労働契約の締結当事者である労働者及び使用者が、労働契約を締結し、又は変更する場合には、仕事と生活の調和に配慮すべきものとするという『仕事と生活の調和への配慮の原則』を規定したものである」としている。

この規定は、労働契約法案の国会審議において、与野党合意による修正の結果盛り込まれたものである。法的には「訓示規定にとどまる」（土田（2008）42頁）「具体的な法律効果を伴う規定ではない」（菅野（2008）69頁）というのが一般的な解釈であるが、この規定により、今後は配転命令の権利濫用判断における「転勤に伴い通常甘受すべき程度の不利益」があるか否かの判断基準が「仕事と家庭の調和」の方向へ修正されていく可能性が高い（菅野（2008）414頁）。その意味では前述した育児介護休業法26条と同様の意義を持つものといえる。ただ労契法3条3項は、育児介護休業法26条にいう「就業の場所の変更を伴う」場合だけでなく、より広く労働契約の締結・変更にかかわるすべての局面を対象とする規定である。労働者の採用時、就業場所に変更はないが配転で職務内容が変わる場合、労働時間制度を変更する場合などにおいて、今後企業は夫婦や家族の一体性などに対しより丁寧な配慮を必要とされることになる（菅野（2008）414頁）。

¹¹ 厚生労働省が1999年度から実施する「ファミリー・フレンドリー企業」の表彰においても、この両立指標の得点が参考にされているものと思われる。

¹² このほか、事業主が企業内託児所の整備を行った場合なども支給対象となる。

¹³ 平成20年基発0123004号。

(6) 「ワーク・ライフ・バランス憲章」と「ワーク・ライフ・バランス行動指針」

内閣府が経済界、労働界、地方の代表者、関係会議の有識者を集めて2007年に設置した「ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議」は、同年12月に「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（ワーク・ライフ・バランス行動指針）」を策定した。

(7) フレックスタイム制

フレックスタイム制は労働時間の柔軟な配分を認める仕組みである。同様の仕組みとして変形労働時間制（労基32条の2・32条の4）もあるが、フレックスタイム制の場合は変形労働時間制とは異なり労働時間配分の権限は使用者ではなく労働者が有する。変形制のように「この日（週）の労働時間は何時間」とあらかじめ決められることもない。いつ会社に来ていつ帰るか、労働者は（ある程度）自由に決めることができる。

就業規則及び過半数組合または過半数代表者との労使協定において、ある一定期間にこれだけは働かなければならない、という時間数（たとえば1か月に150時間）を定め、労働者がそれを下回らない労働時間だけちゃんと働くかぎり、毎日の出退勤の時間は自由にする。それがフレックスタイム制である（同32条の3）。したがって場合によっては1日8時間あるいは週40時間の法定労働時間を超えて働いてしまうかもしれないが、フレックスタイム制が適法に実施されているかぎりそれらの時間は時間外労働とはならない¹⁴。

いつ出勤しいつ退勤してもよい、という完全フレックスタイム制もあるが、たとえば出勤は7時から10時の間、退勤は15時から18時の間というように、出退勤の時間帯（フレキシブルタイム）が定められていることも多い。この例だと10時から15時までは必ず全員が勤務していることになる。この時間帯をコアタイムと呼ぶ。

フレックスタイム制の下では、労働者は自分の生活のリズムや都合に合わせて仕事を行うことができる。育児や介護をしなければならない労働者にとって便利な仕組みであることは言うまでもない。労働時間の配分を自らの生活パターンに合わせて自由に変えられるので、まさにワーク・ライフ・バランスの確保に資する制度であるといえる。もっとも、フレックスタイム制に適さない業態ももちろんある。基本的には専門的・裁量的な職種でなければ馴染まないものと思われる。

(8) テレワークと在宅勤務

テレワークとは、事業主と雇用関係にある労働者が、労働時間の全部または一部について、自宅やサテライトオフィスなど「会社」以外の場所で働くことを指す。近年のIT（情報通信技術）の急速な進歩により、従来であれば会社のオフィスでしかできなかった業務を自宅など会社以外の場所で行うことが可能になった。自宅で行うテレワークを「在宅勤務」と呼ぶ。

¹⁴ ただし一定期間あたりの総労働時間が法定労働時間を超えた場合は別である。

テレワークの推進は、現在政府の政策の一部をなしている。2003年7月のe-Japan戦略Ⅱでは、2010年までにテレワーカーを就業者人口の20パーセントに高めようという数値目標が掲げられた。e-Japan戦略Ⅱを受けたe-Japan重点計画－2004においても、就労・労働分野でのテレワーク関連の諸施策が実施されている。2007年5月には「テレワーク人口倍増アクションプラン」（2007年5月29日テレワーク推進に関する関係省庁連絡会議決定）も策定されている。

政府がこのようにテレワーク政策を推進している背景には、少子高齢化の進展がある。要するに、在宅勤務の普及により働きながら子育てを行うことがより容易になることが期待されているのである。前述のように次世代育成支援対策推進法は企業に対し行動計画の策定を義務づけているが、在宅勤務は「次世代育成支援対策を行うにあたり利用できる各種制度」の1つにも位置づけられている。また前述の「仕事と生活の調和推進のための行動指針」にも、テレワーク人口に係る数値目標が掲げられている。テレワークはワーク・ライフ・バランス推進の手段と位置づけられているのだ¹⁵。

在宅勤務が労働者側にもたらすメリットとして、一般に「仕事の生産性・効率性の向上」、「通勤に関する肉体的、精神的負担が少ない」、「家族との団欒が増える」などがあるとされる。いずれもワーク・ライフ・バランスの確保をもたらす要素といえよう。たとえば「通勤に関する肉体的、精神的負担が少ない」に関しては、育児期の児童を抱える労働者から、通勤に係る時間を家庭に対する時間に充てることができ、仕事と家庭の両立を図ることができるという評価があるという¹⁶。

在宅勤務については、通常の労働時間管理を行うこともできるし、フレックスタイム制や裁量労働のみなし制（労基38条の3・38条の4）などを利用することもできる。事業場外労働のみなし制（同38条の2）は、「労働時間を算定しがたい」場合にのみ適用可能である。なお行政解釈は、原則として(a)業務が起居寝食等私生活を営む自宅で行われること、(b)情報通信機器が、使用者の指示により常時通信可能な状態におくこととされていないこと、(c)業務が、随時使用者の具体的な指示に基づいて行われていないこと、の3つの要件をすべて満たす場合には事業場外労働のみなし制を利用できるとする¹⁷。

¹⁵ 筆者は2007年秋にフランスでテレワークに関する現地調査を行った。フランスでも、テレワークがワーク・ライフ・バランスの確保に資するのではないかという議論はあり、労働組合もテレワークの推進に積極的であるという。しかし一般的には、テレワークは例外的・縁辺的な働き方であるというイメージが根強く、それが普及を妨げている面があるという。仕事を持ち帰って自宅でやることはよくあるし、使用者もそれを許容しているが、それをテレワーク・在宅勤務という形でフォーマルに制度化することには労使双方ともまだまだ消極的なようである。

¹⁶ 平成20年基発0728001号「情報通信機器を活用した在宅勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」参照。

¹⁷ 平成20年基発0728002号。

3. 法政策の評価と課題

このように、ワーク・ライフ・バランスにかかわる法政策は多岐にわたっている。しかしそこに問題点や今後検討すべき課題がないわけではない。

(1) ワーク・ライフ・バランスとはなにか

現行法政策を概観してみると、ワーク・ライフ・バランスとは要するに子育て支援であるというイメージが浮かび上がってくる。しかし本章の冒頭で述べたように、本来この言葉は、子育てだけではなく、広く「仕事以外の活動」と仕事とのバランスを取るということの意味で使われていたはずである。もちろん、子育て支援の重要性を否定はできない。しかし、育児責任を負わない労働者にもワーク・ライフ・バランスへのニーズはあるはずだ。労働時間を減らして、その分の時間を育児にあてるのもワーク・ライフ・バランスだが、その時間をレジャーにあてても、あるいは資格取得のための勉強時間として使っても、それはそれぞれの労働者の自由な選択であろう。本来そこに先後や優劣の関係はないはずである。

もちろん、少子高齢化に歯止めをかけるために、国の政策として、育児責任を負う労働者へのサポートを最優先とする、というスタンスを明確にすることは可能である。大げさにいえば、それが国民の選択であるならばそれで構わない。ただその場合は、ワーク・ライフ・バランスという聞こえのいい言葉ですべてをごまかそうとせず、これは要するに少子化対策なのだ、ということを明確にすべきである。

(2) 子育てに関係しない労働者への配慮は不要か

単純に国が補助金や一定の給付を支給するという形のサポートであれば、子育てと仕事の両立に頑張る労働者のみをその対象とし、趣味や勉強と仕事との両立を図りたい労働者は対象としない、という制度もあってよいだろう。しかし、企業側に一定の措置を講じることを要求するような制度の場合には、育児責任を負った労働者を優遇させることで、それ以外の労働者が不利益を被る可能性があるという視点も忘れてはならない。

子どもを産み育てながら働くのが大変なのは言うまでもない。しかし少なくとも法律上は様々なサポートが用意されている。子どもが1歳になるまでは育児休業、その後も勤務時間短縮等の措置をとってもらえる。時間外・深夜労働も拒否できる（育介17条・19条）。人事異動においても一定の配慮がなされる（同26条、労契3条3項）。しかし現実の職場には、これらの措置の対象となった労働者ができなくなった仕事を割り振られ、その分過重労働になっている労働者がいるかもしれない。子育てがあるということで転勤の対象からはずれる労働者のしわ寄せを受ける形で、意に反して地方に「飛ばされて」しまい、夜間の大学院に通って勉強をするというその労働者なりのワーク・ライフ・ balan

スのプランが実現できなくなった独身の労働者がいるかもしれない¹⁸。

育児支援の強化が、逆に独身者や子どものいない労働者の過重労働や意に反した処遇につながり、そのワーク・ライフ・バランスを破壊することになっていたら本末転倒である。政策担当者も、あるいは企業も、このような想像力をときには働かせる必要があるのではないだろうか。

（3）おわりに——各プレイヤーの役割はなにか

労働者、労働組合、企業、そして政府の各「プレイヤー」は、ワーク・ライフ・バランスに関してなにに配慮し、どのような役割を果たしていけばよいのだろうか。法的な観点から考えてみよう。まず労働者は、自らのワーク・ライフ・バランスのスタイルは自分自身で決めるものである、という意識を持つべきである。育児と仕事の両立だけがワーク・ライフ・バランスではない。仕事以外の時間をどのように使うか、それと仕事とをいかにうまく調和させていくかは、自分で決める問題である。政策や世間の雰囲気流される必要はない。そして労働組合は、労働者がこの自己決定を十分納得して行えるようなサポート（たとえば情報提供など）を行うべきであろう。

企業は、ワーク・ライフ・バランスは基本的にはすべての従業員について平等に確保されるべきものであるという意識を持つべきである。育児責任を負っている労働者について様々なサポートや配慮を行うことは大いに歓迎すべきことではあるが、そのしわ寄せが他の労働者のワーク・ライフ・バランスにマイナスに働いていないか、という観点を常に頭の隅に置いておく必要がある。

最後に、政策立案を行う政府は、ワーク・ライフ・バランスの推進がなぜ必要なのかをより明確に示すべきである。ワーク・ライフ・バランスも結局は少子化対策なのである、と言い切ってしまうのか。それとも、働く者すべてが生き活きと働き、仕事の成果を十分に発揮できるようにするための政策である、というスタンスを維持するのか。後者であるならば、政策立案において、育児に関わらない労働者のワーク・ライフ・バランスにも配慮するという姿勢が求められるといえよう。

参考文献

荒木尚志（2004）「労働立法における努力義務規定の機能——日本型ソフトロー・アプローチ？」

中嶋士元也先生還暦記念論集『労働関係法の現代的展開』19頁

森戸英幸（2008）『プレップ労働法〈第2版〉』

土田道夫（2008）『労働契約法』

菅野和夫（2008）『労働法〈第8版〉』

¹⁸ 前掲注4告示第2-7でも、「法第22条の規定により育児休業又は介護休業をする労働者が雇用される事業所における労働者の配置その他の雇用管理に関して必要な措置を講ずるに当たっての事項」として、「(1) 育児休業及び介護休業後においては、原則として原職又は原職相当職に復帰させることが多く行われているものであることに配慮すること。(2) 育児休業又は介護休業をする労働者以外の労働者についての配置その他の雇用管理は、(1)の点を前提にして行われる必要があることに配慮すること。」と述べられている。育児休業を取得した労働者の立場からすれば現職復帰が保障されるならばありがたい話であるが、その裏返しとしてそれ以外の労働者は配置においてそのしわ寄せをある程度受けてもやむを得ない、と明言されているわけだ。

第8章 人とのつながりとワーク・ライフ・バランス

久木元 真吾

財団法人家計経済研究所 次席研究員

1. はじめに

個人的な話から始めよう。

筆者にとってワーク・ライフ・バランスが決定的に大きな課題となったタイミングは、子どもが生まれたときであった。いろいろ考えた結果、筆者は妻の出産後8週間の育児休業を取得しようと考えた。筆者の職場で男性職員が育児休業を取得した例はなかったが、職場の状況や自分の仕事の状況、これまでの勤務経験、取得時期のタイミングと期間、理解ある同僚たちの存在などから、育児休業の取得自体はおそらく認められるだろうという見通しをもっていた。とはいえ、いざ上司など職場の関係者に対して、実際に育児休業を取得したいという考えを表明するとなると、やはり不安や心配が少なくなかったのも事実である。むげに否定されることはないにしても、どのように受け止められるか、スムーズに事が進むのかなど、いろいろなことが気にかかっていた。育児休業を取得するという事は、少なくとも私にとっては、その「入り口」だけをみても、単なる事務的な手続きに還元しきれない経験だったのである。

そうした中で、職場の関係者の中で、最初に育児休業について相談したのは、総務担当の同僚（仮にAさんとしよう）であった。Aさんを最初の相談相手に選んだのは、彼女は事務的な手続きを直接担当する存在で、そうした面での見通しを持っていたからであり、かつAさんが筆者の職場で唯一の育児休業取得経験者だったからである。ちょっとときどきしながらAさんに相談したこと、そしてAさんがきわめて適切かつ共感的に回答してくれたこと、そのAさんの回答と対応にほっとしたことは、今でもよく覚えている。

そのときに感じたのは、ワーク・ライフ・バランスというものは、「相談」をはじめとするさまざまなコミュニケーションによって達成されるということである。私の場合、少人数の職場で、研究職と事務スタッフの垣根も高くなく、Aさんとは半ばプライベートな相談という形で話すことができたという幸運な事情はあるものの、コミュニケーションが出发点であるということは一般的にいえることであろう。パートナーとのコミュニケーションはもちろんだが、育児休業のような既にできあがった制度を利用すること自体も、このようなコミュニケーションが出发点になっている。単にその部分がスムーズに進むだけでも、多くの不安や心配が取り除かれるということ強く感じた¹。加えて、そうしたコミュニケーションができる回路——さまざまな人とのつながり——を有していることが、実際

¹ 男性の育児休業取得の経験を記した本としてよく知られる山田（2006）でも、育児休業取得の意向を上司や人事セクションに伝えた際に、「予想外のスムーズな反応なので、正直少し拍子抜けをした」と記されており（山田 2006: 15）、伝える際にスムーズに進まない可能性を想定していたことがうかがえる。

にワーク・ライフ・バランスを各人が実現していく上で、非常に重要なファクターのひとつになっているのではないかと考えた。

ワーク・ライフ・バランスというテーマが論じられるとき、こうしたコミュニケーションや人とのつながりという点がクローズアップされることは必ずしも多くはない²。しかし、仕事と生活のバランスを図る（という形で自分の働き方や生き方を見直す）ということは、その人だけで完結する問題ではなく、パートナーや家族、上司や同僚、友人たちなど、仕事や生活など自分の日常に関わる人たちとのコミュニケーション（およびそれを通じた人とのつながりの再調整）を何らかの形で伴うものであろう。そのことは、育児休業の取得のような例に限らず、子どもをもたない人たちやシングルの人たちがワーク・ライフ・バランスを追求する場合であっても同じである。

この章では、以上のような観点から、職業生活や日常生活において関わる人たちとのコミュニケーション、およびそれを通じた人とのつながりということと、ワーク・ライフ・バランスとの関係について考えることを試みる。個々人がワーク・ライフ・バランスを追求しようとするときに、それぞれが有する人とのつながりがどのように寄与している（しうる）のかという問題意識に基づいて、議論を進めることにしたい。

2. 検討するデータについて

ここで直接検討の対象にするのは、財団法人連合総合生活開発研究所が2007年10月に実施した、第14回「勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート」（以下、勤労者短観）のデータである。特に注目するのは、その中の「あなたは、仕事と生活のバランスが思うようにうまくとれない場合、誰に悩みを相談しますか」という質問である。つまり、ワーク・ライフ・バランスをめぐる相談相手の選択についてたずねたものであり、この質問への回答から、各人が有する人とのつながりとワーク・ライフ・バランスの間の関係について見通しを得ることができるのではないだろうか。以下では、この質問への回答状況を概観することを通じて、人とのつながりとワーク・ライフ・バランスについての示唆を得ることをめざす。

ここで扱うデータは、首都圏および関西圏に居住する20歳から59歳までの民間企業に勤務している者776名（男性463名、女性313名）の調査結果である。上記の質問の選択肢は12に及び、「親」「配偶者、恋人」「その他の親族」「職場の上司」「職場の同僚や友人・知人」「仕事上の友人・知人」「趣味をともにする友人・知人」「学生時代の友人・知人」「産業医、カウンセラー等の専門家」「労働組合」「その他」「相談相手はいない」である（複数回答）。

この中で、最も多く選ばれたのが「配偶者、恋人」であり（50.9%）、次いで「職場の同僚や友人・知人」（39.0%）であった。しかし、さまざまな角度から調べてみると、単純にそのようにまとめきれ

² 大沢（2008）は、全面的に論じているわけではないものの、ワーク・ライフ・バランスにおけるコミュニケーションや人とのつながりという論点にかかわる指摘を含んでいる。また、内閣府（2007）では、人とのつながりとワーク・ライフ・バランスの関連性を視野に入れた議論がなされている。

ない面が多々うかがえる。検討を進めていこう。

3. 仕事と生活のバランスをとることの悩み——誰に相談しているのか

この節では、仕事と生活のバランスをとることをめぐる悩みの相談相手の選択状況について、基本的な属性による違いを確かめることにする。

まず、776名の回答者の男女それぞれについて、基本的な属性をみておこう。回答者の配偶状態および雇用の状態（正社員か否か）は、**図表8-1**のようにまとめることができる³。男女とも有配偶者が全体の3分の2前後を占めているが、雇用の状態は男女間で大きく異なり、男性は88.1%が正社員であるのに対して、女性は42.4%にとどまっている。配偶状態と雇用の状態の組み合わせをみると、男性では「有配偶の正社員」が男性全体の63.1%を占めているが、女性では「有配偶の正社員」は女性全体の21.9%にすぎない。女性で最も多いのは「有配偶の非正社員」で、41.5%に及ぶ。

図表8-1 対象者の基本属性

性別	配偶状態	正社員	非正社員	計
男性	有配偶	291	19	310
		63.1%	4.1%	67.2%
	無配偶	115	36	151
		24.9%	7.8%	32.8%
計		406	55	461
		88.1%	11.9%	100.0%

性別	配偶状態	正社員	非正社員	計
女性	有配偶	68	129	197
		21.9%	41.5%	63.3%
	無配偶	64	50	114
		20.6%	16.1%	36.7%
計		132	179	311
		42.4%	57.6%	100.0%

パーセントは男女それぞれの総数に占める割合を表す

このことをふまえ、以下では男女別・配偶状態別の検討、および男女別・雇用の状態別の検討という二つの観点で議論を進めていくことにする。

まず、仕事と生活のバランスをとることをめぐる悩みの相談相手について、男女別・配偶状態別の相談相手の選択状況をみたのが**図表8-2**である。それぞれを比較して確認できる特徴を順に述べることにしよう。

³ 以下では、本文・図表とも、既婚（離死別）は「無配偶」に分類し、「非正社員」はパートタイマー、アルバイト、契約社員、派遣労働者等をさす。勤労者に限定しているため、自営業・内職などは含まれていない。

図表 8-2 仕事と生活のバランスをとることをめぐる悩みの相談相手 (1)

男性・有配偶		男性・無配偶		女性・有配偶		女性・無配偶	
配偶者、恋人	65.9	職場の同僚や友人・知人	40.1	配偶者、恋人	61.1	学生時代の友人・知人	50.4
職場の同僚や友人・知人	35.4	学生時代の友人・知人	38.8	職場の同僚や友人・知人	40.9	職場の同僚や友人・知人	44.3
職場の上司	23.2	親	23.0	学生時代の友人・知人	16.7	配偶者、恋人	37.4
学生時代の友人・知人	10.0	職場の上司	19.7	趣味をともにする友人・知人	15.2	親	35.7
仕事上の友人・知人	7.7	配偶者、恋人	17.1	仕事上の友人・知人	13.1	職場の上司	20.0
趣味をともにする友人・知人	7.4	仕事上の友人・知人	14.5	職場の上司	12.6	趣味をともにする友人・知人	20.0
親	5.1	趣味をともにする友人・知人	12.5	親	12.1	仕事上の友人・知人	13.0
産業医・カウンセラー等の専門家	4.8	その他の親族	5.3	その他の親族	10.1	その他の親族	11.3
労働組合	3.2	労働組合	1.3	労働組合	0.5	労働組合	0.9
その他の親族	1.9	産業医・カウンセラー等の専門家	0.7	産業医・カウンセラー等の専門家	0.0	産業医・カウンセラー等の専門家	0.0
その他	1.0	その他	2.6	その他	2.0	その他	3.5
いない	11.6	いない	15.8	いない	3.5	いない	3.5
無回答	1.0	無回答	1.3	無回答	2.5	無回答	0.9
n(人)	311	n(人)	152	n(人)	198	n(人)	115

数字は%。複数回答のため合計は100%にならない

まず、①有配偶者の場合、男女とも「配偶者、恋人」が最も多く選ばれており、その割合は6割を超え、無配偶者の場合の割合と比べて非常に高い。配偶者がやはり第一の相談相手とみられていることがわかる。恋人ではなく結婚を経ることで、パートナー同士の「ライフ」が密接に関わりあうことになり、その結果配偶者がワーク・ライフ・バランスをめぐる相談相手として選ばれやすくなるのかもしれない。②「職場の同僚や友人・知人」は、性別や配偶状態を問わず多く選ばれている。③男女とも、無配偶者は相対的に年齢が若いため、「学生時代の友人・知人」や「親」を選ぶ人の割合が有配偶者に比べて大きい。多く選ばれたもの以外に目を向けると、④「相談相手がいない」と回答した人の割合が、女性では配偶状態によらず3%台ときわめて少ないのに対して、男性では有配偶で11.6%、無配偶では15.8%に達している。

また、選択状況全体については、⑤男性の有配偶者では、選択割合が10%を超えるものが「配偶者、恋人」「職場の同僚や友人・知人」「職場の上司」の3つだけであり、相談相手の選択が少数の相手に集中している。これに対して男性の無配偶者および女性の有配偶者・無配偶者では、選択割合が10%を超える相談相手が6~7つあり、広い相談ネットワークを有していることがうかがえる。特に女性の無配偶者は20%以上の割合のものが6つもあり、顕著である。ただし男性の無配偶者の場合、④で述べたように「相手がいない」割合が高いことも含めて考える必要がある。

図表8-3 仕事と生活のバランスをとることをめぐる悩みの相談相手(2)

男性・正社員		男性・非正社員		女性・正社員		女性・非正社員	
配偶者、恋人	52.7	職場の同僚や友人・知人	40.0	配偶者、恋人	50.0	配偶者、恋人	54.7
職場の同僚や友人・知人	36.7	配偶者、恋人	29.1	職場の同僚や友人・知人	50.0	職場の同僚や友人・知人	36.3
職場の上司	23.6	学生時代の友人・知人	23.6	学生時代の友人・知人	31.8	学生時代の友人・知人	26.8
学生時代の友人・知人	19.0	仕事上の友人・知人	18.2	親	28.8	趣味をともにする友人・知人	19.6
親	10.3	親	16.4	職場の上司	20.5	親	15.1
仕事上の友人・知人	8.6	趣味をともにする友人・知人	14.5	趣味をともにする友人・知人	13.6	仕事上の友人・知人	14.5
趣味をともにする友人・知人	8.4	職場の上司	10.9	仕事上の友人・知人	11.4	その他の親族	11.7
産業医・カウンセラー等の専門家	3.9	その他の親族	1.8	その他の親族	9.1	職場の上司	11.7
その他の親族	3.2	労働組合	0.0	労働組合	0.8	労働組合	0.6
労働組合	3.0	産業医・カウンセラー等の専門家	0.0	産業医・カウンセラー等の専門家	0.0	産業医・カウンセラー等の専門家	0.0
その他	1.2	その他	3.6	その他	1.5	その他	3.4
いない	12.1	いない	18.2	いない	5.3	いない	1.7
無回答	1.0	無回答	1.8	無回答	2.3	無回答	1.7
n(人)	406	n(人)	55	n(人)	132	n(人)	179

数字は%。複数回答のため合計は100%にならない

続いて、男女別・雇用の状態別に、仕事と生活のバランスをとることをめぐる悩みの相談相手の選択状況をまとめたのが図表8-3である。ここから浮かび上がる特徴をまた列記しよう。

①「職場の同僚や友人・知人」や「配偶者、恋人」の選択割合が雇用の状態によらず高いことや、②女性や非正社員の男性の方が広い相談ネットワークを有しているように読み取れる点は、既にみた配偶状態別の場合と共通ないし類似している。③「相談相手がいない」と回答した人の割合は、ここでも男性で高いことがわかるが、特に非正社員の男性で18.2%と2割近くに達していることが注目される。一方非正社員の女性では、わずか1.7%しかおらず、対照的である。

雇用の状態別にみているので、職場に関わる相談相手に注目しよう。まず、④男女ともに、正社員と非正社員の間で「職場の上司」を選ぶ割合に大きな開きがあり、正社員での選択割合は非正社員の2倍前後である。正社員に比べて、非正社員の場合は上司がワーク・ライフ・バランスの相談相手になりにくいという結果になっている。次に、⑤図表8-3に数字は載せていないが、「産業医・カウンセラー等の専門家」を選んだ人は全体で16人しかいなかったが、それはすべて正社員の男性で、女性はゼロであった(ちなみに、そのうち15人は有配偶者であった)。「労働組合」も同様で、全体で14人いたうち正社員の男性が12人を占めており(うち有配偶者は10人)、女性は残りの2人だけ(正社員・非正社員各1人)であった。専門家も労働組合も、選ぶ人はきわめて少数で、しかも大半は正社員の有

配偶男性であって、女性は非常に少なく、非正社員の男性はゼロという結果である。少なくともワーク・ライフ・バランスに関する相談相手としては、専門家や労働組合が一般的でアクセスしやすい選択肢になっているとはいいたいことが浮かび上がっている。

以上、仕事と生活のバランスをとることをめぐる悩みの相談相手について、全体的な回答状況をみてきた。これらの一次的な発見をふまえて、以下では特に次の諸点について順に詳しい検討を進めていくことにしたい。第一に複数の相談相手の組み合わせ（相談ネットワーク）の状況について、第二に「職場の上司」をはじめとする職場関係の相談相手について、第三に相談相手がいないという人たちについて、第四に相談相手としての労働組合について、である。

4. 相談ネットワークの状況

仕事と生活のバランスをとることをめぐる悩みを相談する相手は、一人とは限らない。「配偶者と上司」「恋人と同僚と学生時代の友人」のように、複数の相談相手を有していることもあるだろう。そこで、この節では、それぞれの人が有している「複数の相談相手の組み合わせ」（以下、これを「相談ネットワーク」とよぶことにしよう）に注目して議論を進める。

ここで検討している相談相手に関する質問項目には、「その他」を含め11の選択肢があるが（「相談相手はいない」は除く）、その中の複数の選択肢を挙げているケースは少なくない。そこで、まずいくつかの選択肢を選んでいるのか（相談相手の数）についてまとめたのが**図表 8-4**である。相談相手の数の平均をみると、配偶状態別にみても雇用の状態別にみても、男性より女性の方が多くなっており、女性の方がより広範な相談ネットワークを有していることがここでも確認できる。配偶状態別および雇用の状態別に平均の差をみてみると、有意差が検出されたのは女性の有配偶・無配偶間、および女性の正社員・非正社員間だけであった（それぞれ0.1%水準、5%水準）。したがって、女性の場合、有配偶よりも無配偶の方が、そして非正社員よりも正社員の方が、それぞれより広い相談ネットワークを有しているといえる。しかし、より相談相手が少ない女性の有配偶者や非正社員であっても、相談相手の平均数は男性のどのカテゴリーよりも多くなっており、男女間の差が顕著であることがわかる。

図表 8-4 相談相手の数

性別	配偶状態	0	1	2	3	4以上	計	平均	n(人)
男性	有配偶	11.7	38.3	30.5	13.6	5.8	100.0	1.672	308
	無配偶	16.0	24.7	34.0	18.7	6.7	100.0	1.780	150
女性	有配偶	3.6	35.8	35.2	20.2	5.2	100.0	1.891	193
	無配偶	3.5	17.5	42.1	20.2	16.7	100.0	2.386	114

性別	雇用の状態	0	1	2	3	4以上	計	平均	n(人)
男性	正社員	12.2	34.8	31.3	15.4	6.2	100.0	1.724	402
	非正社員	18.5	27.8	33.3	14.8	5.6	100.0	1.611	54
女性	正社員	5.4	20.9	40.3	20.2	13.2	100.0	2.225	129
	非正社員	1.7	35.2	35.8	20.5	6.8	100.0	1.977	176

数字は%、ただし平均欄は当該カテゴリーの人の平均の相談相手の数

図表8-5 相談ネットワークの主要なパターン

(男性・正社員)

相談ネットワーク	人数	割合
配	74	18.8%
いない	49	12.5%
配同	30	7.6%
友	24	6.1%
同	20	5.1%
同友	19	4.8%
配友	19	4.8%
配上	17	4.3%
n(人)	393	

(男性・非正社員)

相談ネットワーク	人数	割合
いない	10	19.2%
同友	7	13.5%
友	5	9.6%
同	4	7.7%
配	4	7.7%
家友	4	7.7%
上同	3	5.8%
配同	3	5.8%
n(人)	52	

(女性・正社員)

相談ネットワーク	人数	割合
配	10	7.9%
同友	9	7.1%
同	8	6.3%
配同	8	6.3%
いない	7	5.6%
友	7	5.6%
配友	7	5.6%
家友	7	5.6%
家配	7	5.6%
家同友	6	4.8%
家配同	6	4.8%
配同友	5	4.0%
n(人)	126	

(女性・非正社員)

相談ネットワーク	人数	割合
配	26	15.5%
配友	19	11.3%
友	14	8.3%
同友	14	8.3%
配同	12	7.1%
配同友	10	6.0%
家友	9	5.4%
同	8	4.8%
家	7	4.2%
家配友	7	4.2%
n(人)	168	

割合とは、各グループの総人数に占める、その相談ネットワークのパターンを有する人の割合をさす。4つの各グループそれぞれにおいて、占める割合が4%以上のもののみを掲載している。

ただ、相談相手の数だけでは、具体的にどのような相談相手の組み合わせを有しているのかは明らかにならない。そこで、どのような相談ネットワークを有しているのかについて整理したのが図表8-5である。その際、11の選択肢を7つのカテゴリーにまとめ直した。新たな7つのカテゴリーは、「家族・親族」、「配偶者、恋人」、「職場の上司」、「職場の同僚や友人・知人」、「職場以外の友人・知人」、「専門家・労働組合」、「相談相手はいない」である。このうち、「家族・親族」は「親」と「その他の親族」を、「職場以外の友人・知人」は「仕事上の友人・知人」「趣味をともにする友人・知人」「学生時代の友人・知人」を、「専門家・労働組合」は「産業医、カウンセラー等の専門家」と「労働組合」を、それぞれまとめたものである。図表8-5では、7つのカテゴリーを「家」「配」「上」「同」「友」「専」「いない」と略記した上で、特に男女別・雇用の状態別にみて多く選ばれている相談ネットワークの形を示した⁴。

このようにみると、単に「配偶者、恋人」や「職場の同僚や友人・知人」が多く選ばれているというだけでない面がみえてくる。図表8-5の性別・雇用の状態別の4つの表のうち、そのすべてに登場しているパターンは「配」「同」「友」「配同」「同友」で、4つのうち3つに登場しているのは

⁴ 相談ネットワークのこのような整理の方法は、久木元(2007)でも試みられている。

「配友」「家友」「いない」である。この計8パターンの中には一切「上司」はみられず、それどころか「同僚」も含まない（つまり、職場関係の具体的な相談相手がない）パターンが5つを占めている（「配」「友」「配友」「家友」「いない」）。以上のことが示しているのは、仕事と生活のバランスをとることをめぐる悩みは、職場に関係する人たちの側には一切向けずに、職場関係以外だけに向けて語られていることも少なくないということである。そうした人たちにとっては、仕事の生活のバランスをとるということは、仕事の側ではなく生活の側だけを調整することによって解決されようとしているのだろうか。仮にそうならば、「バランスをとる」という表現が含意する、仕事と生活の双方を視野に入れるという志向性自体が、そもそも成り立っているとはいいがたいケースがある程度存在しているのかもしれない。

では、仕事と生活のバランスをとることについて、職場関係に具体的な相談相手をもつことは、他のどのような点と関連があるのか。続けて検討することにしよう。

5. 職場関係に相談相手をもつこととその意味

ここまでの議論では、仕事と生活のバランスをとることの悩みに関する相談相手の選択について、個々の相談相手の選択状況、そして複数の相談相手の組み合わせの状況について、性別や配偶状態・雇用の状態などの基本的な属性とのかかわりを中心に検討を進めてきた。この節では、そうした相談相手の選択状況が、個々人の意識や職場の環境とどのようにかかわっているのかについて分析する。その上で、前節の最後にふれた、職場関係に具体的な相談相手をもつことについて考察する。

ここで検討している、仕事と生活のバランスをとることが思うようにできない場合の悩みの相談相手をたずねる質問項目は、あくまでも「悩みがある場合の」相談相手の選択のみを示すもので、現時点で各人にそうした悩みがあるかどうかは判断できない。しかし、現時点の悩みの有無とは関係なく、具体的な相談相手がいるということは、各人の生活において一定の安心感をもたらしていると思われる。そうした観点から、ここでは相談相手の選択状況と生活満足度の関連について検討を行うことにする。生活満足度は、この調査では「あなたは生活全般について、どの程度満足していますか」という質問項目でたずねており、「かなり満足」「やや満足」「やや不満」「かなり不満」の中から回答する形である。ここでは、前二者を「満足」、後二者を「不満」としてまとめる形で分析する（なお、この「満足」の割合を以下では「生活満足度」とよぶ）。ちなみに、男性の正社員・男性の非正社員・女性の正社員・女性の非正社員の生活満足度は、それぞれ58.6%・34.5%・66.2%・61.6%となっており、ここからだけでも、男性よりも女性の方が生活満足度が高いこと（5%水準で有意）、男性の非正社員では正社員と比べて際立って低いこと（1%水準で有意）などがわかる。

図表8-6 生活満足度が高い相談ネットワークのパターン（主なもの）

(男性・正社員)

相談ネットワーク	生活満足度	人数
配上	94.1%	17
上	78.6%	14
配上同	75.0%	12
配	66.2%	74
同	65.0%	20
配友	63.2%	19
(全体)	58.3%	393

(男性・非正社員)

相談ネットワーク	生活満足度	人数
配同	66.7%	3
配	50.0%	4
家友	50.0%	4
(全体)	36.5%	52

(女性・正社員)

相談ネットワーク	生活満足度	人数
配同	87.5%	8
家同友	83.3%	6
配	80.0%	10
家友	71.4%	7
家配	71.4%	7
(全体)	66.7%	126

(女性・非正社員)

相談ネットワーク	生活満足度	人数
同	100.0%	8
配同	75.0%	12
配友	73.7%	19
家配友	71.4%	7
(全体)	60.7%	168

生活満足度とは、生活全般について「かなり満足」「やや満足」のいずれかを選んだ人の割合をさす。人数が少ない相談ネットワークのパターンは、生活満足度が高くても挙げていない。

ここまでの議論をふまえて、ここでは、個々の相談ネットワークのパターンごとに、生活満足度がどのくらいなのかを調べてみた。その中で、生活満足度が高い相談ネットワークのパターンを、あまりに少ない人しかあてはまらないパターンを除いて列記したのが図表8-6である。図表8-5とは印象が異なるこの図表で注目されるのは、第一に「相談相手がない」が見られなくなったという点である。図表8-5をみると、相談相手がないという人自体は、男性の正社員・非正社員や女性の正社員で多くみられるが、生活満足度は高くなく、図表8-6ではすべて姿を消してしまう。第二に、図表8-5ではいわば影が薄かった「職場の上司」であるが、図表8-6の、特に正社員の男性について、「職場の上司」を含む相談ネットワークが上位を占めていることがわかる。第三に、図表8-5に引き続き、図表8-6でも同僚や配偶者、恋人の存在が大きいことがわかる。

そこで、ここではまず「職場の上司」およびそれを含む職場関係の相談相手がいることについて検討し、次節で相談相手がないことについてさらに検討することにしよう。

改めて、ワーク・ライフ・バランスをめぐる相談相手の具体的な選択と、生活満足度との関係をみていこう。主要な相談相手について、その相談相手を選んだ人の生活満足度をまとめたのが図表8-7である。これをみると、実は男性の正社員の場合、相談ネットワークに「職場の上司」が含まれていると、生活に満足な人の割合は71.9%にも達していたことがわかる（1%水準で有意）。「配偶者、恋人」が含まれる場合も、生活満足度は64.6%と高い割合だが（1%水準で有意）、上司の場合のこの割合は、それを上回るものである。女性の正社員でも、相談相手に上司を選んでいる人の場合は生活満足度が70.4%と高い数字になっている（ただし女性の正社員では、もともと全体的に生活満足度が高いこともあって有意にはならない）。

図表 8-7 相談相手の選択と生活満足度

相談相手	男性・正社員		男性・非正社員		女性・正社員		女性・非正社員	
	生活満足度 (%)	n (人)	生活満足度 (%)	n (人)	生活満足度 (%)	n (人)	生活満足度 (%)	n (人)
親	47.6	42	55.6	9	75.7	37	51.9	27
配偶者、恋人	64.6	212	43.8	16	70.8	65	68.4	98
職場の上司	71.9	96	16.7	6	70.4	27	57.1	21
職場の同僚や友人・知人	58.5	147	22.7	22	68.2	66	66.2	65
いない	42.9	49	30.0	10	57.1	4	33.3	3
全体	58.6	401	34.5	55	66.2	130	61.6	177

主要な相談相手についてのみ掲載した

以上から、少なくとも男性の正社員に関しては、仕事と生活の両立をめぐる悩みを相談できるぐらいの上司がいることは、高い生活満足度につながっている可能性がうかがえる。男性の相談ネットワークが相対的に小規模であることは既にふれたが、それだけに一層、相談相手になりうるほどの上司がいるということは、大きな意味をもつのかもしれない。

だとすれば、“職場に相談相手たりうるほどの上司がいる”ということは、どのような条件によって可能になっているのだろうか。単に「いい上司に恵まれた」といった、偶然的な要因にとどまらない部分はないのだろうか。そこで続いて、ワーク・ライフ・バランスをめぐる職場の環境のあり方と相談相手の選択について検討してみよう。ここでとりあげるのは、勤労者短観に設けられている質問項目、すなわち「あなたの現在の職場では、休暇・休業の取得が円滑に行われるのに役立つ、以下のような事が行われていますか」および「あなたの現在の職場では、育児や介護のための休業・休職や短時間勤務がキャリア形成に不利益を与えないようにするため、以下のような事が行われていますか」の二つである。

特にここでは、男性の正社員に限定して、この二つの質問項目（職場における休業・休職取得の円滑化、職場における休業・休職等とキャリア形成への配慮）の回答状況と、相談相手に「上司」を選んでいるかどうかの関係を調べてみた。図表 8-8 は前者、図表 8-9 は後者の質問項目に関する結果である（いずれも有意な結果が出たもののみ掲載している）。これをみると、情報の共有や管理職および各従業員の意識改革の促進、教育訓練やキャリア形成への配慮など、多くの取り組みについて、実施されている職場ほど、相談相手に上司を選ぶ人の割合が有意に高くなっており、逆に「特段の事は行われていない」職場では、その割合は有意に低くなっていることがわかる。これらとは別の質問項目で、職場の人間関係についてたずねたものがあるが、相談相手に上司を選んでいる男性正社員では、「職場の人間関係がよい」に「当てはまる」「どちらかという当てはまる」と回答した割合をあわせて77.1%と高くなっていた（10%水準で有意）。しかし、この図表 8-8 および図表 8-9 の結果をみると、単に職場の人間関係がよいということにとどまらない、職場でワーク・ライフ・バランスについての具体的・実質的な取り組みがさまざまな形で行われていることが、上司を相談相手に選ぶこと

の重要な背景になっている可能性がある。つまり、相談できるほどの上司にめぐりあうのは、好運の産物ではなく、職場の取り組みによって実現するものなのかもしれないのである。

図表 8-8 職場環境と相談相手の選択 (1) : 休業・退職取得の円滑化

「業務効率化に常に取り組んでいる」職場では	→ 相談相手に「上司」を選ぶ割合が高い	30.2% *
「従業員間で情報の共有を常に図っている」職場では	→ 相談相手に「上司」を選ぶ割合が高い	35.6% **
「仕事の幅を広げるように人を育てている」職場では	→ 相談相手に「上司」を選ぶ割合が高い	36.0% *
「管理職層の意識改革を促している」職場では	→ 相談相手に「上司」を選ぶ割合が高い	44.2% ***
「個々の従業員の意識改革を促している」職場では	→ 相談相手に「上司」を選ぶ割合が高い	32.6% *
「特段の事は行われていない」職場では	→ 相談相手に「上司」を選ぶ割合が低い	17.7% *

・男性の正社員 (n=406(人)) の場合

・***は0.1%水準で有意、**は1%水準で有意、*は5%水準で有意

図表 8-9 職場環境と相談相手の選択 (2) : 休業・退職等とキャリア形成への配慮

「休業・休暇中に会社や職場の情報を提供している」職場では	→ 相談相手に「上司」を選ぶ割合が高い	41.2% *
「仕事のスキルを回復するため教育訓練を実施している」職場では	→ 相談相手に「上司」を選ぶ割合が高い	48.1% **
「休業・退職者のキャリア形成に配慮して配置をしている」職場では	→ 相談相手に「上司」を選ぶ割合が高い	35.3% *
「特段の事は行われていない」職場では	→ 相談相手に「上司」を選ぶ割合が低い	18.8% *

・男性の正社員 (n=406(人)) の場合

・**は1%水準で有意、*は5%水準で有意

図表 8-10 職場環境と相談相手の選択 (3) : 休業・休職取得の円滑化

「従業員間で情報の共有を常に図っている」職場では	→	相談相手に「上司」と「同僚」のいずれかまたは両方を選ぶ割合が高い	63.3% **
「仕事の幅を広げるように人を育てている」職場では	→	相談相手に「上司」と「同僚」のいずれかまたは両方を選ぶ割合が高い	70.0% **
「管理職層の意識改革を促している」職場では	→	相談相手に「上司」と「同僚」のいずれかまたは両方を選ぶ割合が高い	69.2% **
「個々の従業員の意識改革を促している」職場では	→	相談相手に「上司」と「同僚」のいずれかまたは両方を選ぶ割合が高い	60.0% *
「特段の事は行われていない」職場では	→	相談相手に「上司」と「同僚」のいずれかまたは両方を選ぶ割合が低い	39.7% **

・男性の正社員 (n=406(人)) の場合
 ・**は1%水準で有意、*は5%水準で有意

図表 8-11 職場環境と相談相手の選択 (4) : 休業・休職等とキャリア形成への配慮

「理解を深めるため管理職層を中心に研修を実施している」職場では	→	相談相手に「上司」と「同僚」のいずれかまたは両方を選ぶ割合が高い	71.4% **
「休業・休暇中に会社や職場の情報を提供している」職場では	→	相談相手に「上司」と「同僚」のいずれかまたは両方を選ぶ割合が高い	67.6% *
「仕事のスキルを回復するため教育訓練を実施している」職場では	→	相談相手に「上司」と「同僚」のいずれかまたは両方を選ぶ割合が高い	70.4% *
「休業・休職者のキャリア形成に配慮して配置をしている」職場では	→	相談相手に「上司」と「同僚」のいずれかまたは両方を選ぶ割合が高い	62.7% *
「特段の事は行われていない」職場では	→	相談相手に「上司」と「同僚」のいずれかまたは両方を選ぶ割合が低い	42.6% **

・男性の正社員 (n=406(人)) の場合
 ・**は1%水準で有意、*は5%水準で有意

なお、上司に限定せず、職場に相談相手がある場合（相談相手に上司と同僚のいずれかまたは両方を選んでいるケース）について分析を行った（図表 8-10～11）。上司だけの場合と同様に、職場における取り組みの重要性が示唆される結果となっている。

ここでは複数の変数の関連を確認したにすぎないが、図表 8-8～図表 8-11に挙げられているような具体的な取り組みが進められている職場環境をつくるのが、人とのつながりをつくりだし、ワーク・ライフ・バランスに関して上司など職場の中に相談相手をもてるようになることに寄与しているという仮説は、さらなる分析・検討に値するものだと考えられる。上司を相談相手に選んでいる正社員（特に男性）の生活満足度が高いことを考え合わせるならば、職場での取り組みを進めていくこ

とは、人とのつながりをつくりだしうることにとどまらない、一層大きな意味をもつ可能性があり、ワーク・ライフ・バランスの基盤づくりにとって重要な課題といえるのではないだろうか⁵。

6. 相談相手がいないということ

前節の議論は、相談相手の存在と各人の意識や職場環境の状況がプラスに関連する面を検討するものであった。そのことを裏返すならば、相談相手がいないということは、意識などの面に関して否定的な関連があるということになりうる。

既に**図表 8-2**や**図表 8-3**などでみたように、ワーク・ライフ・バランスについての悩みの相談相手をもたない人は男性に多く、雇用の状態で見ると男性の非正社員にやや多くなっている。また**図表 8-7**からも、相談相手がいない人の生活満足度が低くなっていること、特に男性の非正社員で非常に低いことが確認できる。

この「相談相手がいない」男性の非正社員の状況は検討を要する重要な点であるが、ここでは前節との関連およびサンプル数の点から、ひとまず男性の正社員で「相談相手がいない」ケースの検討を進めることにする。前節と同様に、男性の正社員について、ワーク・ライフ・バランスに関わる職場での具体的・実質的な取り組みや環境整備の状況と、相談相手がいない人の割合の関係を調べたのが**図表 8-12**および**図表 8-13**である（いずれも有意な結果が出たもののみ掲載している）。これらを見ると、前節で検討した例を裏返すように、そうした取り組みや環境づくりがなされていないことと、相談相手がいない男性正社員の存在とが関連していることが浮かび上がってくる。

この「相談相手がいない」男性正社員たちは、年齢・年収・職種・労働時間などの面については多様で、特に目立った特徴はない。しかし、職場での仕事の状況については、あまりいい状況とはいえない傾向がみられる。それがわかるのが、**図表 8-14**である。「職場の人間関係がよい」という回答の少なさをはじめとするさまざまな面で、相談相手がいない人たちが従事している仕事が、自分の能力を発揮する機会やさらなる発展の可能性などに恵まれていないと感じられていることが示されている。仕事がこのような状況であるにもかかわらず（あるいは、このような状況だからこそ、かもしれないが）、この人たちは仕事と生活のバランスをめぐる相談相手がいない状況にあり、こうした状況の難しさを打開ないし相対化する契機を十分にもつことができているのかが懸念される⁶。

⁵ なお、女性の正社員に関しても、職場での取り組みと相談相手に「上司」を選んでいるかどうかの関係を分析した。サンプル数の関係もあり個々の職場の取り組みについては統計的な議論がしにくいものの、「職場における休業・休職取得の円滑化」に関しては、「特段の事は行われていない」職場で「上司」が選ばれる割合は有意に低くなっている（6.1%、1%水準で有意）。

⁶ なお、詳細は略すが、この「相談相手がいない」男性正社員たちは、必ずしも勤務先への満足度が有意に低いわけではないものの、転職意向は高い（10%水準で有意）。

図表 8-12 相談相手の選択と職場環境 (5) : 休業・休職取得の円滑化

「従業員間で情報の共有を常に図っている」職場では	→ 「相談相手はいない」を選ぶ割合が低い	4.4% *
「仕事の幅を広げるように人を育てている」職場では	→ 「相談相手はいない」を選ぶ割合が低い	4.0% +
「管理職層の意識改革を促している」職場では	→ 「相談相手はいない」を選ぶ割合が低い	3.8% +
「個々の従業員の意識改革を促している」職場では	→ 「相談相手はいない」を選ぶ割合が低い	6.3% *
「特段の事は行われていない」職場では	→ 「相談相手はいない」を選ぶ割合が高い	20.6% ***

・男性の正社員 (n=406(人)) の場合

・***は0.1%水準で有意、*は5%水準で有意、+は10%水準で有意

図表 8-13 相談相手の選択と職場環境 (6) : 休業・休職等とキャリア形成への配慮

「理解を深めるため管理職層を中心に研修を実施している」職場では	→ 「相談相手はいない」を選ぶ割合が低い	2.4% *
「休業・休職者のキャリア形成に配慮して配置をしている」職場では	→ 「相談相手はいない」を選ぶ割合が低い	3.9% +
「特段の事は行われていない」職場では	→ 「相談相手はいない」を選ぶ割合が高い	16.1% **

・男性の正社員 (n=406(人)) の場合

・**は1%水準で有意、*は5%水準で有意、+は10%水準で有意

図表 8-14 相談相手がない人の仕事の状況

相談相手がない男性正社員の仕事は:		
「自分の能力・専門性を十分に生かしている」割合	低い	55.1% *
「職業能力やキャリアを高めるための機会や支援がある」割合	低い	42.9% +
「一定の責任・裁量を与えられている」割合	低い	71.4% +
「賃金・処遇が適切で納得性がある」割合	低い	38.8% +
「職場の人間関係がよい」割合	低い	51.0% **
「自己啓発に取り組む時間的な余裕がある」割合	低い	26.5% +

・n=49(人)

・「当てはまる」「どちらか」として「どちらか」というと当てはまるの合計割合をさしている

・**は1%水準で有意、*は5%水準で有意、+は10%水準で有意

ワーク・ライフ・バランスという言葉は仕事と生活の両方を視野に入れるものであるが、そのどちらにおいても相談事を話す相手がないというのは、仮に何らかの問題が起こった場合、その問題を自分自身だけで抱え込むことにもなりうることを含意している。上にみたように、相談相手がないという事態と、仕事や職場の状況の厳しさ・難しさの間には関連がみられる。だからこそ、前節でふれたワーク・ライフ・バランスに関する職場での取り組みを進めることは、相談相手がない人たちに対しても何らかの望ましい影響をもたらす可能性があり、重要であるといえるのではないかと。

7. 相談相手としての労働組合

最後に、労働組合について簡単にふれておこう。

仕事と生活のバランスがうまくとれないときの相談相手として「労働組合」を挙げている人は、776人の全回答者のうち、わずか14人であった。3節で述べたように、このうち正社員の男性が12人を占めており（うち有配偶者は10人）、女性は残りの2人だけ（正社員・非正社員各1人）であった。別の種類の悩みならば異なる結果になる可能性は当然あるとはいえ、労働組合がきわめて少数の人からしか選ばれていないことは事実である。しかもその少数の人も、正社員の有配偶男性がほとんどを占め、女性はわずか2人、さらに非正社員の男性は1人もいないという状況であり、少数のサンプルにしても偏りは顕著である。

特に、男性正社員で労働組合を選んでいる12ケースについて調べると、次の点がわかる。第一に、労働組合が唯一の相談相手というケースは1ケースだけであり、他はすべて労働組合以外の相談相手がいるケースであった。つまり、上で検討した相談相手がいないケースとは異なり、配偶者や同僚などを相談相手として挙げている人が、労働組合もあわせて挙げているという例が多い。第二に、これまで何度も参照している、職場における休業・休職等とキャリア形成への配慮に関する質問項目についてみると、労働組合を選んでいる男性正社員の職場では、管理職層への研修・職場の情報の提供など、そこに含まれている各種の取り組みをしている割合が高くなっている（詳細は略）。この二点からも、労働組合を相談相手に挙げている男性正社員は、相談ネットワークを他に持たないわけでもなく、職場の環境もワーク・ライフ・バランスの観点からは相対的に恵まれている例が多い可能性が高い。つまり、既にある程度条件に恵まれている中で、他のものだけでなく労働組合も相談相手に挙げているという例がかなり含まれていると考えられる。その意味で、労働組合を挙げている人たちは、「相談相手がいない」人たちとは異なる点が多いのかもしれない。

残念ながら、少なくともワーク・ライフ・バランスに関する相談相手としては、労働組合は誰にとってもアクセスしやすい選択肢になっているとはいえないようである。もし労働組合がワーク・ライフ・バランスに関して力を発揮していくことを目指すのであれば、この点を変えていくことが第一歩であろう。そのための道筋の一つとして、男性の正社員だけでなく、男性の非正社員や女性の正社員・非正社員との接点を労働組合がつくっていく可能性は、これから積極的に探っていくべき点だと考えられる。

8. おわりに

ここまで、勤労者短観のデータ（特に、仕事と生活の両立をめぐる悩みの相談相手のデータ）をもとに論じてきた。得られた知見を、以下にまとめて列記する。

第一に、仕事と生活のバランスが思うようにうまくとれない場合の相談相手の選択状況（相談ネットワーク）は多様であり、男女差や雇用の状態による差がみられる。

第二に、少なくとも正社員の男性にとっては、仕事と生活のバランスに関する相談相手に職場の上司を選べるということと、生活満足度の高さの間には関連がみられる。

第三に、正社員の男性の場合、職場の上司や同僚など、職場関係に相談相手を有することと、休業・休職・短時間勤務などを実行しやすくするためのさまざまな取り組みが職場で実施されることの間には、一定の関連がみられる。職場の取り組みが、人とのつながりをつくりだすことに展開している可能性がある。

第四に、逆にそうした取り組みが職場にないことが、(正社員の男性における)「相談相手がいない」という人がいることの背景になっている可能性もある。

第五に、労働組合は、仕事と生活のバランスに関する相談相手としては、ごく少数の人たちからしか選ばれていないのが実状である。

ここでの考察は、記述統計レベルのごく基本的なデータの整理によるものであり、さらに入念な分析を進めることは今後の課題となるが、それでも以上のような諸点が浮かび上がってきた。悩みの相談相手というと、個人的で人格的な人間関係であるため、組織の中で意識的に作り出せるものではないとしばしば考えられている。確かにそういう面があるのは事実だが、上記の第三の点のように、職場での具体的な取り組みの実施が、相談を含む職場における人のつながりを作り強化していく面もありえ、さらなる検討に値するものであると思われる⁷。

1節で述べたように、ワーク・ライフ・バランスは仕事と生活のバランスを図ることであり、自分の働き方や生き方を見直すことを含むものであるため、その人個人だけで完結する問題ではない。その意味で、ワーク・ライフ・バランスにおいて、人とのつながりはその基盤を構成する重要な一要素であると考えられ、一層の考察の積み重ねが求められているのではないだろうか。

参考文献

大沢真知子 (2008) 『ワークライフシナジー』 岩波書店。

久木元真吾 (2007) 「広がらない世界——若者の相談ネットワーク・就業・意識」 堀有喜衣編『フリーターに滞留する若者たち』 勁草書房。

内閣府 (2007) 『国民生活白書 平成19年版——つながりが築く豊かな国民生活』。

山田正人 (2006) 『経産省の山田課長補佐、ただいま育休中』 日本経済新聞社。

⁷ なお、サンプル数などの理由により、ここでは男性の正社員を主に検討することになったが、より広範な相談ネットワークを有する女性の正社員や男女の非正社員についても考察が求められているのは言うまでもない。残念ながらそれは今後の課題とせざるをえない。

第9章 地域活動とワーク・ライフ・バランス

猪狩 眞弓

日本女子大学大学院人間社会研究科

博士後期課程

はじめに

2007年12月に公表された「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」では、仕事と生活の調和が実現した社会の姿として「②健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会」があげられている。それは、「働く人々の健康が保持され、家族・友人などとの充実した時間、自己啓発や地域活動への参加のための時間などを持てる豊かな生活ができる」ことである。本章では、ここに掲げられた地域活動について述べる。まず、行動指針に記載された関連記述を整理しておこう。【関係者が果たすべき役割】では、すでに積極的に取り組む企業があるが、今後は企業における取組をさらに進め、社会全体の運動として広げていく必要があるとし、（企業と働く者）、（国民）、（国）、（地方公共団体）それぞれの役割を述べている。具体的取組の中では、実現のためのさまざまな目標に対する労使の協調をあげている。これらの記述からは、地域活動に関しても、企業における取組の推進、個人の自覚、地域行政の創意工夫に基づく展開、組合の役割が重要であることが指針として示されていることが確認できる。次に、なぜ組合が地域活動に関与するのかという点について端的に述べられているので、橋川他（2005）による連合総研補論から引用する。ここでは産業構造の変化と地域経済の疲弊に対して、活力ある「知」のネットワークが機能することがもめられ、労働組合は「知の連携の核」となりうるのかを問うている。「地域の経済、産業、社会のダイナミズムを生み出すのは、「人力」である。地域の活性化を生みだしていくには、「人」の流れ、和、相乗効果が不可欠であり、それを作り出すプランナー、コーディネーター、アクターが求められる。行政、産業（業界）、企業（経営者団体）、大学（研究機関）、金融機関、労働組合、NPO（福祉法人・団体）などが、「知」のネットワークの一環をどう担い、働く人びと、住民とのパイプ役をどう果たしていくのかが問われる」とある。加えて、組合には、雇用者自身の雇用期間のみではない生涯の幸せを追及する役割ももめられているという。誰もが地域に無関心ではいられず、活性化のための組織や仕組みに目を向け、NPOやボランティアとも連携することが提言されている。

本章では、まず、地域活動を広義でとらえた社会参加の視点から、雇用者の社会参加活動について、就業環境別やライフステージ別行動者率、短観調査結果にみる勤務状況とボランティア休暇志向などとの関連を分析する。次に、ワーク・ライフ・バランス（以降WLBと省略）における地域活動の必要性和その意義について、ソーシャル・キャピタル（以降SCと省略）研究の視点から考察する。また、企業の社会的貢献（以降CSRと省略）の観点から、従業員の社会貢献活動支援状況を把握した

後、先駆的に地域活動に取り組む企業へのヒアリング結果を紹介する。企業の地域活動支援事例としては、地域で活動するNPOとの協働が多い。なぜNPOと協働するのかについて、NPOとは何かという基本的な情報を整理したうえで考察する。最後に、労働組合が地域で住民と従業員のパイプ役として、「知」のネットワークを形成する役割の重要性に触れる。

従来の組合運動は、ともすれば地域活動を付随的な課題としてとらえる傾向があり、企業のCSRの潮流が高まる一方で、組合の関与が見えてきていない。働き手であるひととひととのつながりが希薄になり、地域の機能が衰退していると指摘される中で、組合が企業と連携してCSR運動のひとつである雇用者の地域活動参加支援を行うことにより、社会資本の蓄積をもたらし、地域と企業とのむすびつきを強めることができる。この推進は、組合の存在意義を高めることにもなるのではないだろうか。持続可能な企業の存続には地域社会も不可欠な要素であり、地域の活性化は社会的貢献につながる。雇用者の地域活動支援によって、ひととのつながりによる生活満足度の高まりは、企業にとってもプラスとなるはずである。また、具体的な地域活動の展開においては、これまでの労働組合の歴史と同じ社会変革や社会貢献意識をもつNPOとの連携が有効である。昨今企業とNPOの協働が開拓されてきているが、むしろ組合が橋渡し役となることが望まれているのではないだろうか。以上の観点から組合のWLB施策のもうひとつの使命として、雇用者の地域活動支援について考察する。

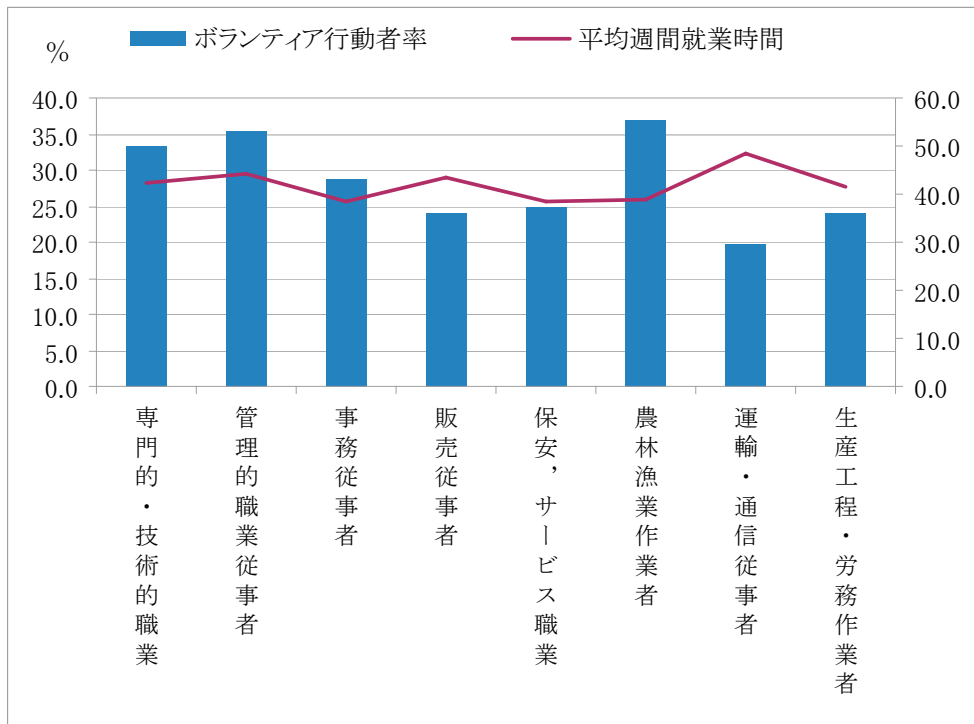
1. 雇用者の社会参加活動の現状

雇用者の社会参加活動について、雇用者の就業環境とライフコースの視点からみてみよう。雇用者個人には配偶者の有無、子の有無、要介護者の有無など、ライフステージに見合ったそれぞれの仕事と生活の調和のスタイルが存在するはずである。また雇用者が定年退職後のセカンドライフにおいて、生活の調和を維持する基盤としても、在職中の意識や行動が関わってくる。多様な生活形態の中で、どのような社会参加活動が行われているのであろうか。総務省統計局が1976年から5年ごとに実施している「社会生活基本調査」の2006年調査で、3次活動である自由時間等における主な活動のうち、「ボランティア活動」を参考とする。ここでの定義は「報酬を目的としないで自分の労力、技術、時間を提供して地域社会や個人・団体の福祉増進のために行う活動」であり、「自分を含む社会のための活動」の色彩が強い婦人活動、青少年活動、消費者運動、市民運動等は含まない。一方で、町内会、老人クラブ、青年団、PTAなどでの活動は含まれており、広い意味での社会参加とみなすことができよう。ただし、本来であれば地域でのイベントに参加することもまた自由時間の消費であり、コミュニケーションの醸成、地域ネットワーク形成の重要な機会ととらえられるにも関わらず、「ボランティア団体が開催する催し物への単なる参加」は除かれている。この点に関しては、本章にとっての雇用者の地域活動実態把握から外れていることを認識しておく必要がある。

(1) 社会生活基本調査にみるボランティア行動者率

まず、雇用者¹の職種によるボランティア行動者率²の違いを見てみよう。図表9-1は職種別、平均週間就業時間別に行動者率を表したものである。行動者率が最も高いのは農林漁業作業者(36.9%)となっている。活動の種類としては、まちづくりへの参加が最も高く、高齢者を対象とした活動や自然や環境を守るための活動も他の職業に比べて高くなっている。また、最も低いのは運輸・通信従事者(19.7%)であり、週間就業時間との関連がみられる。すなわち、運輸・通信従事者は平均週間就業時間が最も長く、やや長い販売従事者も同様にボランティア行動者率は低くなっていることが確認される。また管理的職業従事者は就業時間も長いがボランティア行動者率も高くなっている。これは、特に教員における行動者率が高く、子どもを対象とした活動やスポーツ・文化的活動を中心に48%と突出していることが影響していると考えられる。一般的には就業時間が長ければボランティア行動者率が低いという傾向が確認できる。

図表9-1 職業別ボランティア行動者率及び平均週間就業時間との関連図



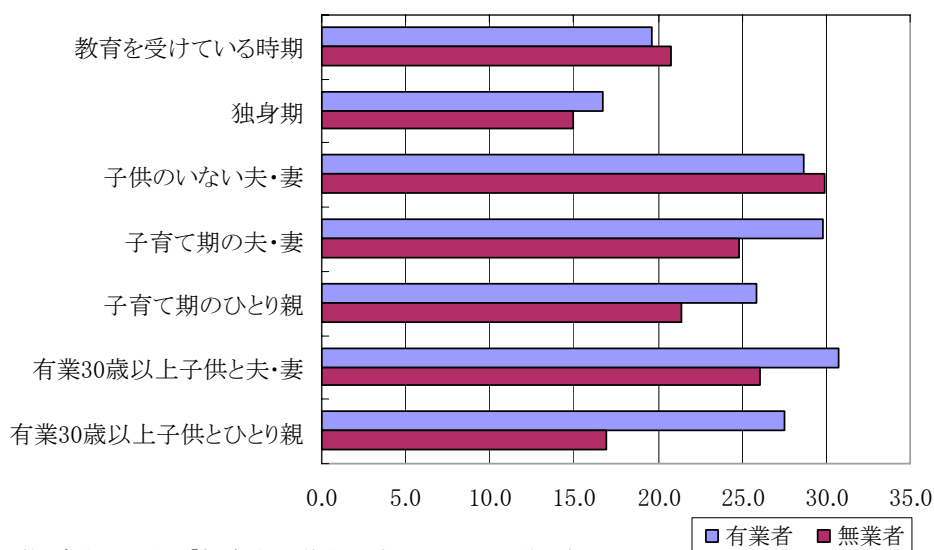
(総務省2006年「社会生活基本調査」89表及び、総務省2005年「国勢調査」第3次基本集計による第6表より作表。ただし、双方の分類の内保安・サービス職業の不整合部分は再計算による。)

次に雇用者のライフステージ別行動者率を見てみよう。図表9-2は有業者と無業者別に、ライフステージごとの行動者率を表したものである。ここで、注目されるのは、子育て期の夫・妻の行動者率は無業者より有業者の方が高くなっており、なおかつ独身期や子供のいない夫・妻よりも高いこと

¹ 雇用者とは会社・団体・官公庁・個人商店などに雇われている人。住み込みの家事手伝いや臨時雇、パート・アルバイトなどを含む。会社などの役員は除く。
² 個別分析表における行動者率とは、調査結果における行動者数の15歳以上推定人口に占める割合(%)をいう。

である。子育て期の女性では、末子が小学生である女性の比率が最も高い。関連する活動分野の数値をみると、子供を対象とした活動が最も多く、とくに子供会の援助・指導がこの分野に含まれ、まちづくりや安全な生活のための活動として通学路の安全確保活動などが該当しているものと思われる。いずれにおいても、これらにはPTA活動が含まれており、女性有業者であっても参加している割合が高くなっている。また男性有業者ではまちづくりへの参加が最も多いが、子供を対象とした活動では女性の1/2以下であり、関与が少ないことが確認される。

図表9-2 有業者無業者別ライフステージ別ボランティア行動者率



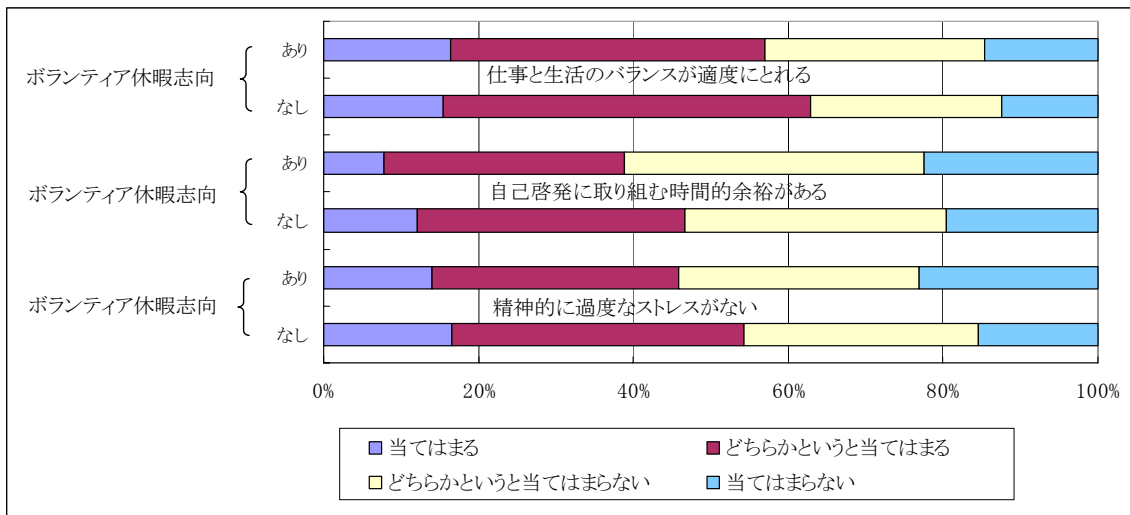
社会生活基本調査からはすでにさまざまな分析結果が報告されているが、上記の他の情報としては、企業の従業員規模別では5000人以上の企業がやや多いものの、規模による差はほとんどないことがわかった。また、男女別年齢階級別では60歳までは女性の行動者率が高く、60歳以上では男性が高くなっている。とくに35歳から49歳までの女性の行動が際立って増加しており、子育てに関連した活動や、地域福祉活動などの担い手となっている様子が伺える。

(2) 第14回勤労者短観調査報告にみるボランティア休暇志向

(財)連合総合生活開発研究所第14回「勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート調査報告書」においてWLB関連の調査がトピックスとして実施されたが、社会参加に関する直接的な質問項目はなかった。しかし、WLB関連制度の導入・活用状況調査としてボランティア休暇という項目が設定されている。調査結果では導入率12.6%、活用率38.8%であり、9種の制度のうち活用率は最も低かった。しかし、活用率が低いからといって、このような社会参加への支援制度が必要ではないと考えることは誤りである。むしろ、就労環境が悪い層において、参加の希望が高いことに注目したい。ここで改めてボランティア休暇制度の有無にかかわらず「利用している」、「利用したい」という回答を「ボランティア休暇志向あり」とし、「利用していない」、「利用したいと思わない」という回答を「ボラン

ティア休暇志向なし」として他の設問とのクロス集計を試みた³。図表9-3「勤め先での仕事の状況とボランティア休暇志向」からは、「仕事と生活のバランスが適度にとれる」「自己啓発に取り組む時間的な余裕がある」「精神的に過度なストレスがない」という問いに対して「当てはまる」、「どちらかといえば当てはまる」と回答したものは「ボランティア休暇志向」が概ね低く、むしろ厳しい環境である方が高くなっている。さらに「勤務先満足度」「生活全般に対する満足度」においても、満足である方が「ボランティア休暇志向」は低い。「一週間あたりの実労働時間」を見ると、40時間を境にそれ未満は「ボランティア休暇志向」が低く、40時間を越えると高くなっている。これらの結果から、ボランティアに参加するための休暇が必要なのは、満足度が高く、時間の余裕がある層ではなく、ストレスがあり、満足度が低く、時間もない人々である傾向があることがわかった。また、「個人賃金年収」では200万円から900万円までの層では「ボランティア休暇志向」が高いが、900万円以上になると低くなった。低中所得者における差異はほとんどみられない。転職意向に関しては図表9-4の通り、「変わりたい」と回答したもののほうが「ボランティア休暇志向」が高い。転職したい、あるいはボランティアなど、仕事以外のことがやってみたいという回答は、現業への不満の結果であるとも考えられる。現実には、満足度が高く余裕のある層では、あえてボランティア休暇制度を取得しなくても活動が可能であったり、通常の休暇を消化して活動しているかもしれず、調査結果における制度活用率の低さはこの状況とも関連しているかもしれない。しかし、少なくともそうではない層において、ボランティア休暇利用希望が高いということは、その実現のための支援が必要であるといえよう。また、大沢(2008)も指摘するようにWLBのバランスという概念が合計100%という比率を表すものではなく、仕事も生活もどちらも欲張った考え方で両立させることを目指すものと認識することが大切である。そうでなければ、多忙な人にとっては時短のみが解決策となってしまうかもしれない。

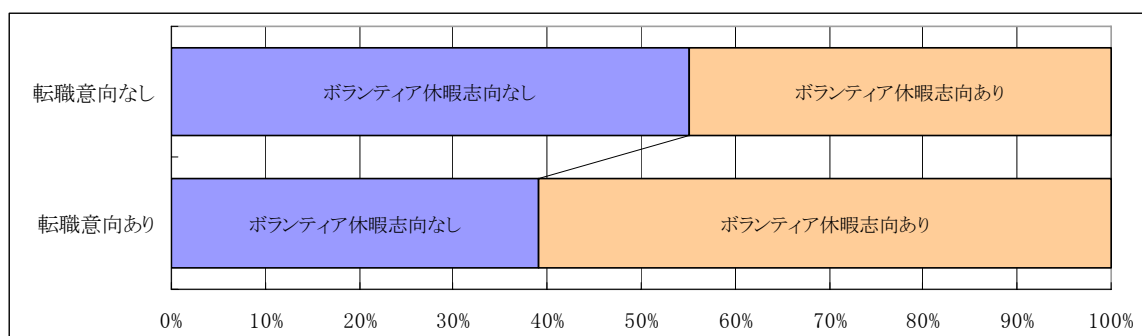
図表9-3 勤め先での仕事の状況とボランティア休暇志向



(第14回勤労者短観調査結果 問19勤め先での仕事の状況と問40(g)ボランティア休暇制度利用意向をクロス集計して作表したもの)

³ 問40のg「ボランティア休暇」であるが、制度の有無ごとに利用希望有無を聞いている。今回調査では「制度があるかどうかかわからない」という選択肢に利用希望有無項目がなかったため、有効回答数は本来の928ではなく、588となっている。

図表 9-4 転職の意向とボランティア休暇志向



(第14回勤労者短観調査結果 問23現在の仕事を変わりたいと思っているかと問40(g)ボランティア休暇制度利用意向をクロス集計して作表したもの)

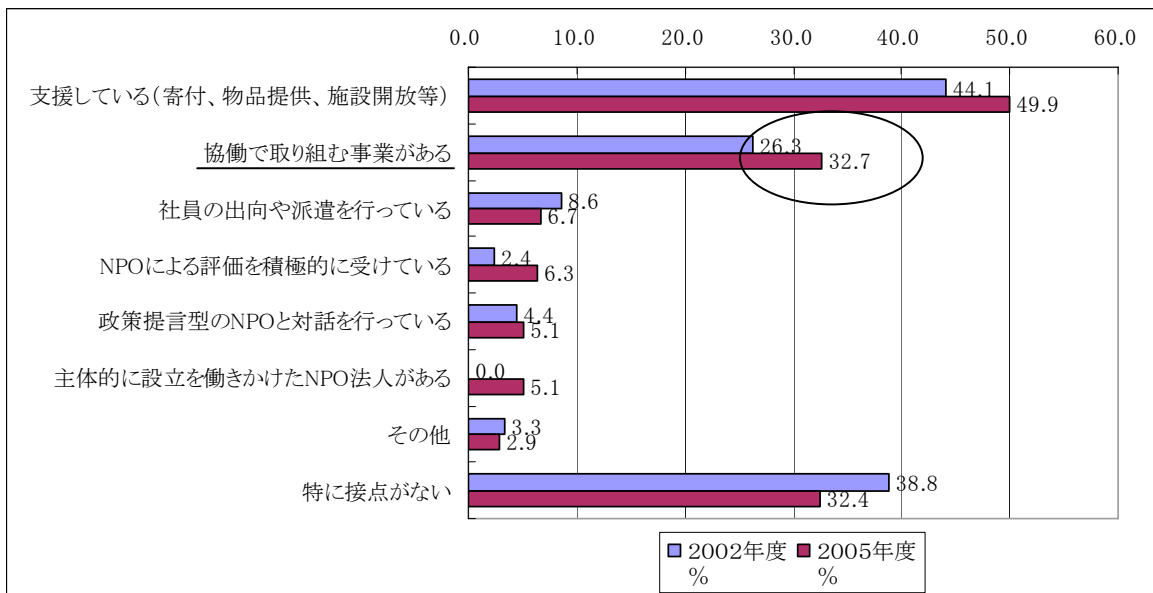
2. 企業による従業員の社会参加支援—CSRの視点から

上記のような雇用者の状況に対し、企業はこれまでにどのような社会参加支援を行ってきたのだろうか。まず、2003年を元年とするCSRの潮流を確認しておこう。日本経済団体連合会（以降日本経団連）は1990年11月に、企業や個人が経常利益や可処分所得の1%以上を社会貢献活動に支出することを啓蒙するための「1%クラブ（ワンパーセントクラブ）」を立ち上げた。以降、企業の社会貢献活動を推進し、毎年実施している企業の社会貢献活動実績報告集計やさまざまなイベント企画、広報を手がけてきている。企業がCSRを推進することのメリットについては、他のCSR研究報告にゆだねることとしたいが、一般的に言われているのは企業の不祥事の頻出に対するコンプライアンス教育、グローバル化の中で直面した環境問題などに対する良き地球市民としての認識、コーポレートブランド向上の一方策、従業員の仕事の価値観や想像力の醸成、社会とのコミュニケーションによる働き過ぎやストレスによる行き詰まりの回避などがあげられる。2000年代に入り、CSRへの取り組みが強化されるにつれて、企業における社会貢献の位置づけは変化し、CSRの一環として推進する傾向が強まった⁴。また、「地域社会への貢献」との位置づけが浸透しており、約8割の企業が地域社会の一員であるとの認識を持って活動を展開している。2008年7月31日に「第1回社会貢献推進シンポジウム」が開催され、日本経団連社会貢献推進委員会編（2008）『CSR時代の社会貢献』の出版を記念して、企業が持続可能な社会づくりに寄与する活動を展開するために、NPOとの対話や連携のための講演や事例発表が行われた。CSRと企業の社会貢献活動の関係性についての共通認識では、その背景として国内における社会問題の顕著化と多くのステークホルダーの監視の強化をあげており、株主、従業員、顧客、取引先に加えて地域社会もステークホルダーとしている。さらに、NPOや消費者団体、労働団体などの情報発信力の強さに対する察知、対応の必要性に言及している。特に地域社会における社会貢献活動展開においては、その実現のためのパートナーとして、近年NPOの重要性を認識してきたことから今回のシンポジウム開催に至ったものと思われる。ちなみにNPO法成立

⁴ 2005年度社会貢献活動実績調査では、回答企業447社の約9割がCSRの一環と捉えている。

に向けて、法制定の必要性を企業が政治家に働きかけ、参考人招致では1%クラブ会長が答弁したというように、NPO活動への関心は高かったようである。しかし、当初の構図としては零細なNPOが頼みにする、資金源（寄付者）としての企業という関係が中心であった。その後、企業のCSR活動の一環としての具体的な社会貢献活動実行への模索が、NPOとの関係性を変化させている。かつて、NPOは社会的課題に取り組み、企業活動を批判する団体としてとらえられていた。現在でももちろんそのようなNPO活動分野は存続しており、政策提言を行う団体もあるが、1998年NPO法施行から10年が経過し、さまざまな分野で活動するNPOが誕生している。企業にとっては持続可能な社会があってこそその企業の存続であり、地域社会への貢献が不可欠と認識されている。従業員の参加と市民の関心を高める活動が求められる中で、地域に根付いて社会貢献活動を行ってきたNPOはその先駆者であり、企業にとっての格好なパートナーとして期待されるようになってきたのである。まだ極めて限られた企業におけるNPOとの協働であったり、企業のトップから従業員全般にまで浸透し理解されているとは言い難く、数少ない一部の献身的な人々に依存しているというのが実態かもしれない。だが、CSRの潮流においては、少なくとも地域社会貢献活動が企業行動のひとつとして認知され、企業に対してその活動を行うための支援が求められる時代であることは間違いない。図表9-5は企業とNPOの関係について日本経団連が行った調査結果である。寄付や物品提供にとどまらず、協働して取り組む事業があるという回答が伸びてい。また、新たにNPO法人設立を働きかけるなど、企業とNPOの関係は強くなってきていることが確認できる。

図表9-5 企業とNPOの関係

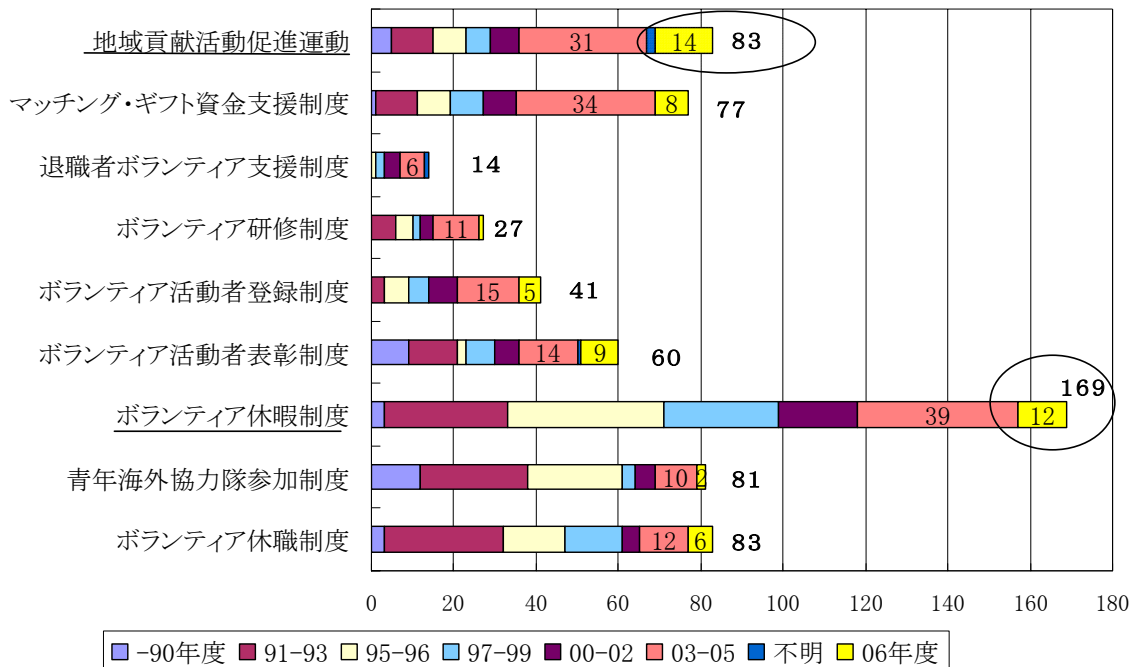


(日本経団連「2005年度社会貢献活動実績調査」より作成)

次に、図表9-6では地域貢献活動およびボランティア活動支援状況を見てみよう。2007年12月に公表された2006年度調査結果によれば、地域貢献活動促進運動の件数が最も多くなっており、企業の地域社会重視を反映したものといえよう。また、累計ではボランティア休暇制度が最も高い。従業員

のボランティア活動を支援している企業は1993年度に35.3%であったものが、2005年度には65.8%にまで進展している。

図表9-6 企業による地域貢献活動およびボランティア活動支援状況



(1%クラブHP「2006年度社会貢献活動実績調査結果」より作表)

3. 地域活動におけるWLBとSCの連環

(1) ソーシャル・キャピタル（SC）とは何か

企業のCSRの潮流のひとつに地域社会貢献活動があることが確認されたが、地域社会を良くすることはSCと連環している。SCとは近年ロバート・パットナム（2000）によって注目された概念であるが、それ以前から他の研究者によっても提唱されており、定義はまだ確立されたとは言えない。しかし、市民社会資本、社会関係資本、あるいは見えざる資本として豊かな人間関係を構築し、経済活動に役立てることと合わせて、地域社会の再生力に関わる要素として研究が続けられている。パットナムの定義によれば、アメリカでは市民同士の交流やグループへの参加者が減り、市民の信頼が薄れて人と人とのつながりによって支えられてきた民主主義がゆらいでいるという。それは人々の交流の場のひとつであったボーリング場に、一人で来る人が増大しているという現象から解き明かしたものである。そもそもボーリングゲーム自体が衰退しているわけではないが、集団で楽しむものであるはずが、一人で来てゲームをし、他の人と話をせず、飲食もしないで帰る現象が激増しているのだ。コミュニティの希薄化を象徴しているとして生活満足度や社会現象の変化を追い、社会学的視点で論じているもので、その容疑者（原因）を類推している。「トクヴィルが1830年代にアメリカ合衆国

を訪れた際、最も感銘を受けたのは、アメリカ人の市民的結びつきを好む気質である。それは、彼らが有する、民主主義をうまく機能させるための新しい能力の鍵を握るものであった」として、アメリカ人は絶えず団体を形成しており、市民の社会的ネットワークにより民主主義国家が発展してきたというトクヴィルの観察結果を前提として述べている。これらの市民的積極参加の伝統こそ民主主義モデルであるといわれてきたが、その規範とネットワークが衰退しているという警鐘をならし、それらの復活を提唱しているのである。「SCとは、社会組織における社交ネットワークや規範、社会的信頼といった特徴で、互いの利益に向けた調整や協力を促進するもの」であり、その構成要素として「市民的信頼」と「互酬性の規範」、そして「市民的積極参加のネットワーク」がある(宮川・大守(2004))。日本でも、従来地域を支えてきた自治会、町内会、老人会、婦人会などの地縁組織が弱体化し、地域力の低下が憂慮されている。地域社会において、SCの要素が豊かな場合、すなわち相互の信頼関係が高い、近隣での付き合いが多い、社会参加する人々が多い地域では、犯罪が少ない、失業率が低い、出生率が高いなど、暮らしやすさが高まる傾向があるとの研究報告がある(内閣府国民生活局委託調査(2003)、山内・伊吹(2005))。SCと地域力は相互作用の関係にあるといえる。企業がCSRの一環として地域活動を支援し、促進させることで地域力が高まり、SCという社会関係資本が増大することにより、住みよい地域と地域に根ざす企業の健全な活動に資するという構図である。

(2) WLBとSCの連環

内閣府(2008)『国民生活白書平成19年(2007)度版 つながりが築く豊かな国民生活』において、人と人のつながりというテーマにおける要素としてSCをとりあげ、WLBにも言及している(但し、SCに関する内容については前述の2002年度に行われた委託調査を再掲しており、その折の調査結果が今日でも参考にされているにすぎない)。それでは、SCが豊かで地域力が高いと、どのようにWLBと連環するのであろうか。具体的には、地域活動としてのNPOや行政との連携による子育て支援、介護支援、地域住民による安全活動における犯罪防止、子供の通学見守り、世代交流による学童保育などによって、共働き家庭の支援が実践されよう。あるいは、地域でのイベントなどへの社会参加により家庭生活におけるふれあいのきっかけが得られるのではないか。それは子育て世代のみならず、単身生活者や定年を控えた中高年雇用者にとっても、まちづくりなどの地域活動への参加によって、会社生活以外の充足の場を得られるかもしれない。前述の国民生活白書の諸調査報告では、家庭・地域・職場における人と人とのつながりの希薄化が確認されている。家庭では、親も子もそれぞれの生活があり、ふれあいの時間は極端に少ない。興味を引いたのは、雇用者が「子供時代の体験と仕事に関する自己評価」を行った調査において、親との会話が多かった子供時代を過ごした人は、現在の仕事において自分の考えをわかりやすく説明できる・感情コントロールができる・率先して行動できる比率が、そうでない人より高かったことである。このように人格形成された子供が成長し、また自らが家庭・地域・職場の担い手になっていく。未来に存続し続けるためには、企業も親世代を短期の使い捨てに終わらせることなく、次世代の雇用者のためにもWLBをとらえるべきではないだろうか。また地域活動に関しては従来のような密着型ではなく、距離をおいた付き合いを望む傾向にある中で、

社会貢献意識は高まっている。さらに地域活動に参加する人ほど、助け合いを可能にする近隣関係も深いことが確認されている。職場においては人間関係が良いほど企業の業績が上がっていると考えられる割合が高いが、つながりを持ちたくてももてない人が多く、コミュニケーションの低下により身体の疲れやストレスが増大する傾向があるという。企業や組合による従業員の地域活動参加支援は、このような状況においてきわめて重要である。

4. 地域密着型企業の地域活動支援事例

それでは、企業は具体的にどのように従業員の地域活動参加支援を行っているのでしょうか。本章では、特に近年NPOとの協働が注目されていることから、前述の日本経団連シンポジウムで事例発表を行った株式会社デンソー（以下デンソー）を紹介する。デンソーは社会貢献活動を積極的に展開していることでも知られている企業であり、多彩なプログラムを企画している。改めてその担当者及び他のプログラム担当の方にもインタビューさせていただき、ご自身のWLBに関する実体験や地域社会との関わり方をお話いただいた。

（1）デンソーの取り組み

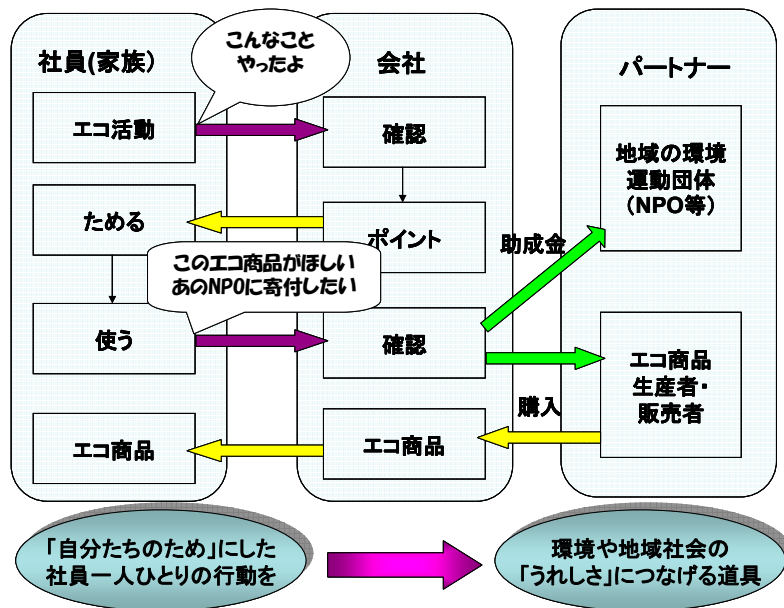
会社設立は1949年、主要製品は自動車関連製品であり、従業員は連結118,853名、単独35,557名（2008.3.31）を有する。社会貢献活動基本方針のうち、企業風土として「社員ひとりひとりが活動に参加する風土づくり」を志している（CSR Report 2007）。人づくり（障がい者福祉、青少年育成）と環境共生を重点分野として、企業としての社会貢献と社員ひとりひとりの自主的な社会貢献という二つの柱を維持しながら包括的に推進しているが、経営トップは「信頼・共感される企業に進化していくためには各地の社員が地域の人々と交流し、地域社会に貢献することが重要」と述べている（NPOジャーナル2008年8月号）。1994年には社員の自主的な社会参加活動の支援を行う「ボランティア支援センター」を設立、さらに1998年にはハートフルクラブとして社員有志によるボランティアグループを組織化した。その他体験型環境教育プログラム「デンソーECOレンジャー21」、「夏休みモノづくりスクール」などのプログラムの他に、地域イベントへの参加、地域防犯活動などへの参加も日常的に行っている。多彩なプログラムが実施されているが、これらの企画運営に携わるのは総務部企画2室のスタッフ18名である。

（2）「デンソーエコポイント制度（通称：DECOポン）」の概要

従業員が楽しみながら環境活動に参加するDECOポンの仕組みとはどのようなものでしょうか。社会貢献活動を行っている企業の中には似たような環境保護啓蒙活動を推進しているところが数多くあるが、デンソーのプログラムで特徴的なことは、NPOとの協働にあるといえる。DECOポンについても企画立案のプロと認めたNPOの方を、社員として出向受入れしてしまったほどである。前述シンポジウムで講演をしたのは、そのデンソーに出向しているNPOの方であり、このNPOから

の出向受入れが思い切った方法論であったことから企業の関心が集まった。DECOポンの基本的な仕組みは図表9-7の通りであるが、「社員（家族）」と「会社」と「地域NPOなどのパートナー」との連携によって地域社会の環境保全活動に取り組むものである。その概要は、まずDECOポン事務局による企画メニューが社員に提示され、それに社員（家族）が参加し、活動報告を行う。それぞれの活動に応じたポイントが貯まると、エコ商品獲得やNPOへの寄付を指定できる。事務局では参加者の確認を行い、パートナーであるエコ商品の生産者や販売者であるNPO等から商品を購入したり、地域の環境活動団体であるNPO等に助成金を支給したりする。社員（家族）の活動によって、環境や地域社会の「うれしさ」につなげる支援を企業が行うというものである。

図表9-7 DECOポンの基本的な仕組み



(『NPOジャーナル』vol. 22、2008年8月、p. 32より再作成)

(3) 「DECOポン」誕生秘話

担当者はもともと、従業員の車通勤の駐車場対策に奔走していたが、通勤手段が車に偏りすぎていることで、地域にも環境にも色々な面で負荷をかけている悪循環に気がついた。もう少しバランスのよい通勤のあり方を考える必要があるのではないかと考えたときに、駐車場契約を増やす以外の方法はないのだろうかという疑問を持ったという。そこで、エコ通勤をすることで、地域や環境はもちろん、本人にとっても「うれしい」と感じられる仕組みの必要性を感じ、エコポイント制度を思いついた。きっかけは通勤問題だが、もちろんそれだけがエコではないため、構想はすぐに膨らんだ。日常生活におけるエコアクションで、家族と一緒に楽しくポイントを獲得できる、あるいは環境によい地域活動に参加することで家族との時間が持てることにもなる。万博後、地域で行われているエコマネーと交換したり、フェアトレード商品や有機農産物の購入も意識してもらおうようにするなど、単なる意識啓発にとどまらないこだわりの構想であった。しかし、これらのプログラムを一人ではやりきれ

ない。地域のNPOで先駆的に取り組んでいる方と相談しながら進めていくうちに、その方に会社に来てもらうのが一番だということになって上司を説得した。前例がなかったが、出向受入れの形を通してもらい、理想的なスタートができたようである。デンソーおよびNPOの双方にとって受け入れられる制度のあり方や理論構築についても、出向者であるNPOの方が提案してくださったという。DECOポンに関しては、他にもさまざまな形での協働が出来上がった。社内ポイントと地域ポイントの互換機能や、ポイントの使い道としての助成事業の運営においては地域のNPOと協働し、エコ商品の購入やポイントとの交換ではフェアトレード商品や有機農産物を専門に扱う事業者との協働も実現した。「地域からの共感」や「地域との交流」といった会社の社会貢献活動の基本方針が企画担当者ひとりひとりにしっかり受け止められていると感じた。

また、インタビューの中で担当者自身の実体験にもとづくWLBにも話が及んだ。同担当者は以前所属していた職場で心身のバランスを崩してしまい、半年ほど休養をとったことがあるそうだ。もちろんつらい経験であったことは間違いないが、復帰にいたる過程の中で「家族と過ごす時間の大切さ」や「働く意味」について、価値観を大きく変えることができたという。「自分と家族の幸せを守るために、自分に正直に、決して無理することなく働こう」と。その経験や価値観は、DECOポンにもしっかりと活かされているという。「家族で楽しく参加してもらいたい」「お金や数字だけでは量れない幸せや豊かさを実感してほしい」「社会への貢献を通じて会社への誇りや仕事へのやりがいを感じてほしい」といった要素が随所に織り込まれており、「DECOポンへの参加を通じて、少しでも多くの社員がWLBを意識してほしい」という、担当者の強い想いが伝わってきた。

(4) その他の地域活動プログラムの概要

ハートフルクラブの活動というのは、9ヶ所ある製作所ごとに自主企画をし、その地域で社員（家族）と地元住民などが共に参加して、さまざまなボランティア活動を行うものである（2007年3月現在、自主的に参加する会員は2015名）。また、OBも会員として参加している。今年で10年になるが、その間さまざまな企画が実行され、ボランティア支援センターが活動をサポートしているという。総会には地域のNPOやボランティア団体も参加し、社員との交流が図られた。インタビューの際いただいた資料から抜粋すると、小学生120人と共に参加したサツマイモ苗植え、みかん園の整備、梅林公園園手入れ、福祉施設慰問と手伝い、保育園巡回によるおもちゃ修理、祭りに使用する万燈製作などがある。

また、世界32カ国のグループ各社が任意の日を設定して地域に密着した社会貢献活動を行うプログラムをハートフルデーとしている。社員やそれぞれの地域の人が参加して、地域の環境ウォッチングも兼ねた清掃ウォーキングを行ったりしている。海外では車椅子の無料修理や奉仕活動を行ったことが報告されていた。

(5) 地域活動への社員の参加状況

さまざまな企画を行っているが、デンソーといえどもやはり社員の活動率は担当者が期待している

数値を常に上回っているわけではないようだ。「どうしても仕事とは別もの、事業とは別っていう考え方をされちゃいますよね。そういう見方があるうちはなかなか突破できないのかなって。本来社会貢献ってというのは会社にとって大事な事業なはずですし、参加される皆さんやご家族にとっても、大事なことなんですよっていうのをきちんとロジックを組んで説明しなければいけないのでしょうけれど、なかなかそこをやり切れていない。」という。しかし別の担当者は、「“土日がつぶれるから・・・”という方も多いのですが、実際来てみると、“ああ楽しかった”とか、“たまにはこういう日もいいね”ってアンケートなんかにも書いてくださるんですよ。事務局としても、当日の活動で多くの参加者と触れ合って、いい笑顔を見たり、活動後に“あれをきっかけにして、うちの家族はこう変わったんだよ”ってというような報告メールをいただいたりすると本当にうれしいですよ。やっぱり一歩踏み出すまでのハードルをいかに下げられるかが一番重要なポイントじゃないかと思います。」と述べていた。また、これらの企画担当者は社員ができるだけ主役になるように工夫をしているという。会社が寄付を行って終わりということではなく、社員ひとりひとりができるだけ役割を担って、逆に旗を振ってもらえるような市民参加ということを常に念頭においている。社員の自発的な行動があってはじめて会社が信頼され評価されるのだという。このような考え方ができる担当者の地道な企画実行によって、ひとりずつファンが増えていき、また口コミで広がっていくのであろう。

ここまでのお二人の話からは、CSRの一環としての地域活動といえども、単なる寄付に終わるのではなく、社員ひとりひとりの参加を重視し、地域への気持ちを引き出そうと腐心していることが伝わってくる。そして、地域社会貢献活動に参加することによって、WLBの意識改革ができる可能性を信じているのである。地域活動は「仕事とはまったく別の世界の話」「暇な人が参加すること」と考えられがちであるが、参加することによって、仕事一辺倒の生活の悪循環を見直し、ひととのつながり、地域への愛着や、大切なことの発見につながっていく。個人でそのような場所を探していくことは難しいが、企業が提供してくれる場への参加なら誰にでもチャンスはあるはずだ。そして、今回のデンソーの場合、社会貢献活動企画をトップダウンでも推進してきた歴史があるが、担当者自らが社員の豊かな生活のために参加してもらいたいと考えて熱意を持って取り組んでいる様子が伺えた。

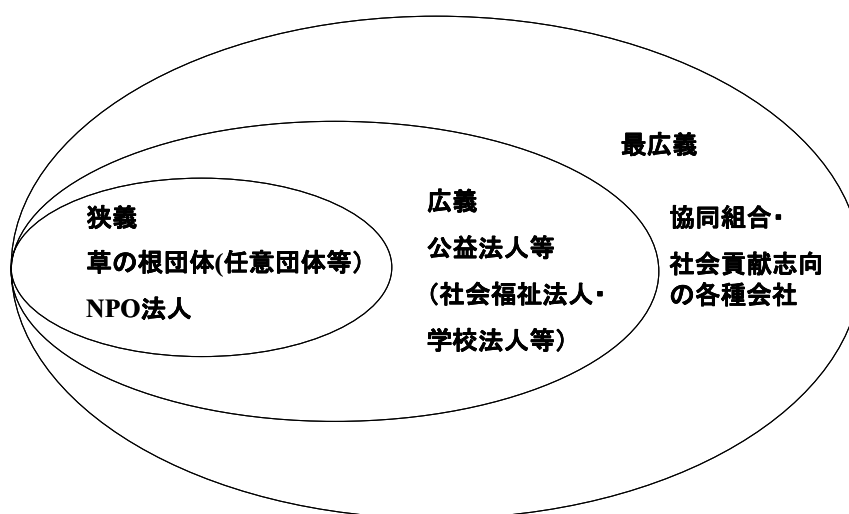
(6) 労働組合との協働の可能性

デンソーの社会貢献推進活動に対して、労働組合との協働の有無を尋ねた。これまでも可能な範囲で連携はしてきたが、もっと大きな可能性があるはずとの回答であった。これまでの事例としては、前述したハートフルクラブが開催する一部の地域ボランティア活動への組合からの積極的な協力や、各種募金活動の協働実施などがあるが、今後は「環境」「幸せ・豊かさ」「まちづくり」といった、立場の違いに関係ない共通テーマを軸に、労使が一体となった取り組みをすることで、社員からの共感も高まり、活動の幅も広がると感じているようだ。

5. 企業の地域活動支援のパートナーとしての「NPO」とは何か

ここまで、NPOという言葉を使用してきたが、改めてNPOとは何かについて確認しておこう。近年NPOの認知度は高くなり、内閣府（2005）世論調査においても、見たことも聞いたこともないという回答は少なくなっている（11.9%）。しかし、その意味をきちんと理解している人はまだ少ないのではないだろうか。以下に基本的な概念を述べることにする。まず誤解されやすいのが「非営利」という言葉が強調され、営利を求めてはいけない組織なのではないか、すべての活動が無償で行う組織なのではないかという点である。これは、出資者や役員、従業員などで利潤を分配してはいけないということであって、利益をあげて活動目的のために再投資を行ったり、組織運営を行うことは認められている。活動目的は公益目的であるが、広義には共益目的活動が含まれる場合もある。また、NPOと言った場合、どのような組織を指すのかということについては、その際の文脈によって広義から狭義までその範囲が異なる点に留意する必要がある。アメリカから輸入された概念であるが、NPOの国際比較プロジェクト（JHCNP⁵）におけるNPOは広義で用いられ、日本における最狭義の1998年に制定されたNPO法に基づくNPO法人に加えて、財団、社団、社会福祉、宗教、学校、医療、更生保護などの法人が含まれる。最広義では、これらに加えて共益目的の協同組合、社会貢献志向の株式会社なども含むことがある。図表9-8はこれらの概念をまとめたものである。ちなみに、本章で述べている企業や組合の協働相手としての地域NPOとは、狭義のNPO法人および任意のボランティア団体を含んだものを指している。JHCNPのサラモン教授によるNPOの定義とは①組織としての体裁があること②非政府・民間組織であること③利潤を分配しないこと④自己統治していること⑤自発性があることである（『NPO白書2007』）。

図表9-8 NPO概念図

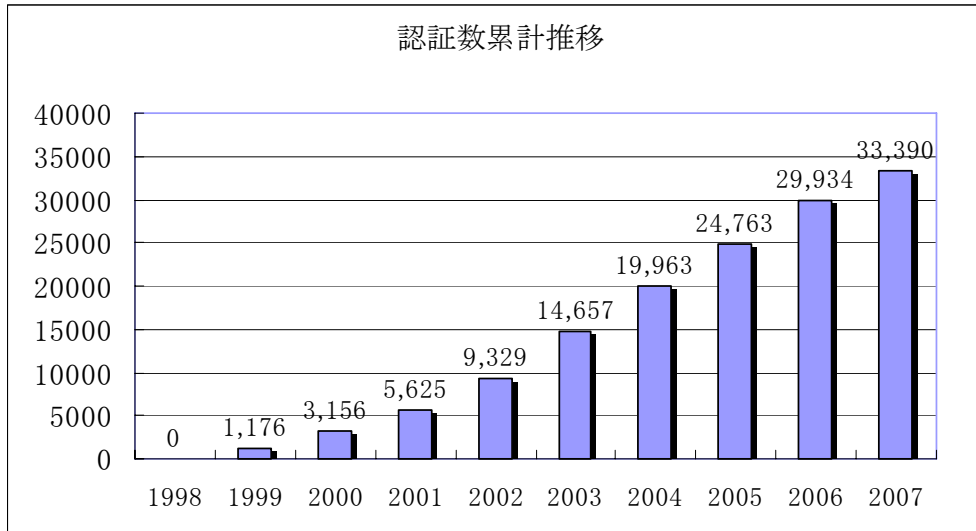


(山内(2007)「岐路に立つ日本のNPO」から筆者作成)

⁵ Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Projectの略で、非営利セクター国際比較プロジェクトとしてジョンズホプキンス大学のサラモン教授、アンハイヤ教授らが行っている。

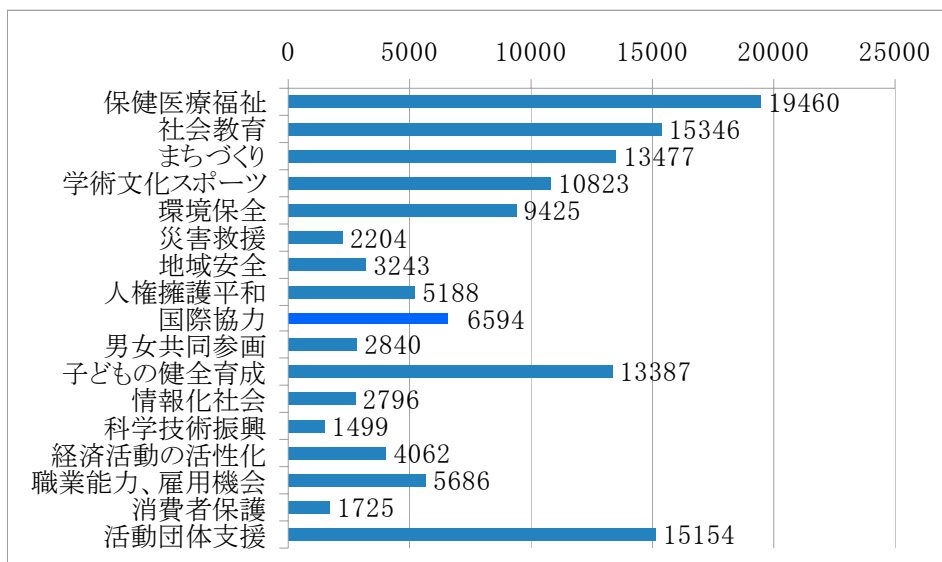
ところでNPO法の正式名称は特定非営利活動促進法であるが、特定非営利活動とは何かというと、公益的とみなされる17分野の活動を指す。法律により特定された17分野の活動を行う組織がNPO法人である。図表9-9は1998年に制定されて以来認証されたNPO法人数の推移を表したものであり、図表9-10はその活動分野別法人数である。

図表9-9 NPO法人認証数累計推移



(内閣府NPOホームページより作成)

図表9-10 NPO法人17活動分野別数



(2007年12月末現在33,390法人の定款登録分野別 (1法人複数登録あり)、内閣府NPOホームページより作成)

日本のNPO法人を理解するには、NPO法で規定されている内容を知っておく必要がある。さきに述べた営利を目的とせず、利潤を分配せず、法で定めた17の特定分野の活動を行うことに加えて、不特定かつ多数の者の利益を図ること、社員の資格の得喪（すなわち入会や退会）に不当な条件をつけないこと、宗教活動や政治活動をしないこと、暴力団の統制化ではないことがあげられる。また、組織の透明性を確保するための、厳しい条件が付されている。10人以上の社員、3人以上の理事、1人以上の監事を有すること、報酬を受ける役員が1/3以下であること、役員のうち同一親族が1/3を超えないことなどである。これらの条件は、弱小なNPOにとっては非常にハードルが高くなっている実態も指摘され、NPO法施行後10年が経過したことを機に、法改正の動きも出てきている。また、許認可ではなく届出制でもなく、内閣府や都道府県が認証する制度であり、行政の裁量の余地が少ない。書類の形式さえ整っていれば一定期間経過後認証されるようになってきている。従って、これをあまり理解していないマスコミなどでは、NPO法人の不正が起こったとき、国の責任で許可を与えたかのような報道がされることがあるが、認証のための実態調査などは行われていない。それは、市民の自由な社会貢献活動を促進するために設けられたために、許認可の形をとっていないからである。当初はさらにゆるやかな届出制の案が出ていたが、オウム真理教事件が影響して認証制度となった。昨今、NPO法人による不正行為も多くなっているが、NPO法人だからといって無条件に善意の解釈を行うべきではないとの心構えが必要といえよう。NPO法人には情報開示が義務付けられており、透明性は確保されていることになっている。近年、不認証や解散数が多くなっているが、不認証については経過的な書類の不備による再申請対象分であり、解散は不正行為による取消ではなく、零細NPOの自然消滅によって、義務とされている収支報告がなかったために抹消されるケースが大半である。

このように、NPO法で細かく規定されているNPO法人が、地域の中でさまざまな分野の活動を行っているのである。まず大前提として社会貢献活動を行っている組織であり、Not for Profit, But for Missionを掲げている。潤沢な資金力によってではなく、人と人とのつながりや、蓄積してきたノウハウによって活動を維持しているといえよう。ほとんどのNPO法人の経営は零細で、人手不足であるようだ。企業や組合が、従業員のパイプ役になることによって、活動自体が活性化する可能性もある。共に地域を豊かにし、人々の暮らしを豊かにするために手を組む相手として注目される所以であろう。

6. 地域活動における労働組合の役割

企業のステークホルダーとしては顧客に次いで従業員があげられているが、今後は機関投資家、個人投資家を重視する割合が高まる一方でその比率がやや低くなっている。しかし、組合にとってはまず第一に従業員であることは間違いない。従業員のWLBを実現するためには、賃金、時短交渉のみではなく、安全で豊かな生活基盤の確保のための地域社会とのつながりにも配慮が必要であろう。企業がCSR活動の一環としての地域社会貢献活動を推進するとき、労働組合も従業員の地域活動支援の立場で参画するべきではないだろうか。労働組合は従業員の生活を守るだけではなく、社会改革や福祉活動の担い手でもある。労働組合にはもともと社会貢献活動の旗手としての資質があり、地域社会と従業員との橋渡し役としては、事業収益や企業PRが優先とみなされる企業経営の立場より、労働組合の方がふさわしいかもしれない。ところが、今回の企業へのヒアリングでも一部行われてはいたものの、社会貢献活動における労使協調実践の内容の殆どが寄付活動協力などに限られている。また、組合は組合員の自主活動で、企業のCSR推進部署は業務として社会貢献活動を行っており、それぞれの企画を共有していないことが多い。デンソーのNPOとの協働についても、企業側からのアプローチやCSR推進担当スタッフの人脈による連携はあるが、実行しているプロジェクトに対してNPO側から参加の申し入れはないという。地域NPOにとっては、デンソーという名前の敷居が高いのではないかと推測していたが、窓口が労働組合であったらどうであろうか。福井(2005)は社会運動的機能の担い手である労働組合と、市民活動の担い手であるNPOとはその存立基盤が類似しており、共益か公益かという相違はあるが、共に社会的機能を果たすと述べている。福井の論文は組織内フリーライダー対策あるいはコミュニティ・ユニオンの文脈で書かれたものであるが、地域社会に根ざした活動をしているNPOと協働して、従業員の地域活動支援を行う可能性も高いのではないかと思量する。具体的には、まず組合が自社内のCSR推進部署と連携することが重要であり、地域NPOとのパイプ役となるべきではないだろうか。また、企業グループの組合組織が合同で活動することも可能であり、企業の枠を超えた地域ユニオン結成、既存の連合組織によることも考えられる。日本労働組合総連合会が、『How To 地域自主福祉ネット』として展開の手引きを発行しているが、労働福祉団体との地域での支えあいの基盤作りとして、NPOなどとのネットワーク拡大を提案している。また、京都労働者福祉協議会は労働組合、労働金庫、全労済、生協などの団体加盟の組織で構成されているが、職域を超えた地域活動・市民活動に参加するようになったという。以前は多くの企業で組合が主催する家族参加イベントなども数多くあったが、現代ではそのようなことも少なくなっている。従来から行われていたライフサポート的な福祉サービスのみでなく、ライフステージごとの社会参加活動という視点で、独身者、子育て中の家族、定年を控えた中高年者などが、生活基盤である地域での居場所づくりに向けた地域活動ネットワークを構築していくことは、WLB実現のもうひとつの視点であり、労働組合にとって新しい使命であるといえるのではないだろうか。

おわりに

本章では、雇用者のWLB実現のもうひとつの視点として地域活動を取りあげた。雇用者の就労実態からは、有業であっても社会参加比率が低いわけではなく、企業規模による社会参加比率の差異はほとんどないことが確認されている。職業別にみた就業時間の長短によることが参加比率に影響しているが、就業環境がある程度満たされている層より、仕事に忙殺されているからこそ、仕事以外の生活を望む意識があることが見られた。

また、一方で、企業の従業員に対する支援状況をみると、近年地域貢献活動促進運動に力を入れる企業が増え、NPOとの関係を重視する傾向が強まってきていることがわかる。なぜ、地域活動が重要なのかということについて、SCという概念に基づいて考察を行った。社会参加率の高い地域社会では、人と人とのつながりによるSCが豊かであり、暮らしやすさが高まる傾向にあることが研究結果として報告されている。雇用者の生活基盤である地域社会の活性化は持続可能な企業活動にとって不可欠であり、企業が雇用者の地域活動支援を行うことの重要性が指摘される。このような状況のもとで、企業はどのような地域活動を展開しているのかを探るために、デンソーへのヒアリングを行った。ヒアリングさせていただいた担当者は、たまたま組合専従経験があり、社会貢献活動を担当している方であった。従業員のWLB実現のためにも地域活動を展開していきたいという。ここで、改めて地域についての定義を考えてみると、単に地域密着企業であるとか、その地域に住んでいる従業員だからということではないかもしれない。都心にオフィスがあっても、海外や国内に転勤していても、生活する場としての、自分にとっての地域と捉えるべきであろう。都心にも活動の場はあり、海外でも近隣との関係は大切である。さらに、本章では特に取り上げなかったが、地域社会回帰が難しいとされる中高年の退職後の居場所においてもさまざまなネットワークの形態がある。重要なのは、就業中からの社会参加意識であり体験である。そのための支援を、組合が企業やNPOと連携して行うことがWLB実現のためのもうひとつの使命であるといえるのではないだろうか。

参考文献

- 深谷絢一「地域社会と共存しながらグローバルにCSR展開」、『NPOジャーナル』vol. 22、2008年8月。
- 福井祐介(2005)「日本における社会運動的労働運動としてのコミュニティ・ユニオン—共益と公益のあいだ」『大原社会問題研究所雑誌』No. 562. 563、2005年9・10月。
- 北海道知事政策部アカデミー政策研究(2006)『ソーシャルキャピタルの醸成と地域力の向上』
<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/ts/sum/academy/17academy/sc/mokuji.htm>
 2008年9月6日閲覧。
- 橘川武郎・連合総合生活開発研究所編(2005)『地域からの経済再生』、有斐閣。
- 岸田眞代編著(2007)『CSRに効く! 企業&NPO協働のコツ』、風媒社。
- 宮川公男・大守隆(2004)『ソーシャル・キャピタル』、東洋経済新報社。
- 内閣府国民生活局委託調査(2003)『平成14年度 ソーシャル・キャピタル：豊かな人間関係と市民活動の好循環を求めて』
- 内閣府(2005)『NPO(民間非営利組織)に関する世論調査』
<http://www8.cao.go.jp/survey/h17/h17-npo/index.html> 2007年7月閲覧
- 内閣府国民生活局『平成19年度(2007)国民生活白書 つながりが築く豊かな国民生活』
http://www5.cao.go.jp/seikatsu/whitepaper/h19/10_pdf/01_honpen/index.html
 2008年9月6日閲覧。
- 日本経団連社会貢献推進委員会編著(2008)『CSR時代の社会貢献活動』、日本経団連出版。
- 日本労働組合総連合会(2006)『HOW TO 地域自主福祉ネット』
- 大沢真知子(2008)『ワークライフシナジー』、岩波書店。
- Putnam, R.(2000) *Bowling Alone : The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster.
- 連合総合生活開発研究所(2007)『第14回勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート調査報告書』
- 山内直人・伊吹映子(2005)『日本のソーシャル・キャピタル』、NPO研究情報センター。
- 山内直人・田中敬文・河井孝仁編(2007)『NPO白書2007』、NPO研究情報センター

第 III 部

企業・職場実践例 アンケート結果紹介

株式会社NTTデータ

企業属性（2008年3月末現在）

業 種	IT産業
事業内容	システムインテグレーション事業、ネットワークシステムサービス事業、その他これらに関する一切の事業
従業員数	8,550名（男性7,399人、女性1,151名、正社員のみ）
女性比率	13.5%
平均年齢	男性36.6歳、女性31.0歳

はじめに

NTTデータでは、柔軟な働き方に関連した施策として、テレワーク（在宅勤務）、フレックスタイム制度（コアタイムは10時～15時、1,000名程度が利用）、短時間勤務制度（7時～19時の間で、4時間、5時間、6時間の労働時間を選択）などを制定している。裁量労働制は導入されていないが、労働組合との協議の上で、従業員が裁量をもって働ける業務に限定してトライアル（試行）を開始したところである。

一方、育児休職制度の期間は3年間となっている。年間70～80名が取得しているが、1年程度の取得者が多く、そのうち男性の取得者は数名である。また、有給休暇の取得については、1日単位だけでなく、2時間単位、半日単位でも取得できるようになっている。

以下では、2008年2月から同社で本格導入され、注目を集めるテレワークを中心に考察する。

1. テレワーク導入の背景とトライアル期間の設置

（1）テレワーク導入の背景と推進体制

同社のテレワークは、ボトムアップで一般社員の提案から始まったことが一つの特徴である。2005年秋に、大企業病を克服して社内を活性化するために、経営陣が「役職に関係なくやりたいこと」を社員から募ったところ、テレワークが提案された。

テレワークが提案された背景として、より女性が生き生きと働くために、いくつかの課題があったことがあげられる。具体的には、全社員に占める女性比率は1割強に留まり、女性の勤続年数は約8年と、男性の勤続年数（約14年）の半分程度となっていたことなどである。10年、15年と勤めて高いスキルをもつのに、子どもが小学生になると「働き続けるのが難しい」と辞めてしまう女性が多かった。

そしてテレワークの提案は、「新・行動改革ワーキング・グループ」の一つとして役員承認を受けた。様々な部署から有志10名が集まり、「ワークライフバランス・ワーキンググループ」が組織され、推進母体となった。メンバーは全て兼任であり、基本的には毎週水曜日10時～12時に集まって、情報収集や社内調整などを行った。

なお、2008年2月にテレワークは社内の正式な制度となった。これに伴い、ワーキング・グループの活動は、人事部内に新設されたテレワーク事務局に引き継がれ、それ以降、テレワーク事務局が運営組織となっている。

テレワークの本格導入に至ったのは、準備段階から人事部や経営企画部など他部門がアドバイザー・メンバーとなって、ワーキング・グループの活動をサポートしてきたことが大きい。例えば、労務規程の作成、セキュリティの確保の方法等に関して検討を重ねた。また、社内説明会においては、経営企画部や人事部の主催として、オフィシャルに推進している姿勢を示した。

(2) トライアル期間の設置

2008年2月の本格導入前に、1年半の「トライアル（試行）期間」が設けられた（図表）。

(図表) トライアル期間と応募者数

トライアル期間														本格 導入	
第1期			第2期			第3期			第4期						
2006年						2007年						2008年			
7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8~12月	2月~	
第1次募集:110名 男性 44名 女性 66名 うち管理職 12名									合計167名 男性 68名 女性 99名 うち管理職 18名					全社員 申請 可能	全社員 申請 可能
			第2次募集:24名 男性 13名 女性 11名 うち管理職 5名			第3次募集:12名 男性 4名 女性 8名			第4次募集:21名 男性 7名、女性 14名 うち管理職 1名						
			検証・ 見直し			検証・ 見直し			検証・ 見直し						

(資料) NTTデータ『NTTデータのテレワーク（在宅勤務）』（2007年12月11日）を参考に作成。

トライアル期間中は3ヶ月程度を1期間として、期間が終了するたびに利用者や上長に対してアンケート調査やヒアリング調査などを実施し、課題抽出と対策の検討を行った。例えば、トライアル期間当初は「利用申請は希望日の2日前までに行うこと」と定められていたが、利用者から「前日申請も認めてほしい」という要望があり、次のトライアル期間で検証し、見直されていった。

なお、利用希望者の募集は、第4次まで追加的に行われ、最終的には合計167名がエントリーし、テレワークを利用した。

2. 現行制度の枠組み —2008年の本格導入以降—

(1) テレワーク申請を行える社員

テレワークにエントリー申請できるのは、全社員（管理者、男性社員を含む。ただし、育成社員を除く）となっている。育児や介護の支援が必要な社員に限定されていないのが、特徴の一つである。

なお、トライアル期間の当初は、利用対象者を「育児・介護等で仕事との両立支援が必要な社員に限定してはどうか」という意見と、「全社員を対象にしてはどうか」という意見があり、育児・介護などで仕事との両立支援が必要な社員に限る「Aパターン」と、誰でもエントリー申請できる「Bパターン」を設けて、事業本部等の組織ごとにどちらかのパターンを選択できるようにした。その後、検討を重ね、2007年8月からは全組織において育児・介護の要件を外して、全社員を対象としている。

(2) テレワークの利用可能日数

テレワークの利用可能日数は、原則、月8日を上限としている。これは、テレワークに対応可能な業務を洗い出し、平均値として設定した結果である。

(3) 事前申請とテレワーク当日に行うべきこと

テレワークの利用にあたっては、利用希望日の前日までに「テレワーク承認通知書」に必要事項を記入して、直属の上長の承認を得なくてはならない。

また、テレワーク当日は、始業時にメールあるいは電話で始業開始を上司に連絡しなくてはならない。また必要に応じて、同僚にも連絡をする。日中、問い合わせ事項が発生した場合には、メールあるいは電話で適宜行う。そして終業時には、同様に終業の連絡を上司に行う。なお、テレワークでは働き過ぎを防止するため、原則として、時間外勤務、深夜勤務を実施しないことになっている。

このように、自宅で仕事を行うという点を除けば、会社で業務を行うのと同様の環境を作っている。テレワークだからといって既存の規定やルールの変更を極力行わないようにしている。

(4) セキュリティの確保

テレワークの導入にあたり、最大の課題はセキュリティの確保であった。セキュリティを脅かす具体的なリスクを洗い出して、専門組織と一緒に対応を検討した。

具体的には、シンクライアントの導入、紙媒体の全面禁止、個人情報・厳秘情報の取り扱い禁止、研修を通じたルール運用の徹底、などを行った。

まず、「シンクライアント」とは、PC（会社貸与で自宅で用いるPC）に最低限の機能しか持たせず、会社のサーバ側でアプリケーションソフトやファイルなどを管理するシステムである。つまり自宅で操作するのは、会社のサーバ内にある情報であり、画面イメージのみが自宅のPCに転送される。自宅のPCは情報を保持できないので、万一自宅のPCが盗まれても、情報は盗まれない。また、自宅から送信される情報はすべて暗号化されている。

また、テレワークでは紙媒体の使用が一切禁止されている。この点、紙媒体を使えないと業務に支障がでるので、「持ち出す紙媒体を明示して上長の承諾を得れば、その情報に限って自宅に持ち出せるようにしたらどうか」という要望もあった。しかし、セキュリティ確保の観点から引き続き、紙媒体の使用は禁止されている。

さらに、テレワーク中は、個人情報及び厳秘情報の取り扱いが禁止されている。だが、「社員の業務目標の設定や、上司による評価など、テレワークに向くインハウス個人情報業務を取り扱えるようにしてほしい」という要望があった。そこで、検討の結果、本人または部下に関する個人情報については、社内のWEBシステム上でのみ取り扱えるようにしている。

この他、10分以内の離席時はスクリーンロックを掛け、10分以上の離席時にはPCをシャットダウンすること、作業場所への家族の立ち入り禁止、なども規定されている。

また、テレワーク実施前にチェックリストを用いて利用希望者本人及び上司に確認し、セキュリティ管理を徹底している。

(5) テレワークに伴うコスト

会社側は、利用者に貸与するテレワーク用PCと、シンクライアント用の接続ソフトウェアの費用を負担する。一方利用者は、通信費や光熱費を負担することとしている。

(6) テレワーク利用者に対する評価

テレワークの利用如何に関わらず、評価期間中にあげた成果・業績（アウトプット）と、それに至った行動（プロセス）に基づき、評価が実施される。

3. テレワークの利用状況と効果

(1) 利用状況

2008年の本格制度化以降、テレワークへのエントリー申請を行い、承認を受けた社員は200人強いる。先述の通り、トライアル期間の第4期には合計167名がエントリーしていたため、本格導入後、エントリーしている社員数は増加している。

では、どのような社員がエントリー申請したのであろうか。この点、トライアル期間中のエントリー社員167名から探ると、男性68名、女性99名となっている。当初の予想よりも男性社員の応募が多かった。このうち18名は管理職である。

また、職種別にエントリーした人の割合をみると、本部スタッフ44%、営業24%、開発16%、研究開発13%、その他3%となっている。全社員に占める職種別構成比と比較すると、開発職ではエントリーした人の割合が社員構成比よりも低く、研究開発では高い。テレワークを導入しやすい職種と、そうでない職種があると考えられる。

（２）効果

テレワークの利用社員に対するアンケート調査では、全利用者の98.7%が「通勤に関する負担が少ない」と回答し、「家族とのコミュニケーションが取りやすい」同66.2%、「仕事の創造性が向上する」同66.2%となっている。全体的に利用者のテレワークへの評価は高い。

家族との関係では、子どもに「行ってらっしゃい」と「お帰りなさい」を言えるようになったことや、PTA活動に参加する人が増えたことなどがあげられている。特に、同社では2時間単位で有給休暇を取得できるので、それとテレワークを組み合わせることにより、授業参観に出席し、その後在宅勤務に戻るといった働き方が可能になった。

業務に与えた効果としては、在宅勤務でも上司が管理できるように「仕事の見える化」（作業項目の明確化、上司との共有）を進めた結果、生産性及び効率性が高まったことなどが報告されている。また、上司とアウトプットについて事前確認を丁寧に行なうようになったことから、目標遂行に向けた意欲が高まったことや、静かな環境で仕事に集中できることなどが報告されている。

4. 労働組合の関与

（１）テレワークについて

労働組合として、テレワークを支援している。具体的な取り組みとしては、トライアル期間中、労働組合は利用者にヒアリングを行って、その結果を会社に伝えている。全体として、利用者はテレワークを歓迎している。今後、利用者からの意見を集め、より利用しやすい制度にすることが重要になると考えている。

（２）裁量労働制について

2年ほど前に、会社から組合に対して裁量労働制導入を提案した。労働組合としては、裁量労働制は長時間労働を助長する恐れがあるので「長時間労働の是正が先ではないか」と話した。その後、人事部と労働組合で論議を重ね、現在では、労働者が裁量をもって働ける業務に限ってトライアルを開始することになった。

労働組合としては、裁量労働が始まっても、労働時間を計測・管理して、社員の健康安全を損なわないようにしたいと考えている。

（３）労働時間短縮について

メンタルヘルスなど社員の健康・安全を守るために、労働時間短縮に向けた働きかけを会社に行ってきた。

例えば、年度後半にプロジェクトの業務量が増えて、36協定を維持できない可能性があれば、プロジェクトの管理者（部長クラス）を呼んで、業務改善の警告を行う。管理者には、業務量の調整や要員補充など具体的な対策を立ててもらおう。こうした働きかけの前提として、労働組合独自に組合員の時間外勤務の把握などを行っている。

会社としても、メンタルヘルスが業界として大きな問題になっていること、業界ナンバーワン企業としての姿勢を示す必要などから、労働組合の要請に応えている。

5. 今後の課題

トライアル期間を設けて検証見直しを繰り返したことや、既存のルールの変更を極力避けたことなどによって、テレワークの導入は円滑に進んできた。

今後、利用者拡大に伴って、運用が課題になると思われる。例えば、部署内で自己管理できる部下にはテレワークを承認し、管理できない部下には承認しないという運用は行いにくい。こうした課題について、ルール化や部門内で判断することを検討している。

また、テレワークは「仕事の見える化」を促して、管理職が在宅で働く部下を管理できることが前提となる。しかし部署によっては、中間管理職の配下にいる部下数が40～60名に上るところもある。上司が管理できるように部署を適正規模にすることが求められている。さらに管理職は、プロジェクトの中で部下とアウトプットをすり合わせ、進捗状況を管理することが役割である。部下とのすり合わせが理想どおりに進んでいない面もあるので、日頃からのコミュニケーションが必要だと考えられる。

ヒアリング実施日：2007年12月11日

話し手：公共ビジネス推進部

人事部

NTT労働組合データ本部事務局長、交渉部長、交渉部執行委員

聞き手：藤森克彦（委員・記）、千葉登志雄（事務局）

小売業A社

企業属性

業種 流通・小売業

企業全体の従業員数 約125,000人（男性 約29,000人、女性 約96,000人）

（社員 約15,000人、パートタイマー 約83,000人、アルバイト 約13,000人）

平均年齢 40歳（男性 42歳、女性 36歳）

女性の活用状況

3年前から、女性の役職就任の数値目標を設定しており、管理職における女性比率の目標は、部門責任者（主任）が5割、管理者は3割である。現在、各売り場の部門責任者は3割～4割が女性となっている。

はじめに

同社では、ワーク・ライフ・バランス施策として、時間短縮型勤務制度を導入し、育児・介護と仕事の両立を図っている。また、7割がパートタイマーという従業員構成もあって、社員・パートタイマー共通の登用制度や教育機会を適用することでパートタイマーのモチベーションを高め、活用するといった正規・非正規の壁を乗り越えたダイバーシティ施策とワーク・ライフ・バランスの両立という難問に挑戦している途上である。今回、パートの意欲を高める人事制度等に着目し、ダイバーシティとワーク・ライフ・バランス両立に向けた同社の課題や現在の取り組みについて、ヒアリングを行った。

1. ワーク・ライフ・バランスに関する人事関連施策の内容と実施状況について

同社では、育児休職を取る従業員が比較的多く、産休、育児休職、育休明けに時間短縮型勤務というパターンが多い。社員だけではなく全従業員が対象になっており、現在は約250人が取得している。育児休職は第一子が満3歳まで、第二子以降は1年6箇月もしくは子どもが1歳を超えて4月20日を迎えるまでの長い方を最長期間としている。

いわゆる育児勤務は、もともと1日の労働時間が短いパートタイマーは対象としていないが、フルタイマーは社員であるかどうかは問わず取得可能である。期間は中学校入学まで取得可能で、現在は約280人が取得している。育児勤務には2つのパターンがあり、1時間、2時間、3時間短縮の時間短縮型と時間帯制限型のフルタイム勤務型がある。処遇は、労働時間で案分している。

また、育児休職は3年間取得可能だが、むしろ早期に復職してもらうことが大事であり、復職するための体制づくりに重点を置いている。

店舗は全国で400店あり、社員の9割が店舗で勤務している。社員には店舗間の人事異動がある。人事異動範囲は転居を伴う異動と転居を伴わない範囲の2つの勤務地選択制度がある。転居を伴う人事異動のある人であっても、個人や家族の問題により、一定の期間、転居を伴う人事異動を免除される制度がある。

2. パートタイマーの働き方の見直しについて

①職務編成と配置

店舗の規模によって異なるが、各店の正社員比率は15%~20%程度である。

パートタイマーは、育児や介護を前提に、働ける時間の範囲で契約しているため、ワーク・ライフ・バランスのとれた働き方といえる。同社では出勤日の調整は、1箇月単位の勤務計画表を作成する際に行っており、子どもの参観日といった事前に把握できる予定は、そこで調整する。急に、パートの一人が家庭の事情等で休む場合、シフトより1時間早く出勤したり、部門責任者が作業に入ったりというように、売り場のチームで穴埋めをする。

パートタイマーであってもモチベーションは高く、短時間パートタイマーであっても、自分が職場の一員だという意識を持っており、急に休むとチームや職場に迷惑をかけることをわかっている。また、ローカルで働いているため、会社への帰属意識よりもむしろ働いている店舗への帰属意識の方が一般的には高い。

②人事制度

2004年、パートタイマーの人事制度を改定し、社員とパートタイマーの資格制度を統一した。社員の経営幹部層は職務等級だが、組合員層は職能資格制度をとっている。昇進試験には、年功的な制約条件はなく、育休復帰直後であっても受験可能である。

基本フレームは、社員であろうがなかろうが、能力・成果・意欲で役割・仕事を決定し、役割・仕事で処遇を決定していく仕組みに変えること。役割・仕事基準の処遇と機会の均等を図る人事制度とするために、従業員区分による役割や期待の違いを一切なくすとともに、従業員区分による教育機会の違い、資格登用機会の違いなどを一切なくすことにした。それによってパートタイマーも社員と同じ教育を受け、同じ登用試験を受けることができるようになった。なお、パートタイマーが主任相当の資格（部門責任者）に昇格する場合は、フルタイム勤務が要件となる。従って、労働時間が短いままの主任相当の資格への昇格には限界があるのが実情であり、ジョブ・シェアリングというしくみには到達していない。

なお、パートタイマーから正社員への転換制度は、2004年より実施され、これまでの制度利用者は毎年30~40人となっている。

③人材育成

前述の通り、OJTや技能教育、OFF-JTについては、社員もパートも同じ教育体系となっている。入社後3日間は、オリエンテーションにおいて、同社の社会的意義や存在価値、そこで働く自分の存在価値についての教育を受ける。倫理綱領、行動規範研修については入社後繰り返し実施している。

3年前より、改善・工夫・知恵・経営の参画によってチームを強くしたいという思いから、小集団活動を復活した。この活動により、自分の提案や工夫が現実になった、それによって売り上げが増えたという小さな成功体験を得る機会になっており、社員・パートタイマーのやり甲斐向上にもつながっている。

3. 部門責任者の働き方見直しについて

①人事評価について

部門責任者への人事評価の柱は、目標管理（MBO）である。評価の内容は、売上、利益管理といった財務的指標だけではなく、何人の部下を次の資格に登用したかといった人材育成に関するもの、あるいは労働時間コントロールや生産性の向上を目標に入れることもある。人事評価の結果は、昇級や賞与に反映する。

②人材育成スキルの強化

部門責任者クラスに対する教育は、業績の向上につながる実務教育にやや偏重していたため、組織の維持や部下の育成といった面での教育がここ10年くらい不足していた。部門責任者教育については、この部分への教育の傾斜を図っている。

このように変化したのは、競争の激化の中で、他社との競争力を増すには、コミュニケーションや教育といった人材づくりの重要性を再認識したことがきっかけである。店舗における人材力の源泉であるパートタイマーこそが基幹戦力であり、パートタイマーへの教育や雇用管理の見直しを始めなくてはならないとあらためて考えるようになった。

現場への教育は、全国4つのエリアにある事業本部の人事部が担当している。本社では、事業本部が動きやすい仕組みづくりやメニューの提供を行っている。

③代行者の育成

営業時間が長い中、売り場づくりや一日の作業指示、お客様からの苦情処理等の役割を担う店舗の部門責任者にとっては、職場のチームの中に自分が不在時にきちんと任せられる人、代行できる人材をいかに育てるかがポイントになっている。現在、代行者を認定する代行（部門責任者代行）制度を組織で整えることを通じて、部門責任者の総労働時間削減に取り組んでいる。

営業時間が朝9時～深夜23時という職場環境の中、仕事の情報共有が困難という問題がある。これには、部下に対し、情報を整理し、プライオリティを付けた上で、目的を明確にするといったコミュニケーションの工夫で対応している。

4. 労働組合の取り組みと職場の課題

①労働組合の取り組み

組合では、2004年より、子育て中の人が集まって、自分たちの悩みや今後のことについて話をし、相談する場を持っている。また、労使主催の「女性輝き推進委員会」では、労働時間や両立支援、育児・介護など女性が直面する課題の洗い出しを行い、優先的に改善すべき点について2006年に答申を出した。答申の結果、ポジティブアクションへの配慮や子育て中の女性の仕事との両立支援という方向に職場の雰囲気が変わってきた。また、重要職に任用される女性やプロジェクトを担当する女性も増えている。

パートタイマーの組合員からは、労働時間の長短にかかわらずもっと積極的に仕事に向き合いたいし、もっとチャレンジしたいという声がよく聞かれる。2004年にパートタイマーから正社員まで

を同一の資格制度とした人事制度が導入されたことや、同時期のパートタイマーの組織化により、以前よりもパートタイマーの意見が数多くあがるようになってきている。一方で、いわゆる「パートタイマー」という一般的な観念も根強くあり、パートタイマーで働く期間もキャリア形成のひとつとは捉えにくいという課題があることや、チャレンジ志向が強い場合でもこれまでスローなキャリアを形成してきたので自己動機付けが難しいという悩みが出た。そこで、2007年からパートタイマー向けのライフキャリアセミナーの開催を始めたところである。

労働組合の目標は働きがいを高めることであり、働きがいとは自分で進んでいろいろなことをやり、成果を上げて認められていくことである。組合では、店舗ごとに店舗全体で仕事について考えようといった運動を行っている。また、組合の活動として、ミドルエイジキャラバンというセミナーを開催し（毎年100人程度の受講申込あり）、人生の折り返し地点で自分の人生を考える機会を提供している。セミナーは、組合員であればパートタイマーも対象となる。

本部・支部（店舗単位）の役割としては、本部では方針コンセプトを決定し、支部では主体的に方針の具体化について協議するという支部の自主性を尊重した分権的な構造を取っている。

職場では、人と人をつなぐハブになる人がおり、労働組合の場を通じて、そういう存在が発掘されてくるケースがある。今、早番は17時に退社し、遅番は14時に出社する勤務体制のため、お昼休みも一緒に過ごせず、勤務時間内に自然に顔を合わすことが難しい。そのため、ミーティングを行うための工夫が必要である。組合の集会は、1日に3回開催するといった工夫で対応している。放っておくと会えない状況なので、意図的に顔を合わせる仕組みを作らなければならないと考えている。店単位では、1年に1回程度、勉強する場、交流する場ということで、取引先の工場見学などを実施している。同じ店舗で違う働き方をしている人たちが一緒に集まるということをやらないと相互理解が十分とれないため、できるだけそういった機会を持つように心掛けている。

②ワーク・ライフ・バランスに関する意識

労働組合単独というよりも、労使の話し合いの中でワーク・ライフ・バランスの取り組みを行ってきた。

この1年間の目標は、店舗単位の支部長にワーク・ライフ・バランスの意味合いを主体的に考えるよう意識改革を行うことである。

③長時間労働削減等への労組の取り組み

正社員として働き続けられる人は、強弱はあるが、男女問わず転勤できて、いつでも働けて健康な人になっている。長時間営業店舗の場合、勤務時間以外でも会社は営業していることから、仕事の相談を受けることもあり、完全なオフという意識になりにくい。組合としては、仕事をするために休むという生活パターンに陥ってしまい、それが創造性や効率、生産性に悪い影響を及ぼしているのではないかという点を危惧し、自分でどういう生き方をするかということを一人一人が考える取り組みを行っているところである。

長時間労働の問題は男女関わらず課題となっている。数字で計上されている残業時間は月20時間

であり、流通業界の中では時短に取り組んでいる方という認識である。

現在、子育て中の女性店長はいない。これは、託児所が土日休みというように、社外インフラが小売業界向けに整備されていないという環境も大きい。副店長では子育て中の女性が1～2人いるが、統括マネジャーで育児勤務制度を使っている人はいない。こうした問題の対策として、仕事や組織の見直しが必要であり、現在具体案を検討中である。

④小規模店舗の課題と対策

小規模店舗では、部門ごとの人員が少なく、大型店と比較するとバッファ（緩衝）が持てないため、部門責任者が広い部門を担当するなど守備範囲を広くしてやり繰りを行っている。横断的にフロア全体でサポートする仕組みが欠かせない状況である。

5. 現場管理者へのヒアリング結果

①管理者の所属する職場の特徴

全従業員200人程度、社員26人の比較的小規模の店舗である。

②制度を円滑に運用するための現場の工夫

月給勤務者（有期契約者含む）には10日間の長期休日が年2回設定されているため、現場では部門責任者不在でも業務が行える状況になっている。何らかの事情で不在になっても、周りの部門責任者がカバーできるような体制を意識してつくっている。

パートタイマーが休暇申請時、「この日休みを取りたい」と言うと、お互いに「頑張ってその日までに仕事終わらせてね」、「残った仕事は引き継ぐよ」と言い合える環境である。

他の人の仕事を代行することは比較的容易である。自分の仕事以外の情報を知っていることが求められるし、横断的に他の売り場を手伝うこともあるため、ある程度の内容は理解できている。それぞれ個人が明確に仕事を分担しているが、グループの誰が何をやっているかをある程度把握できている。

CS（カスタマーサービス）主任という仕事上の立場と組合役員を併任していることもあり、「何か困ったことはない？」という声掛けを行うようにしている。顔を見て、元気がない表情をしていたり、休んでいるという話を聞くと、「大丈夫だった？」という声掛けを必ず行っている。職場のコミュニケーションを円滑にする世話役を担っている。

早く仕事を片付けるための一番のポイントは、引き継ぎである。コミュニケーションが取れない時間があるため、全従業員に会社からの連絡を伝えるのは難しい。それについてよく「何も聞いていない」という話を聞くが、「それはお互いに協力し合わないと。聞いてないじゃなくて、自分で情報を取りなさい」といったやりとりをしている。ただ、部門責任者全員がそう考えているわけではないため、引き継ぎノートを使うなりして連絡を取り合っている。

③期待と現実のギャップを生む要因

一日の開店時間は9時～23時、店舗は365日営業しているため、全員で顔を合わせる機会を取ることが難しく、現場からは定休日を望む声も強い。このような中、現場では、月に1回、合同朝礼を

設定して話し合いの場を持ったり、掲示物を活用することで情報伝達の工夫を図っている。

④職場の課題

職場での課題は、決められた契約時間外に働かなくてはならない時があることである。本来であれば、事前に申請した計画休暇を取ることは可能なのだが、職場の一人が病気になると、人手不足のために計画休暇を振り替えなくてはならない事態が生じる。しかし、お互い様という気持ちがあるので、自分や家族の病気が発生した際は、仲間の中でお互い協力して、「この時間出られる？」という声掛けが自然に出来ている。

6. まとめ

店舗でのパートタイマー比率が8割を占める中、パートタイマーにOJTや技能教育といった教育訓練の機会を提供し、社員とパートタイマーに同様の職能資格制度を適用することで、モチベーションを高め、会社の業績向上につなげている。また、営業時間が長いことで必然的に発生する部門責任者不在時には、職場のチームの中に代行者を育成し、情報伝達の仕方を工夫することで対応している。

一方で、コミュニケーションにおいては、営業時間が長時間であるという環境の中で仕事の情報共有をどう行うかという問題がある。部下に対し、目的や背景を抜かして結果のみ伝えてしまうのではなく、情報を整理した上で伝達すること、目的を伝えて説明責任を果たすことが必要となるが、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが取りにくい中でどう改善していくのが課題である。

ワーク・ライフ・バランスについては、労使の話し合いの中で取り組んできたということもあり、今後も労働組合への期待や役割は大きい。

一方、現状の課題も大きい。流通・小売業は、9時～17時勤務で盆暮れ・土日が休みの会社とは違う。ワーク・ライフ・バランスの前提として、土日も盆暮れも夏休みも冬休みも営業活動を行うことで、9時～17時勤務で盆暮れ・土日が休みの人たちに、生活の豊かさを提供することで成り立っている。事業形態と勤務地と働き方はセットであり、現時点では、ワーク・ライフ・バランスといった仕事と生活のバランスまでは到達できず、ワークファミリーバランスに留まる、小売業界あるいはサービス業ならではの超えられない限界があるようだ。

同社では、社員とパートタイマーの壁を基本的に外す人事制度を導入しているが、一方で、社員とパートタイマーの根本的な違いについて、現場から問われる状況も出てきている。例えば、転居できない社員とパートタイマーの違いを、社員は売り場変更や急な残業もあることは当たり前、小売であれば日曜出勤も当然であるという伝統的な日本の正社員観からすると、社員が繁忙日である日曜日でも平気で休むことになれば、パートタイマーからの不満も出てこよう。社員・パートタイマーという区分を超えた新たな社員像までを視野に入れて模索する同社が抱える課題は、社員とパートタイマー、男性社員と女性社員の間を越えた、いわばワーク・ライフ・バランスとダイバーシティの両立という未知なる領域に、他社に先んじて踏み出しているがゆえの悩みだといえよう。

現状では、社員、特に男性社員は仕事に軸足を置いた生活になっている面もあるが、組合として、自分がどういう生き方をするかを一人一人が考える取り組みを行っていることもあり、今後、働きがいや仕事の成果とライフキャリアの両立によって、より一層、現場での改善・工夫・知恵が進展するものとする。

ヒアリング実施日：2007年11月21日、2008年1月9日

話し手：人事本部人事企画部

A社労働組合政策担当

A社S店CSマネジャー

聞き手：千葉登志雄（事務局）、会田麻里子（事務局・記）

株式会社高島屋

企業属性（2008年2月末現在）

事業内容 百貨店事業、通信販売事業

本社所在地 大阪府

従業員数 社員 6,872名（男性3,695名、女性3,177名）

社員以外に嘱託員、契約社員、パート社員が5,436名

社員の平均年齢、平均勤続年数

平均年齢 44.0歳（男性 47.2歳 女性40.2歳）

平均勤続年数 22.8年（男性 25.6年 女性19.5年）

女性の活用状況

百貨店という業態の特徴から女性社員は多く、早い時期から女性が働きやすい環境整備に取り組んできたこともあって女性の定着は高い。近年は、正社員以外の有期雇用社員の活用についても、均衡処遇を意識した取組みを実施している。

1. ワーク・ライフ・バランスに関する人事関連施策の内容と実施状況

（1）制度導入の概要と目的

同社は、80年代から女性を中心に仕事と家庭の両立支援策の充実に取り組んできた。1986年に女性社員を対象とする育児休職制度、女子再雇用制度を導入し、その後90年代以降育児勤務制度、介護休職制度などを企業福祉の一環として位置づけて導入を進めてきた。さらに定年後の再雇用制度導入など社会的な状況変化に対応するとともに、男女共同参画プロジェクトを立ち上げ、これらにより従業員の働きがいややりがいの向上を目指した。

2006年に入社から60歳以降の再雇用までを総合的に捉えた「キャリア形成とキャリア・ライフプラン支援制度」を整備すると共に、ワーク・ライフ・バランスへの取組みが本格的に始まっている。2005年に施行された次世代育成支援対策推進法に対応して、労働組合とも協力しながら行動計画を策定して取組みを進めていたが、育児、介護等の家族的な支援にとどまらない支援の必要性を感じるようになった。この背景には、90年代後半の景気が落ち込んだ時期に新規採用を抑制するなど人員を絞り込む中で、今職場にいる多様な人材の能力を発揮することの重要性が認識されたということがあり、職場での働きがい高めることを意識してワーク・ライフ・バランスの取組みを始めた。

同社のワーク・ライフ・バランスへの取組みは、仕事と家庭の両立支援策を中心としつつ、男性の育児参加の促進、多様な働き方を目指した取組み、健康管理体制の強化、キャリア形成と自己実現に向けた支援、などが掲げられており、こうした取組みがトータルで従業員のやりがいや能力発揮につながると考えられている。

(2) 制度の内容と活用状況

主な制度内容と利用状況は次のとおりである。

- ・育児休職制度：1986年に導入。社員は2歳まで取得可。2005年から有期雇用社員にも適用（1歳6ヶ月まで）。これまでの利用者は約1800名。2007年6月時点で約150名が利用中。2007年から短期育児休業として14日を限度とした有給の休業制度を新設。同制度導入後、男性の制度利用が進んでいる。
- ・育児勤務制度：1991年に導入。小学校4年に達するまで、5つの勤務パターンから選択。2005年から有期雇用社員にも適用。これまでの利用者は約1900名。2007年6月時点で約600名が利用中。
- ・介護休職制度：1991年に休職制度を導入。現在は社員・有期雇用社員に適用。これまでの利用者は、休職制度が約60名（2007年6月時点で4名が利用中）、介護勤務制度が約50名（同3名が利用中）。
- ・ボランティア休暇：2007年に導入。従来からボランティア休職制度があったが、年2日を上限（有給）に、ボランティア活動参加のための短期の休暇制度を導入した。
- ・スクールイベント休暇：2007年に導入。子どもの学校行事に参加するために、年2日を上限（有給）に休暇取得が可能。幼稚園、保育園、小学校に通園・通学している子・孫がいる職員（社員・有期雇用社員）が対象。
- ・リザーブ休暇：年次有給休暇の未取得分を積み立て、「傷病」、「介護（看護）」、「ボランティア」を理由に利用できる制度に、2007年から「育児」、「不妊治療」の事由を追加。年間40日まで1日単位で取得可。
- ・再雇用制度：1986年に女性社員を対象に導入し、1991年には男性社員にも適用。再雇用時に45歳以下で離職期間が10年以内であれば、社員として退職時の資格等級で復帰することができる。

(3) ワーク・ライフ・バランスに向けたアクションプランの策定

2006年にワーク・ライフ・バランスを実現するための行動計画（アクションプラン）を策定した。

主な内容は次のとおりである。

- ・取組みの定着浸透：ガイドブックの作成や全従業員に対する説明会の開催、推進事務局の設置や社外ネットワークの構築など推進体制の強化、働き方の見直しを進めるための意識改革の取組み、など。
- ・能力発揮の阻害要因を取り除くための取組み：新制度の導入、要員体制や運営体制の整備など就労環境整備、健康管理体制の強化、適正な時間管理の推進、など。
- ・キャリア形成、やりがいのある仕事への取組み：公平・公正な評価の徹底など適正な人事運営、キャリア支援体制の強化、など。
- ・次世代育成の視点を踏まえた地域貢献：授乳室・多機能トイレなど顧客のための改装、インターンシップ受入の拡大、ボランティア活動支援、など。

(4) 効果と課題

同社の両立支援制度の整備は80年代から着実に進めてきており、女性の勤続年数は19年と女性の定着に寄与している。また、2007年に新設した有給の短期の育児休業制度により男性の育児休業取得も10人を超え、育児に主体的に取り組む男性も増えている。育児短時間勤務制度については多くの女性が利用しており、現在女性社員の2割弱（育児関連制度＜休職・短時間勤務＞利用者が2割強）が短時間勤務で働いている状況となり、制度が職場に定着・浸透している。また、総労働時間も社員平均で1801時間となっている。

しかし、一方で短時間勤務者は勤務時間を固定して働くために、それ以外の社員で遅番勤務が増えるなど、周囲の社員の負荷の増大も無視できない。制度が整っていることは重要であるが、こうした制度を利用しなくても育児・介護等の家庭責任を含むライフニーズと仕事のバランスが図れるような職場体制が必要であると考えている。

特に、現場のマネジャーの役割は重要であり、目標の与え方や業務分担の方法などについて、限られた要員の中で効率的に遂行するマネジメントを確立することが重要である。

2. 働き方の見直し

(1) 就労管理

業務改善による時間外労働の削減、年次有給休暇の取得促進に取り組み、2006年度の1人平均の年間総労働時間は1801時間となった。年次有給休暇取得日数は平均13.3日、消化率は66.8%である。

時間外労働の削減に関しては、コンプライアンス遵守の立場から推進してきた。たとえば、時間外労働は申請が前提であるという原則に立ち、職場の中で時間外労働を申請した人が分かるように腕章を付けて時間外労働をする、というようなことも行っている。

同社の育児短時間勤務制度は小学校4年に達するまで利用できるために、長期の取得が可能であることから制度利用者が非常に多い。こうした制度利用を織り込みながら正社員の配置や有期雇用社員の活用などの要員計画を立てている。

(2) 報酬・評価

適正な人事評価を進めるためには、目標の設定が重要になる。同社は短時間勤務の利用者が多いが、短時間勤務者についても、要員を「1人」としてカウントする。これについては、実質的な労働時間を反映させたほうがよいという意見もあるが、短時間でも目標をきちんと与えてフルの人員としてカウントするという考え方を重視し、目標を適切に与えて評価することが重要であるとしている。

同社の昇進の仕組みは、昇進試験を受ける要件として資格等級における最低の在籍期間が設定されており、休職期間があるために最低の在籍期間の要件を満たさないと、昇進のチャンスが1年遅れることになってしまう。しかし、前述の短期育児休業制度（14日以内）であればこの問題が生じない（在籍期間としてカウントする）ようになっており、これが男性の制度利用を促進している面もある。

短時間勤務者については、時間短縮分を時間比例で減額して給与を支払う。賞与は時間短縮分より

も減額が少ない仕組みとなっている。短時間勤務の場合は、上記の在籍期間がフルカウントされるので、それが理由で昇進が遅れるということはない。

また、管理職で長期休業や短時間勤務制度を利用する場合には、配慮の意味合いからマネジャーの仕事ははずすようにしている。

（３）健康管理

健康管理に関しては、人間ドック受診補助、専門窓口の設置等によるメンタルヘルス対策等を進めている。健康管理体制の整備は次世代法の行動計画目標にも掲げており、全従業員へのメンタルチェックの実施等、重点課題として取組みを推進していく。

（４）雇用管理

働き方の多様化に伴い、有期雇用社員の処遇改善は、重要な課題となっている。同社では販売部門を中心に多くの有期雇用社員を雇用しており、この層の能力発揮は、組織活性化にとって重要な鍵を握ると考えられている。販売職、スタッフ・サービス職ともに、短時間勤務、フルタイム勤務の有期雇用社員がおり、フルタイム勤務の有期社員から正社員に転換できる制度がある。特に販売職については、一定の基準を満たした社員を上位職に任用し、能力に見合った処遇に努めている。前述のように、有期雇用社員も、育児・介護の支援制度の適用を行うとともに、共済会や慶弔金といった福利厚生に関しても均衡処遇を進めている。

3. 労働組合の関与

（１）制度導入時・変更時の関わり方

同社の特徴として、嘱託員を除く有期雇用社員（契約社員、パート社員等）の約5,000名が、労働組合に加入している点をあげることができる。90年代半ばからこうした職員の組織化を行い、正社員にとどまらず従業員全体の労働条件向上に取り組んできている。

ワーク・ライフ・バランスへの取組みが本格的に始まったのは2006年である。労働組合としては、育児・介護支援、健康の問題、誰もが働きがいを感じ、能力発揮できるしくみなど、労使の間で検討・確認しながら対応を進めてきている。

職場においては、育児・介護を目的とする各種制度が取得しやすいように、労働組合としても主旨・目的等の理解を従業員に促す取組みを行っている。

パート社員、契約社員等と正社員との均衡処遇には注意しており、両者の業務を明確に区分しながら、完全に同じ役割や責任にならないようにしている。正社員と契約社員等を同じ職場に配置する場合には、労働組合としても、確認している。

（２）ワーク・ライフ・バランスに関する意識

仕事と家庭の両立に関しては、職場の中でそれを支援する風土はできつつあり、育児短時間勤務の

利用も増えている。その中で、特に育児関連の制度は、利用者のほとんどが女性であり、男性の中で制度利用が広がらない点が1つの課題である。2つ目の課題は、店舗の営業時間が長いために、短時間勤務者へ仕事をどのように配分するか、という点である。

(3) 長時間労働削減等への労組の取り組み

労働時間短縮については、以前から労使で取り組んできた課題で、現在、正社員の平均総年間労働時間が約1800時間まで進んできた。年次有給休暇の取得促進などの取組みを進めてきた成果であると考えている。労働時間の問題は、特定の職場や個人に長時間労働が偏在している点があり、この平準化を進めることが今後の課題である。そのためには、外部化できる業務、軽量化する業務などの見直しを検討する必要がある。

4. 現場管理者へのヒアリング結果

(1) 管理者の所属する職場の特徴

化粧品売り場で、正社員7名（うち女性6名）、契約社員1名、その他メーカーからの派遣社員が大多数の職場である。正社員のうち2名が、現在、育児短時間勤務（9時50分から15時35分までの勤務パターン）を利用している。

(2) 制度を円滑に運用するための現場の工夫

同社では育児休業等の制度導入の歴史が長く、制度が企業全体で浸透してきていることから、常に休業者や短時間勤務者がいるという職場は多い。企業全体として制度利用への理解は進んでおり、休業者等の仕事を代替することになる周囲の社員から不満等の意見は聞いていない。現状では特に仕事と家庭の両立ということに関しては、周囲が応援をするというような風土があるのではないかと考えている。

同職場も女性が中心の職場であり、育児や介護の制度利用者は多く、マネジャーとしてもそういう制度は積極的に利用してキャリアを発揮してほしいと考えている。そのために、出産等の予定を早めにマネジャーに報告するように促している。

業務遂行にあたっては、基本的に業務は営業時間内に終わることを推進しているが、業種の特徴から顧客の都合で勤務時間内で終わらない業務が発生することもある。そうした場合に、時間内に終わらない業務を他の社員もカバーできるように、役割、業務分担を縦割りではなくて、必ずペアで組み合わせるようにしている。具体的には、職場のすべての業務について主たる担当者とサブ的な担当を予め決めておき、担当者が突発的に業務をこなせない状況になった場合に、必ずその業務を知っている担当がいる、という状況にしている。同社では、年間で10日間連休を2回取る形になっているが、業務の分担によりこうした一定の休暇取得にも対応できている。

(3) 期待と現実のギャップを生む要因、今後の課題

まず、業務代替の仕組みについての問題がある。育児休業や短時間勤務制度利用者が職場で出た場合に、代替要員の手当てがあるケースは少ないために、仕事のやりくりについて現場では苦慮することも多い。同職場では、化粧品を取り扱うことから、化粧品に関する専門知識を習得するためにメーカーの実施する研修等へ社員を派遣することも多く、育児・介護以外の理由でも社員が不在になる頻度が高い。正社員の人数が限られている中で、多様な働き方のスタッフによる業務遂行には難しい面もある。

また、近年営業時間が長くなっており、社員間でシフトを組んで対応するが、時間を固定して働く短時間勤務者がいると、そのシフトの組み方が問題となる。勤務方法上、一定のルールはあるものの、マネジャーとして、シフトの組み方が不公平にならないように注意を払っている。ワーク・ライフ・バランスを進めるために多様な働き方が職場の中で定着することは重要だが、それにより、マネジャーに求められるマネジメントレベルが高くなっているという印象である。

また、同社の制度は、従業員の公平性に配慮しつつ制度利用者の立場を尊重した制度になっているが、職場によって、従業員構成や社員に求められる役割は多様であり、企業として構築した制度が職場によっては、実態に合わない面もある。たとえば、夕刻以降、繁忙を迎える売場とそれ以外の売場では短時間勤務者の配置を考慮しなければならないが、その個人のキャリアとスキルで整合が図れない場合もある。加えて、売り場の都合でシフトを緊急に変更しようとしてもそれが難しい仕組みになっており、現場の柔軟な対応がやりにくい面がある。公平性を重視して管理をきちんとするか、現場の裁量を認めるか、という点のどちらを重視するか、は課題であろう。

また、男性の制度利用ということを考えると、現在の勤務パターンとは異なるパターン（1日の勤務時間を延ばして勤務日を減らすなど）のニーズもあるかもしれない。

ヒアリング実施日：2008年1月18日

話し手：管理本部人事部人事政策担当次長

高島屋労働組合中央書記次長

高島屋労働組合中央執行委員

高島屋T店販売第1部化粧品売場セールスマネジャー

聞き手：武石恵美子（委員・記）、会田麻里子（事務局）

株式会社イズミ

企業属性

業 種 流通・小売業

従業員数 正社員 約2000人、パートタイマー 約4000人（8時間換算）

平均年齢 32歳（男性35歳、女性28歳）

女性の活用状況

部長・課長・店長等の管理職に占める女性の割合は約5%。主任に占める女性の割合は約50%にのぼる。

1. パートのモチベーションの向上

〔ワーク・ライフ・バランスの点でも重要なパートのモチベーションの向上〕

10年以上前から女性の活用を重視してきたが、それに付随しながら、また、パートナー（パート）の割合が増大する中で、パートナーの能力アップを大きな課題としてとらえるようになった。20年ほど前は正社員比率は4割程度であったが、今は2割程度。正社員が2割で他が8割という割合は、今後もあまり変わらないだろう。そうであれば、8割の中で頑張っている方については、正社員と同じ処遇をしてあげればよいというのが、基本的な考え方。既存のパートナーの能力を上げていく方が、絶対数からいって良い人を採用するよりも、トータルではメリットがある。

しかしながら、パートナー主任（パートの中で最も高い職位）を目指すような人は別にして、パートナーのモチベーションは、全体としてみればそれほど高くはない。潜在能力はありながら、それを上手く活用できていないところがある。パートナーが能力を発揮し、パートナーを含め幅広い範囲の社員で、働き方の柔軟性について考えることができるようになれば、正社員もワーク・ライフ・バランスを図りやすくなる可能性はある。

〔パートのモチベーション向上に資する施策〕

（報酬・評価）

パートナーの賃金は、時間給ベースに直せば、（正社員の職務は多様なので比較は難しいが）正社員の下層の方とほぼ同等である。ただし、退職金についてはパートナーには退職慰労金制度しかなく少額しか支払われない。また、正社員になるには基本的に居住地を移動できることが条件となる。

パートナーのやる気を高める上で、職務給制度にしている意義は大きいと考えている。正社員は1999年に職務給に変更したが、その後2001年に、パートナーについても職務給制度を導入した。時間給の額の8割程度は職務給（他は、地域給・職種給）。能力によって、初級・中級・上級という職務の区分けをしている。例えば上級のイメージは、自分の意思・考えで商品の注文等ができる人。昇格の推薦は試験によるのではなく、店長が行う。よって、好き嫌いが影響することはあり得る。級ごとに給与のレンジはあるが、上位の級に上がらない限り、時間給は頭打ちになる。これも正社員

とパートナーは同様の仕組みとしている。

（人材育成）

研修は、希望すれば誰でも受講できる。やる気のある人は、上へのステップアップを図ることができる。これは、正社員もパートナーも同じ仕組み。ただし実際には、パートナーの中で受講したいという方はそれほど多くはない。全員を受講させるようにするのは難しい。やる気のある人について、機会を増やし手当を付けるような対応が基本になる。

（雇用形態間の移動）

パートナーの職務区分は、初級・中級・上級に分かれるが、上級の上に「パートナー主任」という区分を設けている。パートナー主任は、2007年12月現在で164名。担当部門の責任者となる。昇給も年に一度ある。

意欲と能力のあるパートナーが試験に合格すれば、パートナー主任に登用される途を開いている。さらに、正社員と同様の働き方ができれば、正社員への登用もある。会社としても、優秀な方については、正社員への転換を積極的に図っていきたいと考えている。

ただし、パートナー主任の割合は、パートナー全体の中で5%に満たない。パートナー主任のレベルは高く、最低でも7時間程度は勤務している。

また、パートナー主任が正社員になりたいという意味は、それほど強くはない。昨年は25人程度。正社員になると責任が大きくなるとか、転勤しなければならないとか、夜遅くまで働かなければならないとか（パートナー主任を含めてパートナーは、17時または17時30分に業務が終了するという方がほとんど）、そうした面を意識しているようだ。ただし、20代から30代前半までの年齢の若いパートナーについては、転換したいという方がいると思う。

なお、育児等を考えると、正社員からパートナーとなり、また正社員に戻るようなパターンも想定されるが、実際には（ゼロではないまでも）あまり見られない。パートナーは正社員とほとんど条件が一緒なので、正社員に戻る必要がないと認識している可能性がある。

（その他）

正社員の指示のあり方も、パートナーのモチベーション向上に関わる。しかし、出来ていないところがある。正社員のマネジメント能力を向上させることが課題。正社員とパートナーとの間のコミュニケーションを図ることは、効果があると思う。

他にも、会社に対する提案は、正社員・パートナーを問わず行うことができ、それが採用されれば大きなモラルアップにつながる。現場の感覚を活かしてパートナーが良い提案をし、本社が表彰することもある。例えば、餃子のタレをバックの中に納めるのではなく、外に出すようにしたのはパートナーのアイデアであり、このケースは実際に表彰された。

2. ワーク・ライフ・バランスに関連する人事関連施策の内容と実施状況

〔育児休業と短縮勤務〕

毎年育児休業は正社員で30人程度が取得（パートナーも正社員と同様の形で育児休業を取得する

ことができる。)。復職した者はほぼ、9割以上、短縮勤務という形態で働く。短縮勤務の事由は育児と介護のみ。正社員がパートナーの休みをカバーしている状況では、それ以外の事由にまで広げることがすぐには難しい。

〔再雇用制度〕

登録しておけば、一般より優先して復職することができる制度。退職してからの年数の制限や、過去の評価が一定以上であることなどが要件。育児休業の方が主流となってきたこともあり、あまり活用されていない。これから人の採用は難しくなるので、復帰条件の緩和について検討する意向。

〔年次有給休暇〕

正社員はほとんど年休を取得していない。正社員で2日程度。退職者の取得が多い。

〔フレックスタイム〕

一部の部署で実施した経緯があるのみ。業務の特色からいってマッチしない。

3. 労働組合の取組みと職場の課題

少しでも職場が良くなる可能性があることは、会社へ意見・提案していくのが労働組合としてのスタンス。何もしないでいるよりは、アクションを起こす方が良い。中央の労使協議会の場などで、現場を回った際に得た仕事のやり方の改善点などを、労働組合として指摘・提言している。会社の側からみても、会社に物申すことが難しい組合員の生の声を提供してもらうという点で、労働組合の役割は大きいと認識している。

ワーク・ライフ・バランスに関し労働組合が独自に取り組んでいることとして、実際に育児休業を取得している人たちを集めた懇談会の開催を挙げることができる。休業の取得による不安を少しでも解消するべく、そうした人たちを集めて話をする機会をつくり、その成果を基に労働組合として会社に要求していく。人事担当者にも参加してもらっており、他の会社にこうした取組みが波及している点からみても、これは良い仕組みであると考えている。

また、週に1回は「ノー残業デー」を設けることについて、キャンペーン活動を実施している。反対意見は多かったが、3割程度の支部で徹底することができた。1人平均1時間の残業をしているのが現状であるが、週に1時間でも短縮できれば、経営側にとってもプラスになる。

現在進行中の取組みとしては、パートナーの組織化を挙げることができる（パートナーの中で組合員であるのは、現在のところパートナー主任のみ）。2008年1月より加入活動を全支部で一斉に行っており、ほとんどの方が加入について同意している（2008年3月1日をもって約3,000名のパートナー社員を組織化する）。

4. 業界の特徴と課題

店を休む日がない上に、1日の営業時間が長いことが問題を生んでいる。小売業界全体が過当競争に陥り、効率を下げている。かといって、自分のところだけ休むわけにはいかない。長時間の営業が、ワーク・ライフ・バランスにも負の影響を与えている。こうした中、小売業は採用が難しい業

種になっている。トレーニングコストをかければ魅力は増すだろうが、それに見合うだけの人を確保することは困難である。

したがって、今頑張っているパートナーを正社員にする方が良いともいえる。即戦力になるという点でもメリットがある。

ただし、正社員とパートナーとの間には違いもある。正社員は、お昼に出勤して22時（閉店時）まで働くというパターンが多い。したがって、正社員はワーク・ライフ・バランスを図ろうと思っても、難しいところがある。また、正社員は基本的に転居を伴う（正社員はレギュラー社員とエリア社員とに区別しており、後者は一部の地域に限定して転勤する社員であり、親の介護や子どもの教育などが条件となる）。

さらに、パートナーは時間給で働いているので、決められた時間以外に働くことについてはシビアな感覚をもっている。他方、正社員は月給制ということもあり、その点、パートナーよりは意識が低い。

税や社会保障制度の関連で年収制限がある点の影響もある。パートナーの3～4割は、年収制限を意識しながら働いていると思われる。

パートナーが休む場合に抜けた穴をカバーするのは、正社員であるケースが多い。店が閉まる日がなく、全員が交代しながら休むので、要員の数としてはギリギリの状態にある。専門的な仕事をしてもらい生産性を上げるべく、部門ごとに縦割りで動いていることもあり、誰か休んだから応援するといったことは、現実にはなかなか出来ていない。

パートナーの能力アップは、従業員の約8割を占めていること、採用が難しいことから、会社として重要な課題と位置づけているが、正社員のワーク・ライフ・バランスを推進する上でも意味がある。上述したように、職務に応じた賃金制度・待遇などを行うことによって、パートナーが働きがいをもって勤められる職場を実現するよう努めている。

ヒアリング実施日：2008年1月25日

話し手：人事総務部

全イズミ労働組合中央書記長

聞き手：大沢真知子(主査)、千葉登志雄(事務局・記)

パナソニック株式会社

企業属性

業 種	電気機器メーカー
従業員数	74,961人（男性 64,335人、女性 10,626人） （社員 74,495人、社員外常用従業員 466人）
平均年齢	43.5歳（男性 44.0歳、女性 39.8歳）

はじめに

パナソニックでは、ワーク・ライフ・バランス（以下WLBと略）に関する人事関連施策として多くのものが導入され、実施されている。以下、2ではWLBに関する人事関連施策を概観し、3では人事制度改革のうち評価制度・賃金制度改革についてそれがWLB的な働き方にとって持つ意義を検討する。最後に4では、そうしたWLB施策について、労働組合の側からする取り組みと運用面の課題という点から職場レベルに降りた考察を加えることとする。

1. WLBに関する人事関連施策の内容と実施状況について

（1）WLBに関する人事関連施策の導入経緯

パナソニックのWLBに関する人事関連施策は、「性別・年齢・国籍等に関わらず多様な人材が自らのスキルや意欲を生かして活躍できる組織・風土を実現する」という経営戦略の一環として実施されている。その導入の経緯を簡単に振り返ってみると、以下のようになる。

1990年 育児休業制度導入

1992年 介護休業制度導入

1999年 均等雇用担当部長の配置、「松下版ポジティブ・アクション」スタート

2000年 「ワーク&ライフサポートプログラム」導入・実施

2001年 「女性かがやき本部」新設（経営戦略としての女性登用～ロールモデルをみせる～）

2004年 「女性躍進本部」へ名称変更（経営戦略としての女性登用～女性の挑戦・活躍を増やす～）

2006年 「女性躍進本部」を発展的に解消し、「多様性推進本部」および「e-Work推進室」を新設（経営戦略としてのダイバーシティ～性別・年齢・国籍等に関わらず活躍できる組織風土の実現と多様な働き方の実現）

WLB関連施策の推進主体という点から端的に要約すると以下のようになる。1986年の男女雇用機会均等法施行後、労使研究委員会による検討を経て、両立を可能とする制度として育児休業制度、介護休業制度が導入された。その後2000年からは均等雇用担当部長および労使が中心となってワーク&ライフサポートプログラムが導入・実施された。さらに2001年からは女性かがやき本部が設置され、2004年からは女性躍進本部へとステップアップが図られた。そして2006年からは多様性推進本部およびe-Work推進室が設置され、2010年以降のグローバルエクセレンス実現に向けた経営戦略の一環として

各種プログラムの充実が図られている。

(2) 両立支援制度としてのワーク&ライフサポートプログラム¹

上述した人事関連施策のうち、とくに重要なワーク&ライフサポートプログラム（それは<勤務制度>、<子育て支援給付>、<情報コミュニケーション>からなる）について立ち入ってみよう。そのエッセンスは以下のようにまとめられる。

第1は勤務制度である。これは①休業制度と②短縮勤務制度からなる。このうち①の「育児休業制度²」は2006年度で年間約300名の実績、また「介護休業制度³」は年間約10名の実績、さらに「ファミリーサポート休暇⁴」は年間約3600名の実績を持つ。

②は短時間勤務制度である。パナソニックの短縮勤務制度は、「ワーク&ライフサポート勤務制度」と呼ばれる育児・介護のための短時間勤務制度である。具体的には1・2時間短縮、半日勤務、10時～15時勤務、隔日勤務から選択可能である。子どもが9歳3月末（小学3年生）まで取得可能となっている。ワーク&ライフサポート勤務は年間約400名の取得実績がある。

第2は子育て支援給付である。これは18歳の3月末に達しない子を養育する社員に対して給付金（子一人につき2人目まで月額9000円、3人目以降月額10000円）を支給する制度である（2007年に改定）。

第3は情報・コミュニケーションである。これは（イ）ホームページに取得事例を掲載し、利用者に情報提供をはかる。（ロ）ホームページのチャットコーナーで仕事・育児等について自由に意見交換を行う。（ハ）長期間休業する社員と上司とのコミュニケーションを支援する。（休業前後の面談および休業中の近況伝達のためのツール提供）といった内容からなる。このほか（ニ）「妊娠・育児中の部下育成ガイド」を作成し上司の理解度テストの実施も適宜行ってきた。

(3) e-Workの推進

パナソニックのe-Work推進室は2006年に社長直轄下に新設された。その設立趣旨は「仕事と家庭の両立支援および多様な人材の能力活用の推進、ならびにITを駆使したユビキタスでフレキシブルな働き方⁵による生産性の向上を目的に、全社的に在宅勤務などのe-Workを普及させる」というものである。e-Workとは情報・通信技術を駆使したユビキタスでフレキシブルな働き方であり、在宅勤務、モバイル勤務、スポットオフィス、テレコミュニケーション（Web・TV会議）、フリーアドレスを基本プランとしている。e-Workの重要な柱をなす在宅勤務制度の概要は以下のとおりである。①対象者は「自立的に業務遂行できる間接業務従事者」⁶であり、②対象業務は「特に定めはないが、高度なセキュリティを要する仕事は禁止」とされる。③勤務管理は「通常と同様の時間管理」が適用され、④実

¹ ちなみにこうした取り組みもあって、2007年度までの男性の育児休業取得者は累計で約20名の実績を有するにいたっている。

² 1990年に新設。子が小学校就学直後（6歳）の4月末まで取得可。通算2年間、2分割取得可。

³ 1992年に新設。要介護状態の家族1人につき通算365日間、複数回取得可。賃金40%・社会保険料個人負担分支給。

⁴ 2004年に新設。年休とは別に育児介護支援のための多目的休暇を付与。年間5日間、取得事由は配偶者出産、家族の看護、子の学校行事への参加、不妊治療など。

⁵ 「自宅で、モバイルで（出張先）、スポットオフィスで（社内出張先）、フリーアドレスオフィスで（職場の自由席）」いつでもどこでも仕事ができるというのがここでのユビキタスでフレキシブルな働き方のイメージである。

⁶ ちなみに人事制度の格付ではG5（係長の一つ下）の等級以上に相当し、間接部門を中心に社員約3万人が対象になる可能性があるという。

施頻度は月の半分を原則とする（事由によりそれ以上も可）。⑤成果管理は「通常と同様に年間での目標管理と実績評価」でなされる。2006年度より全社で試行・検証した後、2007年度より制度を本格導入した。2007年上期までの利用実績は約3000名となっている。利用者からは、「通勤時間が削減できる、自宅で集中できるので生産性も上がっている」という声が出されている。

（４）WLB制度についての企業側の考え方や評価

以上で紹介してきたWLB制度について、企業側はどのような考え方をもち、どのように評価しているか、をみると以下が指摘できる。

第1に、ワーク・ライフ・バランスの推進は有能な人材の採用と定着に寄与する、との認識がある。従業員の満足度が上がり、社会的にも評価されれば、優秀な社員を集められるし、辞められずにすむ。また社員の満足度や会社へのロイヤリティが高まれば会社にとってもプラスになるからである

第2に、職場レベルでも、これまで経験を積んだ人が辞めるよりは、育休を取得しても復帰してくれる方が助かるという意見がある。

第3に、e-Workについてのアンケート結果によると、「e-Workの導入により生産性が向上したという実感を持った」という回答が本人で7割、上司でも6割に達しており、評価は上々である。

第4に、女性の出産にともなう退職が減少した点も見落とせない。実際女性社員の平均年齢も10年前よりも大きく伸びている。

2. 人事評価・報酬制度改革のWLBにとっての意義

同社では、人事評価制度・報酬制度改革を行ってきたが、ここでは、そうした改革がWLBに対して持つ意義について簡潔にまとめてみよう。

（１）評価制度のWLBにとってもつ意味

パナソニックでは1998年から評価制度「コミュニケーション・プログラム」（本人と上司の双方向のコミュニケーションを通じて「自立した個人」がやりたい自分・なりたい自分の実現にむけ、成長を実感しながら生き活きと仕事をしていくためのしくみ）が導入されている。

コミュニケーション・プログラムの一つは①「キャリアアッププラン」である。それは人物や能力の把握及び将来方向の検討や上司による昇格・育成を検討するための中長期的な育成のツールとして用いられる。「3年後、5年後のキャリアを考えた育成方向を検討し、ローテーションにも有益である」という。

もう一つは②「ターゲットプラン」である。それはその年度の目標設定と成果確認を行うためのツールであり、賃金や賞与に反映される評価はこのターゲットプランが活用（＝目標管理制度）される。

こうしたしくみからなるコミュニケーション・プログラムがWLBにとってもつ意味とは、第1に、こうしたしくみにより「育休後でも、アウトプットが同じなら育休前と同じように評価」が可能となる点と、第2に、勤務時間や経験年数の長さは成果評価にとって関係のないものとなることから、「短時間勤務でも高いアウトプットを出せば高い評価を得ることが可能」となる点にある。

（２）賃金体系変更のWLBにとって持つ意義

パナソニックは、2004年から従来の賃金体系を改定したが、その要点は①従来の仕事給（資格別定額）はそのままとする、②従来の実績給の持つ年功的要素を圧縮・撤廃し、主事クラスには変動型体系を導入する、③従来の基礎給（年齢別定額給）はこれを廃止する、④従来の扶養加給（扶養状況別定額）もこれを廃止する、という点に要約できる。これらの改定によって、より成果が賃金に反映するしくみになった。

こうした賃金体系の改定によって、より成果が賃金に反映されるしくみとなった。この改定は、育児休業取得者にとっても意義がある。というのも「評価はあくまで目標の難易度×達成割合というアウトプットで評価されるため、高い成果を出せば、育休取得者であるか否か、休業期間の長さにかかわらず、評価される。もし育児休業取得者の成果が、育児休業取得者でない者より高ければその評価は高くなる」ことが可能なしくみであるからである。

3. 労働組合の取り組みと職場レベルの課題

これまでのWLB関連施策について、労働組合はどのように関与してきたのか、また職場レベルではWLB関連施策をどのようにみているのか、最後にこの点について触れてみよう。

（１）労働組合の取り組み

松下電器労連（2006年8月、松下電器労組を発展的に解消し、松下グループ72組合の加盟により新たな組織として結成。それ以前は松下電器労組。現在パナソニックグループ労連）は、松下電器本社（当時）とでWLBに関して何度も協議し、施策を用意してきた。WLBに関する制度全ての検討・導入プロセスに労働組合として参画してきたという認識を持っている。たとえば、「育児休業については、育休法施行2年前の1990年に会社との協約改定の中で交渉し、制度を導入した」。また「女性社員の戦力化についても、男女雇用機会均等法改正年に、組合独自の委員会を立ち上げ、経営提言を提出」してきた。「1年に1回、組合独自で意識実態調査・制度活用調査を実施した。そうした結果、十分に制度が使われていない実態など課題提起を行ってきた」。「3歳以下の子どもを持つ男性のうち、2割が育休取得希望だったが、現実には取得が困難。その背景には、上司・職場の理解不足や（上司が制度を知らない）、賃金の保障がないことなどがあった。組合はそうした実態を分析しその結果を会社に提示してきた。妊娠・育児中の部下育成ガイドの作成などもそうした要請や働きかけの成果であると認識している」。⁷

また「組合員の意見から拾い上げた制度の一つが、育休の取得を小学校1年の4月末日までの間に、トータル2年間取得できるという制度。平均的に、育休1年までに復帰する人が多いことが分かっていたので、子どもが大きな病気をした時や小学校入学時などにも対応できるようにもう1回休める制度にした」。

⁷ 「ホームページの事例紹介では、普通にみんなが取得しているという雰囲気作り、風土作りを組合から仕掛けた」。「交渉でのスタイルは、組合員の意見を集めて、会社につけていくというものだ」。「不妊治療休暇は、当初会社との交渉では全く見込みがなかったが、男性も含めて悩んでいる人が多いことがわかり、必要性を理解した男性組合役員の後押しもあって、実現した」。

課題としては、各単組の労使交渉や現場レベルで、これまで松下電器労組がやってきたようなことをやらなくてはならなくなるが、現場で議論する仕掛けがまだ十分に出来ていない点がある。「2003年頃から、ライフが充実することでワークも向上するという『ワーク・ライフ・バランス』の考え方を会社に訴えてきた。会社も、『ワーク・ライフ・バランス支援の考え方』を提示し、『ワーク・ライフ・バランス』についての考え方は労使で合意している。現在も、組合として『ワーク・ライフ・バランス政策』は運動の中心テーマとする中で、引き続き、労使協議の中でもメインテーマのひとつとして取り組んでいる」。

(2) 職場レベルでの課題

職場レベルでは以下のような課題と対応の方向性が指摘された。

①WLB施策は各種制度として導入されたが、それが個々人に十分知られていないケースがあり、WLB制度の積極活用に向けて啓発が必要なこと、②WLB関連施策を職場レベルで落としこむためにも、制度を上手く活用しながら能力を発揮している成功事例の紹介などで意識や風土の改革をしていくこと、③部門や事業場による要員構成の違いもあり、事業場特性を踏まえた運用の工夫をしていくこと、④女性だけでなく、男性も制度を利用しやすい環境をつくること、⑤そして最後に上司との本音のコミュニケーションの深化—制度を利用する社員は上司に自分自身の思いを明確に伝え、課題を共有すること—がますます重要となってきた。⁸

ヒアリング実施日：2008年1月28日

話し手：労政グループ労政チーム

パナソニックグループ労連中央執行委員

パナソニックAVCネットワークス社多様性推進室

パナソニックAVCネットワークス社労政チーム

パナソニックAVCネットワークス労働組合書記長

聞き手：佐藤厚（委員・記）、会田麻里子（事務局）

⁸組合員にヒアリングすると以下のような声があがってきたという。「職場上司によっては勤務時間の長さで評価するという意識がまだあるように感じる。短縮勤務を取得することでアウトプットが減る場合もあり、結果として評価が下がる可能性がある」。

未来工業株式会社

企業属性

事業内容 電気設備資材、給排水設備、およびガス設備資材の製造販売

本社所在地 岐阜県安八郡輪之内町（大垣市外）

従業員数 社員 765名（男性 570名、女性 195名）

社員の平均年齢、平均勤続年数

平均年齢 40.6歳（男性 40.7歳、女性 40.1歳）

平均勤続年数 15.6年（男性 15.7年、女性 15.5年）

女性の活用状況

女性比率は現在26%であり、女性の定着率もきわめて高い。その背景には、残業の禁止、年間休日の長さ、法定の水準をはるかに上回る育児関連制度の充実などがある。

その他 労働組合はない

1. ワーク・ライフ・バランスに関する人事関連施策の内容と実施状況

（1）ワーク・ライフ・バランスの土台となる社風

同社は、昭和40年に創業者ら4名で設立された。当初は、資金・設備・人財のすべてがないところから出発した。そのときからの土台となる考え方の1つは、他企業と同じような製品は作らない、同じようなことはしないという「差別化路線」をとるということである。そのため「常に考える」という社風が根付いている。もう1つは、「社員のやる木」を育てるということである。そのためには、社員に不満を持たせないようにすることが大前提であり、それが今日のワーク・ライフ・バランスにつながっている。同社ではワーク・ライフ・バランスを直接的に意識しておこなっているわけではなく、社員にとっての「よい会社」をめざしている。

（2）組織体制と要員配置

同社の組織体制としては、総務部、子会社やIR関係を管理している経営企画部、製品を開発している開発部、IT関係を扱う情報システム部、経理部、営業部、住設部、製造部、物流部、監査室、対外的な技術面でのフォローをする技術部、仕入れをおこなう購買部で構成されている。製造部には、工場・事業所として、大垣工場、養老工場、茨城工場、熊本工場、山形工場、札幌工場がある。

人員は工場関係に約半分強、営業関係に約4分の1、残りが他の間接部門に配置されている。パート、アルバイト、派遣社員はおらず、正社員のみである。社員のモチベーションの向上のため、全員正社員で雇用している。

現在、生産能力に対して100%で稼働せず、必ず余力を持つことにしており、緊急に製品が必要になれば、それに対応できるようになっている。したがって、人財が不足しているという認識はないため、安易に社員を採用することはしない。開発要員のみを新卒で採用している。安易に社員を採用すると、余分な仕事をつくり、それが他の部署へも波及していき、日常的な仕事に変化していってしまうから

である。人を採用しなくても十分に職場はまわっているのが現状である。

(3) 好調な業績の理由－差別化の工夫

現在の売上高経常利益率は15%前後である。業績が好調である背景には、他社との差別化の工夫がある。その1つは、製品の改良である。同社では、ゼロから製品を開発していくのではなく、現在ある性能に顧客・取引先の利便性、メリットを添加していき、同社にしかない製品を作りあげていく。それにより、未来ファンを増やし、マーケットシェアを獲得している。

もう1つは、製品のシリーズ化である。シリーズ化すると、単品でみれば赤字の製品も多いが、同社ではそれを廃棄せずに残している。取引先が現場で困ったときに同社に連絡をすれば対応が可能なようにしており、その結果、取引先の信頼を得ている。単品では赤字であっても、シリーズ全品でみれば黒字となればよいと考えている。

例えば、部屋についているコンセントやスイッチの後ろにあるスイッチボックスは、同社が80%のシェアを持ち続けている。これは簡単なプラスチックのボックスであるが、シリーズ化しており、全部で80数種類ある。そのなかの2、3種類だけが大量に年間何千万個と売れ、シリーズ全体でみれば黒字となっている。

(4) 業績と社員のやる気

創業当初は、売上げ、利益を上げていき、同社の礎を築くことが優先だった。その後、右肩上がりの業績が続き、それによって社員数も増加していった。少人数のときには、他社との差別化といった創業者の考えは自然に浸透するもので、業績と社員のやる気は並立して上昇していった。

1991年に、同社は上場した。その少し前の1985年から、社員に対して、労働時間を短縮し(7時間15分/日)、上場頃には休日を増やす(140日前後/年間)などの取り組みをおこなってきた。社員数が増えれば浸透度も当然遅くなるため、社員の自主性に任せるなどの同社の考え方を明確に示し、それを各事業所で実践している。

(5) 人材育成の一環としての「ほう・れん・そう」禁止

社員がやる気を出すためには基本的に社員の自主性に任せるという同社の考え方は、上司への「ほう(報告)・れん(連絡)・そう(相談)」をしなくてよいという方針にもあらわれている。それは、「上司全員が適切な理解力、寛容力、判断力、説得力を備えた管理能力を有するのか?」「一人の人間が全てを知っているのか?」という考えに基づく。そうでなければ当然、その部下は不満を持つことになるため、同社では、現場のことは現場の社員が一番よく知っているから、その人に任せるということが基本にある。例えば、顧客との価格交渉も営業社員に任せられ、承認を受ける必要はない。機械を購入する場合も、現場でそれを使う社員が一番よくわかっているから、その人が決めて購入すればよい。「ほう・れん・そう」をしないことによって、現場の個々の社員を能動的な自主性のある人間に育成しようとしている。もちろん、それに対するリスクはあるが、チャレンジしなければ成長はないので、失敗をしても会社が一定以上のダメージを受けなければ、それでよいと考えている。

(6) 能力開発

新入社員に対しては、管理も教育も基本的にしない。事業所ごとにそれぞれのやり方があるため、

全社に共通する以外のことはおこなわない。

しかしそのかわり、社員が自発的に能力開発をおこなった場合には、その費用の補助を支給している。例えば、通信教育で勉強し、すべて修了すれば、その全額を支給している。またそれによって資格を取得すれば、その資格に応じた取得奨励金を一時金として支給している。しかもその資格についてはランク分けをし、会社を退職するまで、毎月、資格手当を払っている。自分の職務に関係のない資格であっても全額支払う。例えば、電気工事士という資格を倉庫で働いている社員が取得したとしても、その手当は支給することになっている。

(7) 提案制度、QC活動

提案制度はどのような内容であっても提案すれば、提案者に必ず1件につき参加賞500円が支給される。その後、提案内容の審査によりランクがつけられ、プラス α の報奨が支給される。また、年間をつうじてたくさん提案をした社員、最優秀の提案をした社員に対しても、プラス α が支給される。「ニンジンをぶら下げて何かをしたら与える」のではなく、前もって与え、社員のやる気を向上させるという考え方にもとづいている。

QC活動についても同様である。テーマ登録をすれば、グループに対して1人あたり5,000円を支給している。最初にニンジンを与えるのは、社員が喜んで頑張ってくれると信頼することに基づいている。

2. 働き方の見直し

(1) 年間休日の長さ

同社では、休日、就業時間などの労働条件についてもプラス思考である。社員が休日を望むならば、休日を与え、それで社員が喜んで今度は頑張ってくれ仕事をしてくれるだろうと信頼する。つまり、アメ(ニンジン)は先に渡す。

年間休日は140日前後(2008年度は、143日。)あり、国内有数の長さとなっている。ゴールデンウィークは10連休前後、お盆休みは10連休前後、年末年始が20連休前後である。そのほかに、火曜日あるいは木曜日が国民の祝日である場合、月曜日あるいは金曜日にも休日にし、4連休にしている。

当初は、長い休日に対して取引先からクレームがあった。そこで、同社の倉庫の鍵を作り、取引先の3000軒の間屋に配布して、製品が足りなくなったら倉庫から勝手に持っていってもらうように対応した。実際には、持ってかえる間屋はほとんどいなかった。現在では、同社は休日が長い会社だから仕方ないということで、取引先は前もって発注し、同社もそれに合わせて、前もって生産している。

(2) 残業の禁止

現在、1日の所定労働時間は7時間15分である。同社が現在の場所に移転したとき、車で30分ほど距離が長くなった。社員からは、朝早く起きるのがつらい、30分早く家を出なければならない、などの不満が出た。そこで、当時8時の始業時刻を8時30分に変更することで対応した。始業時刻を8時30分にしたため、終業時刻(当時は午後5時00分)も30分遅らせるようにすれば、また社員からの不満が出る、当然社員は早く帰りたいだろうと考え、終業時刻は15分短くした。したがって、定時の始業時

刻は午前8時30分、終業時刻は午後4時45分で、自動的に1日の所定労働時間が7時間15分となった。

この労働時間帯にした当時は、まだ残業があった。労働時間が法定の8時間を超えれば賃金は2割5分増で、7時間15分ならばあとの45分は2割5分増を支払う必要はないが、定時過ぎれば社員にとってその時間も残業であるから社員の既得権として7時間15分を過ぎた段階で残業として2割5分増を支払っていた。

現在では残業禁止である。人生の大半を会社で過ごす、朝から夕方まで会社で過ごすわけだが、残業をして仕事人間で終わってはいけない、自分の人生の価値のために大切な時間として使うことが必要だろうという考えから、残業はしてはいけないということにしている。

ただし、工場は3交代制であるため、4時45分の終業時間になったら誰もいなくなるというわけではなく、ラインは稼働している。

また、間接部門についても同様である。フレックスタイム制を導入しているため、終業時間になったら社内に誰もいなくなるわけではない。1日の所定労働時間が7時間15分であるので、1ヵ月の労働日数18日あるいは19日くらいをかけた時間分で仕事を終了しなければならない。時間内で仕事が終わらなければ、残った仕事はしなくてよい。例えば、営業担当の社員は、1軒でも多く顧客を回り、さまざまな情報を得てくるのが役割なので、朝から帰社までパソコンを一切見る必要はないということを確認している。

(3) 育児関連制度の充実

現在、正社員に占める女性の比率は26%である。年間で数名が本人の健康状態、家庭の事情などを理由に退職する程度であり、女性の定着率はきわめて高い。法定の水準を上回った育児関連制度が整備されていることもその一因である。子の看護のための休暇は1子につきプラス5日、2人であればその倍を取得できる。育児休職については、子どもが3歳になるまで取得できるが、社員はだいたい1年くらいで復帰する。育児時間は、1日2回各々60分である。

(4) 定年年齢の引き上げ

65歳までの雇用継続については、他の会社では再雇用制度の導入が多いが、同社では定年年齢を71歳前まで引き上げた。その際、短時間勤務などの選択肢もあったが、定年をそのまま引き上げたほうがモチベーションを維持するのに最もよいと判断した。

このときの給料についても、やる気が減退しないよう、60歳のときの給料をそのまま維持している。ただし、70歳にならないければ定年ではないということではなく、60歳から71歳になる前までの間で定年を選択できる、いわば選択定年制を導入している。

(5) 賃金制度

成果主義ではなく、年功賃金で毎年給料を上げていくことを念頭に置いている。世間で春闘がおこなわれる前に賃上げをすることを基本にしており、毎年2月に昇給している。男女間の賃金格差もない。

年功賃金で給料を上げていく理由は、もし給料に変動があれば、ローン返済など社員の生活設計に影響し、さらには仕事に対してもマイナスの影響を及ぼすと考えられるからである。個人の能力差が

あるのは仕方ないことであるが、それぞれの社員に100%の能力を出してほしいからである。年功のほ
うが納得(年長者を敬う。)しやすいからである。中間層以下の社員たちには、上位層の社員たちが好
成績で会社に貢献してくれているから、自分たちの給料も出ている、自分たちもその分はしっかり働
かなくてはいけないということを自覚してもらいたいと考えている。

また遅刻・早退による減給もない。それは、たとえ遅刻・早退をしても会社は減給しないのだから、
給料をもらっている分は働かなくてはいけないという義務感を社員に持ってほしいからである。

(6) 昇進

昇進には、自己推薦、自動推薦、上司推薦の3つのやり方がある。年間でだいたい1、2名は、自
己推薦で手を挙げる社員がいる。よほど能力がない場合でなければ、基本的に認めている。

(7) 転勤

どの工場・事業所でも地元の採用が多く、社員は転勤を嫌がるので、基本的に転勤はない。ただし、
指導などで他の事業所へ長期出張するということはある。

(8) 福利厚生

同社には制服があったが、今は、着用してもしなくても社員の自由である。ただ、私服になると、
お金がかかるため、年に1回全社員に制服代として1万円を現金で支給している。

また、毎年の慰安旅行については、1人あたり3万円の補助を出している。それならば、1泊2日
あるいは日帰り旅行を自己負担なしで行くことができる。5年に1回の海外旅行もあり、費用は全額
会社負担である。

3. 現場の課題

社員の能力差があると同時に、時間内で仕事をこなせるかどうかといったタイムマネジメントにも
差がある場合もありうるが、各部署の長が指導をしながら是正している。会社としては1つ1つにつ
いての指示は一切せず、基本的な考え方を伝えるだけで、あとは現場のやり方に任せている。

また、企業組織における内部統制が社会的な問題となっている。管理や事前承認などいろいろな問
題があり、社員のやる木を育てるために「任せる」という同社の基本的考え方をもとに、上場企業と
しての法令順守を遂行している。

ヒアリング実施日：2008年2月19日

第9回連合総研「ワーク・ライフ・バランス研究委員会」

報告者：未来工業株式会社総務部

まとめ：麻生裕子(事務局)

情報サービスB社

企業属性

事業内容

経営およびシステムに関するコンサルテーション、情報システムに関する企画・設計・開発・運用・保守・アウトソーシングサービスの提供（システムインテグレーター）

従業員数 単独約2,200人（連結ベース約4,100人）

＊非正規雇用者も含むが、数は全体の1割未満。

男女比率 単独・出向者含む約3,100人中、男性約九割（約2,800人）、女性一割強（約350人）

平均年齢 約37歳

平均勤続年数 約11年（単独約2,200人について）

女性の活用状況

出向者を含む約3,100人のうち、およそ男性九割、女性一割と圧倒的に男性が多いが、女性の採用には非常に積極的である。現時点で女性比率は一割強（マネジャーの数%、一般職の約四分の一）とまだ低い。しかし、システムソリューション事業分野には女性の部長も既におり、女性の管理職登用にも積極的に取り組んでいる。また新卒採用も、文系・理系、男性・女性を問わず意欲的ではあるが、情報企業ゆえか、応募は理系、しかも大学院にどうしても偏りがちで、そうした結果、そこへの進学率の低い女性がなかなか増えにくいという実情にある。

1. ワーク・ライフ・バランスに関する人事関連施策の内容と実施状況について

（1）制度導入の背景と目的

同社は、親会社のシステム部門を分社して作った先行会社と、親会社にあった情報部門を2001年に統合して作ったものである（2002年に東証1部上場）。そうした構造変化とそれにつづくしばらくの混乱。さらには、旺盛なIT需要にともなう繁忙感がどう従業員に影響しているのかをつかむことは人事諸施策を検討する上で重要な課題であった。2004年秋、「組織風土・コミュニケーション調査」（いわゆるES調査。全員対象）を、労働組合との連携のもと行った背景はそういうことであり、そこから摘出された課題に対応するために、後述するワーク・ライフ・バランス施策や長時間労働削減施策がその後、引き続いて実行に移されていく。加えて、そうした一過性の理由とは別に、同社には、人こそが唯一の経営資源、働く人の健康とモラルの維持なくして事業の発展はありえない、との強い意識がそこに働いていることも合わせてみておく必要がある。

（2）制度の内容と活用状況

主な制度内容と利用状況は次のとおりである。

- ・福祉休暇：20日を越えた年次有給休暇のうち毎年5日を限度に休暇の積み立てが可能。上限50日。本人の業務外の疾病、家族の看護、介護、育児などに割り当てることが可能。
- ・リフレッシュ連9制度：年に最低1度、9連休となるリフレッシュ休暇の取得を推奨。年末年始休

暇やGWの休日と組み合わせ、9日間以上連続取得も可能。

- ・結婚：結婚当日から5日間の連続休暇
- ・配偶者出産休暇：配偶者の出産前日および出産日当日以降14日以内の範囲で5日の有給休暇。2007年度は対象者約110人の内、五割強の約60人が取得。
- ・育児休業：子どもが2歳になるまで取得可能。これまで取得者は男性数人、女性十数人。
- ・短時間勤務：3歳未満の子どもをもつ場合、最大2時間まで就業時間を短縮可能。これまで利用者は十人弱。今後、短時間勤務制度の期間を引き上げてほしいという声もあり、検討予定。
- ・介護休業：親族が要介護状態になった場合、最大一年間の休業の取得が可能。勤務時間も配慮措置を受けられる。

（3）活用状況・効果

同社は、社員の八割がSE（システム・エンジニア）、営業一割、残りがスタッフ部門（業務、人事、庶務、経理など）という構成となっており、お客様と相対する社員が圧倒的多数をしめている。しかも、事業の大半はプロジェクトベースのものであり、お客様との第一契約者という立場もあつて、ワーク・ライフ・バランスだからと、自分たちだけの事情を優先させることもなかなかできない。また、育児期間中は現場ラインから外すといっても、それにあてがえる代替ポジションには限りがあり、現に、そうした措置がとれる人もその数はおのずから限られてくる。さらに、ラインを外せばはずしたで、それが長期にわたれば、お客様との距離感、皮膚感覚、あるいは現場感覚は薄れてしまい、それが復帰の障害になってしまうことも否めない。こうした事情からなかなか思うように女性活用が進まず腐心をしているのが現状である。しかし、その反面、IT技術者は属性の違いを超えて専門性やプロフェッショナルリティが問われることから、同社は引き続き女性の活用に向けて取り組む姿勢をくずしていない。

2. 働き方の見直しについて

（1）報酬・評価

業績評価については、まずは団体業績（事業部単位）、次に個人業績の順で決定される。団体業績評価では、売上高、伸び率といった数値に加え、重点課題として定性的なテーマが取り上げられる。経営課題上の重みを考慮した人事部推奨も踏まえ、7割程度の事業部では「深夜残業の削減」など労働時間管理の取り組みが重点課題として選定されている。

（2）人材育成

同社では以下のような取り組みを行っている。

- ・マネジメント集中研修（グループリーダー、マネジャー層）：2005年より、いわば課長層に当るグループリーダーないしはマネジャー400人強を対象に実施。自分たちはそもそも何のために存在し、何をなりわいとするのかを根本から問い直すことが狙い。今後は、マネジメント力を強化し、強い現場を作るという視点からさらに内容を検討していく。
- ・ITSS（ITスキル標準）の活用：IT人材の高度化施策展開上のインフラとして活用。

- ・個人評価ガイドブック：短期的な結果重視ではなく、長い目で見て会社をどう成長させていくかを考えさせ、中長期課題とプロセス重視を打ち出す。
- ・シニア雇用制度：65歳までの定年延長により人員不足への対応を図っている。
- ・行動観察研修：入社2年目の社員を対象とした研修。職場の「できる人（ハイ・パフォーマー）」2～3人にまず目をつける。それを数週間にわたり観察をする。そこから偷んだ思考特性・行動特性を、研修を通して再生産できるようにさせるのが目的。
- ・EQの活用：自分を知らずに、人の指導は出来ないことから、新人を受け入れる上司を対象に活用。
- ・入社後三年目のゼロクリアー：入社後数ヶ月の集合研修を経て一度配属する。しかしそれを三年の実務後にゼロクリアーし、当初の職種、部署等でよかったかどうかを再確認する。もちろんその間、全員についてフォローをしている（例えば、本人・上司・キャリアカウンセラーによる年一度の「三者面談」実施）。

（3）健康管理

健康管理に関しては、メンタル面の自己診断と産業医・保健師による面談を行っている。

- ・メンタル面の自己診断シート：POMS（緊張、抑うつ、怒り、活気、疲労、混乱）記入により定期的に自己診断を行う。
- ・月の残業時間が80時間、100時間超の社員は産業医・保健師によるOT（オーバータイム）面談を義務づけている。

（4）勤務管理

勤務管理については、日々の時間外管理とノウハウ共有等による業務効率化により、長時間労働の抑制が図られている。

出退勤管理は、社員の自己申告であり、ワークフローシステムに入力したものを上司が承認する。月の時間外労働が45時間を超えた場合は、勤務超過申請書を人事部に提出する。社員の労働時間数はサーバーで管理され、3ヶ月に一度その集約版が人事部から経営層に報告される。そうした仕事実態の共通認識化努力そのものが長時間労働への抑制作用を及ぼしていく。

2005年に「技術本部」を設置し、事業部ごとに蓄積していた開発ノウハウや新技術、ツールの評価検証結果等を全社的に集約・共有・標準化し、社全体の生産性の向上に役立てることによって長時間労働の抑制につなげている。さらにこうした平常時の不断の試みが、放置すれば将来のトラブルを引き起こしかねない過剰労働を未然に防ぐものと期待されている。

2005年12月から全社員対象に22時以降の深夜残業と休日出勤を原則禁止した。これは業界では初めての試みであった。その結果、従業員1人あたりの深夜残業時間は1か月平均2.9～3.0時間だったものが、導入後は2.3時間に減少し、質的な面でも、以前は上司が残っていると帰りにくかったものが、帰りやすくなったという声もではじめた。しかしその一方で、今のところ22時までの時間外労働について大きな変化は見られず、現に残業実績数も目に見えては減っていない。その背景には、景気が上向き、業務量が増えたことによるものも影響していると思われるが、労働組合の「生活総点検」を通

しても、それに伴う負担感は否めなかったことから、今後は、各自が各職場において、自ら心身の健康を維持しながらいかにかにいい仕事ができるかを考え、それぞれの事情にあった仕事の仕方にはどんなものがあるかを工夫し、実現可能な確かな施策につなげるべく、労使ともども、運動を続けようとしているところである。そしてそのためにも、お互いの問題意識や、改善策を披瀝しあう話し合いの場作りを推進しているところである。

3. 労働組合の関与

同社は、親会社あるいは先行会社以来の慣行・風土を引き継ぎ、従業員との対話、労働組合との対話を大切にしている。人だけが唯一の経営資源であると同時に、従業員や労働組合の知恵や協力がなければ事業の継続は望めないからである。全社員を対象とした大掛かりな「組織風土・コミュニケーション調査」を行い、そこから投げられた課題を解決するべくワーク・ライフ・バランス施策や長時間労働削減に取り組んでいるのも、そうした基本的認識による。

4. 現場の課題

(1) 制度を円滑に運用するための工夫

リフレッシュ9連休は、上司が部下一人一人に、年末年始等の機会をとらえ、きめこまかな呼びかけ等を行って推進している。また残業も、いつ、どこで、どのくらい、どうして増えたのか、その実績を定期的に経営層へ報告することによって、ワーク・ライフ・バランスへの理解を深め、長時間労働への抑止効果を働かせている。加えて見逃してはいけないのは、そこにトップの覚悟があることである。「売上が落ちて深夜残業、休日出勤は原則禁止する」、と言い切る経営（社長）の強い意思があればこそ、ここまで施策が踏み込めた。弱い立場の人は「やる」とは言えても、「やらない」とはなかなか言えない。「始める」とは言えても、「止める」とはなかなか言えないものだ。そこにこそまさにトップの出る幕がある。

(2) 期待と現実のギャップを生む要因

大きな案件や急な案件が入った場合はどうしても局所的に残業が増加してしまい、長時間労働が避けられない。また、競争の激しいIT業界において受注者という立場で、お客様の要求に応じるためには長時間労働を余儀なくされることもしばしば起こる。期待と現実のギャップは好むと好まざるとにかかわらず永遠の課題であるが、それだけにそのギャップをそもそも引き起こさない仕組みと、起きてしまったときに傷口を最小限にとどめる一丸となった取り組みがどうしても必要となる。マネジャーも産業医も保健師も一緒になって、そのギャップを未然に防ぎ、不断に監視する意識が大切である。

(3) 今後の課題

景気が回復し、全体の業務量が増加している中、これまで行ってきた長時間労働抑制の取り組みを実効性ある形で維持していくことが最大の課題である。深夜残業・休日出勤禁止やリフレッシュ連9の継続実施とともに、追加的な施策導入も検討が必要であると認識している。施策（年間・月間で総労働時間規制を設ける、長時間勤務者に代休を付与など）の推進は、組合とも十分な協力をしながら

今後とも行っていくが、結局のところ個人の意識が変わらない限り働き方は変わらない。また、個人の意識は直接的に接している上司、仲間、職場のまなざしに影響を受ける。今後は、上司、同僚、職場の意識を変えていくためにも阻害要因は何かを率直に話す場を個々の事業部や職場ごとに作り、そこから出てきた具体的な課題の解決を図るという取り組みを行う予定である。

(注) 同社は2008年6月、「次世代認定マーク（くるみん）」を正式取得。

ヒアリング実施日：2008年2月19日

第9回連合総研「ワーク・ライフ・バランス研究委員会」

報告者：B社

まとめ：関圭子委員

株式会社東京スター銀行

企業属性

事業内容 銀行業
本社所在地 東京
従業員数 約 1,500 人

<ワーク・ライフ・バランスの取組みとそのポイント>

1. ワーク・ライフ・バランスを進めるに至ったきっかけと「4つの部分」

若いとき、日本でアメリカ企業(GE キャピタルとシティバンク)に務めていたが、この二つの会社とも仕事が多く、かなり遅くまで働くことが多かった。当時、小さな子どもが6人いたが仕事と家庭、健康とのバランスがとれずストレスでパンクしてしまった。30歳位の時に、教会で知り合った幸せそうな年配のご夫婦—この夫婦は子どもが8人いて仕事でも社会活動でも活躍していた—に、どうしたらそのような生活を送れるのか尋ね、ヒントを得ることができた。

ワーク・ライフ・バランスは、ワークとライフだけではなく、「4つの部分」—自分に関して(健康や食生活に気をつける、勉強するなど)、家族・友人との関係を保つこと、仕事以外の組織でのボランティア活動、そして仕事—が大事であり、この4つを一緒に行うことによってシナジー効果が発生する。

2. ワーク・ライフ・バランスを進める鍵—リーダーシップと7つの価値基準

リーダーシップという言葉が今ビジネスの世界で流行っているが、私はこれをビジネスよりもそれ以外のところで憶えた。家庭で子どもを育てるなかでコミュニケーションのいろいろなスキルを身につけた他に、19歳の時に宣教師として日本に来て、2年間、九州で宣教活動をした時にリーダーシップの基本的な原則—お金の儲けを伸ばすという目標ではなく、人と協力をして目標に向かって仕事を—する—を身につけた。

東京スター銀行の頭取になったとき、社員は、皆、朝から夜遅くまで仕事をしていて、ワーク・ライフ・バランスは全く無い状況であり、この形をどう変えるかが大きな課題であった。当行の価値基準は、integrity customerfocus team meritocracy speed passion overperformance の7つであるが、当初は passion がなく、ワーク・ライフ・バランスがないとこうした価値基準は生まれないと感じた。それで、ワーク・ライフ・バランスをトップから強調しようと思い、模範を示すことにした。ワーク・ライフ・バランスというのは、日本の会社ではボトムアップで出来る問題ではなく、たとえ人事部が頑張ってもうまくいかず、本当にトップが重視して模範を示さないとうまくいかないと思う。トップは先ず模範を示すことが大事であり、それがリーダーの役割である。

3. ワーク・ライフ・バランスに関する施策

まず、当行の大きなポリシーで短縮勤務制度を導入した。適用方法は人によって違い、例えば、子どもがいる社員は1週間に毎日出勤せず3日か4日出てくるというスケジュールを選択することができる。フレックスタイムも入れた。これはスタートタイムをずらすことができる制度で、例えば、朝、子どもを学校に連れて行く必要があるという場合には通常の9時スタートではなくて10時か11時のスタートを選択出来る。

この他に、休暇制度を利用できるようにした。これは、給料を貰えないが、例えば、アフリカに行き一月ぐらいボランティア活動をやりたいと言ったら、それが出来るようにする、また、大学に行きたい場合2年間取ることが出来て、それが終わったらまた仕事に戻るといった制度である。フレキシビリティは大事であり、また、強制的であってもバカンスを取る必要がある。

当行では、週に2回午後6時半に音楽が鳴り、もう「帰る時間だよ」「片付けて帰って下さい」と知らせる。こうしたことを繰り返し行い注意を喚起する努力が大事だと思う。

4. ワーク・ライフ・バランス促進にあたっての障害と人事管理制度

ワーク・ライフ・バランスの障害は、一人ひとりの頭・意識の切り替えが難しいということ。長い仕事文化があるので、習慣や価値観を簡単には変えられない。だから、例えば、社員がボランティアをしたり、赤ちゃんが生まれ男性社員が休みを取ったりすると、イントラネットに載せて、こういう事は良いことであり恥ずかしいことではないと言って褒める、ということも行っている。

経験から言うと、日本の会社の人事部とアメリカの会社の人事部では、位置づけが全く違っている。日本の会社の人事部はかなり力があり、権限を持っていて人事評価もよくやっているが、当行の人事部は影響力はあるものの権限はほとんどない。人事のローテーションや評価は各マネジャーに権限があり、人事部の役割は、プロセス管理、マネジャーのサポートである。しかし、誰を採用するか、給料をどうするか、ボーナスをどれくらい上げるか、ストックオプションを付与するか否かは、私と役員が決める。もちろん、ワーク・ライフ・バランスのあり方と人事制度との間に矛盾があるかないかということ絶えず見ており、矛盾がないように気をつけている。

5. 日本的な雇用慣行のメリット、デメリット

一つのメリットは、皆と一緒にやるのが上手いこと。デメリットは、ボスが言うとおりにやることであり、リーダーが間違った方向を示すと皆が間違った方向に行ってしまう危険性がある。だから、皆が意見を言うことができる環境作り、ボスと反対のことも言えるような環境作りが重要。特に、間違った方向に行っていると思ったら間違っていると言えることは大事である。

ワーク・ライフ・バランスの観点から見ると、デメリットは、仕事以外の時間でも皆グループで一緒にすること。基本的には、一人ひとりの価値基準は違うのだから、何が大事なのかよく考えて、仕事以外の分野で活動することも大事だ。そのことによって仕事上のパフォーマンスも良くなると思う。

6. ワーク・ライフ・バランスを導入した後のパフォーマンス

当行のパフォーマンスは、ワーク・ライフ・バランスを入れたから良くなったのか否かは解らないが、すごく良くなったということは事実だ。株価も大きく上がっているし、他行が真似しようとしているユニークな商品等も生まれている。

パフォーマンスが良くなった要因は、いろいろあると思うが、当行の価値基準、社内文化・環境によるところが大きく、何よりも優秀な人が集まっているからであると思っている。銀行もコンピューター同様にハード面とソフト面があり、進んでいるハードがあっても、良いソフトがないと使い物にならないと言える。

社員の退職率は、当初はかなり高かったと思う。何故なら、銀行として生まれ変わるために新しいことをやろうとしていたし、変化が激しかった。社員に求めるスキルも従来とは大きく違った。だから、仕事が合わない社員は別の会社に行った。今は落ち着いてきておりかつてのような理由で退職する社員はいないが、ただし、退職することは本人にとって必ずしも悪いことではないし、会社としても退職して欲しい人もいる。当行の人事評価はかなり厳しく行っている。ただし、「成果主義」だけを強調すると間違った方向に行ってしまう危険性がある。価値基準に基づいた社内文化を作ることと、成果を上げることとのバランスが大事である。

7. ボランティア活動への支援、評価

当行は、貧しい人のために世界で図書館を作っている機関や、貧しい女性達に少額の無担保ローンを行う機関をサポートしている。このような活動は、教育とソリューションとパートナーシップという3つの内容を含む、当行のミッションを達成するために行っている。当行がこうしたミッションと繋がりのある活動を行っていることで、社員はプライドを持って仕事ができる。

社員の一人ひとりがボランティア活動に参加しているかいないかということは、ワーク・ライフ・バランスの価値基準ではないと思うので、評価の対象にはしていない。ただし、働きがい、生きがいをもって働くことが大事なので、強制はしないが、会社として模範を示すとか、イントラネットで実践例を紹介することはしている。

8. ワーク・ライフ・バランスの本当の意味

ワーク・ライフ・バランスとは、例えば1日24時間で、6時間は仕事、6時間はボランティア、6時間は家族、6時間は自分だけの時間に使うということではない。若い時はもっと仕事を頑張らなくてはいけないかもしれないが、家庭をもち子どもがいる時は、子どもや家族とのことに時間を割き、リタイアしたらボランティア活動に多くの時間を使うということもできる。どれ位の時間をどこで使うかということは日々変わり得るのであり、いつもジャグリングしているといえる。だから、ワーク・ライフ・バランスで最も大事なことは、いつも「4つのボール」を落とさないことであり、いつも仕事という一つのボールだけ投げていて、他のことはいつかリタイアしたらやるということではない。

もう一つ大事なことは、英語に enough という言葉があるが just enough (もう充分) という考え方

である。この世の中はいつも「もっともっと」の世界で、人々はいつも「足りない足りない」「もっともっと欲しい」と言っているが、必要な質と量があれば十分というような考え方を持てばワーク・ライフ・バランスのとれた人生を送りやすいであろう。

要は、何のために働くのか、何のために生きるのか、ということにつきるといえる。

ヒアリング実施日：2008年4月1日

第10回連合総研「ワーク・ライフ・バランス研究委員会」

報告者：株式会社東京スター銀行頭取（ヒアリング当時） タッド・バッジ氏

まとめ：佐川英美（事務局）

ワーク・ライフ・バランスに関する勤労者の意識

千葉 登志雄

(財)連合総合生活開発研究所 主任研究員

本研究委員会では、ワーク・ライフ・バランスに関わる勤労者意識の実態を把握することを主な目的として、(＜第6章 長時間労働とワーク・ライフ・バランスの実態—連合総研「勤労者短観」から—＞で紹介・分析が行われた「勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート調査報告書」とは別に) 正社員を対象として単発のWEB調査(「仕事に関するアンケート」)を実施した。本調査の主たる成果については＜第2章 やりがいある仕事とワーク・ライフ・バランスとの両立条件＞＜第3章 ワーク・ライフ・バランス実現に向けた職場のマネジメントの課題＞においてふれられているが、本稿では先の論文で取り上げられなかった点を中心として調査結果をとりまとめることにする。

本稿の構成は以下のとおりである。まず、本調査の目的・調査項目などの実施概要を記す(「はじめに 調査の実施概要」)。その上で、調査結果を用いて2つの事項についてまとめることにする。第1に、1日の時間配分や、仕事時間の増減に関する意向に特に焦点を当て、ワーク・ライフ・バランスに関わる問題点について考察する(「Ⅰ 1日の時間配分/仕事時間の増減意向」)。第2に、ワーク・ライフ・バランスの一要素である自己啓発を取り上げ、その促進要因を析出することにする(「Ⅱ 自己啓発」)。

はじめに 調査の実施概要

1 調査目的

「仕事に関するアンケート」は、勤労者に対するアンケート調査(正社員を対象)により、ワーク・ライフ・バランスについての勤労者の認識を把握するとともに、働き方・働き方を改革するための基礎的な資料を得ることを目的として行った。

2 調査項目

- ・ ワーク・ライフ・バランスに対する寛容度
- ・ 仕事と生活の調和が図れずに困難を感じた状況
- ・ 1日の時間配分
- ・ 仕事時間等の増減意向
- ・ 自己啓発
- ・ 生活と仕事のバランスに対する満足度
- ・ キャリアの現状・希望

など

3 調査の対象

20代から50代までの民間企業に勤める正社員

※ ワーク・ライフ・バランスは全ての勤労者に関わる課題であるが、とりわけ正社員においては就労時間が長いこと等からこの課題に直面する機会が多いと考えられるため、本調査において調査対象は正社員に絞ることとした。

4 サンプル数及び抽出方法

「平成14年就業構造基本調査」の20代から50代までの雇用者（正社員）の性・年齢階級・従業者規模別の分布を反映したサンプル割付基準を作成し、これに基づき、(株)マクロミルのモニターの中から2,230名を抽出した。

※ 回答時間が13分以上の者（2,230名）をサンプルとして確保した。13分未満の者については正確な回答といえないおそれが強いことから、サンプルから除外した。

5 調査期間、調査方法及び調査実施機関

- ① 調査期間 2008年8月
- ② 調査方法 WEB調査
- ③ 調査実施機関 (株)マクロミルに調査を委託

6 回答者の構成

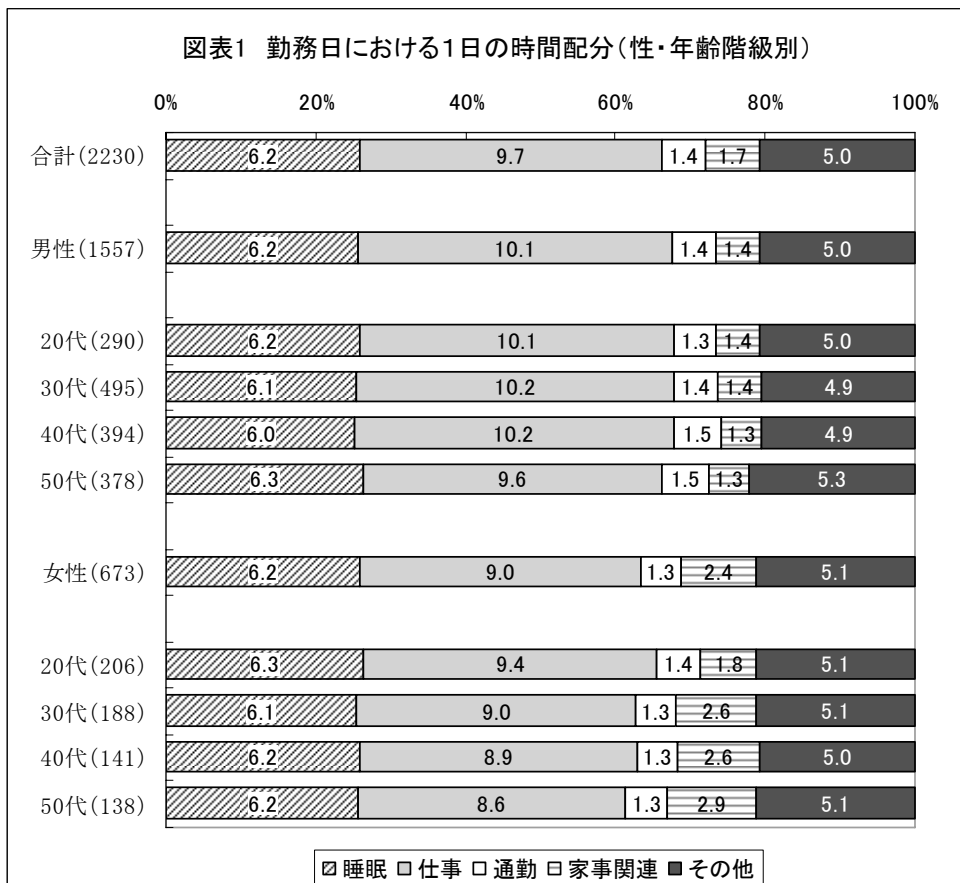
(人)

	20代	30代	40代	50代	合計
男性	290	495	394	378	1557
女性	206	188	141	138	673
合計	496	683	535	516	2230

I 1日の時間配分／仕事時間の増減意向

1. 性・年齢階級別にみた時間配分／仕事時間の増減意向 — 仕事時間を「減らしたい」男性40代・女性20代 —

ワーク・ライフ・バランス（以下「WLB」という。）が勤労者の望む形になっているか否かを測ることは困難であるが、仕事や家事などにどの程度の時間を振り分けているのかみることは、その目安となろう。勤務日における1日の時間配分を性別にみると（図表1）、仕事時間¹は男性（10.1時間）の方が女性（9.0時間）よりも長い。他方、家事関連時間²は女性（2.4時間）の方が男性（1.4時間）よりも長く、仕事時間と家事関連時間とを合計すると、男女間の差はほとんどないことになる。また、年齢階級別にみると、男性は20代から40代まで（10.1～10.2時間）仕事時間はほとんど変わらないが、50代（9.6時間）では若干短い。女性は年齢階級が高まるにつれ、仕事時間が減少し家事関連時間が増加する。

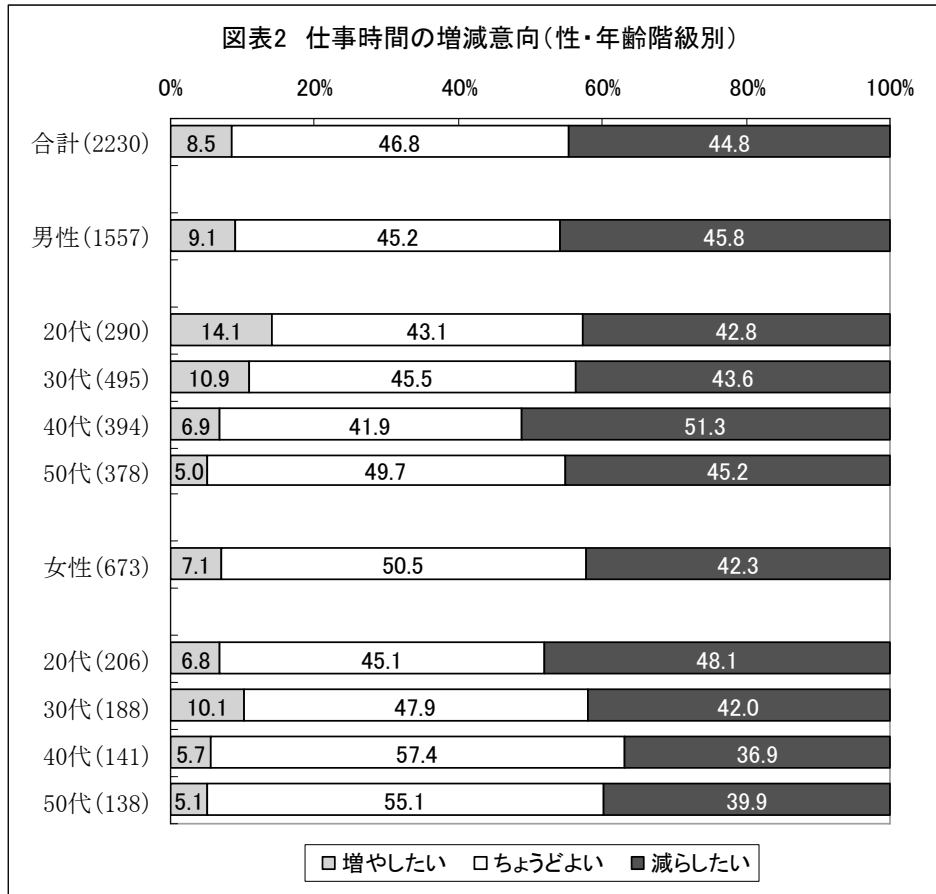


(注) () 内は人数を示す(以下の図表において同じ)。

¹ 本調査では、「仕事時間」を「何らかの収入を得る行動。準備・片付け・移動、昼休み・休憩時間も含む(除く通勤時間)」と定義している。

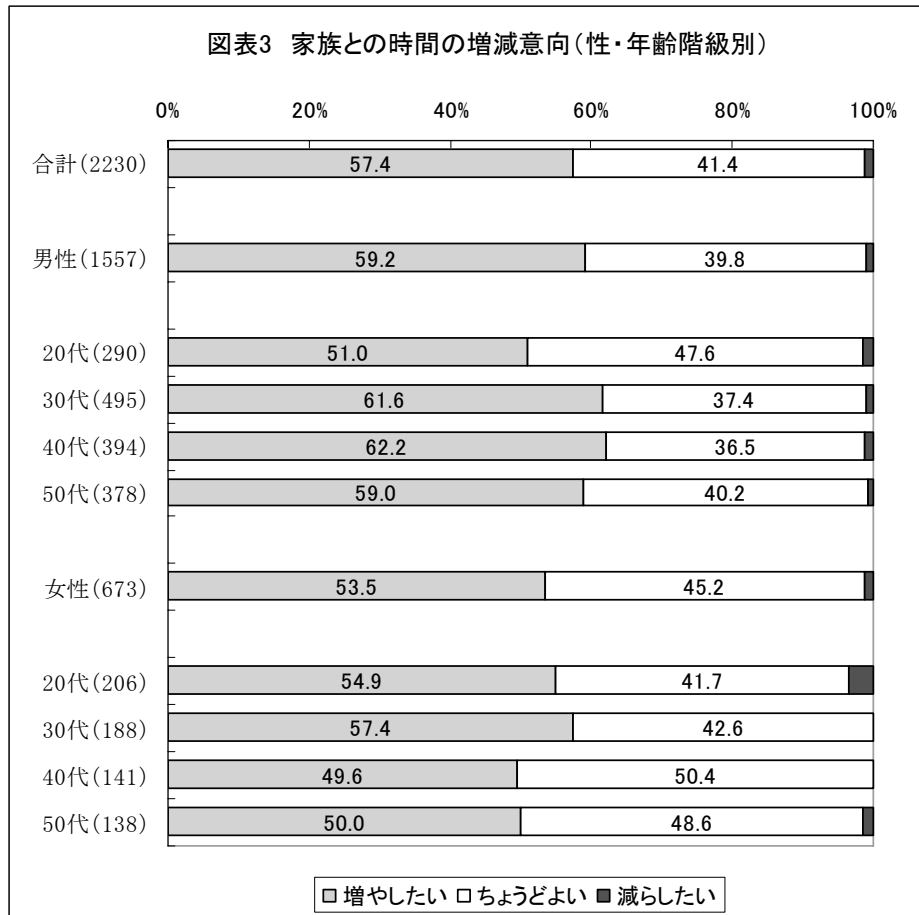
² 本調査では、「家事関連時間」を「炊事・洗濯・掃除、買い物、子どもの世話、家庭雑事(整理、片付け、銀行・役所に行く)、家族の介護等」と定義している。

性・年齢階級により仕事時間の配分は異なるが、勤労者は仕事時間の増減についてどのような希望をもっているのであろうか。仕事時間を「増やしたい」「ちょうどよい」「減らしたい」のいずれに該当するのか、性別にみると（図表2）、「減らしたい」とする割合は男女間でそれほど差はない（男性；45.8%、女性；42.3%）。ただし年齢階級別にみると、男性では40代（51.3%）、女性では20代（48.1%）において「減らしたい」とする割合が比較的高い。



(注)「増やしたい」＝「もっと増やしたい」＋「あと少し増やしたい」、「減らしたい」＝「もっと減らしたい」＋「あと少し減らしたい」（以下の図表において同じ）

次に、勤労者は家族との時間の増減についてどのような希望をもっているのかをみる。家族との時間を「増やしたい」「ちょうどよい」「減らしたい」のいずれに該当するのか、性別にみると（図表3）、男性（59.2%）の方が女性（53.5%）よりも「増やしたい」とする割合が若干高い。年齢階級別にみる場合には、配偶者や子どものいる割合が階級によって異なることから留意が必要ではあるが、男性20代（51.0%）、女性40代（49.6%）・50代（50.0%）において「増やしたい」とする割合が比較的低い状況にある。



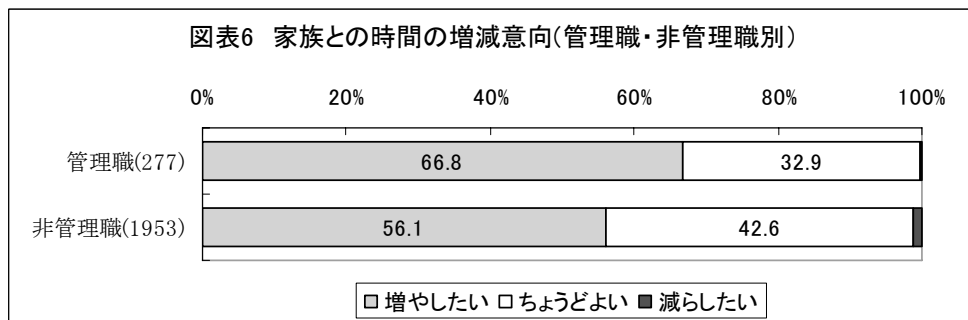
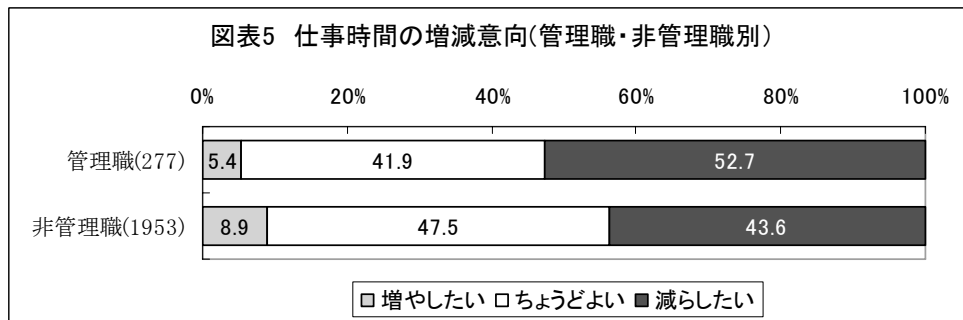
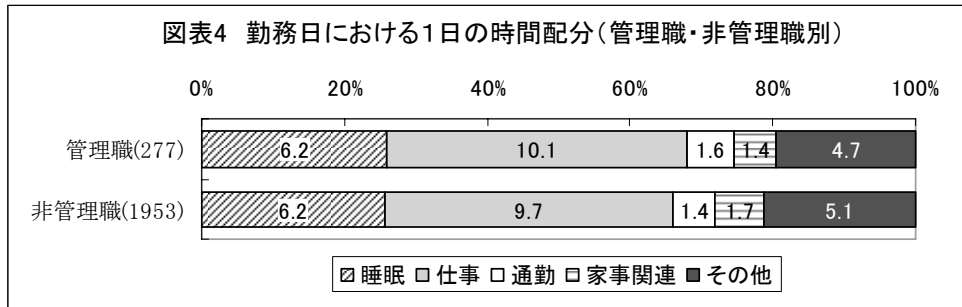
2. 管理職・非管理職別にみた時間配分／仕事時間の増減意向 — 職場全体の意識をみるのが重要 —

職場でWLBの命運を握る一つの鍵は、管理職の動静である。管理職は休暇の取得に対して大きな影響を与えるのみならず、職場によっては仕事の配分や異動の権限をもち、勤労者個人のWLBを左右する。管理職におけるWLBの状況や希望は、非管理職と大きく異なっているのであろうか。懸隔があるのなら、個々人のWLBをめぐる状況を管理職が理解することは難しく、WLBを図る上でのブレーキ要因となり得る。

図表4は、1日の時間配分を管理職と非管理職の別にみたものである。管理職は非管理職と比べ、仕事時間が長く家事関連時間が短い。しかしながら、両者の差は30分にも満たないものであり、大きな差とは言い難い。図表5は仕事時間、図表6は家族との時間の増減意向を示しているが、仕事時間を「減らしたい」、及び家族との時間を「増やしたい」と思っている割合は、管理職の方が高い。管理職には男性が多く含まれることなどの影響もあろうが、管理職は仕事時間を減らし家族との時間を増やしたいと思っても、職務の性質などからなかなか実現できていないのではないと思われる。

WLBに対する管理職の理解を一層推進していく必要はあるが、管理職自身もWLBに悩んでい

るとすれば、WLBが達成できない要因を専ら管理職の無理解に帰することは困難である。管理職を含め、職場全体の働き方・働かせ方の問題についても考察することが肝要であろう。また、管理職との「縦の職場関係」のみならず、同僚との「横の職場関係」についても視野に入れて検討していく意味合いは大きいと思われる。



同僚との「横の職場関係」にも留意する必要性は、本調査における休暇取得に関する設問の結果からもうかがえる。すなわち、休業・休暇を取得するに当たっての阻害要因は何かをたずねたところ(図表7)、上司に関わる事項と同僚に関わる事項とが、ほぼ同程度の回答割合となっている。例えば、「同僚が私の仕事までする余裕がない」を指摘する割合は合計(平均)で22.6%、「上司が私の仕事までする余裕がない」は18.1%である。

なお、管理職(N=277)の回答割合について合計(平均)と比較すると、「私の仕事は、同僚ではこなせない」(37.2%)、「私の仕事は、上司ではこなせない」(33.2%)の回答割合が比較的高い。管理職においては仕事の代替が効かないため、WLBの希望がなかなか実現できない状況にあることが懸念される。

図表7 休業・休暇を取得するに当たっての阻害要因 (%)

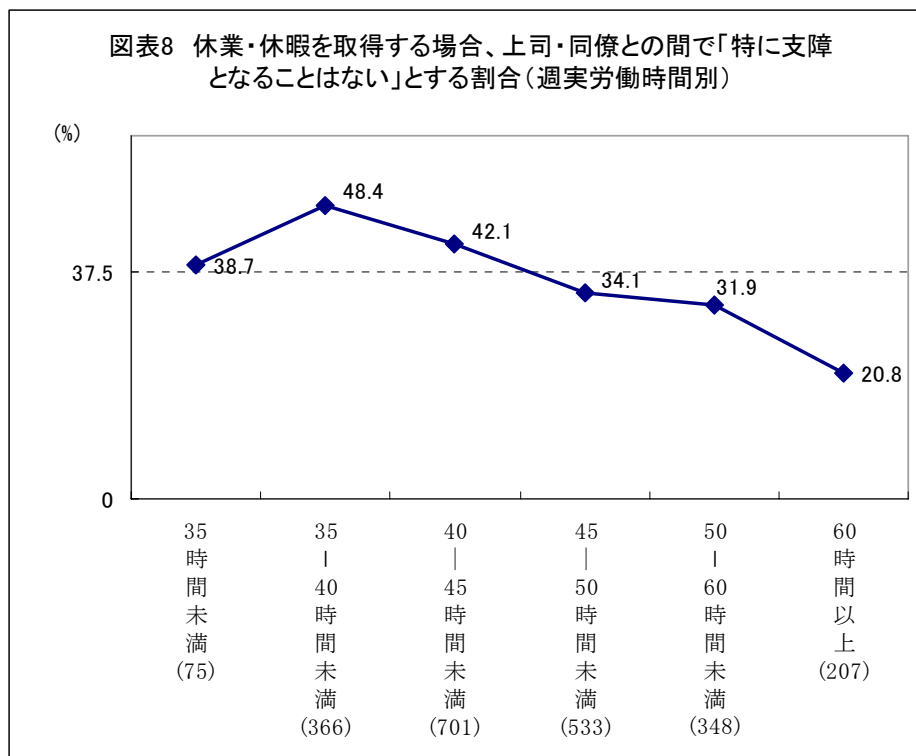
支障となる事項	割合	
	合計	管理職
私の仕事は、同僚ではこなせない	27.5	37.2
私の仕事は、上司ではこなせない	25.6	33.2
同僚が私の仕事までする余裕がない	22.6	24.5
私の仕事を行うために必要な情報が共有されていない	21.4	16.6
上司が私の仕事までする余裕がない	18.1	16.6
休業・休暇の取得を上司が渋る	17.3	11.2
休業・休暇の取得を同僚が快く思わない	12.5	6.9
上司が仕事を頼んでこなくなる	2.8	1.4
その他	2.2	0.4
特に支障となることはない	37.5	39.0
休業・休暇を取得するつもりはない	4.1	3.2

(注) 複数回答

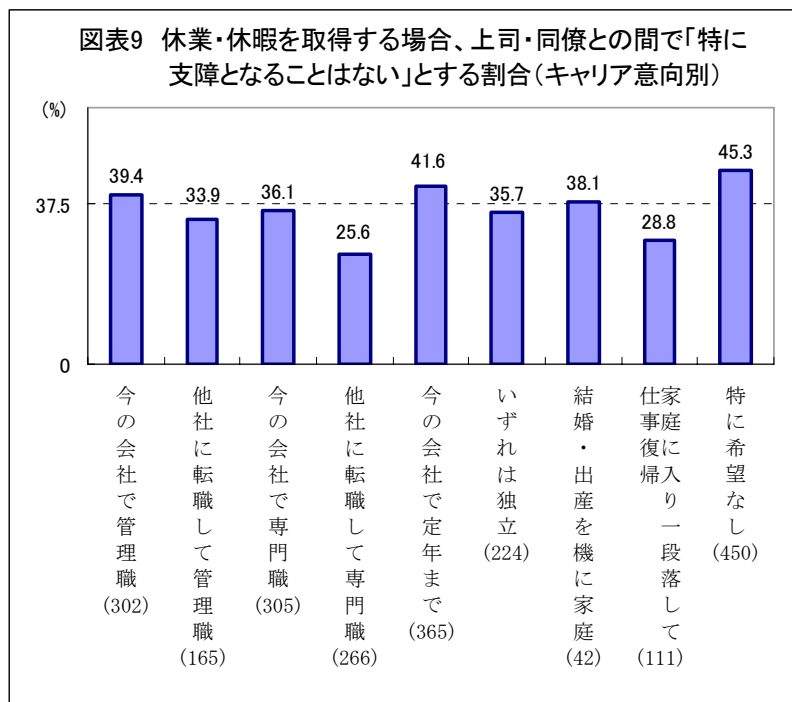
【参考】「特に支障となることはない」人たちは？

図表7によると、休業・休暇の取得に当たり「特に支障となることはない」と回答している割合は37.5%である。「特に支障となることはない」人々は、どのような働き方をしている人において多くみられるのであろうか。

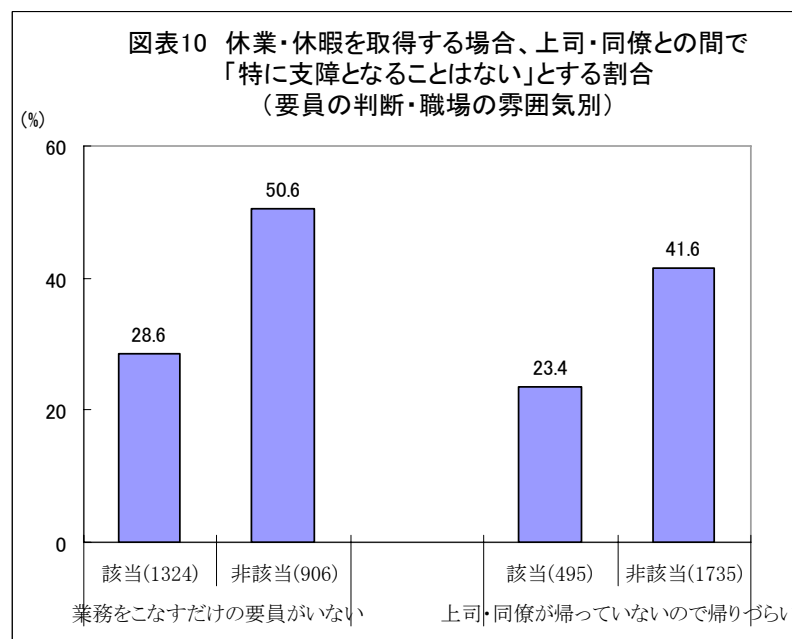
図表8は、週実労働時間（残業を含む。）別に、「特に支障となることはない」と回答している割合を示している。これによると、「35-40時間未満」では48.4%と高い値を示している。これより労働時間が短くても長くても当該割合は低下しており、休業・休暇の観点からみた場合、この程度の労働時間が最もWLBを図りやすいのかもしれない。



図表9は、将来歩みたいキャリアパターンの別に、「特に支障となることはない」と回答した割合を示したものである。これによると、「特に希望なし」グループで最も当該割合が高く（45.3%）、「今の会社で定年まで」（41.6%）が次ぐ。即断はできないが、これらのグループにおいて、例えば周囲は休暇取得をやめて欲しいと感じているにも関わらず、本人はあまり支障を覚えていないといった事態がみられるのか否か、検討する必要があるだろう。



図表10は、要員が業務量に比べて足りているか、上司・同僚が帰っていないので帰りづらいかといった職場の特性別に、「特に支障となることはない」割合を示している。業務をこなすだけの要員がいなければ、また、上司・同僚がまだ帰っていないので職場にいてしまう状況下では、「特に支障となることはない」割合は低い。勤労者個人の意識の問題はあるかもしれないが、職場の特性が休業・休暇の取りやすさを左右している面もある。

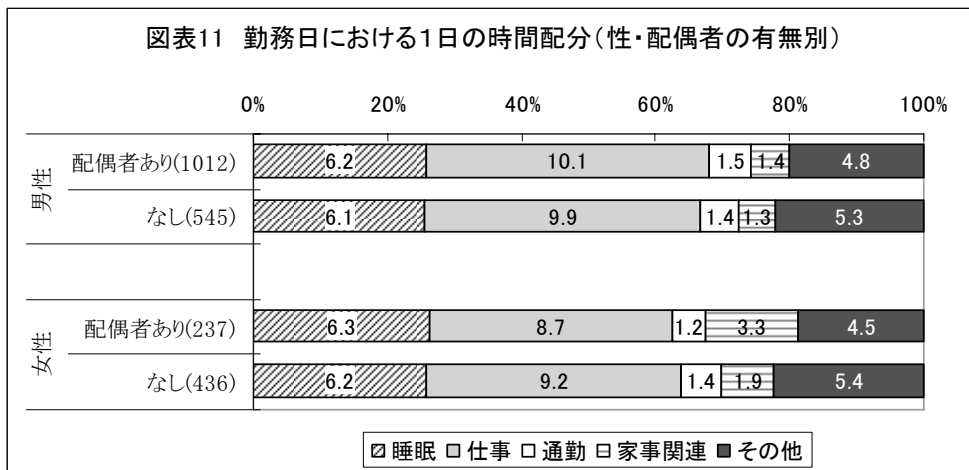


(注) 所定労働時間を超えて働く理由としてそれぞれ当てはまるか否かをたずねている。
「該当」 = 「当てはまる」 + 「どちらかといえば当てはまる」
「非該当」 = 「どちらかといえば当てはまらない」 + 「当てはまらない」

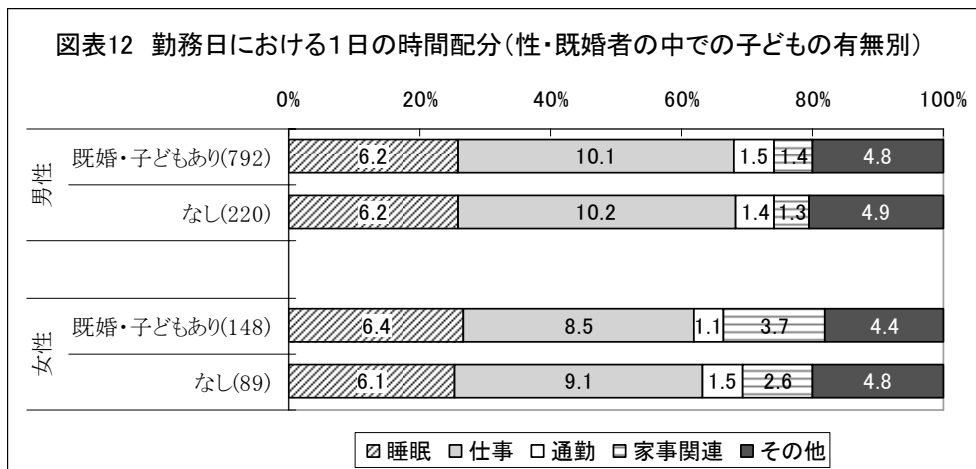
3. 多様なWLBの意識 — 家族構成・キャリア志向による違い —

職場の上司や同僚が有するWLBの背景は、人によって異なる。背景を織り成している事項の一つとして、家族構成の違いを挙げる事ができる。

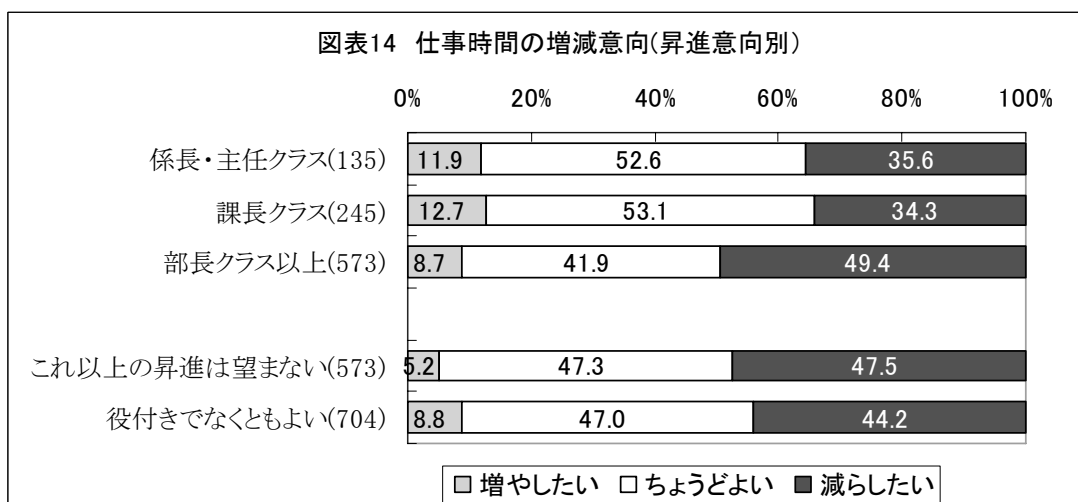
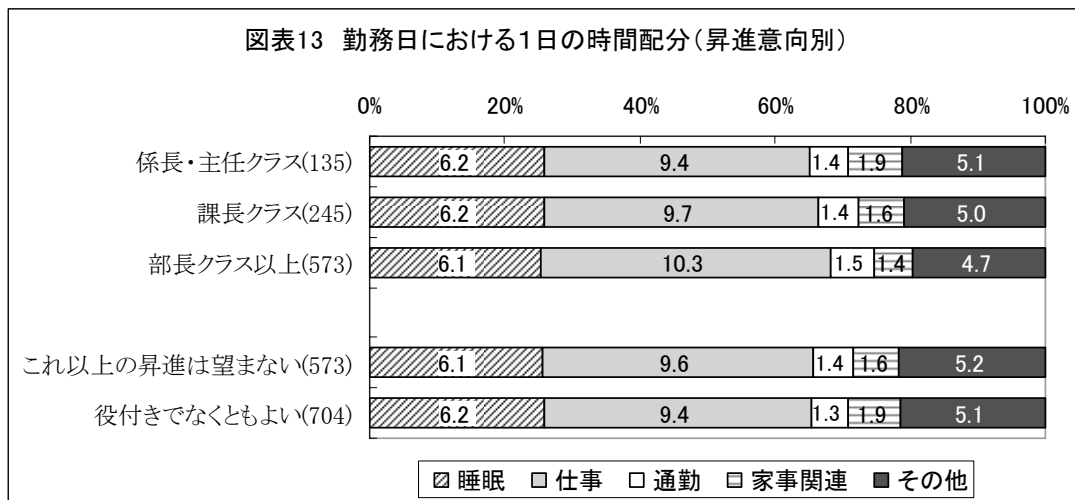
1日の時間配分を性・配偶者の有無別にみると（図表11）、男性では配偶者の有無に関わらず仕事時間は10時間程度、家事関連の時間は1時間強であるが、女性では配偶者の有無により違いがみられる。すなわち、女性で配偶者がいない場合の仕事時間は9.2時間で、いる場合（8.7時間）に比べて長いが、家事関連の時間は配偶者がいない場合で1.9時間であり、いる場合の3.3時間より短い。



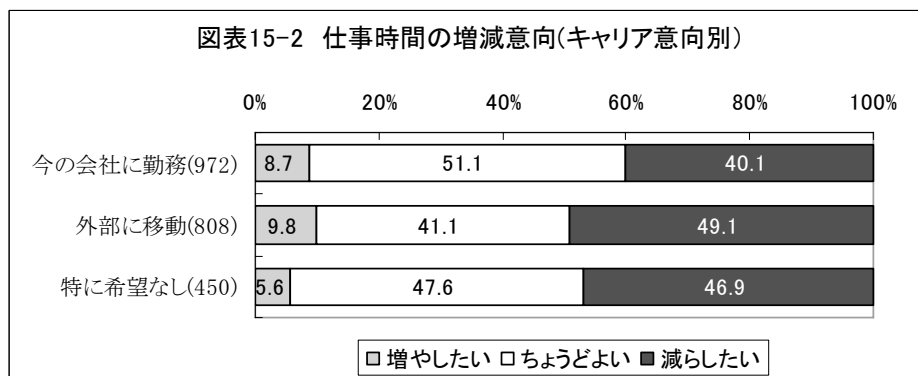
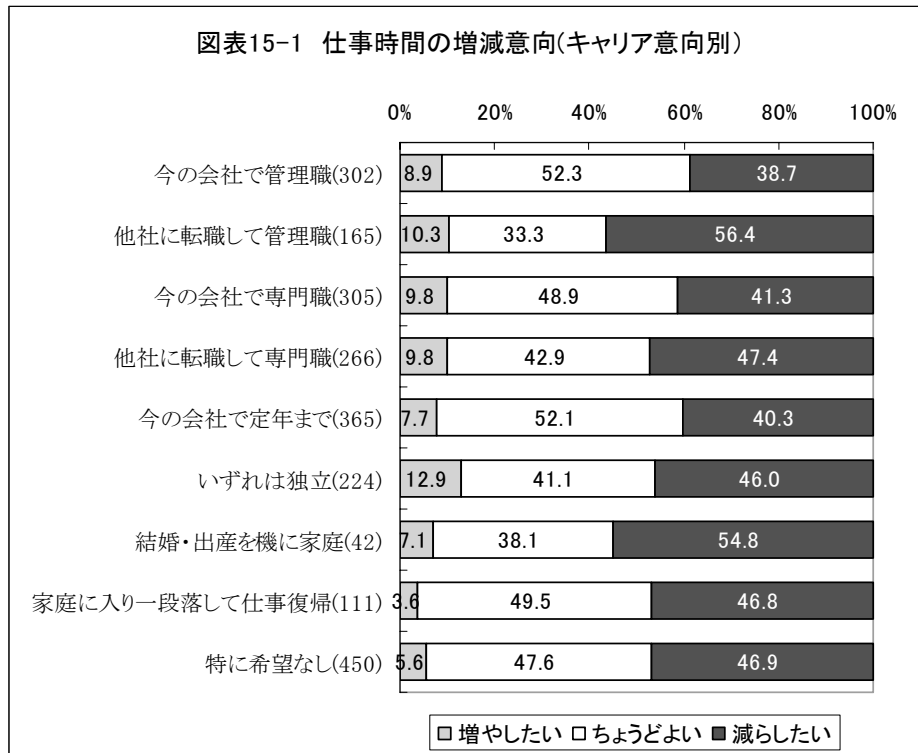
子どもの有無によって、時間配分の違いは生じるのであろうか。性別に、既婚者の中で子どもがいるかないか別にみると（図表12）、男性では子どもの有無による時間配分の違いはあまりない。他方、女性では子どものいる場合には、いない場合と比べて仕事時間は短く家事関連時間は長い。子どものいる女性が正社員で働く場合には、WLBを図れる、すなわち労働時間が長くないことが前提となっていることが多いのではないかと思われる。



次に、キャリアのあり方によってWLBの意識が異なることをみる。図表13は、将来どこまで昇進したいかによって、時間配分が異なることを示している。「部長クラス以上」まで昇進したい人の仕事時間は10.3時間であるが、「係長・主任クラス」は9.4時間と、1時間程度短い。また、仕事時間を「減らしたい」とする者は、「部長クラス以上」(49.4%)「これ以上の昇進は望まない」(47.5%)「役付きでなくともよい」(44.2%)で比較的高く、「係長・主任クラス」(35.6%)「課長クラス」(34.3%)で低い(図表14)。



どこまで出世したいかに加えて、将来どのようなキャリアルートを歩みたいかは、仕事時間の増減に関する希望を左右するだろう。仕事時間を「減らしたい」とする割合は、他社に転職して管理職を目指す者(56.4%)・専門職を目指す者(47.4%)などで高い(図表15-1)。図表15-1の事項中、「今の会社で管理職」「今の会社で専門職」「今の会社で定年まで」を合わせて「今の会社に勤務」、「他社に転職して管理職」「他社に転職して専門職」「いずれは独立」「結婚・出産を機に家庭」「家庭に入り一段落して仕事復帰」を合わせて「外部に移動」として図示したのが、図表15-2である。これをみると、外部労働市場の活用や、家庭に入ることを想定している者(「外部に移動」)においては、今いる会社組織での仕事時間を減らしたいと考える割合が比較的高い(49.1%)ことがわかる。



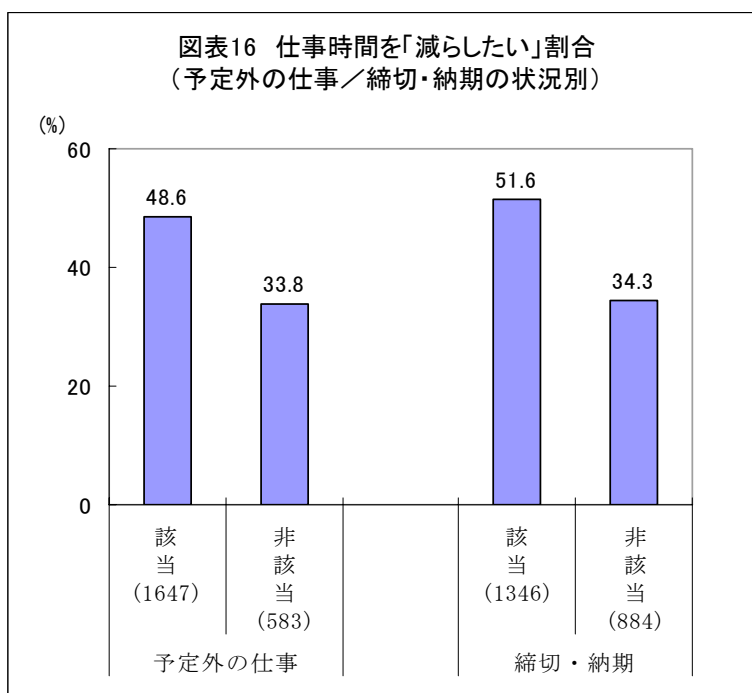
4. WLBを図りやすい職場環境 — 特に管理職では仕事量の裁量が鍵 —

職場にはWLBに関して多様な背景をもつ人たちがいる。こうした状況下では、WLBのあり方をお互いに理解できるよう意識改革を図ったり、仕事を代替できる人材を配置・育成したりすることはもとより、WLBの実現を容易にするような職場環境を形成していくことが重要となるだろう。

労働時間を短くすることだけがWLBの内実ではないが、本調査が対象とする正社員においては、労働時間を「増やしたい」とする者より「減らしたい」とする者の割合がかなり高い（図表2を参照）。特に緊急の仕事が入るような状況では、労働時間は多くなりがちとなる。以上を踏まえると、労働時間や人員に「含み」があれば、WLBを後押しする力が作用するものと思われる。

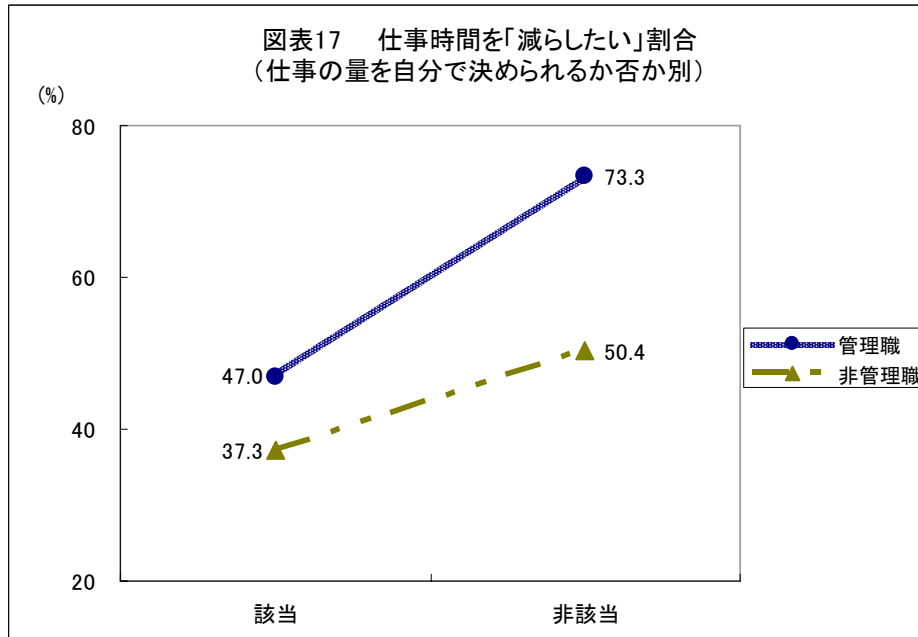
まず、職場における労働時間のあり方についてみると（図表16）、予定外の仕事がしばしば生じる

職場や、仕事の締切や納期に余裕がない職場では、仕事時間を「減らしたい」割合が高い値を示す。即座に対応しなければならない仕事が頻発するような職場では、WLBは望む形にはなりにくい。



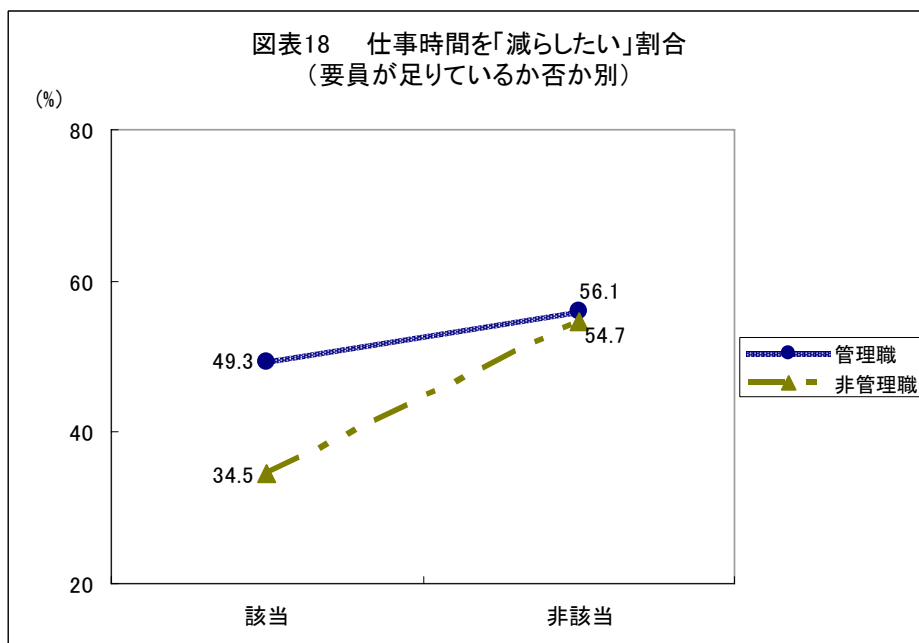
(注) 「予定外の仕事」; 「予定外の仕事がしばしば飛び込んでくる」
「締切・納期」; 「仕事の締め切り・納期にゆとりがない」
について、
{ 「該当」 = 「当てはまる」 + 「どちらかという当てはまる」
「非該当」 = 「どちらかという当てはまらない」 + 「当てはまらない」

また、WLBを実現していくに当たっては、職場を預かる管理職が、多様な希望をもつ人員をマネジメントできるだけの余裕をもつことが重要となる。管理職自らが仕事量を決められない職場では、管理職から時間等のゆとりを奪い、職場を構成する人員のWLBも達成されにくくなるおそれがある。図表17によると、仕事量を自分で決められる場合はそうでない場合と比べて、特に管理職において仕事時間を「減らしたい」とする割合が低い値を示す。仕事量を自分で決められない職場では、管理職の当該割合は73.3%であるが、自分で決められる職場では47.0%と大きな差がある。



(注)「該当」＝「当てはまる」＋「どちらかという当てはまる」
 「非該当」＝「どちらかという当てはまらない」＋「当てはまらない」

なお、特に非管理職において仕事時間を「減らしたい」とする割合が低い（一般にWLBを図りやすい）職場環境としては、要員が足りていることを挙げることができる。図表18によると、要員が不足している場合、非管理職の当該割合は54.7%であるが、要員が足りている場合は34.5%となっている。



(注)「該当」＝「十分足りている」＋「まあ足りている」
 「非該当」＝「やや不足している」＋「不足している」

5. 小括

WLBを達成していくに当たり、勤労者の意識の上で阻害要因はないのだろうか。ここでは、勤務日における1日の時間配分、仕事時間の増減意向に焦点を当て、こうした要因の有無を探ることを試みた。

まず、勤労者個人のWLBを図っていく上で重要な鍵を握る管理職の意識はどうかに着目したところ、管理職自身も仕事時間を「減らしたい」とする割合が高く、仕事時間を減らして家族との時間を増やしたくても、なかなか実現できない状況がうかがえた。WLBのマネジメントという観点から管理職自身の意識改革が必要な面はあるが、管理職のみならず、職場の構成員全体の意識を探ることも重要であろう。本稿では職場の人間がWLBに対して様々な背景を有していることに注目してみたところ、性・年齢階級・家族構成・キャリアの希望により、1日の時間配分や仕事時間の増減希望は異なることがわかった。

WLBに対する考え方が様々である以上、職場の構成員のWLBをどこまで支援するかは、人によって異なる可能性がある。そうした違いを乗り越えるための方策は多岐にわたるが、ポイントの一つとして、なるべくWLBの理解が得やすいような職場環境を形成していくことが挙げられよう。本調査からは、特に管理職においては仕事量を自ら決められると認識することが、また、非管理職においては要員が足りているという実感をもつことが重要である旨うかがえた。こうした職場環境により醸成されるゆとりが、個々人によって多様なWLBの背景を理解するのに資することは想像に難くない。WLBを図る主体は勤労者に他ならず、多様な勤労者の意識を踏まえつつWLBに親和的な職場環境を形成していく意義は、少なくないものと思われる。

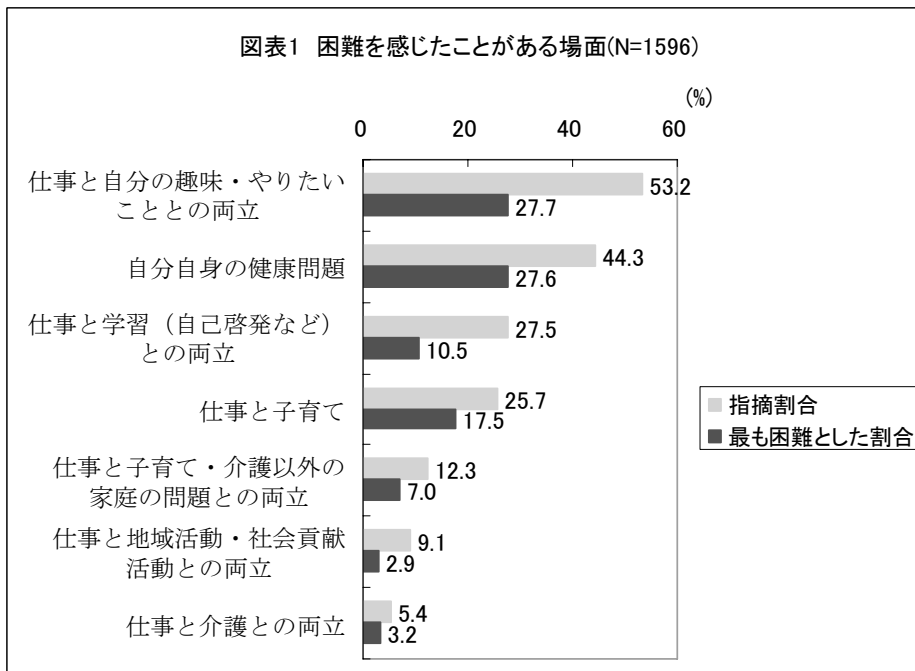
II 自己啓発

1. 優先順位の低い自己啓発

仕事に関連して自発的に能力開発を図る、すなわち自己啓発（ここでは趣味のためのものを除外して考える。）を行おうとする際、仕事との調整に苦慮することはしばしばあろう。自己啓発が必要だとわかっているが、上司や同僚に迷惑をかけてまで学ぶことについて抵抗感を覚えても不思議ではない。

なぜ逡巡するのか考えてみると、その一因として、何が何でも自己啓発を行わなければ、という切迫感に欠けることが挙げられるのではないだろうか。ワーク・ライフ・バランス（以下「WLB」という。）に関わる事項は、自己啓発に限られない。育児・介護・自分の趣味・地域活動など多岐にわたる。それらと比較して、自己啓発の位置づけは重いのか、軽いのか。

図表1は、「あなたはこれまで仕事と生活の調和が図れずに困難を感じたことがありますか。」という設問に対する、場面ごとの回答（指摘）割合（複数回答）を表している。最も指摘割合が高いのが「仕事と自分の趣味・やりたいこととの両立」（53.2%）、次に「自分自身の健康問題」（44.3%）であり、「仕事と学習（自己啓発など）との両立」（27.5%）は3番目に多い。しかし、困難を感じた場面の中でも、最も困難を感じたのはどれかをたずねると、「仕事と学習（自己啓発など）との両立」を挙げる者の割合は10.5%にとどまる。



(注)「指摘割合」は複数回答、「最も困難とした割合」は1つのみの回答

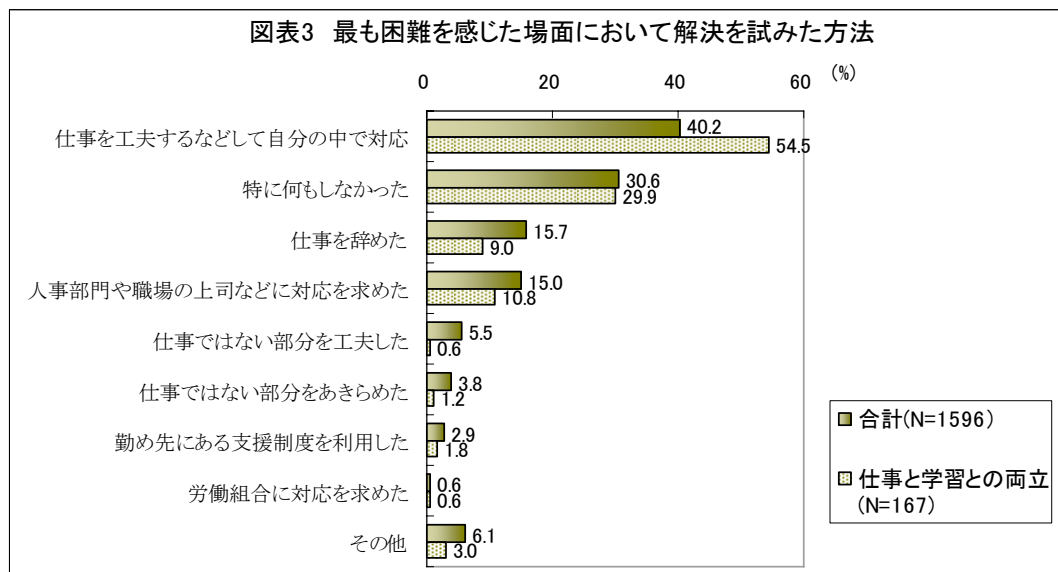
次に、**図表 1** の場面ごとに、個々の事項がWLBを図る上でどの程度重きが置かれていたかを推測するため、最も困難として挙げた人数を、当該事項を指摘した人数全体で除した値を求める(**図表 2**)。この値は、個々の事項がWLBを図る上でどの程度切迫しているか近似的に示しているといえる。これをみると、「仕事と学習(自己啓発など)との両立」を挙げた者のうち、当該事項を最も困難としている者の割合は38.0%である。この値は「仕事と自分の趣味・やりたいこととの両立」(52.1%)を下回り、7つの場面のうちでは6番目となっている。学習について、切迫度が高いとは言い難い¹。

図表2 ワーク・ライフ・バランス上の「切迫度」

事項	合計	男性	女性
仕事と子育て	68.3	61.4	85.0
自分自身の健康問題	62.4	61.2	65.0
仕事と介護との両立	59.3	56.6	63.6
仕事と子育て・介護以外の家庭の問題との両立	56.6	54.0	63.2
仕事と自分の趣味・やりたいこととの両立	52.1	54.5	45.5
仕事と学習(自己啓発など)との両立	38.0	38.8	36.0
仕事と地域活動・社会貢献活動との両立	32.2	34.5	23.3

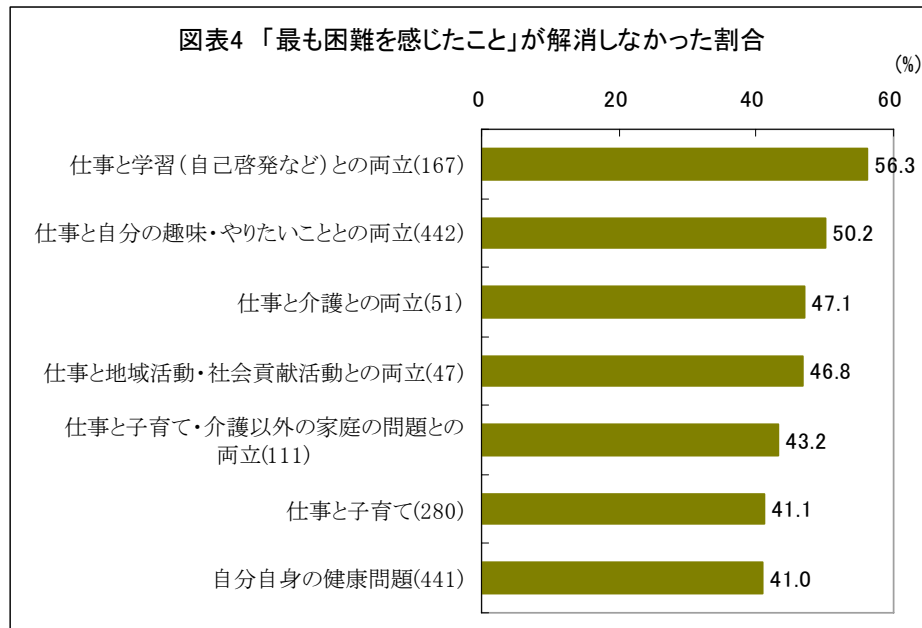
(注) (最も困難な事項として挙げた人数/当該事項の指摘人数) × 100

しかも、「仕事と学習(自己啓発など)との両立」を図ろうと思っても、結局は解決されないことが多い。**図表 3** は、最も困難を感じた場面において解決を試みた方法を表す(複数回答)。合計(平均)と比べると「仕事と学習(自己啓発など)との両立」では、人事部門や上司に対応を求めるといふより、仕事を工夫するなどして自分の中で対応することが多い。では、仕事と学習との両立について実際に困難な場面は解消されたかといえ(**図表 4**)、解消されなかった割合は7つの場面のうちで最も高く、56.3%を占める。



(注) 複数回答

¹ 切迫度について性別にみると、「仕事と子育て」などで女性は男性よりも高い。他方男性で高いのは、「仕事と自分の趣味・やりたいこととの両立」「仕事と地域活動・社会貢献活動との両立」である。「仕事と学習(自己啓発など)との両立」については、男女間であまり差はない。



(注) () 内は人数を示す (以下の図表において同じ)。

自己啓発を行う際にWLBの上で困難を感じることもあっても、その優先順位は高くない。人事異動などに伴い差し迫って学習しなければならない場合もあるが、そもそも自己啓発は中長期的な視野をもって取り組まれることも多く、物事の優先順位として劣後に置かれがちなのであろう。また、自己啓発の障壁を乗り越えようとするに当たっては、上司等に相談するというよりは自分の中で何とかしようとする傾向がとりわけ強く、WLB上の困難さが解消されないままになっていることが多い。

このように、自己啓発はWLB上の優先順位が低く、いわば「置き去り」にされているおそれがある。勤労者自身が順位が低いと判断するなら、自己啓発があまり行われなくても仕方がない、というのは一つの考え方ではある。しかしそうした考え方は、おそらく望ましからざる帰結をもたらす。勤労者自らが不断に学習し続けなければ、商品ライフサイクルが短くなるなど社会経済環境の激しい変化に対応していくことは困難になる。自らのもつ知識やノウハウ、技能などが陳腐化すれば、高い付加価値を生み出すことは難しくなり、組織の生産性にも影響を及ぼしかねない。マクロでも、労働力供給の制約がますます強まることが確実な中にあることは、人的資本の一層の高度化が望まれるところであり、自己啓発の充実が資するところは大きいであろう。

勤労者の意識の上で順序の低い自己啓発を如何に推進していくか、知恵が問われている。

2. 属性により異なる自己啓発の実施・意欲

(1) 性・年齢階級別にみた相違

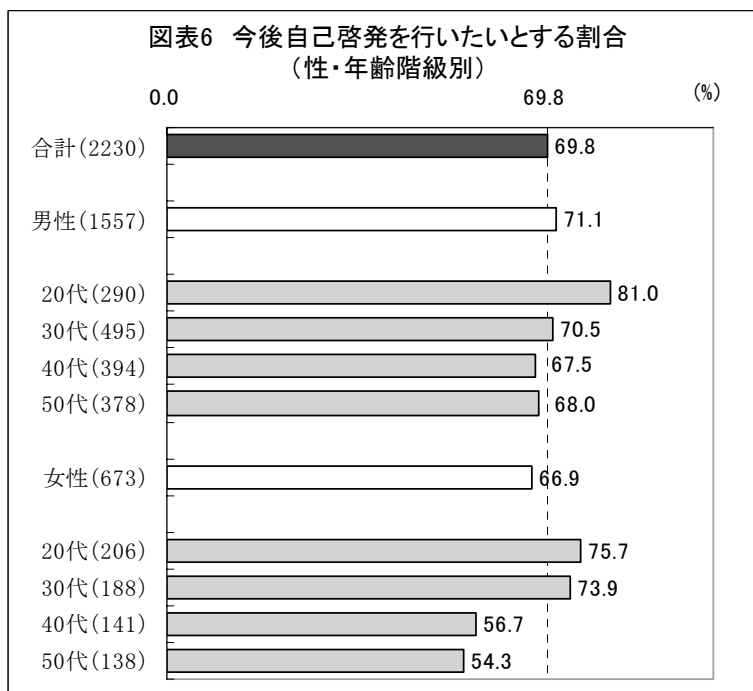
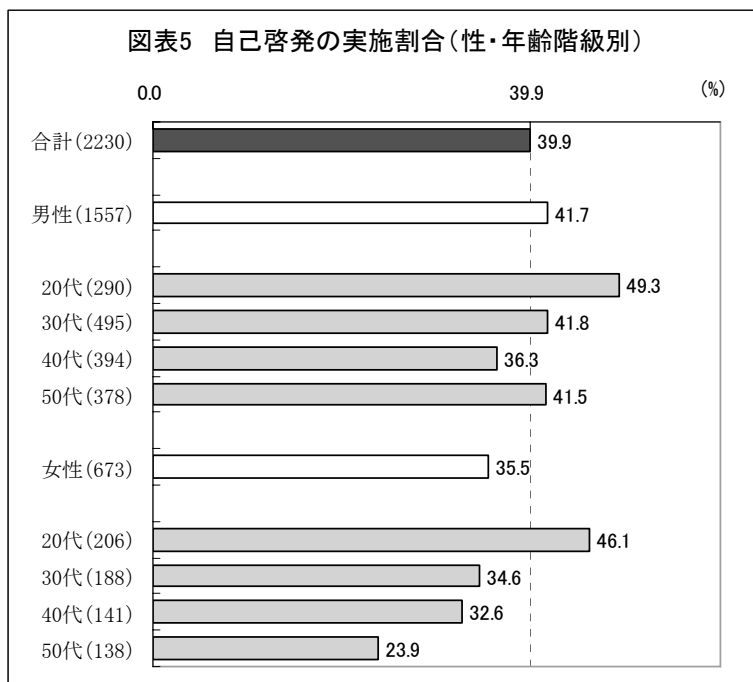
自己啓発を円滑に行おうとする際には、職場の協力が得られるか否かが一つの鍵となる。職場の者が皆、同じような熱意で自己啓発に臨んでいれば、仕事のやり繰りをつけたりする上で理解を得やすいかもしれない。しかしながら、自己啓発の実施や意欲については、属性によって違いがみられる。

図表5は、過去1年間に自己啓発を行った者の割合を示している。合計（平均）では39.9%であるが、性別にみると、男性（41.7%）に比べて女性（35.5%）の実施割合は低い。次に年齢階級別にみると、概ね年齢階級が高まるにつれて実施割合は低下するが、男性は50代（41.5%）よりも40代（36.3%）の方が実施割合は低い。

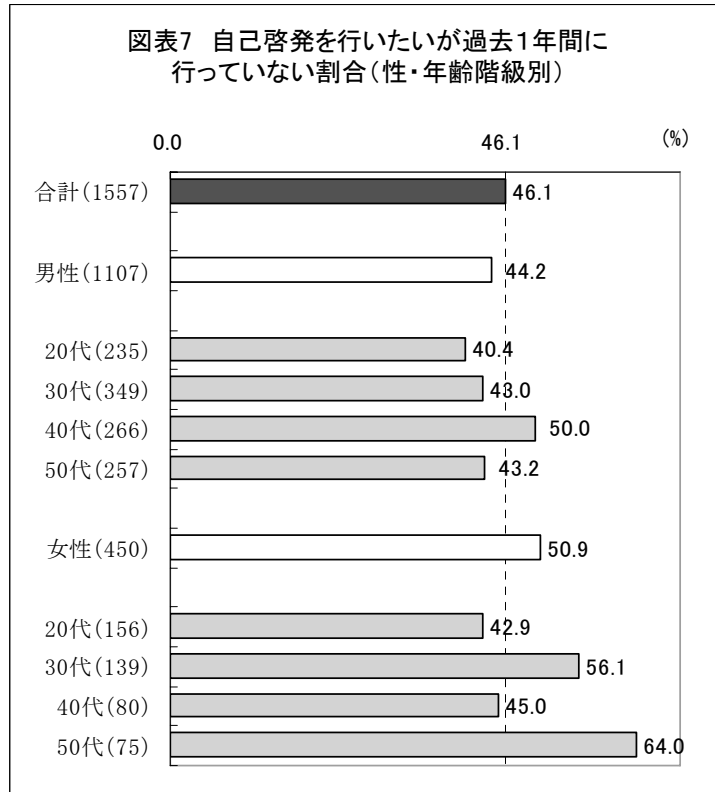
今後、自己啓発を行いたいとする者の割合についても、同様の傾向がみられる（図表6）。合計（平均）は69.8%であるが、男性より女性の方が、また、年齢階級の高い方が概ね当該割合は低い。

それでは、自己啓発を行いたいとしながら、過去1年間に自己啓発を行えていない人はどの程度いるのであろうか。図表7をみると、合計（平均）では46.1%であるが、男性が44.2%であるのに対して女性は50.9%とやや高い。また、女性30代や女性50代はそれぞれ56.1%、64.0%と平均を大きく上回る。男性では40代が50.0%と比較的高い。

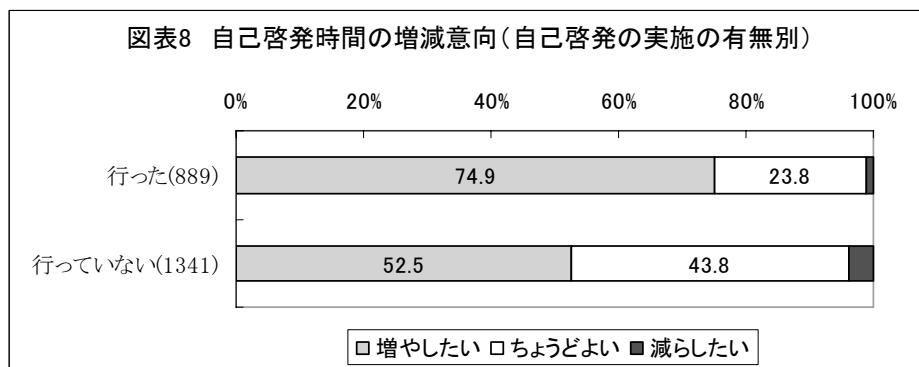
もともと自己啓発は、育児や介護などと違い選択的な性格が強い。自己啓発を実際行えているか、どの程度希望しているか、どの程度（行わずに）我慢しているかは、年齢階級などによって違いがある。こうした違いは、自己啓発について職場全体の了解を得ようとする際の阻害要因となり得る。



（注）「行いたい」＝「ぜひ行いたい」＋「どちらかといえば行いたい」（以下の図表において同じ。）



なお、自己啓発を行っている場合、もっと自己啓発のために時間が欲しいと認識する傾向がみられる(図表8)。自己啓発を行った者の中で自己啓発の時間を「増やしたい」とする割合は74.9%であり、自己啓発を行っていない者での52.5%を上回る。自己啓発のための時間は最初少なくとも、それが弾み車となって学習時間を増やそうというインセンティブが働くのではないかと考えられる。

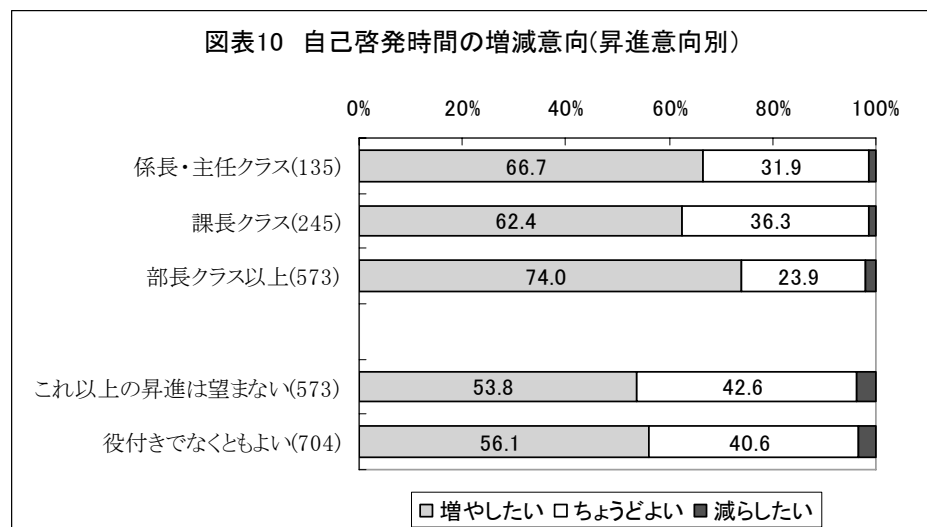
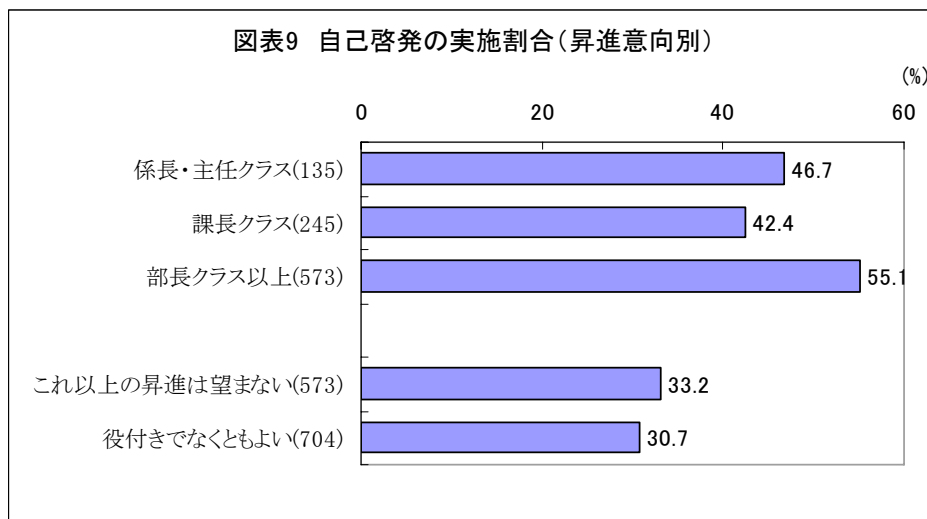


(注)「増やしたい」=「もっと増やしたい」+「あと少し増やしたい」、「減らしたい」=「もっと減らしたい」+「あと少し減らしたい」(以下の図表において同じ。)

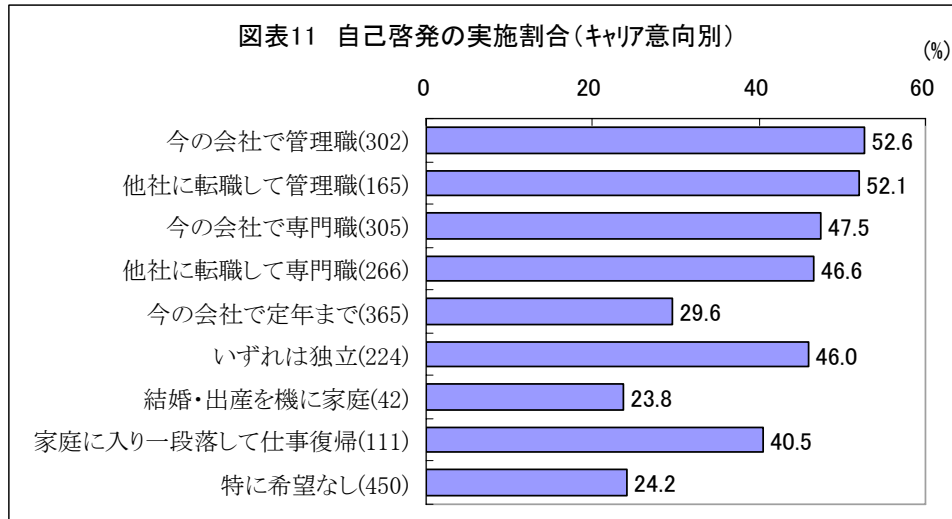
(2) キャリアに対する考え方による相違

勤労者個人の目指すキャリアのあり方は、仕事に関する学習に打ち込む程度を左右する。具体的には、①どの職位まで昇進したいか、②今後どのようなキャリアルートを歩みたいか(管理職/専門職など)、③自分のキャリアを誰が主体となって考えるか(自分/会社など)といった要素は、自己啓発の実施や意欲に関わりをもつと思われる。

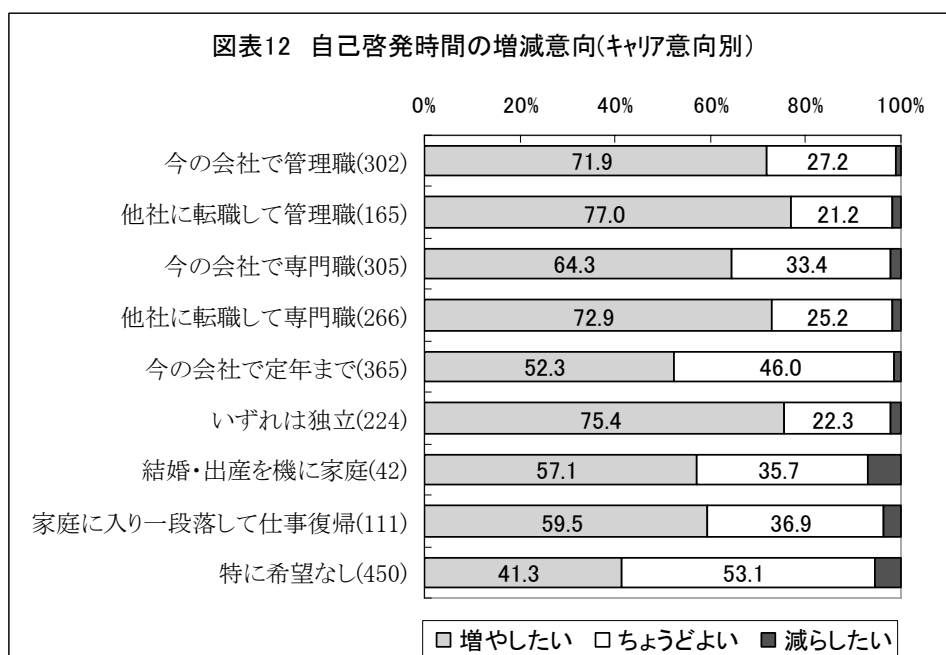
キャリアにおける縦の階梯をどこまで上がりたいかによって、自己啓発の実施割合や自己啓発時間の増減意向が異なることを示しているのが、**図表9・10**である。**図表9**をみると、部長クラス以上まで昇進したいとする者においては55.1%が自己啓発を行っている。他方、「これ以上の昇進は望まない」「役付きでなくともよい」は順に33.2%、30.7%となっている。自己啓発時間を「増やしたい」とする割合をみても同様の傾向であり（**図表10**）、部長クラス以上では74.0%にのぼるが、「これ以上の昇進は望まない」は53.8%、「役付きでなくともよい」は56.1%である。



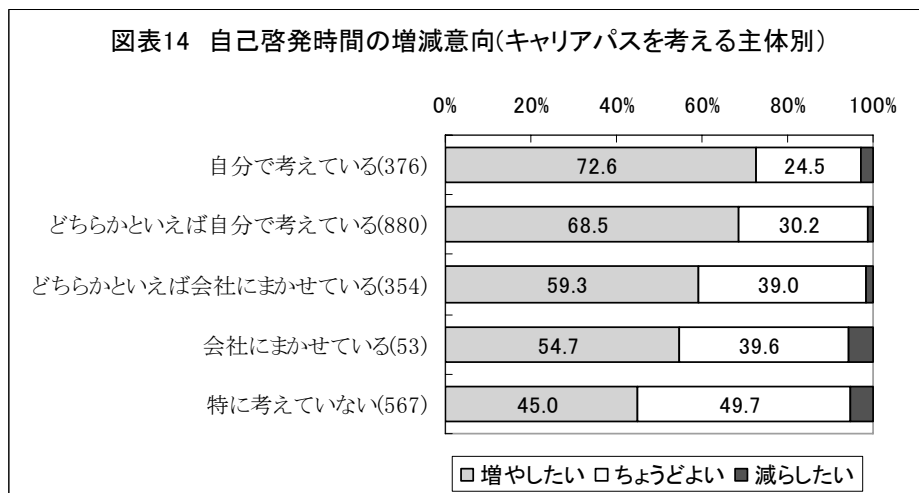
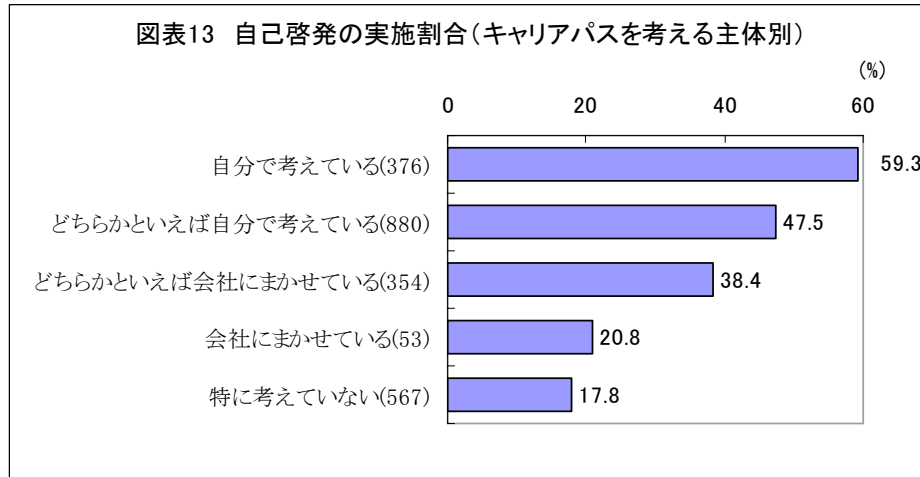
今後どのようなキャリアルートを歩みたいか、その意向別に自己啓発の実施割合をみたのが**図表11**である。最も割合が高いのは管理職を目指す場合（「今の会社で管理職」では52.6%、「他社に転職して管理職」では52.1%）であり、専門職を目指す場合（「今の会社で専門職」では47.5%、「他社に転職して専門職」では46.6%）や、独立を図る場合（46.0%）がこれに次ぐ。「今の会社で定年まで」は29.6%と低く、「特に希望なし」は24.2%とさらに低い。



自己啓発時間を「増やしたい」とする者の割合についてみると(図表12)、実施割合とは異なる様相を呈する。すなわち、「他社に転職して管理職」「他社に転職して専門職」「いずれは独立」といった、外部労働市場の活用を企図している者において、「増やしたい」とする割合が比較的高い(順に77.0%、72.9%、75.4%)。一方、「特に希望なし」は41.3%と低く、何らかのキャリアルートを念頭に置かない場合、自らに対する学習投資が進まないことが示唆される。



最後に、自身のキャリアパスを考える主体を誰と判断するかによって、自己啓発の実施等に違いがみられるか検証する。実施割合、自己啓発時間を「増やしたい」とする割合のいずれをみても(図表13・14)、自らのキャリアパスは自らが考えると認識している者においては高い割合であり、会社にまかせているとする者では低い。「特に考えていない」ではさらに低く、自己啓発の実施割合は17.8%に過ぎない。

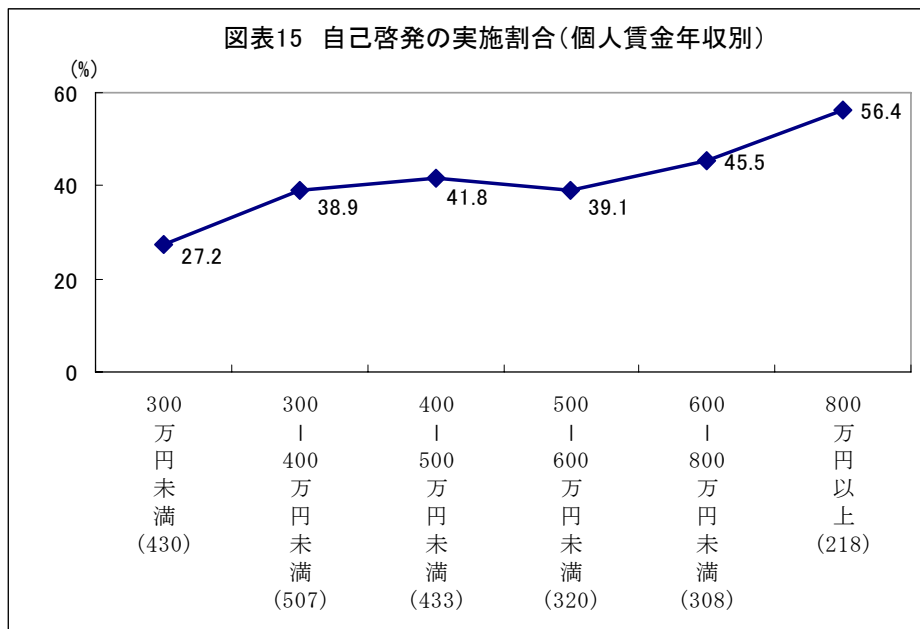


自らのキャリアのあり方を考えているか否か、また、考えている場合にどのような未来像を描いているかは、個々人によって異なる。そして、自己啓発に対する姿勢も、そうした多様な像に応じて様々なものになると思われる。人によって自己啓発に対する姿勢は違うのだから、職場全体が自己啓発について一つの考えにまとまるのは容易ではない。しかし、人的資源の制約が一層強まること等を踏まえ、勤労者個人が生き生きと活躍できるようにする重要性は、ますます高まるということができる。自己啓発の隘路をなるべく取り除き、職場全体として自己啓発に対する理解が進むようにしていくことが望まれるであろう。

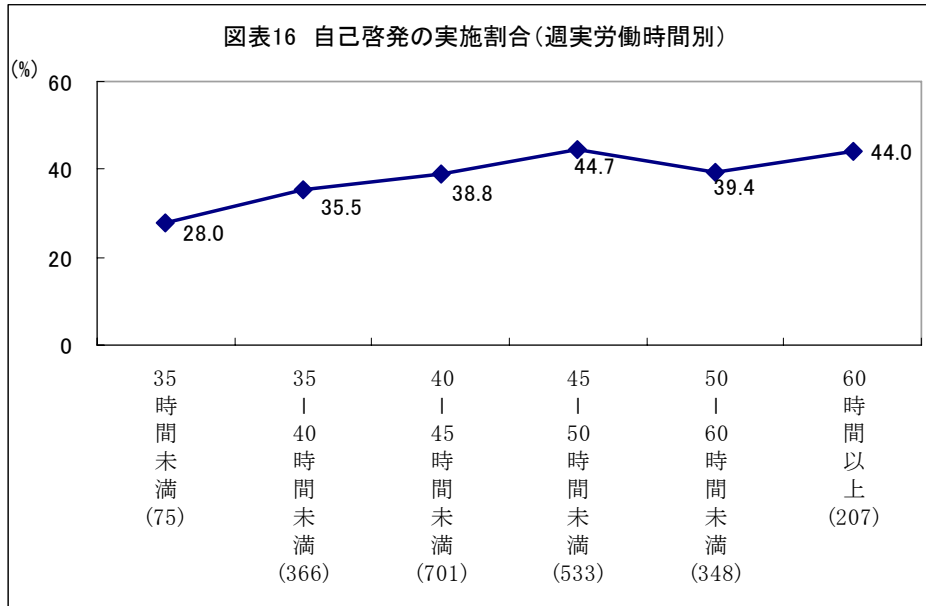
3. 自己啓発を促す働き方 — 一定額以上の賃金やキャリアパスの明示が鍵 —

職場で多様な考え方の人がいるからこそ、職場における働き方は、自己啓発を支援するようなものであることが望ましい。そこで、働き方・働かせ方において、自己啓発を行う際にどのような障害があるのか確認する。

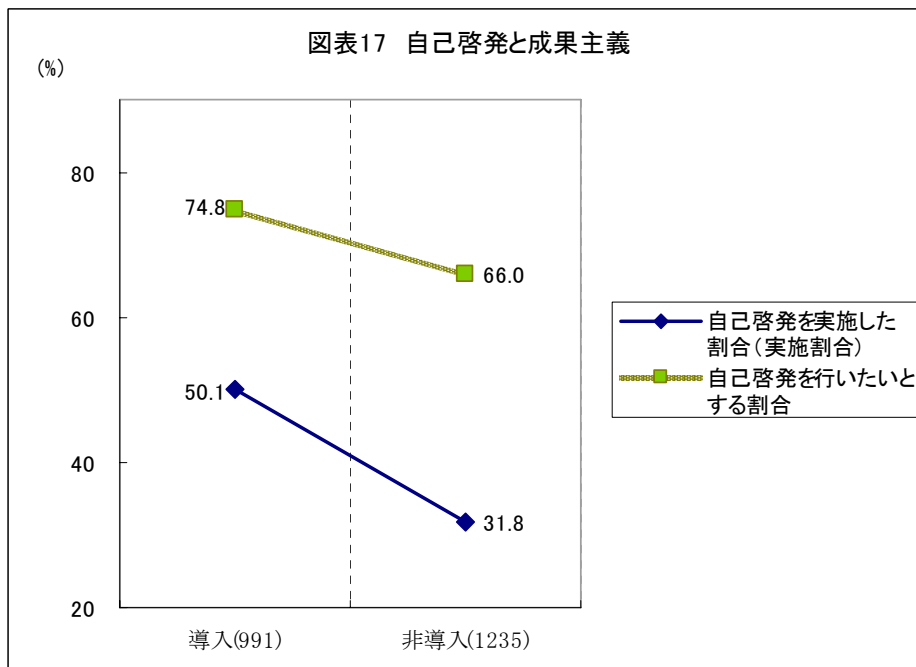
図表15は個人賃金年収別にみた自己啓発の実施割合を示す。概ね、年収が高いほど自己啓発の実施割合は高い。年収300万円未満では実施割合は27.2%と合計（平均）の39.9%を下回るが、300万円から600万円未満まではほぼ平均値である。600万円以上では実施割合は高く、特に800万円以上では56.4%である。600万円以上であれば、自己啓発のための資金を融通しやすいのかもしれない。他方、300万円未満では、金銭面からみて自己啓発を行うだけの余裕に乏しい、ということができる。



次に、週実労働時間別による自己啓発の実施割合をみる(図表16)。週実労働時間には、残業時間を含んでいる。これによると、45-50時間未満働いている場合に、自己啓発が比較的行われやすいことがみてとれる(44.7%)。50-60時間では39.4%と、これよりも低い。



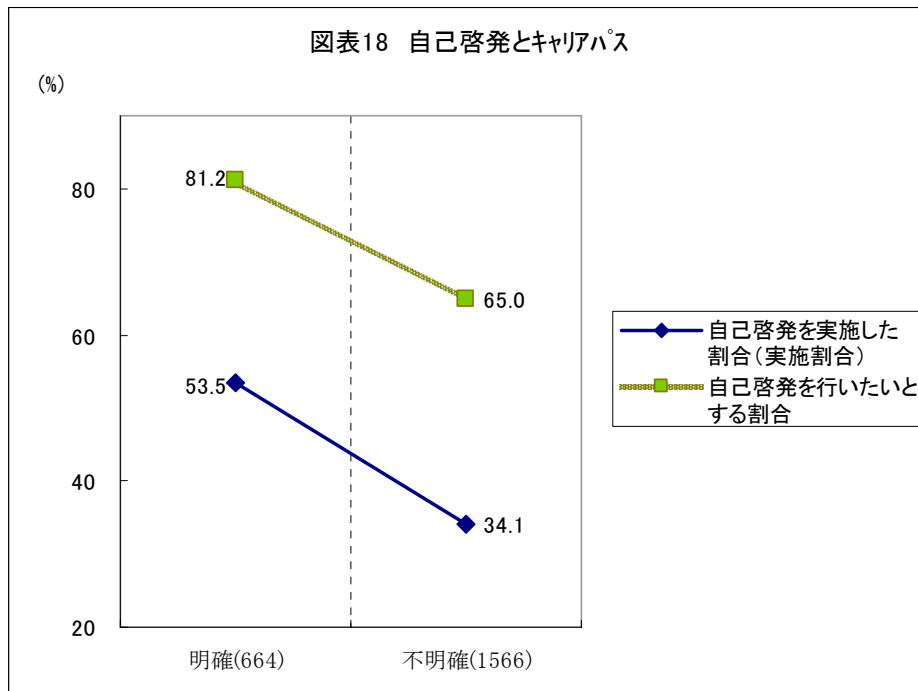
さらに自分で学習することを促す要因について考えてみると、目標を設定してそれに向けて努力する状況下では、自ら学ぶ必要に迫られるのではないかと考えられる。そうであるなら、成果主義的な働き方は学習に親和的であるかもしれない。本調査では、職場で「成果主義的人事制度」²が導入されているか否かをたずねている。図表17は、同制度の導入の有無別に、自己啓発の実施割合、及び自己啓発を行いたいとする割合を表している。



² 本調査で「成果主義的人事制度」とは、人材マネジメントにおいて仕事の成果を評価し、処遇に反映させる人事制度を表す。

これをみると実施割合は、明らかに成果主義を導入している方が高い（50.1%。導入していない場合は31.8%）。明確な仕事上の達成目標が示されたりすれば、学習の必要性を強く感じ、実際に自己啓発が促進される可能性がある。ただし、自己啓発を行いたいとする割合の方は、成果主義を導入している場合にそれほど高いわけではない（導入；74.8%、非導入；66.0%）。成果主義が自己啓発のあり方に影響を与えているとしても、内発的な意欲を呼び起こしている訳ではないのかもしれない。

仕事の経験を積みながら、次第に能力を高めていく過程や経歴がある程度明らかであれば、学習はしやすい。他方、中長期的なキャリア展望なしに学習しても、自己満足に終わったり、職務遂行に役立たなかったりするおそれがある。図表18は、将来のキャリアパスが明確であるか否か別に、自己啓発の実施割合、及び自己啓発を行いたいとする割合を表している。これをみると、どちらもキャリアパスが明確である場合は高い値を示す。キャリアにおける見通しの良さは、内発的な学習意欲をも促すのではないかと思われる。



(注)「将来のキャリアパスが明確である」に対し、「当てはまる」＋「どちらかという当てはまる」＝「明確」、「どちらかという当てはまらない」＋「当てはまらない」＝「不明確」

<以下の小さな字体の部分については、分析に関心のない方はスキップし、「4. 小括」に進む読み方も可能である。>

これまでみてきた調査結果を参考にしながら、自己啓発の実施割合に何が影響を与えているのか分析する。被説明変数は、自己啓発の実施の有無（行った=1、行っていない=0）である。説明変数としては、以下を設定した。

- 個人の属性をコントロールする変数
 - 性別
 - 年齢
 - 学歴
 - 配偶者の有無
 - 子どもの有無
- 企業の特性に関する変数
 - 従業員規模
 - 業種
 - 職種
- 企業における働き方に関する変数
 - 週実労働時間
 - 個人賃金年収
 - 成果主義的人事制度の導入の有無
 - 能力明示得点³（「現在の仕事に必要な職業能力（知識・技能の要件）が明確である」「将来のキャリアアップに必要な職業能力（知識・技能の要件）が明確である」「将来のキャリアパス（仕事の経験を積みながら次第に能力を高めていく過程・経歴）が明確である」について、それぞれ「当てはまる」=4点、「どちらかという当てはまる」=3点、「どちらかという当てはまらない」=2点、「当てはまらない」=1点として合計得点を算出したもの（最小3点、最大12点））

二項ロジスティック分析により、自己啓発の実施に影響を与えている要因を抽出すると（図表19）、まず、20代に比べて30代以降は自己啓発を行っていないことがわかる。自ら学習する必要性は20代に限られるものではなく、より幅広い年代が如何に学ぶようにしていくかが、経済社会の大きな変化に対応していくための鍵となる。学歴別にみると、中学校卒・高校卒に比べて、四年制大学卒・大学院修了においては自己啓発を実施している。高校卒等を中心に、学習することに苦手意識をもっていないかなど、さらに立ち入って検討する必要がある。

週実労働時間については、この結果では自己啓発の実施に影響を及ぼしていない。図表16でみたように、45-50時間働く者で自己啓発の実施割合はピークを成すが、5%有意水準で影響要因として析出されない。他方、個人賃金年収は、自己啓発の実施に正の影響を及ぼしている。自己啓発の障害として時間や金銭のゆとりのなさが挙げられることが多いが、本調査からは、時間が少ないことが自己啓発に影響を与えているというよりはむしろ、自己啓発に回す金銭的な余裕が欠如しているから自己啓発できていないことがうかがえる。もっとも、この点は調査会社に登録しているモニターの特性を反映している可能性があり、さらなる検討を要する。

他に、成果主義の導入と、能力の明示については、有意に自己啓発の実施に正の影響を及ぼしていることがわかる。

次に、自己啓発の意欲に何が影響を与えているのか分析する。被説明変数は、自己啓発の実施意欲（自己啓発を「ぜひ行いたい」+「どちらかといえば行いたい」=1、「どちらかといえば行うつもりはない」+「行うつもりはない」=0）である。説明変数は、自己啓発の実施割合についての影響要因を分析した際と同じものを設定する。

図表20は、二項ロジスティック分析による結果である。図表19の実施割合と比較すると、意欲の場合には実施の場合と異なり、成果主義的人事制度の導入の有無が影響を与えていない。成果主義の導入によって、学習は実績としては進むが、内発的な意欲はあまり高まらないことが示唆される。また、子どもがいることは意欲に正の影響を及ぼしているが、実施にまで結びついていない可能性をうかがわせる。

³ 能力明示得点の算出の基となった設問の選択は、次のような手順を経て行った。まず、仕事や職場の特徴を訊く設問の24項目中、企業内における制度・仕組みに関わる項目（7項目）を選定した。この7項目に対して因子分析を行った結果2因子構造が抽出され、さらに信頼性分析を行った。その結果を踏まえ、うち1因子に係る4項目を除外し、残った1因子に関する3項目の合計得点を、能力明示得点と名付けた。

図表19 自己啓発の実施についての影響要因

		B	Exp(B)
性別(男性=1)		-0.058	0.943
年齢(基準:20代)	30代	-0.435**	0.648
	40代	-0.708**	0.493
	50代	-0.697**	0.498
学歴(基準:中学校卒/高校卒)	専修・各種学校卒/短大・高専卒	-0.005	0.995
	四年制大学卒/大学院修了	0.290*	1.336
配偶者(あり=1)		0.051	1.052
子ども(あり=1)		0.081	1.085
従業員規模(基準:29人以下)	30-99人	0.128	1.137
	100-299人	0.049	1.050
	300-999人	0.020	1.020
	1000-2999人	0.337	1.401
	3000人以上	0.023	1.023
業種(基準:製造業)	建設業	-0.151	0.860
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.761*	2.140
	運輸・通信業	0.129	1.137
	卸売業・小売業、飲食店	-0.244	0.783
	金融・保険業、不動産業	0.297	1.346
	サービス業	0.022	1.022
	その他	0.199	1.220
職種(基準:事務職)	管理職	0.314	1.369
	専門・技術職	0.242	1.273
	営業・販売職/サービス職	-0.006	0.994
	運輸・通信職/生産技能・建設作業・労務職	-0.290	0.748
	その他	-0.016	0.984
	週実労働時間(基準:60時間以上)	35時間未満	-0.294
	35-40時間未満	-0.087	0.917
	40-45時間未満	-0.087	0.917
	45-50時間未満	0.036	1.037
	50-60時間未満	-0.168	0.845
個人賃金年収(基準:300万円未満)	300-400万円未満	0.429**	1.535
	400-500万円未満	0.545**	1.724
	500-600万円未満	0.391*	1.478
	600-800万円未満	0.654**	1.923
	800万円以上	0.847**	2.332
成果主義(導入=1)		0.487**	1.627
能力明示得点		0.131**	1.139
定数		-1.818	0.162
N		2210	
Chi-square(d.f.)		250.61(37)	
Log Likelihood		2723.29	

(注) **は統計的に1%有意、*は5%有意

図表20 自己啓発の意欲についての影響要因

		B	Exp(B)
性別(男性=1)		-0.202	0.817
年齢(基準:20代)	30代	-0.443**	0.642
	40代	-0.813**	0.444
	50代	-0.890**	0.410
学歴(基準:中学校卒/高校卒)	専修・各種学校卒/短大・高専卒	0.117	1.125
	四年制大学卒/大学院修了	0.608**	1.836
配偶者(あり=1)		0.012	1.012
子ども(あり=1)		0.285*	1.329
従業員規模(基準:29人以下)	30-99人	0.043	1.044
	100-299人	0.062	1.064
	300-999人	0.141	1.152
	1000-2999人	0.334	1.397
	3000人以上	0.020	1.020
業種(基準:製造業)	建設業	-0.245	0.782
	電気・ガス・熱供給・水道業	1.357*	3.885
	運輸・通信業	0.008	1.009
	卸売業・小売業、飲食店	-0.143	0.867
	金融・保険業、不動産業	0.046	1.047
	サービス業	0.070	1.072
	その他	0.003	1.003
職種(基準:事務職)	管理職	0.644**	1.904
	専門・技術職	0.089	1.093
	営業・販売職/サービス職	-0.011	0.989
	運輸・通信職/生産技能・建設作業・労務職	-0.324	0.724
	その他	-0.633*	0.531
	週実労働時間(基準:60時間以上)	35時間未満	-0.461
	35-40時間未満	-0.399	0.671
	40-45時間未満	-0.082	0.922
	45-50時間未満	-0.036	0.965
	50-60時間未満	-0.120	0.887
個人賃金年収(基準:300万円未満)	300-400万円未満	0.369*	1.446
	400-500万円未満	0.532**	1.702
	500-600万円未満	0.354	1.425
	600-800万円未満	0.450*	1.568
	800万円以上	0.282	1.325
成果主義(導入=1)		0.112	1.119
能力明示得点		0.160**	1.174
定数		-0.297	0.743
N		2210	
Chi-square(d.f.)		249.80(37)	
Log Likelihood		2451.91	

(注) **は統計的に1%有意、*は5%有意

4. 小括

今後の経済社会環境が大きく変化し、絶えずスキルやノウハウの更新が求められることを考慮すれば、自己啓発なくして高付加価値を産出していくことは難しい。まして、労働力からの引退年齢が、例えば70歳というように今後伸びていくことがあれば、残された職業期間はさらに長くなり、その間に知識等の刷新に迫られる機会は増加しよう。

しかし、自己啓発の位置づけは、個人の意識の中で高いとはいえない。自己啓発は、中長期的に自らの職業能力を高めたり、円滑にキャリア展開していくために行われる側面があり、目先で起きている問題に対処することに比べたら、後回しになりやすい。後回しにされてもいずれ自己啓発が行われればまだしも、現実には行われずに終わる可能性が比較的大きいといえる。これに拍車をかけるのが、周囲の自己啓発に対する見方の違いである。年齢はもとより、会社組織内でどこまで出世したいかといったキャリア要因によっても、自己啓発に対する熱心さは違ってくる。職場全体の協力を得ることは困難、とはじめから自己啓発をあきらめてしまうことにもなりかねない。

したがって、個人が自己啓発を通じて円滑にキャリア展開しやすくなるよう、働き方や働きかたの環境整備を図る意義は大きいといえる。例えば、個人賃金年収が自己啓発の実施や意欲に影響を与えているという本調査の結果は、適正な賃金の分配が自己啓発の推進にも資することを示唆している。加えて、教育訓練給付金といった公助領域における金銭的な支援も、自己啓発を推進する上で有用であることがうかがわれる。自己啓発の優先順位は低いものの、それに回せるだけの金銭があれば、自発的な学習は促されよう。

また、成果主義の仕組み自体は、自己啓発の実施にプラスの影響を及ぼす可能性がある。ただし、勤労者個人が内発的に自己啓発を推し進めるためには、中長期的なキャリアの見取り図を提示することも必要であろう。現在や将来に必要な職業能力が何か、将来のキャリアルートはどうなるのかについて、できるだけ可視化していく努力が求められる。そうした取組みは、自己啓発が自己満足に終わることを防ぎつつ、勤労者個人が活力をもって学習に励むことを促すものと思われる。

「仕事に関するアンケート」 設問及び単純集計

SEX	性別			
	単一回答	%		
1	男性	69.8		
2	女性	30.2		
全体(N)		2230		

AGE	年齢(才)			
	年齢(才)	統計量母数	平均	標準偏差
年齢(才)		2230	39.39	10.14

q1	あなたに現在、配偶者はいますか。(ひとつだけ)			
	単一回答	%		
1	いる	56.0		
2	いない	44.0		
全体(N)		2230		

q2	前問で「1.いる」と答えた方におたずねします。あなたの配偶者は働いていますか。(ひとつだけ)			
	単一回答	%		
1	働いている	62.3		
2	働いていない	37.7		
全体(N)		1249		

q3	前問で「1.働いている」と答えた方におたずねします。あなたの配偶者の就業形態についてお答えください。(ひとつだけ)			
	単一回答	%		
1	正社員	47.7		
2	パートタイマー・アルバイト	35.9		
3	契約社員	4.1		
4	派遣労働者	3.9		
5	請負労働者	0.3		
6	自営業・内職	7.1		
7	その他	1.2		
全体(N)		778		

q4	あなたの最終学歴をお答えください。(ひとつだけ)			
	単一回答	%		
1	中学校卒	1.0		
2	高校卒	27.4		
3	専修・各種学校卒	12.0		
4	短大・高専卒	9.2		
5	四年制大学卒	44.7		
6	大学院修了	5.6		
	無回答	0.1		
全体(N)		2230		

q5	あなたがお住まいの地域を以下の中からお選びください。(ひとつだけ)			
	単一回答	%		
1	東京23区	14.5		
2	政令指定都市(札幌市・仙台市・さいたま市・千葉市・横浜市・川崎市・新潟市・静岡市・浜松市・名古屋市・京都市・大阪市・堺市・神戸市・広島市・北九州市・福岡市)	24.8		
3	1・2以外の県庁所在地	10.2		
4	1～3以外の市・町・村	50.5		
全体(N)		2230		

q6	お子様はいらっしゃる吗。(ひとつだけ)			
	単一回答	%		
1	いる	46.4		
2	いない	53.6		
全体(N)		2230		

q7	前問で「1.いる」と答えた方におたずねします。お子様の人数と、末子の年齢をお答えください。			
		統計量母数	平均	標準偏差
1	お子様の人数[FA] 人	1035	1.86	0.72
2	末子の年齢[FA] 歳	1035	11.99	8.83

q8	世帯内に介護を必要とするご家族がいらっしゃいますか。(ひとつだけ)	
	単一回答	%
	1 いる	4.9
	2 いない	95.1
全体(N)		2230

q9	自分または配偶者の親と同居・近居していますか。(ひとつだけ)	
	単一回答	%
	1 同居している	27.9
	2 同居していないが近くに住んでいる	31.5
	3 近くに住んでいない(親は既にいらないを含む)	40.6
全体(N)		2230

q10	あなたの勤め先(あなたが雇われている会社)の業種をお答えください。(ひとつだけ)	
	単一回答	%
	1 建設業	10.6
	2 製造業	30.6
	3 電気・ガス・熱供給・水道業	1.6
	4 運輸・通信業	6.1
	5 卸売業・小売業、飲食店	11.0
	6 金融・保険業、不動産業	6.6
	7 サービス業	19.5
	8 その他	14.0
全体(N)		2230

q11	あなたの職種をお答えください。(ひとつだけ)	
	単一回答	%
	1 管理職	12.4
	2 専門・技術職	28.9
	3 事務職	28.4
	4 営業・販売職	14.7
	5 サービス職	3.5
	6 運輸・通信職	1.7
	7 生産技能・建設作業・労務職	7.7
8 その他	2.7	
全体(N)		2230

q12	あなたの勤め先の企業全体(本社・支店・工場なども含む)における従業員数(パートなどを含まない正社員数)をお答えください。(ひとつだけ)	
	単一回答	%
	1 29人以下	21.1
	2 30～99人	18.9
	3 100～299人	19.0
	4 300～499人	6.1
	5 500～999人	7.7
	6 1,000～2,999人	10.3
7 3,000人以上	16.8	
全体(N)		2230

q13	あなたの勤め先に労働組合はありますか。(ひとつだけ)	
	単一回答	%
	1 ある	34.3
	2 ない	61.1
	3 あるかどうかわからない	4.6
全体(N)		2230

q14	あなたご自身は労働組合に入っていますか。(ひとつだけ)	
	単一回答	%
	1 勤め先にある労働組合に加入している	24.9
	2 勤め先以外の労働組合に加入している	0.6
	3 現在は加入していないが過去に加入していた	17.5
4 加入したことがない	56.9	
全体(N)		2230

q15	あなたの現在の勤め先での勤続年数は何年ですか。【[FA]年(端数は四捨五入)】			
		統計量母数	平均	標準偏差
1	[FA]年(端数は四捨五入)	2230	10.95	9.29

q16	あなたが仕事をしている時間(実際に働いている時間)についてお聞きします。平均的な一週間あたりの実労働時間(残業を含む)を、次のなかから選んでください。(ひとつだけ)	
		単一回答
	1 35時間未満	3.4
	2 35時間以上、40時間未満	16.4
	3 40時間以上、45時間未満	31.4
	4 45時間以上、50時間未満	23.9
	5 50時間以上、60時間未満	15.6
	6 60時間以上	9.3
	全体(N)	2230

q17	あなたの勤務形態についてお答えください。(ひとつだけ)	
		単一回答
	1 始・終業時間一定(常日勤)	74.7
	2 フレックスタイム勤務(常日勤)	12.8
	3 短時間勤務(常日勤)	0.6
	4 事業場外のみなし勤務(常日勤)	1.5
	5 裁量労働制	2.7
	6 交替・変則勤務	7.5
	7 その他	0.1
	全体(N)	2230

q18	あなたご自身の過去1年間の賞金年収(税込)をお答えください。(ひとつだけ)	
		単一回答
	1 300万円未満	19.3
	2 300～400万円未満	22.7
	3 400～500万円未満	19.4
	4 500～600万円未満	14.3
	5 600～800万円未満	13.8
	6 800～1,000万円未満	5.7
	7 1,000万円以上	4.0
	無回答	0.6
	全体(N)	2230

q19	あなたの世帯全体(配偶者等の収入を含む)の過去1年間の年収(税込)をお答えください。(ひとつだけ)	
		単一回答
	1 300万円未満	7.3
	2 300～400万円未満	12.6
	3 400～500万円未満	14.5
	4 500～600万円未満	15.7
	5 600～800万円未満	20.2
	6 800～1,000万円未満	13.4
	7 1,000～1,200万円未満	7.4
	8 1,200～1,500万円未満	5.7
	9 1,500～2,000万円未満	1.7
	10 2,000万円以上	0.9
	無回答	0.5
	全体(N)	2230

q20	あなたの職場についておたずねします。職場がある事業所の形態についてお答えください。(ひとつだけ) ※これより本アンケートの「職場」については「係」、小さな「課」ないし「部署」相当とお考えになりご回答ください。	
		単一回答
	1 本社	50.9
	2 支社	14.1
	3 工場・作業所	13.2
	4 研究所	2.1
	5 営業所	9.1
	6 店舗	4.4
	7 その他	6.3
	全体(N)	2230

q21	あなたの職場で働いている人の数は何人ですか。正社員のみならず、パートタイマー・アルバイト・契約社員・派遣社員・請負会社の社員を含めて、以下の中からお答えください。(ひとつだけ)※「職場」=「係」ないし小さな「課」ないし「部署」相当とお考えください。	
		単一回答
	1 5人未満	15.2
	2 5人以上10人未満	22.3
	3 10人以上20人未満	20.5
	4 20人以上30人未満	11.7
	5 30人以上	30.3
	全体(N)	2230

q22	あなたの職場で働いている正社員の割合は大体何割ですか。※「職場」=「係」ないし小さな「課」ないし「部署」相当とお考えください。【[FA] 割】			
		統計量母数	平均	標準偏差
	[FA] 割	2230	7.67	2.70

q23	あなたの現在の職場では、仕事量に比べて働く人の数は足りていますか。(ひとつだけ)※「職場」=「係」ないし小さな「課」ないし「部署」相当とお考えください。 単一回答	%
	1 十分足りている	15.4
	2 まあ足りている	37.1
	3 やや不足している	28.9
	4 不足している	17.1
	5 わからない	1.6
	全体(N)	2230

q24	あなたの現在の職場では、「成果主義人事制度(※)」が導入されていますか。(ひとつだけ)※人材マネジメントにおいて仕事の成果を評価し、処遇に反映させる人事制度を「成果主義人事制度」と表現しています。※「職場」=「係」ないし小さな「課」ないし「部署」相当とお考えください。 単一回答	%
	1 はい	44.4
	2 いいえ	55.4
	無回答	0.2
	全体(N)	2230

q25	現在のあなたの職位をお答えください。(ひとつだけ) 単一回答	%
	1 一般	57.5
	2 係長・主任クラス	22.5
	3 課長クラス	13.7
	4 部長クラス	6.0
	5 取締役以上	0.3
	全体(N)	2230

q26	現在までに、転職をされたことはありますか。(ひとつだけ)(転職とは、雇用される会社を変えることをいい、出向は除きます。) 単一回答	%
	1 ある	59.7
	2 ない	40.3
	全体(N)	2230

q27	前問で「1.ある」と答えた方におたずねします。何回転職しましたか。【[FA] 回】	統計量母数	平均	標準偏差
		[FA] 回	1331	2.49

q28	最初に転職したのはいつですか。(ひとつだけ) 単一回答	%
	1 10代後半	6.7
	2 20代前半	44.5
	3 20代後半	26.7
	4 30代前半	10.4
	5 30代後半	5.8
	6 40代前半	2.6
	7 40代後半	2.0
	8 50代前半	1.2
	9 50代後半	0.2
	全体(N)	1331

q29	あなたは生活していく上で以下のどれに関心がありますか。当てはまるものを、それぞれお選びください。(それぞれひとつだけ) 単一回答	全体(N)	1	2	3	4
			非常に 関心がある	かなり 関心がある	ほとんど 関心 がない	まったく 関心 がない
1	収入の基礎を固めること	2230	49.4	44.8	5.6	0.3
2	友人とのレジャー	2230	16.5	46.8	33.0	3.7
3	家族とのレジャー	2230	25.5	50.6	20.0	3.9
4	自分の趣味	2230	39.8	52.2	7.5	0.4
5	仕事上の実績向上	2230	16.6	56.1	25.7	1.6
6	仕事の能力を高めること	2230	21.0	58.7	18.9	1.4
7	自分の能力を生かせる道を知ること	2230	28.3	55.8	15.3	0.5
8	教養を高め人間的に成長すること	2230	27.0	57.6	15.0	0.4
9	自分の健康・体力	2230	34.9	56.5	8.2	0.4
10	職場の人間関係	2230	15.0	57.4	25.2	2.5

q30	あなたは、今の家庭生活に満足していますか。(ひとつだけ) 単一回答	
		%
1	かなり満足している	9.2
2	ある程度満足している	60.9
3	あまり満足していない	24.3
4	全く満足していない	5.5
全体(N)		2230

q31	仕事のために(職場以外で)自ら学習することについておたずねします。あなたのお考えとして、以下の事項はそれぞれの程度当てはまりますか。(それぞれひとつだけ) 単一回答	全体(N)	1	2	3	4
			当てはまる	どちらかといえば 当てはまる	どちらかといえば 当てはまらない	当てはまらない
1	自ら学習するほど若くはない	2230	8.5	32.4	34.9	24.2
2	学習することは得意ではない	2230	6.9	35.8	40.3	17.0
3	既に仕事に必要な能力は身につけており、新たに学習することはない	2230	1.3	15.0	46.1	37.6
4	会社・組織の中で次にどういう仕事に就くかわからず、学習しても無駄になるかもしれない	2230	2.4	16.1	47.1	34.4
5	学習よりも、日常の仕事に全力を注ぐ方が能力の向上につながる	2230	5.2	40.9	42.3	11.6

q32	あなたは、職場の部下(正社員)が下記のような申し出をしてきた場合にどのように受け止めると思いますか。部下の能力水準別にあなたの受け止める気持ちをお答えください。(それぞれひとつだけ)※部下がいない場合には、そのような状況を想定してお答えください。 単一回答	全体(N)	1	2	3	4
			まったく問題ないと思う	しかたがないと思う	できれば申し出を取り下げてほしいと思う	容認できない
部下が平均よりも優秀な場合	1年間の育児休業制度の利用をする	2230	31.3	50.1	15.6	3.0
	親の介護のために3ヶ月の介護休業を利用する	2230	30.8	60.1	7.8	1.3
	育児のために1日の労働時間を2時間短縮する短時間勤務制度を2年間利用する	2230	31.1	55.1	11.6	2.2
	学校に通学するために毎週2日定時退社をする(残業ができない)	2230	36.2	45.0	15.1	3.7
	地域活動をするために毎週2日定時退社をする(残業ができない)	2230	27.6	40.8	24.5	7.0
部下が平均よりも能力が劣る場合	1年間の育児休業制度の利用をする	2230	32.2	47.7	14.5	5.6
	親の介護のために3ヶ月の介護休業を利用する	2230	32.8	55.1	9.4	2.7
	育児のために1日の労働時間を2時間短縮する短時間勤務制度を2年間利用する	2230	30.0	51.4	13.9	4.7
	学校に通学するために毎週2日定時退社をする(残業ができない)	2230	31.7	41.9	17.6	8.8
	地域活動をするために毎週2日定時退社をする(残業ができない)	2230	26.2	35.8	24.3	13.7
	趣味の音楽活動をするために毎週2日定時退社をする(残業ができない)	2230	20.4	24.1	25.7	29.8

q33	あなたはこれまで仕事と生活の調和が図れずに困難を感じたことがありますか。(ひとつだけ) 単一回答	
		%
1	非常に困難を感じたことがある	20.0
2	困難を感じたことがある	51.5
3	特に困難を感じたことはない	28.4
全体(N)		2230

q34	前問で「1.非常に困難を感じたことがある」「2.困難を感じたことがある」とお答えの方におたずねします。「困難を感じた」のはどのような場面ですか。当てはまるものをすべてお選びください。(いくつでも) 複数回答	
	1 仕事と子育てとの両立に関して	25.7
	2 仕事と介護との両立に関して	5.4
	3 仕事と子育て・介護以外の家庭の問題との両立に関して	12.3
	4 自分自身の健康問題に関して	44.3
	5 仕事と学習(自己啓発など)との両立に関して	27.5
	6 仕事と地域活動・社会貢献活動との両立に関して	9.1
	7 仕事と自分の趣味・やりたいこととの両立に関して	53.2
	8 その他(具体的に)	4.1
	全体(N)	1596

q35	前問でお答えになった「困難を感じた」場面のなかで、最も困難を感じた場面を一つお答えください。(ひとつだけ) 単一回答	
	1 仕事と子育てとの両立に関して	17.5
	2 仕事と介護との両立に関して	3.2
	3 仕事と子育て・介護以外の家庭の問題との両立に関して	7.0
	4 自分自身の健康問題に関して	27.6
	5 仕事と学習(自己啓発など)との両立に関して	10.5
	6 仕事と地域活動・社会貢献活動との両立に関して	2.9
	7 仕事と自分の趣味・やりたいこととの両立に関して	27.7
	8 その他(具体的に)	3.6
	全体(N)	1596

q36	「最も困難を感じた」場面において、あなたはその問題をどのように解決しようとしたか。解決に至らなくてもあなたが行動に移したものがあれば当てはまるものをすべてお答えください。(いくつでも) 複数回答	
	1 仕事を辞めた	15.7
	2 勤め先にある支援制度を利用した	2.9
	3 人事部門や職場の上司などに対応を求めた	15.0
	4 労働組合に対応を求めた	0.6
	5 仕事を工夫するなどして自分の中で対応した	40.2
	6 子育て・介護など仕事ではない部分を工夫した	5.5
	7 子育て・介護など仕事ではない部分をあきらめた	3.8
	8 その他(具体的に) [FA1]	6.1
	9 特に何もしなかった	30.6
	全体(N)	1596

q37	「困難を感じたこと」は解消したと思いますか。(ひとつだけ) 単一回答	
	1 解消した	54.0
	2 解消しなかった	46.0
	全体(N)	1596

q38	あなたの勤務のある日、ない日それぞれについて、合計24時間になるように、通常の1日の時間配分を記入してください。【FA】時間「仕事の時間」：何らかの収入を得る行動。準備・片付け・移動、昼休み・休憩時間も含む(除く通勤時間)「家事関連の時間」：炊事・洗濯・掃除、買い物、子どもの世話、家庭雑事(整理、片付け、銀行・役所に行く)、家族の介護等			
		統計量母数	平均	標準偏差
勤務のある日	睡眠時間	2230	6.17	1.10
	仕事の時間	2230	9.74	1.84
	通勤時間	2230	1.41	0.93
	家事関連の時間	2230	1.67	1.38
	上記以外の時間	2230	5.02	1.95
勤務のない日	睡眠時間	2230	7.70	1.44
	仕事の時間	2230	0.39	1.27
	家事関連の時間	2230	3.51	3.09
	上記以外の時間	2230	12.40	3.46

q39	日常を振り返って、あなたは以下の時間をもっと増やしたいと思いませんか、減らしたいと思いませんか。以下の項目それぞれについて該当するものをお選びください。(それぞれひとつだけ)(※注)ここでの「自己啓発」とは仕事に関連して自発的に能力開発を図るためのもので、趣味のためのものは含みません。 単一回答	全体(N)	1	2	3	4	5
			もっと増やしたい	あと少し増やしたい	ちょうどよい	あと少し減らしたい	もっと減らしたい
1	仕事の時間	2230	1.6	6.9	46.8	30.1	14.7
2	自己啓発(※注)の時間	2230	17.3	44.1	35.8	1.5	1.3
3	地域活動や社会貢献活動に参加する時間	2230	3.6	20.8	68.5	3.7	3.5
4	趣味・休息のための時間	2230	34.9	43.7	20.6	0.8	0.0
5	家族との時間	2230	22.7	34.7	41.4	0.6	0.5

q40	普段、あなたが所定労働時間を超えて働く(=時間外、休日労働をする)ときの理由として、以下の項目はそれぞれどの程度当てはまりますか。(それぞれひとつだけ) 単一回答	全体(N)	1	2	3	4
			当てはまる	どちらかといえば当てはまる	どちらかといえば当てはまらない	当てはまらない
1	自分の仕事をきちんと仕上げたい	2230	52.2	40.4	4.6	2.9
2	職業生活の中で今が頑張りどきだ	2230	20.5	41.4	27.8	10.3
3	残業手当や休日手当を増やしたい	2230	16.5	25.8	25.2	32.6
4	長く会社にいれば査定が良くなるかもしれない	2230	2.3	11.3	38.8	47.6
5	業務をこなすだけの要員がいない	2230	18.5	40.9	26.5	14.2
6	急ぎの仕事が入る	2230	32.2	45.1	16.8	6.0
7	勤務時間外でないとできない仕事がある	2230	15.9	31.3	31.3	21.6
8	上司・同僚が帰っていないので帰りがづらい	2230	5.5	16.7	31.8	46.0

q41	あなたの職場でもっとも長く働いている人の働きぶりについておたずねします。仕事にかかる時間に比べて、成果が上がっていると思いませんか。以下の中から最も近いものを1つお選びください。(あなたご自身が長時間働いている場合は、あなたご自身のことについてお答えください。)(ひとつだけ) 単一回答	%
1	仕事にかかる時間以上に成果を上げている	8.7
2	仕事にかかる時間に見合う分の成果を上げている	38.3
3	仕事にかかる時間ほどには成果を上げていない	41.0
4	わからない	12.0
全体(N)		2230

q42	あなたにとって、以下の項目は仕事と生活のバランスを取りやすい管理の方法ですか。(それぞれひとつだけ) 単一回答	全体(N)	1	2	3
			バランスを取りやすい	バランスを取りづらい	どちらともいえない
1	自分の仕事範囲がはっきりしてそれに値段のついた賃金	2230	52.9	21.2	26.0
2	出社と退社の時間を自分で決められる時間制度	2230	50.3	26.8	22.9
3	目標達成度や仕事の成果をきちんと評価する制度	2230	48.3	26.1	25.6
4	自宅です仕事ができる制度	2230	24.4	41.4	34.2

q43	あなたの現在の職場で休業や休暇を取得しようとする場合、上司や同僚との間で支障となることがありますか。当てはまるものすべてをお選びください。(いくつでも) 複数回答		%
			1
2	休業・休暇の取得を同僚が快く思わない	12.5	
3	上司が仕事を頼んでこなくなる	2.8	
4	私の仕事は、上司ではこなせない	25.6	
5	私の仕事は、同僚ではこなせない	27.5	
6	私の仕事を行うために必要な情報が共有されていない	21.4	
7	上司が私の仕事までする余裕がない	18.1	
8	同僚が私の仕事までする余裕がない	22.6	
9	その他(具体的に)	2.2	
10	特に支障となることはない	37.5	
11	休業・休暇を取得するつもりはない	4.1	
全体(N)		2230	

q44	労働時間を所与として、仕事が片付いていなくても時間がきたら帰る働き方についておたずねします。あなたの現状は、こうした働き方に該当していますか。(ひとつだけ) 単一回答		%
			1
2	該当していない	75.1	
全体(N)		2230	

q45	前問で「2.該当していない」とお答えの方におたずねします。時間がきたら帰る働き方を実現する条件として、以下の事項の中で何が必要だと思いますか。(いくつでも) 複数回答		%
			1
2	目標や仕事の範囲を自分の裁量で変えられるようにする	28.7	
3	要員を増やせるようにする	25.1	
4	納期を変更できるようにする	13.1	
5	管理者の仕事管理を手際よくする	24.5	
6	その他[FA1]	3.8	
7	私の職場ではとてもできそうにない	23.8	
8	時間がきたら帰る働き方をする必要はない	14.0	
全体(N)		1675	

q46	あなたは、過去1年間に自己啓発を行いましたか。(ひとつだけ)(注)ここでの「自己啓発」とは仕事に関連して自発的に能力開発を図るためのもので、趣味のためのものは含みません。(以下同じ) 単一回答		%
			1
2	行っていない	60.1	
全体(N)		2230	

q47	前問で「1.行った」とお答えの方におたずねします。どのような自己啓発を行いましたか。(いくつでも) 複数回答		%
			1
2	マネジメント(管理・監督能力を高める内容等)に関する学習	16.8	
3	専門的な知識・技術・技能に関する学習(営業、経理、人事、品質・生産管理、医療・看護・福祉等)	46.8	
4	資格取得のための学習	42.1	
5	語学の学習	18.6	
6	OA・コンピューターに関する学習	21.8	
7	法令遵守・企業倫理に関する学習	11.6	
8	クレームへの対応など対人サービスに関する学習	5.8	
9	その他	6.3	
全体(N)		889	

q48	どのようにして自己啓発を行いましたか。以下の項目それぞれについて該当するものをお選びください。(それぞれひとつだけ) 単一回答	全体(N)	1	2
			行った	行わなかった
1	書籍・テキスト、ラジオ・テレビ、インターネットなどによる自学自習	889	75.9	24.1
2	通信教育の受講	889	20.1	79.9
3	自主的な勉強会への参加	889	26.9	73.1
4	各種講座への参加	889	36.7	63.3
5	業界団体主催の講習会への参加	889	27.1	72.9
6	社会人大学院への通学	889	1.2	98.8
7	その他	889	15.6	84.4

q49	前問でお答えいただいた自己啓発について、それはあなたの仕事の役に立っていますか(役に立ちそうですか)。行った方法別にお答えください。(それぞれひとつだけ) 単一回答	全体(N)	1	2	3	4
			大変役に立っている(大変役に立ちそうだ)	役に立っている(役に立ちそうだ)	あまり役に立っていない(あまり役に立ちそうにない)	まったく役に立っていない(まったく役に立ちそうにない)
1	書籍・テキスト、ラジオ・テレビ、インターネットなどによる自学自習	675	21.3	65.6	10.8	2.2
2	通信教育の受講	179	16.2	59.2	20.1	4.5
3	自主的な勉強会への参加	239	26.8	61.9	10.5	0.8
4	各種講座への参加	326	20.6	64.7	14.1	0.6
5	業界団体主催の講習会への参加	241	20.3	63.1	15.8	0.8
6	社会人大学院への通学	11	54.5	36.4	9.1	0.0
7	その他	139	19.4	65.5	13.7	1.4

q50	自己啓発にあたって、どのような問題点を感じましたか。自己啓発を行っていない方もお答えください。(いくつでも) 複数回答		%
			1
2	休暇取得・早退等が会社の都合でできない	11.4	
3	適当な教育訓練機関が見つからない	18.5	
4	費用がかかりすぎる	40.8	
5	セミナー等の情報が得にくい	10.9	
6	コース受講や資格取得の効果が定かでない	13.6	
7	やるべきことがわからない	15.3	
8	自己啓発の結果が社内で評価されない	22.2	
9	その他(具体的に)	2.2	
10	特に問題はない	19.2	
全体(N)		2230	

q51	今後、自己啓発を行いたいと思いますか。(ひとつだけ) 単一回答		%
			1
2	どちらかといえば行いたい	47.5	
3	どちらかといえば行うつもりはない	22.0	
4	行うつもりはない	8.2	
全体(N)		2230	

q52	あなたは、仕事や職場でのストレスを感じていますか。(ひとつだけ) 単一回答	%
		1 強く感じる
2 やや感じる	52.2	
3 あまり感じない	17.0	
4 全く感じない	1.5	
全体(N)		2230

q53	1年前と比べて、あなたの仕事や職場でのストレスは増えましたか、減りましたか。(ひとつだけ) 単一回答	%
		1 かなり増えた
2 やや増えた	32.6	
3 変わらない	34.3	
4 やや減った	8.9	
5 かなり減った	3.3	
6 1年前は働いていなかった	1.0	
全体(N)		2230

q54	この1か月を振り返って、ある日の仕事による疲れや悩み・心配が翌日まで持ち越されることは、1週間のうち何日くらいありましたか。(ひとつだけ) 単一回答	%
		1 1日程度
2 2日程度	20.4	
3 3日程度	14.2	
4 4日程度	6.0	
5 5日程度以上	17.9	
6 なかった、または、ほとんどなかった	22.6	
全体(N)		2230

q55	あなたは、今の生活と仕事のバランス(時間配分)に満足していますか。(ひとつだけ) 単一回答	%
		1 かなり満足している
2 ある程度満足している	52.1	
3 あまり満足していない	34.3	
4 全く満足していない	9.9	
全体(N)		2230

q56	あなたは、自分の今までの昇進や昇格のスピードについてどのようにお考えですか。(ひとつだけ) 単一回答	%
		1 かなり早い方だと思う
2 わりあい早い方だと思う	11.0	
3 どちらともいえない	55.2	
4 やや遅い方だと思う	15.8	
5 かなり遅い方だと思う	15.7	
全体(N)		2230

q57	あなたは現在の会社で、以下のどこまで昇進したいと思っていますか。(ひとつだけ) 単一回答	%
		1 係長・主任クラス
2 課長クラス	11.0	
3 部長クラス以上	25.7	
4 これ以上の昇進は望まない	25.7	
5 役付きでなくともよい	31.6	
全体(N)		2230

q58	現在までに従事してこられた仕事の内容は、以下のどれにもっとも近いですか。(ひとつだけ) 単一回答	%
		1 ずっと同じような仕事をしてきた
2 いろいろ経験したが、振り返ってみるとある特定分野に関連する仕事をしてきた	31.0	
3 分野を越えたいろいろな内容の仕事をしてきた	28.0	
4 何ともいえない	6.4	
全体(N)		2230

q59	現在のあなたは、以下のどのタイプだと思われますか。(ひとつだけ) 単一回答	%
1	多様な分野で活かせる能力をもったジェネラリストのタイプ	29.1
2	特定の分野で特に活かせる能力をもったスペシャリストのタイプ	40.3
3	何ともいえない	30.6
全体(N)		2230

q60	あなたの勤め先に、人事異動(担当する職務・役職・勤務地が変わること。いわゆる担当替え・持場替えを含む。)はありますか。(ひとつだけ) 単一回答	%
1	ある	68.6
2	ない	31.4
全体(N)		2230

q61	前問で「1.ある」とお答えの方におたずねします。これまでのあなたご自身の人事異動は、現在目指しているキャリアを築く上で意義があったと思いますか。もっとも近いと思われるものを1つお選びください。(ひとつだけ) 単一回答	%
1	全て意義があった	8.9
2	7～8割程度は意義があった	15.5
3	半分程度は意義があった	20.4
4	2～3割程度は意義があった	13.3
5	全て意義はなかった	10.1
6	自分自身についてはこれまで人事異動はなかった	31.8
全体(N)		1530

q62	これまでの職業キャリアの中で、他の人に負けないようなご自身の「得意なもの」はありますか。(ひとつだけ) 単一回答	%
1	ある	61.0
2	ない	39.0
全体(N)		2230

q63	前問で「1.ある」と答えた方におたずねします。それを身につけたのはいつですか。(ひとつだけ) 単一回答	%
1	10代後半	5.7
2	20代前半	24.5
3	20代後半	29.0
4	30代前半	21.2
5	30代後半	10.3
6	40代前半	5.5
7	40代後半	2.4
8	50代前半	1.2
9	50代後半	0.2
全体(N)		1361

q64	今までの経歴の中で身につけた技術や知識などの職務能力は、もしも同じ職種で仕事をすると仮定した場合、他社ではどの程度通用するとお考えですか。(ひとつだけ) 単一回答	%
1	ほぼ全て他社でも通用する	17.0
2	7～8割程度は他社でも通用する	30.8
3	半分程度は他社でも通用する	27.7
4	ごく一部しか他社では通用しない	15.7
5	全く他社では通用しない	2.7
6	わからない	6.0
全体(N)		2230

q65	前問で「1.ほぼ全て他社でも通用する」または「2.7～8割程度は他社でも通用する」とお答えの方におたずねします。ほぼ全て(または7～8割程度)他社でも通用する職務能力を身につけたのはいつですか。(ひとつだけ)	
	単一回答	%
	1 10代後半	3.0
	2 20代前半	19.6
	3 20代後半	27.1
	4 30代前半	24.9
	5 30代後半	15.3
	6 40代前半	7.1
	7 40代後半	2.6
	8 50代前半	0.3
9 50代後半	0.1	
	全体(N)	1067

q66	あなたは将来どのようなキャリアを築いていこうと考えていますか。最も近いと考えられるものを1つだけお選びください。(ひとつだけ)	
	単一回答	%
	1 今の会社でいろいろな業務を経験し、管理職として能力を発揮したい	13.5
	2 いずれは他社に転職し、管理職として能力を発揮したい	7.4
	3 今の会社で自分の専門能力を活かし、専門職として活躍したい	13.7
	4 いずれは他社に転職し、専門職として活躍したい	11.9
	5 今の会社で地位や仕事にとらわれずに定年まで勤めたい	16.4
	6 いずれは独立を考えている	10.0
	7 結婚・出産を機に家庭に入りたい	1.9
	8 結婚・出産を機にいったん家庭に入り、育児が一段落したら仕事に戻りたい	5.0
9 特に希望はない	20.2	
	全体(N)	2230

q67	あなたの職業人生の過ごし方の希望は以下のどれに近いですか。(ひとつだけ)	
	単一回答	%
	1 全職業人生を仕事に全力投球したい	11.7
	2 ある年齢層(X歳とします)まではできるだけ仕事で頑張り、それ以降は仕事以外の生活(家事・育児などを含む)を充実させたい	58.5
	3 ある年齢層までは仕事以外の生活(家事・育児などを含む)を充実させ、それ以降は仕事で頑張りしたい	6.4
4 全人生についてなるべく仕事への関わりは少なくし、仕事以外の生活を充実させたい	23.5	
	全体(N)	2230

q68	前問で「2.ある年齢層(X歳とします)まではできるだけ仕事で頑張り、それ以降は仕事以外の生活(家事・育児などを含む)を充実させたい」と答えた方におたずねします。X歳は何歳ですか。【[FA] 歳】	
		統計量母数 平均 標準偏差
	[FA] 歳	1305 52.13 10.43

q69	あなたは、収入を伴う仕事を何歳までしていきたいと思っていますか。【[FA] 歳】	
		統計量母数 平均 標準偏差
	[FA] 歳	2230 60.34 9.44

q70	あなたは、職業生涯における今後の長期的な目標(スキルの向上、希望する職務に就くことなど)について、考えてみたことがありますか。(ひとつだけ)	
	単一回答	%
	1 ある	60.0
	2 ない	40.0
	全体(N)	2230

q71	前問で「1.ある」とお答えの方におたずねします。長期的な目標の達成に向けて、段階的に何をしていけばよいか計画したことがありますか。(ひとつだけ)	
	単一回答	%
	1 ある	45.6
	2 ない	54.4
	全体(N)	1339

q72	あなたが現在担当している職務の経験は、長期的な目標を達成していく上で意義があると思いますか。(ひとつだけ)	
	単一回答	%
	1 そう思う	20.2
	2 どちらかといえばそう思う	43.2
	3 どちらかといえばそう思わない	18.7
	4 そう思わない	12.2
	5 わからない	5.6
	全体(N)	1339

q73	あなたは、仕事や会社に対してどのように感じていますか。以下の項目それぞれについて最も近いと思われるものをお選びください。(それぞれひとつだけ)	全体(N)	1	2	3	4		
			そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない		
			1 仕事に働きがいを感じている	2230	11.7	44.2	30.3	13.9
			2 仕事を通じて達成感を味わうことができる	2230	16.9	49.8	23.7	9.6
			3 仕事を通じて自分が成長していると感じる	2230	15.2	51.0	25.2	8.7
			4 自分の能力を十分発揮して働いている	2230	9.8	44.1	36.3	9.8
			5 私は今、職場で必要とされている	2230	18.7	55.7	19.0	6.5
			6 会社に尽くそうという気持ちが人一倍強い	2230	5.3	26.6	44.2	23.9
			7 職に就いてから現在までの職業生涯に満足している	2230	4.7	39.3	40.4	15.6
			8 これからの職業生涯において、自分の目標や希望を叶えていく自信がある	2230	6.1	35.4	47.3	11.2
	9 目先の仕事をこなすのに精一杯だ	2230	10.7	34.5	39.4	15.4		

q74	あなたご自身のキャリアパス(※)について、以下の中から最も近いものを1つお選びください。(ひとつだけ)	
	※「キャリアパス」とは、仕事の経験を積みながら次第に能力を高めていく過程・経歴のことをいいます。	
	単一回答	%
	1 自分で考えている	16.9
	2 どちらかといえば自分で考えている	39.5
	3 どちらかといえば会社にまかせている	15.9
	4 会社にまかせている	2.4
	5 特に考えていない	25.4
	全体(N)	2230

q75	あなたは、職場の外に仕事関係でのネットワークを広げようとしていますか。(ひとつだけ)	
	単一回答	%
	1 積極的に広げようとしている	11.2
	2 必要な範囲内で広げようとしている	54.1
	3 職場の外に広げることには関心がない	34.8
	全体(N)	2230

q76	あなたの仕事や職場について、以下の項目それぞれについて該当するものをお選びください。(それぞれひとつだけ) 単一回答	全体(N)	1	2	3	4
			当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない
1	仕事の手順を自分で決めることができる	2230	42.8	42.6	10.6	4.0
2	仕事の量を自分で決めることができる	2230	22.3	32.5	31.0	14.1
3	仕事の量が多い	2230	23.5	39.7	29.0	7.9
4	仕事の責任・権限が重い	2230	18.4	39.1	32.6	9.9
5	達成すべきノルマ・目標が高い	2230	14.9	33.9	38.3	12.8
6	時間をかけた分だけ、成果が出る	2230	5.8	23.6	47.8	22.7
7	成果を目に見える形で測ることが難しい	2230	21.4	41.8	28.3	8.5
8	突発的な業務が生じることが頻繁にある	2230	29.6	43.8	21.8	4.8
9	自分の仕事はチーム作業である	2230	14.8	33.9	31.7	19.6
10	仕事で困っているときには助け合う	2230	19.3	54.1	18.9	7.7
11	周りの目を気にしながら仕事をしている人が多い	2230	8.7	27.4	45.6	18.3
12	派遣社員の活用などで機動的に要員を調整できる	2230	3.4	19.5	29.8	47.4
13	予定外の仕事が、しばしば突発的に飛び込んでくる	2230	29.1	44.8	20.5	5.7
14	仕事の締め切り・納期にゆとりがない	2230	20.9	39.5	30.0	9.7
15	顧客からのクレームが頻繁にある	2230	7.7	23.3	47.2	21.8
16	顧客への対応に細心の注意を払っている	2230	20.1	50.1	19.4	10.4
17	職場の人間関係がよい	2230	11.5	51.8	25.2	11.5
18	職務(仕事の内容)に応じて賃金が決められている	2230	7.4	28.7	36.2	27.7
19	職業能力やキャリアを高めるための機会や支援がある	2230	5.7	29.1	35.2	30.0
20	配置転換や出向の機会がしばしばある	2230	5.2	21.9	37.5	35.3
21	会社・組織内に自分が目指す職業人の良きモデルがいる	2230	5.6	18.7	37.0	38.7
22	現在の仕事に必要な職業能力(知識・技能の要件)が明確である	2230	9.2	39.3	36.1	15.4
23	将来のキャリアアップに必要な職業能力(知識・技能の要件)が明確である	2230	6.1	30.2	44.3	19.3
24	将来のキャリアパス(仕事の経験を通じた能力を高める過程・経歴)が明確である	2230	4.3	25.5	47.8	22.4

q77	あなたの上司や部下との関わりについて、以下の項目それぞれについて該当するものをお選びください。(それぞれひとつだけ) 単一回答	全体(N)	1	2	3	4	5
			当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	上司(部下)はいない
1	あなたの上司は自分の生活(家庭役割などを果たすこと)を大切にしようという雰囲気がある	2230	13.1	40.3	22.1	21.6	2.9
2	あなたの上司はあなたの業務がうまく進むように支援してくれる	2230	9.8	43.0	24.4	19.8	2.9
3	あなたの上司とあなたはコミュニケーションがとれている	2230	10.8	45.4	23.9	17.0	2.8
4	あなたの上司は仕事にかけた時間より仕事の成果であなたを評価する	2230	15.8	44.9	22.6	13.8	3.0
5	あなたの上司はあなたの目標管理、成果管理が厳しい	2230	7.4	28.5	41.0	20.1	3.0
6	あなたの上司はあなたに業務の進め方や進捗管理をまかせてくれる	2230	22.4	51.6	14.9	8.3	2.8
7	あなたの上司は個人の事情に合わせて柔軟な勤務時間管理をしている	2230	11.9	38.7	24.9	21.3	3.3
8	あなたの上司は部下に公平に仕事を割り振っている	2230	6.5	33.0	31.1	25.8	3.6
9	あなたの上司はあなたの業務の面倒を最後までみる	2230	6.8	30.3	31.7	27.1	4.0
10	あなたの部下はあなたの業務がうまく進むように支援してくれる	2230	5.7	33.7	19.4	12.2	29.1
11	あなたの部下とあなたはコミュニケーションがとれている	2230	7.4	37.5	16.3	7.9	30.9
12	あなたの部下はあなたに完璧を求める	2230	2.7	15.4	35.0	15.2	31.7

q78	企業が仕事と生活の調和を図るために様々な施策を実施することに関しては下記にあげるような考え方が あります。これらの考え方についてあなたのご意見をお聞かせください。(それぞれひとつだけ) 単一回答	全体(N)	1	2	3	4
			そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない
1	優秀な人材を確保するために必要である	2230	43.0	51.6	4.3	1.2
2	従業員の定着を進めることに寄与する	2230	40.4	51.6	7.0	1.0
3	従業員の労働意欲の向上に寄与する	2230	45.3	48.7	5.1	0.9
4	仕事の進め方を工夫することになり業務効率が向上する	2230	40.5	52.2	6.3	1.0
5	企業のイメージアップにつながる	2230	26.8	54.5	16.2	2.5
6	企業にとっての負担が大きい	2230	10.3	45.5	38.3	6.0
7	職場で従業員間に不公平が生じる	2230	12.3	38.5	42.2	7.0
8	制度を利用する人の甘えがでてる	2230	12.6	43.4	36.9	7.1

広がるワーク・ライフ・バランスー働きがいのある職場を実現するためにー

2009年4月 初版発行

編集 財団法人 連合総合生活開発研究所
所長 薦田 隆成
〒102-0072 東京都千代田区飯田橋1-3-2
曙杉館ビル3F
TEL 03(5210)0851(代)
FAX 03(5210)0852

制作 株式会社 コンポーズ・ユニ
〒108-8326 東京都港区三田1-10-3
TEL 03(3456)1541(代)
FAX 03(3798)3303

