

企業はワーク・ライフ・バランスにどう向き合っているのか

— 山口市内で実施した企業調査の結果と考察 —

鍋山祥子

はじめに

1. 企業概要
2. ワーク・ライフ・バランスについての意識
3. ワーク・ライフ・バランス施策の運用
4. ワーク・ライフ・バランスの取り組みに対する意見

まとめ

はじめに

近年、ニュースや雑誌記事などで、ワーク・ライフ・バランス (work-life balance) という言葉がよく取り上げられるようになった。ワーク・ライフ・バランスは「仕事と生活の調和」と訳され、性別や年齢にかかわらず仕事と私生活をともに充実させることによって、両者が好循環するような状態を指す。政府は、2007年に「仕事と生活の調和 (ワーク・ライフ・バランス) 憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」を策定し、2008年を「仕事と生活の調和元年」と位置づけた。そして現在、ワーク・ライフ・バランスは企業と労働者の双方にメリットをもたらす「時代の処方箋」として、広く受け入れられ始めている。

こうした社会全体の動向の一方で、企業経営者からは「導入メリットがわからない」「コストをかける余裕がない」「必要性を感じない」などの意見が出されることも多い。また、中小企業の経営者には、「ワーク・ライフ・バランス施策とは、経営的に余裕がある大企業しかできないものであり、自分の会社には関係ない」という姿勢も多くみられる。このように、企業によっ

てワーク・ライフ・バランスへの取り組みには温度差があるのもまた事実である。

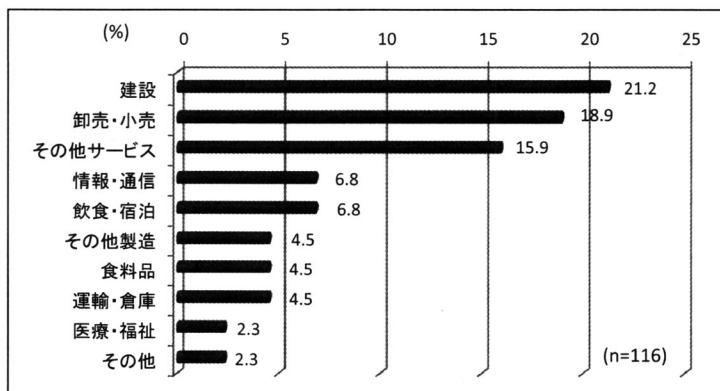
そこで今回、山口市に事業所を構える企業について、ワーク・ライフ・バランスについての理解はどの程度で、実際の取り組みはどのくらい進んでいるのかなど、全体的な傾向を知るための調査をおこなった。本稿では、その調査結果を明らかにするとともに、中小企業のワーク・ライフ・バランスへの取り組みに焦点をあてて、その特徴を描き出す。

1. 企業概要

本調査では、対象を旧山口市と小郡町に事業所がある従業員が10人以上の企業として、2009年9月から10月にかけて調査票を567票配布し、134票の回答を得た。有効回答率は23.6%である。また、調査は山口市男女共同参画ネットワーク政治経済部会と共同で実施した。

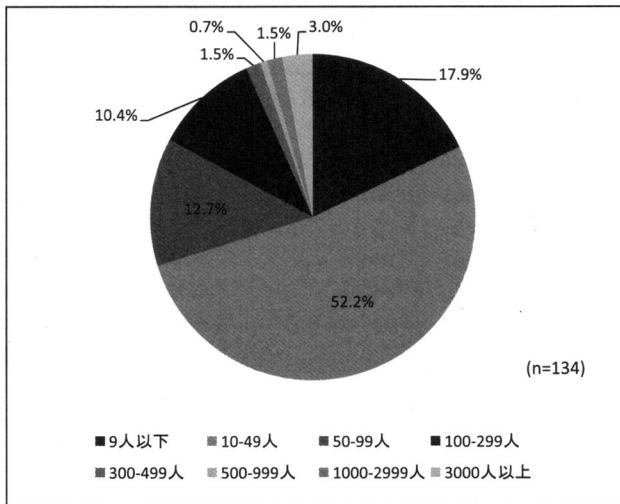
まずは、回答を得られた企業の概要について明らかにする。主たる業種の上位10業種は図1の通りであり、建設業が21.2%と最も多く、次に卸売・小売業が18.9%、その他サービス業が15.9%と続いている。

図1 主たる業種（上位10業種）



また、2009年7月末時点での正社員数は図2のようになっており、10-49人の企業が最も多く52.2%と過半数を超えている。次に多いのが9人以下であり17.9%，その次が50-99人で12.7%である。つまり、正社員数が100人未満の企業が全体の82.8%にものぼり、今回の調査は中小企業のワーク・ライフ・バランスについての取り組み状況を明らかにするうえで、非常に参考になるといえる。

図2 正社員数



2. ワーク・ライフ・バランスについての意識

まず始めに、ワーク・ライフ・バランスの推進についての現時点での企業の認識を明らかにする。調査では、ワーク・ライフ・バランスの推進をどのように考えているのかについて20項目を挙げ、そのそれぞれについて、あてはまる、ややあてはまる、あまりあてはまらない、あてはまらないの4つから、もっとも適切なものを選択してもらった。

図3 ワーク・ライフ・バランスの推進についての考え

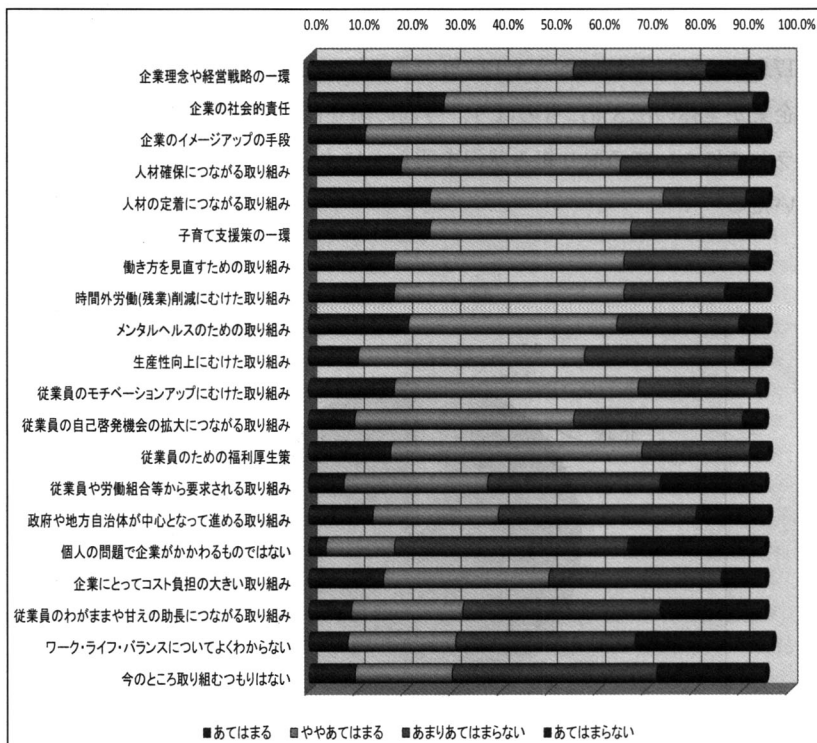


図3から読み取れる山口調査の全体的傾向としては、「ワーク・ライフ・バランスの重要性と企業が取り組む社会的責任については認識しているが、経営への直接的なメリットがあまり見込めず、導入コストについての懸念もある。まずは法律を遵守し、従業員の労働意欲を保つための福利厚生策として位置づけている」と、理解することができる。

また、ワーク・ライフ・バランスについて、まだよく理解していないと回答した企業が30.6%にのぼり、ワーク・ライフ・バランスについての意識は決して高くないと言える。さらに、今のところ企業としてワーク・ライフ・バランスに取り組むつもりはないという回答も29.9%とほぼ同程度であることから、何故、今、国を挙げてワーク・ライフ・バランスを推進しようとし

ているのかという経済的、社会的背景や、経営へのメリットについての認識が低いことがわかる。したがって、今後、山口市の企業においてワーク・ライフ・バランスの実現を図るには、こうしたワーク・ライフ・バランスの必然性やメリットについての理解を高めていくことが有効である。

さらにここからは、山口調査と同じ質問項目を用いた全国調査の結果と比較しながら、山口調査の特徴を明らかにしていく。ここで検討する全国調査は、(財)社会経済生産性本部が実施した「ワーク・ライフ・バランスに関する調査」(以下、全国調査と略す)であり、2007年6月に従業員規模300名以上の上場企業に対して実施された。調査票の配布数は1,882票と大規模だが、有効回答率が7.2%と低いため、結果的に今回の山口調査とほぼ同じ136票の有効回答を得ている。

まず、いくつかある大きな相違点からみていく。ワーク・ライフ・バランスの企業へのメリットとして、一般的に挙げられるものとして、優秀な人材の確保・人材の定着率の向上・企業のイメージアップ・従業員のモチベーションの向上などがある。全国調査では、おおよそ9割の企業がワーク・ライフ・バランスの推進が、人材確保と定着率の向上につながると考えているにもかかわらず、山口調査ではそれぞれ64.9%と73.9%であり、内訳をみても「ややあてはまる」という消極的な肯定の方が多くなっている。また同様に、企業のイメージアップや従業員のモチベーションの向上につながると考える企業が、全国調査ではそれぞれ75.0%と83.1%なのに対して、山口調査では59.7%と68.7%と、やはり15%以上も低い値となっている。さらに、最近、注目が集まっている経営面への影響について、ワーク・ライフ・バランスの推進が働き方の見直しにつながるという考えに対して、全国調査では「あてはまる」が39.7%、「ややあてはまる」が36.8%と、合計して76.5%が肯定している一方、山口調査では「あてはまる」と答えた企業が17.9%しかなく(「ややあてはまる」は47.8%)、ワーク・ライフ・バランスが働き方そのものの見直し、つまり業務改善につながるという認識を持っている企業は決して多

くない。

その一方で、ワーク・ライフ・バランスの推進が従業員のわがままや甘えを助長するという否定的な考え方は、全国調査では「あてはまる」と答えた企業はなく、「ややあてはまる」が10.3%のみである一方、山口調査ではそれぞれ9.0%と23.1%と非常に高い割合になっている。これは、経営者が従来の働き方、働かせ方のままで不都合を感じておらず、下の世代にも同様の働き方や考え方を強要しようとする姿勢の表れとみることができる。規模の小さな企業にとっては、経営者と従業員の「近さ」が特徴であり、強みでもあるが、その強さを活かすためには、常に従業員のニーズに配慮し、従業員の働きやすさを考慮することが重要である。逆に、一心同体の感覚がマイナスに働くとき、従業員のニーズや欲求を「甘え」とみなし、切り捨ててしまい、一方的に経営者の論理を押しつけてしまうという危険性もある。良くも悪くも、中小企業では経営トップの意識が重要である、と言われるのは、こうしたことである。今回の山口調査において、ワーク・ライフ・バランスの推進が従業員のわがままや甘えを助長すると考えている経営者の割合が高いことに驚くと同時に、ワーク・ライフ・バランスについての理解が未だに進んでいないことが明らかになった。

また、ワーク・ライフ・バランスは個人の問題で企業がかかわるものではない、という考えを肯定する企業は全国調査では、「ややあてはまる」が8.1%あったのみなものに対して、山口調査では、「あてはまる」が3.7%、「ややあてはまる」が14.2%である。ここでも、山口調査において従来型の労働者観つまり、「労働者にはその身の回りの世話を含む、子どもや高齢者のケアの遂行を一手に引き受けてくれる妻の存在があり、企業が労働者の私生活までも考慮する必要はない」という認識を保持している経営者が多いことがわかる。つまり、未婚化の進行により、そもそも世帯自体を形成せず、みずから労働とケアとを両立しなくてはならない男女の労働者が増加しているとい

う事実や、ケアの必要がある要介護高齢者が今後ますます急増するという迫り来る現実についての理解がまだ進んでいないといえる。よって、なぜ今、企業がワーク・ライフ・バランスに配慮する必要があるのかという社会背景についての認識を企業に持ってもらうことが、ワーク・ライフ・バランスを推進する上で、まずは必要である。

このように、山口調査の特徴としては、ワーク・ライフ・バランスを推進するメリットを全国調査ほどは感じておらず、同時に、その必要性についての認識も低いということである。それゆえに、ワーク・ライフ・バランスの推進は従業員のための福祉厚生策であるという設問に、「あてはまる」と答えた企業が17.2%、「ややあてはまる」が52.2%であり、実に69.4%がワーク・ライフ・バランスを従業員の福利厚生策と捉えていることがわかる。同じ項目の全国調査の結果は、「あてはまる」が16.9%、「ややあてはまる」が44.9%であり、全体の61.8%が肯定的である。しかし、ワーク・ライフ・バランスはもはや従業員の福利厚生という枠を超え、企業の存続をかけた経営戦略になろうとしている。つまり、今後ますます減少が加速する生産年齢人口（15歳～64歳）や、老親の介護と仕事の両立の狭間に立たされる労働者の急増を考えると、従業員の「働きやすさ」を企業が積極的に生み出す努力をしなくては、従来であれば「提供されて当然」とみなしていたのと同程度の労働力を引き出すこと自体が困難になる。こうした社会の大きな変化に、企業が立ち向かうための方策がワーク・ライフ・バランスであり、「従業員のため」というベクトルではなく、「経営のため」にこそ、ワーク・ライフ・バランスを学び、取り入れる意義がある。

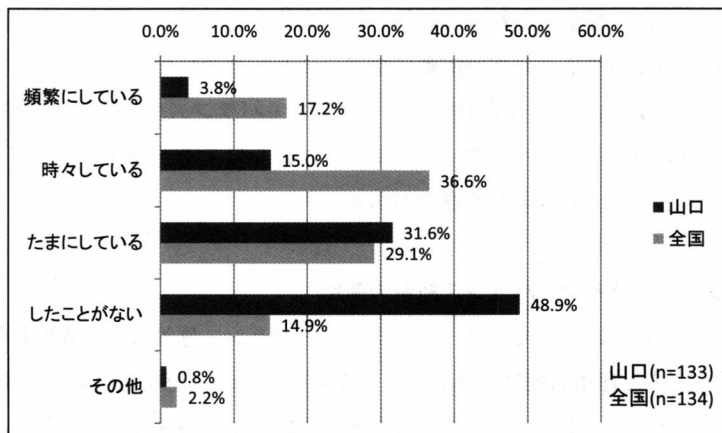
3. ワーク・ライフ・バランス施策の運用

では、現時点において、ワーク・ライフ・バランス施策はどの程度整備されていて、また運用状況はどうなっているのだろうか。現状を明らかにする。

まず、ワーク・ライフ・バランスの推進に関して、労使による話し合いは

おこなわれているのかについて尋ねた。山口調査と全国調査を比較する形で図4に表すと、山口調査では、約半数の48.9%の企業では、ワーク・ライフ・バランスの推進についての話し合い自体をしたことがないことがわかった。話し合いを頻繁にしているという企業は3.8%しかなく、時々しているが15.0%、たまにしているが31.6%であった。一方、全国調査では話し合いを時々しているという割合が最も高く36.6%であり、次に、たまにしているの29.1%と頻繁にしているの17.2%が続く。話し合いをしたことがないという企業は14.9%しかなく、山口調査での48.9%と明らかな格差が存在する。ここからも、山口の企業におけるワーク・ライフ・バランスへの取り組み段階は、まだ初期段階ともいえないほどの水準であることがわかる。ワーク・ライフ・バランスを推進するためには、従業員への調査や話し合いにより、まずどのような施策が求められているのかというニーズを探り、その中から実現可能で、もっとも効果が見込める施策に取り組むというのが一般的な手順である。しかし、中小企業の場合、経営者がワーク・ライフ・バランスを推進するという意識を持ち、トップダウン的に施策を実行する場合もある。ただし、この場合にも、従業員との話し合いは、ニーズ把握や制度改善のため

図4 ワーク・ライフ・バランス推進についての話し合い：全国調査と山口調査の比較



の重要な方策であり、より有効なワーク・ライフ・バランス施策にしていく上で、避けて通れないものである。

次に、ワーク・ライフ・バランス施策でもある人事制度に関する項目を13挙げて、すでに導入しているか、利用されているか、導入を検討中かという3つの選択肢からあてはまるものを選んでもらった。表1～表3としてそれぞれの結果を示す。

表1 導入している人事制度

育児休業制度	102	76.1%
法定を超える育児休業制度	27	20.1%
介護休業制度	86	64.2%
法定を超える介護休業制度	21	15.7%
子どもの看護休暇制度	56	41.8%
特定の人の所定外労働・休日勤務等の免除	61	45.5%
始業・終業時刻の繰上・繰下	49	36.6%
フレックスタイム制度	26	19.4%
育児を理由とする短時間勤務制度	64	47.8%
介護を理由とする短時間勤務制度	60	44.8%
在宅勤務制度・テレワーク	6	4.5%
育児休業取得の際の評価や昇格に一定の配慮	37	27.6%
介護休業取得の際の評価や昇格に一定の配慮	33	24.6%
該当なし	20	14.9%

(n=134)

導入している人事制度として、もっとも整備されていたのが育児休業と介護休業であり、全体の76.1%が育児休業制度を、64.2%の企業が介護休業制度を導入していた。さらに、法定を超える休業制度を導入しているという企業が、育児休業で20.1%、介護休業の場合で15.7%あり、全体の2割程の企業では法定を超える水準の休業制度を導入していた。また、短時間勤務制度についての整備も進められており、育児を理由とする短時間勤務制度が47.8%、介護を理由とする短時間勤務制度が44.8%となっている。これらの項目について、全国調査と比較してみる。全国調査では、育児と介護を統一的にたずねているため、詳細は不明だが、法定を超える育児（介護）休業制度を導入している企業が全体の63.2%にも上っており、山口調査との格差は

歴然である。短時間勤務制度に関しては、育児・介護事由による短時間勤務制度を導入しているのは87.5%と9割近くであり、山口の状況を大きく上回っている。また、子どもの看護休暇制度を導入しているのは、山口調査では41.8%のところ全国調査では80.1%であり、特定の人の所定外労働（残業）、休日勤務等の免除は山口で45.5%で、全国では60.3%である。さらに、労働時間の取り決めについて、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げをしているのは、山口調査の36.6%、全国調査の46.3%であり、フレックスタイム制度を導入しているのは、山口調査ではわずかに19.4%である一方で、全国調査では61.8%もの高い割合となっている。このように、山口の企業は全国的にみて、人事制度の整備状況が大きく遅れていることがわかる。これは企業規模と無関係ではなく、山口調査の結果はそのまま中小企業の現状と読み替えることができる。

また、このように全体的に山口調査と全国調査で大きな格差がある中で、休業取得の際の評価や昇格に一定の配慮という項目だけは傾向が異なり、両者が同程度の導入率となっている。具体的には、山口調査で育児休業については27.6%、介護休業については24.6%の企業で評価や昇格に一定の配慮をしており、全国調査では育児や介護休業の際の評価や昇格に一定の配慮をしている企業が30.1%である。つまり、他の項目と比較すると、休業取得の際の人事考課への配慮が、山口調査では相対的に高い割合であることを示している。

次に、利用されている人事制度については表2の通りで、全体的に非常に低い数値であることがわかる。この利用率の低さは、表1で明らかになったように、もともと制度自体が導入されていないことが大きな理由の一つである。もっとも利用されているのが育児休業の22.4%、次に始業・終業時刻の繰上げ・繰下げの14.1%、その後、特定の人の所定外労働・休日勤務等の免除と、育児を理由とする短時間勤務制度がどちらも13.4%と続いている。

全国調査では、法定を超える育児（介護）休業制度の利用が、全体の52.9%と過半数を超えている。その一方で、山口調査では法定を超える育児休業の利用が6.0%、法定を超える介護休業が3.7%と1割にも満たないのが現状である。

表2 利用されている人事制度

育児休業制度	30	22.4%
法定を超える育児休業制度	8	6.0%
介護休業制度	7	5.2%
法定を超える介護休業制度	5	3.7%
子どもの看護休暇制度	11	8.2%
特定の人の所定外労働・休日勤務等の免除	18	13.4%
始業・終業時刻の繰上・繰下	19	14.2%
フレックスタイム制度	15	11.2%
育児を理由とする短時間勤務制度	18	13.4%
介護を理由とする短時間勤務制度	8	6.0%
在宅勤務制度・テレワーク	3	2.2%
育児休業取得の際の評価や昇格に一定の配慮	8	6.0%
介護休業取得の際の評価や昇格に一定の配慮	6	4.5%
該当なし	80	59.7%

(n=134)

そして、今後導入を検討している人事制度については表3のようになっている。約半数の48.5%の企業では、導入を検討している人事制度はないという結果が出ており、全体としては、ワーク・ライフ・バランスを推進するために前向きに制度設計をしていこうという意欲はあまり感じられない。しかし、導入が検討されている制度のなかでは、もっとも割合が高かったのが、法定を超える介護休業制度であり35.9%、次に、法定を超える育児休業と、在宅勤務制度・テレワークが同じ割合で34.3%、その後、子どもの看護休暇制度の31.3%とフレックスタイム制度の30.6%と続いている。

これまで、中小企業では従業員規模が大きくないため、多くの場合、現存の従業員のニーズが発生してから、それに沿う形で制度設計がなされてきた。例えば、育児休業制度の未整備の理由として「子どもを産む年代の従業員が

いないから」という場合がそうである。仮に、この理由の正当性を考慮したとしても、介護休業制度に関しては「介護役割から完全に外れている世代」はないし、また柔軟な労働時間に関しても世代や性別の違いに関係なく、潜在的なニーズは存在する。同時に、日本社会の高齢化率は今後ますます上昇し、高齢者の数も急増する。つまり、労働者が自分の労働生活と親の介護との両立問題に直面する機会が増加していくことは明らかである。そして、中小企業の場合、従業員数が少なければそれだけ一人で抱える仕事の割合が高くなる。そのため、従業員ひとり一人の定着率を高めることが企業にとっての死活問題となる。このような理由から、仕事と介護の両立を支援する人事制度である介護休業制度や法定を超える介護休業制度の導入を検討中であるという企業が多いことは、理解できる。また、フレックスタイム制や在宅勤務制度・テレワークについての導入意欲が高いのは、現時点で、山口の企業への導入率が特に低いので、今後導入してみようという意欲として、より高い数値として表れているとみることもできる。しかし、これらの勤務時間や勤務場所についての多様な働き方を支える人事制度の整備は、育児や介護と仕事の両立支援というだけでなく自己啓発や高齢者雇用なども含む、大きな枠組みでのワーク・ライフ・バランスの実現に向けられたものであると言える。

表3 導入を検討中の人事制度

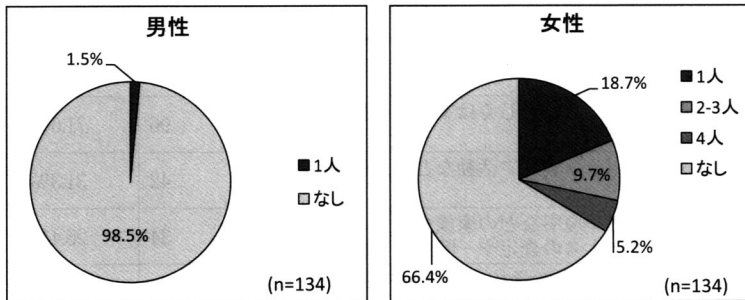
育児休業制度	19	14.2%
法定を超える育児休業制度	46	34.3%
介護休業制度	31	23.1%
法定を超える介護休業制度	48	35.8%
子どもの看護休暇制度	42	31.3%
特定の人の所定外労働・休日勤務等の免除	31	23.1%
始業・終業時刻の繰上・繰下	35	26.1%
フレックスタイム制度	41	30.6%
育児を理由とする短時間勤務制度	35	26.1%
介護を理由とする短時間勤務制度	36	26.9%
在宅勤務制度・テレワーク	46	34.3%
育児休業取得の際の評価や昇格に一定の配慮	33	24.6%
介護休業取得の際の評価や昇格に一定の配慮	36	26.9%
該当なし	65	48.5%

(n=134)

次に、ワーク・ライフ・バランスを推進する上での大きな柱の一つとしての休業制度を取り上げ、その取得状況をたずねた。過去5年（2004年8月から2009年7月）の間に育児休業と介護休業それぞれの取得者数を男女別で答えてもらった。

育児休業の場合、過去5年の間に男性が一人だけ取得したという企業が1.5%あるのみで、男性の育児休業の取得率の低さがよくわかる。また、女性では、一人が取得したという企業が18.7%、2、3人が取得したという企業が9.7%、4人以上の取得者がある企業が5.2%あり、全体の33.6%で女性の育児休業取得者がいたということになる。

図5 育児休業取得人数別割合（過去5年）



これが介護休業になると、未だに97%以上の企業で取得者がいない。しかし、2008年の時点で23%を超えた高齢化率は今後も伸長を続け、2050年には約40%に達する程になると予測されている。今から数十年の間に訪れるこうした高齢化率の急速な高まりと、要介護高齢者の急増を理由とする現役世代の仕事と介護の両立問題は、男女に関わらず労働者にとっての大きな問題となる。そして、それはそのまま、労働者を雇っている企業の問題としても、迅速に対処すべき問題としてクローズアップされる。労働者にとって使いやすい休業制度を早急に整備し、同時に、取得者の評価や昇格について不利に

ならないような制度設計をすることが、家族の介護や看護を理由とした離職・転職者を減らすことに繋がり、企業の人事管理としての重要なポイントとなってくる。

これまでみてきたように、全国調査と比較して山口調査では、ワーク・ライフ・バランスの推進についての意識もまだ低く、人事制度の導入や利用状況も非常に低い。しかし、中小企業の場合、人事制度としては整備されていなくても、経営者の判断などで従業員のニーズへの個別対応をしているというケースも多い。そこで、今回の調査では、その実態を把握すべく、人事制度としては導入されていないが、責任者（経営者・上司など）が認めて選択肢に挙げたような対応をすることがあるか、という問いを立てた。

表4 人事制度外での対応

家族や本人の都合で遅出や早退をする	109	81.3%
業務時間内に、有給もしくは業務中の扱いで、数時間の通院をする	96	71.6%
地域行事やボランティア活動などに、勤務時間内に参加する	42	31.3%
子どもの進学や慶弔などの家族や本人の状況を考慮して、ボーナスの査定や一時金の支給をする	34	25.4%
子どもが病気などで学校や保育園に行けないとき、職場に連れてきて仕事をする	27	20.1%

(n=134)

表4に示したように、家族や本人の都合での遅出や早退を認めるという企業が81.3%で、もっとも多く対応されている。また、71.6%の企業で、業務時間内に有給もしくは業務中の扱いで数時間の通院をすることを認めている。これらの対応により、人事制度としての半日単位での有給休暇の取得と同等の効果が得られることになり、自分や家族の緊急時などに勤務時間の調整をすることが可能になる。その他、3割ほどの企業では、地域行事やボランティア活動などに、勤務時間内に参加することを認めており、これは人事

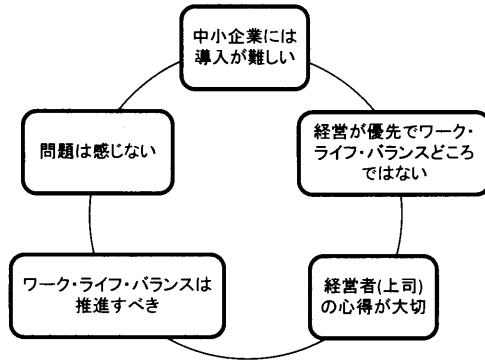
制度でいうボランティア休暇に相当する対応である。また、金銭面では、子どもの進学や慶弔など、家族や本人の状況を考慮してボーナスの査定をしたり、一時金などを支給するという企業が25.4%ある。つまり、仕事上の実績だけでなく、従業員の私生活の部分を考慮した金銭支給をおこなっており、これは、従業員の仕事以外の生活の充実も企業が考慮する必要がある、というワーク・ライフ・バランスの基本姿勢と通じるものがある。さらに、子どもが病気などで学校や保育園に行けないとき、職場に連れてきて仕事をするという対応を認めるという企業が20.1%もある。通勤ラッシュが激しい大都市部の企業や、規模の大きな企業になると難しい子連れでの出勤も、山口調査では約2割の企業が認めると回答しており、子どもを抱えて働く労働者にとっては、融通の利く職場として働きやすさを実感できる対応である。これは、人事制度でいうと事業所内託児所につながる対応であり、実際に設置するととなると、採算性に加えて安全面や人手や場所の確保などハードルの高い制度の一つである。

このように、中小企業の場合、人事制度としてみると整備率が低く、それゆえワーク・ライフ・バランスの達成度が低いと評価されることが多い。しかし、表4で明らかになったように、実際はひとり一人の従業員のニーズに応じた対応をおこなっているケースが多く、その意味では、中小企業は従業員の私生活をも含んだワーク・ライフ・バランスの推進がしやすいということもできる。

4. ワーク・ライフ・バランスの取り組みに対する意見

最後に、企業がワーク・ライフ・バランスに取り組むことについての意見を自由に回答してもらった。それらの回答を分類すると図7のような5つの意見に集約することができた。それぞれについてみていく。

図7 企業によるワーク・ライフ・バランスへの取り組みについての意見



まず、「中小企業には導入が難しい」という意見である。意見の中には、中小企業の人員の少なさがワーク・ライフ・バランスを導入できない直接的な原因となっているという指摘があった。つまり、もともと残業なしで業務をおこなうこと自体が難しい人人体制になっている。そして、人件費が増すと、ダイレクトに経営に支障を来す、というものである。また、ワーク・ライフ・バランスが事務系の仕事には導入しやすいが、シフト制を取っているサービス業等への導入は難しいという意見や、下請けでの仕事为主要な業務になっている場合には、自律的に労働時間や業務の配分をすることが難しく、親企業からの依頼があればその仕事を断る事はできないという意見など、仕事のやり方自体がワーク・ライフ・バランスにそぐわないという指摘もあった。それゆえ、中小企業でワーク・ライフ・バランスを進めていくには、県や国が休業日を法律で定めるなど、強制的に制度化しないと中小企業は取り残されてしまうという懸念も表明されていた。

確かに、ワーク・ライフ・バランスは現在、大企業を中心に取り組みが進められており、人事制度や労働環境などの整備がその達成度であるかのような印象を与える。しかし、表4でみたように、中小企業には、中小企業ならではの従業員のニーズへの柔軟な対応や、経営者の先導により取り組みが迅速に浸透し徹底できるという強みもまた持っている。それぞれの中小企業が

ら出された個別の事情や意見を丁寧に検証することによって、それぞれの企業にあったワーク・ライフ・バランスのあり方を考えて実行していくことこそが重要である。

次に、「経営が優先でワーク・ライフ・バランスどころではない」という意見である。具体的に出されていた意見を表5にまとめた。

表5 具体的な意見（経営が優先）

会社がつぶれないように維持することが先決。
会社の存続あつての従業員だ。つぶれたらそれまで。
現在は企業にもゆとりがなくお役所の目指す制度を積極的に進めるのは難しい。
現状は仕事が極端に減ってきており、まずは仕事を確保し、従業員の生活基盤を支えることが最優先事項となっている。

これらの意見が出される背景には、共通して、ワーク・ライフ・バランスは経営を圧迫するものという認識がある。つまり、ワーク・ライフ・バランスはあくまでも従業員の福利厚生であり、経営に余裕があればできるもの、として捉えられている。ワーク・ライフ・バランスによって業務の洗い出しと効率化を図り、それが生産性の向上につながり、また、人材の定着率を高めることにより結果的に将来の人材不足に備えることになるという認識を持つことができれば、ワーク・ライフ・バランスへ拒否感も少なくなるものと思われる。

3つめは「問題は感じない」という意見である。この、問題を感じないという意見は2通りに解釈することができる。まず一つは、「女性従業員がいないこともあり、育児休業の取得が問題にならない」という意見からもわかるように、現時点でワーク・ライフ・バランスを必要としている従業員が自分の会社にはいない、という認識の表れである。もう一つは、「少人数なので、

仕事と家庭のバランスは井戸端会議的に常に話し、融通が利く関係にある」というように、すでに従業員の仕事と生活のバランスについては気を配っており、解決できる状態にある、という認識である。前者については、これまでも指摘してきた通り、ワーク・ライフ・バランスは女性にとっての育児と仕事の両立問題だけではなく、男女を問わず労働者の老親介護と仕事との両立問題として、近い将来の大きな社会問題の解決策となり得るものである。中小企業では特に、個々の従業員の抱える問題が顕在化したときに、それに対応する形で人事制度が整えられていくケースが多いが、労働者にとって老親介護は突然降りかかってくる緊急の問題である。問題が起こってから、対応について考えるのではなく、先手を打って、事前に考慮しておく必要がある。また、後者については、従業員の間で解決できているので問題はないという、中小企業の良さを認識していることの表れであるが、やはり従業員の間での問題解決には限界がある。個々の従業員のワーク・ライフ・バランスの問題を、従業員の間にある「お互い様」意識に任せてしまうと、それぞれが抱える問題が大きくなったり、複数の従業員が問題を抱えるようになると、不公平感や特定の社員への負担感が大きくなってしまふことが考えられる。そして、もともとあった従業員同士の「お互い様」意識さえも、取り崩してしまうことになる。そうなる前に、企業の責任として、ワーク・ライフ・バランスに関する最低限の制度化を進め、従業員同士の関係の良さによって、その制度の隙間を埋めるというスタンスを取ることが重要である。

4つめは、「経営者や上司の心得が大切だ」という意見である。具体的には、「経営者が正しく社会を思い、社員を大事にすれば自然にできることだと思う」という意見に代表される。これらの意見の背景には、ワーク・ライフ・バランスは従業員にとってメリットが大きいので、経営者や上司が取り組みの意義についての理解をして、企業として取り組んでいくべきだという意識がある。また、ワーク・ライフ・バランスを進める上で、経営者や上司の考え方が非常に大きな影響力を持っているということも理解されており、それ

ゆえに、経営者や上司が主導的にワーク・ライフ・バランスを進めていくべきだという意見である。

最後は、「ワーク・ライフ・バランスを推進すべきだ」という意見である。これらの意見の背景には、ワーク・ライフ・バランスが社会や従業員にとってメリットがある重要な取り組みであるという意識がある。実際に、会社のなかに独自の検討委員会を作り、働きやすい職場作りを目指して活動している事例などが挙げられていた。

まとめ

今回の調査によって、現時点での山口市内の企業におけるワーク・ライフ・バランスの状況を捉えることができた。山口調査での回答はその大半が従業員規模の小さな中小企業であるということからも、全国調査との比較では、中小企業が抱えるワーク・ライフ・バランス推進についての問題点を抽出することにもつながった。山口調査の特徴として、ワーク・ライフ・バランスについての経営的なメリットへの認識が低く、導入コストへの懸念が強いということを第一に挙げることができる。ゆえに、経営者の意識としては、企業の社会的責任や従業員の福利厚生のためにはワーク・ライフ・バランスを進めていった方がいいが、経営的に余裕がなければできない、という結論に至っている。

最近、ワーク・ライフ・バランスが経営に与える影響についての研究も蓄積され、ワーク・ライフ・バランスが経営にプラスの影響を与えることがわかってきた。企業にとってはその他にも、人材の定着や採用にとって有利になる取り組みでもある。ワーク・ライフ・バランスのこうした企業経営にとってのメリットを理解し、それぞれの企業に合った方策を探っていくことが、結果的に「人材を活かす」ことにつながり、「強い企業」を作っていくことになる。

最後にもう一度繰り返すが、今後の生産年齢人口（15歳～64歳）の減少と

さらなる高齢化による介護人口（仕事と介護を両立する必要がある人）の増加を考えると、もはやワーク・ライフ・バランスは福利厚生ではなく、人材獲得や人材育成のための戦略として捉えるべきである。さらに、ワーク・ライフ・バランスを進めることは、必然的に「業務の見直し」を伴い、それによるムダの削減や生産性の向上を見込むことができる。つまり、「不況なのにワーク・ライフ・バランスを？」ではなく、「不況だからこそワーク・ライフ・バランスを！」という企業の意識変革が必要なのである。

参考文献

財団法人 労働問題リサーチセンター、財団法人 社会経済生産性本部 2008『ワーク・ライフ・バランスの推進等のあり方に関する総合的な調査研究報告書』

財団法人 労働問題リサーチセンター、財団法人 日本生産性本部 2009『ワーク・ライフ・バランスの推進のあり方と具体的方法に関する調査研究報告書』

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 2009『中小企業の雇用管理と両立支援に関する調査結果』

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 2010『中小企業の雇用管理と両立支援に関する調査結果 (2)』