



ワークライフ・バランス 第二段階の取り組みへ

佐藤博樹

東京大学社会科学研究所

2007年8月



報告のポイント

- 少子化対策・子育て支援・既婚女性支援からすべての社員のワークライフ・バランス(WLB)支援へ
- 制度導入から制度を利用できる職場作りを
- 「時間制約」に対応できる仕事管理・働き方を
- WLB支援が定着するためには職場の管理職のマネジメントが重要



WLBとは？

- 働く人々が仕事上の責任を果たそうとすると、仕事以外の生活でやりたいことや、やらなければならないことに取り組みなくなるのではなく、両者が実現できる状態にあること
- WLB支援：WLBが実現できるように環境整備や支援を行うこと



WLB支援の内容

- 制度的サポート：仕事管理・働き方の革新、両立支援策の導入
- メンタルサポート：自分と異なるライフスタイルの理解や共感



WLBは子育て支援に限定されない

- 働く人々が希望する仕事以外の生活と仕事の両立を阻害する要因を取り除き、その両立が可能となるように支援すること



企業としてなぜWLB支援が必要なのか

- WLBが社員にとっての「新しい報酬」となったため
- WLB支援は、人材確保、仕事意欲の維持・向上、定着化などのための条件となる
 - 企業の人材活用において不可欠な取り組み



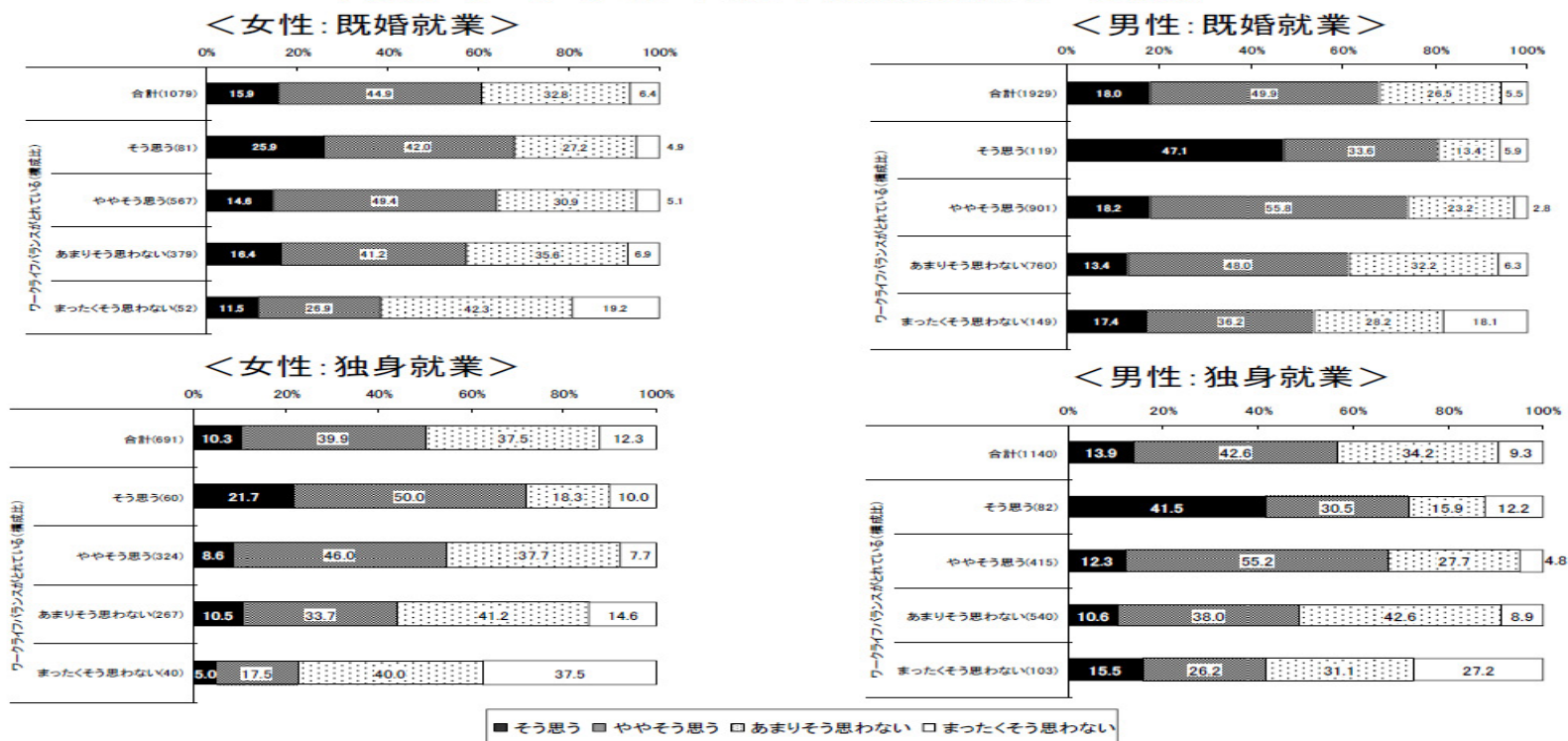
WLBがなぜ「新しい報酬」となったのか

- 働く人々が望ましいと考えるライフスタイルの変化・多様化
 - 働く人々の中で、仕事以外の生活において、大事にしたいこと、取り組みたいこと、取り組む必要のある者が増加
 - 家庭生活（子育て、介護、家事など）、自己啓発、趣味・遊び、健康維持、地域生活、社会貢献活動、ゆとりなどが重要に

WLB実現度と仕事意欲

◇既婚・独身を問わず、男女ともに、ワーク・ライフ・バランスが図られていると感じているの方が仕事への意欲が高い(図表6)。

図表6 ワーク・ライフ・バランス実現度と仕事への意欲 (注7) (注8)



(注7)「ワーク・ライフ・バランス実現度」:「あなたにとって、仕事と生活のバランスは、うまくとれていると思いますか」への回答。

(注8)「仕事への意欲」:「あなたは、今の仕事に目的意識を持って積極的に取り組んでいますか」への回答。

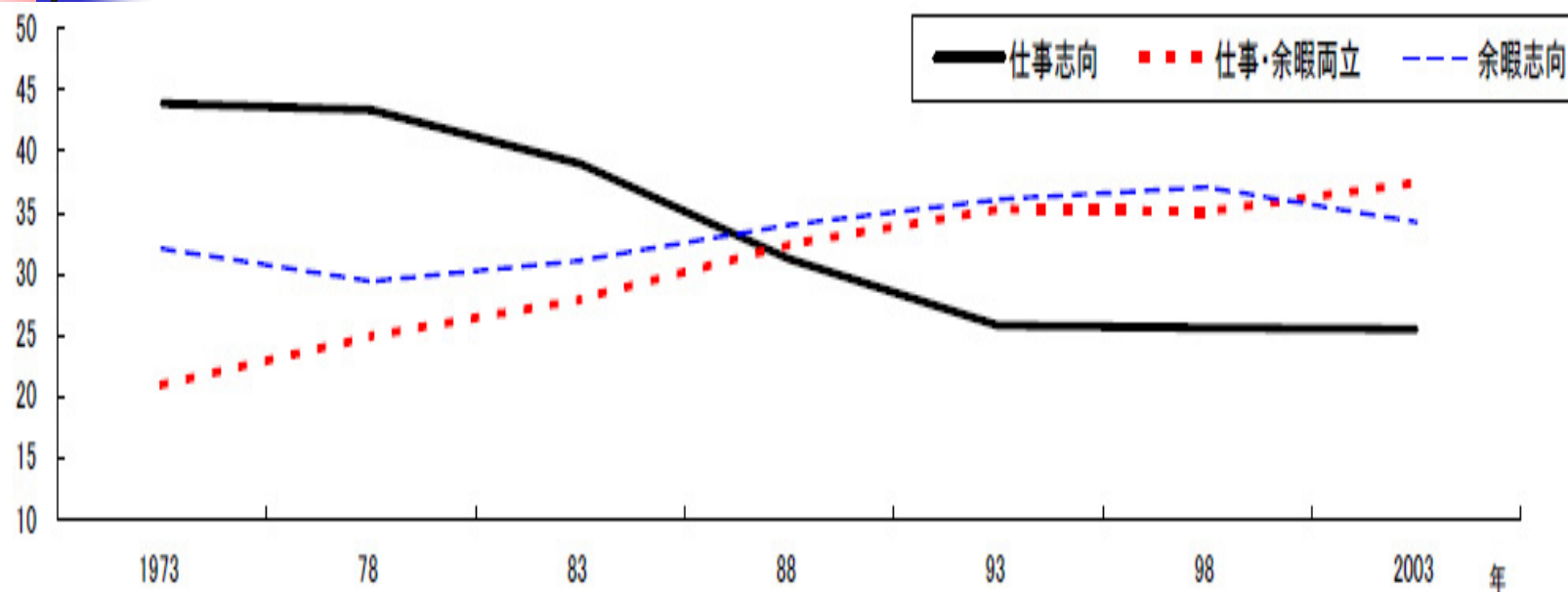
資料: 少子化と男女共同参画に関する専門調査会「少子化と男女共同参画に関する意識調査」平成18年1月実施。



従来の報酬との違い

- 従来の報酬: 仕事・会社に対するニーズを充足すること
- WLB: 仕事・会社以外の生活におけるニーズを充足できるように、仕事・会社な両立支援環境を整備すること

仕事と生活のいずれに生きがいを求めるのか(%)



(資料出所) NHK放送文化研究所「日本人の意識」調査

(注)各項目の内容は以下のとおり。

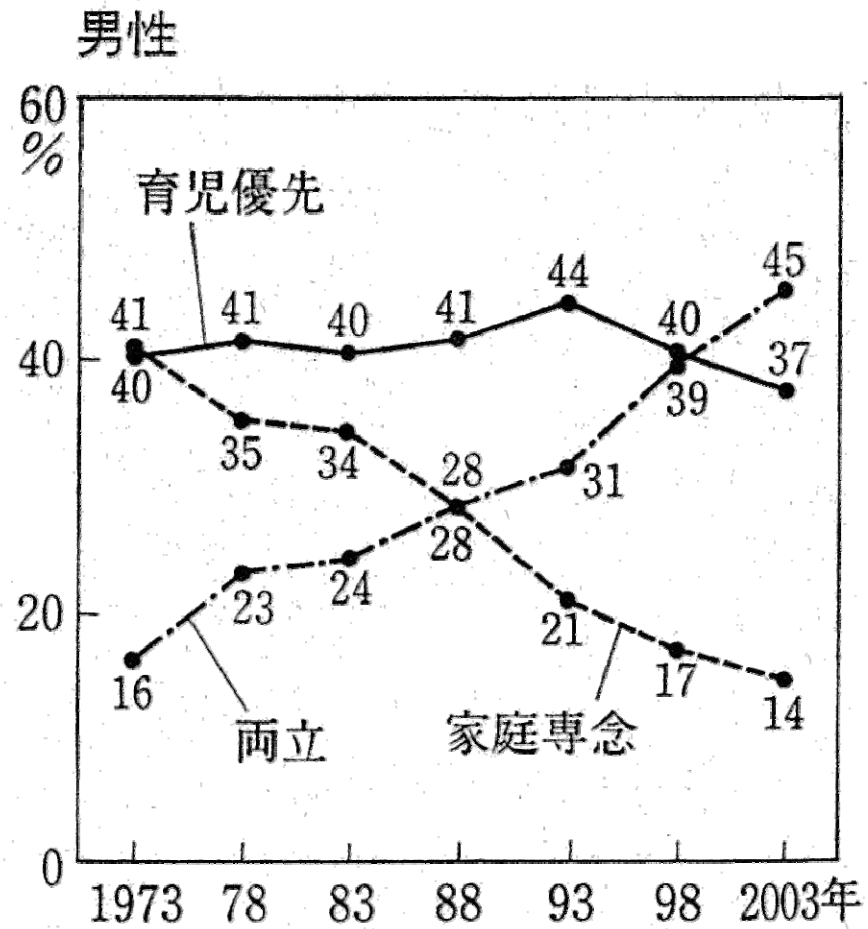
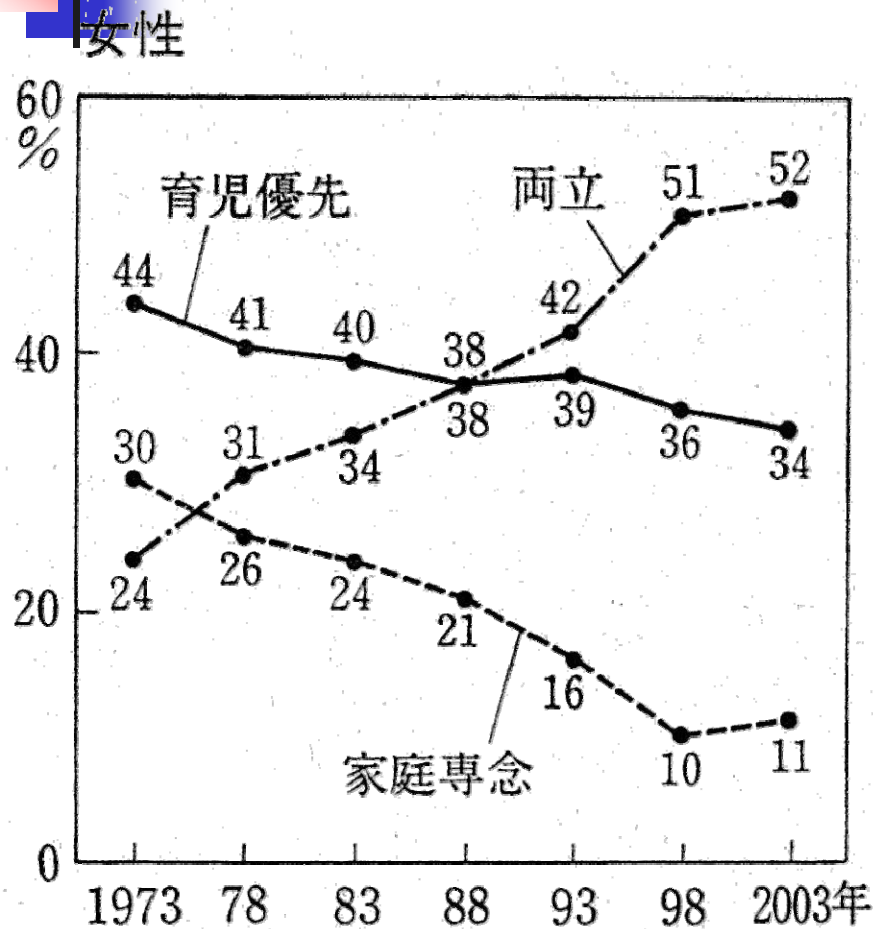
「仕事志向」 :「仕事に生きがいを求めて全力を傾ける」、「余暇も時には楽しむが、仕事のほうに力を注ぐ」

「仕事・余暇両立」:「仕事にも余暇にも、同じぐらい力を入れる」

「余暇志向」 :「仕事よりも余暇の中に生きがいを求める」、「仕事はさっさと片づけて、できるだけ余暇を楽しむ」

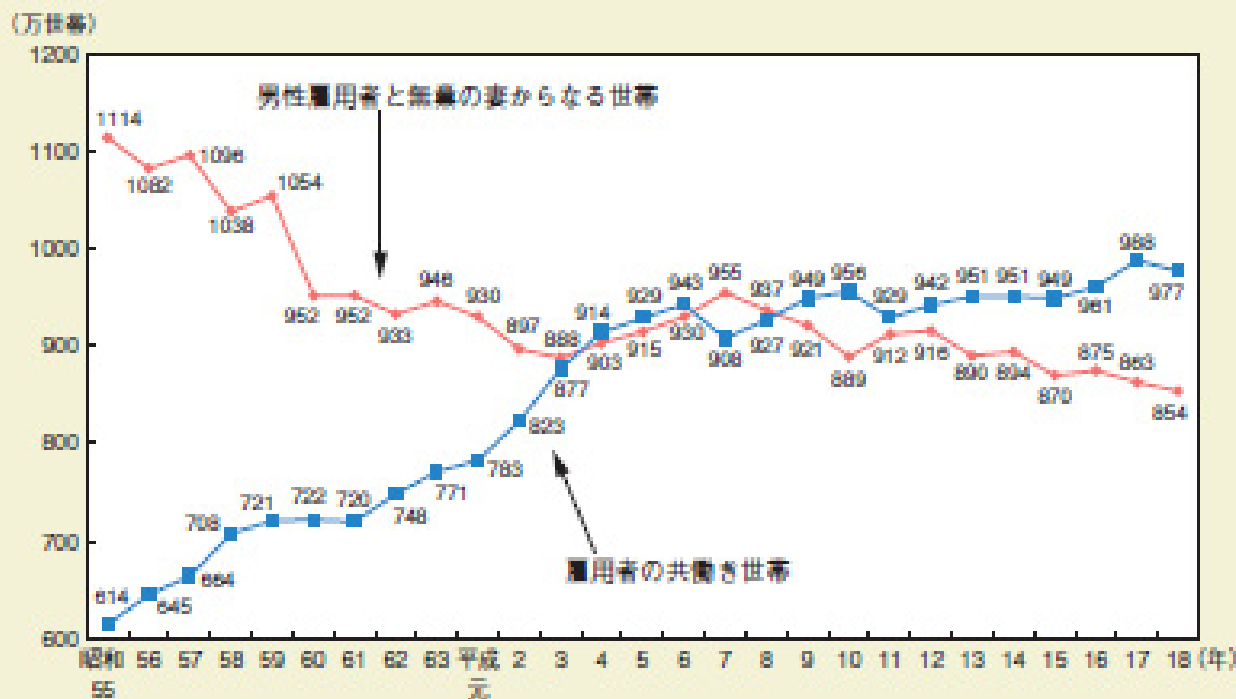
(出典)厚生労働省「平成16年版労働経済の分析」

結婚した女性の家庭と仕事の関係



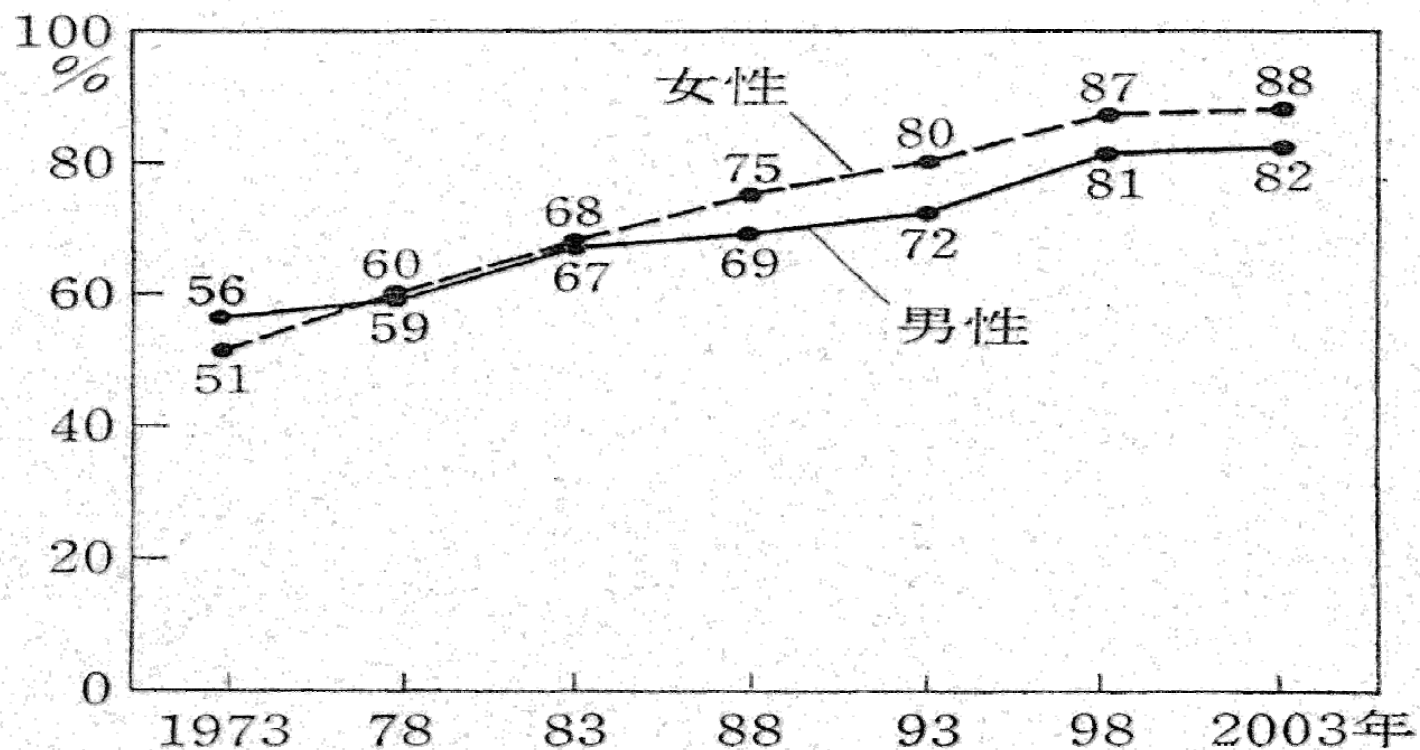
出所：『第7回「日本人の意識・2003」調査報告書』NHK放送文化研究所、(2003年10月)

共働き世帯の推移



- (備考)
1. 昭和55年から平成13年は総務省「労働力調査特別調査」(各年2月、ただし、昭和55年から57年は各年3月)、平成14年以降は「労働力調査(詳細結果)」(年平均)より作成。
 2. 「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」とは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者(非労働力人口及び完全失業者)の世帯。
 3. 「雇用の共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者の世帯。
 4. 昭和60年以降は「夫婦のみの世帯」、「夫婦と妻から成る世帯」、「夫婦と子供から成る世帯」及び「夫婦、子供と妻から成る世帯」のみの世帯数。
 5. 「労働力調査特別調査」と「労働力調査(詳細結果)」とでは、調査方法、調査月などが相違することから、時系列比較には注意を要する。

夫の家事・育児の手伝いに対する考え方(「するのは当然」の%)

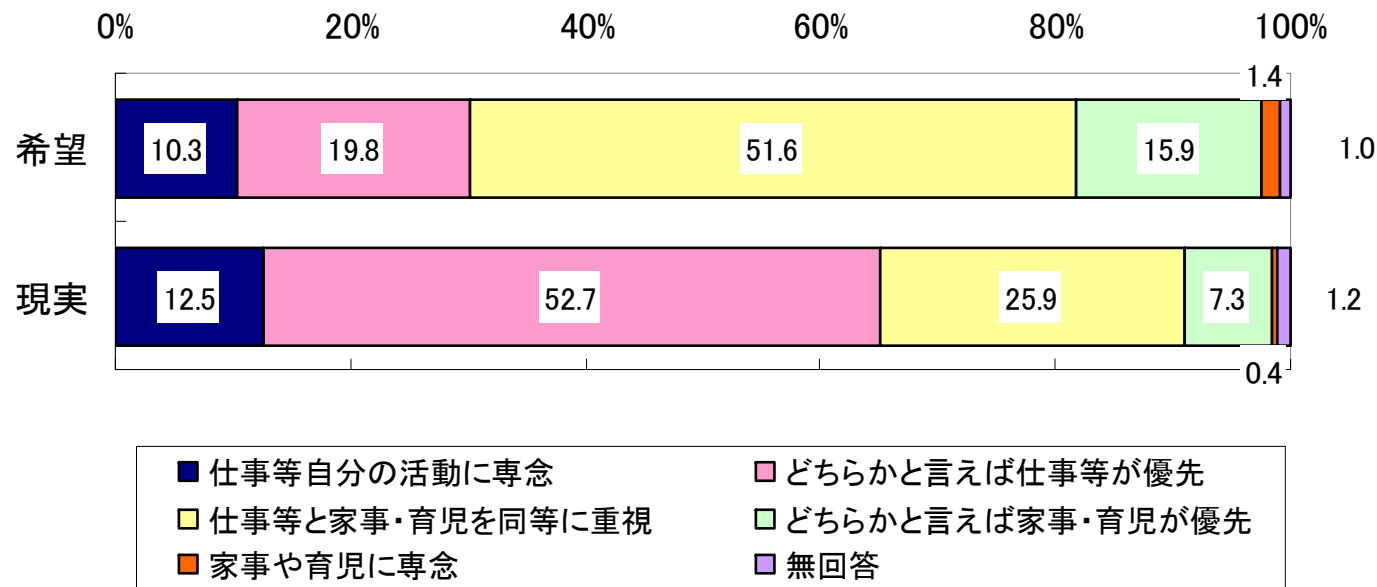


出所：『第7回「日本人の意識・2003」調査報告書』
NHK放送文化研究所、(2003年10月)

父親も家事や育児を仕事と同等かそれ以上に優先させたいと希望している

資料出所：U F J 総合研究所「子育て支援策等に関する調査研究報告書」（平成15年）
調査対象：未就学児を持つ父親

父親の子育ての優先度





子育てや女性のみを支援の対象としたWLB支援の問題点

- 女性の活躍の場の拡大を阻害
- 性別役割分業の固定化
- 特定のライフスタイルを持った人しか意欲的に仕事に取り組めない
→それ以外のライフスタイルの人を受け入れることができない職場に



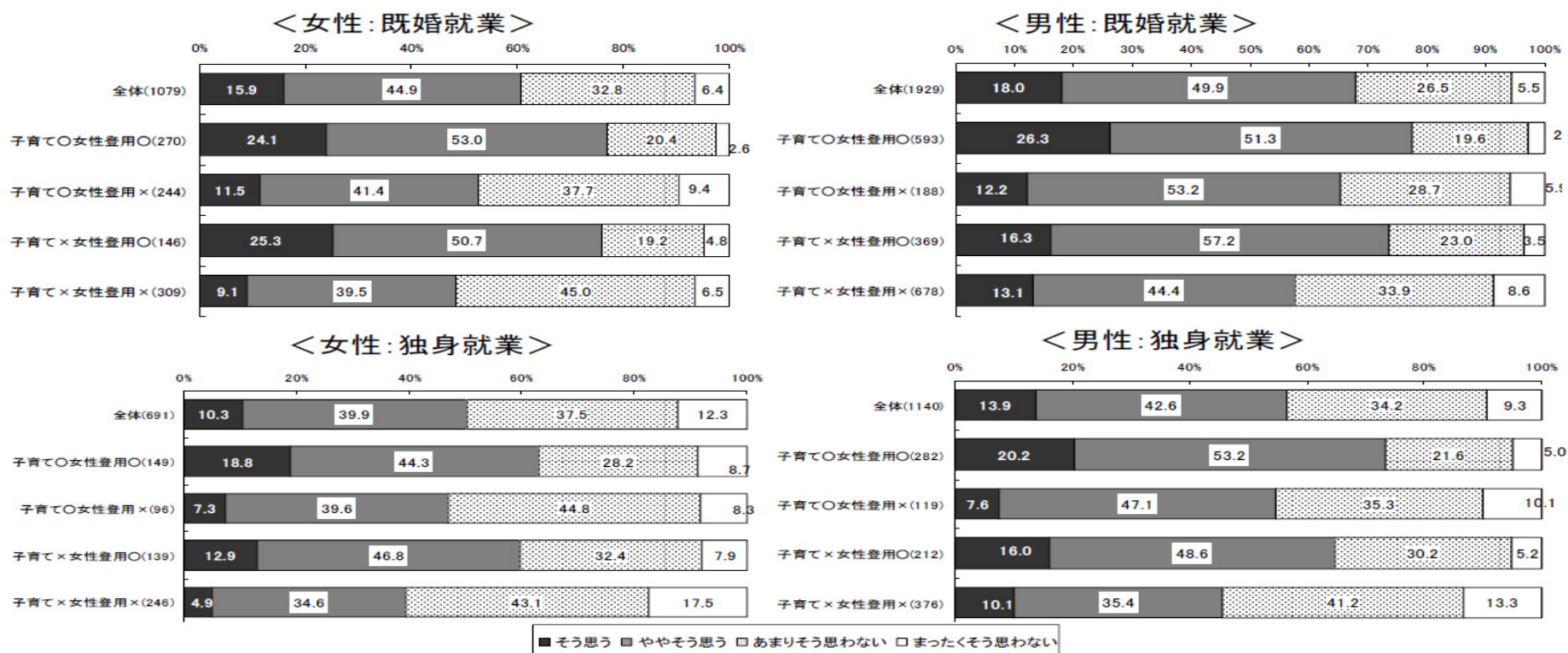
2つのWLB

- WLB支援○ & 均等施策×
→女性のみを対象とするWLB

- WLB支援○ & 均等施策○
→男女を対象としたWLB支援
→旧来型の男性の働き方を前提とした仕事管理・男性の働き方の見直し、男性の家庭生活(家事、育児夫婦のコミュニケーション)・地域生活などへの参画促進

WLB・均等と仕事意欲

図表4 職場環境(子育てしやすい、女性登用)^(注3)と仕事への意欲^(注4)



(注3)「子育て」に関しては「あなたの職場は、子育てをする人(男女を問わず)にとって働きやすいと思いますか」、「女性登用」に関しては「あなたの勤務先(事業)では、女性が男性と同じように昇進する機会や責任ある地域に就く機会があると思いますか」と聞いている。それぞれ「そう思う」と「ややそう思う」と答えた人を○、「あまりそう思わない」「まったくそう思わない」と答えた人を×としている。

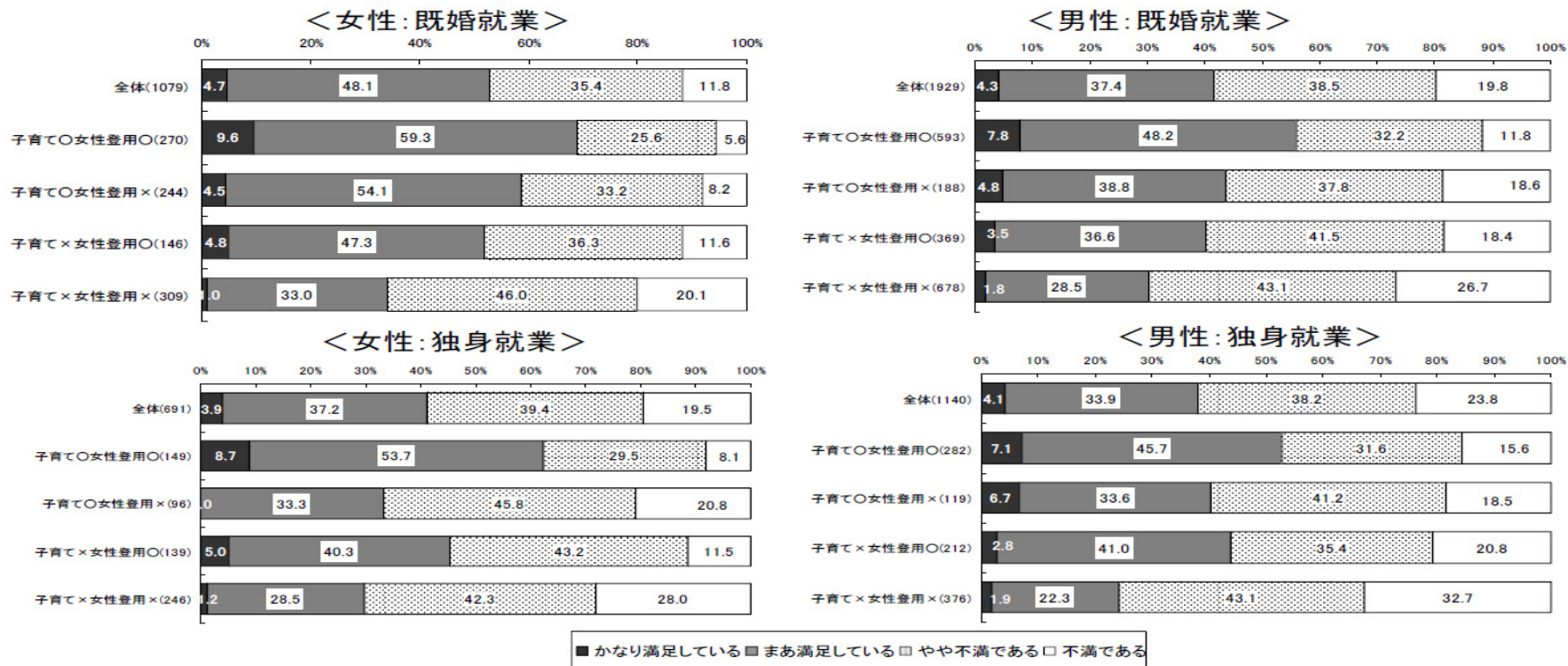
(注4)「仕事への意欲」:「あなたは、いまの仕事に目的意識を持って積極的に取り組んでいますか」への回答

資料: 少子化と男女共同参画に関する専門調査会「少子化と男女共同参画に関する意識調査」平成18年1月実施。

WLB・均等と仕事満足度

◇子育てする人が働きやすく、女性が男性と同じように昇進・昇格機会のある職場環境は、既婚・独身を問わず男女の「仕事の満足度(図表3)」「仕事への意欲(図表4)」「ワーク・ライフ・バランス実現度」により影響(図表3)。

図表3 職場環境(子育てしやすい、女性登用)^(注1)と仕事の満足度^(注2)



(注1)「子育て」に関しては「あなたの職場は、子育てをする人(男女を問わず)にとって働きやすいと思いますか」、「女性登用」に関しては「あなたの勤務先(事業)では、女性が男性と同じように昇進する機会や責任ある地域に就く機会があると思いますか」と聞いている。それぞれ「そう思う」と「ややそう思う」と答えた人を○、「あまりそう思わない」「まったくそう思わない」と答えた人を×としている。

(注2)「仕事の満足度」:「あなたは、ご自分の生活や仕事について満足していますか、それとも不満ですか」への「仕事」についての回答

資料:少子化と男女共同参画に関する専門調査会「少子化と男女共同参画に関する意識調査」平成18年1月実施。



WLBが実現できる職場環境

- 「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方の実現
←仕事に投入できる時間に制約のある社員の増加
→恒常的な長時間労働を前提とした職場ではWLBは実現できない
- WLB支援のための制度と支援策を活用できる職場環境作り
- 多様なライフスタイルの受容できる職場に
→WLBが実現可能な職場環境はライフスタイル・フレンドリーな職場



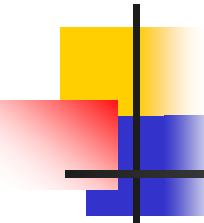
「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方(1)

- 旧来型の性別役割分業を前提として男性の働き方の見直し
 - 仕事管理・働き方の見直し・革新
- 「時間資源」を有限な「経営資源」と捉える
 - 有限な「時間資源」を合理的・効率的に活用する仕事管理・働き方へ
 - 仕事の優先順位、無駄な仕事の排除など



「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方(2)

- WLBは長時間働くことを否定するわけではない
 - 長時間働ける人しか受け入れない職場や仕事の仕方を解消すること
 - ライフステージなどに応じて希望するWLBのあり方は変化
 - ただし、長期間かつ長時間を効率的に働くことができる人は例外的



仕事管理・働き方の改革のための モデルは生産現場に

- 生産現場の生産性・品質向上策をモデルに
 - 多能工化、「在庫ゼロ」(ストックレス)、工程内での品質の作り込みなど
- 「残業」や「休日出勤」という「時間」在庫を前提としない仕事の仕方へ
 - 残業や休日出勤で対応することが、生産性向上を阻害
 - 残業や休日出勤を解消すること先行させるのでは改革は実現できない

WLB施策を導入するだけでは活用 できない

- 例えば、休業や短時間勤務等への対応は、パート・派遣などの代替要員の配置では解決しないことが多い
 - 女性を含め職場の中堅が休業・短時間勤務など利用する時代
 - 職場内における休業取得者の業務の順送り方式や分担方式での対応が不可欠
- 前提として、仕事管理・働き方の見直しが必要
 - 例えば、カップルのそれぞれが、週2日定時に退社できれば、短時間勤務の必要性は低下



WLB支援策を利用しやすい職場作り

- WLB施策を利用しやすい職場作り

仕事の重複化、担当できる仕事の幅の拡大、情報の共有化と、これらを可能とする人材育成

- 「相互サポート」(お互い様)意識の浸透

← WLB支援の範囲が広いことが鍵

- WLB支援策利用者の仕事をカバーした同僚

にとってプラスになる条件の存在：能力開発機会や報酬に反映など



WLB支援の定着の鍵は職場の管理職のマネジメント

- 日常の仕事管理や人材活用が重要：部下の「時間制約」を前提とした仕事管理・人材活用へ
 - WLBが実現できる職場環境整備は、平常時の取り組みが基本
- 休業取得や短時間勤務等への対応を、職場全体の仕事の仕方や仕事の分担などを見直す好機とする
 - WLBが実現できる職場は高生産性職場で、リスク対応力のある職場作りに貢献



管理職の意識改革を

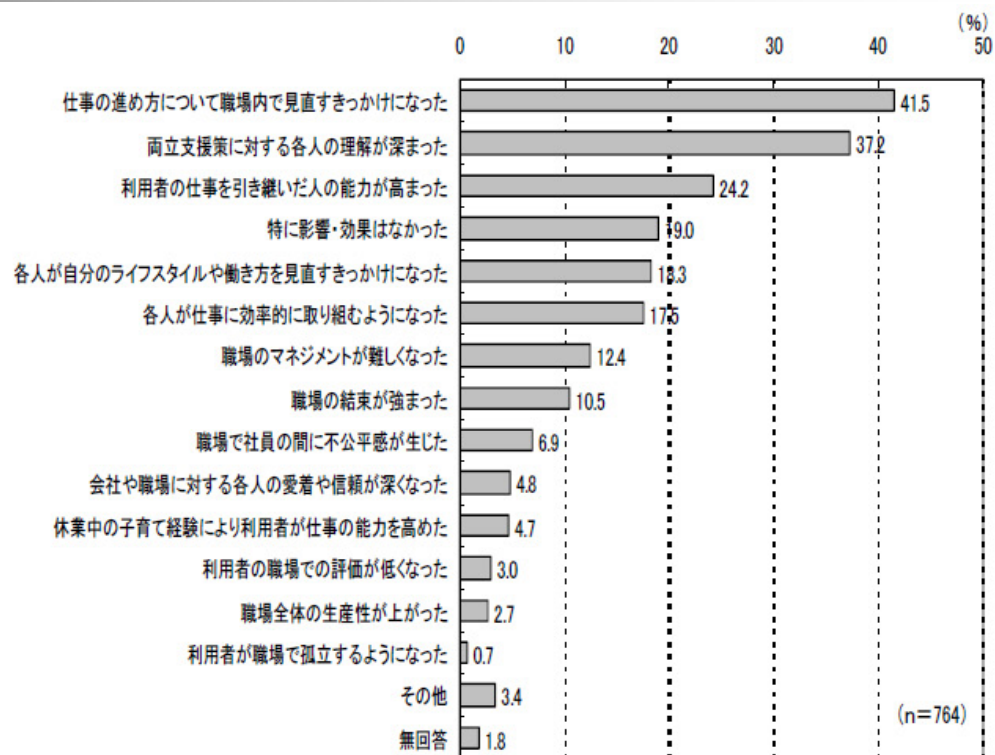
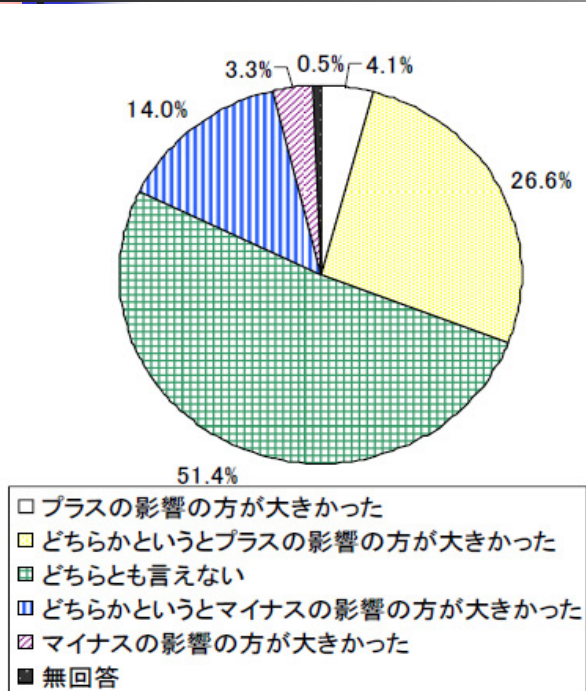
部課長層のこれまでのライフスタイルを前提に意識改革を

→部課長層のこれまでのライフスタイルを否定するわけではない

→自分とは異なるライフスタイルの理解とそれを前提としたマネジメントが基本となることの徹底を

→WLBは、ほどほどの働き方を肯定するわけではない　メリハリのある働き方へ

「育児休業制度」「短時間勤務制度」の利用による職場への影響



(備考)・調査対象:企業において両立支援策を利用した社員がいる部門の管理者 計7,000人
 資料: 少子化と男女共同参画に関する専門調査会「管理者を対象とした両立支援策に関する意識調査」平成17年1月実施。

WLB支援制度の利用がプラスになった 職場・管理者の特徴

()内は、「職場全体にマイナスになった」と答えた管理者の回答割合。

【職場の特徴】

- ◆ 残業の少ない職場
おおむね定時退社であった 32.8% (24.8%)
- ◆ 出産育児後も就業を継続することが一般的となっている職場
出産後育児休業を利用してその後も継続就業する 50.5% (41.9%)
- ◆ 育児休業制度等を肯定的に受け入れる雰囲気のある職場
- ◆ 育児休業制度の利用に対して同僚など周囲が積極的に支援しようとする雰囲気があった 60.2% (14.3%)

【管理者の特徴】

- ◆ 女性の継続就労に肯定的な意識を持つ管理者。
子どもができてもずっと職業を続ける方がよい 36.0% (16.2%)

【業務の引継ぎ・分担、評価方法の特徴】

- ◆ 育児休業制度利用者が担当していた仕事は、チームの中で連携しながら進めていた。
どちらかと言うとチームで連携しながら進めていた+チームの中で連携しながら仕事を進めていた 31.0% (26.0%)
- ◆ 育児休業中は、利用者の仕事を複数の正社員で引き継いだ。
職場にいる複数の正社員に引き継いだ 62.9% (55.2%)
- ◆ 育児休業利用の期間中に、職場復帰に向けた情報提供を行った。
円滑に職場復帰できるよう情報提供等を行った 49.5% (32.4)
- ◆ 育児休業制度利用者のスキルは、復帰後すぐに取得前の水準に戻った。
復帰後すぐ(に戻った) 44.8% (28.3%)
- ◆ 短時間勤務利用者は、利用中も同じ種類の仕事を行った。
仕事の内容は同じで量を減らした 54.8% (44.1%)
- ◆ 短時間勤務利用中の仕事の評価は「時間」ではなく「成果」を重視した。
時間当たりの成果で評価し、時間数が短いことは考えなかった 67.7% (41.2%)



特定の企業の取り組みのみではWLB支援には限界が

- 自社社員に対するWLB支援だけでは限界が
 - WLB施策を利用する社員の配偶者のすべてが同一企業に勤務しているわけではない
 - とりわけ自社の女性社員の活躍の場を拡大するためには、その配偶者の家庭生活参画とそれを可能とする勤務先職場におけるWLB支援が不可欠
 - 自社の男性社員の働き方の見直しだけでなく、自社の女性社員の配偶者である男性の働き方の見直しが不可欠
- WLB支援の社会的な広がりや定着が重要

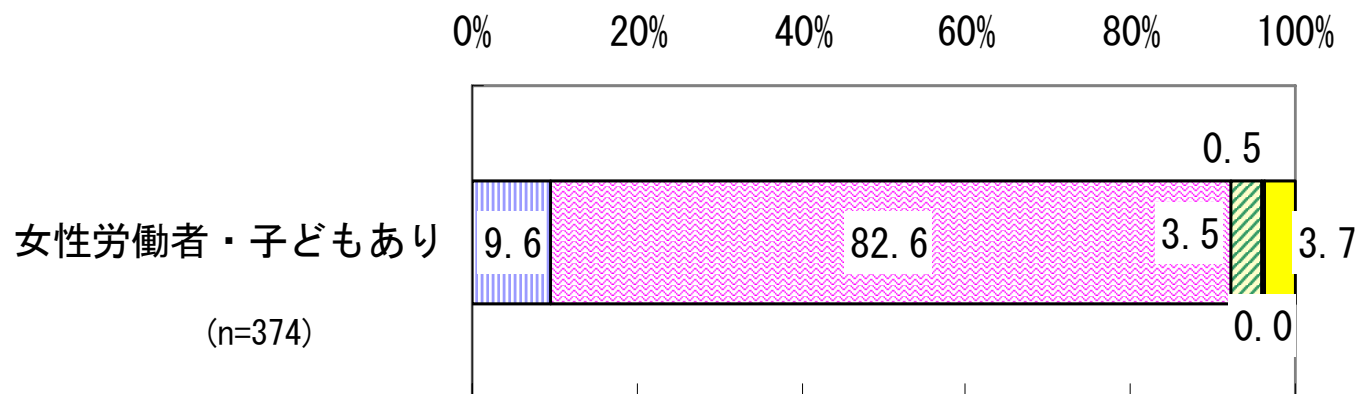
旧来型の男性の働き方の見直しが必要か

- 男性自身が希望するライフスタイルの変化
→男女にかかわらず希望するライフスタイルを実現できるようにすること
- 女性の活躍の場を拡大するための条件
→女性だけが家庭生活(子育て等)・地域生活を担うのでは女性の活躍の場の拡大には限界が
- 専業主婦を含め女性自身が夫の家庭生活・地域生活への参画を求めている

子どものいる女性労働者の多くは、夫に対して子育てに時間をかけてほしいという希望を持つ

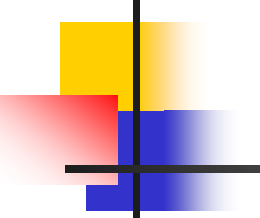
出所：こども未来財団「平成16年度中小企業の子育て支援に関する調査報告書」調査対象：従業員規模300人以下の企業の従業員。

夫の働き方についての希望



- ①仕事優先
- ②仕事も子育ても
- ③子育て優先
- ④仕事をしない
- ⑤子どもを持つ予定はない
- ⑥無回答

男性の育休取得者拡大のために



希望者は一定層存在

しかし、女性が育児休業を取得しやすい企業・職場でも男性の取得は例外的
仕事上は、男性は女性よりも取得しやすい: 男性の取得は比較的
短期が多い

正確な情報提供を

男性と女性のハードルの違いを理解して対応を

管理職の意識改革が不可欠

育休取得を含めて、男性の子育て参加の多様なモデルの提示を
妻の後押しも



企業によるWLB支援の社会的な意味

- 働く人々が家庭生活や地域生活に参画できる社会に変えること