

## 「個人の幸せと企業の発展を 実践するワーク・ライフ・バランス」



わきさか あきら  
協坂 明 氏  
学習院大学・経済学部・教授

まず、今日の講義のタイトルは「『個人の幸せ』と『企業の発展』を実現するワーク・ライフ・バランス」になっています。これはワーク・ライフ・バランスに取り組むことによって企業の発展だけではなく、労働者あるいは個人の幸せに発展する、つまり、Win-Winの関係にすることです。

最近の雇用の悪化でワーク・ライフ・バランスどころではない、仕事がなくて大変で、だから、ワーク・ライフ・バランスは進められない、しばらくは景気の回復を待たなければいけないという議論があります。それは決してそうではないということ、まず、お話ししたいと思います。

完全失業率のデータをみると、前回の不況時に2003年4月には5.5%にまで上がっていましたが、リーマン・ショックの後、2008年の7月にはこれをも上回る5.7%になりました。直近の2009年8月では5.5%に下がりましたが、高止まりという形ではなくて、もっと増えるかもしれない、6%を超えるかもしれないと言われています。完全失業率の中身も、非自発的な離職、すなわち、勤め先の都合による離職が2009年7月で121万人、8月で124万人と、非常に大きな数になっています。いわゆるリストラ、解雇が行われているということです。

こうした話を聞くと、ワーク・ライフ・バランスとは全く関係ないのではないかという議論が直感的にはあるわけですが、私はそうは思いません。「不況時にこそワーク・ライフ・バランスを」と考えています。

不況時にはワーク・シェアリング、つまり、できるだけ解雇を出さない形で仕事の分割・分担を行うことが考えられます。ワーク・シェアリングは、「緊急避難型」であれば従業員一律、組合員一律という形になりますが、ワーク・シェアリングを行う中で、自分から望んで労働時間を短く、労働日数を短く働きたい人が出てきた場合、それに対応できるようになれば、それはワーク・ライフ・バランスにつながっていくと思います。ですから、明らかに不況時も1つのチャンスです。ワーク・シェアリングは全然普及していないと言われています。確かに言葉どおりのワーク・シェアリングという形のもの少ないですが、例えば、雇用調整助成金の制度はワーク・シェアリングの一種だと思います。雇用調整助成金は雇用保険の中から休業、教育訓練、出向に対して助成金が支給されますが、現在は休業手当の2分の1、中小企業であれば5分の4までに拡充されています。また、指定業種も廃止されていますので、かなり多くの事業所、労働者数が対象となり、実質的にはワーク・シェアリングが進行しているといえます。ただし、雇用調整助成金をもらっている職場で、どの程度の仕事の見直しが進んでいるのかはわかりません。しかし、今がチャンスであることは確かです。

### ワーク・ライフ・バランスとは

ワーク・ライフ・バランスの定義は、「ワーク・ライフ・バランス憲章」策定(2007年12月)

の際の、内閣府での討議資料に示されています。ここでの定義をみますと、ワーク・ライフ・バランスとは、「仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について、みずからが希望する、それぞれの個人が希望するバランスで展開できる状態」です。ですから、人それぞれによって違います。そして、これが、多様性を尊重した活力ある社会につながっていくと考えられます。

なぜ今ワーク・ライフ・バランスが必要なのかについて、個人、社会全体、個々の企業・組織という面から考えると、社会全体としては長期的には、労働力不足、個人ではライフスタイルの意識の変化などがあるわけですが、私は、個々の企業や組織に注目しています。個々の企業・組織がグローバルな競争に立ち向かうためには、多様な人材を活かさなければなりません。そのためには、ワーク・ライフ・バランスが必要であり、従業員のライフステージに応じたニーズへそれぞれ対応していく。それが従業員の意欲、満足度の向上になっていきます。

ですから、ワーク・ライフ・バランスは、政府が推進するものではなく、企業の経営戦略の重要な柱です。私は、企業でワーク・ライフ・バランスを進めていくためのコストは基本的にはほとんどかからないと思っています。ワーク・ライフ・バランスを社宅など福利厚生と同じように考える人がいますが、私はそれをワーク・ライフ・バランス施策と考えていません。もしコストがかかったとしても、内閣府の資料に書かれているように、それは「明日への投資」であると考えられます。

また、「ワーク・ライフ・バランス憲章」ができた背景の1つとして少子化の流れがあったと思います。1.57ショックの影響で、育児休業法ができ、それに介護休業が含まれ、さらに、直近では、次世代育成支援対策推進法の影響が非常に強かったように思います。この流れは今も続いていて、来年から育児・介護休業法が改正され、制度が拡

充され、3歳未満の子を持つ親の短時間勤務や所定外労働時間免除が義務化されるなど、これまでの努力義務から義務化という形に変化がみられています。

この「ワーク・ライフ・バランス憲章」というのは、政労使三者によってつくられたこと、そして、注目されるのは、数値目標が設定された点です。14の数値目標が設定されました。この目標は2007年に設定されましたが、先日、それに対応した2008年のデータが出てきました。既に達成しているものもありますし、14の数値目標の中には、景気変動によって大きく影響をうけるものもあります。数値目標の達成に一喜一憂すべきではないと思いますが、マクロ全体としては数値目標を出さないとなかなか社会が進まないという側面もあると思います。これまで、それなりに国も、地方自治体も、労働組合も、色々なところでワーク・ライフ・バランスを推奨し、その結果、定着してきたようには思いますが、必ずしも共通の理解があるとは私はまだみておりません。それぞれいろいろな議論があっていいと思います。ですが、その中でそれぞれの地域や職場レベルで議論を深めていくことが重要だと思っています。

## ワーク・ライフ・ バランスのポイント

私が考えるワーク・ライフ・バランスには4つのポイントがあります。まず1番目は、一時点ではなくて生涯で見るということです。一時点というのは、週の労働時間や一番典型的なのは年間の実労働時間などです。20世紀の後半から様々な働き方が出てきて、長い時間働きたいという人も出てくるようになりました。もちろん長時間労働は体にも悪いですし、それだけではなく、国際競争に勝てるようないい仕事ができなくなります。ですから、一定期間は長時間働いても、ずっとそうした働き方をするのではなくて、メリ张りのつい

た形で働けるようにする、つまり、ワーク・ライフ・バランスを一生涯で考えることが必要になってきます。

2番目は、「多様性」です。様々な多様性を尊重して、制度設計をしていこうという流れです。アメリカでは、ダイバシティ・マネジメントといわれる経営手法があり、そこでは同じような従業員がいるよりも、様々な従業員がいた方が、いろいろな価値観がぶつかり合っているものが生まれると考えられています。現時点におけるポイントは様々なキャリアを持った人間が同じ職場にいた方がいい、そのキャリアの多様性を尊重することが重要ではないか、と考えています。「あなたは短時間勤務で働くから少し違った昇進・昇格のコースを行って下さい」というのではなくて、たとえば、短時間で働くときには、仕事以外の時間は育児をしたり、地域の活動をしたり、あるいは、自己啓発で大学院での勉強をしたり、いろいろなケースが考えられます。

多様性を尊重した形でワーク・ライフ・バランス施策を導入すると、結果として、いいアイデアが浮かんで、いいものがつくれる、いいサービスを提供できる、ということにつながります。当然、労働者にとってもいいことですが、これは企業にとってもよい。Win-Winの関係です。そのとき、ワーク・ライフ・バランスをパフォーマンスや業績と結びつけると、どうしても短期的な話になります。制度を入れてすぐ成果が出るかということ、そんなことはありません。労働者は、休業をとったり、短時間勤務をとったりしますから、効果があらわれるのは、当然、先の話になります。そういう観点から長期のパフォーマンスの視点が必要であるというのが3番目です。

4番目は、女性活用です。もしこの視点を入れないと、男女で異なる働き方になる可能性があります。女性の能力を存分に活かさない、男女の均等を抜きにしたワーク・ライフ・バランスというのはやはりおかしい。ワーク・ライフ・バランス

を考えるときには、男女の均等の視点、女性活用の視点が重要であると思います。

## 男女の均等と ワーク・ライフ・バランス

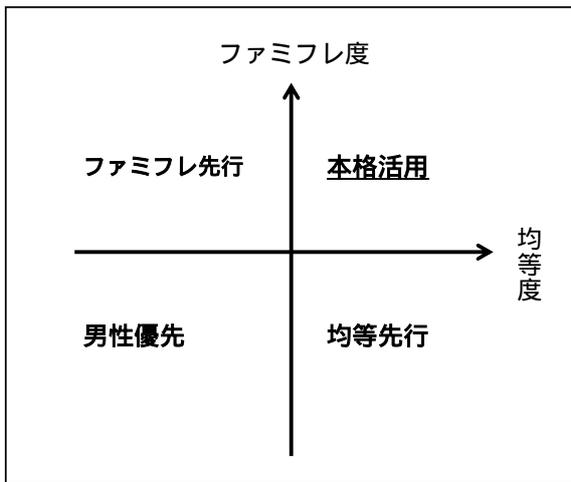
まず男女の均等とワーク・ライフ・バランスより少し概念が狭い、従業員の家族に配慮したファミリー・フレンドリー施策（育児休業制度や育児短時間、介護休暇といった制度など）との関係を見ますと、男女に均等な会社とそうでない会社、またファミリー・フレンドリーな会社とそうでない会社があり、その2つを軸にして4つのタイプに分けられるのではないかと思います。ファミリー・フレンドリー施策は例えば、自己啓発、教育訓練休暇制度などが含まれるワーク・ライフ・バランスに比べて、少し狭い概念になります。現時点では、ワーク・ライフ・バランスの度合いを測れる大規模なデータがありませんので、既に研究蓄積のあるファミリー・フレンドリー度と均等度との関係を見ていきます。

均等度もファミリー・フレンドリー度も高い企業は「本格活用型」、全然男女平等ではなくて、ファミリー・フレンドリーでもないのは「男性優先型」になります。そのほか、均等でファミリー・フレンドリーでない企業、反対に、すごくファミリー・フレンドリーですが、男女の仕事が全然違う企業があります。

「本格活用型」、つまり、男女が均等であり、ファミリー・フレンドリー、ワーク・ライフ・バランスが進んでいけば、それが長期的な企業のパフォーマンス向上に結びつくというのが仮説です。

均等度とファミフレ度がはかれる調査は今のところ4つあります。そのうちの1つが2006年に（独）労働政策研究・研修機構が実施した調査です。この調査は、企業だけでも863件のデータがあります。ただし、対象は300人以上の規模の企業で、中小企業は入っていません。

図1 均等度とファミリー・フレンドリー度



この企業データを使って、均等について10項目ぐらいあげて点数をつけ、均等度とファミフレ度という指標をつくり、平均値でそれぞれ4象限に分けました。それぞれの4つの象限にいる企業がどういう経営パフォーマンスを示しているかといいますと、まず財務のパフォーマンスについてみると、「本格活用型」の企業は、従業員1人当たりの売り上げ、従業員1人当たりの経常利益のどちらも圧倒的に高くなっています。平均値もそうですし、規模や業種をコントロールしても、1人当たり経常利益は有意に高くなります。

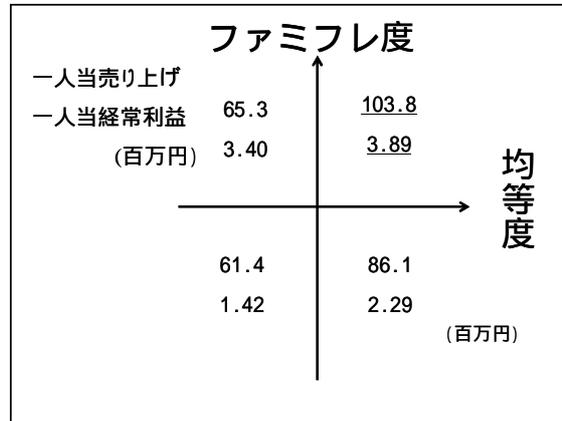
それ以外にも「同業他社と比べてあなたの企業は売上高、経常利益、生産性が高いですか」と尋ねた主観的なスコアもとっています。1点(かなり低い)から5点(かなり高い)までの5点法をとったデータでも、「本格活用型」企業が一番高くなっていて、一応Win-Winということが証明されたということができるかと思えます。

では、どうしてファミリー・フレンドリーやワーク・ライフ・バランスを進めると企業の業績が向上するのか。これに関しては、既にアメリカやイギリスの研究で次のような6つのルートが示されています。

まず1番目のルートは「人材確保仮説」、これは、優秀な人材が応募してくるので人材確保が容易になる、という仮説です。その結果、新規採用・訓練コストの節約につながり、長期的な人材

育成が可能になる、と考えられます。

図2 均等度とファミリー・フレンドリー度  
(財務データ)



2つめは、人材の「定着」です。ファミリー・フレンドリーやワーク・ライフ・バランスに取り組むことによって、家庭や個人の事情等を理由にする従業員の離職が減る。女性の場合はより直接的で、育児休業がとれない企業であれば、育児・出産を機にやめる人が多い。そうすると、また新規採用して訓練コストがかかります。定着すればそうしたコストが減らせて、最終的には生産性の向上にもつながると考えられます。

ワーク・ライフ・バランス施策を進めるとモチベーションが上がる仮説には3つのタイプがあります。従業員のモチベーションの向上の背景として、仮説3では、利用者が家庭の事情にわずらわされることなく仕事に集中できる、仮説4では、利用者の仕事に対する意欲が高まる、仮説5については、ワーク・ライフ・バランス施策を利用していないけれども、利用者以外の従業員の仕事に対する意欲が高まる、というものです。こうした研究結果が実際にもできています。

最後6つめは、「業務運営効率化仮説」、これは、両立支援策を導入、運用することによって限られた時間だけ働く、あるいは、休業した人がいたときに、代替要員を配置する際、業務運営を見直すことで、業務運営上のむだがなくなり、効率的になる。その結果、生産性が向上するというルートです。

この6つルートのうち、関連する項目を先ほどの調査で分析しましたところ、たとえば両立支援策を入れたことによる女性従業員のモチベーション、モラルの向上、男性従業員のモラルの向上、従業員の満足度の向上、人間関係向上のいずれについても、男女が均等で、ファミリー・フレンドリー、ワーク・ライフ・バランスが進んでいる企業（本格活用型企业）で、一番効果が高いということが示されました。ほかの項目も、すべてそうでした。

このように、企業によって6つのルートの効き方は違いますが、日本でもWin-Winの関係が見られ、それぞれの理由で効果があらわれているということがわかります。

ここまで話をすると、「もともと業績が高い会社だから、様々なワーク・ライフ・バランス施策を充実できたのではないか」という人が出てきます。私が先ほど紹介したデータは一時点のデータですから、あくまで相関関係であって因果関係ではないわけです。

因果関係を明らかにするためには、パネルデータを使ってみていく必要があります。ワーク・ライフ・バランスに関するパネルデータは、今のところニッセイ基礎研究所のデータしかありません。このデータは、制度が導入された年について答えてもらい、そのときの財務諸表など様々な数字を調べてつくったデータです。

データを分析した結果、ワーク・ライフ・バランスを充実させたから業績が上がったということが明らかになりました。短期的には売り上げが低下したりしますが、長期的な経常利益などにプラスの影響がある。あるいは、ファミリー・フレンドリー施策だけ充実しても、均等でないところは、むしろマイナスの業績になるといった興味深い結果もあらわれています。

以上のように、Win-Winの関係であるということが明らかになっていますから、今後、ワーク・

ライフ・バランス施策を導入し、定着させていけば、長期的に企業の業績は上がるというストーリーが絵空事ではなくて、リアリティーを持っているのです。

## 人事部門・経営陣、ライン管理職、一般社員・組合員との間のズレ

ただし、いろいろな制度を入れていけば、そのままスムーズに定着し、いろいろな発想を持つ従業員があらわれてきて、満足度が増し、企業の業績が上がっていくのかというと、必ずしもそうではありません。

実際は、人事部門あるいは経営陣と、ラインの管理職と、一般社員・組合員にズレが見られます。これはこれまでも指摘されていたことですが、自分の企業の均等の実態やファミリー・フレンドリーの状態、あるいは、ワーク・ライフ・バランス制度の有無について聞くと、いろいろな制度を導入していても、社員や組合員は制度の存在を知らなかったり、反対のことを考えていたりなど、大きなズレが生じています。

これまでの研究の中で、制度をきちんと理解している組合員、従業員が多い、認知度の高い企業ほど、企業のパフォーマンスは高いということがわかっていますから、単に制度を入れて利用者を増やすだけでなく、少なくとも現状にあるズレを少しでも縮めていくことが重要ではないかと思えます。それは将来のパフォーマンスを高めますから、Win-Winにもつながります。

関連するデータを1つご紹介します。均等やファミリー・フレンドリーに関して14ぐらいの項目について、企業の人事の人と、ラインの管理職と、社員それぞれに同じ質問をしてみました。その中で、人事の人、ラインの管理職、社員それぞれに対して「あなたの企業は、結婚・出産後も職場をやめることなく働くよう求めていますか」と聞きました。その結果、5点満点のうち、企業の回答

は3.99で、ほとんどみんなが「そう思う」と言っています。ところが、ラインの管理職になる3.41と、0.5ポイントも下がっています。社員をみると3.01とさらに下がります。つまり、ラインの管理職は、人事部門の人が思っているほど、そう思っていない。また、一般社員は、ラインの管理職が思っているほど、そう思っていない、ということがわかります。この項目だけではなくて、男女の均等とファミリー・フレンドリーに関する設問全てがこうした結果になりました。

表1 結婚・出産後も職場を  
辞めることなく働くよう求めている

	企業	管理職	社員
本格活用	4.51	3.64	3.27
均等先行	3.91	3.39	3.02
ファミフレ先行	4.18	3.50	3.03
男性優先	3.47	3.13	2.80
計	3.99	3.41	3.01

同じように、均等度とファミリー・フレンドリー度をクロスしたタイプ別にみると、均等もファミフレも進んでいる「本格活用品」でも、ラインの管理職は3.64と人事の人が思っているほど(4.51)ほど、そう思っていないし、さらに社員は3.27と低く、かなり差があります。ただ、ラインの管理職の中でみますと、「本格活用品」にいるラインの管理職の人の認識は、ほかの企業のラインの管理職に比べて、「自分の企業はちゃんと女性社員の結婚・出産後も職場をやめることなく働くよう求めている」と思っている人が一番多くなっています。これは、一般社員についても同様です。

しかしながら、「本格活用品」でも大きなギャップがある。少なくとも一般社員とのギャップを埋めていけば、パフォーマンスが上がる、すなわち、まだまだWin-Winになる可能性があるといえます。

## 中小企業と ワーク・ライフ・バランス

次に、中小企業のお話をしたいと思います。中小企業ではワーク・ライフ・バランスは難しいという話がよくありますが、基本的にはそんなことはないと思います。ワーク・ライフ・バランス施策は、大企業、中小企業にかかわらず、コストがかかるのは事業所内保育所のみだと思っています。これは大企業でも、なかなか自前ではできません。

ワーク・ライフ・バランス施策というのは、それぞれの企業が工夫しているいろいろな施策を出していますが、大半は何らかの休業か短時間勤務です。実際に休業制度や、短時間勤務制度を導入するときは、休業の場合はノーワーク・ノーペイ、短時間勤務の場合は、フルタイムから短縮した分だけ減額するという企業が大半です。

では、なぜみんなコストがかかると思っているかといいますと、ポイントは、休業に伴う代替要員をどうするか、あるいは、短時間勤務者が出たときにその補充要員や仕事の見直しをどうするか、その調整コストあるいは引き継ぎコストを、過大に評価している点にあると思います。

事業所内保育所を除けば、財務コストはかからない。実際、例えば、休業の典型的なものとして、育児休業期間中に金銭を支払っていない企業は85%と、ほとんどを占めています。短時間勤務の場合も、8割が短縮した時間の分を払っていない。時間比例的な払い方が典型となっています。ですから、コストはかかりません。ただ、もちろん払っている企業もありますが、有休が9.1%、一部有休が8.6%で合わせても2割程度にとどまります。例えば、総合商社では、8時間勤務の人も6時間勤務の人も同じ給料のケースが多くあります。そう聞くと、6時間勤務の方がいいのではないかと思われるかもしれませんが、実際は、なかなか短時間勤務を利用しない。フルタイムの人も短時間勤務の人も基本給が変わらないと、なかなか短

時間勤務を取りにくいという現状があるのだと思います。様々な形で誰でもきちんと短時間勤務で働けるようにするためには、逆に、短縮分は無給でいいのではないかと思います。

このようにワーク・ライフ・バランス施策を入れることによって、基本的に財務上のコストはかからない。しかし、代替要員に伴う調整、職場の見直しは必要です。そんな面倒くさいことをやりたくないと思えば、確かにそうです。しかし、それをやることによって、将来的に企業の基礎体力をつけたり、生産性を上げたりということにつながってくれば、それは非常に意味があることだと思います。これをうまくやれるかどうか、ワーク・ライフ・バランス施策がどれだけ職場で定着するかということだと思っています。

實際上、もちろん制度があれば一番いいですが、制度にプラスして、運用は非常に重要です。人事、ライン管理職、従業員の間で意識のギャップが見られましたが、ワーク・ライフ・バランス推進は従業員だけではなく、最近ではラインの管理職も非常に重要だと思っています。ラインの管理職だけが大変な思いをするのではなく、ラインの管理職自身のワーク・ライフ・バランスにもいいということを納得してもらおうということが重要だと思います。

## 中小企業における運用 - 育児休業中の代替要員

これまでの私の経験からいいますと、運用は、大企業よりも中小企業の方が相対的にうまくいく。運用の中で1つ、先ほど出ました育児休業中の代替要員の問題をお話したいと思います。

私はかなり以前から、育児休業の制度ではなくて休業者が出たときの代替要員をどうしているのかということが一番重要であると思っただけで、20年ぐらい前から調査を少しずつやっています。

育児休業の調査は、育児休業を利用した人だけでなく、休業者が出たときのマネジャーの両方に聞かないといけません。調査を行うなかで、2つのタイプがみえてきました。

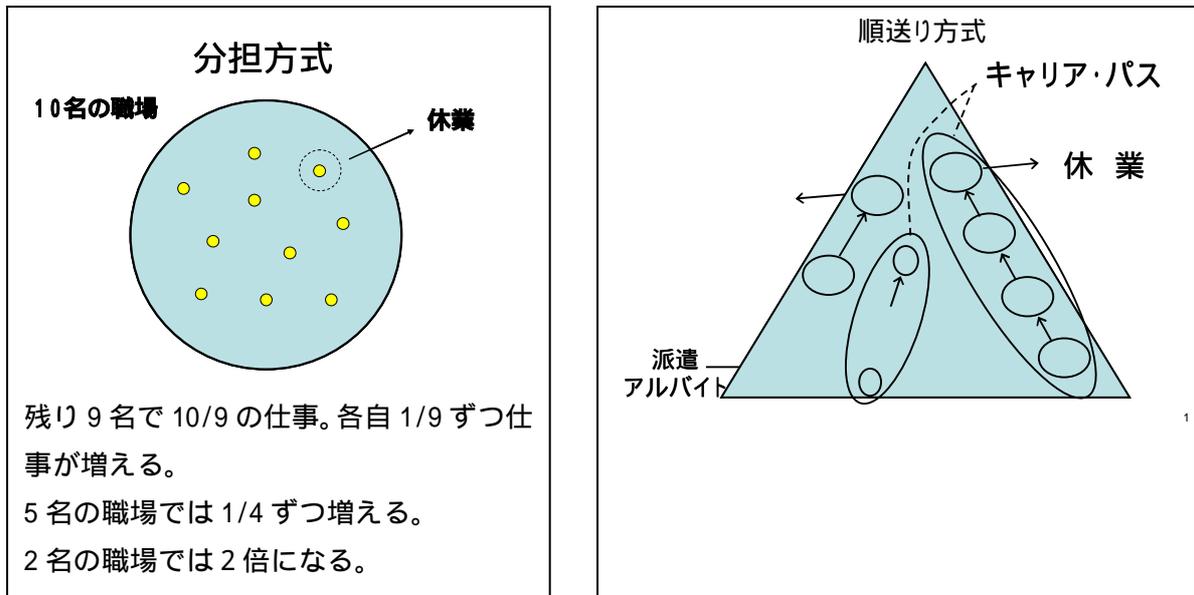
1つめのタイプについて、私は「分担方式」と名づけています。これは休業者が出たときに、たとえば同じ仕事をやっている人が10名いれば、9分の1ずつ増やすというタイプの企業です。これは大企業でも中小企業でもみられます。このタイプはそれなりに問題も出てきますが、そんなに問題はありません。なぜ問題がないかというと、私も休業をとるかもしれない、つまり、お互いさまの意識があるからです。それでも、年配の50代の女性は、私はもう育児休業をとれないといった不満があったりもしますが、自分の仕事がふえてもそれなりにうまくいきます。そこで、ポイントになるのは人数です。10名であればいいのですが、例えば、ここに書いたように5名であれば、一人当たり、25%仕事が増える。少なくとも育児休業のように半年、1年といった長い期間、仕事が25%増えるということはやはり難しいのです。こうした点から、分担方式は人数が決定的に重要であるといえます。

もう1つの方式、私は「順送り方式」と呼んでいます。これは、育児休業者が出たときに、1つランクの下の仕事で、なおかつ、将来、その人がキャリアを積んでここ（休業者の仕事）につく可能性の大きい人、仕事に関係している人をつけるというやり方です。この方式はそれぞれ不慣れな人が上の仕事をしますから、短期的には生産性が落ちます。短期的な生産性の低下をある程度しのげれば、長期的にはこちらの方がよくて、スムーズにいきます。休業者が復職してきたときには、そのまま順番に下において元の仕事に戻ればいいので、復職後もスムーズです。そして、元に戻っても、ランクが1つ上の仕事をした人たちは将来つく仕事を、早く経験することができます。順送り方式はこうした長所があります。

このように、分担方式、順送り方式、それぞれのやり方がありますが、もっと詳しく調べた調査では、実際には2つを組み合わせていることがわかりました。休業する人の仕事について職務の洗い出しを行い、この部分は分担方式で、この部分は順送りにランクの下の人がつくという形で運用が行われていました。また、生産性が上がるからといっても、きつい形で仕事が増えるというのはよくありません。そういうことをやってしまうと、それまで休業に対して非常に親和的であった人が、看護休暇の場合は子どもさんが病気だから受け入れたとしても、自己啓発のための休暇などに対し

ては従業員同士の間で反発心が生まれたりします。どうやったら休業の人の分の仕事を分割できるのか、というのは職場の人しかわからない。ラインの管理職を中心にしながら、職場の人たちが考える。これがワーク・ライフ・バランスの基礎だと私は思います。休業にしる、短時間勤務にしる、あるいは場合によっては在宅勤務でどの部分を在宅でするかということにしる、仕事を上手に見直して、引き継ぎや分担ができることこそが様々なワーク・ライフ・バランス施策の確固たる基礎だと思っています。

図3 分担方式と順送り方式



### 中小企業の事例 - イノス社

中小企業での事例として、イノス社という熊本にあるシステムをつくっている会社を紹介したいと思います。イノスには、休業制度も短時間勤務制度もありますが、短時間勤務制度が一番特徴的です。それを紹介します。

イノスは社員数106名という中小企業です。106名の大半がシステムエンジニアです。女性がふえてきて、結婚・出産で辞めてしまう人が出てきて、制度がどんどん導入されるようになりました。短

時間勤務制度は2005年から導入されています。これは、育児休業制度から復帰して、短時間、短日数で働ける制度を充実しようということで、子どもが小学校3年まで利用することができます。中小企業らしいのは、一応、育児短時間勤務は1日5時間となっているのですが、社長やその部署の管理職と話し合っ、個人単位で自由に設定ができる運用になっています。利用者が割と多く、育児短時間以外にも、勉強したい人に対してや、あるいは、健康障害の問題への対応としても短時間勤務が取り入れられています。

イノスはS Eだけの会社ですから、高い技術力を持った人材が中小企業にとって当然大切です。育児のためにフルタイム勤務はできないけれども、働く気力、能力を持った女性技術者を失うのは大きな損失である。それが制度導入への一番強い思いだったようです。

導入を可能にした環境としては、グループウェアで個人単位で仕事が分割できて、個々の成果が明確化しやすいということが挙げられています。

短時間勤務の利用状況を見ると、全従業員約100人のうち、女性社員が30人ぐらい。その中で、絶えず7～8名が制度を利用しています。制度利用者の中には、子どもが3人とか、2人とか、いろいろいます。この企業では常駐S Eとって、例えば、ソフトウェアを開発するときに、銀行や製造業の現場へ行ってずっとそこに常駐してシステムを開発するということが行われているのですが、社内で「常駐S Eで短時間勤務は無理だ」という話に決まりかけていたところ、常駐先からの「短時間勤務でもいいから、ぜひ担当をかえなくてずっといるようにしてください」という話があったそうです。そうした経験から、きちんとした技術、能力を持っているS Eであれば、短時間でも大丈夫だということに社長が気づく。その後、短時間勤務の希望者が出てきたときには、常駐先の会社に、社長がみずからついていっている説明するわけです。そうすると、全部が全部ではないですが、常駐S Eでも短時間勤務の実績がみられるようになりました。

先ほどのWin-Winの関係だけではなくて、クライアント、カスタマー、取引先、消費者も短時間ということを知ってもらう。営業職は取引先があるから短時間勤務はできない、とよく言われますが、工夫と実績を積むことで可能になってくるのです。

短時間勤務のパターンについては、10時から16時で1日5時間というのが一応決まっています。ところが、どこに保育所があるか、通勤が車かど

うかなど、同じ熊本でも近くに住んでいるのか、遠くに住んでいるのかによって全部違います。そのほか、親との同居や夫の勤務状態など、全部に柔軟に対応しています。例えば、通勤が非常に短い人は、子どもを近くにある保育所に迎えにさえ行けばいいので5時間勤務にする必要はなくて7時間で十分である。そうした個々への対応が中小企業だからこそ可能なわけです。

## 正社員ではない人たちを含めた ワーク・ライフ・バランス

ここまでは、どちらかというとフルタイムの正社員として働いている人が短時間勤務、あるいは休業をとるといった話を中心でしたが、こういう話をすると、必ずワーク・ライフ・バランスというのは正社員だけの話で、正社員でない人たちのワーク・ライフ・バランスはないのか、雇用も不安定だし、給料も少ないし、ますます社会的に二極分化していくのではないかと、言われてしまいます。賃金が高い人たちは、企業の拘束性が高く、長時間労働を強いられる。残業を拒否できない。一方、拘束性が少ない働き方で、働きたいときだけに働きたいとなると、雇用形態がパートや派遣になり、処遇が悪くなる。こうした状況が進行しています。そうすると、正社員ではない人たちも視野に入れた施策が必要になってきます。もちろん、フルタイムの正社員の仕事がなかったから派遣社員やパートで働いている人もいますが、概ね、ある時間だけ働きたい、好きな期間だけ働きたいという、ある意味で多様な働き方が実現しています。ただ、問題は処遇が低いこと、そして、キャリアの展望、将来の展望が描けないことにあります。将来、処遇もそこそこで拘束性もそこそこのタイプの働き方、つまり多様で柔軟な働き方を考えていかなければなりません。単に第3の道というよりも、連続的にいろいろなタイプの働き方をつくるというのが、多様で柔軟な働き方、ワー

ク・ライフ・バランス施策のポイントのダイバシティという考え方につながると思います。

働き方の形には、例えば、勤務地限定などがありますが、労働時間に関しては、短時間であって正社員という働き方が考えられます。今現在、フルタイムの正社員で働いている人が、例えば、子どもが小さいうちは育児短時間勤務、その後またフルタイムに戻るといった短時間正社員と、そして、現在パートとして働いている人たちの処遇を改善して短時間正社員にするといった2つの道があります。

## 短時間正社員と ワーク・ライフ・バランス

次に、正社員でない人たちの圧倒的多数を占めるパートで働く人たちの話をします。2001年の調査をみると、働く人たちは短時間正社員に非常に高い関心を持っていることがわかります。フルタイムの正社員のうち、短時間正社員といった働き方があったら、男性の半分、女性では7割ぐらいがそうした働き方をしたいと回答しています。また、パートの人たちの場合でも、転勤や残業がないのであれば、半分ぐらいが短時間正社員といった働き方をしたいと回答しています。

短時間正社員というのはワーク・ライフ・バランスを推進するとき大きなポイントだと思っています。まだ数が少ないですが、これが普及すれば、7割～8割はワーク・ライフ・バランスは実現するのではないかと。単に制度をつくるだけではなくて、それを利用する人も一定数いなければいけません。もちろん全員が短時間正社員制度をとるといった話ではなくて、そういう道をつくるということです。そうすると、社会としては非常に安定した、やる気の出る、将来の展望を持てる社会になるのではないかと思います。

短時間勤務からフルタイム正社員への転換という話はよく聞きますが、普通のパートタイマーの

人でフルタイム正社員への転換を希望する人はそれほど多くありません。パートタイマーがフルタイム正社員になりたくない理由は、長時間働くことができない、あるいは、負担・責任が重くなるといった理由です。短時間正社員が非常に重要なポイントになってくるわけです。

短時間正社員について、昨年度、厚生労働省が短時間正社員に関する研究会を立ち上げています。定義や調査結果は厚生労働省のホームページに載っています。

短時間正社員については、タイプを3つに分けました。タイプAは、一時的に短くするタイプ。育児であれば、例えば、子どもが手を離れるようになればまたフルタイムに戻る。タイプBは、地域の活動やボランティアをしたいというもので、高齢者が中心ですが、高齢者に限らず、正社員から短い時間だけずっと働きたいという形に変わるものです。

パートから短時間正社員に移るのはタイプCです。もちろんパートからでなくても、初めから短時間正社員というのも最近増えています。例えば、看護師を短時間正社員として採用する病院も最近ふえています。

昨年、短時間正社員制度の導入について、2,800ぐらいの企業に調査をしましたが、育児短時間勤務等を含めてタイプAが多く、タイプBは非常に数が少ない。短時間正社員制度はタイプCにしる、タイプAにしる、タイプBにしる、課題はいろいろあります。時間外勤務を前提とした業務慣行を見直す。目標管理制度が入っているところであれば、短時間を前提とした目標の設定や人事考課の基準をつくる。管理職の短時間勤務の実績づくりをする。そのための職場の理解、協力体制といったことが課題になってきます。

そこで、育児・介護以外の事由で短時間正社員を入れている会社、あるいは運用している会社についてみます。育児・介護以外としては、例えば、ボランティアや自己啓発、健康障害で少し休んで

復帰すると際に、最初は短時間という働き方を認めるというような会社です。このような会社は調査企業の8.3%でした。8.3%をどうみるかですが、全くチャンスがないわけではなくて、少しずつ動いているのではないかと私は思います。

調査結果をみると、導入されていない企業が短時間正社員制度を入れたときにどのようなメリットを感じるかという割合よりも、実際に入れている企業の方が高い割合を示しています。雇用の維持が可能になるのは当然ですが、時間当たりの労働生産性の向上、業務効率化、従業員のモチベーションの向上、満足度向上というのは、まだ導入していない企業の人たちが思うよりも、実際には高い効果が示されています。育児・介護のみの短時間正社員制度の企業と、それ以外の事由まで広げている企業を比べると、全部ではありませんが、大半の項目で育児・介護以外の事由まで広げている企業のメリットが大きいことがわかります。

当然、短時間正社員制度には課題があります。仕事の進め方に関しては、打ち合わせや会議の支障、仕事の負担、引き継ぎ、仕事の都合に応じた人の配置が難しくなるなどです。しかし、実際導入した企業は、まだ導入していない企業がもし導入した場合にどんな課題が生じると思うかという回答ほどには、課題として感じてはいません。例えば、「役割分担または仕事の分担が複雑になる」という設問に対して、未導入の企業がもし導入する場合、4割が「ある」と回答していますが、実際導入している企業では「ある」は3割にとどまります。このように、仕事の進め方については、短時間正社員制度を入れている職場でそれほど大きな不都合は出てきていないのです。

同様に、処遇面についてみると、短時間正社員制度導入は、賃金・退職金、人件費の配分・管理、目標設定の仕方など、大変面倒です。しかし、これについても、データを見てみますと、導入していない企業の人たちが考えるほどには、導入した企業は大変ではなかったという数値が出ています。

目標設定の仕方、評価基準についても同じような結果です。

## 短時間正社員制度の事例 - モロゾフ社

育児・介護以外の事由のある短時間正社員制度がある企業は1割にも満たないものですが、十分に普及する価値があると思います。いろいろなライフステージで短時間の希望がそれぞれ違います。簡単に短時間正社員という区分を1つ設ければ、ほとんど解決するのかもしれませんが、それぞれの企業の事情があり、そう簡単ではないのが現実ですが、それをやった企業があります。それが神戸にあるモロゾフという会社です。

百貨店の売り場や、喫茶店を持った店舗などがありますが、それぞれの職場の人数は少なく、さらに全国に散らばっています。また、店舗が小さいことに加え、パートの比率が非常に高く、店長を担うようなパートが出てくるようになったのです。そこで、パートさんにもきっちり働いてもらえるように、2002年にパートの処遇改定をしました。勤続年数とやっている仕事内容によって、勤続1年目のシーズンパート、そして、レギュラーパート、エキスパートといった3つの区分を行いました。エキスパートというのが店長クラスで、リーダークラスになります。処遇もこの3つの区分に応じて変えました。つまり、エキスパートのパートさんは高い時間給にしたということです。

これが第1段階です。これだけでは、短時間正社員ではありません。さらに、2007年にはショートタイム社員制度を導入しました。これは、短時間正社員そのもので、フルタイム正社員が理由を問わず時間を短くすることができ、また、店舗の店長を担えるクラスの人でもショートタイム社員になれるようにしました。このショートタイム社員制度は、期間の定めはなく、かつ、ショートタイム社員とフルタイムは何度でも行き来することが

できるという制度になっています。

制度導入後の実績をみると、2007年10月に2002年にエキスパートになった169名は試験なしで、全員、ショートタイム社員になりました。2008年度では、通常のパートの43名がショートタイム社員への転換試験を受けて5名が合格しています。フルタイム社員からショートタイム社員に転換した人は、様々な理由がありますが、現在3名います。

## 短時間勤務制度の事例 - 高島屋

次に紹介するのは、高島屋です。高島屋は百貨店の中でも育児短時間勤務制度をかなり早い時期に導入した企業です。今現在5つの勤務形態がありますが、パターンが5つもあるというのも珍しいと思います。制度導入時は、最初は2つだけでしたが、利用者がふえてくると、様々な希望が売り場レベルから出てくるわけです。シフト表を作るのが大変ですが、新しいタイプの働き方をどんどん増やして現在に至ります。今現在でも、売り場からは、この日数だけ、この時間帯に対応できる働き方はないのかという要望が来るようですが、大企業ではなかなかそれに対応できない。中小企業の方がそういう意味ではよいかもかもしれません。

最後に、簡単に学習院大学がつくったワーク・ライフ・バランス指標を紹介したいと思います。これは、自己評価のための指標として開発したものです。認定したり表彰したりするような制度ではなくて、企業が自分のワーク・ライフ・ balan

スの状況を評価するための指標です。

これは、企業調査、社員調査の両方を行い、社員と経営の両面からワーク・ライフ・バランス施策の効果を評価できるようになっています。ちゃんと制度をつくったけれども利用されているかどうか、社員がちゃんとその制度を認知しているかどうか、その結果、社員のワーク・ライフ・バランスがどの程度実現しているか、そうした指標が多くの項目としてつくられていて、それなりに反響もみられます。

最初につくったのは大企業の標準版ですが、現在は大企業の簡易版や中小企業の簡易版があります。そのほかにも、病院関係者から指標を使いたいというお話があって、今、日本看護協会と提携した指標もあり、勤務医についても使っていております。皆さんのところで使いたいということであれば、相談をしていただきたいと思いません。労働組合経由のケースも数社あります。

指標の内容は全部、本形で出版されていますので、指標の使い方などもそれを見ていただければと思います。また、最近WLBを導入するときの非常にいいマニュアルなどが出ています。短時間正社員導入のマニュアルもホームページからダウンロードできますし、内容も非常にわかりやすくなっています。東京都生活文化スポーツ局では、実践プログラムを出していて、これも全文ダウンロードが可能です。そのほかにも、便利なものがありますし、非常にわかりやすくなっていますから、うまく参考にされながら、ワーク・ライフ・バランスの推進を職場レベルで導入されることを願っています。