

# 企業のワーク・ライフ・バランスに関する アンケート調査（本調査）の報告

松田陽一・國米充之・王 静

## 目次

- I. 本調査の目的
- II. 本調査の概要
- III. 本調査の分析結果の要約
- IV. 本調査の分析結果の詳細
- 参考文献・論文・調査資料

## I. 本調査の目的

当研究室では、2003年以来、企業が行う施策等を具体的な調査対象にして、組織変革および人的資源管理に関する調査・研究を続けている。その中で、今年度は、「ワーク・ライフ・バランス（Work-Life Balance）」（以下、「WLB」と略称する）<sup>1</sup>に取り組んでいる。

企業における WLB については、従来、少子化対策や男女共同参画の文脈で語られることが多く、具体的には、出生率向上や男女雇用機会均等に関する施策がクローズアップされてきている<sup>2</sup>。しかし、それら以外にも、労働時間短縮や非正規従業員に関する施策等が着目されてきており、いわゆる仕事と生活の調和という視点に基づいて、人々の働き方の全般的な改革に関わる基本的な考え方として、WLB への関心はますます高くなっている（渡辺，2009）<sup>3</sup>。また、従来は、労働社会学や労働経済学の視点からの研究が多かったが、今日、経営学の視点からの研究も増えてきている（上林，2009；渡辺，2009）。

上記を背景にして、企業の WLB について、調査によってその実態を明らかにし、さらにはその導入・推進によって企業や従業員には、どのような変化があったのかについて明らかにすることは意義のあることであると考えられる。

以上より、本調査の目的は、今日、企業で着目されている WLB について、その実態を明らかにすることである。具体的には、質問票の郵送によるアンケート調査によって導入時期、推進体制、取組み目的、関連施策、企業組織・職場や従業員に与える影響、阻害要因等について明らかにすることである。

よって、本稿の目的は、本調査の結果について、その内容を報告することである。

## Ⅱ. 本調査の概要

### 1. 対象と方法

本調査の対象は、日本国内の企業である。また、その方法は、質問・回答票を対象の企業に郵送し、それに回答を記載していただき、さらに企業から当研究室へ郵送していただくことによって回収する方法を採用している。

### 2. 実施概要

本調査における実施期間、質問・回答票の郵送数と有効回答数は次のとおりである。

- (1) 実施期間：2009年2月10日（郵送の開始）～2009年3月6日（返送の締切）
- (2) 郵送数：1000社（雑誌・新聞においてWLBへの取組みが報告されている企業を中心に、企業年鑑等から抽出を行った）
- (3) 有効回答数：43（4.3%）

### 3. 有効回答の企業の属性

本調査における有効回答の企業の属性（業種、従業員数）については、以下のとおりである。

#### (1) 業種

有効回答の企業における業種については、表1のとおりである。なお、業種の表記については質問・回答票の記述内容に基づいている。また、カッコ内の数字は、同一回答のあった有効回答企業の数を示している。大まかな分類であるが、製造業関連は16社、非製造業関連は25社から回答があり、非製造業関連からの回答が多い結果となっている。

表1 有効回答の企業の業種（N=43）

1. 製造業関連
製造業（10）、繊維製造業、鉄鋼業（2）、食品製造業、電機メーカー、プラスチック製造業
2. 非製造業関連
総合建設業、運送業、運輸業ほか、飲食業、新聞発行・販売、卸売り、小売業（2）、清涼飲料販売 農業協同組合、警備業、金融業（2）、建設業（3）、販売、パチンコ店、ソフトウェア開発、サービス業（5）、 アパレル
3. 未記入
2社

#### (2) 従業員数

有効回答の企業における従業員数について、その人数帯ごとの分布を示したのが表2である。回答では、実数値を尋ねている。これをみると、従業員数が300人以下の企業からの回答が半数を超えているが、1001人超の企業も3割超ある。なお、その最大値は6,807人、最小値は65人である。

表2 有効回答の企業の従業員数（N=43）

従業員数	回答数	%	従業員数	回答数	%
1-100人	2	4.9	501-700人	1	2.4
101-200人	17	41.4	701-1000人	1	2.4
201-300人	5	12.2	1001人超	13	31.7
301-400人	1	2.4	未記入	2	—
401-500人	1	2.4	合計	43	100.0

注：表2の「%」値は、有効回答数「43」から未記入「2」を引いた「41」で除し、百分率数値の少数点第2位の数値を四捨五入している。

#### 4. 本稿の表記

本稿においては、本調査における主に統計的に基礎的な数値の集計結果に基づいて表記している。また、その表記について、以下の点については共通である。

- (1) 以下の諸表において、「%」表記は、百分率による数値を示している。また、それについては百分率における小数点第2位の数値を四捨五入し、小数点第1位の数値までを表記している。ただし、この数値は、その質問項目における「未記入」と回答いただいた企業数を、有効回答の企業数（=43）から差し引いた数値を分母にして算出している。なお、この数値処理により、各項目の数値の合計が「100」にならないこともある。
- (2) 同様において、「平均値」表記は、小数点第3位の数値を四捨五入し、小数点第2位の数値までを表記している。なお、紙幅の都合上、標準偏差値は表記していない。
- (3) 同様において、「回答数」表記は、各マス（各項目と各選択肢等の交差箇所）に回答のあった有効回答企業の数を表記している。
- (4) 同様において、「—」表記は、その欄に該当する数値（データ）のないことを示している。
- (5) 同様において「N=」表記は、未記入分を含んだ回答企業の合計数を示している。本調査の場合、上述したようにN=43である。
- (6) 同様において、「1点」～「5点」と表記してあるものは、とくに断らない限りそれぞれについて「1点」～「5点」の得点を与えて平均値等を算出している。

### Ⅲ. 本調査の分析結果の要約

本調査の分析結果の要約については、次のとおりである。

1. WLBを意識して、施策の新設や改定の検討を2005年以降に開始している企業が多い（表3）。また、それらの検討に基づいて2005年以降に、新設や改定を行った企業が多い（表4）。
2. WLBを推進するに際しては、既存部署で行っている企業が多く、それも人事や総務関連の部署で行った企業が大半である（表5）。また、その推進体制の最高責任者については、部長職より上位層である企業が大半である（表6）。
3. WLBを推進するに際しては、事前の調査・研究や研修会、およびそれについての明文化を行っ

ている企業が多い(表7)。

4. 企業が、WLBを推進する目的として強く意識したものは、「従業員のモチベーションの向上を意識した(3.97)」、「従業員の仕事満足度の向上を意識した(3.81)」、「働きやすい職場としての企業イメージの向上を意識した(3.81)」・「国や公共団体が定める法律・条例等への対応を意識した(3.81)」である。その一方で、「国際化への対応を意識した(1.91)」、「自社製品・サービスのマーケット・シェアの向上を意識した(2.34)」、「非正規従業員の採用実績の向上を意識した(2.43)」については、それほど意識していない(表8)。

5. 企業が、WLBを推進するに際して「新設した」施策の中で多いのは、「メンタルヘルス相談窓口の設置(9社)」、「妊娠・出産・育児に関する休業・休暇制度(8社)」、「子供の病気・怪我時の看護休暇制度(7社)」である。また、「新設を予定している」施策の中で多いのは、「役割給や成果給の導入(6社)」、「メンタルヘルス相談窓口の設置(5社)」、「短時間勤務制度(4社)」・「所定外労働を制限する制度(4社)」である。その一方で、「新設する予定はない」施策の中で多いのは、「社内での保育所や託児所の設置(36社)」、「在宅勤務制度(35社)」、「社外での委託保育所や委託託児所の設置(35社)」である。

次に、企業が、WLBを推進するに際して「既にあったが改定した」施策の中で多いのは、「妊娠・出産・育児に関する休業・休暇制度(12社)」、「短時間勤務制度(7社)」、「子供の病気・怪我時の看護休暇制度(6社)」である。その一方で、「既にあったが改定する予定はない」施策の中で多いのは、「介護休業あるいは休暇制度(23社)」、「職務内容や勤務地等に関する自己申告制度(16社)」、「自己啓発(資格取得や通信教育)支援制度(16社)」である。

なお、企業が、WLBを推進するに際して「改定を予定している」施策および「廃止した」施策については、回答企業数が少なく分析できていない(表9)。

6. 企業が、WLBを推進するに際して施策を行った後、企業組織や職場に生じている変化の程度について、大きいと考えているのは、「働きやすい職場としての企業イメージ(3.83)」、「出産や育児に関する休暇等の取得率(3.75)」、「有休休暇の取得率(3.63)」である。その一方で、「企業価値(資産、株価等)(2.97)」、「国際化への対応度(3.00)」、「自社製品・サービスのマーケットシェア(3.03)」・「売上高や利益等の業績数字(3.03)」などについては、それほど大きいとは考えていない(表10)。

7. 企業が、WLBを推進するに際して施策を行った後、従業員の仕事行動等に生じている変化の程度について、大きいと考えているのは、「従業員が出産や育児に関する休暇制度等を利用するようになった(3.63)」、「従業員が同僚の出産や育児に理解を示すようになった(3.61)」、「従業員が有給休暇等を利用するようになった(3.51)」である。その一方で、「従業員が介護に関する休暇制度等を利用するようになった(2.80)」、「従業員が職場ストレスを訴えることが減った(2.89)」、「従業員が社会貢献活動に参加するようになった(2.97)」などについては、それほど大きいとは考えていない(表11)。

8. 育児休業制度については、次のとおりである。法制定後(1991年に制定された「育児・介護休業法」)の1992年に、あるいはそれ以降に同制度を導入した企業が多く(表12)、その上限年齢につい

ては、法定指示内容の企業が多く、それを上回る企業はそれほど多くない（表13）。また、同制度の利用者数（過去3年間）については、男性はほとんどの企業で利用者が少なく、女性は利用者が多いが、利用者のいない企業も少なからずある（表14・15）。

育児短時間勤務制度については、次のとおりである。育児休業制度と同様に、法制定後の1992年に、あるいはそれ以降に同制度を導入した企業が多く（表16）、その上限年齢については、育児休業より高く、3歳以上の企業も多い（表17）。また、同制度の利用者数（過去3年間）については、男性はほとんどの企業で利用者が少なく、女性は利用者が多いが、利用していない企業も15社ある（表18・19）。

9. 介護休業制度については、次のとおりである。育児休業制度と同様に、法制定後から企業は導入している（表20）。上限日数は、法定指示内容の「93日」という企業が最も多いが、それ以上の企業も多い（表21）。対象となる家族の範囲については、「法定とおり」が大半である（表22）。また、制度の利用者数（過去3年間）については、男性と女性とも利用をしていない企業が半数を超えている（表23・24）。
10. 企業が、WLBを推進する際に、大きな阻害要因と考えているものには、「管理職層のWLBについての意識が低いこと（3.31）」、「男性従業員のWLBについての意識が低いこと（3.29）」、「施策や活動を定着・フォローする施策の未構築（3.28）」がある。ただし、数値はそれほど高くない（表25）。
11. 企業が、WLBの推進について、取り組むべき課題として考えているものには、職場の環境整備や体制づくり、従業員の意識改革や制度への理解、労働時間短縮に関連する課題がある（表26）。

#### IV. 本調査の分析結果の詳細

##### 1. 施策の新設や改定の検討開始時期・行った時期

WLBを意識して、施策の新設や改定の検討を開始した時期について、その年次（本調査では、年と月を尋ねている）を尋ねた結果が、表3である。これをみると、2005年以降に検討を開始した企業の多いことが分かる。WLBという用語が普及し始めて10年を超えるが、現実の企業では、なかなか普及していないことが分かる。例えば、松田（2000）は、「CI活動」を対象にして調査を行っているが、同様な傾向、つまり、他国からマネジメント施策や活動として導入されながら、実際の普及までには時間のかかることを指摘している。また、即時的に、かつ直接的に、企業の成績（売上高、営業

表3 新設や改定の検討開始時期（N=43）

年次	回答数	年次	回答数
1995年	2	2007年	8
1999年	1	2008年	3
2003年	3	2009年	1
2004年	3	未記入	13
2005年	5	合計	43
2006年	4		—

利益等)の向上との関連を見出しにくい施策や活動にはそのことが共通であることを併せて指摘している。

次に、WLBを意識して、施策の新設や改定を行った時期について、その年次(本調査では、年と月を尋ねている)を尋ねた結果が、表4である。これをみると、表3で判明したように、検討開始後、すぐに(2005年以降に)具体的な施策を行った企業の多いことが分かる。

表4 新設や改定を行った時期 (N=43)

年次	回答数	年次	回答数
1995年	1	2007年	5
1997年	1	2008年	1
2000年	1	2009年	2
2003年	3	未記入	19
2005年	4	合計	43
2006年	6	—	—

## 2. 推進部署や最高責任者

WLBの推進について、その推進部署や最高責任者を尋ねた結果が、表5と表6である。

日本経済団体連合会は、2007年3月に公表したWLBの行動指針の中で経営トップ層の主導による推進を提唱している。しかし、三菱UFJリサーチ&コンサルティング他(2008)の調査によれば、推進体制を明確に構築している企業は約3割程度しかなく、管理指標や経常の取組みを行っている企業の少ないことが報告されている。

### (1) 推進部署

企業が、WLBを推進するに際しての体制について、尋ねた結果が、表5である。これをみると、既存部署で行った企業が多く、それも人事や総務関連の部署で行った企業が大半であることが分かる。

表5 推進部署 (N=43)

選択肢	回答数	部署名	回答数
1. 既存部署で行った	31	管理グループ	1
		管理部	2
		教育人事課	1
		労政企画室	1
		企画室	1
		人事部総務G	1
		人事部	8
		製造部	1
		総務	1
総務部	14		
2. 新しい推進チーム等を設置して行った	2	プロジェクトL	1
		女性キャリア開発室	1
未記入	11	—	—
合計	43	—	—

注：選択肢1と2の両者を選択した企業が1社あり、合計の数は「44」になる。

(2) 最高責任者

企業が、WLBを推進するに際して、その推進体制の最高責任者について、尋ねた結果が、表6である。これをみると、部長より上位層（社長、役員）である企業が大半であることが分かる。つまり、意思決定の早い、また、その影響力の強い者が責任者であることが分かる。WLBについて、重要な制度あるいは施策体系として考えている企業の多いことが分かる。

表6 最高責任者 (N=43)

選択肢	回答数
1. 社長	9
2. 役員	11
3. 部長	10
4. その他	3
未記入	13
合計	46

注1：1, 2, 3とも選択し企業が1社ある。また、1と4を選択した企業が1社ある。よって、表6の合計は46になるが、実際の回答企業数は43である。

注2：「4. その他」に回答のあった企業は3社であり、その記述内容は次のとおりである。「取締役総務本部長」、「中央労使」、「総務課長」

3. 推進行動

企業が、WLBを推進するに際して、どのような行動をとっているのかについて、複数回答で尋ねた結果が、表7である。

表7 推進行動 (N=43)：複数回答

項目\回答数・%	回答数	%
1. 自社のWLB取組み姿勢についての明文化	14	32.6
2. 関連する施策の新設	11	25.6
3. 現状把握のための従業員へのアンケート調査	6	14.0
4. 現状把握のための顧客・取引先へのアンケート調査	0	0.0
5. 認知・普及のための従業員への説明会の開催	6	14.0
6. 社外・社内講師による研修会の開催	5	11.6
7. 社内イントラや社内誌等での告知	11	25.7
8. 国や県・市・町等の助成を受けること	2	4.7
9. 推進チームへの権限委譲	0	0.0
10. 関連する施策の改定	12	27.9
11. 他社の取組みに関する調査・研究	18	41.9
12. 労働組合との協議・調整	6	14.0
13. 従業員同士での勉強会やミーティングの開催	3	7.0
14. 外部研修会やセミナーへの派遣	18	41.9
15. HPや広告等での自社取組みのPR	6	14.0
16. 部署や部門ごとのWLB目標の設定	2	4.6
17. その他（具体的に）	3	7.0

注：「17. その他」の具体的な記入については、次のとおりである。「考えていない」、「特にない」

上位項目の3つは、その数が少なくなる順に①「11. 他社の取組みに関する調査・研究（18社）」・「14. 外部研修会やセミナーへの派遣（18社）」、③「1. 自社のWLB取組み姿勢についての明文化（14社）」である。

これをみると、WLBについて、事前の調査や研修会への派遣、および取組みについての明文化を行っている企業の多いことが分かる。これは、他の活動や制度と同じように導入を開始した直後に共通的に見受けられる施策である（松田，2000）。なお、セミナーや研修会への派遣等については、国の指導（WLBの行動指針）にもあり、その影響があることも考えられる。

また、三菱UFJリサーチ&コンサルティング他（2008）の調査によれば、「社員に対してWLBに役立つ情報提供を行っている」、「社内アンケートやヒヤリングなどにより、WLB支援に関する社員の意見・要望を汲み上げ改善を図っている」、「WLB支援への積極的な取組の考え方が、経営や人事の方針として明文化されている」が、WLBの推進行動として多いことが報告されている。

#### 4. 目的に対する意識度

企業が、自らが意図するWLB推進の目的に対して、どの程度意識したのかについて、選択肢の「5：非常に意識した」から「1：全く意識していない」の5点尺度で尋ねた結果が、表8である。

回答数の少なかった「34. その他」を除いて、上位項目の3つは、その数値（平均値）が低くなる順に①「12. 従業員のモチベーションの向上を意識した（3.97）」、②「14. 従業員の仕事満足度の向上を意識した（3.81）」・「22. 働きやすい職場としての企業イメージの向上を意識した（3.81）」・「30. 国や公共団体が定める法律・条例等への対応を意識した（3.81）」である。

その一方で、「34. その他」を除いて、下位項目の3つは、その数値（平均値）が高くなる順に①「4. 国際化への対応を意識した（1.91）」、②「2. 自社製品・サービスのマーケット・シェアの向上を意識した（2.34）」、③「6. 非正規従業員の採用実績の向上を意識した（2.43）」である。

これをみると、企業は、WLBの推進によって、従業員のモチベーションや仕事満足度、および企業イメージの向上を意識していることが分かる。

また、両立支援に限定すると、WLBへの取組理由について、労働政策研究・研修機構（2007b）の調査によれば、「法で定められているから」が最も多いのであるが、次に「企業の社会的責任」、「女性従業員の定着率を高める」、「女性従業員の労働意欲を高める」、「採用で優秀な人材を集める」であることが報告されている。

これらについて、例えば、従来研究においても、企業がとくに従業員のモチベーションや仕事満足度向上を目的として意識していることは、佐藤・武石編（2008）やこれからの賃金制度のあり方に関する研究会編（2005）からも報告されている。



表8 目的に対する意識度（N=43）

項目\平均値・回答数	平均値	1	2	3	4	5	未記入
1. 研究開発力や製品・サービス開発力の向上を意識した	2.71	7	6	14	6	2	8
2. 自社製品・サービスのマーケット・シェアの向上を意識した	2.34	11	5	15	4	0	8
3. 売上高や利益等の業績数字の向上を意識した	2.71	9	4	12	8	2	8
4. 国際化への対応を意識した	1.91	18	3	13	1	0	8
5. 他社の導入動向に合わせることを意識した	3.06	5	4	12	12	2	8
6. 非正規従業員の採用実績の向上を意識した	2.43	8	5	21	1	0	8
7. 職場内のコミュニケーションの向上を意識した	3.42	1	2	17	13	3	7
8. 職場内の組織活性度の向上を意識した	3.53	1	2	13	17	3	7
9. 従業員の新卒採用実績の向上を意識した	3.26	3	4	13	11	4	8
10. 従業員の中途採用実績の向上を意識した	2.91	5	5	15	8	2	8
11. 従業員の定着率の向上を意識した	3.76	2	1	8	19	7	6
12. 従業員のモチベーションの向上を意識した	3.97	1	0	9	16	11	6
13. 従業員の企業へのコミットメントや帰属心の向上を意識した	3.70	1	1	12	17	6	6
14. 従業員の仕事満足度の向上を意識した	3.81	2	0	10	16	9	6
15. 従業員のメンタルヘルスの良好度の向上を意識した	3.64	1	2	12	15	6	7
16. 従業員のストレスの軽減度の向上を意識した	3.57	1	3	14	12	7	6
17. 従業員の仕事効率性の向上を意識した	3.53	2	2	14	11	7	7
18. 従業員の病気・怪我人の割合の減少を意識した	3.17	2	6	16	8	4	7
19. 外部からのコンプライアンス・信頼性評価の向上を意識した	3.49	2	1	16	13	5	6
20. 企業価値（資産、株価等）の向上を意識した	2.61	6	6	20	4	0	7
21. 顧客や取引先からの企業イメージの向上を意識した	2.81	6	5	16	8	1	7
22. 働きやすい職場としての企業イメージの向上を意識した	3.81	1	2	7	19	7	7
23. ダイバーシティへの対応やその実現を意識した	3.40	1	1	19	11	3	8
24. 職場における意見や考えの言いやすさの向上を意識した	3.11	2	3	23	7	2	6
25. 職場における責任と権限の明確さの向上を意識した	2.80	4	6	18	7	0	8
26. 人件費の弾力的な運用を意識した	2.94	3	7	17	5	3	8
27. 出産や育児に関する休暇等の取得率の向上を意識した	3.50	1	3	15	11	6	7
28. 有休休暇の取得率の向上を意識した	3.46	2	2	15	10	6	8
29. 介護に関する休暇等の取得率の向上を意識した	3.11	1	6	20	6	3	7
30. 国や公共団体が定める法律・条例等への対応を意識した	3.81	1	1	9	18	7	7
31. ポジティブアクションへの対応やその実現を意識した	3.31	2	3	15	12	3	8
32. 企業の社会的責任の向上を意識した	3.57	2	1	11	20	3	6
33. 障害者（ハートフル）雇用への対応を意識した	2.91	2	5	22	4	1	9
34. その他（具体的に	2.00	3	0	3	0	0	36

注：「34. その他」の具体的な記入については、次のとおりである。「家庭の絆を強く」

## 5. 関連施策の新設・改定・廃止

企業が、WLBを推進するために、それに関連してどのような施策を新設したのか、改定したのか、あるいは廃止したのかについて、尋ねた結果が、表9である。

表9 施策の新設・改定・廃止 (N=43)

項目	選択肢・回答数			B欄：新設				C欄：改定・廃止				未記入
	1	2	3	11	12	13	14	11	12	13	14	
1. 短時間勤務制度	6	4	5	7	1	15	0	5				
2. 在宅勤務制度	1	1	35	0	0	0	0	6				
3. フレックスタイムによる勤務制度	1	3	22	2	1	8	0	6				
4. 所定外労働を制限する制度	4	4	9	4	0	12	0	10				
5. 社内での保育所や託児所の設置	0	1	36	0	0	0	0	6				
6. 社外での委託保育所や委託託児所の設置	0	2	35	0	0	0	0	6				
7. 子育て費用の援助や貸付制度	2	2	26	1	1	6	0	5				
8. 妊娠・出産・育児に関する休業・休暇制度	8	0	1	12	2	14	0	6				
9. 子供の病気・怪我時の看護休暇制度	7	0	9	6	2	13	0	6				
10. 家庭事情に応じた転勤への配慮	1	3	18	2	1	12	0	6				
11. 妊娠・出産・育児による退職社員への再雇用制度	6	3	17	3	0	7	0	7				
12. 裁量労働制	0	2	26	1	0	6	0	8				
13. 社内公募・FA（フリー・エージェント）度制	4	2	26	1	0	3	0	7				
14. 職場復帰への回復プログラム	1	2	20	2	1	7	0	10				
15. 職務内容や勤務地等に関する自己申告制度	2	0	15	2	0	16	0	8				
16. 介護休業あるいは休暇制度	5	0	2	5	1	23	0	7				
17. 介護等に対する援助や貸付制度	2	1	25	2	0	6	0	7				
18. 介護等による退職社員への再雇用制度	3	2	26	1	0	4	0	7				
19. キャリア開発に関するセミナー・研修の開催	4	2	15	1	3	9	0	9				
20. リフレッシュ休暇制度	2	0	19	3	1	11	0	7				
21. 自己啓発（資格取得や通信教育）支援制度	4	2	11	3	0	16	0	7				
22. 始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	0	2	17	3	2	12	0	7				
23. 社会貢献やボランティア休暇制度	2	2	24	3	0	5	0	7				
24. メンター制度	0	2	24	2	1	4	0	9				
25. 子弟進学や通学支援への貸付金制度	0	1	24	2	0	8	0	8				
26. 育児休業期間中の所得補償（雇用保険に上乘せ）	1	1	31	2	0	1	0	7				
27. 役割給や成果給の導入	3	6	16	1	1	9	0	7				
28. メンタルヘルス相談窓口の設置	9	5	9	4	0	9	0	7				
29. 家族が参加できる行事の開催（例：運動会、クリスマス）	4	2	16	3	0	9	2	7				
30. その他（具体的に）	0	0	4	0	0	0	0	39				

注：「30. その他」の具体的な記入については、B・C欄ともない。

表9をみると、WLBに関連して新設するよりも改定した施策の多いことが分かる。これは、法的な指導はあるが、施策としてとくに新規性はなく、WLBを意識していなくても従来から企業は取組んでいることを示している。

また、WLBに関連する施策としては、三菱UFJリサーチ&コンサルティング他（2008）の調査によれば、働き方に関する施策（短時間勤務制度、社内公募・自己申告制）、キャリアに関する施策（研修会の開催）、メンタルヘルスに関する施策（窓口の設置、研修会の開催）の行われることの多いことが報告されている。

同様に、労働政策研究・研修機構（2007a）の調査によれば、施策として「育児や介護を行う従業員に対する残業・休日労働の減免措置」、「子供の送迎等のための早退や遅刻の許可」の多いことが報告されている。

以下では、新設、改定、および廃止について、もう少し詳しくみてみよう。

#### (1) 新設

表9のB欄では、新設について、「1：新設した」、「2：新設を予定している」、「3：新設する予定はない」で尋ねている。新設した施策について、回答数の少なかった「30. その他」を除いて、上位項目の3つは、その数が少なくなる順に①「28. メンタルヘルス相談窓口の設置（9社）」、②「8. 妊娠・出産・育児に関する休業・休暇制度（8社）」、③「9. 子供の病気・怪我時の看護休暇制度（7社）」である。

次に、新設を予定している施策について、上位項目の3つは、回答企業数が少ないが、同様に①「27. 役割給や成果給の導入（6社）」、②「28. メンタルヘルス相談窓口の設置（5社）」、③「1. 短時間勤務制度（4社）」・「4. 所定外労働を制限する制度（4社）」である。

また、新設を予定していない施策について、上位項目の3つは、同様に①「5. 社内での保育所や託児所の設置（36社）」、②「2. 在宅勤務制度（35社）」・「6. 社外での委託保育所や委託託児所の設置（35社）」である。

これをみると、新設に関する施策では、メンタルヘルスに関する施策、育児休業、子供の疾病時の看護制度の多いことが分かる。また、法的な指示はあるが、施設（保育所や託児所）の設置や在宅勤務については、既に導入している企業の多いことが分かる。

#### (2) 改定

同表のC欄では、改定・廃止について、「11：既にあったが改定した」、「12：既にあったが改定を予定している」、「13：既にあったが改定する予定はない」、「14：既にあったが廃止した」で尋ねている。

改定した施策について、回答数の少なかった「34. その他」を除いて、上位項目の3つは、その数が少なくなる順に①「8. 妊娠・出産・育児に関する休業・休暇制度（12社）」②「1. 短時間勤務制度（7社）」、③「9. 子供の病気・怪我時の看護休暇制度（6社）」である。

なお、改定を予定している施策については、回答企業数が少なく分析できていない。

次に、改定を予定していない施策について、上位項目の3つは、同様に①「16. 介護休業あるいは休暇制度（23社）」、②「15. 職務内容や勤務地等に関する自己申告制度（16社）」・「21. 自己啓発

(資格取得や通信教育)支援制度(16社)」である。

これをみると、育児や子供の疾病時の休暇制度や働き方に関する施策を改定する企業が多く、その一方で、介護、自己申告、自己啓発に関する施策については、改定する予定のない企業の多いことが分かる。これはすでに設置していたが、法的な指導等に基づいて改定する、あるいは既存施策で充分であると考えられる企業の多いことを示している。

### (3) 廃止

廃止した施策については、回答企業数が少なく分析を行っていない。

## 6. 企業組織や職場の変化

企業が、WLBを推進した後、それが与えた影響によって、企業組織や職場に生じた変化について、選択肢の「5：非常に高まった」から「1：非常に低下した」の5点尺度で尋ねた結果が、表10である。

回答数の少なかった「32. その他」を除いて、上位項目の3つは、その数値(平均値)が低くなる順に①「22. 働きやすい職場としての企業イメージ(3.83)」、②「27. 出産や育児に関する休暇等の取得率(3.75)」、③「28. 有休休暇の取得率(3.63)」である。その一方で、同様に、下位項目の3つは、その数値(平均値)が高くなる順に①「20. 企業価値(資産、株価等)(2.97)」、②「4. 国際化への対応度(3.00)」、③「2. 自社製品・サービスのマーケットシェア(3.03)」・「3. 売上高や利益等の業績数字(3.03)」である。

これをみると、企業には、WLBの推進の後、企業イメージの向上や各種の休暇取得率に変化の生じていることが分かる。

また、WLBの支援策による効果について、三菱UFJリサーチ&コンサルティング他(2008)の調査によれば、「女性社員の定着率を高める」、「女性社員のモチベーションを高める」、「新卒者(女性)の採用」について、効果の認められていることが報告されている。

同様に、仕事と生活の調和を図るための制度を整備することの効果について、労働政策研究・研修機構(2007a)の調査によれば、「従業員の就職意欲が向上する」、「有能な人材が確保できる」、「社会的責任を果たせる」と考えている企業が多いことを報告されている。

大沢(2006)も、英国(マネジメント協会の調査)におけるWLBの導入効果として、コストのかからないこと、従業員のモラルや満足度の向上があることを報告している<sup>4</sup>。

表10 企業組織や職場の変化 (N=43)

項目\平均値・回答数	平均値	1	2	3	4	5	未記入
1. 研究開発力や製品・サービス開発力	3.12	0	0	29	4	0	10
2. 自社製品・サービスのマーケット・シェア	3.03	0	0	32	1	0	10
3. 売上高や利益等の業績数字	3.03	0	0	32	1	0	10
4. 国際化への対応度	3.00	1	0	31	2	0	9
5. 他社の導入動向に合わせること	3.32	0	0	23	11	0	9

6. 非正規従業員の採用実績	3.09	0	0	30	3	0	9
7. 職場内のコミュニケーション	3.43	0	0	21	13	1	8
8. 職場内の組織活性化度	3.40	0	0	22	12	1	8
9. 従業員の新卒採用実績	3.35	0	0	23	10	1	9
10. 従業員の中途採用実績	3.15	0	0	29	5	0	9
11. 従業員の定着率	3.47	0	0	20	12	2	9
12. 従業員のモチベーション	3.49	0	1	19	12	3	8
13. 従業員の企業への帰属心	3.41	0	0	20	14	0	9
14. 従業員の仕事満足度	3.43	0	0	21	13	1	8
15. 従業員のメンタルヘルスの良好度	3.29	0	0	25	10	0	8
16. 従業員のストレスの軽減度	3.26	0	0	27	7	1	8
17. 従業員の仕事効率性	3.58	1	0	16	15	4	7
18. 従業員の病気・怪我人の割合の減少度	3.14	2	2	22	7	2	8
19. 外部からのコンプライアンス・信頼性評価	3.49	1	0	18	13	3	8
20. 企業価値（資産、株価等）	2.97	2	1	28	4	0	8
21. 顧客や取引先からの企業イメージ	3.14	3	0	22	9	1	8
22. 働きやすい職場としての企業イメージ	3.83	0	0	9	23	3	8
23. ダイバーシティへの対応やその実現度	3.24	2	0	22	8	2	9
24. 職場における意見や考えの言いやすさ	3.39	1	0	21	12	2	7
25. 職場における責任と権限の明確さ	3.14	2	1	24	6	2	8
26. 人件費の弾力的な運用	3.21	1	1	23	8	1	9
27. 出産や育児に関する休暇等の取得率	3.75	1	0	11	19	5	7
28. 有休休暇の取得率	3.63	1	0	12	20	2	8
29. 介護に関する休暇等の取得率	3.23	1	1	22	11	0	8
30. ポジティブアクションへの対応	3.41	1	2	15	14	2	9
31. 企業の社会的責任	3.47	1	1	17	14	3	7
32. その他（具体的に	3.00	0	0	5	0	0	38

注：「32. その他」の具体的な記入についてはない。

## 7. 従業員の仕事行動の変化

企業が、WLBを推進した後、それが与えた影響による、従業員の仕事行動等に生じた変化について、選択肢の「5：非常に生じた」から「1：全く生じていない」の5点尺度で尋ねた結果が、表11である。

回答数の少なかった「23. その他」を除いて、上位項目の3つは、その数値（平均値）が低くなる順に①「12. 従業員が出産や育児に関する休暇制度等を利用するようになった（3.63）」、②「13. 従業員が同僚の出産や育児に理解を示すようになった（3.61）」、③「8. 従業員が有給休暇等を利用するようになった（3.51）」である。その一方で、「34. その他」を除いて、調査における下位項目の3

つは、その数値（平均値）が高くなる順に①「15. 従業員が介護に関する休暇制度等を利用するようになった（2.80）」、②「18. 従業員が職場ストレスを訴えることが減った（2.89）」、③「11. 従業員が社会貢献活動に参加するようになった（2.97）」である。

これをみると、従業員には、WLBの推進の後、出産や育児に関する休暇の取得がすすみ、さらにそれらへの理解も進んでいることが分かる。

表11 従業員の仕事行動の変化（N=43）

項目\平均値・回答数	平均値	1	2	3	4	5	未記入
1. 従業員が仕事の効率化やスピード化を進めるようになった	3.43	2	1	16	12	4	8
2. 従業員がお互いに仕事に関する会話等をよくするようになった	3.11	2	2	22	8	1	8
3. 従業員が将来の自己キャリアについて考えるようになった	3.00	4	0	24	6	1	8
4. 従業員が仕事への改善や修正提案等をするようになった	3.17	3	1	19	11	1	8
5. 従業員が自社を誇りに思うようになった	3.03	4	0	22	9	0	8
6. 従業員が自己の仕事の責任を自覚するようになった	3.17	3	1	18	13	0	8
7. 従業員が自社の経営方針等に対する関心を持つようになった	3.09	3	2	19	11	0	8
8. 従業員が有給休暇等を利用するようになった	3.51	2	0	13	18	2	8
9. 従業員が自社への一体感をもつようになった	3.11	3	1	22	9	1	7
10. 従業員が自社のコンプライアンスを理解するようになった	3.17	2	3	20	9	2	7
11. 従業員が社会貢献活動に参加するようになった	2.97	3	1	25	6	0	8
12. 従業員が出産や育児に関する休暇制度等を利用するようになった	3.63	2	0	11	18	4	8
13. 従業員が同僚の出産や育児に理解を示すようになった	3.61	2	0	10	22	2	7
14. 従業員が仕事の自己裁量の広がり意識するようになった	3.18	3	1	20	7	3	9
15. 従業員が介護に関する休暇制度等を利用するようになった	2.80	7	1	20	6	1	8
16. 従業員が同僚の介護に理解を示すようになった	3.03	3	2	23	7	1	7
17. 従業員が同僚の勤務時間に理解を示すようになった	3.43	2	1	14	16	2	8
18. 従業員が職場ストレスを訴えることが減った	2.89	3	1	28	3	0	8
19. 従業員が自己啓発に積極的になるようになった	3.14	2	0	25	7	1	8
20. 従業員が職場のメンタルヘル스에機敏になった	3.31	1	0	21	13	0	8
21. 従業員が仕事や勤務時間に関して自己都合を反映するようになった	3.43	0	1	20	12	2	8
22. 従業員が家庭生活に対する配慮をするようになった	3.37	0	1	21	12	1	8
23. その他（具体的に）	3.00	0	0	8	0	0	35

注：「23.その他」の具体的な記入についてはない。

## 8. 育児休業・育児短時間勤務制度

育児休業・育児短時間勤務制度の状況について尋ねたのが、表12～表19である。これらが職場全体への与えた総合的な影響について、男女共同参画会議少子化と男女共同参画に関する専門調査会（2006）の調査によれば、管理職からみると、総合的にはややプラスの評価の多いことが報告されている。具体的には、「仕事の進め方について職場内で見直すきっかけになった」、「両立支援に対する

各人の理解が深まった」、「利用者の仕事の引き継いだ人の能力が高まった」というメリットが報告されている。一方、デメリットを示す項目の中では、「職場のマネジメントが難しくなった」が、最も多いことが報告されている。

(1) 育児休業制度

①導入年

企業が、育児休業制度をいつから導入したのかについて、尋ねた結果が、表12である。

これをみると、法定（1991年）後の1992年に導入した企業が多いことが分かる。

同様な内容を尋ねている労働政策研究・研修機構（2007b）の調査によれば、育児休業法の成立（1991年）の前後に当たる「1990～1994年」が最も多く、従業員規模が大きくなるほど、導入時期が早いことが報告されている。

表12 育児休業制度の導入年（N=43）

導入年	回答数	導入年	回答数	導入年	回答数
1980年	1	1996年	4	2002年	3
1985年	1	1997年	1	2004年	2
1990年	2	1998年	1	2005年	2
1992年	8	1999年	4	2006年	4
1994年	1	2000年	3	未記入	3
1995年	1	2001年	2	合計	43

②子供の上限年齢

育児休業制度の対象となる子供の上限年齢について、尋ねた結果が、表13である。これをみると、法指示内容の「1歳」あるいは「1.5歳」を上限とする企業が大半である。

同様な内容を尋ねている三菱UFJリサーチ&コンサルティング他（2008）の調査によれば、上限年齢について法定を超えて設定している企業は約4割であることが報告されている。

また、同様な労働政策研究・研修機構（2007b）の調査によれば、「法定どおり」と回答した企業が最も多く、次に「上限年齢のみ法定を超える」であることが報告されている。また、「上限年齢・取得回数ともに法定を超える」および「上限年齢のみ法定を超える」とする回答した企業は、従業員数が大きくなるほど高まる傾向にあることも報告されている。

表13 対象となる子供の上限年齢（N=43）

年齢	回答数	年齢	回答数
1歳	29	7歳	1
1.5歳	6	未記入	2
2歳	2	合計	42
6歳	2	—	—

注：上記の回答とは別に、「子の1歳の誕生日の前日以降、最初に到来する3月末日」と回答のあった企業が1社あった。これを含めると合計が43になる。

## ③利用者数（過去3年間）

育児休業制度に関して、回答時点から遡って3年間の利用者数について、男性・女性従業員別に尋ねた結果が、表14および表15である。これを見ると、男性従業員の利用者数はまだ少ない企業が多く、また女性従業員の利用者は多いが、利用者のいない企業も少なからずあることが分かる。

同様な内容を尋ねている労働政策研究・研修機構（2007b）の調査によれば、男性の育児休業の取得者数については「0人」が最も多く、次に「1～2人」あるいは「3～4人」と回答した企業の多いことが報告されている。また、従業員数が大きくなるほど「0人」と回答する企業の割合は低くなることも報告されている。

また、同様なニッセイ基礎研究所（2002）の調査によれば、制度の利用者数は、女性が60.2%であるのに対して男性従業員のそれは、3.2%であることが報告されている。さらに、その理由として（男性従業員は）「自分以外に育児をする人がいた」「業務が繁忙であった」「職場への迷惑がかかる」などの理由が多いことも併せて報告されている。

表14 利用者数：男性（N=43）

利用者数	回答数
0人	29
1人	4
3人	1
6人	2
10人	1
未記入	6
合計	43

表15 利用者数：女性（N=43）

利用者数	回答数	利用者数	回答数	利用者数	回答数
0人	7	10人	1	39人	1
1人	5	11人	1	45人	1
3人	4	14人	1	63人	1
4人	2	19人	1	67人	1
5人	2	24人	1	86人	1
6人	4	34人	1	未記入	6
7人	1	35人	1	合計	43

## (2) 育児短時間勤務制度

## ①導入年

企業が育児短時間勤務制度をいつから導入したのかについて、尋ねた結果が、表16である。これを見ると、育児休業制度と同様に、法定後後の1992年以降に導入した企業が大半であることが分かる。

表16 育児短時間勤務制度の導入年（N=43）

導入年	回答数	導入年	回答数	導入年	回答数
1990年	1	2000年	2	2006年	4
1992年	6	2001年	2	2007年	1
1994年	1	2002年	1	2008年	1
1995年	1	2003年	2	未記入	7
1996年	5	2004年	2	合計	43
1999年	4	2005年	3		

## ②子供の上限年齢

育児短時間勤務制度の対象となる子供の上限年齢について、尋ねた結果が、表17である。これを見ると、上限年齢については、育児休業の結果より高く、3歳以上の企業の多いことが分かる。



同様な内容を尋ねている三菱UFJリサーチ&コンサルティング他（2008）の調査によれば、制度を導入している企業は約8割であり、上限年齢について法定を超えて設定している企業が、約5割であることが報告されている。

表17 対象となる子供の上限年齢（N=43）

年 齢	回答数	年 齢	回答数
1 歳	6	7 歳	2
1.5歳	1	9 歳	2
3 歳	14	未記入	6
6 歳	9	合 計	40

注：上記の回答とは別に、「3歳到達日以降、最初に到来する3月末日」、「小学校2年生」、「小学校入学まで」と回答のあった企業が1社ずつあった。これらを含めると合計は43になる。

### ③利用者数（過去3年間）

育児短時間勤務制度に関して、回答時点から遡って3年間の利用者数について、男性・女性従業員別に尋ねた結果が、表18および表19である。これをみると、男性では、大半の企業で利用者が少なく、女性では、利用者は多いが、利用していない企業も15社あることが分かる。

同様な内容を尋ねている労働政策研究・研修機構（2007b）の調査によれば、「既に導入済み」とする企業の中で、「利用実績（過去3年間）がある」と回答した企業は、67.2%であり、また、従業員数が大きくなるほど、「利用実績のある」企業の割合の高まることが報告されている。

また、同様なニッセイ基礎研究所（2002）の調査によれば、育児短時間勤務制度を行っている企業で、その取得率は、男性で約8割近くあることが報告されている。

表18 利用者数：男性（N=43）

利用者数	回答数
0人	30
1人	1
未記入	12
合 計	43

表19 利用者数：女性（N=43）

利用者数	回答数	利用者数	回答数	利用者数	回答数
0人	15	5人	1	55人	1
1人	4	7人	1	70人	1
2人	4	10人	1	未記入	11
3人	1	26人	1	合 計	43
4人	1	38人	1		—

## 9. 介護休業制度

### ①導入年

企業が、介護休業制度をいつから導入したのかについて、尋ねた結果が、表20である。これをみると、育児休業と同様に、法制定後に導入している企業の多いことが分かる。

表20 介護休業制度の導入年 (N=43)

導入年	回答数	導入年	回答数	導入年	回答数
1992年	3	1999年	10	2005年	1
1993年	2	2000年	4	2006年	4
1994年	2	2001年	3	2007年	1
1996年	1	2002年	3	未記入	4
1997年	1	2003年	1	合計	43
1998年	1	2004年	2		—

## ②取得可能な休業の上限日数

介護制度に関する休業取得可能な上限日数について、尋ねた結果が、表21である。法定指示内容である「93日」という企業が最も多いが、それ以上の企業も多いことが分かる。

同様な内容を尋ねている三菱UFJリサーチ&コンサルティング他(2008)の調査によれば、上限日数について法定日数を超えて設定している企業は約7割あることが報告されている。

表21 取得可能な休業の上限日数 (N=43)

日数	回答数	日数	回答数
30日	1	182日	1
40日	1	186日	2
60日	1	365日	5
90日	5	未記入	3
93日	21	合計	40

注：上記の回答とは別に、「3ヶ月」、「90(三ヶ月)」、「法令どおり」と回答のあった企業が1社ずつあった。これらを含めると合計は43になる。

## ③対象となる家族の範囲

介護制度の対象となる家族の範囲について、尋ねた結果が、表22である。これをみると、「法定どおり」とする企業が大半であることが分かる。

表22 対象となる家族の範囲 (N=43)

家族の範囲	回答数
ア：法定どおり	37
イ：法定をこえる	3
未記入	3
合計	43

注：「法定をこえる」を選択し、自由記入欄に「会社が認める家族」、「同居または扶養する祖父母なども含む、要介護状態が必須とは限らず、緩い」、「配偶者の祖父母、配偶者の兄弟姉妹」と回答のあった企業が1社ずつあった。

## ④利用者数(過去3年間)

介護制度に関して、回答時点から遡って3年間の利用者数について、男性・女性従業員別に尋ねた結果が、表23および表24である。これをみると、企業には男性、女性とも制度はあるが、利用者のいない企業が半数を超えていることが分かる。

表23 利用者数：男性（N=43）

利用者数	回答数
0人	27
1人	4
2人	2
3人	1
未記入	9
合計	43

表24 利用者数：女性（N=43）

利用者数	回答数
0人	26
1人	5
2人	1
7人	2
未記入	9
合計	43

## 10. 阻害要因

企業が、WLBを推進する際に生じた阻害要因について、選択肢の「5：非常に阻害になった」から「1：全く阻害にならなかった」の5点尺度で尋ねた結果が、表25である。

回答数の少なかった「20. その他」を除いて、上位項目の3つは、その数値（平均値）が低くなる順に①「3. 管理職層のWLBについての意識が低いこと（3.31）」、②「17. 男性従業員のWLBについての意識が低いこと（3.29）」、③「7. 施策や活動を定着・フォローする施策の未構築

表25 阻害要因（N=43）

阻害要因項目	平均値	1	2	3	4	5	未記入
1. 施策や活動に対する自社内の保守的な態度や職場の雰囲気	3.22	2	7	10	15	2	7
2. 施策や活動を推進するリーダーの交代や不在	2.83	5	7	13	9	1	8
3. 管理職層のWLBについての意識が低いこと	3.31	2	4	14	13	3	7
4. 売上高や利益などの業績数字の悪化	2.86	6	5	14	8	2	8
5. 施策や活動を推進する部署の縮小や解散	2.43	11	3	16	5	0	8
6. 施策や活動内容の社内普及や広報の不足	3.00	5	5	11	15	0	7
7. 施策や活動を定着・フォローする施策の未構築	3.28	3	3	15	11	4	7
8. 短期的な成果を追及すること	2.77	6	5	16	7	1	8
9. 施策や活動を推進するプログラムが不十分なこと	3.00	5	5	13	9	3	8
10. 従業員が施策や活動の内容を理解するのに難しい点が多いこと	3.14	3	5	15	10	3	7
11. 施策や活動に新しさや面白くないこと	2.91	3	5	20	6	1	8
12. 休業期間中の従業員の賃金補償	3.00	4	7	11	11	2	8
13. 企業の合併・吸収が行われたこと	2.03	15	3	16	0	0	9
14. 主要な事業領域（製品・サービス）の変換	2.03	14	4	15	0	0	10
15. 一般従業員層のWLBについての意識が低いこと	3.08	1	7	16	12	0	7
16. 施策や活動を行う前に自社の実態把握を充分に行っていないこと	2.83	3	6	21	4	1	8
17. 男性従業員のWLBについての意識が低いこと	3.29	1	5	15	11	3	8
18. 本人やその家庭の事情に会社が介入できないこと	2.94	2	6	20	6	1	8
19. 制度を利用して休業している従業員のフォローアップ体制の不備	2.97	5	4	17	7	3	7
20. その他（具体的に	2.40	1	1	3	0	0	38

注：「20.その他」の具体的な記入についてはない。

(3.28)」である。

その一方で、「34. その他」を除いて、調査における下位項目の3つは、その数値（平均値）が高くなる順に①「13. 企業の合併・吸収が行われたこと (2.03)」・①「14. 主要な事業領域（製品・サービス）の変換 (2.03)」、②「5. 施策や活動を推進する部署の縮小や解散 (2.43)」である。

これをみると、企業は、WLBを推進する際に、第1に、管理職層や男性従業員の意識が高くないことや施策のフォローがうまくできていないことを阻害要因として把握していることが分かる。第2に、ただし、数値はそれほど高くないことが分かる。また、この2つについては、他の活動や施策の推進の際にも指摘できる内容と同様である（松田，2000）。

## 11. 取組むべき課題

企業が、WLBを推進するに際して、取組むべき課題について、自由記述で尋ねた結果が、表26である。

これをみると、職場の環境整備、従業員の意識改革や理解、具体的な労働時間短縮に関連する課題を指摘している企業の多いことが分かる。

同様な内容を尋ねている岡山経済研究所（2008）によれば、WLBの導入が進まない理由として、女性への制度（育児・介護）導入については、「制度を明文化せずとも個別対応可能」、「経営課題上

表26 取組むべき課題（N=43）

選択肢	回答数	具体的な自由記述の内容
ある	21	育児中の従業員をフォローする職場体制及び環境 社内の意識改革 職場の理解 メンタルヘルス関係 景気後退による経費削減と人員減 法令遵守すること 休暇取得時の応援体制の確立 環境づくり（WLBを推進できる環境を作ること） 短時間勤務制度の拡充 長時間労働の実態がある 男性社員にも積極的に取得してもらいたい現状はなかなか難しい点 短時間勤務制度の拡充 残業時間の削減、男性社員の育児休業取得 管理職層への意識啓発 WLBに取り組んでいる事を前面に押し出した取組となっていないため方針を打ちたて、意見要望などの取組も行って進めたい 長時間労働の削減 推進を始めたばかりの段階なので、まだまだ課題は山積みです 社内への普及や報告などに取り組むべき 残業時間の削減 認知活動 取り組める事から取り組んでいく必要がある
ない	14	
未記入	8	

の優先順位低く後回し]、「新制度を運用・管理する人員の確保が難しい」という理由が上位に報告されている。また、男性への制度導入については、「代替要員の確保が困難」、「企業の負担が大きすぎる」という理由が上位に報告されている。

また、同様な労働政策研究・研修機構（2007b）の調査によれば、男性の育児休業について、企業の経営トップの方針と管理職・一般社員との間で認識に差異の見られることが課題であると報告されている。

- 1) 大沢（2008a）によれば、WLB という用語は「アメリカが発祥の地で、多くの人が働きすぎでもっとバランスの取れた働き方がしたいということ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…（中略）…女性の採用・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を中心とした取組みを行う企業が増えていった。この取組みは「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（22-23頁）」とされている。
- 2) 大沢（2006）によれば、WLB はアメリカで始まり、英国に広がり、日本では政府を中心にして1995年度から10年間、エンゼルプランを実施しているが、主には少子化対策であり、それも働く女性が対象であったことが報告されている（215頁）。また、長時間労働の例として英国を対象に、従業員の①とくに、男性の子育て意識の高揚、および②介護等で柔軟な働き方に対する強い希望があり、企業の③労働需要逼迫による優秀な人材獲得および彼（女）らの定着率向上の必要性から WLB が進んだことが報告されている（217頁）。日本では、2003年に次世代育成支援対策推進法が成立（2005年度から10年間の時限立法）し、企業の育児支援義務が大幅に強化された。それによって、従業員300名以上の企業では、行動計画策定と実施が義務化され、従来の働き方を見直すために①所定外労働の削減、②年次有給休暇の取得推進、③多様就業型ワークシェアリング、④IT利用のテレワーク導入等が検討されるようになったことが報告されている（216頁）。さらに、政府レベルでは、男女共同参画会議の下に、「少子化と男女共同参画に関する専門調査会」（2004年10月～2007年2月）が設置され、仕事と家庭の両立支援やそれに対する働き方の見直し等が議論されてきている。これを基に、ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議からは2007年12月に「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」および「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が公表されている。また、同様に日本経済団体連合会からは、2007年3月に『少子化問題への統合的な対応を求める一人口減少下の新しい社会づくりに向けて-』において、「ワーク・ライフ・バランス推進に向けた企業の行動指針」が公表されている。
- 3) 渡辺（2009）、7-9頁。また、企業の労働組合の上位団体である日本労働組合総連合も2007年12月に、そのHP上の「目指そうワーク・ライフ・バランス社会」で（<http://www.jtuc-rengo.or.jp/kurashi/worklifebalance/index.html>）、WLB は、少子化対策や子育て支援だけではなく、生活時間を取り戻すためのトータルな働き方改革であり、多様な働き方を可能とする諸施策の推進であることを提言している。
- 4) 大沢（2006）、前掲書、197-199頁。また、大沢（2008b）では、スローン財団 Workplace Flexibility 2010において、アメリカの企業における職場の柔軟性が、①フルタイムの仕事における柔軟性、②労働時間の選択の多様性、③生涯のなかで仕事を重視する時期と個人の生活を重視する時期を持ち、その双方の行き来が可能なこと、④個人や家族の事情に合わせて働き方を柔軟に選べることの4つに分類されていることが報告されている（229頁）。そして、WLB の効果として、2005年11月の Corporate Voices において、働き方に柔軟性をもたらすことが、企業の業績を向上させ、株主に報いるだけでなく、人事管理制度がうまく機能するための鍵になることであると報告されている。具体的には、①有能な人材の定着をもたらすこと（離職率を低下させることによって、人件費コストを削減できる）、②働く時間と場所の選択が可能になったことで仕事の満足度、仕事に対するコミットメント、会社への帰属意識が高まり、ストレスが減少すること、③企業の業績と生産性を向上させる牽引役になっており、顧客にも良い影響を及ぼしていることが報告されている（230-232頁）。

#### 【参考文献・論文】

大沢真知子（2006）「ワークライフバランス社会」、大沢真知子・原田順子編『21世紀の女性と仕事』所収、財団法人放送大学教育振興会、208-224頁。

大沢真知子（2008a）『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。

大沢真知子（2008b）「ワークライフバランス社会はなぜ必要か」、樋口美雄・財務省財務総合政策研究所編『人口減少社

- 会の家族と地域』所収、日本評論社、211-237頁。
- 岡山経済研究所 (2008) 「ワーク・ライフ・バランスを考える」、岡山経済研究所編『岡山県経済ダイジェスト2008』, 2008年6月, 1-16頁。
- 上林憲雄 (2009) 「ワーク・ライフ・バランスの日本的展開に関する一考察—量から質へ、そしてダイバーシティへ—」国民経済雑誌, 第199巻, 第2号, 89-102頁。
- 佐藤博樹・武石恵美子編 (2008) 『人を活かす企業が伸びる—人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス—』 剋草書房。
- これからの賃金制度のあり方に関する研究会編 (2005) 『企業における多様な働き方と賃金制度』財団法人雇用情報センター。
- 松田陽一 (2000) 『企業の組織変革行動』千倉書房。
- 渡辺 峻 (2009) 『ワーク・ライフ・バランスの経営学—社会化した自己実現人と社会化した人材マネジメント—』中央経済社。

#### 【調査資料】

- 男女共同参画会議少子化と男女共同参画に関する専門調査会編 (2006) 「少子化と男女共同参画に関する社会環境の国内分析報告書」同発行。
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング・学習院大学経済経営研究所 (2008) 「WLB (ワークライフバランス) に関する調査の調査報告書」同発行。
- 労働政策研究・研修機構編 (2007a) 「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」同発行 (2007年7月)。
- 労働政策研究・研修機構編 (2007b) 「仕事と家庭の両立支援に関わる調査」同発行 (2007年8月)。
- ニッセイ基礎研究所編 (2002) 「男性の育児休業取得に関する調査報告書」同発行。
- 日本経済団体連合会編 (2007) 「ワーク・ライフ・バランス推進に向けた企業の行動指針」。
- ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議編 (2007) 「仕事と生活の調和 (ワーク・ライフ・バランス) 憲章」および「仕事と生活の調和推進のための行動指針」同発行。