



RIETI Policy Discussion Paper Series 11-P-004

# ワーク・ライフ・バランス実現への課題： 国際比較調査からの示唆

武石 恵美子  
経済産業研究所



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<http://www.rieti.go.jp/jp/>

## ワーク・ライフ・バランス実現への課題 国際比較調査からの示唆

武石恵美子（法政大学／経済産業研究所）

### 要旨

本稿では、我が国のワーク・ライフ・バランス（WLB）の現状及び課題を、「働き方」の視点からとらえ、企業のWLB施策の実施、職場マネジメントと関係づけて分析を行った。働き方の柔軟化を進める欧州諸国との比較検討を行うこととし、具体的には、イギリス、オランダ、スウェーデンの3カ国を比較国として選定した。WLBの議論を整理した上で、3カ国と日本の働き方を比較した結果、日本は労働時間が長い層への分布が多く、その男女間の格差が大きいこと、労働時間や就業場所の柔軟性が低い実態が明らかになった。こうした働き方の実態が、企業のWLB施策の実施や職場マネジメントとどのように関連しているのかについて分析を行った結果、企業レベルでは休業制度や短時間勤務制度などの制度導入を重視する傾向があるが、従業員サイドから見ると制度以上に職場の上司のマネジメントや互いに助けあう風土などが重要であることが明らかになった。従業員のWLB実現という観点から分析を進めた結果、仕事量が多いことが一律に個人のWLBの実現を阻害するわけではなく、自律的に働くことのできる柔軟性が確保されることで、WLBへの満足度や職場のパフォーマンスを高めることが示唆されている。特に日本では、職場のマネジメントを担う管理職層の労働時間が一般社員に比べてかなり長い点に問題があり、労働時間管理の適用外である管理職であっても、その働き方をモニタリングすることは重要な課題と考える。イギリスの企業の事例においても、企業の制度以上に informal な対応の重要性が繰り返し指摘されており、これまで企業レベルで進められてきたWLBの取組を職場レベルで展開するための対応を進めることが重要である。そのためには、企業が取り組むWLB施策を人事戦略の中に明確に位置づけ、その上で職場レベルでの取組を推進することが必要となる。

RIETI ポリシーディスカッション・ペーパーは、RIETI の研究に関連して作成され、政策をめぐる議論にタイムリーに貢献することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

## 1. はじめに

仕事と生活の調和＝ワーク・ライフ・バランス（以下「WLB」という。）が日本で一般に認知されるようになったきっかけは、2007年に策定された「仕事と生活の調和に関する憲章（以下「WLB憲章」という。）」の策定である。本憲章が策定されたのは、仕事と生活の調和が図れないことに起因する様々な社会問題が顕在化したからにほかならない。WLB憲章において、社会的な背景を次のように指摘する。

仕事と生活の両方の充実が人が生きる上で重要であるが、「安定した仕事に就けず、経済的に自立することができない、仕事に追われ、心身の疲労から健康を害しかねない、仕事と子育てや老親の介護との両立に悩む、など仕事と生活の間で問題を抱える人が多く見られる」状況にある。これらの問題の背景には現状の働き方が深く根ざしており、正社員とそれ以外の社員との処遇の二極化、共働き世帯の男女の働きにくさなど就業をめぐる問題として顕在化している。さらに、こうした働き方の現状が、少子化等の社会の構造的な問題にも影響を及ぼしていると認識されるようになってきた<sup>1</sup>。

現在の日本の状況において、WLB社会の実現がなぜ求められるのか、については、すでに上記WLB憲章に至る議論においても議論が深められ収斂してきたといえよう。では、どのような方策によってWLBは実現するのか。本稿はこの課題について検討する。

WLBを実現するためには、様々なレベルでの取組が重要である。とりわけ日本では上述したように「働き方」の改革が強く求められている。「働き方」の決定には様々な要因が関連していることは言うまでもない。働き方をめぐる法制度や、特に育児や介護を支援する社会政策などの社会的なインフラの整備、働く場である企業の人事戦略や雇用制度、働く現場である職場のマネジメント、そして働く人をはじめとする個人の意識など、様々なレベルでの対応が、個々人の「働き方」を決めている。

本稿では、我が国のWLBの現状について、企業レベルで取り組むWLB施策、あるいは職場におけるマネジメントという視点からアプローチを行う。「働き方」の決定においてきわめて重要な役割を担う企業組織が、従業員のWLB実現のためにどのような対応をすべきなのかを考えたい。そのために、働く現場で起きている仕事と生活の葛藤＝ワーク・ライフ・コンフリクトの状況を確認し、その背景を探り、そこからWLB社会の実現において必要な政策を検討することとしたい。

検討にあたっては、国際比較の視点を重視した。日本の平均的な「働き方」は、長時間労働に象徴されるように、国際的にみても課題が多いとされてきた。日本では、従業員が長く一生懸命働くことが企業の生産性の源泉にあると考えられてきた。もとより、「働き方」は、国民の就業観やライフスタイルをベースにして、その社会で採

---

<sup>1</sup> WLBと少子化、男女共同参画に関しての優れた研究として、山口[2009]がある。

用されている雇用の仕組みや税制、年金制度などの社会保障の仕組み等と密接な関連をもち、この全体を含めて議論をすることが必要である。しかし、グローバル化という企業経営環境の大きな変化の中で、競争力を維持しつつ企業活動を行うための条件は、各国に共通する部分も多くなっている。企業経営の外部環境に関して、経済のグローバル化により国ごとの違いが小さくなっている中で、日本の「働き方」はなぜ長時間のままなのか。そこにどのような問題があるのか。問題があるとすればそれはどのように解決されるべきなのか。以上の問題意識から議論を展開することとした。

本稿で WLB とは、仕事と生活のバランスが取れていると個人が感じている状態、及びそのように感じる個人が特定の層に偏在するのではなく社会全体で仕事と生活のバランスが取れているという感覚を共有できる状態をさす。特に、社会全体の視点を指摘するのは、仕事と生活のバランスということが外部性をもつことによる。すなわち、WLB が一人の個人の中で完結するわけではなく、たとえば、長時間労働の夫本人は問題を感じていなくても、妻がそのために職業キャリアを諦めているとすれば、夫婦トータルでみると WLB が実現しているとは言い難い状況にあるといえる。この点を含めて、社会全体の WLB の実現を検討することが必要である。そして、この WLB の実現に資すると考えられる企業の人事政策や施策を WLB 施策と呼ぶこととする。

以上の問題意識に立ち、経済産業研究所において、「ワーク・ライフ・バランス施策の国際比較と日本企業における課題の検討」をテーマに、研究チームを組織して進めてきた研究成果をベースとしつつ本稿を取りまとめる<sup>2</sup>。なお、本研究においては、実態調査により実証的な研究アプローチを行っているが、その際、主として民間企業に勤務するホワイトカラー正社員を念頭に置いて議論を進めてきた。たとえば、正社員といわゆる非正社員の格差問題は WLB を検討する上で重要なテーマであり、研究の対象を正社員に限定することで WLB の議論の範囲を限定することになるが、ここでは長時間労働に象徴される働き方の課題を集約することに焦点を当て、正社員の働き方の問題に絞って議論を進める。

以下では、まず第 2 節で、本研究の視点と WLB の概念について提示する。WLB についてはこれまで様々な議論が重ねられているが、正社員の「働き方」という観点からイギリス、オランダ、スウェーデンを比較対象国として選定し、日本の特徴を描くこととした。第 3 節では、国際比較により日本の働き方の現状を明らかにしており、本研究で実施したデータを含め、日本の働き方の現状を概観している。その上で、第 4 節において、働き方と関連する企業組織における WLB の取組について、アンケート調査の分析により日本の課題を掘り下げている。続く第 5 節では、本研究で実施したイギリスにおけるインタビュー調査を踏まえ、イギリスの企業の WLB の先進的な取組の

---

<sup>2</sup> 本書の執筆段階において、研究は終了しておらず、調査・分析も中間段階にあり、最終的な分析結果等は 2011 年に取りまとめる予定の報告書を参照されたい。

現状を紹介する。以上の分析を踏まえ、第 6 節において、働き方改革に向けた日本の課題を整理し、今後の方向性をまとめている。

## 2. 研究の視点とWLBの概念の整理

### 2-1 国際比較の視点と研究内容

経済産業研究所の研究プロジェクトにおいて、「ワーク・ライフ・バランス施策の国際比較と日本企業における課題の検討」にあたって、日本のWLBの現状やその課題を、国際比較により実証的に明らかにすることとした。現状把握のために、企業、労働者に対する国際比較アンケート調査（以下「アンケート調査」<sup>3</sup>という。）を行うとともに、各国の政策、企業の人事制度や職場マネジメントについて政府機関や民間企業等へのインタビュー調査を実施している。比較対象として選定した国は、イギリス、オランダ、スウェーデンの3カ国である。<sup>4</sup>

EUにおいては、1990年代終わり頃から、加盟国におけるワーク・ライフ・バランス政策の推進は重要な政策課題と位置付けられてきた。1997年に批准された「第1期欧州雇用戦略」（対象期間は1998～2002年）により、加盟国はこの戦略に即した政策の遂行を求められることとなる。具体的には、2000年にリスボンで開催された理事会で、EUの今後10年間の戦略的目標に関し、「より多くより良い雇用とより強い社会的連帯を確保しつつ、持続的な経済発展を達成し得る、世界で最も競争力があり、かつ力強い、知識経済（knowledge-based economy）」という方針が掲げられ、男女機会

---

<sup>3</sup> アンケート調査の概要は以下のとおりである。なお、本アンケート調査は、内閣府経済社会総合研究所（ドイツを担当）と協力して実施している。

① 日本：企業調査及び個人調査

対象：企業調査は従業員100人以上の企業約10000社を対象に人事部門に調査を依頼。個人調査は、企業調査対象の企業に各社10名程度の正社員・ホワイトカラー職の正社員に人事部門から調査協力を依頼してもらい実施。

方法：企業に対して企業調査、従業員調査を郵送し、企業調査は人事部門から、個人調査は個人から直接郵送により返送。

有効回答：企業調査は1677社、個人調査は10069人

調査実施時期：2009年12月-2010年1月

② イギリス：企業調査及び個人調査

対象：企業調査は従業員250人以上の企業約200社を対象に人事部門に調査を依頼。個人調査は、Toluna社のモニターから、規模250人以上の民間企業に勤務するホワイトカラー正社員（permanent worker）。

方法：企業調査は、人事担当マネジャーに対する電話調査。個人調査は、web調査。

有効回答：企業調査は202社、個人調査は979人

調査実施時期：企業調査は2010年2月-2010年6月。個人調査は2010年7月。

③ オランダ、スウェーデン：企業調査

対象：企業調査を従業員250人以上の企業約100社を対象に人事部門に調査を依頼。

方法：人事担当マネジャーに対する電話調査。

有効回答：オランダ100社。スウェーデン100社。

調査実施時期：2010年2月-2010年6月。

<sup>4</sup> 本稿では経済産業研究所が実施した3カ国を分析対象とする。

均等政策が一つの重要政策となる。同理事会において、「フル就業 (full employment)」という大きな目標が掲げられるとともに、EU 全体としての就業率の目標値が設定され、2010 年までに 15~64 歳層の就業率を 70% (2000 年時点で 61%) に、女性の就業率を 60% (同 51%) に引き上げることとした。さらに 2010 年の欧州理事会で、雇用や成長に関する今後 10 年の政策方針である「Europe 2020」が合意され、ここで、男女の 20~64 歳層の就業率を 75%に引き上げる (現在は 69%) ことが掲げられた。

このように、2000 年以降、失業ではなく就業率を政策目標に掲げたことで、非労働力化している人材が労働市場に参入することを推進するという考え方が明確になったといえる。また、高齢化の進展に伴う社会的負担を軽減するためにも、人的資源の有効活用が強く意識されている。さらに、就業率の議論の中では、「仕事の質」に言及されている点も注目すべき点である。このような雇用戦略において、女性の労働市場へのアクセス、男性の家庭生活への参加の障壁となるものを改善していくことが重要であるとされ、そのために WLB 政策が重要政策として位置づけられ、関連政策が展開されてきた。

上記 3 カ国は、WLB の取組において、それぞれ次のような特徴がある。

福祉国家を研究した Esping-Andersen[1990]において、スウェーデン、オランダは「社会主義的」な福祉レジームとして類型化され、イギリスも中程度の「社会主義的」な福祉レジームとして類型化されている。European Commission [2008]では、賃金を含む労働条件や仕事と生活の調和等に関する指標などを用いて「仕事の質 (job quality)」に関する加盟国の類型化を行っており、この 3 カ国に加えてデンマーク、フィンランドの 5 カ国は「北欧タイプ」として、賃金を含む労働条件が高く、訓練も充実しており、育児関連施策も充実しており、職務満足度や生産性も高いなど、他の類型に比べて良好な労働条件にあるとされている。

しかし、各国の WLB 政策には、それぞれに異なる特徴も指摘できる。

イギリスは、アメリカと近い市場重視の国とみられることもある (Hass [2003]など)。そもそも、EU の中でも長時間労働が多いイギリスでは、90 年代まで労働条件の決定は労使に委ねる傾向が強く、育児サービスなどの福祉も十分とはいえなかった。しかし、5 節で詳述するように 90 年代後半から様々な労働市場政策や労働条件改革により、労働条件の高い国に位置づけられていると考えられる。

オランダは、80 年代の国をあげてのワークシェアリング政策により就業時間の選択肢を拡大し、1996 年にはパートタイム労働者とフルタイム労働者の均等待遇が法制化された。2000 年には労働時間調整法により、時間当たり賃金水準を維持したまま労働者が労働時間を選択する権利が認められることとなった (権丈[2008])。オランダはこうした政策により、80 年代以降女性労働力率が急速に高まり、パートタイム就業者の割合が女性のみならず男性でも高い水準を維持しており、柔軟な労働市場として注目されている。

スウェーデンは、早くから女性の就業支援を推進し、70年代に男女共通の育児休業制度を導入するなど、男女の機会均等政策を進める中で、WLB政策も進めてきた国である。特に育児や介護の社会化を進め、社会全体でケア役割を支援する仕組みを構築し、女性労働力率は高い水準を維持している。

以上、イギリス、オランダ、スウェーデンは、EUの中でも労働条件面で高いレベルと評価されつつも、それぞれ固有のWLB政策を展開してきている。なお、以下本稿ではこれら3カ国のうち、個人調査のデータも利用できるイギリスの状況を主に参照しながら分析を進めていくこととしたい。イギリスのWLB政策は、働き方の柔軟性を高めるために労使の取組を重視したものであり、日本のWLBの政策を検討する上でもこれまで参照されることが多かった国である。働き方を見直すという観点からの課題の検討において、比較検討する意義が大きいと考えられる。

## 2-2 日本におけるWLBの議論の展開

次に、日本のWLBの議論について整理しておきたい。

我が国では、WLBという概念に先立って、「ファミリー・フレンドリー」という考え方が広がっていた<sup>5</sup>。1990年代の少子高齢化の急速な進行を背景に、仕事と家庭生活、とりわけ育児との両立支援が重要な政策と考えられ、92年の育児休業法施行などの両立支援政策が充実していった。最低基準を決める法規制にとどまらず、企業の両立支援策の導入・実施を政策として後押しするという一方で、企業表彰制度というソフトな手法でも両立支援策の促進が図られた。両立支援策に積極的に取り組む企業を「ファミリー・フレンドリー企業」として社会的に評価し、モデル的な取組を提供していくという方式は、企業の両立支援策の導入促進に一定の効果を上げたと評価できる。

その後2003年に次世代育成支援対策推進法が制定され、仕事と育児の両立支援を進める企業の自主的な取組を推進する枠組みが整えられていく。

これらの法律は、仕事と家庭生活との調和を目指したものである。浅倉[2010]は、WLB政策を労働法の枠組みの中で考察し、使用者から提示されてきた労働時間に関する決定権が、部分的とはいえ労働者の手に委ねられるという画期的な試みと指摘する。中でも、家庭内のケア労働は、仕事とのバランスを保障される「ライフ」の中でも政策的に最も優先されるべきものであるとして、他のライフニーズに優先して法制度の整備が行われたことが評価されている。

このように、少子高齢化という人口構造の変化への対応として、ライフの中でもとりわけファミリーライフに焦点を当てた形で、90年代ファミリー・フレンドリー政策が展開されてきた。しかし、こうした政策は、個人の働き方という点からみると必ずしも十分な効果をあげなかった。武石[2006b]においては、この間のマクロデータの分

<sup>5</sup> 労働省[1999]において、「ファミリー・フレンドリー企業」についての考え方が整理され、これの研究会での議論をベースに企業の表彰制度などが開始された。

析により、女性の妊娠・出産退職が多いことなどの課題をとりあげ、仕事と育児の両立支援という形で仕事と生活の調和の問題が限定的に推進されてきたことで、両立支援策の限界が露呈したと指摘している。浅倉[2010]においても、「すべての労働者を対象とした WLB 政策が、労働法にとって極めて重要かつ積極的な意味をもたらすことは疑いない」と指摘する。つまり、育児や介護などのケア役割に特化した施策だけでは、それ以外の従業員の働き方を変得るだけの影響力は持たないため、結果としてケア役割を果たしながら継続的に職業キャリアを形成することは難しいということが明らかになってきたのである。

ケア役割が女性に集中する現状において、WLB 施策を仕事と「家庭」生活の調和を図るための施策と矮小化すると、女性の能力発揮も阻害されるという問題にもつながる。経済産業省[2005]は、育児休業取得率の高い職場では、女性雇用比率、女性採用比率、女性管理職比率が低く、育児休業取得や育児期の女性の雇用が企業の負担となっている可能性を示唆した。同様に、育児休業制度が女性の雇用にネガティブな影響を及ぼしている可能性については、脇坂[2001]や阿部・大内[1998]、森田[2005]においても指摘されている。一方で、武石[2006a]は、制度導入という形式的な対応でなく、両立支援策の環境整備に取り組むという運用面に着目し、こうした企業では、女性の能力活用が促進され女性の比率が高くなっている可能性を指摘した。

こうした問題意識から、WLB の実現は、男女に共通する課題としてとらえるべきであるとの認識が定着し、むしろ、育児や介護のための施策であるという限定的な見方を排除することで、男女平等政策とも整合性を図ることが意図された。また、単に休業制度や短時間勤務制度などの制度を整備するにとどまらず、制度が機能する運用のあり方についてもその重要性が指摘されるようになった。さらに、これまでの画一的な「働き方」を前提とする人事制度やマネジメントのあり方の見直しについても、その必要性が指摘されるようになる（武石[2008a]）。

### 2-3 「バランス」の多様性

WLB に対する一般の認知度が高まってきているが、その意味する内容については、必ずしも正しく理解されているとは言い難い面もある。企業の人事政策の中で WLB 施策の推進を掲げるケースが増えているが、その意味するところは、女性の活躍推進、仕事と育児・介護の両立支援、恒常的な長時間労働の是正、非正規労働者の活用など、多義的である。いずれも WLB の一つの側面を取り上げてはいるが、WLB を一面的からのみとらえることの弊害も大きい。

たとえば、女性活躍推進や育児と仕事の両立支援のために WLB 施策を推進しようとする、それは一部の従業員のための施策となり、施策の対象とならない従業員との間に軋轢を生むという状況もみられている。こうした対応を進めようとするとき、WLB 施策にアクセスをする従業員というと、多くの場合、それは育児や介護の責任を担う



女性であることが多いため、雇用の分野における男女の格差という問題にもつながる。

また、WLB は一律残業をカットして生活＝ライフの時間を増やすための取組であるという見方もある。しかし、企業においてこの取組を推進しようとする、現場の抵抗は非常に大きくなる。長時間働くことが仕事の質を高め、社員が一丸となって頑張ることが組織の活力の源泉であるとする現場のマネージャー層は多い。そもそも、WLB の目的は一律的な残業カットではなく、効率的な業務遂行により無駄な仕事を直して組織の活力を向上させることにある。それによって仕事の時間生産性を高め、ライフへの時間投入が増加することが期待されていることが重要である。

WLB の議論にあたっては、バランス状態の多様性を理解する必要がある。仕事と生活に時間などの資源をどう配分するかは、外から決められるものではなく、個人が選択するものである。仕事をしなければならないときには仕事に時間やエネルギーが多く配分されるのは当然であり、WLB はそれを否定するものではない。WLB の基本は、バランスの多様性を前提にしつつ、多様な選択をいかにして可能にしていくか、という点が重要である。

このため、EU の WLB の議論では、Flexibility が重要なキーワードとなってきた。欧州委員会は、1997 年に「新たな労働組織のためのパートナーシップ」と題する政策文書（グリーン・ペーパー）を発表し、労働時間の柔軟化は、企業側に労働需要への迅速な対応を可能にすると同時に、労働側にとっても家庭責任や教育訓練との両立を容易にするという意味で望ましいものであると指摘した<sup>6</sup>。さらに 2007 年の欧州委員会で、「Flexicurity」という概念が政策文書に盛り込まれ、労働市場の柔軟化を進めるとともに（Flexibility）、セーフティネットや教育訓練による積極的な労働市場政策を展開する（Security）ことを進めようとしており、市場経済の急速な変化に対応した労働市場を見据えて、柔軟な雇用のあり方を進めてグローバルな競争に雇用面で対応しようと考えられている。

## 2-4 WLB 施策と経営パフォーマンスとの関係

働き方の問題を議論する際には、企業の経営の視点は欠かすことができない。働き方の仕組みを構築し、それを運用するのは企業組織であり、個人にとってどんなに良い施策であっても、企業にとって導入のメリット以上に導入や運用のコストが大きい制度、施策では、定着を期待できないからである。それでも社会的に必要であれば、

---

<sup>6</sup> Chung et.al. [2007]では、EU の雇用政策において Flexibility が重要な要素となっていることが指摘されており、企業経営サイドにとっての Flexibility と、従業員サイドからみた Flexibility があり、双方のニーズが高まっているとしている。EU21 カ国の分析により、労働時間の Flexibility が高い国にスウェーデン、イギリスがあげられ、中程度の国にオランダがあげられている。このうちスウェーデンは労働者中心の Flexibility、イギリスは企業主導の Flexibility、オランダはライフコースの視点でみた Flexibility、といった分類がなされている。

法的措置により導入を義務付けるということになるが、企業の経営と真っ向から対抗する施策であるとするれば、それが社会の中で有効に活用されることは期待できない。

こうした問題意識から、企業がWLBに取り組むことは、経営的にどのようなメリットがあるのかについて、90年ごろから英米を中心に研究の蓄積が進められたが<sup>7</sup>、結論は必ずしも収斂していない。米・仏・英の3カ国の中堅企業を対象に実施したデータによる分析を行った Bloom et.al.[2006]では、WLB施策の実施は企業の業績に影響がみられないが、Konrad and Mangel[2000]においては、専門職比率や女性比率が高いとWLB施策が生産性にプラスの影響を及ぼすことを導いている。

Dex & Scheibl[1999]は、両立支援策の効果に関する56の既存文献サーベイを行い、両立支援策の実施は、追加的な管理コストや混乱コストなどのマイナス面がある一方で、採用、定着、従業員のモラル、企業イメージ等にプラスの効果が期待され、トータルで見れば企業にとってメリットの方が大きいとしている。

わが国では、佐藤・武石[2008]において、特に両立支援策に注目して、関連施策の導入、実施が企業経営の視点からどのような意義があるのかを明らかにした。両立支援策が企業の経営パフォーマンスに及ぼす影響について、「人材確保仮説」「リテンション仮説」「モチベーション仮説」を検証するための実証分析を行っている<sup>8</sup>。その結果、両立支援策の導入・運用を人材育成策や女性の能力発揮策など人事戦略の中に組み込んで機能させることで、経営パフォーマンスにプラスの影響を及ぼすことが明らかになった。つまり、こうした施策は、人材活用策の基本戦略と整合的な形で導入することが重要であることがわかってきている。

WLB施策が、常に企業業績や生産性に直接結びつくとはいえないが、従業員を長期に育成しそのために従業員の企業定着を重視する人事政策をとるような企業では、定着やモチベーションの向上を通じて、企業経営的にもプラスの影響があるといえる。

### 3. 国際比較からみた日本の働き方の現状

#### 3-1 労働力の特徴

次に、WLBを働き方という観点から考察するにあたり、日本の働き方の現状について、国際比較により明らかにしていきたい。

まず、労働市場への参加状況や就業形態の特徴である。

一つの特徴が、女性労働力率、とりわけ子どもをもつ女性の労働力率の低さである。内閣府・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[2005]でOECD加盟国24カ国の比較分析を行った結果、日本の女性の労働力率は、15~64歳の平均で66.8%（全体の平均は66.8%）で17番目、出産・育児期にあたる25~44歳では67.6%（同77.4%）で22番目という低さである（2000年時点）。25~44歳の女性労働力率が

<sup>7</sup> これらの研究サーベイは、武石[2006a]でまとめている。

<sup>8</sup> オリジナルな研究はニッセイ基礎研究所[2005,2006]が詳しい。

日本よりも低いのはイタリアと韓国である。6歳未満の子供のいる女性の労働力率についてデータが入手できる17カ国で比べると、日本は最も低い水準である。

今回のアンケート調査（従業員調査）の回答者の分布をみても、日英の違いが明らかである。日本は回答者の男女比が2:1であるが、イギリスはほぼ半々である<sup>9</sup>。男女の配偶関係にも違いがみられる。日本の配偶者ありの割合は男性71.6%、女性39.5%と男女差が大きく、子どもありの割合も男性62.6%に対して女性30.9%である。一方のイギリスの配偶者ありの割合は男性74.2%、女性61.7%と男女差は小さく、子どもありの割合は男性57.5%、女性51.4%である。正社員に限定した本調査では、日本で女性比率及び女性に占める有配偶比率、子どもありの比率がイギリスに比べてかなり低いことが確認できている。

我が国の女性の労働力率が「M字カーブ」を描くことはよく知られているが、他の先進国ではこのM字の底が80年代から90年代にかけて上昇し、現在はほとんどの国で逆U字型となった。日本では、M字の底の上昇の要因は、もっぱら非婚化・晩婚化に伴う未婚女性の増加によっており、既婚女性、特に子どもをもつ女性の労働力率は長期にわたって上昇していない（武石[2009]）。

また、男女で就業形態が異なるのも日本の特徴である。日本では女性雇用者の中で半数以上がパートタイム社員、契約社員といったいわゆる正規労働者以外が占めるという状況になっている。特に90年代後半以降は、女性のみならず男性においても若年層を中心に正規以外の労働者が増加している。

出産・育児による女性の離職が多いことが、企業の雇用管理において女性の能力発揮を制約する原因となり、それによって女性の継続就業が増えないという堂々巡りの状況がなかなか変化していかない。内閣府・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[2005]では、女性の労働力率と合計特殊出生率の関連についても分析を行っているが、日本は過去30年間で女性の労働力率の上昇がほとんど認められずに合計特殊出生率が大きく低下している数少ない国である。たとえばオランダは、過去30年間で女性の労働力率は2倍になり、出生率の低下にも歯止めがかかっている。矢島[2009]はこれに関して、「多様化するライフスタイル選択の希望に対して、きちんと選択肢を用意できて、様々な立場・価値観を持った人がそれぞれの希望・置かれた状況に応じて働き方や結婚・出産を選択できる国と、選択肢を用意してこなかったために『選択そのものが回避されてしまっている国』との違いがある」（p58）と指摘する。個人の事情やライフステージに合わせて働き方の柔軟性を高めることができない

---

<sup>9</sup> ただし、対象者の性別構成は、調査方法の違い（日本は企業経由で選定を依頼しているがイギリスはweb調査で調査会社のモニターを対象にしている）や、従業員の属する企業の業種の傾向の違い（日本は製造業が多く、イギリスはサービス業などが多い）を踏まえて解釈をする必要がある。以下、従業員調査のデータに関してはこの違いを踏まえて傾向を解釈する必要がある。

と、労働力構成において大きなジェンダーバイアスが生じることになる。

山口[2009]は、この問題に関して、WLB の達成が出生率に果たした役割を検証している。その結果、仕事と家庭の両立の度合いが出生率と関連しており、日本を含む少子化傾向の強い国は育児と仕事の両立度が低いことが明らかになっている。さらに重要な点として、職場や労働市場の柔軟性（フレックスタイム就業の程度、自発的パートタイム就業の程度）が女性の労働力参加や出生率に重要な要因であることが示され、WLB の重要性が指摘されている。

### 3-2 労働時間の長さ

日本人の働き方を語る時、「長時間労働」は重要なキーワードとなる。

小倉[2008]の労働時間に関する国際比較によれば、日本は、雇用者 1 人平均年間総実労働時間が長く、また、週に 49 時間以上働く者の割合は先進国の中ではかなり高く、所定外労働時間の長さや年次有給休暇の日数が少ないことが指摘されている。国際比較では 49 時間以上のデータしかとれないが、日本で週 60 時間以上働く労働者が男性 30 代、40 代では 1/5 程度存在することはよく知られており、長時間働く労働者が広範に存在することが日本の働き方の特徴である。

本研究で実施したアンケート調査においても、他の 3 カ国と比較して日本の長時間労働の傾向は明らかである。アンケート調査（企業調査）において、正社員の週の平均労働時間が 50 時間以上という企業が、日本では 9.7%であるが、他の 3 カ国はほとんどない。一方で、正社員の週の平均労働時間が 40 時間未満の企業は、日本 17.4%に対し、イギリスは 57.4%、オランダは 45.0%、スウェーデン 36.0%であった（表 1①）。

アンケート調査（個人調査）では、日本の労働時間の長さは一目瞭然である。イギリスでは 50 時間未満が男性 84.6%、女性 92.3%、男女計で 88.6%と大多数を占めるが、日本では、男性 59.7%、女性 81.0%、男女計で 66.5%と 2/3 半数程度にとどまり、特に 40 時間未満の割合において、両国に大きな違いがみられている（表 1②）。また、イギリスに比べて日本では男女差が大きい点も特徴である。

労働時間に関するもう一つの特徴は、日本以外の 3 カ国に比べて短時間勤務の正社員が非常に少数である点にある。この傾向は管理職で顕著で、日本で短時間勤務の管理職がいるとする企業の割合は 1.1%に過ぎないが、イギリス（51.0%）やオランダ（51.0%）では 5 割を超え、比較的少ないスウェーデンも 14.0%である。日本の管理職の労働時間の長さは顕著であり、アンケート調査（個人調査）により 50 時間以上の割合を確認すると、一般職社員 19.2%に対して、課長職 42.8%、部長職 41.3%と 4 割を超える。イギリスも課長職で 18.5%、部長職で 26.2%と一般社員（6.5%）に比べると高いが、ここでは日英の水準の違いを指摘したい（表 1③）。

もちろん、長時間労働のすべてが WLB の実現を阻んでいるわけではない。前述したように、長い時間働くことが必要な場面や、それを望む個人も存在する。しかし、長

時間労働が恒常化し、そこから脱却したいと希望する個人が長時間労働の是正をできないとすれば、その個人にとっては、仕事と生活の葛藤＝ワーク・ライフ・コンフリクトが生じていることになる。また、管理職に長時間労働が偏在していることは、後述する職場のマネジメントにも影響を及ぼしている可能性が高い。

表1 正社員の週当たり平均労働時間

① 企業調査による企業全体の平均時間数

										(%)
		n	40時間未満	40～45時間未満	45～50時間未満	50～55時間未満	55～60時間未満	60時間以上	無回答	
日本	規模計	1677	17.4	43.9	19.5	7.6	1.0	1.1	9.4	
	250人未満	1101	17.3	44.5	18.5	7.6	1.3	1.5	9.4	
	250-999人	419	16.7	43.0	21.5	8.4	0.5	0.5	9.5	
	1000人以上	118	20.3	44.9	18.6	4.2	0.0	0.8	11.0	
イギリス		202	57.4	29.2	5.9	1.0	0.0	0.0	6.4	
オランダ		100	45.0	47.0	1.0	2.0	0.0	0.0	5.0	
スウェーデン		100	36.0	56.0	1.0	0.0	0.0	0.0	7.0	

② 個人調査による平均時間数

											(%)
		n	40時間未満	40-45時間未満	45-50時間未満	50-55時間未満	55-60時間未満	60-70時間未満	70-80時間未満	80時間以上	無回答
日本	男女計	10069	11.8	33.4	21.4	16.8	4.0	5.7	1.2	0.3	5.5
	男性	6708	8.8	27.3	23.6	21.1	5.1	7.7	1.7	0.5	4.3
	女性	3258	18.0	45.8	17.2	8.0	1.8	1.6	0.2	0.0	7.4
イギリス	男女計	979	51.2	25.1	12.3	6.0	1.6	2.5	0.6	0.7	0.0
	男性	473	39.7	29.0	15.9	8.2	3.0	2.5	0.6	1.1	0.0
	女性	506	61.9	21.5	8.9	4.0	0.4	2.4	0.6	0.4	0.0

③ 役職別にみた平均時間数（個人調査）

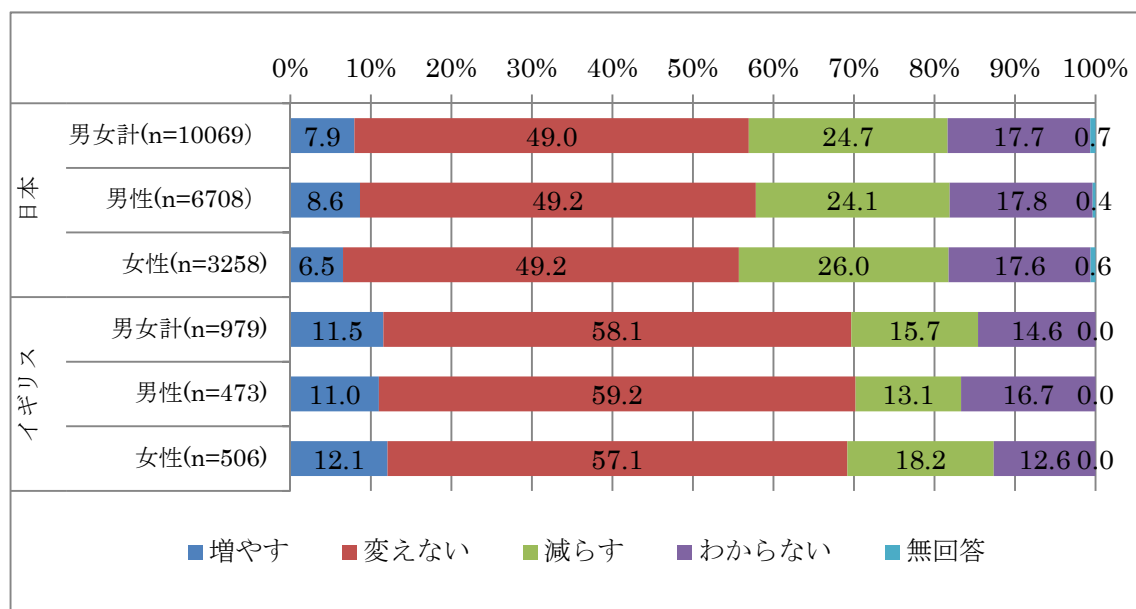
											(%)
		n	40時間未満	40-45時間未満	45-50時間未満	50-55時間未満	55-60時間未満	60-70時間未満	70-80時間未満	80時間以上	無回答
日本	役職計	10069	11.8	33.4	21.4	16.8	4.0	5.7	1.2	0.3	5.5
	一般社員	4671	14.1	41.6	18.3	12.2	2.5	3.7	0.6	0.2	6.8
	係長など	2745	10.8	30.8	23.4	17.5	4.6	6.2	1.5	0.5	4.8
	課長	1905	8.1	20.7	24.8	24.5	6.4	9.1	2.4	0.4	3.6
	部長以上	651	8.6	22.0	25.3	25.0	6.1	8.1	1.4	0.6	2.8
イギリス	役職計	979	51.2	25.1	12.3	6.0	1.6	2.5	0.6	0.7	0.0
	一般社員	613	61.8	23.5	8.2	3.6	0.8	1.3	0.2	0.7	0.0
	係長など	114	46.5	23.7	15.8	6.1	2.6	2.6	2.6	0.0	0.0
	課長	130	30.0	34.6	16.9	10.8	2.3	4.6	0.8	0.0	0.0
	部長以上	122	24.6	24.6	24.6	13.1	4.1	5.7	0.8	2.5	0.0

出所：経済産業研究所「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する国際比較調査」（2010年実施）（以下、同じ）

これに関して、原・佐藤[2008]、山口[2009]の過剰就業の議論がある。すなわち、自身が希望するよりも実際には長時間就業している労働者が、日本では広範に存在し、そもそも就業時間が長いことに加え、企業の雇用者の希望就業時間への対応が十分でないことが指摘されている（山口[2009]）。

アンケート調査（個人調査）において、「現在の時間当たり賃金のもとで、あなたが自由に労働時間を選べるとしたら、あなたは労働時間を増やしますか、減らしますか」という設問がある。日英でこの回答を比較すると、「減らす」と回答、すなわち希望よりも実際は多く働いているとみられる割合が、日本で多くなっていることがわかる（図1）。

図1 現在の賃金を前提とした労働時間の選好（個人調査）



### 3-3 労働時間の柔軟性

近年の我が国のWLBの取組において、長時間労働の是正は一つの潮流となっている。

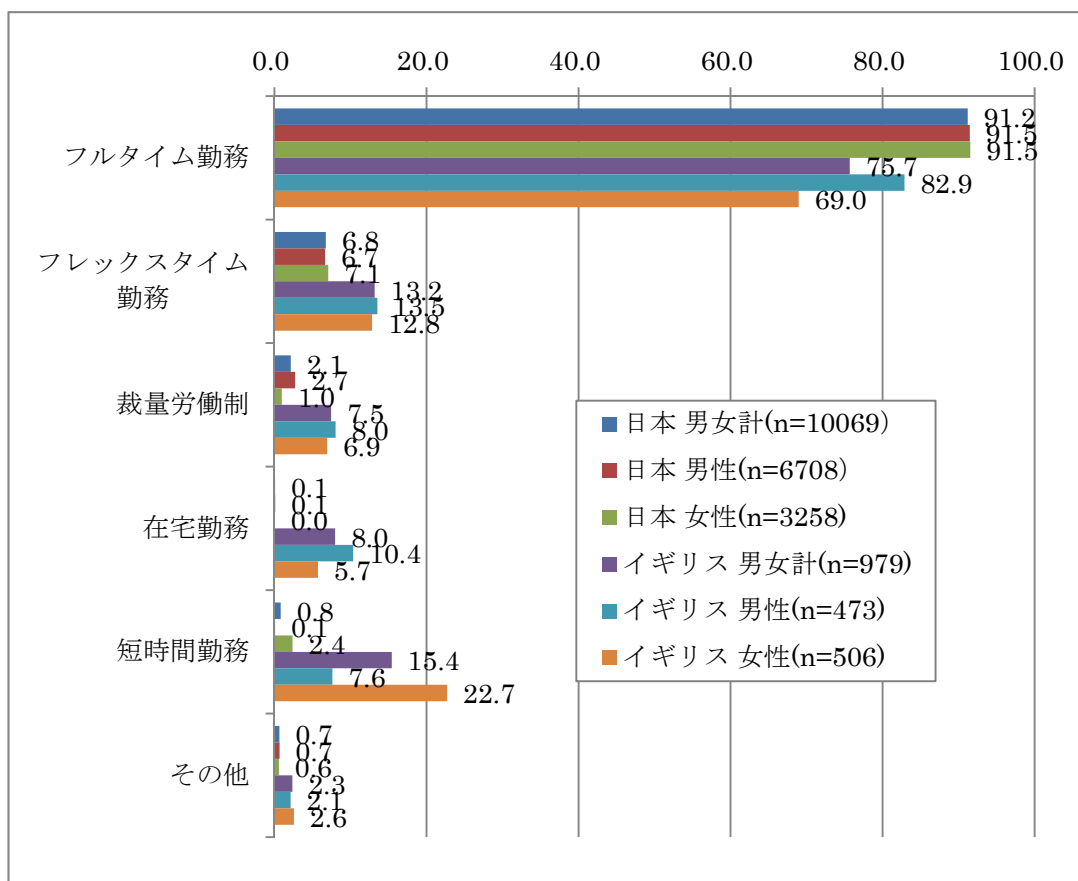
たとえば、残業規制や年次有給休暇の計画的な取得促進など、職場をあげて労働時間の短縮に取り組む動きが活発化している。長時間労働に大きく振れている現状の働き方を、残業一律禁止といった荒治療で一律的に労働時間を減らすのは、長時間労働を是とする意識を変革する上では一定のインパクトはあると考えられる。しかし、一律的に時間削減を行うのは現実的ではない。職場の中で業務の繁閑の状況は常に変動し、また、個人のライフサイクルの視点から見ても、長時間働かなければならない時期はある。生涯を通じて同じ労働時間を維持するというのは、非現実的である。EUの

WLB の議論にあるように、個人の状況、さらには職場の状況に合わせて労働時間を弾力的に変動できることが重要になる。

これを示す指標として、アンケート調査（個人調査）により勤務形態を日英で比較したい。日本では9割以上が「フルタイムの通常勤務」であるが、イギリスでは、「フルタイムの通常勤務」が最も多いものの、「フレックスタイム勤務」や「短時間勤務」の割合も1割以上を占め、女性は「短時間勤務」が22.7%と4人に1人程度と高い割合を示している（図2）。

日本は、長時間労働に加え、働き方も一律的な働き方が大半を占めていることがわかる。

図2 現在の勤務形態（個人調査、複数回答）



### 3-4 就業場所の柔軟性

我が国の WLB の議論は、労働時間の問題に議論が集中する傾向が強い。しかし、EU やアメリカでは、就業場所を柔軟に選択できる在宅勤務制度が注目されている。

（社）日本テレワーク協会 [2007]によれば、EU において、在宅勤務を含む eWork の推進は、ヨーロッパの社会・経済を大きく転換していくことをめざした 2000 年のリスボン戦略のもとで、ICT を活用した新しい働き方を積極的に支援していくという考え

方に立って推進されている。2002年にSIBIS（Statistical Indicators Benchmarking the Information Society）が実施した調査によれば、EU加盟国でeWorkを実施している比率は、オランダが26.4%と最も高く、フィンランド（21.8%）、デンマーク（21.5%）、スウェーデン（18.7%）、イギリス（17.3%）、ドイツ（16.6%）となっている。

在宅勤務については、電話や急な来客などで仕事が中断されることがなく業務に集中できる、オフィススペースの節約ができる、通勤時間がないことで時間を効果的に使える、といった経営サイドのメリットも多く指摘されている。

前掲図2により日英で在宅勤務を行っている従業員の割合をみると、その比率は大きな差があり、イギリスに比べて日本では在宅勤務の割合が非常に少ないことがわかる。

日本で在宅勤務が拡大しない理由は、出社しない従業員の業務管理や評価が難しいこと、情報セキュリティの問題が多くあげられており、普及が進んでいない<sup>10</sup>。

## 4. 企業におけるWLB施策の現状と課題

### 4-1 企業におけるWLBへの取組

以上みてきたような就業実態、すなわち日本の女性の就業率の低さや男女間の就業パターンの違い、その背景にあると考えられる長時間労働や労働時間・勤務場所の硬直性の現状を踏まえ、この問題を解決するために、企業や職場において求められることについて検討することとしたい。

WLBを実現するための企業の取組というとき、その内容を明確にしないと、議論が拡散してしまう。企業の取組と言っても、取組主体のレベルは多様であり、それを考慮しながら対応を考えていくことが有効である。

佐藤（博樹）[2008]は、企業がWLB支援を進めるための条件として、①WLB支援のための制度の導入と制度を利用できる職場作り、②社員の「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方の実現、③多様な価値観、生き方、ライフスタイル受容できる職場作り、の三つを指摘し、これを建物に例えて、③=土台、②=1階、①=2階という階層構造になっていると説明する。WLB施策というと、どうしても①の企業における制度導入とその運用の問題に注目しがちであるが、それだけではなく、②職場のマネジメントや③の職場風土の問題も非常に重要となる。

以下では、企業の人事施策としてのレベルと職場レベルに分けて、従業員のWLBの実現につながる要因を明らかにしていきたい。

---

<sup>10</sup>（独）労働政策研究・研修機構[2008]によれば、テレワークを実施する上での問題や課題として回答割合が高いのは、「労働時間の管理が難しい」と「情報セキュリティの確保に問題がある」の2項目である。



## 4-2 人事施策としてのWLB支援策

まず、企業の人事施策としてのWLBの取組の現状を明らかにしたい。WLBの取組状況全般に関する分析結果をみていこう。

アンケート調査（企業調査）においては、次の二つの視点から企業のWLBの取組に対する主観的な判断を求めている。一つは、「貴社ではどの程度、社員の生活に配慮すべきと考えていますか」というWLBへの取組姿勢を尋ねるもの、もう一つは、「貴社は同業他社に比べ社員の仕事と生活の調査（WLB）に積極的に取り組んでいますか」という取組状況を尋ねるもので、それぞれの質問に対して0から10点（10点満点）で回答を求めた。

取組姿勢に関する前者の質問については国による差は小さいが、取組状況に関する後者の質問は日本でポイントが低い。つまり、日本では、WLBの取組の必要性の認識について他の3カ国同様と同様のポイントであるが、積極的な取組にまでは必ずしも至っていないという現状が示唆された。取組姿勢と取組状況の二つの設問のギャップが小さいのがイギリスであり、取組状況について8ポイント以上の高い点数を回答している割合は4割にのぼっている（表2）。

表2 WLBの取組姿勢と取組状況

### ① 取組姿勢（企業調査）：どの程度社員の生活に配慮すべきか

（0：配慮する必要は全くない — 10：当然配慮すべきである）

															(%) (ポイント)	
		n	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	無回答	平均	
日本	規模計	1677	0.1	0.1	0.3	2.0	1.8	17.5	12.6	25.5	27.1	5.5	7.0	0.5	6.95	
	250人未満	1101	0.2	0.1	0.2	1.8	2.1	18.6	12.9	25.9	26.2	5.0	6.5	0.5	6.89	
	250-999人	419	0.0	0.2	0.7	3.1	1.9	15.8	11.5	24.6	30.5	5.3	6.0	0.5	6.93	
	1000人以上	118	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.2	12.7	28.8	25.4	8.5	14.4	0.0	7.53	
イギリス		202	1.0	0.5	2.5	4.0	4.5	15.8	8.4	21.8	19.8	4.0	15.8	2.0	6.85	
オランダ		100	1.0	0.0	1.0	2.0	4.0	7.0	16.0	30.0	32.0	6.0	1.0	0.0	6.85	
スウェーデン		100	2.0	1.0	3.0	2.0	4.0	16.0	5.0	25.0	24.0	8.0	9.0	1.0	6.75	

### ② 取組状況（企業調査）：同業他社に比べWLBの施策に取り組んでいるか

（0：取り組んでいない — 10：取り組んでいる）

															(%) (ポイント)	
		n	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	無回答	平均	
日本	規模計	1677	0.8	1.2	2.4	7.4	6.0	32.3	15.4	14.7	12.5	3.5	3.0	0.8	5.75	
	250人未満	1101	1.0	1.1	2.4	8.2	6.1	33.5	15.9	13.9	11.2	3.3	2.7	0.8	5.66	
	250-999人	419	0.5	1.4	2.9	6.9	6.4	29.6	14.6	17.2	14.6	3.1	1.9	1.0	5.78	
	1000人以上	118	0.0	0.8	0.8	2.5	2.5	28.8	13.6	17.8	19.5	5.1	8.5	0.0	6.57	
イギリス		202	3.0	1.5	1.0	4.0	5.4	14.4	12.4	19.3	22.3	4.0	12.9	0.0	6.28	
オランダ		100	2.0	0.0	2.0	4.0	3.0	22.0	15.0	27.0	16.0	7.0	2.0	0.0	6.28	
スウェーデン		100	9.0	0.0	4.0	3.0	3.0	27.0	11.0	18.0	15.0	3.0	7.0	0.0	5.73	

③ 取組状況（個人調査）：同業他社に比べ WLB の施策に取り組んでいるか  
 （0：取り組んでいない — 10：取り組んでいる）

		n											(%)(ポイント)		
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	無回答	平均
日本	男女計	10069	5.1	3.8	7.6	13.3	8.6	23.9	10.2	11.4	9.8	2.4	1.8	2.2	4.82
	男性	6708	4.8	3.8	7.9	13.3	8.2	23.7	11.1	11.9	9.9	2.2	1.6	1.5	4.84
	女性	3258	5.8	3.7	7.0	13.5	9.1	24.4	8.3	10.3	9.9	2.7	2.1	3.0	4.78
イギリス	男女計	979	10.4	2.6	5.8	9.2	6.7	21.0	10.9	16.8	9.2	2.5	4.9	0.0	5.01
	男性	473	8.7	2.7	6.3	9.3	6.1	23.5	11.2	16.1	9.7	2.1	4.2	0.0	5.04
	女性	506	12.1	2.4	5.3	9.1	7.3	18.8	10.7	17.4	8.7	2.8	5.5	0.0	4.99

注：日本は企業調査の対象となった企業に勤務する従業員の回答であるが、イギリスは企業調査と個人調査は全く別の方法で実施しており、イギリスの数値は参考値である。

それでは、日本の企業の取組状況にはどのような課題があるのだろうか。

アンケート調査（企業調査）では、WLB に関する制度や取組の有無を尋ねている。図 3 により他の 3 カ国と比較すると、法を上回る育児休業制度や WLB の取組(WLB 推進のための方針の明確化や推進組織の設置など)は国による差が相対的に小さいが、フレックスタイム制度と在宅勤務制度については日本の導入率が特に低い点が目立っている。すでに個人調査における勤務形態の分布で確認した結果と同様に、日本では、企業レベルにおいても、フレックスタイム制度及び在宅勤務制度の導入率がかなり低いことがわかる。

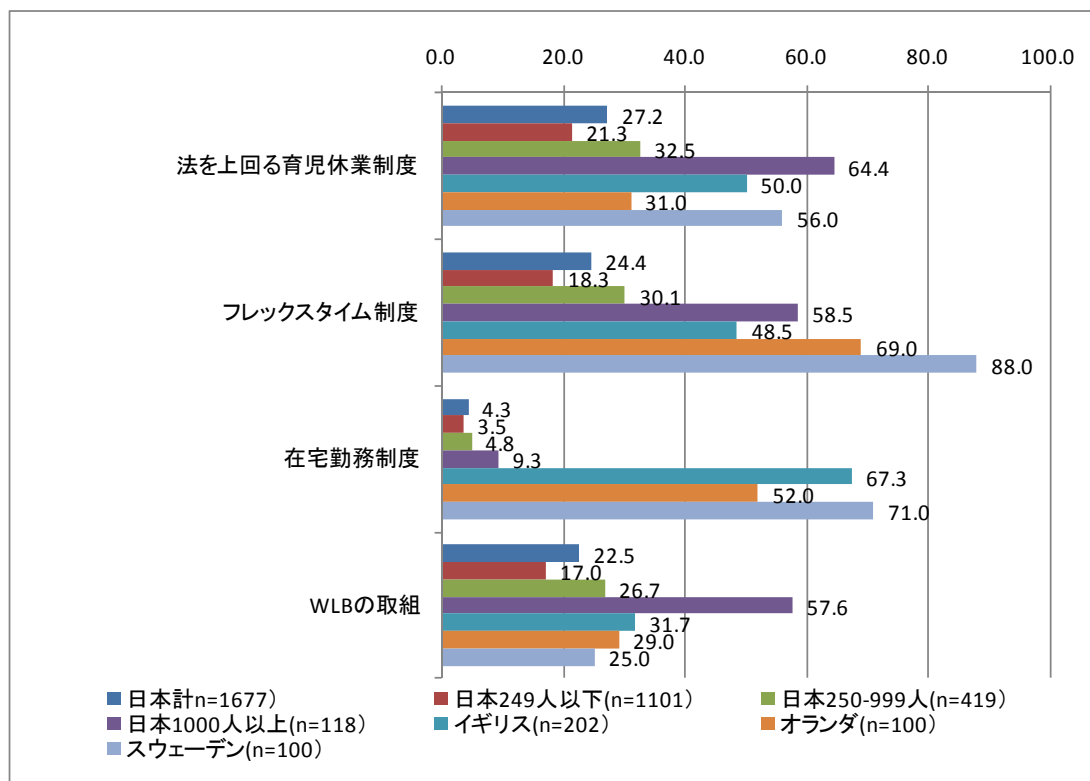
フレックスタイム制度や在宅勤務制度が日本で導入企業が少ないのはなぜだろうか。一つには、制度運用面での問題があげられる。法を上回る育児休業制度、フレックスタイム制度、在宅勤務制度の三つの制度について、導入企業に対して運用上の大変さについて質問した結果、「大変である」という割合が日本では多く、特に規模 1000 人以上の大企業でその傾向が強い（図 4）。また、職場の生産性への影響に関しても、日本以外の 3 カ国は「プラスの影響」という回答が多いのに対して、日本では「プラスの影響」という積極的な回答割合は低く、「影響はない」あるいは無回答の割合が高くなっている（図 5）。制度導入のメリット感が低く、運用上の困難性が、フレックスタイム制度や在宅勤務制度の導入の阻害要因となっている可能性がある。この「大変さ」の具体的な内容については、本調査からでは把握できないが、勤務形態や勤務場所が多様になることによる従業員管理の煩雑さなどが予想される。

上記 WLB の取組状況に対する企業の主観的な判断が、WLB 支援のための制度・施策の実施と関連があるのか否かについて、日本のデータで計量的な分析をした結果<sup>11</sup>、法を上回る育児休業制度、短時間勤務制度（育児・介護以外）、半日単位の有給休暇制度、WLB の取組を実施している（WLB のための方針の明確化や推進組織の設置な

<sup>11</sup> WLB の取組状況のポイントを被説明変数として、規模、業種をコントロールして制度導入状況を説明変数とする分析を行った結果である。また、WLB 支援制度に関しては、調査で 15 の制度等を尋ねており、これを使用している。

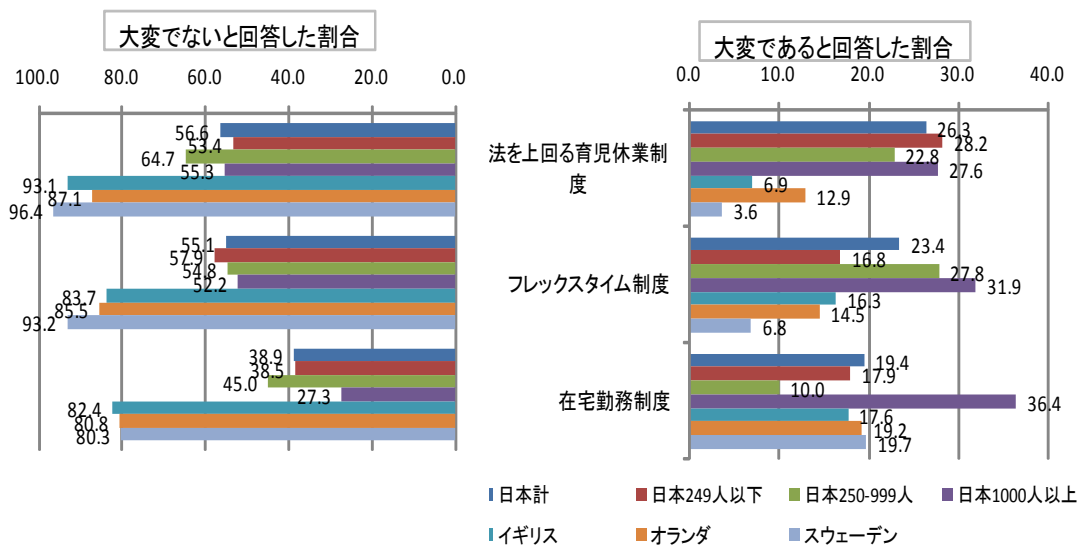
ど) 企業で、WLB の取組状況のポイントが高くなるという結果となった。企業が WLB の取組状況を判断する際に、休業制度や短時間勤務制度といった制度導入と関連づけて意識されていることが示唆された。これを補強する分析結果として、正社員の平均労働時間、時間外勤務をしている従業員の割合、有給休暇の取得率のいずれも、WLB の取組姿勢や取組状況のポイントと明確な関連がみられない点が指摘できる。以上から、企業における WLB の取組の評価は、従業員の働き方の実態よりも、制度や施策の実施により評価されている可能性がある。

図3 WLBに関連する制度、施策の実施状況（制度等が「有」の割合）



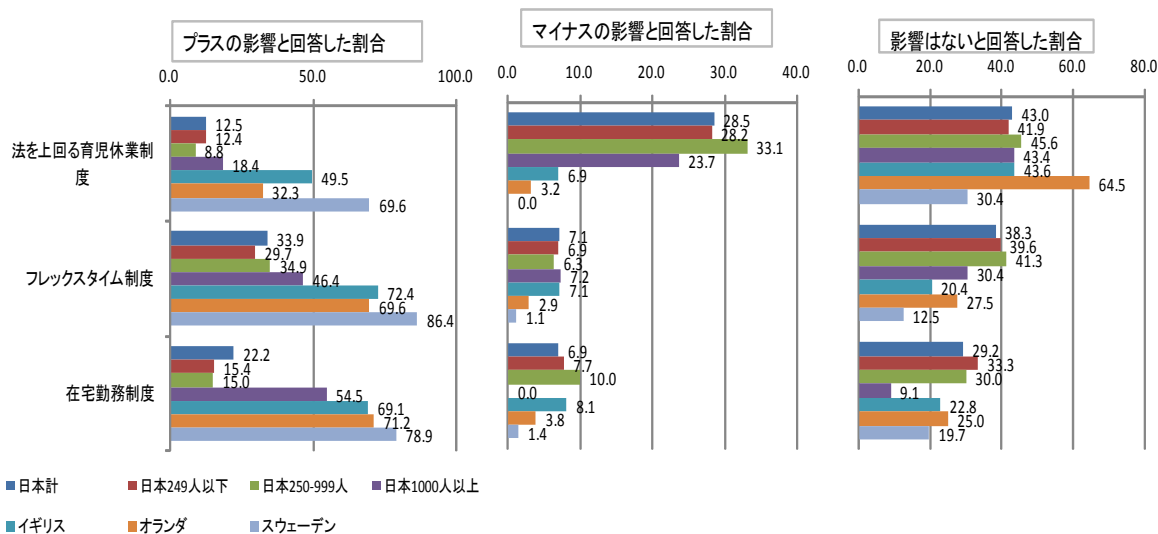
注：「WLB の取組」とは、WLB を推進するための方針の明確化や推進組織の設置をさす。

図4 WLBに関連する制度、施策の実施に伴う課題等（制度等が「有」の企業の回答）  
制度の運用上の変り



注：集計対象企業数は制度により異なるので表記を省略する。

図5 WLB支援制度の職場の生産性への影響



注：集計対象企業数は制度により異なるので表記を省略する。

### 4-3 従業員からみたWLB支援策

それでは、企業が取り組むWLB支援策について、従業員はどのように認識しているのだろうか。

WLBに対する企業の取組姿勢（「あなたの現在の勤め先の会社は、同業他社に比べ、社員の仕事と生活の調和を図るための施策に取り組んでいますか」に0から10で点数

化) を表 2③に示した。企業の回答と比較すると、相関係数は.015 と関連がみられない。企業と従業員のポイントが±1 ポイント以内の差にとどまる割合は 41.8%で、企業の方が高いポイントを回答する割合が 40.7%、従業員の方が高いポイントを回答する割合が 17.5%となっており、全体に従業員の評価が低い。WLB の取組等の現状認識に関して企業の認識と従業員の認識にずれがあることは、脇坂[2009]においても指摘されている。企業の取組が従業員の理解とずれていると、せつかくの WLB 支援が期待した効果をあげないこととなり、問題があるといえる。

次に、従業員からみた企業の WLB に対する取組姿勢の評価の高低が、どのような企業の状況と関連しているのかを検討したい。

企業規模や業種、個人属性をコントロールして計量分析を行った結果、企業調査同様に、育児・介護休業制度や短時間勤務制度が導入されていると従業員が認識することは、企業の WLB への取組状況に対する評価に影響をもっている。さらに重要な点として、フレックスタイム制度の導入及び自分自身の労働時間の長さが、企業の WLB への取組状況の判断に影響していることが指摘できる。企業が導入している制度とともに、自分や周囲の従業員の働き方が関連しているというのは、企業の分析と異なる点であり、この違いは重要である。

表 3 WLB に関連する個人の意識（個人調査）

		ストレスの度合い (%)						
		n	ストレスの度合い					無回答
			強く感じている	やや強く感じている	どちらともいえない	あまり感じていない	まったく感じていない	
日本	男女計	10069	16.8	48.4	16.2	13.6	1.9	3.2
	男性	6708	17.8	49.6	15.2	12.2	1.9	3.2
	女性	3258	14.8	46.1	18.4	16.4	1.8	2.6
イギリス	男女計	979	16.2	50.9	10.2	18.7	4.0	0.0
	男性	473	16.3	48.0	12.3	18.6	4.9	0.0
	女性	506	16.2	53.6	8.3	18.8	3.2	0.0

		満足度 (%)														
		n	満足度:仕事の量					満足度:仕事の内容								
			満足している	どちらかといえば満足している	どちらともいえない	どちらかといえば満足していない	満足していない	無回答	満足している	どちらかといえば満足している	どちらともいえない	どちらかといえば満足していない	満足していない	無回答		
日本	男女計	10069	9.7	31.6	37.6	13.9	5.9	1.3	12.3	37.9	30.4	13.0	5.2	1.2		
	男性	6708	9.4	31.4	38.3	14.3	6.3	0.3	12.0	37.5	31.1	13.4	5.7	0.2		
	女性	3258	10.6	32.9	36.9	13.4	5.3	0.9	13.2	39.5	29.6	12.6	4.3	0.8		
イギリス	男女計	979	16.0	45.0	13.7	17.6	7.7	0.0	23.2	41.9	17.3	12.0	5.7	0.0		
	男性	473	16.5	42.9	13.5	18.8	8.2	0.0	25.6	37.2	20.5	10.4	6.3	0.0		
	女性	506	15.6	47.0	13.8	16.4	7.1	0.0	20.9	46.2	14.2	13.4	5.1	0.0		

		満足度 (%)												
		n	満足度:労働時間					満足度:仕事に割く時間と生活に割く時間のバランス						
			満足している	どちらかといえば満足している	どちらともいえない	どちらかといえば満足していない	満足していない	無回答	満足している	どちらかといえば満足している	どちらともいえない	どちらかといえば満足していない	満足していない	無回答
日本	男女計	10069	9.7	31.2	34.8	15.9	7.1	1.3	8.0	28.0	31.9	20.7	10.0	1.4
	男性	6708	8.5	29.8	36.5	17.0	7.9	0.3	7.4	27.7	33.2	20.9	10.4	0.3
	女性	3258	12.5	34.7	32.3	14.1	5.6	0.8	9.5	29.2	29.9	20.9	9.4	1.0
イギリス	男女計	979	23.0	43.4	12.5	15.2	5.9	0.0	21.0	39.4	14.6	17.5	7.5	0.0
	男性	473	22.4	43.3	14.0	13.3	7.0	0.0	19.9	38.3	16.5	18.0	7.4	0.0
	女性	506	23.5	43.5	11.1	17.0	4.9	0.0	22.1	40.5	12.8	17.0	7.5	0.0

従業員個人の WLB の実現度合いについては、いくつかの指標で尋ねている。表 3 に示すように、ストレス以外の満足度に関しては、日本で低い傾向がみられている。特に「労働時間の満足度」と「仕事に割く時間と生活に割く時間のバランスの満足度」の二つは、日英の満足度の差が大きい傾向がみられている。日本で満足度が低い背景には、労働時間の長さ及び勤務の柔軟性の問題あるのではないかと考えられる。

#### 4-4 職場マネジメントと従業員の働き方

それでは、先に述べた「2 階部分」に相当する職場マネジメントと従業員の WLB や働き方の関係について、アンケート調査（個人調査）により分析を進めたい。

これまでの研究において、従業員の WLB の実現にあたって、職場のマネジメントの重要性が指摘されてきた。たとえば、Eaton[2003]は、WLB 施策の充実度だけでは従業員の組織コミットメントに影響を及ぼさないが、従業員が施策を利用できると認識できるとコミットメントと生産性の両方にプラスであることを導いた。我が国の研究においても、WLB 施策実施の企業にとってのメリットを認識して、制度導入のみならずその定着のための多様な取組を実施する企業で、施策導入の効果があることが指摘されてきた（武石[2006b]、武石[2008b]など）。

このような施策・制度の運用は、通常は職場単位で実践される。佐藤（博樹）[2008]は、WLB 支援に関わる制度を活用しやすくするためには、日ごろの人材マネジメントと働き方のあり方が重要であり、そうした取組は職場の管理職が担うことから、「職場の管理職が、WLB 支援を実現できるかどうかの鍵を握っている」（p19）としている。佐藤（厚）[2008]は、個人の WLB の実現と密接にかかわる長時間労働について、仕事管理や職場レベルでのマネジメントのあり方が重要であると指摘する。企業の WLB の理念や施策を実現する上で、職場におけるマネジメントのあり方、その方向性に重要な役割を果たす管理職のマネジメントスタイルがキーファクターになるといえる。

アンケート調査（個人調査）では、仕事・職場の特徴や職場管理の特徴について 31 項目で尋ねている。これら職場マネジメントの特徴に関して日英で比較した結果、次に掲げる項目で日英間に差がみられた<sup>12</sup>。

##### ① 仕事の特徴について

- ・ 締切や納期にゆとりがない（日本 3.36p<イギリス 4.13p）
- ・ 仕事の手順を自分で決めることができる（日本 4.06p>イギリス 3.40p）

<sup>12</sup> 本データは主観指標であり、全般にイギリスで肯定傾向が強く、日英の回答者の回答パターンの違いが存在することも考えられることから、ポイント化して日英の平均値で 0.5 以上の項目をとりあげている。ポイント化は「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」「どちらともいえない」「どちらかというにあてはまらない」「あてはまらない」の 5 択について、「あてはまる」を 5 点、「あてはまらない」を 1 点としてポイントを算出した。

- ・職務遂行に必要な能力（知識・技能の要件）が明確である（日本 3.54p<イギリス 4.18p）
- ・自分の仕事上の知識・技能は他社に転職しても役立つ（日本 3.51p<イギリス 4.35p）
- ・自分の仕事は他と連携してチームとして行うものである（日本 3.56p<イギリス 4.10p）

② 上司の職場管理の特徴

- ・急な仕事に対応することが自分自身の評判につながる（日本 3.26p<イギリス 3.98p）
- ・残業や休日出勤に応じる人が高く評価される（日本 2.38p<イギリス 3.15p）

③ 職場の特徴

- ・効率よく仕事を終わらせても他の人の仕事をまわされる（日本 3.23p<イギリス 3.32p）
- ・所定の労働時間内で仕事を終わようとする雰囲気がある（日本 3.19p<イギリス 3.87p）
- ・日常的に、仕事が終わってから職場の人と飲みに行くことが多い（日本 1.95p<イギリス 2.65p）
- ・職場には、同僚同士で仕事のノウハウを教えあう風土がある（日本 3.18p<イギリス 3.84p）
- ・職場のメンバーの仕事を替わることができる人が職場にいる（日本 3.06p<イギリス 3.95p）
- ・性別にかかわらず能力を発揮できる（日本 3.37p<イギリス 4.10p）
- ・性別や役職に関係なく育児や介護など家庭の事情で仕事を休むことは当たり前という雰囲気がある（日本 2.91p<イギリス 3.72p）

この結果は、日本の職場の特徴と考えられている通念といくつかの点でギャップがあるように思われる。例えば、仕事に関して、納期のゆとりのなさはイギリスで高く、仕事の手順の裁量性は日本で高い。また、全体に、チームメンバーで連携して仕事を進めたり職場における協力体制などは、日本よりもイギリスで高い回答ポイントとなっている。これらはすべて個人の主観指標であり、判断基準が個々に異なるために単純な比較はできないが、日本の職場でチームワークやノウハウの共有化等が十分になされていない可能性もある。

それでは職場マネジメントの特徴は、従業員の WLB の実現とどのような関連を持っているのだろうか。

日本とイギリスを比較した結果、日本で労働時間が相当程度長く、過剰就業の割合が高く、それに関連して WLB の満足度が低いことをすでに指摘したが、こうした働き

方の実態等と、企業の制度や職場のマネジメントがどのように関連しているのかを計量的に分析した。目的変数は、週の労働時間（実数）、過剰就業の意識（労働時間を減らしたいか否か）、WLBの満足度（満足しているか否か）の三つである。説明変数として、企業のWLBに関する四つの制度導入の有無（個人調査結果を使ったダミー変数）と、職場の特徴に関する五つの変数<sup>13</sup>である。分析結果を表4に示す。

週の労働時間という客観的な状況と、過剰就業の意識、あるいはWLBの満足度に及ぼす影響は必ずしも同じではないことがわかる。特に制度の有無の効果が安定しておらず、過剰就業やWLB満足度に制度の有無が一定の強い影響を及ぼしているとは言えない。

一方で、職場の状況は重要で、仕事の量、支援的な上司の存在、職場で労働時間削減の取組をしていることは、労働時間短縮やWLBの意識にプラスの影響を及ぼしている。互いに助け合う職場風土が、長時間労働とプラスの関係であるが、過剰就業意識にはマイナス、WLB満足度にはプラスとなった。これは長時間労働という忙しい職場であることが、職場のサポートティブな雰囲気を引き出し、それによってWLB意識が高まるという関係が考えられる。WLB満足度を目的変数にした推計では、職場の状況はすべて強い影響力を持っていることが明らかになった。つまり、仕事量が多く残業や休日出勤を評価するような職場では満足度は有意にマイナスとなる。一方で、個人の仕事の範囲が明確で仕事の進め方に裁量性があり、上司や職場の雰囲気が支援的で協力をしあう状況で、労働時間の削減にも取り組んでいることは、WLB満足度に有意にプラスとなっている。従業員のWLBが実現しているという意識に関して、職場の状況が企業の制度以上に重要であることが明らかである。

WLBの意識に、職場マネジメント等が影響を及ぼしているわけだが、こうしたマネジメントの特徴が、労働時間や個人の意識等とどのような関係にあるのかについて分析を行った。仕事の特徴と職場の特徴について、個人調査の回答パターンからそれぞれ4つのタイプに分類している。仕事の特徴は仕事の量と仕事の裁量性についてそれぞれポイントが高いグループと低いグループに分類し、その組み合わせで四つの類型化を行っている。職場の特徴に関しては、上司の支援的な行動への評価と職場の互いに助け合う雰囲気について、同様に高・低グループに分け、それを組み合わせている。

---

<sup>13</sup> 職場の状況については、仕事、上司の職場管理、職場の特徴に関する項目を主成分分析により集約して、①仕事量（仕事の量は多いなど2項目）、②仕事の裁量性（担当業務の内容は明確化されている、仕事の手順を自分で決めることができる、など4項目）、③残業や休日出勤を評価する風土（残業や休日出勤に応じる人が高く評価される）、④支援的な上司（上司は、業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮している、上司は部下の育成に熱心である、など10項目）、⑤助け合い職場（職場の同僚間おコミュニケーションは良好である、職場には同僚同士で仕事のノウハウを教えあう雰囲気がある、など4項目）に分類し、これらをポイント化して投入した。さらに職場で長時間労働の削減に取り組んでいるか否かのダミー変数を投入した。



表 4 働き方の実態等に関する企業、職場の要因分析

	週の労働時間数 (OLS)		労働時間を減らしたい (二項ロジスティック回帰) 減らしたい=1 それ以外=0	仕事と生活のバランスに 満足している(二項ロジ スティック回帰) 満足・やや満足=1 それ以外=0
企業の制度導入(個人調査から)				
育児・介護休業制度ありダミー	-1.153	***	.088	.004
短時間勤務制度ありダミー	-.335		.055	.107 *
フレックスタイム制度ありダミー	.120		.129 *	-.015
在宅勤務制度ありダミー	-1.355	***	.213 *	-.045
職場の状況				
仕事量	.853	***	.163 ***	-.317 ***
仕事の裁量性	-.012		-.008	.069 ***
残業や休日出勤を評価する風土	.007		.036	-.126 ***
支援的上司	-.041	***	-.021 ***	.029 ***
助け合い職場	.090	**	-.028 ***	.079 ***
労働時間削減取組ダミー	-.752	***	-.375 ***	.248 ***

注：コントロール変数として、企業属性、個人属性、職場属性に関する変数を投入して推計している。

有意水準：\*\*\* p<.01, \*\*p<.05, \*<.10

表 5 がその結果であるが、まず、労働時間の長さには当然のことではあるが仕事の量が重要な要因となる。しかし、仕事に対する満足度や職場に対するコミットメントなどの意識、あるいは職場のパフォーマンスに関する評価は、仕事の量の影響は小さく、仕事の裁量性の方が重要であることがわかる。仕事の量が少なく裁量性が高いパターンがほとんどの項目で得点が高く、高い満足度や職場の良好なパフォーマンスにつながっていることがわかるが、次にポイントが高いのは仕事量が多く裁量性が高いパターンである。このパターンは、仕事の量が少なく裁量性が高いパターンよりも得点の高い項目もあり、全般に仕事の裁量性の高さが、個人の仕事に対する前向きな意識や効率的に仕事を進める職場づくりにおいて重要であることがわかる。

また、職場の特徴に関しては、上司の支援、職場の支援的な雰囲気双方とも高いパターンでポイントが高く、上司のマネジメントと職場の支援的な雰囲気の両方が、個人の職務満足度等には重要である。

表 5 仕事の特徴、職場の特徴のタイプ別にみた個人の意識等

(ポイント)											
	n	週の労働時間 (時間)	仕事に関する満足度 (ポイント)								
			仕事の量	仕事の内容	同僚とのコミュニケーション	上司とのコミュニケーション	教育・訓練の機会	労働時間	仕事に割く時間と生活に割く時間のバランス	現在の給与水準	現在の生活全般
<b>仕事の特徴</b>											
仕事量多い、裁量性高い	3376	46.11	3.32	3.59	3.67	3.42	2.96	3.08	2.90	2.46	2.96
仕事量多い、裁量性低い	2444	46.44	2.98	3.07	3.39	3.06	2.61	2.81	2.63	2.25	2.74
仕事量少ない、裁量性高い	2150	42.59	3.54	3.67	3.71	3.54	3.03	3.68	3.51	2.69	3.28
仕事量少ない、裁量性低い	1944	42.85	3.17	3.14	3.39	3.18	2.74	3.39	3.24	2.55	3.04
<b>職場の特徴</b>											
上司支援高い、職場支援高い	3342	44.55	3.52	3.73	3.97	3.92	3.28	3.48	3.31	2.81	3.26
上司支援高い、職場支援低い	1807	44.33	3.30	3.44	3.45	3.54	2.94	3.28	3.08	2.55	3.00
上司支援低い、職場支援高い	1550	45.33	3.18	3.33	3.71	2.98	2.68	3.11	2.92	2.30	2.97
上司支援低い、職場支援低い	3075	45.03	2.98	3.03	3.07	2.67	2.40	2.91	2.77	2.16	2.70

(ポイント)											
	n	職場に対する意識			職場のパフォーマンスに関する評価						
		この会社の社風や組織風土は自分によくあっている	この会社の発展のためなら人並み以上に努力することをいとわない	今の職場で働いていることに誇りを感じる	職場の業績は良い	職場のメンバーは仕事を効率的に行っている	職場のメンバーは仕事に対する意欲は高い	職場のメンバーは職場に対する満足度は高い	職場のメンバーは職場に貢献しようとする意識が高い	個人の事情に応じて柔軟に働きやすい職場である	
<b>仕事の特徴</b>											
仕事量多い、裁量性高い	3376	3.33	3.37	3.46	3.15	3.37	3.45	3.08	3.37	3.52	
仕事量多い、裁量性低い	2444	3.04	3.07	3.00	2.87	3.00	3.13	2.73	3.05	3.16	
仕事量少ない、裁量性高い	2150	3.42	3.29	3.41	3.13	3.44	3.43	3.16	3.36	3.72	
仕事量少ない、裁量性低い	1944	3.17	3.03	3.01	2.91	3.16	3.20	2.89	3.13	3.39	
<b>職場の特徴</b>											
上司支援高い、職場支援高い	3342	3.61	3.52	3.67	3.26	3.65	3.75	3.37	3.68	3.86	
上司支援高い、職場支援低い	1807	3.26	3.27	3.28	3.03	3.23	3.30	2.95	3.23	3.47	
上司支援低い、職場支援高い	1550	3.18	3.08	3.16	3.03	3.28	3.34	2.94	3.22	3.52	
上司支援低い、職場支援低い	3075	2.88	2.91	2.82	2.78	2.81	2.85	2.58	2.78	2.96	

職場マネジメントの特徴と職場のパフォーマンスについて、企業属性、個人属性、職場属性をコントロールして計量的に分析した結果が表 6 である。仕事量と残業や休日出勤を評価する風土の二つについては、項目によってプラスとマイナスがあり、「職場の業績は良い」「職場のメンバーは仕事に対する意欲は高い」は両方ともプラスで有意だが、「個人の事情に応じて柔軟に働きやすい職場である」についてはマイナスで有意である。仕事量が多いことと職場の業績とは関係があるが、働きやすさは感じられない職場となっている。すべての項目にプラスで有意となっているのが、仕事の裁量性、支援的上司、助け合い職場の三つである。すなわち、これらの職場の状況は、職場の業績にもプラスに作用し、働きやすさも高める要因となっている。

表 6 職場のパフォーマンスに関する企業、職場の要因分析

	職場の業績が良い	職場のメンバーは仕事を効率的に行っている	職場のメンバーは仕事に対する意欲は高い	職場のメンバーは職場に対する満足度は高い	職場のメンバーは職場に貢献しようとする意識が高い	個人の事情に応じて柔軟に働きやすい職場である
育児・介護休業制度ありダミー	.030	.063	.201 **	-.005	.090	.104
短時間勤務制度ありダミー	-.026	-.030	.104 **	.160 ***	.127 **	.189 ***
フレックスタイム制度ありダ	.115 **	.034	.107 **	.159 ***	.084	.068
在宅勤務制度ありダミー	-.108	-.099	.014	.016	.087	-.005
仕事量	.048 ***	-.023 *	.036 ***	-.013	.028 **	-.095 ***
仕事の裁量性	.072 ***	.068 ***	.046 ***	.073 ***	.031 ***	.069 ***
残業や休日出勤を評価する風土	.058 **	-.012	.044 *	.062 **	.025	-.117 ***
支援的上司	.020 ***	.039 ***	.053 ***	.051 ***	.064 ***	.042 ***
助け合い職場	.095 ***	.176 ***	.205 ***	.181 ***	.185 ***	.190 ***
労働時間削減取組ダミー	.151 ***	.127 ***	.071	.129 **	.169 ***	.152 ***

注：コントロール変数として、企業属性、個人属性、職場属性に関する変数を投入して推計している。

有意水準：\*\*\* p<.01, \*\*p<.05, \*<.10

#### 4-5 分析結果の総括

以上、調査結果をもとに、WLB を実現する企業の取組や職場の要因について分析を進めてきたが、主な結果は以下のとおりである。

まず、日本の企業は、WLB への取組の重要性を認識してはいるが、実際の取組状況に関しては取組姿勢が必ずしも反映されてはいない。WLB への取組状況の評価は企業と従業員との間にギャップが存在し、従業員の評価が全般に低い傾向がみられている。

企業レベルの取組の課題としては、WLB 施策というときに休業や短時間勤務といった制度導入に偏重して、従業員の働き方の現状等が視野に入っていない可能性が指摘できる。また、EU で重視されている働き方の柔軟性に関して、制度導入等が進んでいない現状も明らかになった。

従業員サイドから WLB の実現という点で現状を分析すると、企業の制度以上に、自身の働き方や職場のマネジメントや風土の重要性が指摘できる。仕事量の多さは長時間労働につながるが、仕事量の多さが一律的に職場や個人の WLB にネガティブな影響を及ぼしているわけではない。自律的に働くことができるような柔軟性が確保されることにより、WLB 満足度や職場のパフォーマンスは高くなる。同時に、職場の上司が業務の配分を適切に行い部下の業務遂行を適切にマネジメントを行うこと、職場に互いに助け合い高めあう雰囲気があることなどは、個人の WLB と職場のパフォーマンスにポジティブな影響を及ぼしており、職場マネジメントの重要性が指摘できる結果となった。

ただし、日本では管理職の労働時間が特に長く、管理職がマネジメントに注力できる環境になっているかは、気になる点である。東京大学ワーク・ライフ・バランス推

進・研究プロジェクト [2010]において、管理職が長時間労働で働いている実態を明らかにしているが部下の働き方の柔軟化を進めるためには、管理職のマネジメントを組織的に支援するとともに、管理職の就労実態をモニタリングすることも必要であろう。

## 5. イギリスにおける WLB の取組

### 5-1 イギリスの WLB 施策の概要

以上の分析結果から、日本の働き方の現状がイギリス、オランダ、スウェーデンに比べて硬直的である状況が明らかになった。分析結果からは、企業レベルでの取組も重要ではあるが、職場レベルでの取組がより重要であることが確認された。この結果を踏まえ、欧州の企業では、人的資源管理の視点で、あるいは職場のマネジメントの視点で、どのような取組が行われているのかについて、企業の事例を簡単に紹介したい。

ここで紹介するのは、イギリスの取組である<sup>14</sup>。EU の中では労働時間が長いという特徴があり、企業の取組推進を WLB 政策の中心に据える点など、日本の WLB 政策を進める上で参考になる点が多いのがイギリスである。ここでは、イギリスの WLB 政策を概観した上で、先進的な企業の取組事例からその現状及び課題をまとめ、日本における WLB の方向性を検討する材料としたい。

イギリスは、1990 年代後半以降の労働党政権の下で、WLB 政策が積極的に推進された。イギリスは、EU の中でも長時間労働の国であり、全国的な労働組合組織である TUC (Trade Union Congress) は、長い間長時間労働の是正を求める運動を展開してきた。イギリスの WLB 政策は、1990 年代後半以降、企業の自主的な取組を支援することからスタートしている。イギリスでは、労働時間が長いにも関わらず、生産性が低いという問題が指摘されており、経営的な課題認識から WLB 施策に注目が集まるようになる。女性の就業率の上昇、共働き世帯の増加などの社会的な変化を受け、働く人に対して柔軟な雇用制度を提供することは、人材の確保や定着、モチベーションの向上に効果があり、経営上的にも WLB 施策を実施することの合理的な理由があると考えられるようになる。

イギリスで、WLB に関連する重要な政策として、以下が指摘できる<sup>15</sup>。

まず、「EU 労働時間指令」を受けて 1998 年に労働時間規制が行われた。これにより、労働時間の上限を週 48 時間とすること、労働時間 6 時間当たりの休憩時間の設定、最低 4 週間の年次有給休暇の付与、深夜 (22 時から 7 時まで) 労働時間の制限、などが規定された。ただし例外規定として、労働者は個別に合意すれば、週 48 時間を超え

<sup>14</sup> イギリスの事例は、本研究の一環として、2010 年 9 月に筆者らが実施したイギリスの企業等に対するインタビュー結果をもとに執筆している。また、イギリスの WLB の取組の経緯については労働政策研究・研修機構 [2005]が詳しい。

<sup>15</sup> イギリスの WLB の法的な対応については、内藤[2010]に詳しい。

て働くことができる（オプト・アウト）。

イギリスの WLB 政策では、2002 年雇用法（Employment Act 2002）が注目される。この法律で、父親休暇が新設され、父親が、子供の誕生から 8 週以内に連続する 1 週又は 2 週の有給休暇が取得できることとなった。さらにこの法律で重要なのが、柔軟な働き方（flexible working）を要求する権利が新設されたことである。勤続年数など一定の要件を満たす労働者が 6 歳未満（障がいがある場合には 18 歳未満）の子の養育のために、事業主に対して弾力的に働くための労働条件の変更を申請できる権利を有するというものであり、2007 年 4 月からは、成人の家族等の看護・介護を行う者にも適用を拡大されている。また、子どもの年齢を 17 歳未満（障がいがある場合には 18 歳未満）に引き上げられた。要求を受けた事業主は、その申し出を真剣に検討する義務があるが、業務上の理由から要求を受け入れられないと認められる場合には要求を断ることができることとなっている。

ここで申請できる労働条件の変更は、①労働時間の変更、②労働時間帯の変更、③就業場所（自宅と会社間）の変更、④その他規則で定める労働条件、と法に規定されている。政府のガイドで、短時間勤務、フレックスタイム、年間労働時間制、圧縮労働時間制（週の総労働時間は変えずに労働日を減らす）、時差勤務、ジョブ・シェアリング、在宅勤務が例示されている。

イギリスにおける働き方の柔軟性に関わる制度導入や運用の状況は、政府がフォローアップ調査を実施しており、DTI[2007]及び BERR[2007]<sup>16</sup>において、事業主、雇用者双方を対象にした詳細な調査結果が報告されている。DTI[2007]によれば、過去 2 年間に労働条件の変更を申請した労働者は全体の 17%で、申請者のうち申請どおりに労働条件を変更した割合が 60%、部分的に承認されたのが 18%、17%が却下となっている。

WLB 施策に対して、事業主、従業員ともにモチベーションへのポジティブな影響等を認識している（DTI[2007]、BERR[2007]）。ただし、柔軟な働き方や休業制度の影響に関して、2003 年調査に比べてポジティブに評価する割合が低下し、影響なしとする割合が増加傾向にあることが明らかになっている。この理由として、こうした制度が定着してきたことにより、制度導入当初に比べてポジティブな影響を認識しにくくなってきたのではないかと指摘されている（BERR[2007]）。労働者の働き方（working arrangement）に対する満足度は、「非常に満足」が 28%、「満足」が 59%と、高い満足度となっている（DTI[2007]）。

こうしたイギリスの全体的な状況の中で、WLB に積極的に取り組む大手企業 2 社の事例を紹介する。

---

<sup>16</sup> イギリス政府組織再編により、2007 年 6 月に DTI が 2 つの組織に改組され、WLB 政策は DTI から BERR に引き継がれた。

## 5-2 大手通信企業 A 社の事例

A 社は、イギリスでも WLB に積極的に取り組む企業として知名度が高い企業である。

約 86,000 人の従業員のうち、現在 5,000 人が短時間勤務で働いており、その他にジョブ・シェアリング、在宅勤務制度などを含め、多くの従業員が柔軟な勤務形態で働いている。2002 年雇用法制定以前から、従業員の働き方の変更申請の制度化を実施しており、現在は子どもの有無に関わらずすべての従業員が働き方の変更を申し出ることができる制度として実施している。

A 社は、1980 年代から、顧客ニーズの多様化への対応のために一律的な働き方から脱却することの必要性を認識していた。また経済のグローバル化により、事業の遂行に当たって従業員の多様性を活かすことの重要性も高まってきたことが、Flexible Work を推進する主たる理由である。

すでに制度的な対応は高いレベルに達しており、上述のように、職場の中でも定着している。現在は、制度が期待した効果につながるような、制度の運用や職場のマネジメントが重要と考えられている。そのために重要なのは、まずコミュニケーションであり、Flexible Work の意義を管理者や従業員が理解した上で制度利用が進むことが重要となる。人事部門では、管理職研修や「ベスト・ボス賞」などにより、管理職への働きかけを充実させている。また、ダイバーシティの視点から、マイノリティ、パートタイム勤務者等の評価に関しては人事部門で配慮している。

柔軟な働き方にうまく対応できる管理職の資質としては、コミュニケーションスキルが高いこと、他者との関係を構築するスキルが高いこと、信頼を築けること、目標を明確に示し評価もフェアであると納得してもらえること、などであり、特に、「信頼」は柔軟な働き方をしている部下に仕事を任せる際に重要なことと考えられている。職場で「一緒に仕事をする」という文化が変化し、顧客の要求を第一に考えつつ、それを前提に仕事を自律的に進めるといった文化に移行してきているという。

同社では、Flexible Work により、従業員のモチベーションが向上し、従業員の定着も向上したと評価されており、また在宅勤務制度の広範囲な利用によりオフィススペースの節約も経営的に効果があると指摘されている。

ただし、同社において短時間勤務を利用しているのは圧倒的に女性が多く、それが長期化する傾向がみられ、キャリアへの影響が懸念される点である。また、管理職や営業部門など仕事内容などにより Flexible Work が活用しにくい職場、部門もある。営業部門などでは、顧客情報を複数の社員で共有するなど、情報の共有化を図り顧客に対応できる仕組みをとっている。従業員のインタビューからは、働き方の選択肢があること、企業がサポートしてくれることにより、きわめてフレキシビリティが高い働き方が可能になっていることに対する評価の意見が聞かれた。

### 5-3 大手製薬会社B社の事例

B社はグローバルに展開する製薬企業で、全世界に約10万人の従業員を雇用する。

経営においてDiversityを重視しており、従業員、顧客、その他のステークホルダーとの関わりの中で、多様性を意識することの重要性が強調されている。対従業員の視点でとらえると、Diversityの重視によって、人材の確保・定着を促進することを狙っており、そのために柔軟で創造的な働き方の支援を実施し、それが柔軟な働き方の提供のベースとなる考え方となっている。Flexible Workにより、従業員のWLBを支援することで、個人を活性化することは、同社の人事政策において重要な位置づけがなされている。同社では、近年「Inclusion & Diversity」というスローガンを掲げるようになっており、Diversity=多様性の受容という考え方をさらに進め、Inclusion=すべての人の能力が組織の中で認められ活用される組織文化の創造、という考え方が強調されている。

A社と同様に、B社においてもすべての従業員が働き方を申請できる仕組みとなっており、2003年の雇用法施行への対応ということではなく、経営的な重要性から働き方の柔軟化を進めていると指摘する。Flexible Workは、従業員のWLB支援、従業員福祉、特定の従業員に限定した取組ではなく、従業員の裁量度を高めることにより生産性を高め経営的にもメリットがあると位置づけられている。従業員のWLB支援のためにFlexible Workがあるのではなく、ビジネス上のニーズからFlexible Workが重視され、その結果として従業員のWLBが実現する、という考え方がインタビューでは強調された。働き方の多様性が「Flexible Thinking」につながるという考え方で、Flexible Workを推進するのである。具体的には、短時間勤務、期間限定の労働時間短縮、在宅勤務、ジョブ・シェアリングといった制度が提供されている。

B社の取組において、企業の制度以上に職場レベルでのインフォーマルな支援の重要性が認識されている。それと関連して、管理職のリーダーシップが極めて重要であるとされ、管理職を含む従業員を対象に、個人の活性化(resilience)及びしたチーム活性化のための研修プログラムなども提供している。このプログラムでは、原則2日半のコースの研修が設定されており、自分の仕事の課題を認識してそれを行動に移していく契機となることを狙い、これを職場単位で実施すると、職場の文化は変容し、働き方の変化も期待できるという。メンタルな問題もこうした研修によって予防できるという効果があると指摘する。

同社では、7名の従業員のインタビューを実施したが、同社の取組については従業員の立場から評価をしている。短時間勤務制度を利用している同僚がいても、それぞれの担当する仕事の範囲で業務を分担して進めることができているとされており、利用者のカバーを日常的に行うという状況にはなっていない。出産休暇などで長期に休業者が発生した場合の対応も状況次第であるが、ラインマネージャーが支援することが多く、それが難しい場合には、人事担当と調整して人事異動を行うこともあるという。そうした異

動は、新しいスキルを身につける機会ととらえられている。ただし、Flexible Work は、工場などの現場では利用が難しい点も指摘された。

#### 5-4 まとめ

イギリスでは、1990年代後半からの政府のキャンペーン活動などを経て、WLB への取組が経営にとってメリットがあることを具体的な事例をあげて提示し、これが事業主の意識に影響を及ぼしたと考えられる。2002年の雇用法制定により、働き方を労働者が選べる枠組みが整備され、それが定着してきている。2008年末の金融危機以降の景気後退期においては、むしろ事業主の雇用調整の手段として Flexible Work が利用されている側面も指摘された。パートタイム契約やサバティカル休暇の利用などにより、雇用契約を解除せずに弾力的な働き方により雇用を維持することが意図されているという側面もみられるという。

イギリスでは、柔軟な働き方の選択肢が広がり、それらを活用しながら労働者も自身の仕事と生活の調和を図っている点で満足度も高い。長時間労働も一部で見られるが、それも一つの選択であると考える意見もあるなど、大きな問題とはとらえられていないようである。

先進的な企業では、柔軟な働き方を経営戦略に位置づけ、特に Diversity、Inclusion というように、マーケットの多様化への対応として積極的に従業員の働き方を支援している。事例に取り上げた2社は、Flexible Work を特定の対象に限定せず、すべての従業員に広く門戸を広げることで、従業員の WLB 支援を目的にするのではなく、個人が最も成果をあげることのできる働き方を支援するということを浸透させようとしている。

両社ともに、企業レベルのフォーマルな制度化以上に、職場のインフォーマルな対応の重要性を指摘し、そのために管理職の役割が重要であることを指摘している。質の高いコミュニケーションや、信頼の構築などは、管理者に本来求められる資質、能力ではあるが、Flexible Work を推進する上で、改めてその重要性が認識されていると考えられる。

休業取得や短時間勤務など、ホワイトカラーの基幹的な職務を行う従業員が不在になるケースにおける代替要員の確保は、必ずしも決められたルールがあるわけではなく、日本同様に状況により判断されることが多いようである。

## 6. 日本における「働き方」改革に向けた課題

以上の分析結果を踏まえ、日本において WLB を実現するために何が必要かについてまとめたい。

本稿では、働き方改革を進めることが WLB に実現につながるという観点から分析を進めてきた。わが国の働き方は、長時間労働に象徴され、労働時間の削減が WLB 実現の



ためのキーファクターであるとの認識が広がっている。確かに、日本の労働時間は長く、まずはこの長時間労働を是正することは重要である。しかし、分析結果は、単に仕事を量を減らすだけでは不十分で、柔軟な働き方を推進することにより従業員のWLBの実現、さらには職場における効率的な働き方につながることを示している。わが国では、働く時間の柔軟性（フレックスライム）、働く場所の柔軟性（在宅勤務）に関わる制度の導入率が低く、これら制度の運用面での負担感が企業の調査結果で指摘できるが、WLB実現のためには働き方の柔軟性を高めることが重要であることを確認する必要がある。

そのためには、企業の制度対応以上に、職場のマネジメントが重要になっている、イギリスの企業の事例で「informalな対応」ということが繰り返し指摘されたが、個々の状況に合わせて柔軟な働き方に対応していくためには、職場レベルでの対応は極めて重要になる。上司の部下支援、職場における互いに助け合う風土が、個人のWLBに影響を及ぼすとともに、効率的に業務を遂行して業績をあげるといった職場のパフォーマンスにも効果があることが調査結果からも明らかになっている。

ここで重要になる管理職に関しては、その働き方において懸念材料がある。日本の管理職は一般社員以上に長時間労働となっており、マネジメントに必ずしも集中できていない可能性がある。管理職に対してWLBの重要性の理解促進のための意識啓発等の研修を行う事例は増えているが、さらに一步進めて、管理職のマネジメントをサポートする施策も重要となる<sup>17</sup>。管理職に求められるコミュニケーション能力や業務管理、部下育成の能力などなどは、管理職であれば当然備えているべき能力や資質ではあるが、働き方を改革するという課題に直面し、こうした能力がこれまで以上に求められることを企業として認識することが必要といえる。また、労働時間・休憩・休日に関する労働基準法上の規定の適用から除外されている管理職の労働時間について、適切なマネジメントが可能かという観点から組織としてモニタリングしていくことが求められる。

そして、働き方改革が企業に定着していくためには、経営戦略と人事戦略、さらに働き方改革が一貫した政策として位置づけられなければ取組が進まない点も、イギリスの企業事例から学ぶことができる。イギリスの事例企業では、従業員のWLB実現のためというようにWLBを目的に働き方の柔軟化を進めるのではなく、多様化するマーケットや経済のグローバル化に対応するために一律的な働き方がむしろ足かせになるという戦略を明確にして、企業の中で多様な働き方を定着させている。WLBを経営的な視点でポジティブに位置づけることができるか、という点は重要である。

以上はWLBを実現するために企業が検討すべき課題といえる。こうした企業の取組を促進し、支援することが政策には求められる。

---

<sup>17</sup> WLBを実現する職場のマネジメントに関しては、佐藤・武石[2010]が詳しい。

まず、労働時間の短縮のみならず柔軟化を促進するという明確な政策目標を掲げることが必要であろう。現在は長時間労働の問題に関心が集中しているが、長時間労働の問題がある程度解消された段階において労働時間の柔軟性が重要度を増すと考えられる。今後は、時間の長短だけを問題にするのではなく、労働時間の柔軟なモデルを提示することが必要となる。

そのためには、労働時間の決定において個別性が強くなっていくことを踏まえた対応が必要になる。この点に関しては、水町[2010]が労働法制改革の方向性として、「労使による合意によって多様な実態に応じた柔軟な対応・決定ができるようにすることが重要である」(p139)としており、鶴[2010]も、「政府主導・一律的な労働時間短縮から分権的な仕組み(労使協定)に基づく労働時間・働き方の柔軟化を目指す」ことを提言しており、こうした政策を本稿でも指摘したい。

また、管理職の長時間労働時間の問題は、労働時間管理の適用除外になっているが、これによって管理職の労働時間が適切に把握されないという問題も生じている。管理職の働き方は、職場のマネジメントのあり方を決める上でも重要であり、さらに管理職自身のWLBの実現という視点からも労働時間の把握がなされるべきである。これに関して水町[2010]が、管理監督者についても「健康確保やワーク・ライフ・バランスの観点からなされる最長労働時間、休息时间、週休制、年次有給休暇の規制の適用は除外されないものとすべきである」(p140)と指摘しているのが参考となる。

管理職に関しては、2010年6月に施行された改正育児・介護休業法における所定労働時間の短縮措置を講じなくてもよいこととなっているが、管理職のWLB実現という観点からこうした対応について検討が加えられるべきである。日本で管理職の短時間勤務者はごく少数にとどまっており、管理職層の働き方を変えていくことのWLBへの影響は極めて大きなものがあると考えられる。

企業のWLBを進める上で経営戦略との整合性の重要性を指摘したが、政策においても、WLB政策をどのような観点で実施するのかを明確にして、他の政策との整合性を図っていく必要があるだろう。日本のWLBに議論においては、少子化対策、格差問題、健康問題など、様々な要素が集約されている。しかし、本稿で議論していきたく硬直的な正社員の働き方を改革は、多様な人材が活躍して多様なマーケットに対応していくという積極的な意義を明確にする必要があり、具体的には女性や若者などが活躍できるような働き方の提供が必要になる。今後の人口構造を考えれば、女性の就業率や若者の就業率を引き上げることを明確な政策目標においていくべきであり、こうした人たちが働く意欲を阻害するような社会制度は早急に見直していくことが必要となる。

## 参考文献

- Bloom, Nick and Toby Kretschmer and John Van Reenen [2006] *Work Life Balance, Management Practices and Productivity*, Centre for Economic Performance.
- Chung, Heejung, Marcel Kerkhofs and Peter Ester [2007] *Working Time flexibility in European Companies : Establishment Survey on Working Time 2004–2005*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions : Dublin Ireland.
- Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform (BERR) [2007] *The Third Work-Life Balance Employer Survey : Main findings*, Employment Relations Research Series No.86.
- Department of Trade and Industry (DTI) [2007] *The Third Work-Life Balance Employee Survey : Main findings*, Employment Relations Research Series No.58.
- Dex, Shirley and Friona Scheibl [1999] “Business Performance and Family-Friendly Policies,” *Journal of General Management*, Vol.24, No.4, pp.22-37.
- 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.
- Esping-Andersen, Gosta [1990] *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Cambridge: Polity Press. (『福祉資本主義の三つの世界—比較福祉国家の理論と動態』岡沢憲芙・宮本太郎 監訳、ミネルヴァ書房)
- European Commission [2008] *Employment in Europe 2008*, European Communities : Luxembourg.
- Hass, Linda [2003] “Parental Leave and Gender Equality: Lessons from the European Union,” *Review of Policy Research*, Vol.20, pp.89–114.
- Konrad, Alison M. and Rober Mangel [2000] “The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity,” *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp.1225-1237.
- 浅倉むつ子 [2010] 「労働法におけるワーク・ライフ・バランスの位置づけ」『日本労働研究雑誌』No.599, pp.41-52.
- 阿部正浩・大内章子 [1998] 「企業は女性の本格活用を望んでいるか? : 男女雇用機会均等法とコース別雇用管理制度」一橋大学経済研究所 Discussion Paper Series A No.351
- 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, pp.4-16.
- 経済産業省 [2005] 『男女共同参画に関する調査: 女性人材活用と企業の経営戦略の変

- 化に関する調査』
- 権丈英子 [2008] 「改正パートタイム労働法のインパクト：経済学的考」『日本労働研究雑誌』 No.576, pp.70-83.
- 佐藤厚 [2008] 「仕事管理と労働時間：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.
- 佐藤博樹 [2008] 「人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス支援」佐藤博樹編『子育て支援シリーズ ワーク・ライフ・バランス：仕事と子育ての両立支援』ぎょうせい, pp.3-29.
- 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』勁草書房.
- 佐藤博樹・武石恵美子 [2010] 『職場のワーク・ライフ・バランス』日経新書.
- 武石恵美子 [2006a] 「企業からみた両立支援策の意義：両立支援策の効果研究に関する一考察」『日本労働研究雑誌』 No.553,pp.19-33.
- 武石恵美子 [2006b] 『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房.
- 武石恵美子 [2008a] 「両立支援制度と制度を利用しやすい職場づくり」佐藤博樹編『子育て支援シリーズ ワーク・ライフ・バランス：仕事と子育ての両立支援』、ぎょうせい, pp.33-55.
- 武石恵美子 [2008b] 「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」『キャリアデザイン研究』 Vol.4, pp.33-48.
- 武石恵美子 [2009] 「女性の就業構造：M字型カーブの考察」武石恵美子編『女性の働きかた（叢書・働くということ、第7巻）』ミネルヴァ書房, pp.11-43.
- 鶴光太郎[2010] 「労働時間改革：鳥瞰図としての視点」鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編著『労働時間改革：日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社, pp.1-24.
- 東京大学ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト [2010] 『管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査報告書』
- 内閣府・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 [2005] 『少子化と男女共同参画に関する社会環境の国際比較報告書』
- 内藤忍 [2010] 「Ⅲ 諸外国のWLB政策の現状と歴史 第3節 イギリス」労働政策研究・研修機構『ワーク・ライフ・バランス比較法研究＜中間報告書＞（労働政策研究報告書 No.116）』 pp.121-148.
- ニッセイ基礎研究所（厚生労働省委託調査）[2005] 『両立支援と企業業績に関する研究

会報告書』

ニッセイ基礎研究所（厚生労働省委託調査）[2006]『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』

（社）日本テレワーク協会 [2007]『テレワークの推進のための調査研究報告書』

原ひろみ・佐藤博樹 [2008]「労働時間の現実と希望のギャップからみたワーク・ライフ・コンフリクト：ワーク・ライフ・バランスを実現するために」『季刊 家計経済研究』No.79、pp.72-79.

水町勇一郎[2010]「労働時間法制の課題と改革の方向性」鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編著『労働時間改革：日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社、pp.133-143.

矢島洋子 [2009]「わが国の女性就業の特質」武石恵美子編『女性の働きかた（叢書・働くということ、第7巻）』ミネルヴァ書房、pp.44-70.

山ロー男 [2009]『ワークライフバランス：実証と政策提言』日本経済新聞出版社.

森田陽子 [2005]「育児休業法の規制的側面 —労働需要への影響に関する試論」『日本労働研究雑誌』No.536、pp.123-136.

労働省 [1999]『「家庭にやさしい企業」（仮称）研究会報告書：「ファミリー・フレンドリー」企業をめざして—』

（独）労働政策研究・研修機構 [2005]『少子化問題の現状と政策課題：ワーク・ライフ・バランスの普及拡大に向けて—』

（独）労働政策研究・研修機構 [2008]『企業のテレワークの実態に関する調査結果』

脇坂明 [2001]「仕事と家庭の両立支援制度の分析」猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』東京大学出版会、pp.195-222.

脇坂明 [2009]「ファミリー・フレンドリー施策と企業」武石恵美子編『女性の働きかた（叢書・働くということ、第7巻）』ミネルヴァ書房、pp.203-234.