

福岡市におけるワーク・ライフ・バランス推進支援施策に関する研究

岡田 允 *Makoto OKADA*
 (財) 福岡アジア都市研究所特別研究員

要旨：この小論は、市内企業・事業所におけるワーク・ライフ・バランス推進を支援することによって市民の就業と生活活動における活力を創出し、もって魅力度の高い都市社会を形成し、それを基盤として「クリエイティブ・クラス」（創造的職業人階層）の集積を図り、価値創造型の都市成長を実現しようという都市成長戦略を意図して、当研究所において実施した調査研究の一部である。

具体的には、福岡市内に所在する企業の経営者を対象としたワーク・ライフ・バランス推進に関するアンケート調査結果の分析を踏まえ、その推進を支援する行政施策として取り上げるべき課題を抽出し、提案した。

■キーワード：地方中枢都市、ワーク・ライフ・バランス、企業経営者の意識

1. ワーク・ライフ・バランス推進政策の考え方

1.1 佐藤・武石のワーク・ライフ・バランス概念

近年のワーク・ライフ・バランス推進（以下、WLB 推進と表示する）の進捗に伴って、多くの研究書や解説書が刊行されているが、WLB 概念を最も精密に定義しているのは、恐らく、佐藤博樹・武石恵美子「職場のワーク・ライフ・バランス」（2010年 日本経済新聞出版社刊）であろう。

両氏によると「社員がワーク・ライフ・バランス（WLB）を実現できている状態とは、『会社や上司から期待されている仕事あるいは自分自身が納得できる仕事ができ、なおかつ仕事以外でやりたいことや取り組まなくてはならないことにも取り組めること』…。」である。（同書 p14）したがって、「『会社や上司から期待されている仕事あるいは自分自身が納得できる仕事をしようとする、仕事以外でやりたいことや取り組まなくてはならないことができなくなる』が WLB が実現できていない状態であり、…」ワーク・ライフ・コン

フリクト（WLC）を起す要因になる。また、逆に、「『仕事以外のやりたいことや取り組まなくてはならないことをすると、会社や上司から求められている仕事あるいは自分自身が納得できる仕事ができなくなる』も WLC です。」そして、「仕事にやりがいがないなどのために、程ほどに働けばよいという考えの社員も WLB ができていないこととなります。」¹⁾としている。

そして、両氏によると、「企業の人材マネジメントにおいて WLB が重視されるようになってきたのは、社員が WLC に直面すると、仕事に意欲的に取り組むことが難しくなり、仕事の生産性や創造性が低下するため…。」²⁾であると言い、仕事の生産性や創造性が低下するのを防止する必要性があったからであると説明されている。

両氏の論理は、わが国の高度経済成長が終焉し、その間に形成された「妻は専業主婦、夫は家事・育児等に関わらず、仕事に専念できる」といういわば『ワーク・ワーク社員』（両氏による表現）が主流であった状況から、就業者の過半数が「共働

き」の状態になり、「時間制約」型の従業者が主流になったにも拘らず、依然として時間的に制約されないことを前提にした働き方の制度、すなわち『ワーク・ワーク社員』型の勤務形態が維持されていることから、ワーク・ライフ・コンフリクト（WLC）が多発し、仕事の生産性や創造性が低下してきたからである、と構成されている。

私たちも、そのような事態については同じ認識である。

しかし、単に、企業内だけではなく社会的にワーク・ライフ・バランス推進が叫ばれるようになったのには、異なった事情があり、WLBの意義も異なってくると考えている。

わが国の高度経済成長は、工業生産力の向上を主体とし、かつ、「妻は専業主婦、夫は家事・育児等に関わらず、仕事に専念できる」といういわば『ワーク・ワーク社員』型の勤務形態をベースとして達成され、その上で年功序列型職階および賃金制度を実現してきたと考えられる。しかし、世界的な生産力の向上および余剰資本の蓄積によって、先進工業国群にとっての新たな商品市場および投資市場が必要になり、徐々に途上国群に工業化（近代産業化）の波が波及していった。1970年代までは、「貧しい南はますます貧しくなり、豊かな北はますます豊かになる」と形容された南北問題状況が、1980年代になって東アジアの4つの虎（韓国、台湾、香港、シンガポール）の工業化と高度成長によって突破されたのを契機として、途上国群の工業化が本格的に開始され、世界規模での工業製品および投資市場が形作られた。さらに近年では、旧途上国群における工業化と高度経済成長によって資源・エネルギー需要が急速に拡大し、資源を保有する資源大国の発言力が強まっている。

このような世界経済構造の大きな変化の中で、わが国の工業も海外へ進出・移転し、国内的には「空洞化」しつつあるとともに、安価な途上国からの輸入品の流入によって、または、国際市場におけるそれらとの競争を余儀なくされることによって、国内諸産業はローコスト生産にシフトして

おり、かつてのような年功序列型職階および賃金制度を実現できなくなるとともに、賃金の伸び悩みの中で、妻がパートや派遣労働者として働かざるを得ず、「夫は家事・育児等に関わらず、仕事に専念できる」状況が失われたと考えられる。

もちろん、それは、この間のわが国産業の国際的生産性序列が、1980年代の世界のトップグループから20位前後へと下落しており、国際的な相対的生産力が大きく低下したためでもある。その上、世界的な競争の焦点は、価格の面から途上国に勝てない標準的工業技術から、先端技術の研究・開発競争に移っており、企業経営の中心課題も、海外市場の獲得のためにも、いかに創造的な商品を企画し、出荷できるかということにシフトしてきている。そのため、従業員の創造性（クリエイティビティ）を向上させ、発揮しやすい働かせ方（働き方）を、まさに「創造」していかなければならない時代に突入しているのだ、というのが私達の理解である。

1.2 WLB 推進を都市成長基盤の形成と捉える

このために、企業・事業所における働き方（働かせ方）を、ワーク・ライフ・コンフリクト（WLC）の多い、『ワーク・ワーク社員』型から変革し、仕事以外の生活活動を体験し、ネットワークを作り、多様な考え方に会い創造性を高める機会が多い『ワーク・ライフ』型にしていくことが必要なのである。

さらに、都市内にこのような『ワーク・ライフ』型の働き方を実現した企業・事業所が多ければ、すなわち、市民の一定の割合が『ワーク・ライフ』型の働き方をしていれば、より自由で、より活動的で、魅力的な都市（市民）社会が形成されることになり、いわゆる「クリエイティブ・クラス」（創造的職業人階層）を惹きつけ、あるいは育成し、「知識創造都市」として新しい成長基盤を獲得する可能性をより大きなものとすると考えられる。これが、私たちが、都市成長戦略としてWLB推進を位置づけた理由である。

したがって、WLB推進政策の本質は「働き方（働かせ方）」を再検討し、より合理的・効果的で、効

率的な「働き方」を追求し、換言すれば「仕事の質」および「経営の質」、「生活の質」の向上を図り、そのことを通じて仕事と生活が調和（ワーク・ライフ・バランス）するシステム・制度を創ろうという点にある。むしろ困難な経済状況であるからこそ、それを突破するために必要な政策なのであり、わが国の産業経済の歴史から見ても、知識産業主導の構造に移行しなければならない現在は、そのような変革が必然である段階にあるのではないかと、というのが私達の認識である。

1.3 大きな比重を占める企業経営者の意向

ところで、私達の福岡市におけるWLB推進支援施策のあり方に関する研究の1年目に行った実態の把握によって、育児・介護休業制度などWLB推進のための社内制度を整備した企業・事業所が、それに取組んだ「きっかけ」を見ると、表1のように、「法制化されたため」が最も多く、その威力の大きさが判る。2番目が「人材確保のため」であるが、これはむしろ「きっかけ」と言うよりもその

表1 WLB推進への取組んだ「きっかけ」(記述回答)

きっかけ	(単位：事業所)		合計
	就業規則化、運用あり企業	就業規則化、運用実績なし企業	
法制化されたため	16	41	57
人材確保の為	23	16	
経験者の雇用のため		1	
女性の出産対応のため		1	41
経営者の方針	1	3	
関連の研修会参加	1		
中小企業家同友会等での情報による	1		
電気工事協同組合の指導により取組んだ		1	
同業他社との歩調を合わせる為		1	
グループ企業内の指針統一		1	
社会的な要請を感じて	1	2	
時代の流れ社会の要請	1		13
社員からの要望		4	
育児休暇の初申請を契機に		1	
社員の出産を契機に		2	
保育料の補助		1	
有給休暇の改善へ取組んだ際		1	
直面してから	1		10
福岡市の制度に準じる	1		
子育て支援企業になったから		1	2
若年層社員のために規則化に取組む		1	
効率化への取り組みとして	1		
労働環境改善のため		1	
男女均等雇用には不可欠		1	
福利厚生の一環として	3	3	
地域との融和	1		11
回答件数	51	83	134
合計	55	124	179

資料：(財)福岡アジア都市研究所「福岡市内企業・事業所のWLB推進への取組実態と政策課題に関する研究(1)」

企業側の主要目的であり、その必要性が差し迫っていたことを示していよう。そして、3番目に「経営者の方針」あるいはその変化が「きっかけ」としてあげられている。恐らく「きっかけ」ではなく「決定要素」としては、経営者の意識（あるいはその変化）はさらに大きな比重を占めていると考えられる。

2. 企業経営者のWLB推進に対する意識実態

2.1 調査の概要

上記のような問題意識の下で、福岡市がWLB先進都市を目指すとした場合、どのような推進支援施策が必要になるかを明らかにするために、2年目の2010年度は、(1)市内企業経営者のWLB推進に関する意識調査、および、(2)市内企業・事業所男性従業員のWLB推進に関する意識ならびに普段の生活実態等に関するアンケート調査を実施した(2010年9月)が、以下では、WLB推進の大きな「決定要素」である企業経営者のWLB推進に関する意識調査の結果を取り上げる。

○調査対象と有効回答

福岡市内に本社機能を置く企業のうち、従業員数が多い上位500社を抽出し、郵送にて依頼、回収した。有効回答は表2に示すように99社、19.8%であった。

福岡市の事業所数は、従業員数5人以下の事業所が53.2%と半数を占めるなど、従業員数300人以下の中小企業の占める割合が大多数であるが、上記のような研究動機から、従業員規模上位を調査対象にした。結果は、「次世代育成支援対策推進法」が行動計画を作成し、実施することを義務として課している従業員301人以上、および2008年の同法の改正により、同じく義務化される101

表2 サンプル(有効回答)の従業員規模別属性

	(単位：所、人、%)				
	事業所数	事業所割合	サンプル数	サンプル割合	サンプル/事業所
1~99人	68,217	98.6	5	5.1	0.01
100~199人	544	0.8	25	25.3	4.60
200~299人	150	0.2	19	19.2	12.67
300人以上	144	0.2	50	50.5	34.72
総数	69,164	100.0	99	100.0	0.14

資料：総務省統計局「平成18年事業所・企業統計」、本研究のためのアンケート調査による。

人以上の企業が中心（95.0%）となった。

2.2 福岡市内企業経営者の WLB 推進に関する意識実態

(1) WLB 推進に対する企業経営者の意識～大多数が賛成～

表 3 のように、福岡市内の企業経営者は、WLB の推進について「賛成である」という回答が 51.5%、「どちらかという」と賛成であるが 40.4%、合わせると 91.9%が賛成している。「どちらかという」と賛成ではないは 4.0%、「反対である」は 0.0%、「わからない」が 3.0%となっている。

このうち、「どちらかという」と賛成できないという、賛成しない企業経営者の理由についてみると「仕事に打ち込むべき人や時期がありその妨げになるから」と「賃金コストが増えるから」がともに 27.3%、「勤勉さや勤労意欲の大切さを軽視することになるから」が 18.2%で、従業員の勤労

表 3 WLB 推進に対する意見（従業員規模別）

(単位：人、%)							合計
①賛成である	②どちらかという と賛成で	③どちらかという と賛成で	④反対である	判らない	回答なし		
1～99人	2	3	0	0	0	5	
	40.0	60.0	0.0	0.0	0.0	5.1	
100～199人	10	10	3		2	25	
	40.0	40.0	12.0	0.0	8.0	25.3	
200～299人	7	10			1	19	
	36.8	52.6	0.0	0.0	5.3	19.2	
300～499人	16	10	1			27	
	59.3	37.0	3.7	0.0	0.0	27.3	
500人以上	15	7				22	
	68.2	31.8	0.0	0.0	0.0	22.2	
不明	1					1	
総計	51	40	4		3	99	
	51.5	40.4	4.0	0.0	3.0	100.0	

注：上段は実数、下段は割合。ただし、各階層別の「合計」の割合は総数に対する割合。その他は、各「合数」に対する割合。
資料：本研究のためのアンケート調査による。

表 4 WLB 推進に賛成しない理由（3つ選択）

(単位：件、%)						総計
①会社がまわらなくなるから	②勤勉さや勤労意欲の大切さを軽視すること	③賃金等コスト負担がふえるから	④仕事に打ち込むべき人や時期があり、その妨	⑤その他		
1～99人						
100～199人	1	1	3	3	1	9
	11.1	11.1	33.3	33.3	11.1	81.8
200～299人						
300～499人		1			1	2
		50.0			50.0	18.2
500人以上						
不明						
総計	1	2	3	3	2	11
	9.1	18.2	27.3	27.3	18.2	100.0

注：上段は実数、下段は割合。ただし、各階層別の「合計」の割合は総数に対する割合。その他は、各「合数」に対する割合。
資料：本研究のためのアンケート調査による。

意欲に関わる理由が多い。

ここには、WLB＝「仕事(量)の軽減」と捉える「誤解」に基づいているように思われるが、この点については後述したい。

(2) WLB 推進に対する各種助成施策の認知度～不十分な認知～

WLB 推進のため、政府や自治体等では、主に中小企業を対象にして、WLB 推進責任者設置を支援するための助成金や育児・介護休業時の雇用安定等のための助成金、短時間正社員制度導入・定着支援のための助成金など種々の助成施策を準備しているが、それらについての企業経営者の認知度を見ると、表 5 の通りであった。

「知っている」は 24.2%と少ないが、「多少は知っている」では 43.4%となり、合わせて 67.6%、全体の 2/3 の企業経営者が程度はともかく助成施策を認知しているといえる。その他「あまり知らない」が 26.3%、「知らない」は 6.1%となっている。従業員数規模別でみると、500 人以上の企業経営者については「知っている」が 36.8%、「多少は知っている」が 45.5%であり、合わせると約 82%となり、認知度は高いといえるが、これは、法律で WLB の推進が義務づけられていることも影響していると思われる。

「あまり知らない」および「知らない」企業経営者は、1～99 人、100～199 人などでは 4 割を超えている。

表 5 WLB 推進助成施策に対する認知度（従業員数規模別）

(単位：人、%)					
	知っている	多少は知っている	あまり知らない	知らない	総計
1～99人		3	1	1	5
		60.0	20.0	20.0	100.0
100～199人	4	10	8	3	25
	16.0	40.0	32.0	12.0	100.0
200～299人	4	9	6		19
	21.1	47.4	31.6	0.0	100.0
300～499人	8	10	7	2	27
	29.6	37.0	25.9	7.4	100.0
500人以上	8	10	4		22
	36.4	45.5	18.2	0.0	100.0
不明		1			1
総計	24	43	26	6	99
	24.2	43.4	26.3	6.1	100.0

注：上段は実数、下段は割合。
資料：本研究のためのアンケート調査による。

表6 自社でのWLB推進に対する考え（従業員規模別）

(単位：人、%)

	既に対応している	経営戦略の一環として進める	進めたいが余裕がなくできない	世間に遅れないよう追い追い進める	法制化されているので進めざるを得ない	必要性が明確でなく、進めるつもりはない	その他	総計
1～99人	1 20.0	1 20.0	0.0	20.0	20.0	0.0	0.0	5 100.0
100～199人	11 44.0	6 24.0	1 4.0	5 20.0	2 8.0	0.0	0.0	25 100.0
200～299人	7 36.8	7 36.8	0.0	2 10.5	3 15.8	0.0	0.0	19 100.0
300～499人	13 48.1	8 29.6	2 7.4	2 7.4	1 3.7	1 3.7	0.0	27 100.0
500人以上	12 54.5	7 31.8	0.0	2 9.1	1 4.5	0.0	0.0	22 100.0
不明			1					1
総計	44 44.4	31 31.3	3 3.0	12 12.1	8 8.1	1 1.0	0 0.0	99 100.0

注：上段は実数、下段は割合。

資料：本研究のためのアンケート調査による。

(3) WLB 推進への取組意思～ほとんどが進める意思あり～

福岡市の企業経営者のWLB推進に取り組む意思(意欲)についてみると、表6の通りであった。現時点で既に取り組んでいる企業は44社、44.4%である。それを除く55社、55.6%について今後の取組意思(意欲)をみると、「従業員の効率的な働き方を引き出す経営戦略の一環として進めようと思う」への回答が56.4%(全体に対しては31.3%)であり、「世間に遅れないよう追い追い進める」が21.8%(同12.1%)、また、「法制化されているので進めざるを得ない」が14.5%(同6.1%)、合わせて92.7%(同49.5%)は、進めていくとしている。

一方、「進めたいが余裕がなくできない」は5.5%(同3.0%)、「必要性が明確ではなく、進めるつもりはない」は1.8%(同1.0%)と僅かである。

従業員数規模別に見ていくと、「既に対応している」企業の割合は従業員規模の大きさに比例して高くなっており、規模が大きい企業ほど整備状況は進んでいるといえる。

また、上記のように「世間に遅れないよう追い追い進める」、「法制化されているので進めざるを得ない」などやや消極的な企業は、合わせて20.2%となっているが、特に、従業員規模が1～99人(40.0%)、100～199人(26.0%)、200～299人(26.1%)では全体割合より高く、小規模企業ほど消極的であるといえる。

(4) WLB 推進上の問題・課題についての意識

WLB推進に当たっての問題や課題を、福岡市内の企業経営者がどのように認識しているかを見ると、表7の通りであった。

「特に問題・課題はない」は1.8%に過ぎず、企業経営者のほとんどが何らかの課題や問題を意識しているが、「長期休業や時短勤務が発生するので、効率的な業務遂行のため業務や組織の再編が必要になる」が37.3%で最も高く、次いで、「就業規則の改定などだけでなく、進める雰囲気作りが必要である」が27.2%、「社員の同意、協力を得ることが必要となる」が20.1%となっている。

その他、「参考になる先行他社の情報(情報交流)が必要である」、「行政の相談窓口や社外のアドバイザーなどが必要である」がそれぞれ4.7%、「導入には専門家の指導が必要になるので、その経費の支援が必要である」が1.2%となっている。

従業員規模階層別に見てみると、従業員数の規模が大きくなるに従い、「雰囲気づくり」の割合がやや高い。これは、表8のように、規模が大きい企業に多い、WLB推進に「既に取り組んでいる」企業で、「社員の同意や協力」(21.1%)「雰囲気作り」(28.2%)を課題に挙げる割合が相対的に高いことが影響している。他方、これから取組もうとする未対応企業の場合は、「業務や組織の再編成が必要になる」や「先行他社の情報が必要である」、「社外アドバイザーなどが必要である」などで相対的に高い回答率になっている。

表 7 WLB 推進上の問題・課題（従業員規模別）（2 つまで選択可）

(単位：件、%)

	特に問題・課題はない。	効率的な業務遂行のため業務や組織の再編が必要になる。	社員の同意、協力を得ることが必要になる。	就業規則の改定などだけでなく、進める雰囲気作りが必要である。	参考になる先行他社の情報(情報交流)が必要である。	行政の相談窓口や社外のアドバイザーなどが必要である。	専門家の指導が必要になるので、その経費の支援が必要である。	その他	総計
1～99人		3 42.9	1 14.3	1 14.3		1 14.3		1 14.3	7 100.0
100～199人	1 2.2	17 37.8	9 20.0	11 24.4	2 4.4	2 4.4		3 6.7	45 100.0
200～299人		14 42.4	6 18.2	9 27.3	1 3.0	2 6.1	1 3.0		33 100.0
300～499人	1 2.2	15 32.6	12 26.1	12 26.1	3 6.5	2 4.3		1 2.2	46 100.0
500人以上		14 37.8	6 16.2	13 35.1	2 5.4	1 2.7	1 2.7		37 100.0
不明	1								1
総計	3 1.8	63 37.3	34 20.1	46 27.2	8 4.7	8 4.7	2 1.2	5 3.0	169 100.0

注：上段は回答数、下段は割合。

資料：本研究のためのアンケート調査による。

表 8 WLB 推進上の問題・課題（対応別）（2 つまで選択可）

(単位：人、%)

	特に問題・課題はない	業務や組織の再編が必要になる	社員の同意、協力を得る必要がある	進める雰囲気作りが必要である	先行他社の情報が必要である	社外アドバイザーなどが必要である	経費支援が必要である	その他	総計
既対応企業	2	26	15	20	1	1	1	5	71
(割合)	2.8	36.6	21.1	28.2	1.4	1.4	1.4	7.0	100.0
未対応企業	1	37	19	26	7	7	1	0	98
(割合)	1.0	37.8	19.4	26.5	7.1	7.1	1.0	0.0	100.0
総計	3	63	34	46	8	8	2	5	169
(割合)	1.8	37.3	20.1	27.2	4.7	4.7	1.2	3.0	100.0

資料：本研究のためのアンケート調査による。

(5) WLB 推進の企業経営に対する効果に関する認識～概ね高い評価～

福岡市内の企業経営者が WLB 推進の企業経営に対する効果について、どのように認識しているのかを見ると、表 9 のように、①仕事の効率化や業務改善に役立つ、②生産性が向上する、③従業員の視野が広がる、④職能向上に効果があるの 4 項目を「業務効果」、⑤職場の一体感が生まれる、⑥職場への愛着や信頼が高まる、⑦ストレスが減るの 3 項目を「職場環境改善効果」、⑧定着率が向上する、⑨人材活用が進む、⑩優秀な人材確保が容易になるの 3 項目を「人材効果」としてくり、⑪企業イメージが高まるを加えた 11 項目について、「効果がある」および「職種によっては効果がある」という「プラス効果」を認める回答率を求めると、11 項目平均で 69.9%に達しており、WLB 推進の効果に対する認識は概ね高いといつてよい。

特に、⑧定着率が向上する (86.9%) など「人

材効果」に対するプラス回答率は 73.1%で最も高く、次いで、⑪企業イメージが高まるに対するプラス回答率が 78.8%、⑥職場の一体感が生まれる (73.7%) を含む「職場環境向上」効果に対するプラス回答率が 66.7%、①仕事への効率化や業務改善に役立つ (64.6%) を含む「業務効果」のプラス回答率は、最も低く 61.1%であった。これは、表 7、8 のように WLB 推進に当たった課題として「効率的な業務遂行のため業務や組織の再編が必要になる」という回答が既対応企業においても多く、まだ十分に対応されていない状況が想像されるが、このことと関係しているのではないかと考えられる。

さらに言えば、WLB 推進政策の本質は、上述のように「働き方 (働かせ方)」を再検討し、より合理的・効果的で、効率的な「働き方」を追求し、そのことを通じて仕事と生活が調和 (ワーク・ライフ・バランス) するシステム・制度を創ろうと

表 9 企業経営者から見た WLB 推進の効果と影響

(単位：人、%)

	効果がある	職種等によつては効果がある	ほとんど効果はない	判らない	回答なし	総計	プラス回答率
(1) 仕事の効率化や業務改善に役立つ	23	41	22	11	2	99	
	23.2	41.4	22.2	11.1	2.0	100.0	64.6
(2) 生産性が向上する	26	37	24	10	2	99	
	26.3	37.4	24.2	10.1	2.0	100.0	63.6
(3) 従業員の視野が広がる	35	28	18	16	2	99	
	35.4	28.3	18.2	16.2	2.0	100.0	63.6
(4) 職能向上に効果がある	23	29	25	20	2	99	
	23.2	29.3	25.3	20.2	2.0	100.0	52.5
業務上の効果	27.0	34.1	22.5	14.4	2.0	100.0	61.1
(6) 一体感が生まれる	30	43	11	14	1	99	
	30.3	43.4	11.1	14.1	1.0	100.0	73.7
(7) 愛着や信頼が高まる	36	27	18	17	1	99	
	36.4	27.3	18.2	17.2	1.0	100.0	63.6
(5) ストレスが減る	37	25	14	22	1	99	
	37.4	25.3	14.1	22.2	1.0	100.0	62.6
職場環境向上に関する効果	34.7	32.0	14.5	17.8	1.0	100.0	66.7
(8) 定着率が向上する	61	25	11	1	1	99	
	61.6	25.3	11.1	1.0	1.0	100.0	86.9
(9) 人材活用が進む	39	33	18	8	1	99	
	39.4	33.3	18.2	8.1	1.0	100.0	72.7
(10) 優秀な人材確保が容易になる	25	34	25	14	1	99	
	25.3	34.3	25.3	14.1	1.0	100.0	59.6
人材に関する効果	42.1	31.0	18.2	7.7	1.0	100.0	73.1
(11) イメージが高まる	59	19	12	8	1	99	
	59.6	19.2	12.1	8.1	1.0	100.0	78.8
総平均	40.8	29.1	16.8	12.0	1.3	100.0	69.9
	そう思う	多少そう思う	そうは思わない	判らない	回答なし	総計	マイナス回答率
(12) 業務マネジメントが難しくなる	27	54	12	5	1	99	
	27.3	54.5	12.1	5.1	1.0	100.0	81.8
(13) 人事マネジメントが難しくなる	31	46	18	3	1	99	
	31.3	46.5	18.2	3.0	1.0	100.0	77.8
(14) 経費がかかる	17	36	34	11	1	99	
	17.2	36.4	34.3	11.1	1.0	100.0	53.5
平均	25.3	45.8	21.5	6.4	1.0	100.0	71.0

資料：本研究のための「企業経営者のWLBに関する意識調査」による。

いう点にある。具体的には、WLB 推進は、無制限に仕事に時間を投入できるという暗黙の前提で行われている職場マネジメントを、「時間制約」のある『ワーク・ライフ』型社員が仕事に意欲的に取り組める職場とすることであると言い換えることも可能である。仕事に投入できる時間制約の中で仕事の付加価値を高める職場マネジメントへの転換のためには、たとえば、①企業経営幹部および管理職の WLB に対する正確な理解と取組み意思の統一、②人事評価の基準の「仕事総量」から「時間当たり仕事量」への変更、③無駄な、または必要性の低い仕事を削減する、④過剰品質を解消する、⑤長期的に PDCA サイクル（または TQM）の研修等によって従業員の能力を高めて仕事の生産性を高

める、などが必要になるだろうが、現実には、既対応企業においても、これらをはっきりと認識した上での取り組みとなっていないことを示唆していると考えられる。

(6) 推進を阻むマイナス影響の推測

他方、マイナスの影響として、⑫業務マネジメントが難しくなる、⑬人事マネジメントが難しくなる、⑭経費がかかる、の3項目について「そう思う」と「多少そう思う」のマイナス影響を認める回答率を見ると、⑫業務マネジメントが難しくなるが 81.8%、⑬人事マネジメントが難しくなるが 77.8%、⑭経費がかかるが 53.5%となっている。

ただし、既に対応している企業についてみると、11項目のプラス回答率はやや低く、3項目のマイ

ナス影響については、「そうは思わない」の回答率が相対的に高く、マイナス回答率が比較的低い。すなわち、既対応企業の場合は、プラス、マイナス両面で堅実な評価となっている。

そのマイナス影響の具体例は、15人の経営者から寄せられた「WLB推進の効果およびマイナス影響に関する記述回答」（表10）によって見ると、①要資格者などの代替要員の確保の困難性、②復帰後の人員余剰問題およびコストアップ、③時短によるシフト編成の困難性およびコストアップ、④人事管理業務の増加、などが挙げられている。これらは、いずれも業務および人事マネジメントに関わる問題・課題であり、企業がこれらをクリアするための対策を講じることに對する支援施策が決定的に重要である。

(7) 推進を阻むWLBに対する誤解

さらに、同アンケート調査の「WLB推進に關す

る自由記入欄」への16人による回答（表11）から得られる問題・課題を見ると、WLB推進政策に對する「誤解」があり、それにもと基づいた「反対」や「批判」となっている点が特徴的である。すなわち、<WLB推進＝仕事（勤勞）の制限>、あるいは、<WLB政策＝一括・一斉の生活重視への転換>などという「誤解」である。

このため、WLB推進政策について、①現在の經濟情勢と対立し、經營の悪化を招くとする意見、②労働の軽視、仕事への集中期間などの軽視であるという批判、③個人の自由を強調し過ぎ、社会が墮落するという批判、④制度や行政の指導による個人の自由の圧迫（押し付け）への反発、などが自由記入意見として述べられている。

しかし、これには、理由がないことではない。それは、政府の「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」が(1)就労による經濟的な

表10 WLB導入での効果やマイナス影響について（記述回答）

番号	記述回答	分類
①	以前より 当然の措置だと思っていたので、何もありません。	
②	弊社は女性が多い職場であり、特別な仕組みはありませんが、 皆、休業、休職については理解し受け止める風土があります。 これからも働きやすい職場づくりに励みたいと考えています。	職場環境が問題
③	制度を創設しても利用する社員がまだ少なく、職場によっては長期休暇の取得に難色を示す上司が相当いるようである。先輩が後輩に休むなという例もある。 制度を作るだけでなく、制度を利用することへの抵抗感を払拭することが重要である。	
④	勤務パターンや非常勤雇用が増加し、 活発になったがその分労務管理や管理スペースが増えた。	良くなったが、問題も
⑤	女性定着率が向上するのは良いが、 その分、女性の新卒者の採用に影響あり。	
⑥	ギリギリの人員で運営している組織では、 1人欠員となる影響が大きい。 1年間の休務は、 本人にとっても大きなブランクとなり、取り戻すことにかなりのパワーが必要となる。	
⑦	中小企業において、人員が1人減ったら、1人補充しないと会社が回っていかない。 ワークバランスの実行は、もし育休の場合一定期間のみの補充要員とかなるので難しい。	代替要因問題
⑧	育児休業の終了後、復帰する際に短時間勤務を希望する社員が多いが、 短時間であればシフト編成が出来ないため、余剰人員を抱えることとなりコストは増大する。	
⑨	看護師など法律で決められた人材が必要なため、人材の確保が必要だが、 人材不足で求人を出しても応募がない。	
⑩	代替要員の確保が難しい。	
⑪	人員数が制度で決められているため、 休業する者の補充が困難である。 また、ある程度の「余剰」人員が必要となる。	
⑫	当社は製造業で基本的には本制度については賛成である。しかし、短時間労働などを実施しようと思えば減少する労働時間を何らかの形で補充しなければならない。時間外勤務に對応すれば 残業の増加となり、人件費アップ、労働衛生上の問題が発生しかねない。 ひいては、競争力の低下を招くことになりかねない。有期雇用計画、外国人労働者の採用緩和など多様な働き方を提案し周知させることが必要と思われる。ワークライフバランスを定着させる為には、企業に一方的に強制することは良いことではない。多様な生き方を広めていかないと硬直した社会になるのではないかと、	
⑬	給付などが目的で辞める場合もある。産前、産後の社会保険料がムダになる。 休業に入ると代わりの人が必要になるので、復帰してきた時には、人があまる場合もある。 所定外労働の制限については、サービス残業という事実もある。	
⑭	なんでも国がやってくれるという考えは誤り。努力を怠った結果は必ず反映されるべき。平等の中の不平等であり、結果としてみんなが喜べるものにはなり得ないので は？ただ制度自体が悪いというのではなく、その導入主旨を良く利用することと、全体との調和が必要なのでは？	導入の仕方が問題
⑮	国の經濟対策なしに企業の努力だけではなかなか進まないのではないかと思います（特に中小零細企業など）	

資料：本研究のためのアンケート調査による。

表 11 WLB 推進に関する自由意見

番号	自由意見	分類
①	まだまだワークライフバランスの考え方が浸透していないと思う。仕事と家庭の両立はこれからの大きな課題であると思うので広くアピールして頂きたい。	肯定・推進期待
②	ワークライフバランスは“個人の生活の重視”と捉えられがちであるが、働き方を変え、会社の価値観を変え、個人の能力、視野、人脈を拡大することによって経済的に会社の生産性向上につながる戦略的な考え方であることを認知することが、企業における積極的な取組みにつながると思う。	
③	働いている女性にとっては大変ありがたいことと思いますが、1度会社を辞めてもすぐ新たに就ける優遇制度みたいなものがあつたら良いと思います。	
④	法律によって義務付けされていない時代があつたことすら知りませんでした。家庭の事情での長期休暇は以前からあり、給与不支給などで対応することもなく、復帰を待っておりました。	
⑤	今、事業主行動計画の策定の1つとしても、育児・介護休業法の改正は重要な分野となっている。今年、必ず改正しないといけない重要事項として作成しているが、なかなか内容が不明瞭な部分(あいまい)があり、完全改正には、至っていない。	計画策定の難しさ
⑥	弊社はかなり恵まれた条件で育児活動を推進しているが、それを利用する人たちの職場での気遣いや短時間で働くことへの理解活動が不可欠である、と感じている。	当人の配慮不足
⑦	多様な働き方に対応して評価、処遇をどう設計するか難しい課題の1つである。	推進の難しさ
⑧	我が国は社会的にまだ長期休暇の取得に後ろ向きである。シルバーウィーク導入など少しづつ変わりつつあるが、より多く働く＝一生懸命仕事をやっていると思われている現状が変わらない限り、ワークライフバランスの真の意味での浸透はまだ時間がかかるものと思料する。	
⑨	子育て時代にとっては是非取り組んでもらいたい施策なのですが、子育ての終わった60歳前後の経営陣がいる間は、表向きは「推進」しても、なかなか実りのあるものにならないと思います。(実際、奥様方が専業主婦の方ばかりなので)上層部の意識が変わらない限り、難しいと思います。	
⑩	推進実施できれば様々なプラスになる要素が出てくると思うが、当社の業務内容からすれば生産性、採算面など、なかなか実施するのは困難のように思われる。	経営環境との矛盾
⑪	常に人手不足の業界なので、真に満足な形で実践していくには障害が多いと予想されます。どちらかというかと賛成としましたが…。	
⑫	企業に法律以上の内容で社員の育児休業について援助を求められるが、同時に行政においても子育てしやすい、介護が容易になる環境整備を求めたい。	政策間バランス問題
⑬	競争ということを学校の教育が避けているうえ、社会の風潮も個人主義的であり、会社に入って全ての面で教育している現状の中で、個に重さを置いた制度ばかりでは、会社だけでなく国としても弱体化していくことは、現状をみれば解ることではないか？	政策への疑問
⑭	最近ワークライフバランスなどと言われていますが、経済状況が厳しいなか、もっと働いている労働者ばかり大事にしている傾向が強いと思います。労働者優遇ばかりでは、資源のない日本は競争に負けてしまいます。会社が成立できない様になっているのはおかしい事だと思えますが…。もっと皆働けることを考えてみては？	
⑮	職場に育児・介護が得をするという雰囲気がうまれそうな感じが心配である。	
⑯	大幅な財政赤字の中で、バラ色の施策先行が目立ちすぎる。全体の構造をどう描くのか、荒んだ現在社会が何故できたのか、本音で語り合い、反省しながら健全な社会の再構築が最優先と考える。バラ色の一部の施策からは助けあえる社会は生まれない。本質論議こそが待たれるのでは？	

資料：本研究のためのアンケート調査による。

自立が可能な社会、(2)健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会、(3)多様な働き方・生き方が選択できる社会の実現という3つの課題を総合してWLB社会としていることである。もちろん、それはめざすべき目標であり、WLB社会像を描いたものである。そのためには、例えば、年功的賃金制の是正や「同一労働価値の同一賃金原則」の確立、あるいは国際労働基準の批准、「ワーク・シェアリング」の導入などそれぞれの課題に沿ったもろもろの改善策が必要になるものであり、WLB推進政策は、基本的な政策ではあるが、その1つなのである。「宣言」が示す、めざすべき目標であるWLB社会と同一視されやすいこと、および、男女雇用機会均等政策や男女共同参画政策、子育て

支援政策など関連性が強く、オーバーラップする部分もある政策との関係性の不明確さなどが上記のような「誤解」を生じさせているのであろうと考えられる。

この点は、WLB推進政策を進めようとする側にも曖昧さが見られるようである。例えば、WLB環境が整備されていない中で、すなわち、家事・育児等生活活動を免除され、際限なく働ける男性従業者を暗黙の前提とした働き方が支配する中で、男女雇用機会均等政策や子育て支援政策などを追求していけば、結局は、いわゆる「マミー・トラック」(女性や母親が子育てしながら仕事を続けられる職域など)を固定化し、女性の職域やキャリアを限定してしまい、本旨に背くことにもなりかね

ないであろう。その意味で、WLB 推進は、これら関連政策のいわば基礎に位置づけられるべきなのであるが、政策推進の力点は少子化対応としての子育て支援に置かれている。

3. WLB 推進に向けた政策課題

3.1 3層ではなく4層の課題

WLB の推進に関する調査研究は、(独)労働政策研究・研修機構や大学等において数多く見られるようになってきている(巻末参考資料参照)。そして、その推進のためには3層における問題・課題のクリアが必要であることが、ほぼ共通して提起されている。

すなわち、WLB の推進を図るためには、「育児・介護休業法」をはじめとした諸法律に基づいた制度を導入する＝企業・事業所が従業員と合意し就業規則上に規定する(＝制度レベル) が必要である。

しかし、企業・事業所に、そうした仕組みや制度があったとしても、現実的にそれを使うことができるわけではない。それらの「運用」に当たっては、例えば、当人のポスト(職階、職務)や業務遂行の状況に関わる業務管理のあり方、さらには休暇や時短などに対応する人事のあり方や評価のあり方などが関わる。そして、それは休業や時短をとりやすい職場環境等に反映されていく。これらの条件も働き方の「選択」を左右する大きな要素であるからである。つまり、業務や人事マネジメント・システムなど周辺に関連するシステムも改善されていなければならない(＝関連施策および職場風土レベル)。

また、WLB とは基本的には個人の働き方、そして生き方の選択を可能な限り許容していくことであると言い換えることも可能であるが、その中には、「仕事オンリーの生活にコンフリクト(＝矛盾)を感じないので、特に、充実した私生活を持つ必要はない」という生き方・働き方の「選択」もあるであろう。特に、充実した私生活を持つ必要はない」と考える上司が、部下の「個人の働き方、そして生き方の選択を可能な限り許容していく」

ためには、従業員の選択を尊重する(しなければならぬ)という「価値観の共有」がなければならぬであろう。現実には、社会的規範とりわけ、古い性差意識や家族像などが個人の働き方、そして生き方の選択の幅を狭くしているのも事実であり、本研究のためのアンケート調査結果においてもその存在が見て取れる。このような社会的規範意識の「解きほぐし」も必要である(＝社会的規範意識レベル)。もちろん、この中には、上記のような WLB 推進に対する「誤解」の解消＝WLB 推進に対する正しい理解の促進も含まれよう。

しかし、私達は、上記の3層での対応では十分ではないと考える。前項で明らかになったように、①要資格者などの代替要員の確保の困難性や、②復帰後の人員余剰問題およびコストアップ、③時短によるシフト編成の困難性などが推進上の問題として挙げられているが、これらは、一企業・事業所内で解決することは容易ではない。例えば、補充等が難しい要資格者の求人・休職ネットワーク・サービスを提供するなど、都市(地域)社会のサービス提供機能の拡充が必要であろう。もちろん、子育て期や介護期の自宅ー施設ー職場の近接性を確保する上でも、住み替え用住宅の検索や提供、適切な入所施設情報等の提供など、都市(地域)社会として情報やサービスを提供する機能の拡充が望まれる。官・民での、これらの拡充・整備は、より住みやすい都市環境の形成そのものであることは言うまでもないであろう。(＝都市的サービス提供機能レベル)

3.2 4層の WLB 推進支援のための政策課題

以上、4つの層ごとに、WLB 推進支援のための政策課題を挙げると以下のように考えられる。

(1) 「制度導入レベル」の課題

- i. 「福岡市ワーク・ライフ・バランス宣言」に基づき、都市(成長)政策として先進的に WLB 推進することについて、福岡市内企業の各種(経済)団体の理解を得るとともに、協調関係を作り、101人以上という法定を上回る「事業主行動計画」策定を図る。
- ii. 「事業主行動計画」策定しようとする企業が、

既に策定し、推進している企業の実例を披露・聴聞する場、機会を作る（情報交流）。

- iii. 市内企業が WLB 推進「事業主行動計画」を策定する場合に、希望する企業には策定支援専門家（アドバイザー）経費について支援を行う。

(2) 「関連施策および職場風土レベル」の課題

- i. 身近な企業・事業所における先進的企業の業務および人事マネジメント改善事例をとりまとめ、紹介する。
- ii. 社会保険労務士協会や WLB 推進を目指す NPO または中小企業診断士グループなどのネットワークを形成するとともに、先行企業・事業所の事例調査（ケーススタディ）などを共有する場を設け、WLB 推進のアドバイザーとして育成を図る。
- iii. WLB 推進「事業主行動計画」策定と併せて、業務や人事マネジメントの改善を図るよう推奨するとともに、上記の WLB 推進のアドバイザーなどを利用する際の経費の一部補助を行う。
- iv. 要資格者などの代替要員の確保の難しさや復帰後の人員余剰問題、さらには時短によるシフト編成の難しさなど具体的な課題への対応例とともに、要資格者の短期求人・雇用への社会的な対応について研究し、結果を該当の事業所（病院など）に向けて報告する。

(3) WLB 推進政策の啓発推進（「社会的規範意識レベル」の課題）

- i. 学校教育の中で「仕事と生活の調和」の重要性を学習する機会を作る。
- ii. 理解のある企業等とタイアップ（共同コマニシャル）し、企業コマニシャルに WLB 推進の意義を含める。
- iii. WLB 推進に向けて取り組みを行っている市民グループ、職場グループ、地域グループ等のネットワークを形成し、その活動を支援する助成措置などを講ずる。
- iv. WLB 推進モデル市民を選考し、表彰などを行う。

- v. 関心のある人々をネットワークするソーシャル・メディアを利用して WLB 概念の発信を行う。

(4) 都市（地域）的サービス提供機能レベルの課題

- i. 要資格者などの代替要員の確保や復帰後の人員余剰問題等への対応として、要資格者およびその雇用事業所を対象とした情報・斡旋ネットワークの構築に奨励・支援を行う。
- ii. 子育て期や介護期の WLB をスムーズに行えるよう、住み替え用住宅の公共・民間での提供促進および情報提供ネットワークの構築支援を行う。
- iii. 子育て期や介護期の入所施設等の情報提供のためのネットワーク構築に奨励・支援を行う。
- iv. 企業経営者や従業者自らが「経営の質」の向上、「働き方の質」の向上を目指す取り組みも重要である。その 1 つの手段として、PDCA サイクルの導入・研修や TQM（トータル・クオリティ・マネジメント）研修組織の支援や研修機会の提供などを行い、普及を図る。

注釈

- 1) 佐藤博樹・武石恵美子「職場のワーク・ライフ・バランス」日本経済新聞出版社 2010 年 P14
- 2) 同 P15

参考文献

- (1) (独)労働政策研究・研修機構「仕事と家庭の両立支援に関する調査」2007 年
- (2) ニッセイ基礎研究所「両立支援と企業行政に関する研究会報告書」2005 年
- (3) 内閣府「企業における子育て支援とその導入効果に関する調査」2006 年
- (4) 内閣府経済社会研究所「ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究報告書」2009 年
- (5) 東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・アランス推進・研究プロジェクト「ワーク・ライフ・バランスの新しい課題」2011 年 7 月

- (6) こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立に関する調査研究」2008年
- (7) 佐藤博樹・武石恵美子「職場のワーク・ライフ・バランス」日本経済新聞出版社 2010年
- (8) 山本勲・松浦寿幸「ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか？」経済産業省経済産業研究所ディスカッション・ペーパー11-J-032
- (9) 松原光代「WLB施策が効果的に機能する人事管理：職場生産性への家協に関する国際比較」経済産業省経済産業研究所ディスカッション・ペーパー11-J-031
- (10) 小池裕子「ワーク・ライフ・バランス施策と生産性の関係」日本経営倫理学会誌第18号 2011年
- (11) (社)全国労働基準関係団体連合会「中小企業のためのワーク・ライフ・バランス」2010年