

V　まとめと今後に向けて

1. 調査結果のまとめ

ここまで調査結果について、項目毎にまとめる以下通り整理することができます。

1.1 「企業における仕事と家庭の両立支援策の現状」のまとめ

●育児休業による問題点は認識できるが、実際のメリットは認識しづらい

回答企業の中で実際に育児休業取得者があった企業は男性取得者は4.0%、女性取得者も2割弱という結果となりました。取得者がいない理由は「対象者がいない」が最も多いですが、これは少子化が進んでいる現状の裏返しとも言えます。他の回答をみると、「本人が必要としていない」、「退職希望が多い」が多く、この点については、実際に従業員に対する意識調査などで確認をする必要があると考えられます。

企業が考える育児休業の問題点は、男女とも「他の従業員の負担が増える」ことが最も多く、これを育児休業取得者の有無で比較しても、大きな違いはありませんでした。一方のメリットについては、取得者の有無で回答傾向が大きく異り、取得者が実際にいる企業は、メリットについてより多くの回答をしています。

この結果は、想像上のメリットと実際のメリットの差ととらえることができます。

●「現状では困難」という意見が多数ある中で、両立支援を進めている中小企業もある

仕事と家庭の両立支援は、「現状では困難」との意見が多数ありました。経済が低迷している状況では様々な面で余裕がないこと、特に中小や零細企業にとって余裕が無いことは理解できます。しかし、大企業のみではなく、50人以下の規模でも育児休業取得者がいると回答している企業が少なくないことなどは、仕事と家庭の両立支援が、こうした経済状況下であっても、中小企業でも可能であることを示しています。

●最も望まれる財政的支援を含め、制度自体のPRが必要である

企業が仕事と家庭の両立支援策などの取組を進めるため、最も望まれる行政からの支援・補助として財政的支援が挙げられています。また、これら支援制度があったとしても人的な余裕がないなど職種によっては難しいとする企業もありましたが、そもそも制度自体を初めて知ったという意見もありました。

このため、財政的支援など企業にとって必要な各種制度の拡充と、制度自体のPRも今後重要であると考えられます。

●取組のきっかけとしては、取組事例やそのメリットの周知が求められる

多くの企業が「社会貢献への取組」や「家庭と私生活のバランス」について肯定的な考え方をもっています。また、仕事と家庭の両立を積極的に支援していきたいという企業も多くありました。

ただし、「肯定的な考え方」と「実際の取組」との間には、大きな壁があると考えられます。

この壁を乗り越えるためには、財政的な支援だけではなく、企業の取組事例やそのメリットの周知などを併せて進めていくことが、効果的であると考えられます。

1.2 「個別事業所の現状」のまとめ

●就業状況は業種毎などで大きなばらつきがあり、一律的な対応は困難である

今回対象とした事業所は、比較的取組が進んでいるところが中心となっていますが、業種などによって就業状況に大きなばらつきがあります。例として時間外労働をみても、時期によっては長時間労働を強いられる事業所もあれば、残業がほとんど発生していない事業所もあります。育児休業への対応についても、比較的円滑に代替要員を確保できる場合もあれば、専門的なノウハウが必要なため、必然的に現行の職員の中で対応せざるを得ないケースもあります。

これらから、一律的な対応が可能なものと、個社別の状況をよくみて判断する必要があるものとに色分けすることができます。

●勤務時間など取組が進んでいるものとそうでないものの差が激しい

事業所毎の状況をみると、短時間勤務や有給休暇の取得促進などの取組は進んでいますが、育児関連については導入があまり活発ではありません。それぞれがワーク・ライフ・バランスにとって重要な項目となります。有給休暇の取得促進などは、これまでの労働時間短縮の流れから一般的な潮流となっているのに対し、育児関連については場合によっては減収を伴う「特別な制度」として捉えられている可能性があります。

●大企業と中小企業の対応の違いを念頭に置くこと

これらの取組は、大企業ほど制度的に確立しているのに比べ、中小企業では余り進んでいないのが実態だと思われます。しかしながら、中小企業においても実質的にはほぼ同レベルの運用を行っているケースもあり、例えば育児休暇も有給休暇として別途処理していたり、短時間勤務も遅刻、早退などにより結果として実現している事業所もありました。

これらから、仮に制度面の充実が図られていなくても、ほぼ同程度の環境を運用上実現させることができる可能性があります。

●ワーク・ライフ・バランスがもたらすメリットは大きい

今回の調査では、まず最初にコスト負担などのデメリットが数多く聞かれました。経営上避けて通れない大きな問題ですが、反面「辞めて欲しくない」社員の引き留めや採用時のアピールポイントとなる、状況によっては業務効率化に資するとの意見もありました。これはなかなか金銭換算が難しいところですが、仮にコストなどのデメリットと比較した場合、その差は思ったほど大きくない、場合によってはメリットの方が上回っている状況も實際には考えられます。

今後の人口減少期においては、優秀な人材確保が困難になることが見込まれることから、

将来的には更に大きなメリットとなっている可能性もあります。

●育児休業については、コストの負担と意識改革が最大の課題である

育児休業制度の利用に際して、事業所側から最も聞かれたのは代替要員確保などに伴うコスト負担であり、結果的に他の職員にしわ寄せが生じているケースも決して少なくありません。利用の経緯をみると、職員からの申し出によりやむなくはじめた事業所も多く、コストについて行政からの支援を求める意見が、特に小規模事業所で数多く聞かれました。

また、男性の利用が低調である点は、そもそもそのような意識や雰囲気がほとんどないことが原因であり、仮に制度面の充実があったとしても、利用は活発化しないものと予想されます。

このため、どのようなメリットがあるのかを明らかにするのと同時に、意識改革についても社会全体で取り組んでいく必要があります。

●企業や利用者に対する財政的支援が求められている

育児休業の取得が進まない背景としては、手当だけだと休業前に比べ減収になることや、仮に1年以上の期間を設定しても手当の対象が1年間となることなどから取得しづらいといった実態があります。

企業側にとっても、代替要員確保に伴うコスト増加が大きな負担となっていることから、企業や制度利用者に対する財政的支援は、その導入に向けて大きな効果、動機付けになるものと考えられます。

●企業に対するインセンティブ提示が求められている

今後の導入を広げるためには、優秀な人材の確保や生産性の向上などあまり認識されていないメリットや企業の社会的責任を強調していくことなどが考えられますが、より直接的なメリットを提示していくことも必要であると考えられます。

例えば、環境関連分野では、官公庁の入札参加資格としてISOの取得などを義務付けている場合があるが、ワーク・ライフ・バランスについても認証制度を設け、インセンティブ入札制度を導入することなども効果が大きいと考えられます。

●代替要員確保に対する支援が求められている

育児休業時には代替要員を確保するケースが多いですが、専門性の高い職種ですと、これら要員が確保できずに社内で対応せざるを得ず、大きなしわ寄せが生じている場合もあります。

特にITなどの業界に多くみられるようですが、このような専門性が認められる職種については、行政が一時的に人材バンクとしての役割を果たしたり、要員確保について別途財政的支援を行うことなども考えられます。

●育児アドバイザーなどのニーズがある

一部では保育所や託児所などの不足が指摘されており、今後も重要な課題として対処していく必要があります。社内託児所に関しては、コストや規模などの問題もあり、対応可能な事業所も限られてしまいますが、新たな支援方策を検討していく余地があります。

一方で、育児アドバイザー的な人材に対するニーズも聞かれました。アンケート調査では女性であっても8割以上の事業所で育児休業が利用されていませんが、このように全く実績のない事業所で導入を進めるため、例えば経験を有するアドバイザーが、産休時などの業務の進め方、時間の使い方などを指導し、不安を薄めていくことなども、一つの方策として充分に考えられます。

●ワーク・ライフ・バランスの推進に向けた間接的な支援が求められている

企業がワーク・ライフ・バランスを推進する際には、各種制度を実際に導入する前に、どのようなものが好ましいのかといった制度設計や導入に向けた社内体制の整備などを行う必要があります。

このため、導入に向けた社内プロジェクトに対する各種指導などの支援や制度設計に関するコンサルフィーの補助、社内コンサルタントの育成支援などソフト面での支援も重要と考えられます。

●企業や利用者の立場からのPRが求められている

これら各種制度については、企業側において制度自体知らないといった意見が多く、利用者からしても育児休業期間中にどの程度の手当が支給されるのか、保険料の免除などその他の金銭的メリットがどの程度見込めるのかなど、あまりよく知られていないのが実情です。

このため、制度自体の拡充はもちろんですが、ホームページやパンフレット、セミナーなどを通じた制度自体のPRをさらに図ることが必要です。

また、利用者に対しては、例えば制度を利用した場合の給与と手当のシミュレーションなどを、主たる対象とされる年齢層（20歳～30歳台）に対して示していくことなど、より具体的なアピールが重要だと考えられます。

●今後は介護などの視点も重要である

ワーク・ライフ・バランスを考えていくと、介護といった視点も重要となります。特に、今後も進展する少子高齢化や増加が予想されている自宅介護などに対処するためには、仕事と介護との両立も念頭に置いておく必要があります。

このほかにも生活を構成する要素のうち、余暇活動や自己啓発なども重要性が高まっていくであろうことから、日常生活全般を見据えておくべきです。

1.3 「先進事例調査」のまとめ

●女性を含めた「人材」を活用した業務効率化の実現が望まれる

個別事業所の現状をみると、育児休業制度などは「導入しなければならない」制度として捉えられている嫌いがあるが、先進事例調査では業務効率化を図るために人材活用といった目的がまず先にあり、そのためにこれら制度を導入しています。

例えば、これまで埋もれていた女性の力を営業や設計業務などに活かしたり、優秀な人材を引き留めるために行われてきたものであり、コストありきの発想ではないことから、業務効率化と一体的に考えていくべきです。

●社風がもたらす波及効果は大きい

先進事例調査の対象とした2社は、社内のコミュニケーションにも相当程度配慮しています。これらの取組を一言で表現するなら、「社風」と表すことができますが、この社風がもたらす波及効果は、例えば社員定着率や採用活動などにも寄与していることから、ワーク・ライフ・バランスにとって欠かせない要素として捉えることもできます。

●新しい制度の導入だけにこだわらず、運用面を重視すること

新制度を導入することは、以降はその制度をしっかりと遵守していくことを意味するため、新たな財政的負担などを伴う場合に、慎重にならざるを得ないことは経営的にも理解できます。

特に中小企業では、大企業に比べて規模的にもコスト的にもできることが限られてきますが、先進事例調査でもみられたような家族をも巻き込んだパーティーの開催や出来高制による在宅勤務などは、個社別ニーズに合致しているかどうかは別として、そう難しいものではありません。

このように、これまで制度としては明記されていなくても各企業で行われてきたこと、例えば早退や各種一時金の支給など、ワーク・ライフ・バランスを制度面だけでなく、運用面で補えることも相当数あります。

●経営者や担当者のリーダーシップが重要である

先進事例調査では、キーマンとなる経営者や担当者がリーダーシップを發揮して、具体的な取組を実現させています。特に中小企業においては、制度よりも運用が重要となるケースが多いことから、その実現に向けて熱意や情熱を持つこと、あるいはそのような人材を適所に配置することが要となります。

2. 今後に向けて

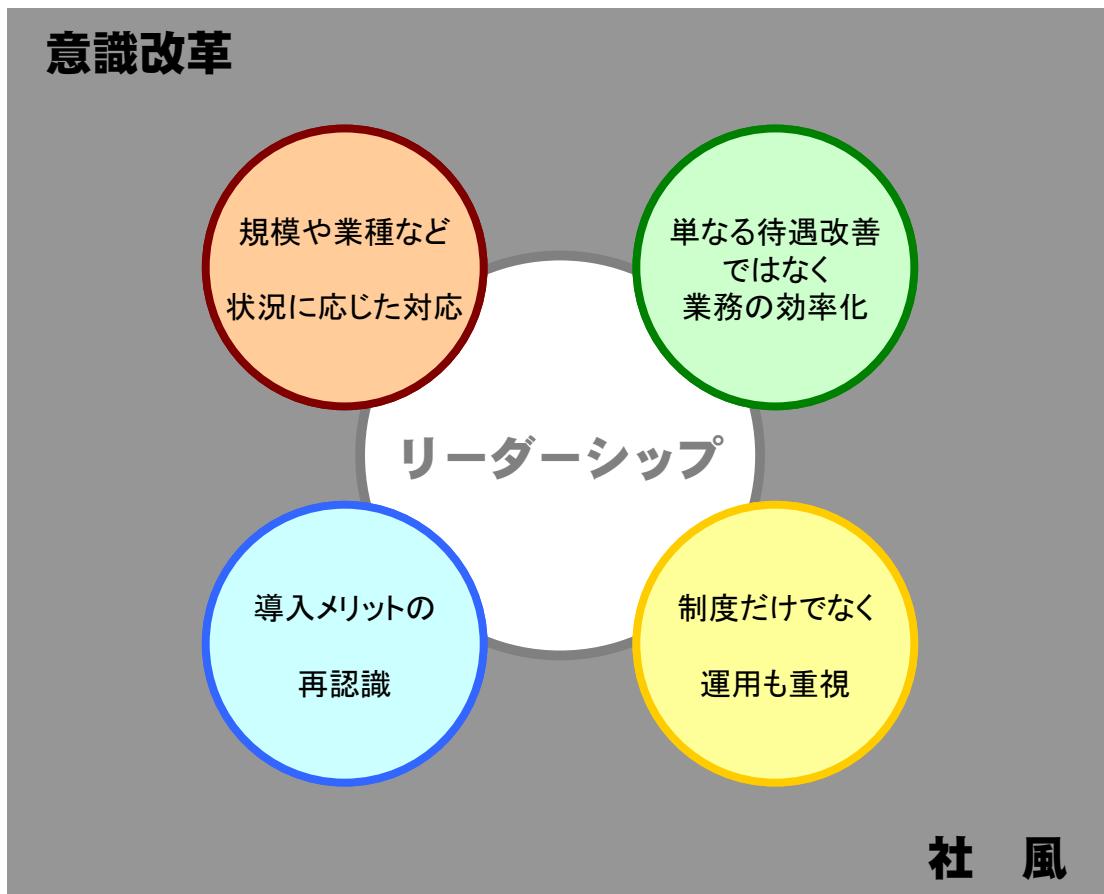
2.1 基本的な考え方

ここまでまとめから、特に中小企業などを念頭に置いたワーク・ライフ・バランスの推進を図るための基本となる重要な要素をまとめると、いくつかのキーワードで分類することができます。

- ①単なる待遇改善ではなく、業務効率化を図るための「手段」として捉える
- ②規模や業種、社員の男女比など、状況によって取り組むべき課題が異なることから、個別具体的の対応を考える
- ③特に中小企業においては、制度面だけではなく運用面も重視する
- ④コストなどのデメリットだけに固執せず、メリットもしっかりと再認識（再評価）する

これらの土台となるのが意識改革や社風であり、これら要素を動かすのがリーダーシップとなります。どの要素も欠かせないものですが、例えば業務効率化を目指すことによって得られるメリットも大きくなったり、状況に応じた対応を図るために運用面を重視せざるを得ないなど、不可分な関係にもあります。

ワーク・ライフ・バランスの推進に向けては、単に各種制度にこだわるだけでなく、このような認識をもって行っていくことが、まずは重要になります。



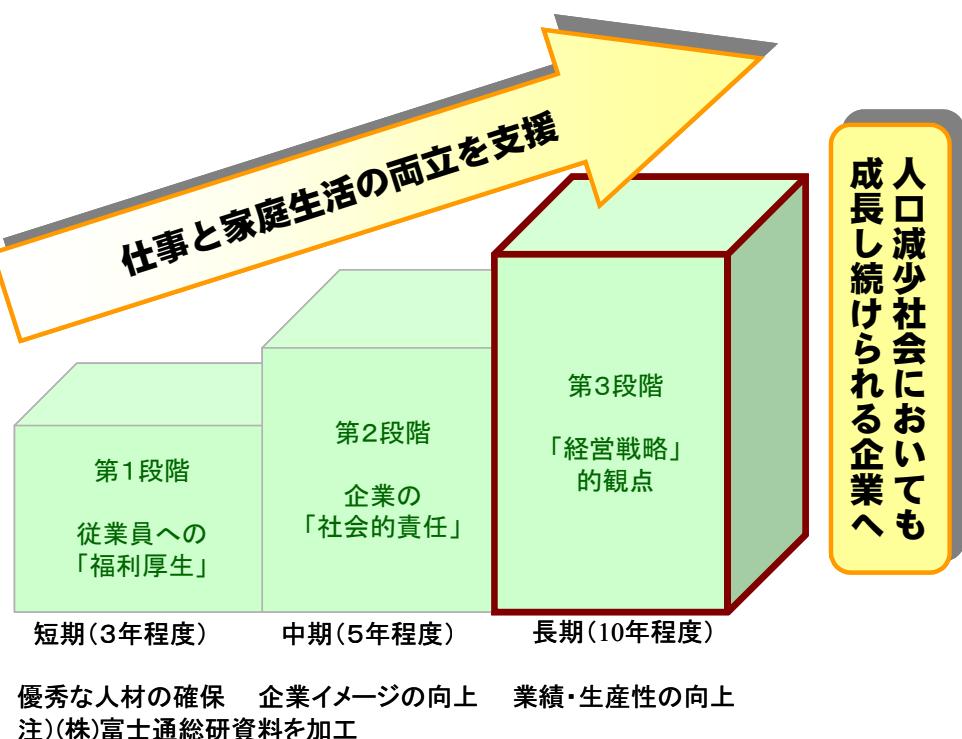
2.2 今後の方向性

ワーク・ライフ・バランスの推進は、一般的には下図のような展開方向がイメージされています。

第1段階は従業員の福利厚生を念頭に置いたもので、狙いとしては優秀な人材の確保があり、第2段階では企業の社会的責任に重点を置き、企業イメージの向上を目指しています。最後の第3段階は、経営戦略的観点からの取組で、生産性の向上を狙っています。

確かに労働力不足が深刻化してきている関東や中部では、人材確保が喫緊の課題となることから、福利厚生あるいは雇用コストとみなして第1段階に着手するだけの意味があります。

しかしながら、札幌圏ではそこまでの不足感には至っておらず、これまでの調査結果からも明らかなように、コスト増加に対する不安も非常に大きくなっています。このため、当初の段階から、業績・生産性の向上を視野に入れた取組が望まれます。



次に、今度は中小企業の視点からワーク・ライフ・バランスの推進を見てみると、2006年中小企業白書では「制度が整備されていたとしても必ずしも十分利用されているとは限らず、逆に制度は整備していないくとも、個々の従業員にケースバイケースで柔軟に対応している可能性がある」とされており、ここでも制度導入の有無だけではなく、実際の運用上の柔軟な対応が指摘されています。

さらにこの中小企業白書では、「中小企業は両立支援が遅れている」という通説は一面的な見方で誤りであるとの指摘もなされていますが、適している特長として次表の5点が挙げられています。

【「仕事と育児の両立」に関する中小企業の特長】

- ①アンケート調査では、企業規模が小さい企業において両立が「しやすい」と回答する割合が高い。
- ②女性社員が出産後、復職する割合が高い。
- ③育児で離職した女性の再就職先の受け皿となっている。
- ④両立支援に関する制度は整っていないが、柔軟に対応している。
- ⑤中小企業の女性従業員ほど子ど�数が多い。

出所) 中小企業庁「2006 年度版中小企業白書」

これら特長に関して、中小企業が仕事と育児を両立しやすい要因を分析すると、こちらも下表の通り 5 点に整理されています。

【中小企業で仕事と育児を両立しやすい要因】

- ①「能力」を評価しており、キャリアロスが少ない。
- ②役職の階層がフラットである。
- ③職住近接の職場環境に恵まれている。
- ④職場に子どもを連れてこられる雰囲気がある。
- ⑤女性活用をめぐる多様性がある。

出所) 中小企業庁「2006 年度版中小企業白書」

これら要因をそれぞれみていくと、①の能力評価に関しては、大企業と比べて人事評価者との長期的な人間関係があることから評価に大きな変化が少ないことに加え、転居を伴う異動が少ないなどの特徴が挙げられています。

②に関しては中小企業はおおむね組織がフラットであること、③に関しては大企業の従業員に比べれば通勤時間が短いこと、④に関しては中小企業には家族的な面が強く職育接近が図られていることなどが指摘されています。

そして、最後の⑤では、中小企業のなかには女性が従業員の大半を占める企業もあり、大企業と比べても多様性に富んでいることに加え、女性社員が多い職場ほど、仕事と育児が両立しやすい職場環境となっていると結論づけています。

このようにみていくと、中小企業においてもワーク・ライフ・バランスを推進していく余地が充分にあることがわかります。

また、ここで改めて育児期における両立支援策を整理してみると、独立行政法人労働政策研究・研修機構では、

- ①育児期には必要な場合はなるべく「休む、または労働時間を短くする、あるいは長くしない」性格なもの
- ②育児期であっても希望や必要に応じて「出産以前と同等かそれに近い時期、働くことを可能にする」性格のもの

の2つにわけて分類することができるとしています。

【育児期における両立支援勤務等措置の分類】

	休む、労働時間を短くする、長くしない		出産以前と同等かそれに近い労働時間
	休業・休暇	労働時間削減 ・上限設定	勤務の弾力化
両立支援 勤務措置 等	・育児休業 ・看護休暇 (有給休暇の活用)	・短時間勤務 ・所定外労働の免除	・フレックスタイム ・始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ ・在宅勤務

出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「労働政策研究報告書 育児期における在宅勤務の意義 (2006)」

この分類に、仕事と育児の両立に関する中小企業の特長と両立しやすい要因を当てはめると、フレックスタイムなど勤務の弾力化に関しては職住接近などの面から優位にあり、育児休業などについては、確かに代替要員確保などコストの問題はありますが、キャリアロスが少ないといった取得後の優位性は認められます。

このような比較を行うと、大企業に比べて導入が容易であると考えられる制度も多いことから、まずはこれらについて検討を行っていくことが、一つの方向性として望ましいと判断することができます。また、育児休業などについても、相対的に問題はコスト面にほぼ収斂されることから、雇用状況などの実態に応じて、どのようなメリットをどの程度見込むかによって判断することができます。

こうした考え方が糸口となれば、ワーク・ライフ・バランスの推進にとって望ましい方向へと進んでいくものと考えます。

例えば、コスト増については行政などの支援制度をうまく活用してデメリットとなる部分を減らし、各企業の特徴、特性を踏まえた制度の設計、導入を図ってメリットを極大化することにより、企業にとってワーク・ライフ・バランスの推進が経営的にも大きいことを証明していくことが、その普及拡大に大きく貢献していきます。

このように、各企業にしっかりとフィットする形でのワーク・ライフ・バランスの導入、推進を図っていくことが、望ましい方向性といえます。

なお、最後となりますが、ワーク・ライフ・バランスは何も育児関連に限ったものではありません。個別事業所の現状などでも聞かれたように、今後は介護などへの対応もさらに求められます。

これまででは、育児にしろ介護にしろ、実際問題として女性が中心との風潮がありました。このように女性が男性とも変わりなく仕事をこなしていく以上、男性も家庭生活に積極的に参画していかなければ、バランスは取れません。例えば、男性の育児休業取得を進めるためには意識改革が必要だとの意見が数多く聞かれましたが、女性、男性の別なく、企業ひいて

は社会全体でワーク・ライフ・バランスに対する感度をさらに高めていくことが、これからは必要となります。