

2011 年度 (財)福岡アジア都市研究所 研究報告書

**福岡市内企業・事業所のワーク・ライフ・バランス／
働き方改善推進支援政策に関する研究(3)**

2012 年 3 月

(財)福岡アジア都市研究所

はしがき

この報告書は、当研究所が3年にわたり実施してきた福岡市内企業・事業所におけるワーク・ライフ・バランス推進の実態と支援政策に関する研究の3年目の研究を取りまとめたものである。

前年、2年目には、市内企業経営者および男性従業者に対するアンケート調査結果を踏まえ、ワーク・ライフ・バランス推進支援政策についての提案を行ったが、研究グループに、(1) アンケート調査ではわからない職場におけるワーク・ライフ・バランス推進の実像を掴み切っていないのではないか、(2) ワーク・ライフ・バランス推進に対する態度は、各人のワーク・ライフ・バランス推進政策についての捉え方に基づくが、その「理解」の幅が大きく、結果として、ワーク・ライフ・バランス推進政策に対する態度を（賛成、反対に）2分させている、逆に言えば、ワーク・ライフ・バランス推進政策の「曖昧さ」が、その「理解」、そして推進を阻む1つの要因になっているのではないか、という疑念が残った。

そこで、今回、いわば「フォローアップ研究」として、(1) 市内企業の人事担当者含む従業者にグループインタビューを実施し、職場におけるワーク・ライフ・バランス推進の実像を捉えること、具体的には、企業規模、形態に着目したグループと要高度資格者等職種に着目したグループを構成して実施した。(2) ワーク・ライフ・バランス推進政策は、本来、何を中心課題とすべきなのか、かつ、そのための推進力は何なのかを考察することを目標とした。

職場におけるワーク・ライフ・バランス推進の実像を捉えることについては、個々の実像に一定程度、迫ることはできたものの、グループインタビューという方法的な制約から、一般化に当っては慎重を期す必要があるだろう。

また、ワーク・ライフ・バランス推進政策の中心課題、力点を置くべきところについては、労働時間政策として考えるべきであり、その推進力として「働き方改善運動」等の推進が不可欠であるとし、そのための補足的な提案を行った。

今後の福岡市の都市政策推進の一助となれば幸いである。

最後に、インタビューにご協力いただいた方々をはじめ、調査過程でご協力をいただいた方々に心よりお礼申し上げる。

2012年3月

(財) 福岡アジア都市研究所

目 次

はしがき

第1章 研究の目標	1
1. 把握しにくい否定的意見	1
2. ワーク・ライフ・バランス推進に対する「理解」の難しさ	1
3. 2011年度研究の目標	4
第2章 ワーク・ライフ・バランス推進の職場での実態と課題	5
～2つのグループインタビュー結果の分析～	
I. 「企業規模・形態の異なる従業者グループ」にみる実態と課題	5
1. 目的および実施概要	5
2. グループインタビュー結果の分析	8
II. 「要高度資格従業者グループ」にみる実態と課題	16
1. グループインタビューの概要	16
2. グループインタビュー結果の分析	17
第3章 ワーク・ライフ・バランス推進支援政策の中心課題を探る	
1. ワーク・ライフ・バランス推進支援政策の概要	24
2. 少子化対策（人口政策）とワーク・ライフ・バランス推進	25
3. 男女雇用機会均等政策とワーク・ライフ・バランス推進	27
4. ワーク・ライフ・バランス推進支援政策の中心課題	29
5. 労働時間政策としてのワーク・ライフ・バランス推進支援政策の意義	30
第4章 ワーク・ライフ・バランス推進力としての「働き方改善」	
運動の提案	35
1. 欠かせない「働き方改善」	35
2. ワーク・ライフ・バランス推進支援のための追加提案	38
巻末資料	
1. グループインタビュー記録	40
(1) 「企業規模・形態の異なる従業者グループ」（概略）	40
(2) 「要高度資格従業者グループ」	49
2. 事前配布資料	57

福岡市内企業・事業所のワーク・ライフ・バランス／

働き方改善推進支援政策に関する研究(3)

第1章 研究の目標

1. 把握しにくい否定的意見

2010年度の研究において、私たちは福岡市内企業のうち従業員数の多い上位500社を対象に、経営者アンケート調査を実施した。結果は報告書「福岡市内企業・事業所のワーク・ライフ・バランス推進支援施策に関する研究(2)」に取りまとめているが、回答数99(回答率約20%)のうち、「ワーク・ライフ・バランス」推進に「反対」という回答はなく、「どちらかと言うと賛成できない」といった否定的な回答が4.0%あったに過ぎなかった。

一般的に言って、実態として企業における「ワーク・ライフ・バランス」推進が進んでいるとはいえない状況にある中で、回答中の否定的回答率が極めて低いということは、それらの回答はかなりのバイアスを持っていると考えるのが自然であろう。対象が従業員数の多い企業の経営者であるということはその1つの要因であろうが、それですべてが説明できるとは考えにくい。

この結果は、「ワーク・ライフ・バランス」推進に肯定的な意見をもつ経営者が回答を寄せ、否定的な意見をもつ経営者の多くが回答を寄せなかったためであると考えざるを得ないであろう。もちろん、「ワーク・ライフ・バランス」推進に否定的な考えの経営者が否定的な回答、あるいは「わからない」等を選択し、回答を寄せるという行動をとらなかったことには、それなりの理由があるものと考えられる。その1つは、私たちがアンケート調査票に記名欄を設けたことであろうと考えられる。もちろん、集計結果のみを使い、個々の名称は伏せることについては明記していたし、記名欄は空白のまま回答を寄せた方も少数ではあったが存在した。しかし、「ワーク・ライフ・バランス」推進に否定的であることが、調査者(私たち)に知られること自体を嫌った経営者が多かったのであらうと考えられる。その確かな理由は分らないが、いずれにしても、「ワーク・ライフ・バランス」推進に必ずしも賛成していない経営者の実態は、約80%の非回答の中に含まれてしまい捉えることには失敗したと考えなくてはならない。

2. ワーク・ライフ・バランス推進に対する「理解」の難しさ

有効回答の中には、「ワーク・ライフ・バランス推進による効果やマイナス影響」に関する記述回答を寄せたものが15件あった。それらは、表1-1のように、実現に向けての課題を指摘したものとなっている。

また、同時に実施した福岡市内企業・事業所の男性従業員に対するアンケート調査(734

回答)においても、81件の「ワーク・ライフ・バランス推進政策に関する自由意見」(記述回答)があった。そのうち、ワーク・ライフ・バランス推進についての意見を表1-2に掲げた。

表1-1の「ワーク・ライフ・バランス推進による効果やマイナス影響」に関する記述意見では、ワーク・ライフ・バランス推進によって、あるいは推進に当って、①代替要員の確保の難しさ、②休業者が出た場合のシフト編成の難しさ、③復帰後の余剰人員化の問題、④復帰に当っての当人のブランクの大きさ、⑤労務・人事管理業務の増加問題、などが指摘されている。

表1-2の市内男性従業員の「ワーク・ライフ・バランス推進についての自由意見」(記述回答)は、734の回答者の中の31件であるが、(1)ワーク・ライフ・バランス推進に期待する意見が13件であるのに対して、(2)ワーク・ライフ・バランス推進に否定的な意見が13件と同数であった。その内容は、強いてくれば、①ワーク・ライフ・バランス推進は過剰に個人の事情を尊重しすぎると「理解」し、したがって賛成できないという意見と、②

表1-1 ワーク・ライフ・バランス推進による効果やマイナス影響についての意見

番号	記述回答	区分
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どという例もある。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。	
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。	良くなったが、問題もある
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。時間外勤務で対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、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。	
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	国の経済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：(財)福岡アジア都市研究所「福岡市内企業・事業所のWLB推進支援施策に関する研究(2)」2011年

表 1-2 市内企業・事業所の男性従業員の WLB 推進についての自由意見

番号	記述回答	区分
1	「労働の美德」と「過剰な余暇」が混同されない様理解促進が進めば良いと考える。資源のない日本では、知的財産を含め、労働の価値が重要であり、おろそかに成らないよう留意してもらいたい。	WLBに賛成できない
2	あまり個人の意見ばかり尊重しなくてもよいと思う。	
3	国際競争力を考えた場合、過剰にワークライフバランスを推進すると、結果的に日本の国力が落ちるのではないかと。(ゆとり教育の様に)むしろ、定年後の暮しの安定がなければ趣味をするゆとりなどないはず。日本が今後、年金制度やその財源をどう維持していくかの議論の方が大切だと思います。	
4	働きすぎはもちろん良くないが、各家庭の考え方もあり、日本の古くからの美德習慣も大切にすべき。自分のやりたい事(仕事、趣味)のために子育てがおろそかになるのは本末転倒・夫婦別性は反対！	
5	母親は3才ぐらいまでといわず子育てに専念すべきだと思います。	
6	労働時間が長い家庭などに費やす時間が短い。生活は祖父、父、母、子供で一家として生活すれば若い夫婦はしっかり仕事に専念でき経済的にも豊かになれると思うのでそうするべきと感じます。年金も少なくともすむし、少子化に対応できるのでは？実現すれば、子ども手当などのムダな財源も必要なくなる！税金も減らせる。	
7	こうあるべきだと決めつけるのではなく、多様性を認めるべきだと思う。	
8	できるかぎり男女平等が良いと思います。	「決め付け」になり賛成できない
9	ワークバランスは家庭によって考え方も違うので人くりに出来ないと思う。特に質問については答えが出せない、賛成でも反対でもなく自由であると考え。そういう考えを受け入れる社会づくりをしてほしい。(自由にできる環境)ワークライフバランスは子供の成長過程ではまならないことを各個人が受け入れるのも必要。男女平等にはいらないのも現実で、法整備しても無理なことは多々あるのでは？	
10	人それぞれの価値観があってよい。ワークライフバランスも1つの価値観であるが、それ以上でそれ以下でもない。100%かでは価値観の押し付けにつながりやすくなる。	優先度が高くない
11	理想論が先行してみな一律さんたろうあめみたいのことを求めている様な気がします。それぞれのケースであって良いのではないと思う。全てを型にあてはめようとする雰囲気嫌です。	
12	次世代の人達の基盤を作ることは大切なことと思うが、現在の生活ができない若者もかなり多いように思う。先ず生活の基盤である就職(雇用)につけることが最も大切だと思う。	
13	就業者のワークライフバランスの推進より若者の就職問題を解決すべきだと思う。	WLB政策の捉え方に意義あり
1	今回のアンケートもそうであるが、WLB=育児(介護)というイメージが強すぎると感じる。例えば、独身男性、独身女性や若者の視点にたったWLBの推進というものをあつてよいのではなかろうか？	
2	質問には回答しましたが、ワーク・ライフ・バランスと男女共同参画の問題は、個人的には別物ではないかと思ます。(質問12)【理由】ワーク・ライフ・バランス→「男女間わず」個人の生活スタイルを改善する取組み。男女共同参画→女性の社会進出を促進する取組み。	
3	ワークライフバランスがとれている人は、仕事を熱心にやっていないような感じとなる点を改善するべきと思う。仕事の成果よりも仕事時間で評価している企業では、その風土を改善することがWLBをよくするために必要なことであると考えます。日本人の性質上、強制力の強いほうが必要ではないでしょうか。	
4	余暇、福利厚生、社会活動での色合いが大きく、生活者の視点を磨くためのいわゆるワークのためのライフ(インプット)であることの認識が浸透していない。また仕事の効率化の1つの手段であることの認識も薄いように感じる。	
5	雇用促進につながるよう、労働時間についての議論を深め、より社会的(家庭的)な環境作りで官公庁、大企業は、緊急の課題として積極的な取り組みを行い、社会全体に浸透させるべきと思う。時間外労働削減が単なるコスト削減や不払などに終わらないように。	WLB推進に期待する
1	仕事をするために生きているのではなく、自分の人生を楽しく生きるために仕事をするようにしています。どのような形であれ、どんどんワークライフバランスを進めていって欲しいと強く思います。	
2	子どもを持つ女性も外に出て働けるような仕組みを早急に整備するべき。外に出て仕事することにより、本人の幅広い知識習得(視野の広い人間になる)でき、人と接することにより人間形成にもプラス。これが子育てにも重要となると考えます。(逆に家のなかで子どもと留まることは視野をせまくし、精神的なストレスも多くなる恐れがあるのではないかと思います。)	
3	私は現在は独身で1人暮らしをしているが、結婚をし家庭をもった場合はとても大事なことだと思う。先行の見えない不況のなか、人員削減などによる、仕事量の増加があり、1人への負担も大きく、休日も仕事のことを考えたり仕事をしたりと、自分の時間がもてないときもある。家庭や自分の時間を大事にできるようになってもらいたい。	
4	次世代が夢を語れる社会作りを実現できるようお願いします。	
5	社会的に、理想と現実ギャップがあり、なかなか進まないのが実状と思われます。生活のレベルを高くという欲求を満たそうとすると、どうしても仕事を優先せざるおえません。	
6	民間の方は現実問題として、残業の拒否や顧客サービス低下は、困難です。出世はその人の生き方の問題ですが、現行の経済状況では、ワークライフバランスは単なる「かけ声」に終わってしまうと思います。「ワークシェアリング」の考え方を広めることも大事なのではないのでしょうか。	
7	アメリカ、ヨーロッパ、アジアなど旅行して感じなのですが、日本人は働きすぎで疲れています。工場でなければ、1日8時間を7時間に減えても良いと思います。また、自宅週2日程度働けるようになるように、経済的な面でも後押しするものへ改正が必要と思われます。妻や子どもそして一緒に働く人達がもっと幸せになって欲しいです。	
8	ただ、制度設計や法整備だけでは不十分。北欧モデルのように、仕事と家庭、地域社会への貢献を性差に関係なく行えるようにあるべき。父親不在の企業状況(ハードワーク)は問題あり。子育ては社会全体の取組み課題である。	
9	もう少し人間生活が豊かにおくれる社会でも良いと思います。	
10	言葉はよく耳にするが、社会一般的にはまだ浸透していないと思う。昔のように、仕事だけバリバリするような時代ではなくたつたにも関わらず、社会にはまだそのような風潮があるためだと思います。家庭や地域を中心とした世の中になることを切に願います。	
11	できるかぎり男女平等が良いと思います。	
12	WLB既婚者のみでないことを少しづつ伝えられるところから伝えて行きたいと考えています。	
13	仕事と生活の両立はとても賛成なことだと思います。どのように推進されていくのか興味があります。	

資料：(財)福岡アジア都市研究所「福岡市内企業・事業所の WLB 推進支援施策に関する研究(2)」P113～114 をアレンジした。

ワーク・ライフ・バランス推進が制度で画一的に推進しようとしていると「理解」し、そこが嫌だ=賛成できないという意見、また、③ワーク・ライフ・バランス推進は、出産・

育児あるいは女性従業者など既就業者対策であると「理解」し、もっと優先度の高い政策（＝若者の雇用促進）を進めるべきという意見、さらに④基本的には賛成であるが、ワーク・ライフ・バランス推進政策の内容（あるいは捉え方）に違和感があり、不満であるという意見が5件ほどあった。

この結果から指摘できるのは、ワーク・ライフ・バランス推進の内容・概念が、受け取り手によってかなり幅があり、それぞれの受け取り方によって、賛否が分かれるという部分が小さくないということである。

もちろん、これらは、回答者の単なる「誤解」なのではなく、現実の企業・事業所運営の中での「ワーク・ライフ・バランス」推進対策を反映しているものであることもまた事実であろう。

さらに、言えば、「ワーク・ライフ・バランス」推進を支援しようとする側においても類似政策との関連性など「曖昧さ」があると考えられる。

例えば、政府の「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」は、(1)就労による経済的な自立が可能な社会、(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「ワーク・ライフ・バランス」社会としている。もちろん、それはめざすべき目標であり、「ワーク・ライフ・バランス」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る。

「ワーク・ライフ・バランス」推進支援政策は、それらの推進をバック・アップする補助的な政策と位置づけられていると言え、どのような個別政策と組み合わせられて推進されるかで、その「姿」が異なるという特徴を持っていると考えられる。「ワーク・ライフ・バランス」推進支援政策は、具体的には、男女雇用均等政策や男女共同参画政策、子育て支援政策などとの関連で進められてきたと言えるが、個別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らうと考えられる。

3. 2011年度研究の目標

前年（2010年度）に、過去2年間の研究に基づく支援施策のあり方について提言をまとめたが、今回は、そのフォローアップ的な研究として、「ワーク・ライフ・バランス」推進の職場における実態の把握と、「ワーク・ライフ・バランス」推進を阻む、あるいは促進する諸要素を析出することを目標に、福岡市内企業・事業所の従業者のうち、従業者規模の異なる事業所従業者（5名）および要高度資格従業者（6名）に対するグループ・インタビューを実施した。併せて、その結果を踏まえながら、「ワーク・ライフ・バランス」推進支援政策の中心となるべき課題とその意義について、改めて論じることとした。

第2章 「ワーク・ライフ・バランス」推進の職場での実態と課題

～2つのグループインタビュー結果の分析～

I. 「企業規模・形態の異なる従業者グループ」にみる実態と課題

1. 目的および実施概要

(1)目的

2009 年度より 2 年間にわたって「都市政策としてのワーク・ライフ・バランス研究」のためにアンケートを中心に様々な調査を行ってきた。しかし、これまでの調査では、中小企業の経営者、従業者の真意が拾えなかったという反省点が残った。

今回は、これまでのアンケートで拾い上げられなかった、企業の様々な立場にある従業者の意見や考え方などを反映させたいと考えるとともに、そもそも「ワーク・ライフ・バランスの考え方」が正しく理解されているのか、また、「都市政策としてのワーク・ライフ・バランス」という、私たちの考えるワーク・ライフ・バランス推進支援のあり方が、実際の現場で受け入れられるものなのか、という疑問に接近するために、市内各企業の関係者から協力を得て、管理職や現場担当者などに対するグループインタビューを実施した。

そのうち「企業規模や経営形態が異なる従業者グループ」については、今年度より従業員規模が 101 人以上の企業は次世代育成計画の策定が義務付けられていることもあり、実際に企業のワーク・ライフ・バランスに対する考え方や取り組み方について、企業の規模の大小や企業形態で差があるのかどうか、実態を探ることを目的とした。

(2)実施概要

ア. 調査事項

- (ア) 職場において、企業の規模や従業員数の多い少ないは、「仕事と生活のあり方」に違いがでてくると思うかどうか。
- (イ) 性差や年代等による「仕事と生活のあり方」の違いについて、どう考えるか。
- (ウ) 企業風土等による「仕事と生活のあり方」の違いについて、どう考えるか。
- (エ) 私たちが考える「仕事と生活のあり方」(事前配布資料)について、どう考えるか。
- (オ) その他

イ. 実施時期

市内の企業の協力を経て、異なる規模、業種の企業従事者に依頼し、私たちが依頼したインタビューアーによるグループインタビューを実施。

- (ア) 日時：2012 年 2 月 6 日(月) 19:00～21:00
- (イ) 場所：(財)福岡アジア都市研究所 会議室
- (ウ) インタビューイー人数：5 名

ウ. インタビューイーの構成

福岡市内にある任意の企業の従業者。従業員数 100 人以下、若しくは 100 人超程度の、いわゆる中小企業から 3 名、300 人以上の企業から 2 名（うち比較対象として外資系企業 1 名）の計 5 名。

管理部門で、人事や勤務の管理をしている、若しくは現場部門で事業の実施などを行う人を取り混ぜた形となった。以下の通りである。

＜地場中小企業 取締役 夫婦子供なし 共働き 30 代後半 女性＞

＜地場中小企業 設計・現場監督技術者 夫婦子供 5 人 30 代前半 男性＞

＜地場中小企業 店長 夫婦子供なし 共働き 30 代前半 男性＞

＜地場大手企業 人事関係担当 夫婦子供 2 人 40 代半ば 男性＞

＜外資系大手グループ 人事関係担当 夫婦子供 4 人 40 代前半 男性＞

エ. グループインタビューの方法

インタビューイーには、グループインタビューの実施前に、私たちが考える「仕事と生活のあり方」をまとめた資料についての一読を依頼し、その上で、当日はインタビューアーが以下の調査事項を聞き取るための様々な質問を行い、各人からの職種・組織・業界・家庭・社会等の立場を踏まえた上で個人的な率直な考えや意見等を求め、回答を得る形とした。インタビュー会場は、関係者のみの入室とし、内容の公表や報告書への反映については、企業や氏名が特定されないような形で行った。

インタビュー結果の要約は表 2-1 のとおりである。

表 2-1 グループインタビュー（企業規模・形態の異なる従業員グループ）の要約

質 問	小規模企業：30 代女性	小規模企業：30 代男性	大規模企業：40 代男性	小規模企業：30 代男性	大規模企業（外資系）：40代男性
1. 目ごろの仕事時間と両立の状況	*役員なので残業扱いではないが、3～4時間。 *バランスは取れていないが、不満はない。	*1日2.5時間位の残業。 *妻がサポートで働いているが、育児を基本にしているの、なんとか両立できていると自分では思っている。	1.5～2時間位の残業。 *過去には全く両立できていなかったが、現在子どもが中・高生になり、手が動からないので、不満はない。	1日1.5時間位の残業。 *どちらかという、と両立できていない。余暇の時間が取れていない。	1日2時間位の残業。 *会社の経営が外資系になり、生活が重視されるため、だんだんバランスが取れるようになった。
2. 職場のWLB推進に対する雰囲気、両立推進のための行動例やその影響	*話しやすい。子連れ出勤もかまわない。 個人に裁量・責任を任せ、「やりがい」を持たせるという方針があり、建設業関連であるのにも拘らず、若い女性が多い半数を占める。 *寿退社は1人もおらず、出産後1人で、産休・育休からの復帰希望者がほとんどである。 *育休中は新卒アルバイトなどでフォローしている。	*話しやすい方であると思う。 しかし、中小企業であり、帰りづらい雰囲気もある。 *小さい職場ではあるが、しっかり制度化されている。ノー残業デー（毎月5の日）が決まっており、たいたい6割位が帰る。 *男性の育休も会社は認めるのではないかとと思う。	*雰囲気は職場によりけりである。忙しさだけではなく、職場トップの意識の違いも影響している。 帰りづらいというところもある。 *月4回「ノー残業デー」類似の取組がある。 *育児休業や時短勤務など「女性活用」対策として整備されてきた。年配上司も理解し、今では結婚してやめることはほとんどない。 *出産・育休は予め判るので、人事異動の時に移動対応をとる。 *男性育休も人事としてはOK。	*職場の雰囲気は良いが、制度が整っているかと言えは疑問である。 *女性が多いのだが、結婚・出産を機に退社する人がほとんどである。ただし、育児休業から復帰して副部長になった女性も出てきている。 *男性の育休については、とても発想できない。	*話しやすい環境にある。制度もしっかりしており、育休、時短だけでなく、有給休暇も5日間連続して年2回とるよう指導している。年のスタート時ある程度スケジュール化しておく。 *プライベートと仕事がマッチし、いい感じになっている。 *男性の育休はお金の問題。 *育休からの復帰従業員について、保育所入所の可否が判明する時期が遅く、対応に困っている。
3. 企業のWLBに対する考えや取組みおよび職場改善運動など	*社員は「働き甲斐」を感じ、意欲を持ってやっている。今はオーバーワークであるのは認めている。生活と仕事の時間に着目したいと思うが、意欲の方を重視している。	*代表がWLB推進に積極的であり、種々試みているが、社員がなかなか対応できなかった。というよりも取組むための環境ができていないと思う。	*育休や時短勤務など国の制度を上回って導入しており、費用対効果はもしかしたらあるのかもしれないが、わからない。しかし、経営としての（女性活用重視という）メッセージ効果は大きい。		*今年から新しい職場改善運動に取り組んでいる。ぼちぼち効果が出てくるだろうと思われる。 *有給休暇取得は2010年では1人3～4日であったが、2011年は1人13日となっている。2週間＝14日が目標である。

4. 事前配布資料に対する意見	*「働き方改善」し、WLBをよくしていかないといけない。	*私の会社のように従業員規模が小さいところでは、WLB推進は経営に直結する。経営が成り立たない可能性もあり、限界があるのかなと思う。	*結局、何を持ってワーク・ライフ・バランスというのか？問題であり、よくわからない。経営側も組合側からもWLBという言葉が出てこない。 *福岡市の将来について仕事と生活の両立の推進が重要というつながりが理解できなかった。 *企業は何のためにWLB推進をするのか。そんなに困っている感じでもないのでは。	*自分自身でよくしていこうと思いい、勤務内容を見直すことから始まると思う。 *家庭や地域のための時間を持つことで、伝統や文化的行事が維持される。	*日本人は働きすぎ。ある程度、所定労働時間の削減をしないといけないと思う。 *サービス業なので、他のいろいろなことを見て、学び、想像力を働かせないと生産性は上がってこない。
-----------------	-------------------------------------	---	--	--	--

注) WLBはワーク・ライフ・バランスの略

2. グループインタビュー結果の分析

インタビューの内容について、実際の発言や回答内容から知り得た結果について、企業の規模別に整理した。

(1) 残業時間について

勤務時間について、それぞれの回答より、一日当りの残業時間について割り出すと、小規模企業の従業員については、一人は2.5時間、一人は1.5時間と回答。他の一人については、役員であり残業扱いにならないものの、所定の勤務時間を3～4時間超過しているようであり、営業の形態より休日も電話対応などに追われているようである。1.5時間と割り出された人は、店舗の店長職にあり、勤務時間が日によって異なるなど一定ではなく、また不慮の事態には残業や出勤で対応するということで、一定ではないとのことである。

大規模企業の従業員では、一日当りの残業時間については1人が1.5時間～2時間程度、他の一人も2時間程度の残業という回答であった。また兩人とも持ち帰り残業はしないと回答。休日出勤についても一人は「他部署からの要請があれば出る。自分の業務で出勤することはない」とあり、他の一人も「休日勤務はほとんどしない」という回答である。

これらのことより、一日当りの残業時間は、1.5時間～2.5時間の間と時間の幅があるものの、企業規模の大小にかかわらず、常に所定の勤務時間より長く働いていることがわかった。

また、小規模企業の店長や役員となると、現場対応の理由で急に勤務時間が増えたり不安定になったりするようである。大規模企業の2人はたまたま人事担当者であることから、他部署への指導も行う立場でもあるため、1.5時間から2時間というのは自制的なものもある。

るのではないかとと思われる。

また、2人とも「業務の持ち帰りはない」という回答があったが、「情報管理上の問題」という回答もあったことから、必ずしも業務の多い少ないとの関連があるわけではないということが推測された。

(2)仕事と生活のバランスの現状について

仕事と生活の両立についての状況に対する回答については、小規模企業の従業員からは、一人が役員として、「会社の業態が一週間通して事務所・店舗のどこかが営業している」事への対応などに追われているが、「休日の午前中は外出用事を作る」「体を動かす」などで何とか忙しいなりにバランスを取ろうとしている、という回答があった。また、「若い頃は葛藤があり、バランスがとりにくかった」が「夫の理解もあり、今は楽になった」との回答があった。

また、一人は、「どちらかという両立できてない。余暇の時間がとれない」と回答。マネジメントの勉強会や同窓会など、スキルアップや人脈形成などの時間などに「時間がとれず自分の時間を犠牲にしている」ということである。

一人は、「なんとか両立できている」と回答しているが、それは、パートで働いている妻が「しっかりしている」「育児が基本」であるためのようである。その中で自分ができる範囲で育児をしているということである。

大規模企業の従業員からは、一人は「若い頃は会社の事情で特に休みも取れず仕事一辺倒だった」が「今は子も手がかからない」「自治会活動をしている」ということで「特に不満はない」ということであつた。

他の一人は、「だんだんバランスがとれてきた」と回答。以前は休めなかったが、経営者が外資系になり、休暇に抵抗がなくなってきた、との趣旨である。

したがって、仕事と生活のバランスについては、大規模企業の従業員の方がとれているようである。成長過程の中小企業については成長を重視している（せざるを得ない）ためバランスがとりづらいようである。また、現場管理などは顧客や現場の状況で調整せざるを得ず、バランスがとりにくいようである。

(3)職場でのワーク・ライフ・バランス推進状況について

①職場でのワーク・ライフ・バランス推進に対する雰囲気

職場でのワーク・ライフ・バランス推進に対する雰囲気などについて知るため、「職場内でワーク・ライフ・バランスや、個人の生活状況について話題にしやすいかどうか」という質問を行ったが、それに対しては、小規模企業の従業員からは、3名とも「話はしやすい」との回答であつた。一人は「職場では子の用事などをオープンにしてお互い助けあう雰囲気」であり、「職場は職員に自己責任を持たせている」ので「自分の担当する仕事の状況によっては子連れでもかまわない」ということである。「職員に自己責任を持たせる」のは「やりがいを持たせるため」であるが、その職務遂行のため、お互いにフォローしあうような形に見受けられる。

一人は「子どもの職場参観日がある」、「有休は会社から取るようにいわれている」、「中小企業であるが、休業制度はしっかりしている」と言い、この制度を利用してPTAの行事に出席するなどの対応がとれるという回答があった。また「ノー残業デーなども制度として決まっており、6割ぐらいの人が取得している」と言い、会社としてワーク・ライフ・バランス推進をしている様子が見受けられた。

ただし、「もちろん、帰りづらい雰囲気がある」「ノー残業デーで帰れない人もいる」という内容の回答も合わせてあった。

一人は、「店によりけりであるが、パートが多いので放っておいても家庭の話がでる」ため、どの店でも話しやすいと回答。また、本部でも子どもの職場参観日があり、ワーク・ライフ・バランス推進をしているとのことであるが、「有休の制度に関しては整っているかどうかといえば疑問」という回答であった。フレックスやノー残業なども、制度的にはシフト変更で対応可能であるが、少人数であり、現実的には困難だということである。

大規模企業の従業員からは、一人は、「自分の属するグループは比較的話しやすい」というものの、「会社全体では職場、所属によりけり」ということである。「営業事業所においても、その日の最終退社時間に1～2時間の違いがあることから、所属毎の忙しさの差もあるが、責任者の意識の違いも大きい。また有給休暇についても切り出しやすい職場とそうでない職場がある」といった回答であり、また、月4回、ノー残業デー類似の取り組みもあり、概ね取得しているとのことである。

他の一人は、「話しやすい環境にある」と回答。「もともと会社の制度がしっかりしており、産休・育休や育児時短もある」ということである。また、「有給休暇も連続して5日間、年2回取得を、年のスタートの時に時期を報告させ、チェックすることで取りやすくなっている」ということであった。また、「自分が子どもが多いので、子どもの事に関していっとういった手続きが必要かがわかる」という面など、私生活の経験が仕事に生かせるようであり、「外資系だから多少厳しいことも言わないといけない部分があるが、雰囲氣的には話しやすい」のことである。

②企業のワーク・ライフ・バランス推進に対する考えや取り組みについて

実際にその企業がどのような取り組みをしているかどうか、例えば育児休業などの制度や事例などによって職場に生じたさまざまな効果や影響について聞いてみた。

小規模企業の従業員からは、一人は「当社では（いわゆる）寿退社の事例はなく、産休からの復職事例が2人あり、現在産休中の人も復職を希望している。出産離職は一人のみ」と回答し、「今後は復職職員の活躍状況が課題」と回答。また、「他の社員への影響はある」とし「一店舗当り3、4人の内の一名の長期休業は負担があるが、その都度バイトや新卒者で対応するシステムをとる」とし、「何らかのフォローはできている」と回答した。同社社長も「女性が活躍すべきだという考え方がある」という考えを持っているとのことである。

一人は、会社トップが非常にワーク・ライフ・バランスの推進に意欲的ということで、

サマertime導入や定時退社指導などの試みがあったが、「社員がなかなか対応できなかった」と回答した。理由として「取り組むための環境が整ってないのでは」ということである。育児休暇については、自分の職場での事例は体験してないとのことであるが、会社が積極的であるため、男性の育児休業については「最終的には会社はいいというのではないかと思う」ということであった。

他の一人は「職場に女性が多いがほとんどが結婚出産で退職する。一方、制度を利用して、復帰後副部長になった女性職員もいる。」ということである。また、「妻と同じ会社で共働きを続けるつもりなので制度は利用したい」と回答したが、男性の育児休業については、「発想がいかない」で、まだ職場の状況がその段階ではないとし、「自分が育児休業を取得するのは制度と職場の雰囲気の両方により厳しい」ということであった。

大規模企業の従業員については、一人から、「今は育児休業は当たり前のような感じ」と回答があった。ただし、ワーク・ライフ・バランスの推進と言うより、「一昔前は結婚退社が一般的で育児休暇は制度ができてても利用されなかった」が、その後会社のトップが女性の登用を打ち出し、推進することで、時短制度の導入後には取得が一般的になった」ということである。時短制度も当初は取得しても残業するなどの事例があったが、現在では組織に浸透しているとのこと。育児休業の取得は予めわかるので、人事異動で対応するという。男性の育児休業については「制度はあるが、事例はない」。人事関係者としては推進したいが、無給であることや、実際の職場などの問題もあり、取得事例はないとのことである。

効果については、経営上のメッセージ効果はあったが、退職職員の補充に新たに雇用するパートタイマーなどの育成費などを考えると「費用対効果はもしかしたらあるのかもしれない」が、「正直わからない」とのことである。

他の一人からは育児休業が利用されているのが通常化した様子が伺え、「産休を3回とった職員が正社員でいる。産休2回目の職員も出てきている」という回答があり、復帰の状況については特に人員補充ではなく、仕事で調整したようである。男性の育児休業については、自身の取得を検討したが無給であることがネックになったとのことである。担当者としては「取得者を出したいなと思う」とのことである。

また、「今年から新しく職場改善運動を始めた。ぼちぼち効果がでてくるのでは」という発言もあり、生産性の向上のために始めた、ということである。外資系であることで、教育システムが充実し、業務に組み込まれているようである。

また、有給休暇の取得推進について、2010年には一人3～4日であったが2011年には一人13日取得している状況で、今年度は一人14日が目標であり、上司が推進している様子が伺える発言もあった。

総じて、有給休暇の取得については大規模企業は制度として整備・推進をしているようであるが、特に外資系となると、会社の方針で取得させようとしており、トップの強い影響力と推進するだけの環境整備の充実が伺える。

小規模企業の中でも、トップがワーク・ライフ・バランスの推進に意欲的であり、制度も整っている会社もあるが、人員が少ないため、実際の現場での受け入れが困難であったという例が見られたことから、ワーク・ライフ・バランスの推進は、制度の整備はトップの意向があれば企業の規模を問わず推進が可能であるが、実際の現場での推進については、小規模企業では少人数の壁があり、なかなか推進が難しいということが伺える。

なお、男性の育児などによる長期休業の事例が実際に見られないのは、無給になるという家庭での問題だけでなく、職場で働き盛りの男性が1名欠ける、という状態の負荷が圧倒的に多いためだろうか。

(4)その他

育児休暇の復帰に際した発言のなかで、大規模企業の従業員の2人から、保育所の入所可否の判明時期が年度末ぎりぎりであり、4月の職場異動を決めるタイミングに合わず対応に困っているという発言があった。「4月に復帰できるかどうか、2月末や3月でないといけないので、調整が難しい」「一気に5人、10人戻ってこられると社内に部署がたくさんあるとはいえ、しんどい」「先走って本人と話し合っただけで復帰を決めても、入所できなかったら復帰ができず異動全体がおかしくなる」とのことである。規定などの運用で凌いでいるようである。

こういった問題では、小規模企業の従業員からは「(計画通りに復帰できるよう、)無認可保育所への入所を決断してもらった」という発言があった。

また、介護について、大規模企業の2人が年齢的に両親の介護の可能性がありそうだといい、その対応について訊ねてみた。

一人は「当然長男としてはやらなければいけないと思っているし、できそう」であるが、「両親がどちらか一人になってからでいいと親も言っている」という回答であり、他の一人も「具体的なイメージはわいてこない」ということであった。しかし、現在はワーク・ライフ・バランスでは子ども(育児)が話題となっているが、いずれ介護に逆転する可能性があり、自分にも降りかかってくるだろうと予測した発言があった。

(5)「より賢く働き、高い生産性をあげる」「働き方の改善」という考え方について

今回のグループインタビューに際し、私たちはある程度上記の考え方をまとめた資料(巻末参考資料参照)を作成し、それを事前に対象者に配布して一読していただいた。それを踏まえて、資料や考え方そのものへの意見、また自分の職場での実現性などを聞いた。

小規模企業の従業員からの意見は、一人は「働き方改善を行わなければいけない」という回答があり、考え方には賛同の意があった。しかし「弊社は働き過ぎ、今はオーバーワークであるのは認めている」、「いずれ制度を整備し社員を(制度で)保護しないといけないと思っている」としながらも「社員は職種を問わず責任をもち、働きがいを感じて意欲を持って頑張っている」、「今ががんばらないといけない時期だ。生活と仕事の時間に着目したいと思うが、今は生きがいが働きがいなのかということを重要視している」という発言であった。

一人は、賛同し、会社がワーク・ライフ・バランスの推進に強い意欲をもっていてありがたいとしながらも、「小規模で売り上げも少ない企業では、経営と直結し、成り立たなくなる可能性があるかもしれない」、「一企業だけでは難しい。人数が少ないと、取り組みに限度があると思う」という発言であった。

一人は、「改善しようと思う事が大切で、勤務労働内容を見直すことから始めると思う」と発言。「日本人は働き過ぎ、もう少し家庭生活を理解するべきではないか」といい、家庭や地域のための時間を持つことで伝統や文化的行事を守ることが、(自社の)経営上でも重要である旨の発言であった。

大規模企業の従業員からは、一人が賛成であり、「サービス業であり、他のいろんなところを見ないと創造性と生産性は上がってこない」「日本人は働き過ぎ。ある程度、所定労働時間の削減をしないといけないと思う」と発言した。さらに「国が仕掛けていかないと、企業単体だけの推進では難しい」という意見が出された。

他の一人からは「何を持ってワーク・ライフ・バランスというのが問題なのかよくわからない」という意見が出された。「ワーク・ライフ・バランスの本来の意義は、残業削減や有休取得させることではないと思う。職場でも経営側も組合側もワーク・ライフ・バランスの推進についての切実な要望はない」ということであり、「福岡市の将来について仕事と生活の両立推進が大切、というつながり方が理解できない」、「一企業が何のために働き方の改善をするのか」といった発言であり、「両立できるならした方がいいが、そんなに困っている感じではない。問題意識がそんなにないのが現状だ」ということであった。

これらのことから、私たちの考え方や、「働き方の改善について」の意見、また自分の職場での実現性などについては、小規模企業の従業員からは、全面的に賛同というより、改善は必要であるという問題意識をもっているものの、現実には経営の問題もあり、対応はなかなか困難である、というように読みとれる。大規模企業の従業員からは、どちらかというと女性活用という形で育児期対策に取り組まれていることから、現在の育児期主体のワーク・ライフ・バランス推進については、問題意識が弱いように見受けられる。一方、外資系の企業については、「所定労働時間の削減」など積極的な意見であった。

(6)考察

今までの分析結果を踏まえ、仕事と生活のあり方について、調査項目ごとに考察した。

①企業の規模や従業員数の多寡は、ワーク・ライフ・バランス推進に差異を生み出すかどうか。

企業の代表者の考えがワーク・ライフ・バランスの推進に積極的であれば、育児休暇などの長期休暇での制度整備に関しては、あまり差がないようである。ただし、実際の対応については、代替要員の配置が容易でない、といった点により、小規模企業は少人数の壁があるなど、対応が難しくなってくるようである。また、小規模企業ではワーク・ライフ・バランスのための環境整備が追いついていない状況も見られた。

今回のグループインタビューにおいては、その点が判明した。

②性差や年代等による「仕事と生活のあり方」の違いについて、どう考えるか。

今回のグループインタビューの内容からは、企業規模の大小にかかわらず、通常時の働き方に男女の差はあまり見受けられなかったように思われる。

しかしながら大規模企業においては、女性の育児休業は「当たり前」になりつつあるも、企業規模の大小に関わらず男性については実際取得できるような状況ではないようである。大規模企業では制度としては整備されているが、実際では当人の職場での立場などの状況や、収入源（給料）などの問題で取得が困難なようである。

年代での違いは、このインタビューでは、たまたま3人が40代前後であり、3人とも共通して「若い頃は仕事一辺倒であったが、今は不満がない」と言っているが、その背景は、大規模企業（2名）では、①10年前、20年前に比してワーク・ライフ・バランスの推進などにより会社に変化したことや、②特に外資系の人には会社の強い方針があり、「生活」への比重が高くなったこともあげられるが、企業規模の大小に関わらず、③同じ会社で経験を積み、状況に応じて現実にそれなりにうまく対応していくようになったこともあるのではないかと。また、④一人は該当しないものの、子育て期が過ぎて、介護期はまだで、ちょうど家事・育児等に時間がかからなくなっているから、という理由も大きいのではないかと。そうした面を含め、年代に弱干差があるように見受けられた。

小規模企業の人では、「若い頃に葛藤があったが、今は不満がない。それなりにバランスをとろうとしている」と言っており、この発言からも年代についても差があると推察される。

また、介護の問題については、今回の対象者がまだ現実的な問題に直面していなかったが、年上の2人についてはこの問題を意識しており、「育児がワーク・ライフ・バランスの話題の中心だが、今後介護に変わる可能性がある」ということも示唆している。しかし、今回のインタビューについて、企業としての取り組みに関する事例や制度の話までは聞けなかった。今後の問題であろう。

③企業風土等による「仕事と生活のあり方」の違いについてどう考えるか。

企業規模の大小を問わず、企業の代表者の考え方がワーク・ライフ・バランスの推進に大きく影響しているようである。また、特に制度が必ず整備されているとはいえない小規模企業の職場については、ワーク・ライフ・バランスに関連するような生活状況の話しやすさが、職場の従業員、社員の状況を日頃から把握でき、それによっていろんな状況に対応でき、互いに助け合いという形でいわば家族的な雰囲気の中でワーク・ライフ・バランスの推進が行われているようである。

逆に、大規模企業になると、制度や推進のための取組は会社の制度となっており、「当たり前」という「感覚」が醸成しつつあるようである。特筆すべきは、大規模企業のうち、外資系企業の従業員から発言があった、職場改善や従業員の教育を行い、会社として休暇や生活重視を実現させていっている、その雰囲気である。トップが長期休

暇を積極的に取得し、自身の仕事に大きく反映させている姿を「見習いたい」という発言もあり、そのことが伺える。

④私たちが考える「仕事と生活のあり方」についてどう考えるか。

私たちが考える「都市戦略としてのワーク・ライフ・バランス推進」の理念については、5人のうち4人に賛同されたようである。ただ、現実的な対応については困難であり、企業努力だけではどうしようもない部分があるという意見が多かった。

しかしながら、ワーク・ライフ・バランス推進についての重要性は濃淡あれど全員が感じているようであるものの、企業戦略としてよりも、労務管理的な要素、女性活用の要素が強いようであり、そういった背景もあるのだろうか、ワーク・ライフ・バランス推進や、福岡市の都市政策としての推進というものに理解できない、意義がわからないという意見もあった。

Ⅱ. 「要高度資格従業者グループ」にみる実態と課題

1. グループインタビューの概要

ここでは、高度資格を要する職業・業務の従業者を対象に、ワーク・ライフ・バランスの実態、研究スタッフが示す資料（＝ワーク・ライフ・バランスの考え方）への意見、資格保有とワーク・ライフ・バランスの関係についてグループインタビューを行うこととした。その概要は、以下の表 2-2 のとおりである。

表 2-2 グループインタビュー（要高度資格従業者グループ）および対象者の概要

期日・場所	■ 2012 年 2 月 8 日（水）18:30～20:40 の約 2 時間強で実施。 ■ 財団法人福岡アジア都市研究所 会議室にて実施。
実施形式	■ 福岡市内の企業・事業所で、高度資格（ここでは国家資格と定義）を要する業務に就業中の対象者へヒアリングを実施。 ■ 司会者と調査対象者の質疑応答は全て口頭。また、研究スタッフと司会者は事前に設問の意図や進め方を綿密に打合せした。 ■ 研究スタッフの考える「ワーク・ライフ・バランスの考え方」を事前に調査対象者へ送付し、それへの意見・考えを整理するよう依頼。
調査対象者数と属性	■ 調査対象者は 6 名、その属性は以下のとおり。 A 氏：30 代男性。妻と子 1 人（2 歳）。IT 企業でシステムエンジニア（＝SE）としてプロジェクトをマネジメント。所有国家資格は「応用情報技術者試験（スキルレベル 3）」。 B 氏：30 代男性。妻と子 2 人（9 歳、3 か月）。訪問介護サービス事業所の管理者として営業や社員教育・管理等を行う。所有国家資格は「介護福祉士」。 C 氏：30 代女性。夫と子 1 人（4 歳）。病院の手術室で勤務する主任級の看護師。所有国家資格は「看護師」。 D 氏：50 代女性。夫と二人暮らし（子は独立）。病院の看護部長。所有国家資格は「看護師」。 E 氏：40 代男性。妻と子 4 人（中学生～小学 3 年生）。鉄道会社で電車の運転士、運転士職場の監督者を歴任、現在は本社勤務。所有国家資格は「甲種電気車操縦者」。 F 氏：30 代女性。夫と子 1 人（4 歳）。保育所で保育士として働く。所有国家資格は「保育士」。
調査内容	■ 各人のワーク・ライフ・バランスの実態や意識。 ■ 研究スタッフが示す「ワーク・ライフ・バランスの考え方」への意見。 ■ 就業に際して高度資格を要することと、ワーク・ライフ・バランス実現との関係。

2. グループインタビュー結果の分析

(1) 時間外勤務の状況について

調査対象者への最初の質問は、各人の現在の就労状況のあらましであった。時間外勤務（＝残業）については、看護師、SE、運転士の計4名が、約20～40時間／月、多ければ日付を超えるケースも含め「相当程度ある」と回答し、介護士と保育士の2名は、「定時または定時近くで帰る」と回答とした。

これをもう少し詳しく見ると、「相当程度ある」と回答した人のうち、仕事量や業務都合に伴って残業が生じているのが看護師[従業者]、SE、運転士の3名、管理者として残業の概念がなく、また家庭に仕事を持ち帰りたくないというライフスタイル上の理由で生じているのが看護師[管理者]1名であった。一方、「定時に帰る」と回答した人では、保育士が自らの育児を考慮して、介護士は管理職として範を示すことから、それぞれそうしているとのことであった。但し、介護士については夜間・休日でも突発で仕事が生じることが往々にしてあり、実態としては「相当程度ある」と見なすのが適切である。

以上をまとめると、特段の制約無くほぼ定時の中で勤務を終えている人は、今回の調査では自ら育児中である保育士1名だけであった。

次に、看護師[管理者]以外の5名は比較的小さな子供がいることから、育児と仕事の状況について質問をしたところ、介護士、SE、運転士の男性3名は揃って、平日帰宅時や休日は育児を手伝うものの、「平日における育児は、妻にかなりの部分を任せている」と回答した。看護師[従業者]と保育士の女性2名は、夫も有職者であり、育児と仕事との両立に悩んでいる旨を吐露した。また、保育士の回答に見られるが、夫婦共働きの場合、祖父・祖母の協力や、周囲の理解・協力が不可欠であるとの回答であった。

つまり、特に平日の日中～夜にかけての育児はその太宗を妻が担っており、夫婦共働きで妻が就業者の場合、相当の心理的・体力的負担が妻にかかっている姿が見て取れた。

このほかに、看護師[管理者]やSEの回答で、勉強や習い事に充てる「自分の時間」を平日の終業後に持つことの困難さが触れられた。特に低年齢期における育児は、夫婦間でも相当の心理と時間のウェイトを占める事柄であり、致し方ない面もあるが、働き盛りの年代でそうした時間が思うように取れないことは、企業・事業者、地域社会、そして本人の生き方などの各方面に、良い影響を与えないであろう。

以上を踏まえ、ここでの回答を整理すると、

- (1) 育児支援策が、特に核家族における妻側の就業負担を軽くする形にはなっていない。また、夫側も勤務時間短縮等による育児支援が実効化されていない。
- (2) 性差規範意識、即ち「男性は外で働いて稼ぎ、女性は家を守りつつ子を育てる」姿が見られる。但し、これは育児場面における夫婦間での性差別というよりも、女性（妻）と男性（夫）の収入やキャリア形成を勘案した結果と見るのが妥当であろう。
- (3) 時間外勤務や育児等により自分の時間を持てないことで、自己啓発や余暇活動等での出費機会の減少、言いかえると“経済活動のトリガー”が引かれていない。

以上のように考えられるであろう。

(2) 育児休暇の取得と代替要員について

続いて、特に子育て世代が多かったことから、育児休業制度（＝育休）について尋ねたところ、看護師〔従業者〕と保育士の2名の女性は、育休を実際に取得したとの回答であった。一方、男性では自ら育休を取得した人はいなかったが、職場の女性が取得することはレアケースではないとの回答であり、これらから女性の育休取得は支障なく定着していると言える。

女性の育休取得時における代替要員確保の問題であるが、看護師および保育士の回答によれば、出産・育児については予め取得時期が分かるため、その期間の代替要員を予め募集して確保したり、他部署からの異動で補ったりしているとのことであった。

一方、男性が育休取得をしようとすると、先述のとおり休業期間中の家計への支障が大きいこと等から、男性の場合は年次有給休暇（＝年休）の活用により一日ないし数日単位の短期間で育児にあたる様がSEの回答にあった。この場合はもちろん、組織として代替要員の確保や業務の見直しが行われることはなく、取得後の休日出社や残業にて休んだ分の仕事の穴埋めをしているのが実情である。

この他に特徴的な回答として、運転士についてはその募集・養成が年1回かつ1年間がかりであり、女性運転士が産休・育休で2年間のブランクを有しても1箇月程度の教育で元に戻れることから、代替要員を育成するよりも復職を待つ方が早いとの回答があった。また、介護士については施設介護と在宅介護があり、前者は比較的勤務しやすい一方、後者は業務内容がハードで常に要員不足に晒されていること、そしてそうした労働力不足への対策として、高齢者労働力の活用（但し、面談や医療ではなく、掃除や調理等に從事）や、外国人労働力の活用を少しずつ進めているとの回答が得られた。なお、外国人労働力の活用について、顧客である高齢者は外国人を快く思わない人が多く、ややハードルとなっているとのことであった。

以上を踏まえ、ここでの回答を整理すると、

- (1) 女性の産休・育休取得は当然定着しているが、男性のそれは収入面（及び性差規範？）との兼ね合いから浸透しておらず、年休の散発的取得で育児に当たるケースが多い。また、その年休取得による仕事の穴埋めを他の休日や残業でこなしている。
- (2) 高齢者や外国人といった労働力活用も、一部で徐々に進みつつある。高齢者のそれについては身体能力と業務内容との兼ね合い、外国人のそれについては顧客側の意識改善がそれぞれ重要な観点になるが、あくまで現状は課題解決時期ではなく、積極的な活用拡大時期にある。
- (3) 高度資格を必要とする職種では、欠員発生時に新人の採用・教育をするよりも、比較的短期の休職者の復職を待つ方が企業側にとってメリットがある。そうした場面で、特に女性従業者の復職を拡大することは、人材流動性の面で固定化の懸念を生む一方、中長期的な労働力不足解消・男女共同参画推進の一助になるのではないかと。

以上のように考えられる。

(3)仕事と生活のバランスについて

次に、職場および自己において「仕事と生活のバランスが取れているか」を尋ねた。

介護士以外の5名は○（＝バランスが取れている）との回答であり、特に運転士、看護師[管理者]、保育士の3名は「ベストに近い○」との趣旨であった。一方、看護師[従業者]は「職場や制度は○だが、それらを上手に活用できていない自己に△」、SEは「職場は○だが、自分自身納得できるものではない」と、自己のそれに満足しない回答であった。

残る一人、介護士は「職場の制度は整っているが、実態として自分も部下も活用できていないので△。但し、これは業界全体で同じだろう」との回答であった。

冒頭の設定で看護師、SE、運転士の計4名が「相当の残業がある」と答えているにも関わらず、ここではその内SE以外の3名が「○」と答えていることは、一見して矛盾にも見えるが、これは彼らが本設問で、産休・育休等の中期的休業を念頭に回答し、通常の休日や退社時間後における仕事と生活のバランスのことを意図した回答ではなかった、と推察される。

この推察は司会者も同様であったことから、続けて「帰宅後や休日にあること」について質問し、ワーク・ライフ・バランスの実情の一端を窺おうとしたが、対象者の多くの回答を得るには至らなかった。

ここでの看護師[管理者]の回答によれば、職場のリーダークラス（師長）は殆ど独身であり、帰宅後も家では一人であることから「皆と一緒にいる方が寂しくない」と定時で退社せずそのまま職場に残ろうとする、言い換えると、上位職の従業者が率先してワーク・ライフ・バランスを推進していないケースが散見され、看護師[管理者]は師長の帰宅を口酸っぱく促している、とのことである。

また、運転士および看護師[管理者]の回答に共通するものとして、資格取得のための勉強やTQM活動など、職能向上・生産性向上のための活動（どちらかと言えば会社のための活動で、個人のための活動とはいわずらい）をするとのことであったが、これを就業中／終業後のいずれにおいて行っているかは把握できなかった。

以上を踏まえ、ここでの回答を整理すると、

- (1)職場の雰囲気や制度面で、ワーク・ライフ・バランスを実現する環境は概ね整っているが、それを従業者が納得できるレベルまで活用できているか否かは様々である。当然、個人の求める満足水準、および業界や業務の環境によって左右されている。
- (2)ワーク・ライフ・バランスは、産休・育休のように中期的休職を伴う場面に限らず、日々の勤務時間外や休日の過ごし方といった平素の場面も、評価上は同等に大切であるが、今回のグループヒアリングでは後者の場面における従業者の回答を得るに至らなかった。
- (3)職能向上・生産性向上のための活動に割く時間が、勤務時間／勤務後の時間いずれかの線引きがきちんとできているか、把握できなかった。しかしながら見方を変えれば、師長が職場に滞留するエピソードも含め、仕事の時間／私の時間の峻別がはっきりしてい

ない実態があるようにも見受けられる。

以上のように考えられる。

(4)事前配布資料の内容に対して

次に、当方が考えるワーク・ライフ・バランスを記した事前配布資料（巻末資料参照）に対する各人の意見を尋ねた。

まず、『女性の就業状況』に関連する意見として、看護師[管理者]および保育士から、育児短時間制度だけではなく、3～4時間／日の勤務でも正社員として身分保障される「短時間正社員制度（仮称）」があれば、従業員の帰属意識や貢献度が高くなるのではないかと、この意見が出た。

これに関連して、SE から「働くのは収入を得るためで、休職や時短等の制度はあっても、それで収入が下がるならば制度活用は難しい。短時間労働＝収入低下という形が何とかなければいい」との意見が、また、運転士から「ワークシェアリングで従業員に『給料は下がるが、その分ライフを』と説いても、恐らく従業員は納得しない」との意見があった。

従業員側からすれば、短時間労働でも正社員としての身分が保障され、また、それに伴う収入の相当な低下が生じないことは理想的であるが、現在の経済状況や雇用状況を鑑みると、雇用者側がそうした制度を採ることは、非常に困難と言わざるを得ないであろう。

そう考えた場合、雇用側や公的セクションの努力により、人材の流動性を増していくことで特定人物への雇用・就業機会の偏りを正すと同時に、従業員側もワークシェアリングへの理解を深め、従前の1（主収入者[夫]の収入）+0（補助収入者[妻]の収入）=1（世帯収入）ではなく、0.5+0.5=1というあり方も選択できるような社会へと地道に近づいていくことが、社会全体での雇用機会の確保やワーク・ライフ・バランス推進の実現の上で大切ではないかと思慮される。

続いて、『労働生産性』に関連する意見として、SE から「業種として創造的な仕事で、時間をかければ良いものが作れるわけではない」、また「在宅勤務はやろうと思えばでき、実際そうしている女性もいる」との回答があった。一方で、運転士からは「鉄道で効率化を図ろうとすれば長時間労働が伴い、その解消には要員が必要。しかし利潤追求の観点からそうした要員確保は困難」との回答があった。

つまりは、運転士をはじめ、職場として年中無休の労働集約型産業においては、業務効率化が要員増と密接に絡むため難しい一方、SE などの資本集約型産業、成果主義的産業においては、従業員個人あるいは小グループの力量や効率化により、業務効率化が可能であること、さらに言えば、テレワークによる職住近接の可能性もあることを伺い知ることができた。

しかしながら、資本集約型産業のそれとは比較にならないとしても、労働集約型産業においても要員や勤務時間の増を伴わない業務効率化の道はあるのではないだろうか？ 例えば、看護師[管理職]は「TQM（＝トータル・クオリティ・マネジメント）活動によりヒト・モノ・カネ換算の数字（成果）が見えてくるので、管理者は例えば「ここで人件費

が浮くなら、別のここに人を雇おう」といった仕組みをつくるべき」との回答を寄せたが、そうした TQM 活動、あるいはまたワークシェアリングなど、取組む規模の大きさを適切に組み合わせながら改善していくことを、多少なりとも志向すべきではないかと考えられる。

その他、特徴的な回答としては、

◇「外国にはメイドやベビーシッターが職業としてある一方、日本ではそうしたケースは少なく、妻が仕事・育児・家事をする。これらの棲み分けができれば、ワーク・ライフ・バランス実現に寄与するのではないか」（看護師〔管理者〕）

◇「介護保険法に伴う法定帳票作成に時間を取られる。個人情報なので家に持ち帰り処理することは不可能であり、帳票作成の簡素化が望まれる」（介護士）

→上記に対しては「タブレットコンピューターのソフトを作って（簡素化を図って）みてはどうか？」との意見が SE から出たが、「情報化・ネットワーク化で対応できなくはないが、会社単位・会社負担で対応するとなれば費用負担が重い」（介護士）との危惧も示された。

◇「子供ができたことで『定時に終わり、早く帰らないといけない』と仕事をダラダラしなくなった。決められた時間内で仕事をしないと、という気持ちがあるとだいぶ違う」（保育士）

◇「専門職に就く人は必ず戻る。専門職の休職者の復職は事務職のようにはいかない。県や国のフォローを大いに活用しているし、所属団体（看護協会）でも潜在看護師の研修があり、3か月以上職場を離れて復職した際は、組織としてその研修に参加させる仕組みがある」（看護師〔管理者〕）

といった回答が見られた。

以上を踏まえ、ここでの回答を整理すると、

(1)女性の就業について、従業者の意欲向上に資する「短時間正社員制度（仮称）」導入や、「短時間労働＝収入低下とならない形の実現」の意見が出たが、経済情勢等を鑑みれば雇用者側がこれらを受け入れるのは極めて困難である。逆に、雇用者側が「ワークシェアリングとそれに伴う収入減」を提案しても、従業者側が受け入れるのは現状厳しい。即ち、ワークとライフのバランスを取る上で、所得との相関が極めて重要な判断要素となる。故に、雇用側が＜人材の流動性を増すこと＞での雇用・就業機会の偏重是正や、従業者側の＜（所得増減と連動するが）ワークシェアリングへの理解促進＞に地道に取り組み、社会全体としての雇用機会確保やワーク・ライフ・バランス推進を図ることが一つの方策として考えられよう。

(2)労働生産性について、労働集約型産業では、業務効率化は要員数と密接に絡むため容易ではない一方、資本集約型／成果主義的産業では、個人やグループの裁量で効率化が実現しやすい環境にあることや、テレワークでの職住近接によるワーク・ライフ・バランス実現可能性を見て取れた。但し、労働集約型産業であっても TQM 活動やワークシェアリング等、様々な取組みの組合せや意識改善等により、生産性改善を志向すべきである。

(3)その他、「家事・育児に関する職業化推進」「情報化・ネットワーク化による業務軽減」等の考えが示された。それぞれ課題はあるも検討や一考に値しよう。また、育児や介護等、ライフの場面に一定の時間を割くことが物理的・心理的に求められる環境下に置かれることで、定時内で業務をこなそうとする動機付けになる旨の回答があり、そうした環境が従業者にとってマイナス（＝同僚への引け目）にも、プラス（＝業務効率化）にも働く側面があることが見て取れた。

以上のように考えられる。

(5)まとめ

今般のグループヒアリングの概要や席上発言の要旨は、上記したとおりであるが、ここまで述べた中で、本グループヒアリングの主眼とも言える「高度資格とワーク・ライフ・バランス実現との関係性」に十分に触れられていないことに気付かれた方もいるだろう。

それは、ここまで記した内容を得るのに、実際には2時間を要し、時間制限その他様々な制約条件から、「高度資格とワーク・ライフ・バランス実現との関係性」に関する質問とそれへの回答・反応を得るに至らなかったからである。本グループインタビューの主眼項目が抜け落ちていることは慙愧に耐えず、ここにお詫び申し上げたい。

なお、グループインタビューの最後に、資格とワーク・ライフ・バランスに関して僅かながら問うたところ、SE から「仕事と国家資格は正直関係なく、コミュニケーション能力や考える力の方が就業上重要」、保育士から「資格所有者が多く、結婚・出産・育児で一旦辞めても子供が大きくなって復職する人も多い。なので、職場の保育士は若い人と年配者で構成される」という回答があった。この2回答から何らかの理解や示唆は導き出せないものの、ここに付記しておきたい。

「高度資格とワーク・ライフ・バランス実現との関係性」については以上であるが、ここで、今回のグループヒアリングから得られたことをまとめたい。

①研究スタッフの掲げる「ワーク・ライフ・バランスの考え方」は、対象者に浸透し難かったものと推察

事前資料として対象者に示した、研究スタッフの掲げる「ワーク・ライフ・バランスの考え方」の主張は、

- (1)ワーク・ライフ・コンフリクトがある状態での就業は、従業者／会社／社会のいずれにもマイナスであるので、その改善が必要である。
- (2)働き方や効率性、社会経済構造を見直し、賢く働くことで生まれる効率性・生産性を、ワーク・ライフ・バランスの推進に振り向けるべきである。
- (3)知識創造都市を目指す上で、その担い手であるクリエイティブ人材を育成・誘致するには、街中で自由な生活活動を楽しめる都市社会の実現が必要である。

以上3点に要約でき、これに対する対象者の意見を本ヒアリングを通じて把握したかった。しかしながら、そうした本質的な部分に触れる回答は、かなり肯定的意見を示したSE、それとは反対に、趣旨は理解できるが実際には困難という意見を示した運転士、その2人

以外からは殆ど伺い知ることができなかった。

総じて見れば、従業者側としての希望・要求的見地からの意見が多めに見られた反面、雇用者側の意見・事情、さらには社会全体の改善を志向した発言がやや少なめだったこと、更に言えば、これら従業者／雇用者／社会の三方にとって利のある「改善」を進めることとしての肯定的意見が殆ど聞かれなかったことも併せて考えると、研究スタッフが掲げるワーク・ライフ・バランスの考え方は、対象者に浸透し難かったものと推察される。

②ワーク・ライフ・バランス支援策の実効性を高める（包括的な）工夫が必要

いわゆる産休・育休の制度はかなり浸透しているものの、女性は特に復職直後（≒子供が小さい時期）に同僚や自分自身への心理的負い目を感じたり、男性は収入との兼ね合いで育児休業を取りにくいといった意見があった。即ち、行政や企業が育児支援策を講じていても、それが意図どおり運用・活用され、コンフリクト解消に寄与しているかは疑しい面もある。支援策を情報として雇用者や従業者に更に届け、活用を図っていくことも大切だが、従業者において収入と制度活用がトレードオフになる実情を鑑みれば、単に活用を叫んでも策を講じた意図の実現には至らないであろう。

高度資格の取得・活用とワーク・ライフ・バランスの相関性を本グループヒアリングで押さえられていないため論評困難な面は否めないが、生産年齢人口が減少していく状況下、高齢者や外国人にも門戸を広げて高度資格保有者の総数を増やすと共に、復職や転職といった人材流動性を一層高める（＝復職・転職への心理的・物理的障壁を下げる）こと、そしてワーク（≒収入）重視とライフ重視のいずれのスタイルをも各人・各世帯が選択することができる社会を実現する啓発活動・支援策拡充など、包括的に取組みを講じて進めることが、今後求められると思料する。

③所得／費用と労働時間の相関性について、正しい理解が必要

ワーク・ライフ・バランスを考える上で、時間とお金（従業者にとっては賃金、雇用者にとっては人件費）の問題は避けて通れない。しかし、現在の日本では、ワーク・ライフ・バランスを実現しようとする、従業者は「会社に束縛されない時間が増える反面、所得が減る」、雇用者は「従業者の就業時間減少で収益性が悪化する、人事運用・管理の手間が増える」と、双方がデメリットとして捉えていることが多いのではないだろうか。

前述の①でも触れているが、それらはトレードオフの関係ではない。即ち、従業者は定められた就業時間とそうでない時間の峻別をつけながら、その就業時間の中で従業者が最大のパフォーマンスを発揮する（させる）ことで、企業活動も永続・発展するという、相互に Win-Win の関係をもたらすのが「ワーク・ライフ・バランス」の基本理念である。今回のグループヒアリングでも、所得と労働時間のトレードオフに関する意見が出たが、こうした根本の誤解を解消し、産官学民で様々なチャンネルを通じて正しい理解を広く認識・浸透させていくことが必須であろう。

第3章 ワーク・ライフ・バランス推進支援政策の中心課題を探る

1. ワーク・ライフ・バランス推進政策の概要

「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」については、第1章で述べたが、それに基づく「ワーク・ライフ・バランス」推進支援政策については、内閣府政策統括官による「少子化社会対策に関する先進的取組事例研究報告書」（2006年3月）にまとめられている。

そこでは、「ワーク・ライフ・バランス」の定義については、「現在のところ、ワーク・ライフ・バランスに厳密な定義はないが、英国の貿易産業省では、『働き方を調整することによって、全ての人が仕事と仕事以外の生活について、充実感をもち、与えられた責任を果たせるようなリズムを見つけること』と定義している」としてイギリスの貿易産業省の考え方を示している。

その上で、わが国の「ワーク・ライフ・バランス」施策の類型を表3-1のように示している。

表 3-1 「ワーク・ライフ・バランス」施策の類型

(1) 休業制度	①育児休業
	②介護休業
	③休職者の復帰支援
(2) 休暇制度	①看護休暇
	②配偶者出産休暇
	③年次有給休暇の積立制度
(3) 働く時間の見直し	①勤務時間のフレキシビリティ（フレックスタ イム制度/就業時間繰上げ・繰り下げ）
	②短時間勤務制度
	③長時間勤務の見直し
(4) 働く場所の見直し	①勤務場所のフレキシビリティ（在宅勤務制度/ サテライトオフィス制度）
	②転勤の限定
(5) その他	①経済的支援
	②事業所内保育施設
	③再雇用制度
	④情報提供・相談窓口設置

見られるように、例えば(1)休業制度について言えば、別に「育児・介護休業法」があり、さらに「次世代育成支援対策推進法」によって支援対策が進められるという形になっており、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」推進支援の独自施策としては、2007年12月18日、関係閣僚、経済界・労働界・地方公共団体の代表等からなる「官民トップ会議」において、「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」を策定した後は、「仕事と生活の調和推進官民トップ会

議」を（2010年までに4回）開催するとともに、「仕事と生活の調和連携推進・評価（点検・評価）会議」を開催し、点検・評価や推進の指針づくりなどを行っている。もちろん、民間の「ワーク・ライフ・バランス推進会議」の支援、そして「カエル・ジャパン・キャンペーン」等国民的運動の推進など環境づくりを中心にしている。

実際の推進支援事業（施策）は、都道府県に委ねられていると考えられる。その都道府県や市などの地方団体も、実際の推進は企業・事業所なのであって、企業経営という壁を超えることは難しく、推進に苦心しているのが実態であると考えられる。

これまでのところ、「ワーク・ライフ・バランス」推進支援は、主に、出産・育児政策と男女共同参画社会政策の補助的な支援施策として力を発揮してきたといえようが、前掲表3-1からも判るように、「ワーク・ライフ・バランス」推進施策が何を中心としているのか、何に力点を置くべきなのかなどが不明瞭であることも確かで、上記で紹介したように、受け取り手によって大きな幅があり、それが推進への賛否あるいは対応姿勢（積極的・消極的）につながっている。

2. 少子化対策（人口政策）とワーク・ライフ・バランス推進

1989年の特殊合計出生率が1.57に低下し、いわゆる「1.57ショック」と呼ばれた衝撃をわが国社会に与えた。政府は、1991年に育児・介護休業法を制定し、1994年のエンゼルプラン、1999年の新エンゼルプランなど、繰り返し少子化対策を打ち出すとともに、同年、男女共同参画社会基本法を制定した。

また、仕事と子育ての両立支援という課題に応える法政策として、2003年の次世代育成支援対策推進法を制定し、2005年には育児・介護休業法の改正を行い、その後、2011年には次世代育成支援対策推進法の改正が行われてきた。

この間、とりわけ1991年のバブル経済の破綻、「平成不況」とそれに続く1997年以降の金融、産業のリストラクチャリングと新自由主義的構造改革の推進などが進められた。

この過程で、仕事のために他の私生活の多くを犠牲にしてしまう仕事中毒（ワーカホリック）状態となったり、うつ病に代表される精神疾患を患ったり、過労死や自殺、家庭崩壊などの悲劇を生む事例が増加し、社会問題化していった。

このような社会的状況に対応する形で、2007年に「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」が閣議決定され、「カエル・ジャパン・キャンペーン」（国民運動）が展開されるとともに、仕事と生活の調和＝「ワーク・ライフ・バランス」という概念が公的に提起されることとなった。

以上のような経緯から明らかなように、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」推進政策は、少子化問題＝人口問題を主な政治的動機とし、かつ、少子化対策と認識され、それを主たる推進力として推進されてきたといえよう。

しかし、同憲章によると、ワーク・ライフ・バランスが実現した社会の姿とは、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や

地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」であり、そのためには、(1)就労による経済的な自立が可能な社会、(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が必要となる。そこには雇用・労働政策のほぼすべてが含まれており、憲章はわが国の雇用・労働政策の基本理念といっても過言ではないであろう。

少子化対策（人口政策）を見ると、具体的には、育児・介護休業法が少子化問題へ対策法であり、それをさらに次世代育成支援対策推進法によって後押しするという制度設計となっており、出産・育児環境の整備促進が一般事業主行動計画の策定・届出を義務化することを梃子として進められるようになった。このため、出産・育児期の特に女性従業員に対しては、産前・産後休暇（労働基準法）、育児休業、時短勤務、再雇用制度等（育児・介護休業法）の措置が講じられるようになり、かつ、男性従業員にも制度上は育児休暇などが認められるようになってきており、職場での育児休業や時短勤務も取りやすい環境に変わりつつある。このためもあって、2005～2010年には合計特殊出生率の回復傾向（効果）が現れている。ここでは、「ワーク・ライフ・バランス」推進支援政策は、次世代育成支援対策推進法の補助的な応援策といった位置・役割を果たしている。

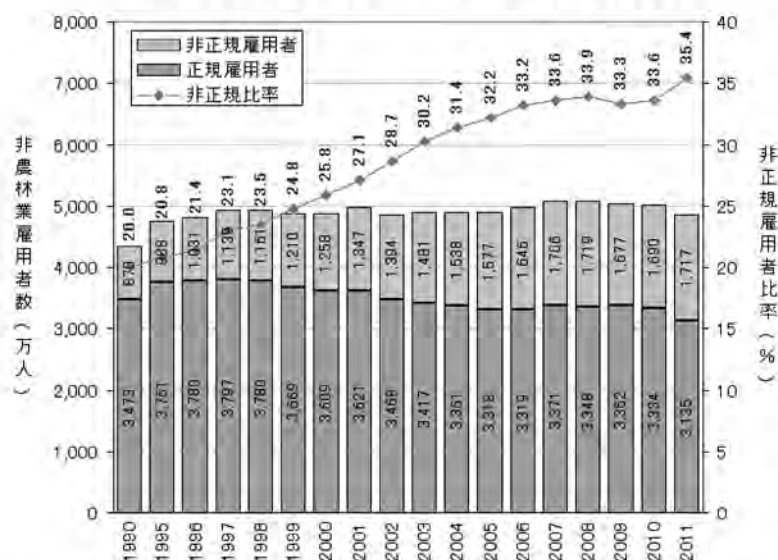
しかしながら、家事・育児が専ら女性従業員に担われているという状況は変化しておらず、このため、新規学卒者として正規雇用のもとで働いてきた女性従業員が結婚や出産を機に約70%が退職してしまい、その多くが非正規雇用者という形で再雇用されているという現実はほとんど変わっていないことも確かな現実である。

近年は、経済状況の長期停滞の影響もあって改善が図られている状況にはない。厚生労働省「労働時間等見直ガイドライン」（2010年12月一部改正）によると、「日本の全労働者平均の労働時間が短縮した原因は、主に、労働時間が短い者の割合が増加した結果であり、いわゆる正社員等については2,000時間前後で推移しており、依然として労働時間は短縮していない。一方、労働時間が長い者と短い者の割合が共に増加し、いわゆる『労働時間分布の長短二極化』が進展している。さらに、長い労働時間等の業務に起因した脳・心臓疾患に係る労災認定件数は高水準で推移している」のが実態なのである。

さらに、制度が整ってきたからこそ出てきた問題も指摘されている。育児や介護で転勤が難しい人や短時間勤務の人が増えれば、制度を利用しない独身者や中間管理職に仕事の負担がかかり、彼らの長時間労働を促進してしまうということである。

以上のように、ここでは「ワーク・ライフ・バランス」推進支援施策の具体像が見えて来ないといってよいであろう。

図 3-1 正規雇用者と非正規雇用者の推移



(注) 非農林業雇用者(役員を除く)が対象。1～3月平均(2001年以前は2月)。非正規雇用者にはパート・アルバイトの他、派遣社員、契約社員、嘱託などが含まれる。2011年は岩手・宮城・福島を除く。

(資料) 労働力調査

3. 男女雇用均等政策とワーク・ライフ・バランス推進

「男女共同参画社会基本法」は、第一条で、「この法律は、男女の人権が尊重され、かつ、社会経済情勢の変化に対応できる豊かで活力ある社会を実現することの緊要性にかんがみ、男女共同参画社会の形成に関し、基本理念を定め、並びに国、地方公共団体及び国民の責務を明らかにするとともに、男女共同参画社会の形成の促進に関する施策の基本となる事項を定めることにより、男女共同参画社会の形成を総合的かつ計画的に推進することを目的とする」と述べ、第二条で「一）男女共同参画社会の形成： 男女が、社会の対等な構成員として、自らの意思によって社会のあらゆる分野における活動に参画する機会が確保され、もって男女が均等に政治的、経済的、社会的及び文化的利益を享受することができ、かつ、共に責任を担うべき社会を形成することをいう。二）積極的改善措： 前号に規定する機会に係る男女間の格差を改善するため必要な範囲内において、男女のいずれか一方に対し、当該機会を積極的に提供することをいう」と定義しているように、そもそも、憲法の基本的人権の確立を図るため制定されたものである。

特に雇用分野における推進法である「男女雇用機会均等法」については、制定から25年が経過し、一定の成果が見られている。例えば、従来、新規学卒女性の採用は、一般(事務)職に限っていた企業が、女性大卒者を総合職で採用するようになったこと、一般職から総合職への移動が可能な就業規則に改善され、実績も上がっていること、女性管理職あるいは店長への登用率が向上していることなど、すなわち、男女共同参画社会化が一定程度実現してきていることは明らかである。働く女性の就業者に占める割合は2010年に42.6%と

過去最高になった。

しかしながら、同じキャリアの総合職の男女には待遇の格差が存在しないのかというと必ずしもそうではなく、訴訟も起こされている。また、総務省「平成19年就業構造基本調査」の結果から週当り就業時間を推計してみると、男性が43.5時間であるのに対して女性は32.9時間となっており、男女の働き方に明確な違いがみられる。

北大大学院の安部由紀子教授への取材を基にした朝日新聞によると「均等法施行後、大卒女性の正規雇用は増えたが、結婚・出産で多くが離職。40歳以上の大卒女性のうち、正社員は約4割で、均等法以前とほぼ変わらないという。」（朝日新聞2012年4月22日朝刊）

むしろ「均等法前に就職した女性に比べ、均等法後に就職した30～40代は、いったん離職した後で、パートで働く割合が高い。『離職後、専業主婦になる大卒女性が多かった均等法前世代と違い、共働きが増えている』」（同上）からであるという。

つまり、男女共同参画社会をさらに目指す上で、2つの課題があるものと考えられる。

1つは、男女の生理的な差異を中心とした非同等性が存在していることから、女性向きの仕事が特定され、そこに女性就業者が集中していくという傾向があることである。すなわち「性別職域分離」である。それでも、女性の就業率の向上や登用率が向上していくのであれば、プラスと評価されるであろうが、職域による待遇の格差が存在するとすれば、「マミー・トラップ」すなわち「出世コースから外れた働き方の固定化」につながる可能性もある。少なくとも「同一労働・職務、同一賃金」が確立される必要がある。

2つは、「家父長制」的文化、すなわち「男は家事・育児等に関わらず外で働き、女は家事・育児を担当する」という社会的、文化的環境の支配的な中での、女性総合職の増加あるいは管理職への登用率の向上は、上述のように、「…大卒女性の正規雇用は増えたが、結婚・出産で多くが離職。40歳以上の大卒女性のうち、正社員は約4割で、均等法以前とほぼ変わらない…」という実態を見れば、「時間的制約なしに男性並みに勤務できる女性」のみに開かれた途なのではないかと推測せざるを得ないことである。つまり、そこには、見えない「壁」が存在しているのである。

これらの課題の基層にあるのは、「ほぼ時間的制約なしに働ける」男性従業者と家事・育児等の時間的拘束によって、男性並みには働けない女性従業者との働き方の大きな格差であり、これが「壁」となっているのである。

もちろん、利潤獲得という前提がある民間企業の経営者からすれば、子どもが生まれるたびに休業に入る可能性の高い女性を雇用すること、ましてや管理職に割り当てることは少なくないコスト負担感を持つであろう。「ワーク・ライフ・バランス」推進支援政策はそれを緩和する効果を持つことも間違いないが、現状を見れば、上記2つの課題に対して、微弱な役割（効果）を果たしているに過ぎないといえよう。

一方、女性就業者の側も、全員が男性並の働き方を望んでいるわけではなく、多様であろう。したがって、現実的には、男性と女性の働き方の組合せも多様な考え方ができようが、少なくとも、ほぼ時間的制約なしに働ける男性従業者の働き方を「前提」にした、ま

たは「標準」とした労働制度の是正は必須の要件であろう。男女間の就業（可能）時間格差を「縮小しておく」ことが必要であり、そのことによって女性の就業促進や職業能力活用が促進されるし、働き方の多様な組合せも実現性が高まるであろう。

その意味で、「ワーク・ライフ・バランス」推進支援政策は、女性従業者よりも、男性従業者の所定外労働（＝残業）の削減によって、男女間の就労時間の格差が生じないようにすることに力点が置かれるべきものなのではないかと考えられる。

4. ワーク・ライフ・バランス推進支援政策の中心課題

以上のように、「ワーク・ライフ・バランス」推進支援政策は、少子化（人口、子ども）政策としても、男女雇用機会均等及び男女共同参画社会化政策としても、もちろん、雇用福祉政策としても推進されてきたが、必ずしもその内容と効果が明確にされてきたとは言いがたいと考えられる。

とは言え、「ワーク・ライフ・バランス」推進支援政策は、少子化対策を主体として「カエル・ジャパン・キャンペーン」など国民的運動として、一定程度わが国社会に浸透しつつあることも事実であり、この気運を生かしていくことは重要であろう。そのためには、「ワーク・ライフ・バランス」推進支援政策が、何を重点課題とすべきか、どのようにその推進を図るべきなのか、を明確にしておく必要があるであろう。

「家父長制」的文化環境の中で、男女性別役割分担の就業形態・就業制度が強固に存在しており、ほぼ時間的制約なしに就労することが可能な男性従業者を中心形成されている労働制度の下において、いわば副次的、補足的に女性の就業を取り入れてきたのがこれまでの状況であろう。したがって、女性就業者は、正規就業者では結婚・出産までであり、再就業は不安定な非正規就業とならざるを得ないというのが現状であろう。もちろん、男性並に就業可能な少数の女性就業者に関しては、かなり門戸が開かれてきたことも事実である。

現在、それを改善しようとしているのであり、「ワーク・ライフ・バランス」推進支援政策の中心課題は、「時間的にほぼ無制限に働けること」を前提に組み立てられている「働き方」（働かせ方）の改善が必要であり、そのためには、むしろ男性従業者を中心とした労働時間政策にあるのではないかというのが、私たちの見解であり、そこを明確にして推進しないと、現状の改善はおぼつかないと考えられる。

男性従業者の長時間労働やサービス残業が常態化してきた理由の1つは、比較的閉じられた時間が長かったわが国の社会経済空間の中で、いわば、高度に洗練され高機能化されたケータイの例に見られるように、国際的に見れば過剰機能、過剰性能、過剰サービスが一般化してしまったことがあるのではないかと考えられる。わが国の非製造業分野の生産性が低いことは周知の事実であるが、社会や経済のシステムをもっと単純で、効率的なものにしていく余地があるのではないかと考えられる。企業レベルで見れば、業務の棚卸や優先順位の付け直しなどが必要なのではないだろうか。

もう1つは、雇用制度および人事評価基準の問題である。

わが国の労働・雇用の問題点の1つは、「過労死」などに象徴される長時間労働ないしサービス残業の多さである。それは、わが国の労働・雇用の基本的な特徴に根ざしている。1つは、欧米のように雇用契約が職務内容に基づくのではなく、当該企業・セクションの職務全般を一括して（したがって、職務内容を特定せず）雇用契約の目的にしていることである。このため、雇用者は企業のすべての職務（もちろん当面は、配属された部署のほぼすべての職務）に従事する義務があり、使用者はそれを要求できるという制度・システムなのである。一種のメンバーシップ契約（企業のメンバーに加える契約）である。このことは職務遂行の評価および生産性・効率性の向上意識を曖昧にし、「長く会社にいる人ほど仕事熱心だ」と評価されるという風潮を生んでいる。（濱口桂一郎「新しい労働社会」岩波書店 2009年刊 p3~4）

従業者1人1人の職務内容（水平分業）と権限・責任内容（垂直分業）を明確にする（それに相応しい賃金水準とセットにする）ことで、所定内労働時間単位の業績評価が可能になるし、生産性・効率性の向上意識も生じるものであろう。

もちろん、職務内容・分掌システムおよび各人の勤務時間データなどは、企業マネジメント（経営管理者）が経営全体の効率化や生産性向上を図ろうとする時にも、有力な、かつ、必須の手段になるはずのものである。その意味では、とりわけ非「ものづくり関連」分野における企業マネジメントの進歩の遅れを物語っているとも言えるかもしれない。

今回のグループインタビューの中でも、「職場改善運動」を実施しているという企業（外資系）のインタビューイーから「生産性を挙げなければいけないからやり始めた。上司が仕事量を理解していない（…ので課題が判らないー引用者）」、「上長と部下のコミュニケーションの取れる場をこちら（人事担当者ー引用者）で設定して、自分たちの力で課題をクリアーしていった下さいという（…ことにしたー引用者）」という発言があった。生産性を上げる上で仕事量（内容と量と権限）の把握が基礎になることを示しているといえよう。

雇用制度を「メンバーシップ契約」から「ジョブ・コントラクト（職務契約）」へと変えていくことによって、所定内労働時間当りの職務遂行＝評価が可能になり、効率化や生産性向上への取組が可能になるのであろう。

5. 労働時間政策としてのワーク・ライフ・バランス推進支援政策の意義

「ワーク・ライフ・バランス」推進支援政策の中心を労働時間政策として明確化すると、ワーク・ライフ・バランス推進支援政策の意義も少子化（人口政策）や男女雇用機会均等の補助的な政策と言うばかりではなく、新しい観点からの意義付けが可能になる。以下、要点のみを述べる。

（1）時間インフラ整備～財政出動を伴わない需要創出～効果

明治以来、わが国では港湾・鉄道・通信・道路などの社会基盤インフラの整備に力を注ぎ、アジアの中でいち早く近代化を図り高度成長を遂げてきた。しかし、「時間インフラ」

だけは、他の先進諸国に大きな遅れをとっている。

戦後の労働基準法（1947年）は、GHQ指令のもとに、英国より遅れること約50年の後によようやく「1日8時間週48時間労働制」を実現したものの、ILOが勧告した労働時間・休暇制度のうち、ILO 132号条約（2週間連続休暇の規定）はもとより、その殆どが未だに批准（国内法化）されていない。

現代社会は、生産額、雇用者数などの指標において広義のサービス業が経済の主流になるサービス経済社会となっているが、サービス経済社会では、国民のもつ「自由時間」の量と質のあり方が需要拡大と経済発展を左右する重要な基盤となっていることは明らかである。

かつて、「旧余暇開発センター」が年間一人あたり9日におよぶ未消化有給休暇の量、約4億人・日（正規労働者）が、欧米並みに全て消化されたと仮定した場合の経済波及効果を、年間約12兆円、雇用創出効果約150万人と試算したが、この経済波及効果の規模は、今日の観光による直接需要とほぼ同額であり、その実行により、現在の観光需要は倍増するということを物語るものであるという。

こうした休暇制度改革政策は、「時間インフラ」と呼ばれ、特段の財政出動を伴わない、新たな需要創出政策として知られるところであるが、加えて、「ワーク・ライフ・バランス」推進によって、例えば、福岡市の男性市内従業者（52万人余）の週当たり5日間、平均2時間の残業（2010年の本研究によるアンケート調査による結果）を削減することによっても、市内の賑わい、消費・サービス需要が顕著に増大することは明らかであろう。低迷する経済環境の中で、このような「時間インフラ」の整備は、大きな経済成長戦略ともなるであろう。

（注）：この項は、国家ビジョン研究会「時間インフラ整備（休暇改革）による観光集客型産業の創出」によった。

（2）年金問題等に対応する就業促進政策としての効果

現在、わが国では税と年金等社会保障制度の一体改革の課題が政治問題化している。

その基本的な要因は、わが国の人口が、「人口ボーナス」期を終え、「人口オーナス」期に入っているという構造的な変化である。つまり、税金や社会保障原資を納める生産年齢人口、厳密には就業者数が減少している一方で、人口高齢化により被扶養者あるいは給付対象者が増加しているために、税、年金等社会保障等諸会計の赤字が見込まれ、立ち行かなくなりつつあるのである。

そこで、①まだまだ働けるのに早期引退してしまった高齢者（アクティブ・エイジング）や、②十分働けるのに福祉給付に依存して生活している人々（ウェルフェア・トゥ・ワーク）、③家事や育児、介護負担のために本来なら働けるのに働けていない（主として女性の）人々などを労働力化するための就業促進政策として、種々の就業主体に応じた形での、労働時間政策としての「ワーク・ライフ・バランス」推進を位置づけることができると考えられる。

わが国の女性の就業率は、前述のように 42.6%であるが、同じように年金問題に直面している EU では、現時点の雇用指針でも、女性の就業率を 60%に引き上げるという目標が引き続き掲げられているということである。

さらに、EU では、社会的排除に対する対策－社会的統合政策（「メイク・ワーク・ペイ」政策）が進められているという。かつては貧困対策と呼ばれていた領域であるが、生活保護のような福祉給付は、貧困を和らげることにはなるが、社会からの排除状態の改善には役に立たない。メイク・ワーク・ペイとは、仕事が割に合うようにする、つまり働かないで福祉に依存するよりも仕事をして稼いだ方が得になるようにするという意味で、福祉をできるだけ在職給付の形にする政策なのだという。わが国においても見習うべき政策であろう。このような就業促進政策の 1 つとして「ワーク・ライフ・バランス」推進支援政策は力を発揮する余地がある。

福岡市の人口構成は、表 3-2 のように、生産年齢人口÷従属人口（0～14 歳＋65 歳以上）を見ると、2.0 を上回っており、「人口ボーナス」状態にある。全国的には、1950～1987 年の 37 年間は「人口ボーナス」期であり、以後「人口オーナス」期に入っているのとは比べると「恵まれている」と言える。しかし、2010 年には 2.24 まで低下しており、「人口オーナス」期が近づいていることが判る。

その意味で、福岡県等が進めようとしている「70 歳現役特区」構想は、先進的な取り組みと評価できよう。

表 3-2 福岡市の「人口ボーナス」状態の変化

(単位：人)

	総人口	0～14歳	15～64歳	65歳以上	生産年齢 人口/従属 人口	就業者数	就業者数/ 従属人口
1980年	1,088,588	253,071	758,418	74,785	2.31	...	
1985年	1,160,440	252,373	816,422	90,726	2.38	523,875	1.53
1990年	1,237,062	231,390	885,921	112,654	2.58	582,494	1.69
1995年	1,284,795	205,266	933,196	141,943	2.69	629,464	1.81
2000年	1,341,470	191,092	967,799	177,771	2.62	645,887	1.75
2005年	1,401,279	187,960	983,585	213,380	2.45	648,832	1.62
2010年	1,463,743	191,824	997,884	254,085	2.24	663,826	1.49

(注) 年齢不詳があり、合計は総人口と一致しない。

(3)イノベーション・創造性涵養効果

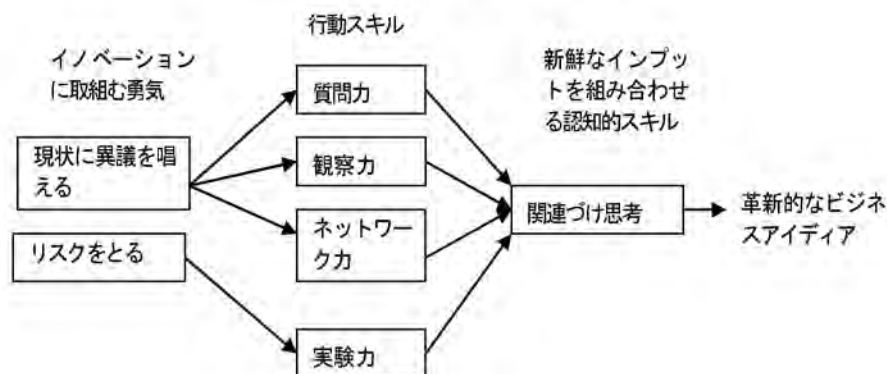
米国の C. クリスチャンセン、J. ダイアー、H. グレンガーセは、彼らの共著である「イノベーションの DNA」(櫻井祐子訳 翔泳社 2012 年刊)の中で、とりわけビジネス・モデルの革新などの分野を中心としたイノベーションがどのようにして起こり、その「能力」がどのように形成されるのかについて研究成果を発表している。

それによると、「われわれが行った約 500 名のイノベータと約 5,000 名の経営幹部の比較研究から、…5つのスキルが明らかになった」「まず何よりも、イノベータはわれわれが『関

連づけの思考』と呼ぶ、…認知的スキルをふんだんに働かせる」(p26) ことが分ったという。しかしながら、「創造性が、ただの遺伝的素質でも、認知的スキルでもないことをわかってほしい…。創造的なアイデアを生み出すのは、行動的スキルなのだ」例えば、ステイブ・ジョブズの「…革新的なアイデアがどのようにして生まれるのか、その経緯を調べて見ると、…。(1)現状に異議を投げかける質問、(2)技術や企業、顧客などの観察、(3)新しいことを試した体験や実験、(4)重要な知識や機会に目を向けさせてくれた会話」(p24) などがきっかけになっていることがわかるという。

そして、彼らは「…発見力ー認知的スキルの関連づける力と、行動的スキルの質問力、観察力、ネットワーク力、実験力ーが合わさり組織されるものを、『イノベータ DNA』と名づけた」(p28) 図3-2に示すとおりである。彼らの独自性は、イノベーションが行動によって引き起こされるのだという点であろう。

図3-2 「イノベータ DNA」モデル



資料：「イノベーションのDNA」P31による

さらに、「創造的思考能力の約25%から40%は遺伝だという。言い換えれば、イノベーションに必要な能力のほぼ3分の2が学習を通じて習得できる」「このことは、日本や中国、韓国、多くのアラブ諸国など、個人よりも社会を、実力より年功を重視する国で育った人が、柔軟な発想で現状を打破してイノベーションを生み出す（またはノーベル賞を受賞する）事が少ない理由を部分的に説明する。確かにわれわれの調査したイノベータの多くが、遺伝的才能に恵まれているように思われた。だがそれ以上に重要なことがある。それは、自分がイノベーション能力を身につけられたのは、手本となる人たちが『安心して』、また楽しみながら新しいやり方を発見できる環境を整えてくれたおかげだと、彼らが口を揃えて言っていたことだ」(p25~26) と、社会的環境の影響が大きいことを指摘している。

その上で、「画期的な飛躍的前進は、多様な領域や分野が交わるところで見られることが多い。著述家のフランス・ヨハンソンは、この現象を『メディチ現象』と名づけた。これはルネサンス期のメディチ家が、彫刻家から科学者、詩人、哲学者、画家、建築家まで、

幅広い分野の人材をフィレンツェに呼び集めたことで生じた創造的な爆発になぞらえた呼び名だ。これら多彩な人たちがお互いに結びつき、それぞれの専門分野が交わることで新しいアイデアを生み出したおかげで、世界史上最も革新的な時代の 1 つ、ルネサンスが開花したのである」(p 26) として、多彩な専門家が交流する空間＝都市が以上のようなイノベーションの DNA の形成に大きく関わることを例示している。

一方、米国の経済地理学者リチャード・フロリダは、「…根本的に正しいのは、この経済は人のクリエイティビティによって動いているということである。クリエイティビティ…は、いまでは競争優位の決定的な源泉である」(「クリエイティブ資本論」p 7) と言い、かつ、「…私の結論は、経済発展は企業によってというよりも、寛容性が高く、多様性に富み、クリエイティビティに対して開かれた地域で起きているというものである」(「クリエイティブ資本論」序文 XXI) と述べている。

さらに、「現代のクリエイティブ経済における経済成長の真の原動力とは、才能と生産性に満ちた人々の蓄積と集中化である。彼らが特定の地域に寄り集まって住むことで、新しいアイデアが生まれ、その地域の生産性は増加する」(「クリエイティブ都市論」井口典夫訳ダイヤモンド社 2009 年刊 p 14)

つまり、両書とも、クリエイティビティやイノベーションは、企業の中で、または、頭の中だけで起るのではなく、企業の外で、かつ、行動を通して起るのだと指摘しているのである。そのための舞台が都市なのである。

私達のワーク・ライフ・バランス推進支援施策に関する研究の「動機」も、福岡市の将来の成長基盤を形成するための都市政策研究であった。市内企業・事業所のワーク・ライフ・バランス推進を支援し、その先進都市となることができれば、業後の時間を自由に使いながら、交流し、刺激し合い、創造性に富んだ市民＝従業者が作られ、あるいは、自由な都市社会を求めてクリエイティブな人々が集まることで、知識創造都市の基盤、「創造性サイクル」が進行していくような都市社会を形成にしようという発想であった。

しかし、「ワーク・ライフ・バランス」社会は、「同憲章」が示すものであることは理解できたものの、肝心の「ワーク・ライフ・バランス」推進政策を明確に把握することができず、説得力のある、的確な提案に結びつけることができなかった。今回は、上述のように、「ワーク・ライフ・バランス」推進支援政策の中心課題とその意義を改めて確認することができたと考えられる。

第4章 ワーク・ライフ・バランスの推進力としての 「働き方改善」運動の提案

1. 欠かせない「働き方改善」

「ワーク・ライフ・バランス」は、何よりも企業・事業所によって推進されるものである。自治体・行政の政策としては、その推進の支援をどう効果的に行うかということが問われるのである。

利潤獲得という前提がある企業・事業者がその従業員の、すなわち市民の「ワーク・ライフ・バランス」を推進していこうとするためには、「ワーク・ライフ・バランス」推進政策とはどのようなものであり、その結果として企業・事業所にどのようなメリットが生じるのかが、経営マネジメントに明確に認識されることが鍵になるであろう。

「ワーク・ライフ・バランス」推進（両立支援）と（企業）生産性のトレードオフ的な関係を回避することは簡単ではないが、皆無ではないであろう。

これまでも、全国的に少なくない研究結果が出されており、その中には、企業パネルデータを用いて、「ワーク・ライフ・バランス」推進企業の全要素生産性（TFP）を推計した結果（例えば、（独）経済産業研究所ディスカッションペーパー「ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか？」）や、「ワーク・ライフ・バランス」推進企業をケース・スタディしたものも少なくないが、必ずしも明確に「ワーク・ライフ・バランス」推進の効果を示しているものに出会うことは少ないのが現状である。

その一因は、「ワーク・ライフ・バランス」推進ということ自体が明確に捉えられておらず、少子化対策（人口政策）や男女共同参画社会化施策、労働時間政策（例えば「ノー残業デー」やフレックス・タイム制など）関連対策がほぼ網羅的に把握されており、推進企業と非推進企業の区分けが必ずしも明確でないためではないかと推測される。「ワーク・ライフ・バランス」推進を労働時間政策と明確にし、その上で対応企業と非対応企業を区分けして対比すれば、明瞭に企業の生産性格差が把握できるのではないかと想像される。

ここでは、国際的な比較で見ておきたい。

国際的な比較においては、国民1人当りのGDP水準と平均実労働時間との組み合わせによって、時間当たりの国民1人当りのGDP産出（＝生産性）がわかる。

表4-1は、主要な先進・中進国17カ国を、福祉国家論で提起された「福祉レジーム」の類型別にくくって示してある（ここでは、エスピン・アンデルセンの「福祉レジーム論」を基に、独自の見解を提起した渡辺雅男教授の説に沿ってくくっている）。就業者1人当り平均実労働時間数を見ると、2010年でみて大陸ヨーロッパの5カ国平均が最も短く、年間1,449時間、次いで北欧6カ国平均が年間1,604時間、アメリカが1,778時間、南欧＝東アジア6カ国平均の1,865時間の順となっている。日本は、アメリカよりも短い、先に紹介したように（非正規雇用者の急増などによって）「労働時間が短い者の割合が増加した結

果であり、いわゆる正社員等については 2,000 時間前後で推移しており、…」(厚生労働省「労働時間等見直ガイドライン」(2010 年 12 月一部改正)) というのが実態であることを考慮しなければならない。

次に、国民 1 人当り GDP を就業者 1 人当り平均実労働時間数で除して時間当たりの平均 GDP (=生産性) を算出して見ると、北欧 6 カ国平均が最も高く 33 ドル、次いで大陸ヨーロッパで 29 ドル、アメリカ 26 ドル、南欧=東アジアの 16 ドルとなる。さらに、取り上げた 17 カ国のデータで、実労働時間数と「生産性」(ここでは就業者の年間実労働時間数で国民 1 人当り GDP を除したもの) の相関係数を算出すると図 4-1 に示すように約 0.7 となっており、高い相関関係があることがわかる。つまり、労働時間が短い国ほど生産性が高い。

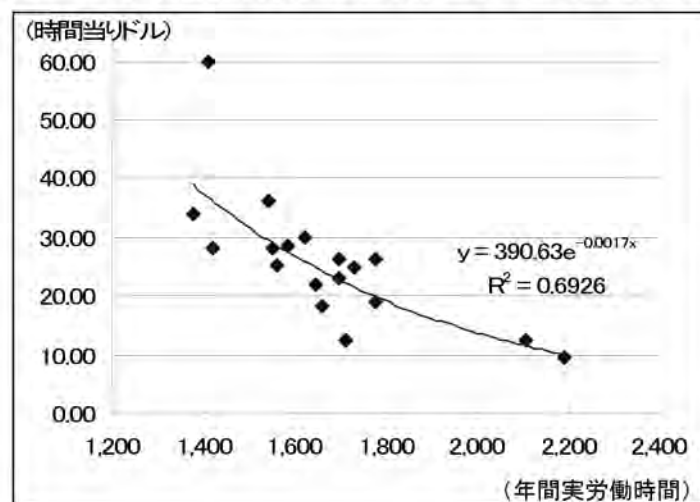
これらのことは、欧米先進諸国では、短時間で、賢く働き、高い生産性を挙げているのに対して、われわれ日本人は、確かに「ワーク・ハード」(長時間働く)であったが、決して「ワーク・スマート」(賢く働く)ではないことを示している。

われわれの働き方や効率性、さらには社会経済構造のあり方などに根本的な問題がないのかを検討し、改革することと、「ワーク・ライフ・バランス」推進を結びつけて進められる必要があると考える。

同じことではあるが、企業にとって「ワーク・ライフ・バランス」推進がメリットのあるものであるためには、業務の効率化や生産性が向上し、その成果を労働時間の短縮とともに経営コスト低減や利益に振り向けられるという状況を生み出すことが不可欠である。

そのための 1 つの方法は、「働き方改善運動」あるいは具体的に TQM 活動などとセットで進め、「賢く働き、残業 0 をめざそう」といった市民運動を推進することが必要である(ここの市民とは、個人のみならず、法人市民税を支払っている「企業市民」を含めている)。

図 4-1 主要国の年間実労働時間数と「生産性」の相関関係



資料：データは表 4-1 の 2010 年実績。

表 4-1 主要国の 1 人当り GDP、実質年間労働時間および「生産性」

国 (地域)	1人当りGDP(米ドル)				1人当り実質年間労働時間(時間)			
	2005	2008	2009	2010	2005	2008	2009	2010
北欧・モデル					1,631	1,631	1,600	1,604
アイスランド	54,884	54,241	38,389	39,278	1,794	1,807	1,716	1,697
	34,992	39,521	36,718	35,642	31	30	22	23
イギリス	37,881	43,022	35,220	36,327	1,673	1,665	1,643	1,647
	32,732	35,882	34,483	35,715	23	26	21	22
スウェーデン	41,042	52,632	43,347	48,906	1,605	1,617	1,602	1,624
	32,701	39,613	37,192	39,024	26	33	27	30
デンマーク	47,546	62,115	55,915	55,830	1,579	1,570	1,559	1,542
	33,196	39,841	38,299	40,170	30	40	36	36
ノルウェー	65,324	93,157	76,680	84,589	1,420	1,423	1,407	1,414
	47,640	61,332	54,708	57,231	46	65	54	60
フィンランド	37,302	51,153	45,062	44,502	1,716	1,704	1,673	1,697
	30,708	38,077	35,848	36,585	22	30	27	26
大陸ヨーロッパ・モデル					1,520	1,511	1,491	1,499
ドイツ	33,514	43,937	40,029	39,857	1,434	1,426	1,390	1,419
	31,117	37,115	36,048	37,411	23	31	29	28
フランス	34,002	44,245	40,773	39,546	1,557	1,560	1,554	1,562
	29,554	34,162	33,724	34,148	22	28	26	25
オランダ	39,157	52,766	47,915	46,910	1,393	1,379	1,378	1,377
	35,111	42,929	41,089	42,175	28	38	35	34
ベルギー	36,225	47,822	44,356	43,815	1,565	1,568	1,550	1,551
	32,195	37,005	36,698	37,676	23	30	29	28
オーストリア	37,048	49,650	45,614	45,159	1,652	1,620	1,581	1,587
	33,637	39,785	38,834	40,017	22	31	29	28
自由主義的福祉レジーム								
アメリカ合衆国	42,330	46,622	45,058	46,546	1,799	1,792	1,768	1,778
					24	26	25	26
南欧＝東アジアモデル					1,909	1,888	1,854	1,865
イタリア	30,299	38,344	35,041	33,877	1,819	1,803	1,772	1,778
	28,280	33,372	32,397	31,962	17	21	20	19
スペイン	26,044	35,306	32,080	30,543	1,668	1,647	1,653	1,663
	27,377	33,141	32,333	32,229	16	21	19	18
ポルトガル	18,132	23,689	21,976	21,438	1,752	1,745	1,719	1,714
	21,369	24,939	24,935	25,417	10	14	13	13
ギリシャ	21,468	30,216	28,411	26,504	2,086	2,116	2,034	2,109
	24,348	29,569	29,381	28,436	10	14	14	13
日本	35,835	37,961	39,399	42,983	1,775	1,771	1,714	1,733
	30,312	33,805	32,062	33,751	20	21	23	25
韓国	17,959	19,512	17,389	21,052	2,351	2,248	2,232	2,193
	22,783	26,877	27,171	29,101	8	9	8	10
台湾	16,022	17,369	16,324	18,569	...	...	...	...
	...	...	...	...	...	...	...	...

(注) 1. 1人当りGDPの上段は名目値、下段は購買力平価換算。

2. 1人当り実質年間労働時間の下段は、1時間当り1人当り名目GDP。

資料：OECD 'Average annual hours actually worked person in employment' および総務省統計局「世界の統計」による。

2. ワーク・ライフ・バランス推進支援のための追加提案

第2章で取り上げたグループ・インタビューの中でも、11人中2人が職場で「働き方改善」運動を実施しているというインタビューイーがあった。それらは、「働き方改善」運動の一端を物語ると考えられるので、その発言を紹介してみたい。

一人は、「うちは長いこと TQM 活動している。それをボトムアップでやることで、数字で見えてくる。ヒト、モノ、カネで換算したものが見えてくる。『ここで人件費がこれだけ浮くんだったら、一人雇えるよね』という仕掛けや仕組みを活用しないといけない」

「職員の中には…重荷になっている人、マンネリになっている人もいる。だけど、それが自分たちの改善につながっている。数字を取って物を言うことができています。だから小集団活動は大事」「専門職では年1回の研究発表会がある。…いい研究があつて発表すれば、いい講師がくる。雪だるま式に改善を増やしていく仕組みをみんなで作っていく…」と活動を紹介してくれた。

他の一人は、外資系サービス業の方である。

（職場改善運動は）「…生産性を上げなければいけないからやり始めた。上司が仕事量を理解していない」「上司と部下のコミュニケーションのとれる場をこちら（人事部）で設定して、自分たちの力で課題をクリアしていただきますということ」である。

また、外資の親会社は「…ものすごく教育システムが充実している。人事としてそこまで？と思うこともある」という。（職場改善運動には）「コミッティを作ってやっている。新しいのが今年始まって、ぼちぼち効果が出てくるんじゃないか（と期待している）」

また、有給休暇の取得についても「前年は一人（平均）3、4日しか使っていなかったが、2011年は一人（平均）13日位使っている。今年の目標は14日取れといわれている」それは、（休日に合わせて休暇を取り、連続して）「5日間にして年に2回取ってくださいとなっている」「年のスタートのときに、このぐらいの時期に取りますよと報告して一応チェックする。それで取りやすくなっている」ということも寄与しているようである。

また、このインタビューイーは「（日本人は）働きすぎ。ある程度時間を割いていかないといけない。所定労働時間の削減をしないとといけない」と言い、「うちはサービス業なので、他のいろんなことを見ないとイマジネーションできない。生産性は上がってこない」と述べている。

以上、断片的な発言をつないで示したが、二人の職場がかなり時間を割いて「働き方改善」運動や従業員教育を実施しており、その効果もしっかりと認識されていることがわかる。その方法は概ね上長と部下による職場のグループ（あるいは小集団）が、仕事量ややり方を検討し合いながら課題およびより合理的な解決策を自分たちで探し出し、実行していくといったもののようである。

外資系サービス業の方の職場では、それ以外にも、教育システムが非常に充実しており、研修が頻繁に行われているようである。

そこで、「ワーク・ライフ・バランス」推進ということを、「働き方改善運動」（仮称）の

推進と男性従業者（とりわけ子育て期男性）の「残業ゼロ」実現に中心をおいて推進したらどうか、というのが私たちの提案である。

そのための支援政策として、次のようなことが考えられる。

- (1) ワーク・ライフ・バランス推進のための「働き方改善」運動の意義について PR 活動を行う。

具体的には、講演会、セミナー等の開催や TV コマーシャルなどを実施し、PR を行う。

- (2) 「働き方改善」運動に取り組み、「残業 0」あるいは「有給休暇取得率」向上を達成した企業等の表彰を行うとともに、それをモデル事例として PR する。
- (3) 「働き方改善」運動に取り組み、所定週当り労働時間短縮に努めた企業等に対して、何らかのインセンティブを与えることを検討する。

卷末資料

1. グループインタビュー記録

(1)「企業規模・形態の異なる従業員グループ」(概略)

2012年2月6日(月) 19:00～21:00

(財)福岡アジア都市研究所会議室

I-1. 自己紹介

・氏名、年代、家族構成、仕事内容

司会：自己紹介をお願いします。

○30代後半。夫(社内)と二人。子どもなし。地場中小会社取締役。ショップ型展示場の九州12店舗の統括。

○30代前半。妻20代後半。子ども5人。地場中小会社に勤務。測量、保証業務、土地土木設計が主要業務の会社の設計等に従事。

○40代前半。妻、子ども2人。地場大手企業の人事企画部。主に人事制度の改定などの業務に従事。

○30代前半。妻(社内)と二人。子どもなし。地場中小会社。数年単位で勤務先が変わる。今は本店の店長。労働時間、在庫管理、マネジメント。プレイングマネージャー。

○40代前半。妻、子ども4人。外資系大手グループ企業の人事関係。サービス業。

I-2. 個人の日頃の仕事時間

・平日、残業が多いのか。休日の仕事時間、仕事の持ち帰りがあるのか、休日勤務があるのか。

○平日は9時からで、だいたい8時ぐらいには帰りたいと思って帰っている。1日2時間位の残業。人事としてはなるべく残業をするなど言っている側で、なるべくしない。休日出勤はほとんどしない。持ち帰りなし。持ち帰ったら大変なデータだ。

○平日はシフト制でその日で違う。おしなべて9時間ぐらい。フレックスタイム制なので、年間の休みが決まっていて、年間の労働時間で割ると1日当たり7.5、それからいうと1.5時間の残業。休日出勤は社員が1, 2人。あとはパート、アルバイト。不測の事態のとき、例えば風邪など、不可抗力で出ることある。持ち帰りの仕事は以前はやっていた。今はやらなくなった。

○所定労働時間は8時半から17時半。8時ぐらいに来て雑談。仕事とは認識していない。夕方は月30～40で、たぶん1時間半から2時間位。休日は採用の時期は面接を土日にするということで応援要請があれば出る。元々の業務で出ることはない。持ち帰りなし。

○規定は8時半から17時半。8時に出勤して8, 9時まで。毎日している。休日出勤は必要な時はしているが、時期によって多い時と少ない時がある。持ち帰りも時期による。必要な時はやる。

○8時半出社、早くて夜9時。遅い時は11時までにはなるべく帰ろうと思っている。休日もほぼ出勤している。特異性だ。土日がショップが休みでない。本社は土日が休み。各拠点が就業している部分があり、いつ休みが明確になっていない。社員からいつでも電話がかかってくる。日曜日はイベントや顧客フォロー。午前中、お客の家を回る。工事をやって商品をその場で作っていくものなので、終わった後のアンケートを実施していて、すごくほめていただいたものや悪かったものについて、訪問して客の意見を聞く。木曜日が店が定休日なので、午前中は予定を入れる。午後は業界の会議が入りやすい。

I-3. 個人のワーク・ライフ・バランスはとれているか

・両立させたい「生活」の内容／育児、介護、地域活動、自己能力開発、その他

両立はうまくいっているか

司会：仕事と生活両立をしているか

○なんとか両立できている。自分自身ではそう思う。

司会：小さい子どもがいるが、子育ての時間は満足いくように取れているか

○育児の時間というより、休日に行ける時間は月に2、3度ある。妻がしっかりしている部分がある。

両立できている。妻はパート。育児は基本。私ができる範囲でやる。

司会：(家庭で子どもと関わる時間を) 時間的にもう少し増やしたいか？

○そんなに思わない。

子どもは高校生、中学生で手がかからない。特に問題ない。たまたま自治会の組長が回ってきたので、会議に出るようにしている。土曜日はなんだかんだ月2回参加。若い頃は、両立できていなかった。休みも取れなかった。家には寝に帰っている感じだった。ワークワークワークだった。現在では不満はない。

○どちらかというとできていない。衣食住でいうと、寝たり食べたりするのは間に合っているが、余暇は大学の寮の同窓会の幹事をしているが、時間がとれず自分の時間を犠牲にしている。結婚して、仕事をすると交友関係が狭くなるのはしかたないが、今までどれだけ仕事してきたのかなと思う。仕事以外でなくて、マネジメント勉強会を仕事仲間とやっている。楽しい部分もある。マネジメントの勉強会は仕事の時間外。課外授業。

○だんだんバランスが取れて来た。勤めているところは変わらないが、スタイルがそれぞれで変わってきたので、今は外国思想なので、トップが簡単に2、3週間バカンスに取る。見習おうと思う。1週間休むことに抵抗がなくなってきた。昔はそんなに休むことはなかった。

司会：ライフの時間で充実感あるか？

○子どもと野球をよくする。大変だけど、毎週土日ついていく。一番楽しい時間だ。

○バランスはとれていない。不満はない。当社は女性が多く働いている建設業で全国的に注目を浴びている。20代後半の時は葛藤があり、バランスが取りにくかった。もう少し生活のことをしたいなとは思っているが、2、3日ぽつと休日をとることをしている。木曜の午前中は絶対体を動かすと決めている。主人が一緒に会社で理解がある。わかっていてご飯を作ってくれることもある。30代過ぎてお互いどういう暮らしをしたいか見えて来た。楽になった。家事をしないと、という気負いがなくなってきた。夫の理解が深まったのがある。そこまで本人はバランスがとれていないとは思わない。

司会：今後、両親の介護の可能性がありそうか。予感のある人は？

(2人挙手)

司会：介護に時間を振り分けられそうか

○父母が祖父母の介護に入ったので、当然長男としてはやらないといけないと思っている。車で30分のところに両親がいる。今も顔を見せているからできそう。どちらか一人になってからでいいと親も言っている。

○年が70いくつ。具体的なイメージはわいていない。

Ⅱ-1. ワーク・ライフ・バランスについて話題にしやすい職場か

・職員個人の「生活」に関する話題（育児・介護・地域活動…）を話しやすいか／話す相手（同僚、上司、部下）

司会：話しやすいか？

- しやすいほうだ。年に1度ワークライフバランスという日というのがあって、その日に社員の家族、子どもたちが会社に来て、職場見学をしようというのがある。他の社員の子とも話す。
- 話はしやすい。みんな仕事ばかりしているのだが、子どものことで用事があるときはオープンに助け合う。どうぞ、どうぞと。最近女性が職場復帰したのはここ2、3年。自己責任を持たせているので間に合わない。子どもを連れてきても大丈夫。昨年から社内旅行に子どもを連れてきてもいいよとなった。3年ぐらい前から復帰する女性が出て来た。平均年齢が若い。29歳。これからという感じ。来年は女性が逆転する。70人いるが、3人女性が少ないぐらい。これからの復帰した子がどれだけ活躍できるかというのが課題。私は営業トップで女性なので、女性社員も相談してくれる。産休中でも相談に呼び出されるぐらい。
- 従業員数がアルバイトまで入れたら900人位。話しやすい環境にある。元々の会社の特色もあり、制度はかなりしっかりしている。育児時短もある。産休の部分もある。休職中が12人で時短が9人いる。組合があるから、春闘のときに、上期、下期と違って連続して2日取りなさいというのがあり、それに普通の週休、公休をつけて、あと1日有休を必ずつけて、5日間にして年に2回取ってくださいとなっている。それを、年のスタートのときに、このぐらいの時期で取りますよと報告して一応チェックする。それで取りやすくなっている。私も子どもが多いので、子どもがどうなっていくとか、幼稚園がいつ頃行ってチェックしないといけないのかとか、自分のことなのでわかっている。初めて産休でいつ頃戻ってくればいいのか、この辺で申し込まないといけないとか、こっちから教えてあげられる。プライベートと仕事がマッチしていい感じ。外資系だから、多少厳しいことを言わないといけない部分はあるが、雰囲気的にはしゃべれる。
- 店ごとによりけり。どの店も話しやすい。パートが多いから。放っていてもしょっちゅう家庭の話が出る。本部でも自分のこどもを会社に読んで、父母の働いている姿を見せたりしている。労働の休みや有休に関しては整っているかといえば疑問だ。話すことはざっくばらん。
- 職場によりけり。うちのグループは帰りやすい。所属長によりけり。最後に店を閉めたのは何時かチェックしている。早い店と遅い店で1時間から1時間半の違いがある。忙しさもあるが、店長の意識の違いもある。ざっくばらんに話ができて、こういうのがあるから休みますと言える職場と言いつらい職場はある。(言いつらい原因として)上司もあるが、誰かが先陣を切らないとしづらい。元々、雰囲気があるかどうかとか。カウンセリングに行くが、帰りづらいという若い子が多い。ノルマがあって、数字達成できていない。でも、みんなできていない。本部が過剰に目標を立てているから、そう簡単に達成できて困るというか。中にはできないのはしょうがないからと、割り切って普通に帰る子もいるが、言いつらいという子もいる。言って何かあったわけでない。言いつらいといっているのは一部だったりするから、一概に所属長の責任と決めつけるとかわいそう。職場によりけりとなる。
- 有休はちゃんと取るようにとされている。もちろん帰りづらい雰囲気はある。中小企業だからか、その中でもしっかり制度化されている方だと思う。フレックスもあるし、早めに勤務して早めに帰ったりできる。私はPTAの役員で、平日の2、3時に会議があるが、その時間に帰るようにすると、代休。土日出たからといって、必ずしも全部休日出勤届をしているわけではない。ある程度制度を利用する。ありがたい。
- 司会：他の人は仕事が忙しいから取りにくいのか。
- ちゃんと代休を取る人はいる。ノー残業デーが決まっている。5日の日、給料日がノー残業デー。だいたい6割位の人がクリアできている。どうしても取れない人もいる。
- 司会：他にノー残業デーみたいな取り組みをしているところはあるか。

- 所定労働時間は5時半だが、5時に帰っていい日が月4回ある。組合が主張していることで、人事は黙認。現場はほぼ5時に帰る。総合職でも6時や6時半には帰っているだろう。
- シフトを組んでいいという制度はあるが、実際、この日10時間働いたからといって、他の日5時間で上がれるかと言ったら、もう一人ぐらい社員がいないと厳しい。できていない。

Ⅱ-2. 仕事と生活の両立のための行動事例

- ・うまく両立している職員が多いか、その事例／目的、日常的（時短勤務等）か長期休暇か、時間確保手段、社内制度の有無、相談者、職場の反応業務措置（分担変更、労働力補充方法）、長期の場合の復帰後の影響（本人にとって）など
- 管理本部の部署の副部長(女性)は3年ぐらい前に育児休暇から復帰して、その後、副部長に昇格。人事を担当している。育児休暇の期間はわからないが、うちは女性が多いが、結婚出産となると退社する人がほとんどだ。その人はまれなケースでうまく制度を活躍して、今も一般職というかキャリアアップでがんばっている。
- 司会：その方がお休みしている時の、周りの様子は御存じなのか？
- 部署が違うのでその時の周りの様子はわからない。新しく人を採用したり、他部署から引っ張ってきたとかはない。受け入れはよかった。その方が明るいムードメーカーであったのもあり、すんなり戻った。
- 産休を3回取った人がいる。3姉妹生んで復帰。人事にいます。2時間時短で働いている。正社員。2回目もぼつぼつ出てきている。復職はその時の都合で違う部署に帰ることもある。余裕で働いている。
- 司会：復職に際して業務上の処置はあったか？
- その人はコンピューターが得意。データを作ってもらっていた。人事も余裕を持って人材を入れているわけでないので、少しずつみんな適量以上の仕事を分け与えた。ちょうどリブランドのときで、今の経営は教育がたくさんある。新たに入ってきた仕事をやってもらった。
- 司会：周りの人は快く迎えたか。
- はい、そうだ。
- 女性の7割が出産のときに退社するというデータがあると聞いてびっくりしたのだが、うちは今まで寿退社をしたのはひとりもない。結婚して子どもがいない人は3、4人いる。2人産休から復職。今は一人が育休中。11月に帰ってくる予定だったのだが、帰ってきて1週間で子どもの病気が出てきてしまって、保育所の待ちで認可が取れなかった。ずらしたいという希望があったので、4月に合わせていいよとなった。もう一人今、産休に入った。復職を希望している。子どもが生まれて離職したのは1人だけ。周りの理解もおめでたいことだから、大変なことだから協力し合うのは当たり前。他の社員に何らかの負担は、1店舗3、4人位だから大きいことではあるが、人を採用することもあるし、新卒のバイトでつなぐシステムを取って、抜ける分の補強をしたりする。工夫しながらやっている。部分的になんらかのフォローはとれている。
- 人事異動が結構あるから、育児休業取るのは急に取るわけでないので、そういう時期にも異動対応をする。今は育児休業40人位いる。育児休業は当たり前のような感じ。「君が抜けたから困る」とかない。事例に慣れた。県外店舗でされると人が足りないときは困る。

Ⅱ-3. 事例によって職場に生じたさまざまな効果や影響

- ・事例の結果として職場がどうなったか

効果 良かったと思うことや変化したこと（効率面、意識面）

影響 制度・取組への発展

問題点 困ったこととその解決方法

司会：環境は依然に比べて認められているか

○育児休業を4歳までOKとか拡充した。短時間勤務制度を入れた。ワークライフバランスでなく、女性の活用。一昔前は結婚したら辞めるのが当たり前だった。育児休業制度ができて利用されなかった。いつごろからかぼつぼつ出て来た時にトップが女性の活用を考えるとということで、グループディスカッションがおきて、育休が1年では短いという声があった。4歳までに拡充して、時短勤務を入れてとすると、結婚したら辞めるのがイレギュラーな感じになってきている。継続勤務が当たり前になってきている。短時間勤務制度は最大2時間短縮だ。入れた当初は残業する。女子社員も帰りづらい。上司も30分ぐらいよかろうとか。1カ月ごとに残業時間をチェックして、残業が3時間位までなら目をつぶるが、それ以外は直接電話をして、なんのための短時間勤務制度かと注意していたが、上の方もだいぶ最近はわかってきた。

司会：男性社員が育児休暇を取りたいといたらどうなりそうか。

○人事はOK。男性社員に取らせるために講じていた。でも、「取らせるため」にはおかしい。取りたい人が取ればいいんだから。人事的にはいいよと。無給だから。職場によりけり。ただ、所属長に言えるかどうか。ケースは全くない。

○取ろうと思った。でも、お金が…と思った。出したいなと思う。そこまでは考えられない。

○そこまで発想がっていない。ステップがまだ。私が取るのは厳しい。制度と職場の雰囲気両方。私も社内恋愛。同じ会社で働いている。お互い働いていくつもり。そういう場合は活用したい。

○うち自体女性が少ない。女性が育児休暇を取ったというのは入社して2年なので、事例を見ていない。どうするかはわからない。

司会：男性社員が言ってきたら？

○最終的にはいいと言うのではないか。わからないけど。

Ⅲ-1. 所属企業（または代表者）はワーク・ライフ・バランスに対してどのような考えを持っているか

・企業としての方針、制度、取組

司会：企業として、職場としてどんないいことがあったか。働く方の意識は変わったか。

○意識的には代表がサマータイムを取って事業部の誰誰が早く来て、早く帰りなさいというのをしたが、社員がなかなか対応できなかった。試してみたが、いいことまで結び付けていない。考えと現場の矛盾が出てくる。なるべくしようと思った。（理由は）そこまでの環境までできてない。社員からすると、そんなこと言うなら、そこまで環境を整えてくれよというかもしれない。失敗もしている。

○効果が上げていかないといけないという環境かなと思っている。まず、うちの社長もそうだが、もっと女性が活躍すべきだという考え方がある。わたしも辞表を3回出し、破られた。離職する意思はない。最初に産休育休取った子は営業から内勤にした。営業促進にして、企画やチラシを作ったりした。元々、向いているというのもあったし、頑張ってくれた。力を入れて今年から後輩もできた。もう一人は営業職。1戸建てを持っている人が客なので、子どもを持つことでプラスになるはずだということで、客と対等な目線になり、かわいがっていただけ。絶対プラスになるはずだと、不安がっていたが、奥様達から応援してもらって、成績も上がってきた。今は内勤の子に営業やったらいいのと言っているぐらい楽しく働いている。延長した子は店長もやれるような子だ。4月から店長だ。彼女

の活躍に当社の今後がかかっている。

司会：辞めずにまた戻ってくることの効果はあるか

○今までであれば、結婚、出産で辞めますと、パートタイマーを雇うことになり、育成に時間がかかるので、費用対効果はもしかしたらあるのかもしれない。測ったわけでない。具体的な効果を求めてやったわけでない。現場の声を聞いたからとりあえず入れた。育休を4歳まで取れるが2歳ぐらいまでしか取らない。それ以上ブランクがあると、本人もやりにくいだろう。経営からのメッセージはよかった。メッセージを与えるという意味ではよかった。効果は正直わからない。

○今、取り組んでいるのは社内の職場改善運動、コミュニティを作ってやっている。新しいのが今年始まって、ぼちぼち効果が出てくるんじゃないか。有休は前年の2010年が一人3、4日しか使っていなかったが、2011年はひとり13日位使っている。今年の目標は休み取れということ。上司からもそれが命令できている。14日位取れと言われているが、3日に1回休みが来たらどうしようとなる。育児で戻ってくる子に関しては、保育園の話もあったが、できれば早く読めれば助かる。一気に5人。10人戻って来られると部署がたくさんあるとはいえ、しんどい。4月に戻ってられないのが、ぎりぎり2月末や3月でないとわからないので、調整が難しい。

○保育所は入れるかどうかわからない。

○先走って本人と話し合うが、保育所に入れなかったら計画がぐちゃぐちゃになる。直してほしい。

○保育所に入れたら復帰したいと言っている。入れなかったら復帰しないと言われる。ぎりぎりにならないとわからない。確実に復帰できる人でないと保育所に入れたい、と言われる。うちの規定は育児休業期間の変更は1回だが、そういうケースはとりあえず復帰願いを出してもらう。予定証明を出して、結果保育所に入れたら復職するが、入れなかったら復帰願いをなかったことにして抹消する。出してなかったことにする。なんでこんなことをしないといけないのか。

○4月の段階で入れなかった事例があるのか

○ある。2カ月経った後に、1、15日か末かどれかに入れると言われて、こっちは調整できないよと言ったことがある。

○本人たちは無認可に入れることは頭にないのか？

○ない。

○うちは無認可に入れることを決断してもらった。

○無認可に預けている人もいるが、なるべく。ぎりぎりで1カ月前位に、やっぱり戻れると言われたら困る。

・「事業主行動計画」を作成→職安に提出をしたことがあるか

作成時の議論の有無・内容、働き方改善への取組内容

司会：職安に出されたことがあるのか

○例えば、次世代育成とかなのか？それなら出したことある。確かにそこに男性育児休業一人と上げていたように思う。

○うちも出していたと思う。

司会：作成するときに議論はあったのか。

○人事企画の5人のうち、2、3人で案を作って、部長に「いいですか」と聞いた。

○ママさん会を作ってやっていた。どうやったら働きやすくなるか。直属の上司をわざと入れたこともある。話がぐちゃぐちゃになるが、たまに入れて、直接聞かせる。でも、あまり長く続かなかった。

Ⅲ-2. 事前配布資料への意見

・「より賢く働き、高い生産性をあげる」「働き方の改善」という考え方についてどう思うか

賛成派 → 所属企業での実現可能性

どうすれば実現できるか（重要なポイントは何か）

職員個人が考える点・すべきことは

企業が考える点・すべきことは

国や行政に望むことは

司会：よくなりそうか

（一人以外よくなりそうだと回答）

○よくしないといけない。

○まず、よくしていこうと自分自身が思うことで、勤務労働内容を見直すことから始まる。考えること。

減らせるものは減らす。やらなくていいものの見直しができる。日本の人口が50年後かに8千万に減ると聞いた。仕事は人生だ。かなりのウェイトを占めている。出生率とワークライフバランスの考えでは、日本人は働きすぎ。出生率が下がってきているのはかなり影響してきている。和菓子日本の伝統行事と結びついている。元旦がらどこの店も開けていて、伝統的な行事が廃れている。うちの商売には痛い。家庭や地域の時間をもつということが非常に死活問題だと思っている。日本人はワークに寄りすぎ、もう少し家庭に理解するべきではないか。

○先の意見と一緒に。働きすぎ。ある程度時間をさいていかないといけない。所定労働時間の削減をしないといけない。子どもの話が話題になっているが、介護で逆転する可能性がある。よっては自分に降りかかってくるだろう。うちはサービス業なので、他のいろんなことを見ないとイメージーションできない。生産性は上がってこない。国にある程度大きなところで仕掛けていかないと企業単体では難しい。今度の法改正で働けないお母さんも出てくる。企業が締め付けてくる。雇用保険。国としていいのか。誰のためにやっているのか見えない。そういう話を聞いた。枠組みを少し作っていただきたい。もう少し遊んでもいい。うちのトップはホテル業でいろんなことを見てきているので、世界中を回ってきている人なのでそっちの方が面白いのかなと。

○私の会社みたいに人数が少なく、売り上げが少なくと直結する。推進することで成り立たない可能性があるかもしれない。単体でやっていると息詰まるだろう。これをやることで、何かがあったりということであれば、どんどん進めていけるだろうという感覚が私個人で感じる。従業員数が大きいほうがやりやすい気がする。業種的には深く考えないが、大手はやりやすいだろう。うちが一気に4、5人いなくなったらきつい。代表はずっとこれを推進していかないと、これをするによっていい人材がきたりすると思うのだが、そうやっていくと、うちみたいなところは取り組まないといけないが、限度があるのかなと思う。

○弊社は働きすぎだと思う。男も女も関係ない。業種もあると思う。建設業でありながらサービス業をやっている。共働きの客だから、会えるのは夕方以降。昼間はショッブの手入れ、営業。問題は夜、勃発する。連絡を取ったら行き違いがあったりとか。時間の取り方とか、休みをどれだけとれるかという感覚になるのか。ただ3年以上続いた子はやめない。働きがいがあるから。個人責任を与えている。新入社員から。生きがいをもってやってほしいというのが代表の思い。働くって1日の半分以上。出社とはなんなのかと、命を削って、一生懸命やろう。価値観だと思う。いずれはいろんな制度を作って保護しないといけないのだろうと思っているが、日本のこれからだれがこの日本を背負っていく

んだと考えなさいと言っている。営業職でなくても、総務系も責任を持った形でさせている。働きがいと生きがいをリンクさせてやっていきたい。今はオーバーワークであるのは認めている。この日本を作った先輩はオーバーワークだった。そこに女性がいなかっただけ。この山を越えたときに明るい未来があるのだったら、がんばらないといけない時期だ。第一線でやっている女性はそういう考えでやってくれていると思う。生活と仕事の時間に着目したいと思うが、今は生きがいが働きがいなのかということを重要視している。

司会：女性社員の結婚相手は社内が多いのか

○両方。結婚相手を入社させる。自慢できることである。トップに憧れている。働きがいと生きがい。生きるということを考えさせられる会社なので、1回落としたけど、入りたいと言ってきた男性がいる。それは、彼女がうちの会社だから、どうしても入りたいから入れてくれと言ってきた。彼女がいきいき働いているのだと。私や会長が好きなんだと言う。そういう環境に自分も入りたかったと言ってくれている。ついて来れない人もいると思うが。

○結局、難しいのは何をもってワークライフバランスというのか。残業がなかったらいいのか。有休がまるっと取れたらいいのか。そうでない。うちでサービス残業がらみで組合に言う人がいるが、よくよく調べると、サービス残業ゼロは昔からなくて、自分がやっていることに意味を感じたり、使命感を感じていたら苦でないと思う。労基所に掛け合おうとは思わなかった。付き合い残業とか意味のない残業だと不満になる。いつも仕事と生活を両立させようとは思っているわけでない。どちらかに偏ると問題になるのだろうが、この不満をどれだけの人が持っているのかわからない。会社の中でもなかなかワーク・ライフ・バランスという言葉が出てこない。経営側も組合側も言ってこない。理想がなんなのか今一つ考えていない。今回のG Iは社名を出さないと言うことでお受けしたが、社名を出すならお受けしなかった。ワーク・ライフ・バランス推進という言葉は社内では使っていないのに、「ワーク・ライフ・バランスを推進しています」と社外に宣伝することはできない。そういう理由で、インタビューをお断りしたケースもある。組合活動の中からなんとかしてくれという要請が上がっているわけではない。言葉が独り歩きしている。協議すれば、育児休業が4歳までできるとか言えるが、だから最後どうしたいのかわからない。福岡市の将来について仕事と生活の両立というのが理解できなかった。一企業は何のためにするのか。社員も望んでいない。両立できるのであればしたほうがいいが、そんなに困っている感じでもない。正直、問題意識がそんなにないのが現状だ。

Ⅲ-3. 研究スタッフからの追加質問

・ワーク・ライフ・バランス、仕事と生活の両立、働き方の改善…について専門家に聞いてみたいこと
研究スタッフ1：私どもの考えは配布資料に書いたが、よくわからなかったということなので説明する。

ワークライフバランスという言葉は私たちが一昨年から研究していて、前の2年間はアンケートを取ったりしていた。言葉自体が問題でないかということに到達した。賢く働くとか働き方改善みたいな言葉に変えたほうがいいんじゃないかと私ども自体が変わってきた。ワークライフバランスという言葉は適当に働いてしっかり遊ぼうとすぐ取られてしまう。それも個人の人生観としてはあっているが、一般的ではないだろう。私どもはアジア都市研究所で、福岡市の将来の都市の成長を研究するのが本題で、将来的に福岡がどういう風に経済的に活性化、持続するだろうかと考えたときに、一つは創造性をもって働けたとか、創造性があるような人が集まってくるような都市になってほしいというのがあった。それをやっていくのには、働き方を改善してい

くという推進をすることで、都市の魅力につなげていこうという発想がある。ワークライフバランスそのものは労働福祉政策だが、我々は都市政策としてワークライフバランスを先進的に進めてほしいという思いだった。働く一辺倒でなくて、生活を楽しむ生き方をしていただければ、余暇に付随する消費する活動が盛んになる。創造性を求めるような人が入ってくる、創造性があるような仕事の内容にしていく効果があるんじゃないかと考えていた。最終的にはどうも言葉が悪いねと、言っている意味が表せない。働き方改善、賢く働く、その結果として生活を充実させることにつなげたいという考え方だった。

職場改善運動をやっているということだが、どういうことか？

○形としては大きく成り立っていないが、生産性を上げなければいけないからやり始めた。上司が仕事を理解していない。コミュニケーションを取ってもらおう。上長と部下のコミュニケーションの取れる場をこちらで設定して、自分たちの力で課題をクリアして行っして下さいということ。

研究スタッフ1：基礎にはトータルクオリティーマネージメントみたいな考え方があるのか。

○ある。たぶんそうだ。自分の会社はものすごく教育システムが充実している。人事としてそこまで？と思うこともある。人事とトレーニングは別個に立ちあがっている。ブランドから入っていて、何を取っても修了証がないとこれはできないという話。個人にこういう話し合いについてどう考えるのか、1週間1個位ある。教えるのにも修了証書がいる。反面時間がかかる。オリエンテーションで2日間缶詰。また、何ヶ月か後にちゃんと覚えているかやったり、それに管理職向けにやったりもする。それは日本の企業ではなかった。私はトレーニングにあまり参加していないのだが。

研究スタッフ2：仕事の考え方ということで、1日のサイクルの中でワークライフバランスが取れなければいけないということではない。一生を通して、社会が完備しているかどうかという意味合いで施策がいるんじゃないかという仮説をもっていた。答えが出た。一生の中で仕事をやらないといけない時とバランスを取らないといけない時があって、必要な時に施策をどう取るかということ。

終了

(2)「要高度資格就業者グループ」

2012年2月8日(水) 18:30~20:30

(財)福岡アジア都市研究所 会議室

I-1. 自己紹介

インタビュアー：自己紹介をお願いします。

A：30代男性。妻と2歳7カ月の息子。IT系で企業にシステムを作って納める。総務のプロジェクトのマネジメント。

B：30代男性。妻と9歳の息子(小3)、昨年12月生まれの3か月の娘。介護職。管理者。仕事の内容は現場の訪問介護。自宅に行ってサービスをする。契約営業、クレーム対応、従業員教育。

C：30代女性。夫と4歳の息子。病院の看護師で手術室勤務。現職場は1年ちょっと。主任。

D：50代女性。夫。息子は独立。病院の看護部長。

E：40代男性。中学生から小学3年生までの子供4人と妻の6人家族。運輸系企業。最近までは現場監督者だった。今は本社勤務。

F：30代女性。夫と4歳の息子。保育所の保育士。

I-2. 個人の日頃の仕事時間

D：定時には帰れていない。毎日、早くて19時頃の電車に乗ればいい。終業後2時間は病院にいる。普通は20時半か21時半の電車。最終電車のときもある。休日に仕事を持って帰りたくない。専門職としての別の仕事(=日本看護協会)が入っているので、今の職場以外で片付けようと思えば休日になる。看護協会の仕事で土日に東京出張もある。月平均すると1回ぐらいで日曜日に上京し月曜日午前中に帰福、そのまま仕事先へ直行する。社会貢献という部分で病院に理解してもらえる。公文書が出る。管理者にとって残業の概念はないとずっと思っている。昼休みでも対応しないといけない。管理者に休みはないと昔から思っているので苦にならない。管理者として魅力あるように見せるには、人から「家庭を犠牲にして」と映るような仕事はしたくない。好きで残っているという見せ方をしたい。土日は夫とともにゆっくり過ごす。好きな稽古ごとは土日にしている。専門職は職場の仲間意識が強いから、子供が小さいときには、保育園から抜け出したこともあるが、夜勤明けのナースが保育園に送って行ってくれたり、誰かが助けてくれたりした。職場内の皆で比較的カバーできたし、仕事を辞めずにやってこれた。個人的に「女性も定職を持つべきだ」と考える一人であるが、家族はどう思っているかわからない。食事の支度が間に合わず市販の「サトウのご飯」を食べさせたこともある。今は定年退職した夫がご飯を作ってくれる。

B：自身は残業はほとんどない。残業しても1日1時間位。訪問介護の仕組みは人を派遣して仕事をするので、365日転送電話を持っていて、夜中の何時でも、従業員の事故とか、モノが壊れた等々あれば、お伺いし解決してから会社に報告する。家族と出かけている時にも電話がかかり、たまに電話を持ちたくないと思うこともあるが、管理職だから仕方ない。日頃は残業しないですぐ帰るように心がけている。育児は妻が今は専業主婦なので主にやっている。なるべく手伝うようにしている。

A：IT業界なのだが、基本的に残業が多い。勤務の仕方が裁量労働制で、定時はない。プロジェクトに属していて、8時から19時までがコアタイムだが、だいたい21時までいるし、遅いと23~24時の時もあるし、徹夜の時もある。休みはプロジェクトなので、期間が決まっていて、その時々によって違う。土日を使うこともある。月50時間の残業は普通にやっている。全く満足でない。皆やっているから麻痺している。子供が小さくて平日は妻任せ。最近は土日休めているので、子供の世話

をしている。常に新しい技術を勉強しなければならないので、勉強する時間がほしい。

C：手術室勤務なので、手術の状態によって残業が変わる。月 20～40 時間ぐらい。土日も携帯をもっていて、当番で回ってくる。急患が来たら手術になるので、電話がかかってくるから職場に向かう。土日の仕事はもちろんある。子供が小さいので、仕事と育児の両立についてかなり悩んでいる。結婚して子供ができるまで、夫と二人だったらなんとかなった。食事に気を遣わなくていい時もあった。子供がいると、食事とか子供との時間が取れないので常に悩んでいる。同じ 4 歳の子供のお母さんである F さんはどうなのか聞きたい。小さい時は「お母さん、お母さん」というので自分としても小さい時に母の愛情を与えてあげたい。だからといって、仕事を辞めることで解決する問題ではないかもしれないし、悩んでいる。

F：皆さんの残業の多さにびっくり。子供をできるだけ早く迎えに行きたいので、会議や保育所の行事ごと以外では「申し訳ありません」と定時に帰るようにしている。早出と遅出とで勤務時間が違う。母が育児を手伝ってくれている分、子供が寂しい思いをしないでいけている。育児に専念したいと悩むところもある。平日休み 1 日を含め週休 2 日。土曜日は勤務になるので夫か祖父母に育児を任せる。日曜日が家族 3 人で過ごせるが、夫が仕事の時もある。育児休暇は 2 年半取った。育児短時間制度も使って仕事を短めにした。やっと去年から普通の勤務に戻ったが、ぎりぎりの状態。夫には平日の育児は頼めない。子供が病気になったら、自分に連絡があつて、母に対応を頼む生活が続いている。悩むところもあるが、保育所の先生も悩んで子育てされてきた先生ばかりで、声をかけていただいている。休めるよと声をかけてもらっている。自分のことを考える時間はなく、子供と仕事と家庭のことしか考えられない。

E：今は日勤。電車運転士やその監督者を経験した。今は 9～17 時で問題ない。鉄道乗務員は不規則で、昼から出勤して夜中までとか。土日はもちろん盆や正月も何もない。時間外勤務、残業も一定程度ある。月 20～40 時間はある。誰かが休めば誰かが乗らないとダメなので、時間外は発生する。子供が休みの時にお父さんは休みとは限らない。私としては家内に育児を任せきりの状態が続いていた。今は土日休みなので家族の交流が持てる。夏休み等の長期休み時は、乗務員だと平日にお父さんが休みということで、逆に使い勝手がいいことがある。子供が月に 1・2 回ぐらい遊びに行きたい時に思うようにならず、子供が地団太を踏んだことがある。今は大きくなってそうでもないが、これまでの穴埋めをしたい。

I-3. 個人のワーク・ライフ・バランスはとれているか

インタビュアー：育児、出産休暇の経験は。期間、取る時に誰に言ったのか、言いやすいのか。言いづらいのか。復帰の時は。

C：育休は 2 年間取った。企業に比べたら長い。友人は早い人は産休だけ 3 か月で復帰という人もいる。2 年間も取れて幸せ。今の職場で取った。3 年間取れるという話だったが、私は 2 年間。短時間勤務は取っていない。仕事を復帰してからはフルタイム。育休の時間は子供と過ごした。専業主婦で有意義だった。育休取る時は言いにくい。女性の職場だから、同じような経験をしている人が周りにいる。制度としてあって活用した。

D：有期職員を代替要員として補充する。臨時で雇用して穴埋めする。

インタビュアー：有期職員は登録するのか？

D：事前に募集をかける。産休に入る前は前もってわかるから人事計画をして、産前産後休暇に入ると育児休暇は平均 2 年取るので、その分、雇用しないとイケないという人事計画を私が立てる。休暇

延長時はその都度募集をかける。育休者が復帰するときは元部署に戻すのが原則。雇用形態が変わっているので、一旦は元部署。医療職ではブランクがあるとすごく遅れる。休暇終了前に帰ってきてもいいように間口を広げている。例えば電子カルテが入る前に育休に入った人は、育休明けは電子カルテ操作のレクチャーをしてあげないと復職できない。病院全体（特に看護部）はそういう制度になっている。

F：何年取るかということで周囲の人が口出しすることはない。紙を渡されて記入をして申請。人的補充があるので引き継ぎをする。制度としてあるのでスムーズ。

A：当社は男性職場だが、一人事務の女性で取得した人がいる。

B：うちは女性が31人で平均52.6歳。男性は2人。うちの従業員が産休に入るのを確認してきた。会社によって経営状態とか色々あると思うが、うちは最大出産前が6週、産後8週の休みのみ。

D：私の時代のような。

B：会社によって開きがある。私はこの職業しかしたことないが、病院と在宅の部分があって、前者は勤務しやすいのかなと。募集かけても集まりがいいのだろう。看護師も在宅には常にぎりぎりの状態で人員が足りない。介護も事業所がたくさんあるし、高齢者の人数も増えていて、70歳の従業員もいる。65歳定年だが、面談をし、医療じゃない掃除や調理などの部分で働いてもらう。「自転車をこいでいたらまだ働ける」とか。産休者の代わりは正社員でも希望がないが、県内に70か所ある事業所のうち、たまたま市内にある事業所の従業員が資格を取ったので、異動させて穴を埋めた。

インタビュアー：会社の規模により、制度として休みがたっぷりとれたりするのか、業種の差なのか。

B：月に公休が9日とれるが、正社員は6・7日取るのが平均。休みの希望がある場合はダメと言うと問題になるから言わないが、代わり的人がいないと困るので「交代を探したらいくら取ってもいい」と言っている。有休、リフレッシュ休暇、育休はほぼ無理。有休は常にMax状態で余っている。

インタビュアー：外国人労働力を使ったか

B：少しずつ。訪問入浴で簡易浴槽を持ちこむのだが、フィリピンの方が一人働いている。中国の人が面接にきた。ヘルパー2級の資格を持っていて、まだ研修が終わってなかったから「終わったらまた来てください」と言ったものの、それから電話が来ない。年を取った人は、外国人を快く思う人の方が少ない。でも、高齢者でもパソコンする人もいるし、交流が大好きな人もいるから、厳選して替わりがきくというか、他の人でもすぐ回せるように、様子を見ながら勤務してもらう。客の了解をもらわないと外国人を入れるのは難しい。

A：今の現場は休みを取りたいと言ったら取れる。周りにはほぼ一緒の年齢で、子供が熱を出したら休む。所長も含めて家族優先と言っている。ただ、休みを取っても仕事を回さないといけないから、平日休んだら土日に出てカバーする。現場によって全然違って、休みが取れないところも普通にある。対顧客に関してはさすがに休めない。雰囲気も休みづらいというのがある。皆もやっているが、私はそれは嫌いで、できるだけ早く帰る。男性に対しても「育児休暇を取ったらいいじゃないか」とは言ってくれるだろうが、実際取る人はいない。ただ、それで仕事の評価が下がることはない。

D：(Aさんに) 出産休暇を取っているか？

A：私は取った。調べたらそうした制度があった。

D：今は男性も休暇を取れる時代、当院の男性看護師はだいたい取っている。

E：有給休暇については一定程度取ってもらっている。最高40日持っていると思うが、流すというか失効させるようなことはしていない。その上で正月や盆には希望が集中するので、取得制限をかける。高校卒業後すぐ採用された若い社員には、クリスマスにも制限をかける。女性は10人いて、女性で

産休や育休を取る人もいる。男性の育休もあるし、問題なく言える。鉄道運転手の募集をかけても養成に1年かかる。そう簡単には養成できないことは現場の乗務員もわかっている。今は人数がいるので、皆で時間外勤務してカバーしている感じ。OB活用は60歳を過ぎると動体視力が落ち、高速運転時の視力が厳しい。また、ブランクがあると再教育も必要。絶対数が多くないということもあるが、育休・産休は取らせているし、その鍼寄せへの周囲からの不満はない。復帰したら時短勤務で今回している。申し出があったので選択した。養成が不定期ではなく年1回なので、2年間のブランクであれば1カ月程度で元に戻れるということだから、養成よりそちらのほうが早い。

インタビュアー：職場は、仕事と生活の両立バランスが取れる職場なのか。

E：仕事ありきで計画したのでそれが当たり前と認識している。今の生活に作り上げたから○。

D：限りなく○に近い。

F：今の状態ではベスト。

C：職場の制度や雰囲気は○だが、上手く活用できていない自分がいるという意味で△。割り切って「今日は帰らせてもらいます」と言えない自分がいる。手術室はこれまでの病棟看護と全然違う分野で、新しい手術のことの勉強をしなければならず、その時間を取らないといけない。仕事をちゃんとしたいとも思っていて、手を抜けない自分がいる。制度は整っているし、環境も周りの人も雰囲気があるが、うまく自分の中で処理できておらず、家族に迷惑をかけている。十分に満足できているとは言えない。

A：職場としては○。ただ、自分自身が納得できていないので、○とは言えない気がしている。いろいろ考えて、同じ業界の中では○と言わないといけなかな。

B：△。自分だけでなく部下も含めて。育児休暇、リフレッシュ、有給休暇全てあるし、会社も取るように言うが、実際には取らせてあげられていない。どうしても取れない。介護業界全体がそういう状態であろう。制度があるのに使えないことに対し、部下に申し訳ない。要は人だ。民間企業から利益を追求しないといけない。今年4月に法改正があり、それで収入が左右される。会社にお世話になっている以上は利益を出さないといけない。人事の権限はないが、人を一人入れると経費を圧迫する。うちの会社だけでないと思う。介護業界の中でもうちはいい方かもしれない。

インタビュアー：仕事の勉強は充実したい部分であろう。Dさんは社会貢献の活動もされているが。

D：専門職としての自信につながれば、苦ではない。

インタビュアー：仕事に関係するが、業務時間中にやれない勉強、地域活動などあるか。

E：やりたいことというのはない。本を買って読むぐらいで今は対応できている。わからなければ専門の人がいるからその人に聞けばいい。改めて資格を取るというようなことはない。乗務員でいうところのいろいろ考えるところがあるだろう。運転士になる前は車掌で、運転士になるためには色々なことをしないとけない。国家試験合格に向けて、皆さん一生懸命やっている。

D：管理者の立場からいうと、早く帰りたい時期が私にも若い頃あった。今は仕事と生活のバランスに関する年休消化として「年間通してリフレッシュで一人月1回は取って」と言っている。12か月で12日取れる。「12日はどこで取ってもいいから年間計画の中に入れてください」と。子供のために突発的に休む可能性がある人は「まとまったお休みはいらないので、突発的なときに休みを取らせて下さい」と意思表示すること、とにかく年度初めに院内の各セクションの師長たちに年間リフレッシュ計画表を呈示させる。その中で休みが重ならなければ、夏休みと年休とを併せると1カ月まるまる休める計算もできる。「ノー残業デーも作って」と言っている。だけどやれていないところもある。うちは今、平均年齢33歳で師長はほとんど独身。ノー残業デーでもそこに管理者がいると

部下は帰りづらい。口を酸っぱくして帰るように言っても師長は帰らない。患者がいて手術しないといけない部署は仕方ないとしても、次交代の人が来るのならば、きちっと仕事を渡して帰る仕組みを作らないとワーク・ライフ・バランスは難しい。管理者が率先してやっていかないと、魅力ある職場にできない。日本の文化の中に男尊女卑があって、育児は女性の役割だと根付いているが、男性も職場の中で育児休暇を取るように頑張ってもらいたいと考える私みたいな管理者もいるのだから。まだまだ引いた気持ちがあり、人から後ろ指をさされるんじゃないかとか、女性の方がいいとかいう気持ちになるんじゃないかな。看護の世界は売り手市場だから、こちらがいい待遇を呈示しても、さらにいい条件があれば1週間で辞めていく人もいる。そういうところだから、なおさらきちっとした対応をし、職場改善で皆が一丸となっていけないと、「ワーク・ライフ・バランス」と言うばかりでは、休みは取れない。若い看護師長に「早く帰りなさい」と言っても、「帰るより皆とワイワイする方がいい」という人もいる。はじめがつく環境を整えることが糸口になる。

インタビュアー：企業の中で制度があるにもかかわらず、部門長にワークとライフのバランスを取るのに積極的になってもらうには、どういう働きがいいのか。会議がいいのか、セミナーや勉強会、研修に行くのがいいのか、どういうものがあればいいか

D：勉強会はあるが、いくら学習してもスタッフの帰属意識がないと改善しない。うちは長いことTQM活動をしている。それをボトムアップでやることで、数字で見えてくる。ヒト・モノ・カネ・情報・時間で換算したものが見えてくる。管理者はそれを見る。「ここで人件費がこれだけ浮くんだったら、一人雇えるよね」という仕掛けや仕組みを活用しないといけない。職員の中には、毎年活動報告をしないといけないので、重荷になっている人、マンネリになっている人もいる。だけど、それが自分たちの改善につながっている。数字を取ってモノを言うことができています。だから小集団活動は大事な役割を担っている。看護の専門職では年1回の研究発表がある。自分たちの看護の発表を院内でし、そこでいい研究の発表をすれば、いい講師がくる。良い研究成果は良い看護へ繋がる。雪だるま式に改善を増やしていく仕組みを皆で作っていく方がいい。どこの企業にも活動があるだろうから、そうした活動をうまく活用するのがベターだ。

インタビュアー：ワーク・ライフ・バランスを見える化すると、やる気が起きるし、セクションでがんばろうとなるのか。

D：仕事の効率がよくなる。

Ⅱ-1. 事前配布資料への意見（その1. 労働時間をメインに）

インタビュアー：事前資料についての意見はどうか。

研究スタッフ1：（資料送付の意図についての説明と、ワーク・ライフ・バランス研究についての経過説明。）Dさんの話で、TQMをやっているということで興味を持ったので、後で教えてほしい。

D：育児短時間制度は今行われていて、それはそれでいい。ただ「短時間正社員制度」のようなもので、3～4時間勤務でも有期職員やパートではなく、「この時間はこの会社の社員だ」と謳われていれば身分も保障される。貢献度も高くなる。看護の世界でも導入をと言われているが、まだわずかしき取り入れている例はない。うちもまだそこまで至っていない。身分保障され不安定でなくなれば、帰属意識も高く生まれると思う。

A：短時間しか働けないと収入が下がる。そこがなんとかなればいい。なぜ、働こうと思うかと言うと「お金を稼がないといけない」から。制度があっても活用は難しい。活用できる世の中になればいい。

いが、実際難しい。短期間でも相当の収入が得られる仕組みがなければ、制度を活用できない。

D：仕事ではなく、勉強したいことに優先度を置きたい時には、時間的な制約が出てくる。

インタビュアー：(Aさんに) 両親の介護をしたいという事例はないのか。

A：うちに一人フリーで働いていて、お母さんが倒れ、稼働時間が半分位の状態がずっと続いている人がいる。元々フリーで、会社は「社員になれ」と言っていたが、本人が「嫌だ」と言っていた。でも問題なく働けている。そういう状況になると会社から「いない」と言われることが普通にあるので、恵まれている。ただ、その人は半分しか働けない前提で工程を組まないといけない。工程は組みにくい優秀な人だし、受け入れて回している。

D：うちにも一人、介護を理由に辞めないといけない人がいて、代案で夜勤のない部署を提案した。でも「気が引けるから辞める」と言う。「介護休暇を申請してくれ」と言ってもダメで、「じゃあ、専門職から離れて事務職ならどうか」と提案したら、「事務職ならいい」と言った人がいた。専門職だと、「一人だけ先に帰れない自分がいる」ということで、事務職になったケース。

A：事前資料に長時間労働について書いてあるが、長時間働くことは良くない。一日8時間働く人と12時間働く人で大きな差はないと思う。長時間労働が無駄とは言わないが。できるだけ早く帰るようにしているが、職場には根付かず、僕自身は歯がゆい。僕が管理しているチームは早く帰る。うちは創造的な仕事だと思う。量をたくさんかければいいものが作れるわけではなく、効率的に作ることはできる。うちの業界にはこの考え方は正しく合っている。性差については、女性が職場にいないのでわからないが、女性も一律働けばいいと思っているわけでない。自分も、うちの嫁が働けばいいとは思っていない。子供ができると事情が変わってきて、嫁と子供が熱を出すと、男じゃどうしようもないところがある。子供が小さい時は女性が働けばいいとは思わない。女性が一定期間休んで復職できる制度がある方がいい。

インタビュアー：在宅で仕事をすることは考えられるか。

A：やろうと思えばできる。うちの職場は女性がいないと言ったが、東京と福岡に拠点があり、東京には女性がいて、子供が2歳になって戻ってこられた。彼女はマーケティングをしており、家で作業ができる。会社に出てきても半分くらいしかいない。

B：事前資料を読んだが、外国人はそんなに働く時間が短いのか？

研究スタッフ1：ヨーロッパは特に短い。職種にもよる。事務職などは15時ぐらいには帰り、あとは家でいろんなことをやる。段取り、効率がいい。

A：昼休みを3時間取るとか聞く。そういう人ばかりじゃないんでしょうが。介護や医療だと時間の効率化はなかなかできない。お世話する時間を効率的に減らすことはできない。

研究スタッフ1：部外者だからわからないが、介護や医療でも効率化できる何かがあるのではないかと
思うが。

D：外国における共働きの違いで、イギリスだと妻があまり家事をしない。香港にはメイドがいて、メイドという職業で働いている。日本の共働き状況とそうした海外の状況は比較にならないだろう。私たち日本人は仕事も家事も育児もしている。海外はその住み分けができていように思う。ベビーシッター等も専門職になっている。福岡でもそのようなことができたら大変良いと思う。

研究スタッフ1：香港が豊かになり、フィリピンや周辺諸国からメイドを呼んできたのは古いことではない。チャイニーズは朝も昼も夜も外食。そういう生活パターンの違いが背景にある。

インタビュアー：仕事の内容で住み分けはできないのか。

B：介護保険法の中で、法定帳票の作成に時間がかかる。家に持ち帰って作業できたらいいが、個人情

報保護の観点からそれはできない。年1回個人情報保護に関する研修もある。従業員の残業内容を見ると、法定帳票作成にやはり時間を取られている。法律で決まっていることなので仕方がないが、簡素化されるとよい。低いと言われている介護職場の給付金も、更に単価が下がる。一人当たりいくら、みたいな状態で、国としては上手いように法律を作ったんだろう。単価を下げることで企業収益が圧迫され、つけが回ってくるのは従業員だ。とはいえ、介護の世界に限らず、世の中の景気が悪いのではないのかなとも思う。書類が簡素化されたら、仕事が減るんじゃないだろうか。県の指導など入ると、書類作業がいくつも出てくる。

研究スタッフ1：情報化・ネットワークでなんとかできるものではないのか。

B：やれないことはないが、それを県単位でやるのか、会社単位でやるのか。会社単位で会社負担だと費用がすごくかかる。

A：iPadのソフトを作ったりしたらいいのでは。

D：医療と介護で連携が取れていいですね。

研究スタッフ2：Fさんが育休を取られた時に、代替者が来たと伺ったが、それはその都度臨時に雇うのか。

F：事務にいた時の取得だったので、他の職員の方が異動してきた。保育士も、どのぐらいの時期に何年間ぐらい取るとわかるので、予め募集をかける。

II-2. 事前配布資料への意見（その2. 高度資格との関係をメインに）

研究スタッフ2：事前資料に対する感想をお願いしたい。

E：鉄道に関しては商品そのものがダイヤで、効率化を求めることがしづらい。効率化を図れば、当然、長時間労働も伴ってくる。それを解消するには要員が必要。解消する計画を立てても、利潤追求の観点から要員確保は難しい。ワークとライフのバランスは、ワークシェアリング論ではないが、従業員に「給料を落とすので、その分ライフを」と言っても納得するかと言われれば、おそらく「うん」とは言わないだろう。皆さんの職場と比べ、私の職場がどれだけ労働が重いのか軽いのか比べられないが、効率化を図ろうとしても実際は難しい。

C：資料2ページにある、出産・育児のために女性が辞めるデータについてだが、共働きの人は増えてきている。なので、女性が正社員で働き続けることが困難なのかな、と感じる。経済的に厳しいから共働きする。資格保有していれば正社員として復職・転職もしやすいかもしれないが、それがなければ正社員で戻ることは難しい。企業側も経験を積み上げて来た人に、継続して仕事してもらうのがいいのかなとは思いますが、女性にとっては正社員で働き続けるのは困難だ。私も子供の育児をしたい。夫や両親の協力はあっているが、自分（＝母）がしてあげられてないことで、自ら悩んでしまうことはあると思う。

F：同じデータで、女性が辞める比率が高いのは、自分が子供を持っていると働きにくいと思うことが多いからではないか。保育園で子供が熱を出すと、お父さんに最初に電話をかけることはまず無く、職場にいるお母さんに連絡をする。中には「職場には絶対連絡してこないで」という家庭もある。職場の人に知られたくないとか、自分の仕事がしにくくなるとかいうことがあるのかなと思う。「都度連絡があると仕事できません」と言って、仕事を辞め、保育園も辞める人もいる。短時間勤務でも正社員として認められる職場があるといい。「あなたは元々短時間勤務の正社員です」と言われたら、小さい子供を持つ女性としては働きやすい。効率化は、患者さんやお子さんへの対応中は事務や整理はできないから、どうしても時間外や家に持ち帰ってすることになる。所定勤務時間内の

効率化は難しいと思う。でも、子供ができたことで「定時に帰らないといけない、早く帰らないといけない」とダラダラしなくなった。決められた時間内で仕事をしないと、という気持ちがあるのだいぶ違う。

研究スタッフ 2：国家資格保有者の数は多いのか否か。国家資格を持っている人の数の厚みが増せば、ワーク・ライフ・バランスを実現していく上での人材確保もしやすくなるか。休職者の復職に関する仕組みなど、アイデアあれば伺いたい。

D：まず所属団体（看護協会）の中で、潜在看護師の研修がある。日本看護協会はそこに力を入れている。3 か月以上職場を離れて復職した時には「組織として、その研修に行かせなさい」という仕組みがある。研修の内容を積めるようになっている。また、人材確保については、就職合同説明会が県の看護協会であるが、そこでも研修の内容を積めるようになっている。

「違う職業に就きたい、違う分野に行きたい」と辞めていく人がある。それは個人の将来設計だから止めないが、専門職は必ず帰ってくる。どの施設においても、ブランクのある人は中途採用教育をする仕組みがある。専門職休職者の復職は事務職のようにはいかない。県や国がフォローしているので、そこを大いに活用している。

A：今の仕事と国家資格は正直関係ない。コミュニケーション能力や考える力を重視する。資格には意味がないと言い切ってもいい。少なくとも僕の仕事の中ではあまり関係ない。

F：保育士の資格を持つ人は多い。結婚・出産・育児で辞める人は多いが、子供が大きくなった後に復職する人も多い。なので、職場の保育士は若い人と年配者で構成されている。先ほど D さんが話された看護師の例のように、復職研修が今始まっている。

研究スタッフ 1：テレワークの話は興味深いが、例えばインドの方を使えるか。

A：うちにはいないが、インドの人でも OK。むしろ日本人側のコミュニケーション能力というか、英語能力がネックになるだろう。外国人だからダメということではなく、前の職場では外国人が 3 人いた。その人たちとは日本語でコミュニケーションを取っていた。

<以上>

2. 事前配付資料

私たち（財）福岡アジア都市研究所 WLB研究チームは、
「仕事と生活の両立」の推進について、以下のように考えています

1. 日本の社会や国民生活にとっての「仕事と生活の両立」推進

日本の社会は、「男性は外で働いて稼ぎ、女性は家で専業主婦」という《男女の役割分担に基づく世帯》が多数の時代から、**図1**に示すように《夫婦共働き世帯》が多数の時代へと大きく変化してきています。

しかし、保育施設や介護支援制度などの「社会的な条件の整備」、また、家事や育児における夫婦の役割分担など「社会的意識（規範）の変革、確立」は、未だ十分とはいえません。

「家事や育児は女性がするもの」という社会意識は依然残っていますし、職場でも、特に男性従業者については、家事や育児をする必要がないことを“暗黙の前提”とするような「就業のしかた」を、会社や周囲の人から期待されている、という状態も少なくないと考えられます。

そのため、

- (1) **表1**に示すように、結婚や出産を機に女性従業者が正社員のポジションを辞め、その後、再び職に就く際は、正社員時代に培った職能とは無関係で、不安定な立場のパートや臨時職員のポジションに変わらざるを得ない。
- (2) 家族に子供や要介護者を抱える従業者が、仕事と育児／介護の両立に苦勞する。
- (3) 育児や介護のために長期休業する従業者が出ると、周囲の従業者、特に「若くて独身の従業者」や「中間管理職の従業者」が、そのしわ寄せを受けてハードワークになる。

といった状態にあるのではないのでしょうか。

職場がこうした状態、つまり、従業者が「ワーク・ライフ・コンフリクト（＝仕事と生活が対立する状態）」になって、仕事の効率が落ち、あるいは仕事への意欲が減退するとすれば、仕事にも生活にも不満が募る従業者側はもちろん、生産性が落ちる企業側にとっても、経営のマイナスであることは明らかです。

私たちは、今後の日本の社会では、若い人たちの減少が著しく、女性労働力の質・量の確保が求められており、「仕事と生活の両立」、すなわち「ワーク・ライフ・バランス」の推進によって、上に書いたような問題を解消し、安定した「男女共働き社会」を築いていくことが、様々な面から強く求められると考えています。

図1 「妻が専業主婦の世帯」と「夫婦共働き世帯」の変化（雇用者世帯）

資料：内閣府「男女共同参画白書」平成21年版

表1 退職・転職した人の理由別割合

退職・転職の理由	女性		男性	
	人数	比率(%)	人数	比率(%)
①給与や勤務時間などの点でより有利な職が見つかった	55	6.3	117	25.4
②現在の職種や仕事内容が自分により向いていたから	37	4.2	119	25.9
③会社経営不振など会社都合のため	44	5.0	80	17.4
④自分の仕事に会社や上司の理解が得られないから	27	3.1	51	11.1
⑤結婚のため	287	32.8	8	1.7
⑥出産・育児のため	317	36.2	2	0.4
⑦介護・看護のため	10	1.1	3	0.7
⑧健康上の理由のため	35	4.0	11	2.4
⑨その他	63	7.2	69	15.0
計	875	100.0	460	100.0

注）回答者のみ

資料：大井・松浦「女性の就業形態選択に影響するものとししないもの」『会計検査研究』No. 27 P215

（内閣府等による首都圏の男女1,500人に対するアンケート調査結果である。）

2. 日本の産業にとっての「仕事と生活の両立」推進

日本の国民1人当りのGDP（＝国内総生産所得）は、2000年にはOECD（＝経済協力開発機構。日本や欧米などの先進国30か国が加盟する国際機関）加盟国30国の中で3位でした。しかし、2005年には15位へと順位を下げ、2010年も17位に止まっています。これはちょうど30年前の状況に逆戻りしたのと同じ形です。

この30年間、私たち日本人は特に怠けていたわけではありません。むしろ、2005年の日本の実労働時間は1,785時間／年で、1人当りGDPでは8位のスウェーデンの1,562時間／年、9位のオランダの1,392時間／年などに比べて、300～400時間／年も長いのです。

「実労働時間は長く、GDPは低い」ということは、すなわち、1時間当たりの労働生産性が低いということになります。**図2**に示すように、日本はOECD加盟国の中で20位、主要先進7カ国の中では最下位となっています。

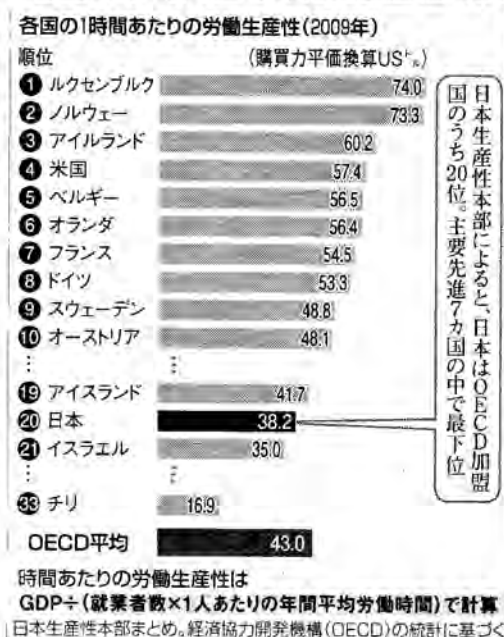
これは、日本と同じ実労働時間であれば、欧米諸国の方がより賢く働き、高い生産性をあげている、逆に日本人は、確かにワーク・ハード（＝一生懸命働く）だけれど、決してワーク・スマート（＝賢く働く）ではない、ということを示していると思います。

皆さんの職場では、決められた就業時間の中でいかに成果をあげるか、ということに意識を持ち、工夫されていますか？ また、仕事をきちんとこなして定時で退社する人よりも、仕事はほどほどだけれども残業や休日出勤をする人の方が「頑張っている」と評価されがちではありませんか？

決められた就業時間の中で成果をあげ、就業時間以外の時間は、家族と過ごしたり、自分のスキル向上に充てたりすれば、従業者は生活が充実するはずですし、そうした時間が新たな需要を生み出すことで、日本の産業にも様々なメリットがあるでしょう。

したがって、私たちは、これまでの日本における働き方や労働の効率性、さらには社会経済構造のあり方などに“根本的な問題”がないかもう一度見つめ直し、それによって生まれる「時間」を、「仕事と生活の両立」の推進に振り向けるべきと考えています。

図2 各国の1時間当たりの労働生産性（2009年）



3. 福岡市の将来にとっての「仕事と生活の両立」推進

現在の世界を見ると、BRICs（＝ブラジル、ロシア、インド、中国のこと）をはじめとする新興国や発展途上国で、工業化と高い経済成長が実現しつつある一方で、日本をはじめとする従来の主要先進国は、いずれも長期にわたって、低い経済成長にあります。

モノがあふれるほどに経済が成熟し、さらに今後、人口減少が進むことで需要が縮小すると考えられる日本において、わが国の産業社会は、利益の源泉をこれまでの「モノ」から、「人のアイデアや創造性」へと移していくことなどにより、新たな成長基盤を築いていくことが求められていると考えられます。

一方、福岡市はこれまで、九州・山口地方の中核都市として、主に第3次産業（＝商業やサービス業などの産業）の拡大を基盤として成長してきました。しかし、私たちは、上記のような経済の構造変化の中で、福岡市が今後も栄えていくためには「新しい成長基盤を築くことが不可欠になっている」と考えています。

以上を踏まえ、今後の成長基盤を築いていく中で必要になるのは、アイデアや創造性を産み出せるようなクリエイティブな人材であり、そうした人材を育成したり誘致したりすることは、成長する上で重要な鍵を持つと考えられます。

もちろん、福岡市もその流れに沿って進むことが求められるでしょう。それを具体的にいうと、「『知識創造都市』の形成」という方向になります。

「知識創造都市」として、クリエイティブな人材の育成や誘致を進めるためには、そうした人々が集まりやすく、「そこで働きたい」と思える都市であることが求められます。都市のさまざまな施設の美しさ、都市の機能の利便性・快適性が備わっているのはもちろんのこと、そこに住む市民の、自由闊達な働き方や、生活活動が創り出す《都市社会としての魅力》が重要な役割を果たすことが、アメリカ等における研究^(※)で明らかにされています。

《都市社会としての魅力》を創り出すためには、市内の従業者、すなわち市民が長時間職場に留まるのではなく、街中で自由な生活活動を活発に楽しみ、皆が生き生きと暮らしているような都市社会であることが必要ではないでしょうか。

その意味で、福岡市の将来の成長基盤形成のために、他地域より一歩進んだ「仕事と生活の両立」の推進が必要だと私たちは考えています。

※＝アメリカの著名な都市社会学者である R. フロリダの『クリエイティブ資本論』によると、クリエイティブな人材の育成・誘致には、“3つのT”、すなわち、技術（Technology）、才能（Talent）、寛容性（自由な雰囲気、Tolerance）が重要であり、技術は大学等が担い、都市社会の魅力＝寛容性（自由な雰囲気）が才能を呼ぶとされています。

以上

2011 年度 (財)福岡アジア都市研究所 研究報告書

福岡市内企業・事業所のワーク・ライフ・バランス／

働き方改善推進支援政策に関する研究 (3)

■研究グループおよび執筆者

岡田 允 ((財)福岡アジア都市研究所 特別研究員)	第1章、第3章、第4章
白浜 康二 ((財)福岡アジア都市研究所 主任研究員)	第2章Ⅱ
田梅 朋子 ((財)福岡アジア都市研究所 研究主査)	第2章Ⅰ

福岡市内企業・事業所のワーク・ライフ・バランス／

働き方改善推進支援政策に関する研究 (3)

刊 行 2012 年 3 月

刊行者 財団法人 福岡アジア都市研究所

住 所 福岡市中央区天神 1 丁目 10-1 福岡市役所北別館 6 階

電 話 092-733-5686

E-mail info@urc.or.jp

URL <http://www.urc.or.jp>

2011 年度 (財)福岡アジア都市研究所 研究報告書

福岡市内企業・事業所のワーク・ライフ・バランス／

働き方改善推進支援政策に関する研究 (3)

■研究グループおよび執筆者

岡田 允 ((財)福岡アジア都市研究所 特別研究員)	第1章、第3章、第4章
白浜 康二 ((財)福岡アジア都市研究所 主任研究員)	第2章Ⅱ
田梅 朋子 ((財)福岡アジア都市研究所 研究主査)	第2章Ⅰ

福岡市内企業・事業所のワーク・ライフ・バランス／

働き方改善推進支援政策に関する研究 (3)

刊 行 2012 年 3 月

刊行者 財団法人 福岡アジア都市研究所

住 所 福岡市中央区天神 1 丁目 10-1 福岡市役所北別館 6 階

電 話 092-733-5686

E-mail info@urc.or.jp

URL <http://www.urc.or.jp>
