

# 企業の人材活用とワーク・ライフ・バランス支援 —働き方の改革と管理職の役割—

## はじめに

ワーク・ライフ・バランス (WLB) や WLB 支援の内容については、必ずしも正しく理解されていない。特に最近では、厳しい経営状況に直面したことで、WLB 支援に積極的に取り組んできた企業においても、雇用維持が最優先であり、社員の WLB 支援どころではない、といった声も聞かれる。しかし、業務改革や生産性向上の取り組みと WLB 支援は矛盾するものでなく、後者は前者にも貢献するものなのである。

例えば、WLB 支援を福利厚生施策ととらえている企業もあるが、WLB 支援は福利厚生施策ではなく、社員に意欲的に仕事に取り組んでもらうために不可欠な人材活用上の施策である。また、WLB や WLB 支援を、仕事中心のライフスタイルを否定するもので、仕事と仕事以外の生活に割く時間を同程度とする生き方を唯一望ましいとするものだと考えることも誤解となる。社員にとって望ましい WLB の状態は、社員一人一人や社員のライフステージによって異なることによる。WLB 支援は、特定のライフスタイルや生き方を望ましいとするのではなく、多様なライフスタイルや生き方を受容できる職場とするための取り組みである。さらに、WLB 支援を労働時間短縮と短絡的にとらえている企業も少なくない。WLB 支援は、単なる時短の取り組みではなく、時間生産性を向上させて、「メリハリのある働き方」への転換を目指すものである。

企業として、社員の WLB 支援を進めるた



佐藤 博樹 (さとう ひろき)  
(東京大学社会科学研究所教授)

### 略歴

1953年 東京生まれ  
1981年 一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位修得退学、雇用職業総合研究所(現、労働政策研究・研修機構) 研究員  
1983年 法政大学大原社会問題研究所助教授  
1991年 法政大学経営学部教授  
1996年より現職

### 兼職

厚生労働省・労働政策審議会分科会委員、内閣府・男女共同参画会議議員、内閣府・ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議委員、厚生労働省・仕事と生活の調和推進委員会委員長など

### 主な著書

『人事管理入門』(共著、日本経済新聞社、2002)  
『男性の育児休業:社員のニーズ、会社のメリット』(共著、中公新書、2004)  
『パート・契約・派遣・請負の人材活用(第2版)』(編著、日経文庫、2004)  
『ワーク・ライフ・バランス:仕事と子育ての両立支援』(編著、ぎょうせい、2008)など

めには、つぎの3つの取り組みが不可欠となる。第1は仕事管理や時間管理など人材マネジメントと働き方の改革であり、第2はWLB支援に関わる制度を導入するだけでなく、その制度が活用できるようにすることであり、

---

第3は、社員の多様な価値観やライフスタイルを受容できる職場風土とすることである。

本稿では、企業の人材活用において WLB 支援が必要となる理由を説明するとともに、上述した WLB 支援の3つの取り組み、WLB

支援における管理職の役割、WLB 支援と男女雇用機会均等の関係、WLB 支援に関わる諸制度と他の人事処遇制度の連携の必要性などについて、説明することにした。

## I 「新しい報酬」としてのワーク・ライフ・バランス支援

### 1 WLB と WLB 支援の必要性

WLB が実現できる職場とは、「働く人々が、会社や上司から期待されている仕事上の責任を果たすと同時に、仕事以外の生活でやりたいことや、やらなくてはならないことに取り組める状態」を指す。他方、WLB が実現できない職場では、働く人々が、会社や上司から期待されている仕事上の責任を果たそうと努力すると、仕事以外の生活でやりたいことや、やらなくてはならないことに取り組めなくなり、いわゆる「ワーク・ライフ・コンフリクト」が生じることになる。この逆もある。ワーク・ライフ・コンフリクトの状態にある社員は、仕事に意欲的に取り組めなくなることを様々な調査が明らかにしている。つまり企業の人材活用においては、社員のワーク・ライフ・バランスを支援しワーク・ライフ・コンフリクトを解消することが課題となる。

働く人々の WLB を支援し、ワーク・ライフ・コンフリクトを解消することが、企業の人材活用において課題となった背景には、働く人々の「生活関心」の所在や希望するライフスタイルが大きく変化してきたことがある。例えば、女性の職場進出や共働き世帯が

増加した結果、働いている人のなかで、家庭生活や地域生活により多くの時間を割くことを必要としたり、そのことを希望したりする者が、女性だけでなく男性においても増加するようになった。これを生活時間の配分で見ると、働く人々のなかに、仕事以外の様々な活動に、以前よりも多くの時間を投入する必要や投入することを希望する者が増加している。企業の人材活用の視点からみれば、仕事に投入できる時間に制約のある社員が増加してきたのである。

他方、企業の人材活用の特徴を見ると、望ましい「社員像」として、企業が必要とする時に必要とする時間を仕事に投入できる働き方ができる者（「ワーク・ワーク社員」）を想定してきたことを指摘できる。この背景には、高度経済成長期に、「男性が仕事を、女性が家事や育児を担う」という男女の役割分業を前提とした男性の働き方が確立し、男性の多くが「仕事中心のライフスタイル」を支持し、それが 1980 年代のはじめまで支配的であったことの影響が大きい（注1）。

しかし、80年代に入ると女性が望ましいとするライフスタイルが変化し、女性の職場進

出が進展し、共働き世帯が増加した。また男性の価値観も変化してきた。最近では、男性雇用者のうち配偶者が仕事を持っている者が、過半を超えている。こうした結果、育児など仕事以外の生活に時間を必要とする女性社員が増加しただけでなく、男性の間にも子育てに参加することを希望する者が増加したのである。また、育児だけでなく、社員のなかには、リカレントのために社会人大学院で経営学修士（MBA）などを取得するために自己啓発の時間を求める者や親などの介護の必要に直面する者なども増加している。

このように、仕事に投入できる時間に制約のある社員（「ワーク・ライフ社員」）が増えてきたにも関わらず、企業や職場には、仕事時間に制約がない「社員像」を前提とした人材活用の仕組みや職場風土が強く残っている。こうした状況をもたらしている要因のひとつは、現在の部課長層の多くが、仕事中心のライフスタイルを望ましいとする上司の下で、キャリアを形成して管理職となっただけでなく、そうしたライフスタイルを望ましいものとして受け入れてきたことがある。つまり、時間制約のある部下が増加し、部下が自分たちとは異なるライフスタイルを希望

していることを管理職は理解しにくい状況にある。

時間制約のない社員を望ましいとする管理職の下で働いている時間制約のある社員にとっては、会社や上司の期待に応えるように仕事をしようと努力すると、仕事以外の活動に必要とするだけあるいは希望するだけの時間を割くことができず、ワーク・ライフ・コンフリクトに直面することになりがちとなる。ワーク・ライフ・コンフリクトに直面すると、働く人々の生活の質が低下するだけでなく、仕事にもマイナスの影響があることが様々な研究から明らかにされている。

なお、WLB は、仕事と仕事以外の生活の両立であり、WLB 支援の対象は社員の子育てに限定されるものではない。社員が希望する生活と仕事の両立を阻害する要因を取り除き、両立を可能にすることが WLB 支援の取り組みとなる。つまり、WLB 支援の対象には、育児だけでなく、介護、自己啓発、社会活動などが含まれる。

（注1）価値観やライフスタイルの変化に関しては、NHK 放送文化研究所編『現代日本人の意識構造（第3版）』（NHK ブックス、2004年）のⅡ「男女と家庭のあり方」とⅤ「仕事・余暇」参照されたい。

## 2 硬直的な日本の働き方：国際比較

日本の働き方が硬直的であることを国際比較で確認しよう。図表1から図表3は国際比較の結果で、日本の働き方が他の先進諸国に比べて硬直的であることがわかる。同図表は、International Social Survey Programme

2005: Work Orientation III(ISSP2005)の個票データを筆者が再集計して作成したものである(注2)。ISSPは、同プロジェクトに参加している国々に関して同じ設問で比較調査を行うものである。ここでは、分析対象とし

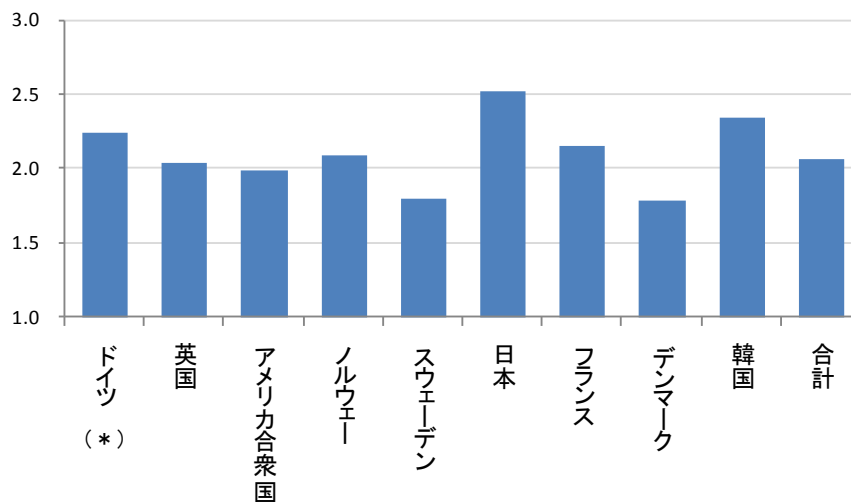
てドイツ(旧西ドイツ地域のみ)、イギリス、アメリカ、ノルウェー、スウェーデン、日本、フランス、デンマーク、韓国の9カ国を取り出し、かつ18歳から64歳で週35時間以上就業する雇用者に限定して、働き方に関して3つの点で比較した。具体的には、働き方について、図表1の就業時間中の自由度(「仕事の中に、家の用事や個人的な理由で、仕事を1、2時間離れることはどの程度難しいか」、1点から4点で値が大きいほど「難しい」を意味する)、図表2の仕事の進め方の裁量度(「毎日の仕事の進め方を自分でどの程度決められることができるか」、1点から3点で値が大きいほど「できない」ことを意味する)、

図表3 出退勤時間の裁量度(「出退勤時間をどの程度自分で決められることができるか」、1点から3点で値が小さいほど「できない」ことを意味する)の3つに関して比較した。これらによると、日本の働き方は、他の先進国に比べて仕事の進め方や出退勤時間に関して裁量度が低く、硬直的であることが確認できる。こうした硬直的な働き方が持続すると、多くの人々がワーク・ライフ・コンフリクトに直面し、仕事への意欲を低下させたり、離職を余儀なくされたりしかねないのである。

(注2) 分析に利用したデータセットは、Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung an der Universität zu Köln から入手した。

図表1 就業時間中の自由度

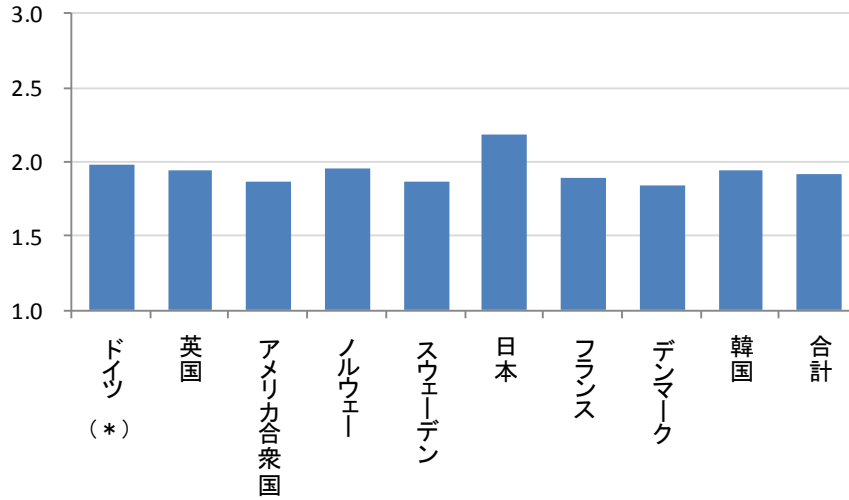
自分や家族の事情のために、就業時間中の1、2時間の時間を使うことができるか  
(1=難しくない、4=難しい)



(\*) 旧西ドイツ地域のみ

図表 2 仕事の進め方の裁量度

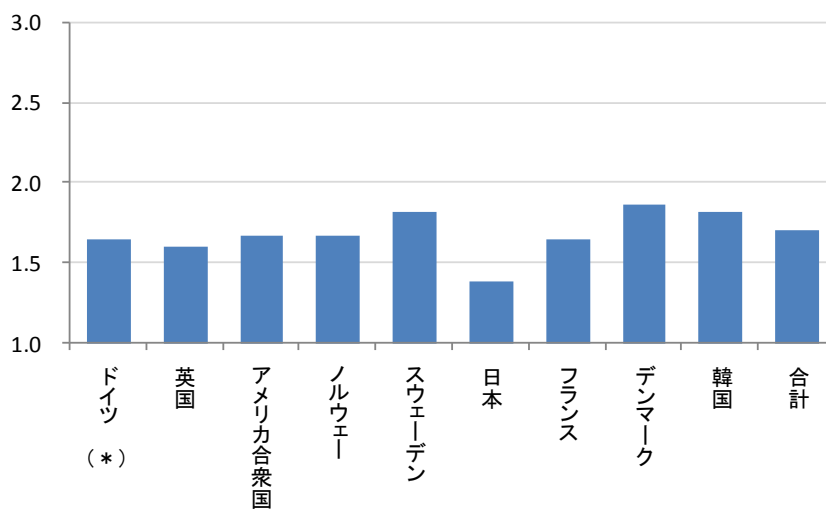
仕事の進め方を自分でどの程度決められますか  
 (仕事の裁量度、3 = 自分で決めることができない、1 = 自分で決めることができる)



(\*) 旧西ドイツ地域のみ

図表 3 出退勤時間の裁量度

出退勤時間をどの程度自分で変更できるか  
 (時間の裁量度、1 = 変えることができない、3 = 変えることができる)



(\*) 旧西ドイツ地域のみ

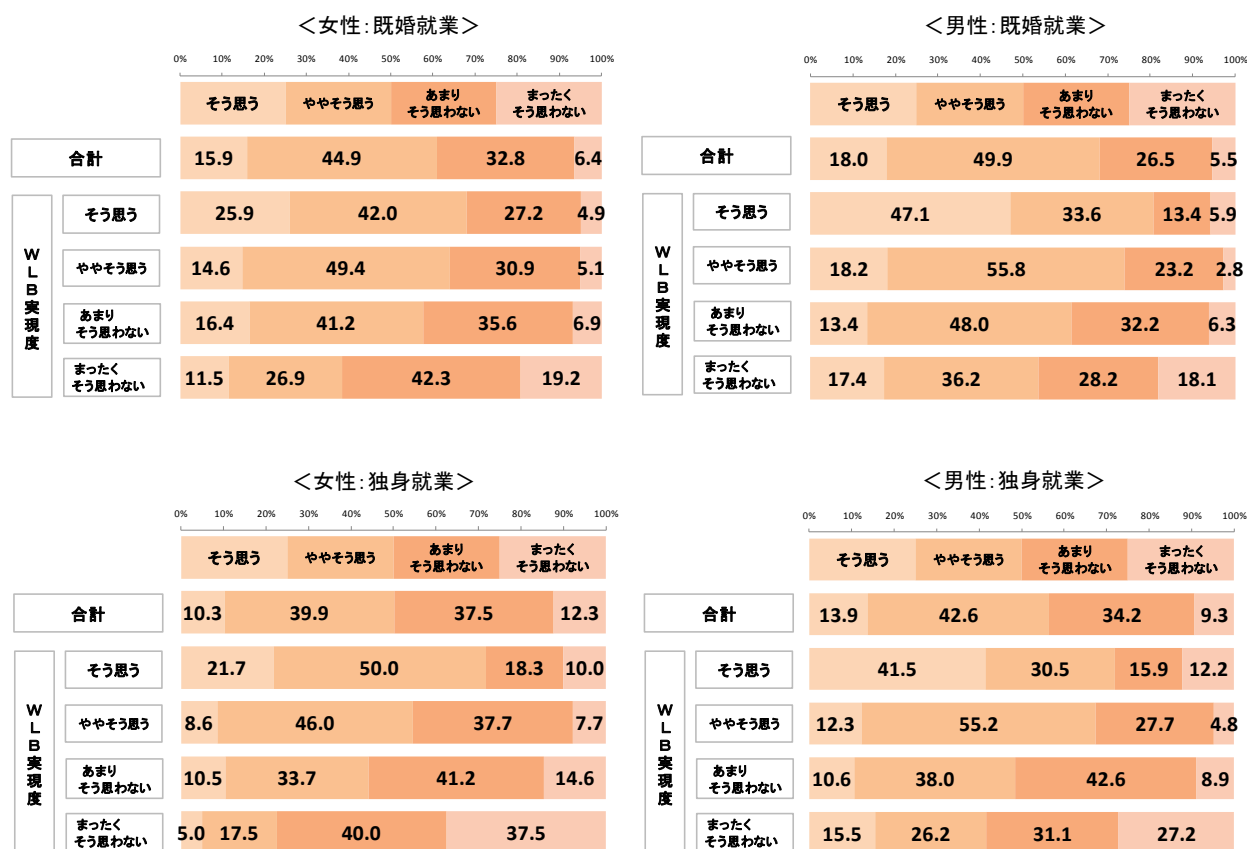
### 3 新しい「報酬」としてのWLB支援

企業がWLB支援に取り組む必要性は、WLBが社員にとって新しい「報酬」となったことによる。企業は、社員が希望しているライフスタイルを実現できるような働き方を実現できなくては、社員の勤労意欲を高い水準に維持することができない。社員の勤労意欲を高い水準に維持し、職業能力を十分に発揮してもらうためには、企業として社員のWLBを実現する取り組みが不可欠となる。企業にとってWLBを支援することは、ワー

ク・ライフ・コンフリクトを解消し、働く人々の生活の質の低下を回避することだけでなく、社員の仕事上の効率を落とさないためにも、重要な取り組みとなったのである。WLBが、働く人々の仕事への意欲を左右する要因となっていることを、男女共同参画会議の少子化と男女共同参画に関する専門調査会が実施した個人に対するアンケート調査で確認しておこう（注3）。

図表4 WLB実現度と仕事意欲

「あなたは今の仕事に目的意識を持って積極的に取り組んでいますか」(仕事の意欲)への回答



図表4の「WLB実現度」とは、「あなたにとって、仕事と生活のバランスは、うまくと

れていると思いますか」という設問への肯定的な回答をWLBの「実現度が高い」と想定

した。また、「仕事への意欲」は、「あなたは、今の仕事に目的意識を持って積極的に取り組んでいますか」に対する肯定的な回答による。同図表によれば、既婚、未婚の男女ともに、WLB が実現できていると認識している人では、仕事への意欲が高い傾向を確認できる。

(注3) インターネットモニターを利用して、全国の25-44歳の男女を対象に2006年1月に実施し、回答数は6,415人である。詳しい分析結果は、男女共同参画会議・少子化と男女共同参画に関する専門調査会(会長・佐藤博樹)『両立支援・仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)推進が企業等に与える影響に関する報告書』(2006年)を参照されたい。

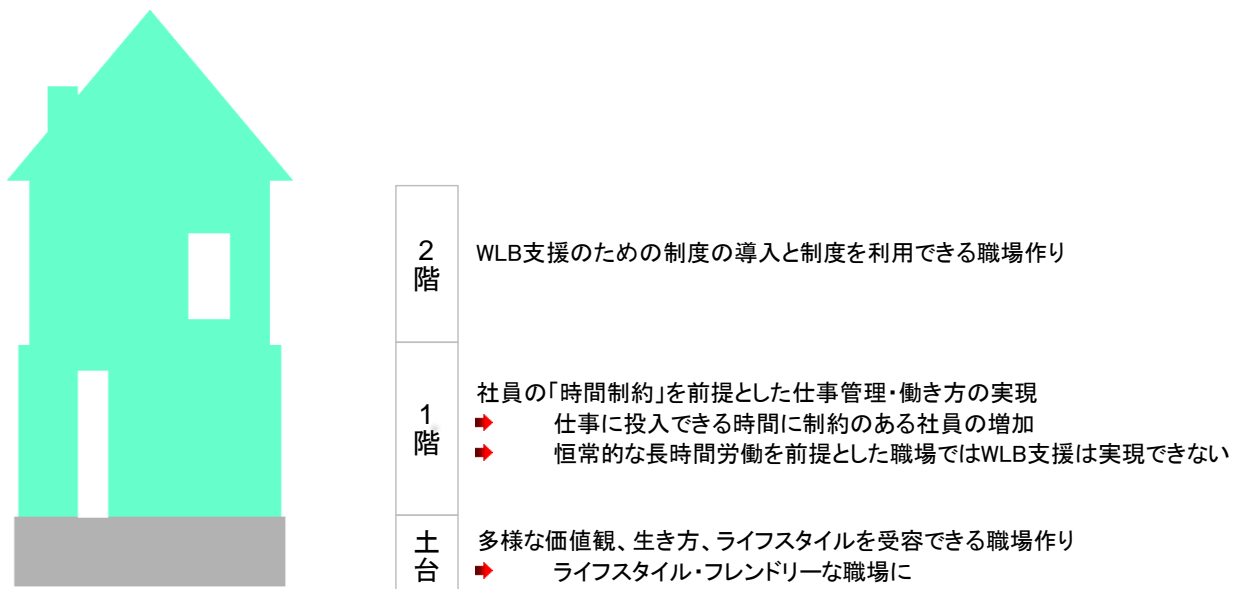
## II ワーク・ライフ・バランス支援を実現するために：管理職の役割と男性の子育て参画

### 1 WLB 支援のための3つの取り組み

WLB 支援のための具体的な取り組みを説明しよう。WLB 支援を進めるためには、つぎの3つの取り組み(図表5)が必要となる。育児休業などのWLB 支援制度を整備することで、WLB 支援が実現できると考

えている企業も少なくない。しかし、WLB 支援制度を整備するだけでは、WLB 支援としては不十分となる。WLB 支援制度の整備を含めて、図表5のようにつぎの3つの取り組みが必要となる。

図表5 WLB 支援の3つの取り組み



第1は、仕事管理や時間管理など人材マネジメントと働き方の改革である。「ワーク・

ワーク社員」と異なり、「ワーク・ライフ社員」は、仕事に投入できる時間に制約がある

---

ことから、社員の「時間制約」を前提とした人材マネジメントと働き方が必要となる。「ワーク・ワーク社員」も1日24時間、1週7日という「時間制約」があるが、従来はその上限までは仕事ができるという意識や考え方の下で人材マネジメントや仕事が行われていた。この点の改革が必要となる。

第2は、WLB支援に関わる制度を導入するだけでなく、その制度が活用できる人材マネジメントを日頃から行うことである。法定を上回る育児休業制度や短時間勤務制度が導入されていても、それらの制度を利用しにくい企業や職場が少なくない。そのためには、前述の第1の取り組みに加えて、WLB支援に関わる制度が活用できるようにする日常的な取り組みが必要となる。

第3は、社員の多様な価値観やライフスタイルを受容できる職場風土とすることである。「ワーク・ワーク社員」を否定するのではなく、「ワーク・ワーク社員」だけでなく、

## 2 職場の管理職のマネジメントが鍵

育児休業制度や短時間勤務などWLB支援に関わる諸施策は、企業が導入すれば自動的に社員が活用できるわけではない。休業などを取得しても、業務遂行に支障が生じにくい職場でなくては、社員が休業取得を申し出にくいだけでなく、職場の管理職や同僚も休業取得を歓迎しにくいことになる。つまり、社員のWLBは、育休制度など両立支援の制度を導入することで自動的に実現できるものではないのである。

企業がWLB支援のために両立支援制度を

「ワーク・ライフ社員」など多様な価値観の社員を受け入れることができ、そうした社員が仕事に意欲的に取り組めるようにすることである。言い換えれば、「ワーク・ワーク社員」が多い課長や部長などの管理職の価値観を否定するものではなく、管理職が部下に対して「ワーク・ワーク社員」としての価値観を求めることが解消すべき課題となる。

WLB支援を実現するためには、上記の3つの取り組みが必要条件となる。建物にたとえば、第1の取り組みが1階で、第2が2階で、第3が土台となる（図表5参照）。しかし、WLB支援の現状を見ると、3つのうち第2の取り組みしかできていない企業や、さらには第2のうち制度を導入したもののそれが活用しにくい企業も少なくない。土台と1階が完成すれば、2階部分は法定水準の制度であってもそれが活用できるならば、WLB支援としては十分なのである。

導入し、社員がそれを活用できるようにするためには、すでに指摘したように社員の時間制約を前提とした仕事管理・時間管理に切り替えることが不可欠となる。社員がいつでも必要な時に必要なだけ残業や休日出勤ができると想定するのではなく、社員が仕事に投入できる時間に制約があることを前提とした仕事管理・時間管理に切り替えていくことが必要なのである。

そのために職場の管理職は、部下が休業を取得したり、短時間勤務や残業免除を選択し



たりするなど、仕事に投入できる時間に制約があることを前提とした人材活用をしなくてはならない。こうした人材活用に移行するための取り組みは、有限な「時間資源」を効率的に活用することを管理職や社員に自覚させることになり、仕事の優先順位づけや無駄な仕事を取り除くことなどを通じて、仕事の効率化や生産性向上に貢献することになる。エネルギー制約や環境制約に対処できる企業経営に取り組んだことが、企業に経営革新をもたらしたように、社員の時間制約を前提とした新しい人材活用と働き方の開発は、日本企業に新しいイノベーションをもたらすものとする。

休業制度や短時間勤務など WLB 支援の施策が円滑に活用できるようにするためには、お互いの仕事をカバーできるように職場での情報共有化と仕事の幅を広げるように、管理職は日頃から人材活用を行うことが不可欠となる。こうした取り組みは、休業取得の有無に関わらず、仕事の効率化を通じて職場の生産性の向上に寄与することが明らかにされている。この点を部下が育児休業や短時間勤務を取得したことがある管理職に対する調査結果で紹介しよう（注4）。

育児取得や短時間勤務利用の職場全体への総合的な影響に関する管理職の評価をみると、「マイナスの影響が大きい」（「大きい」3.3%+「どちらかと言えば大きい」14.0%）は少なく、それよりも「プラスの影響が大きい」（「大きい」4.1%+「どちらかと言えば大きい」26.6%）が3割を占めることが注目される（「どちらとも言えない」は51.4%）。

総合的な影響として「プラスの影響が大きい」が多くなる。

「プラスの影響が大きい」と回答した管理職が指摘したプラス面の事項を取り上げると、「両立支援策に対する理解が深まった」（65.6%）が第1位を占め、それ以外では「生産性向上に貢献する」と考えられる事項が多く指摘されている。それらは、「仕事の進め方について職場内で見直すきっかけになった」（53.8%）、「仕事を引き継いだ人の能力が高まった」（41.4%）、「各人が仕事に効率的に取り組むようになった」（31.7%）、「職場の結束が強まった」（21.5%）などである。他方、「マイナスの影響が大きい」とした管理職では、「職場のマネジメントが難しくなった」（46.7%）や「社員間で不公平感が生じた」（26.7%）の比率が高い。こうした結果は、管理職の職場管理のあり方によっては、育児取得を仕事の進め方の見直しや能力開発の機会などに活用できることが示唆される。

職場全体への総合的な影響に関して「プラスの影響が大きい」とした管理職の職場の状況や管理職の取り組みを分析すると、①職場の同僚の間に育児取得を積極的に支援しようとする雰囲気がある、②育児取得者の仕事に関して複数の同僚に引き継ぐことが多い、③育児取得者に対して職場復帰に向けた情報提供を行っている、④育児取得者が職場復帰後に取得前のスキル水準に戻るまでの期間が短いこと、などがわかる。同僚の間に育児取得を支援する雰囲気があり、職場の複数の同僚が育児取得者の仕事を引き継ぐこと

---

が多いのは、日頃から特定の社員にしか仕事ができないような状況を少なくするために、各人の仕事の範囲を広くし、お互いに仕事をカバーできるように連携して仕事をするようにしているためと考えられる。つまり、育休取得者の仕事を同僚がカバーでき、育休取得による職場全体の生産性低下を解消した

### 3 なぜ男性の子育て参画か

WLB 支援は、男女の両方を対象とするものであるが、企業のなかには、女性それも既婚女性を念頭に置いて運営しているものが少なくない。この背景には、育児や介護は女性が担うものという男女の役割分業意識がいまだ相当根強いことがある。そのため、男性が、育児休業などを取得することに抵抗感や違和感を指摘する企業トップや管理職も多い。例えば、男性が育休を取得することに関する経営トップ（人事担当者による判断）と人事担当者の意見を調べると、女性が育児休業を取得する場合に比べて、男性に関しては肯定的な意見が少なくなる。なお、男性の取得実績のある企業の方が、男性による育休取得を肯定的にとらえる傾向が強いことがわかる。このことは、経営トップや人事担当者、さらには職場の管理職が、男性の育休取得を当然のこととする職場風土が形成できれば、男性の育休取得も増えていく可能性があることが示唆される。

男性の子育て参画に関しては、子どもを持った夫婦の選択の問題であり、社会や企業がそれを促進すべきものではないとの意見が

りあるいは低下幅を小さくできたりしているのである。こうした取り組みは、育休取得の有無に関わらず、職場の生産性の向上に寄与することにもなる。

（注4）男女共同参画会議の少子化と男女共同参画に関する専門調査会（会長佐藤博樹）が実施した「管理職を対象とした両立支援策に関する意識調査」（2005年1月実施）による。

ある。しかし、働きながら子育てを担っている女性を取り上げると、その女性の子育てと仕事の両立は、本人だけでなく、勤務先企業や職場の同僚などの理解や支援に支えられたものである。そうした状況において、例えばその女性の夫が、他の企業で長時間労働を行い子育てにいつさい関わらないとすれば、女性を雇用する企業や職場のみに子育て支援を負わせることになり、女性の雇用をできるだけ避けようとする企業行動を誘発し、その結果、男女の雇用機会均等を阻害することにもなりかねないのである。つまり、男性の子育て参画を促進すると同時に、すべての企業における WLB 施策を充実させていくことが重要な取り組みとなる（注5）。

（注5）男性の育児休業取得や仕事と子育ての両立に関しては、佐藤博樹・武石恵美子『男性の育児休業：社員のニーズ、会社のメリット』（中公新書、2004年）や『父親のワーク・ライフ・バランス：応援します！仕事と子育て両立パパ（平成20年度厚生労働省委託事業）』（産業社会研究センター、2009年）を参照されたい。また、21世紀職業財団の男性の育児参加応援サイト（<http://www.ikujiisanka.jp/>）も有益な情報を提供している。

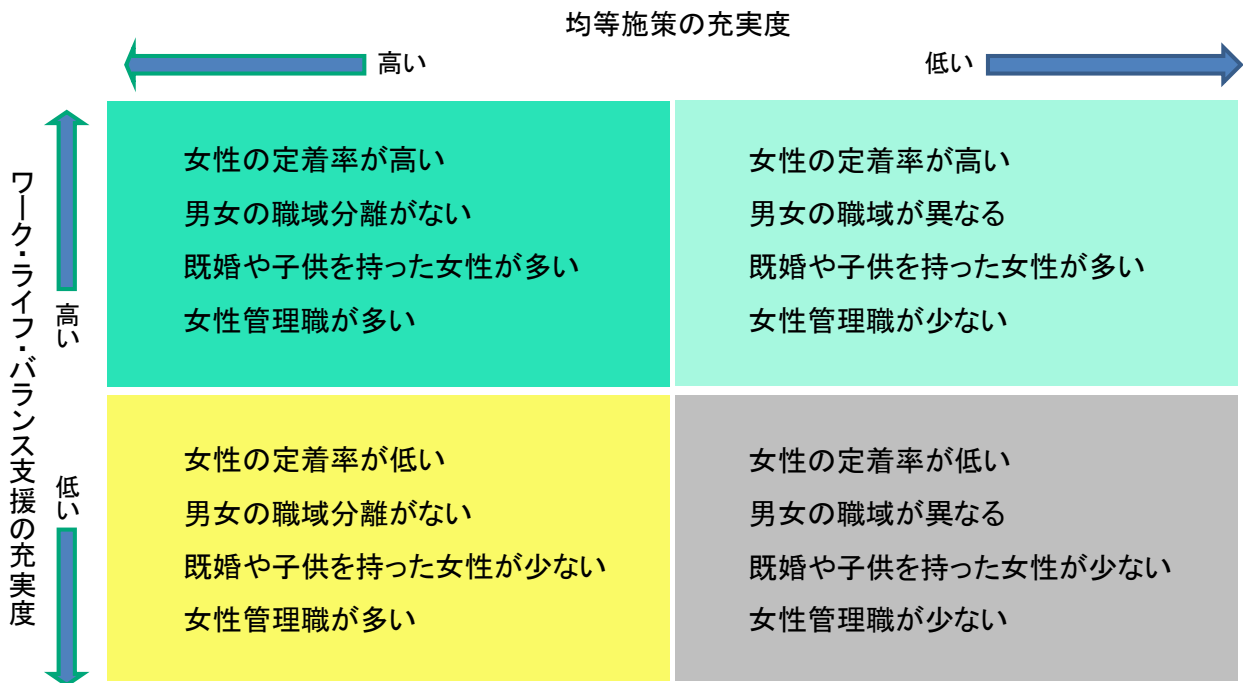
### Ⅲ ワーク・ライフ・バランス支援と女性の活躍の場の拡大

#### 1 WLB 支援と女性の活躍の場の拡大

WLB 支援は、運用のあり方によっては、性別役割分業を固定化するものとなる。つまり、女性が子育てを担いかつ仕事を継続できる環境を整備することだけになりかねないことによる。企業における子育てと仕事の

WLB 策が充実しても、男性の働き方が変わらなかつたり、女性の職域拡大が行われなかつたりする場合には、そうした状況を招きかねない。この点を図表6で説明しよう。

図表6 WLB 支援と雇用機会均等の関係



図表6は、企業や職場におけるWLB支援と雇用均等施策の両者の充実度によって、企業や職場を4つの類型に分け、それぞれに見られる特徴を類型別に示したものである。同図表の第3象限(左下)に分類される企業あるいは職場では、均等施策が充実しているため、男女の職域分離がなく女性の管理職も多いものの、両立支援策が不十分なため、結婚や出産、さらには子育てなどを契機に仕事をやめざるを得ない状況に直面する女性や、仕

事を継続するために、結婚や出産をあきらめざるを得ない女性が多くなる。つまり、一部の女性しか活躍できないことになる。

他方、同図表の第1象限(右上)の企業あるいは職場は、両立支援策が充実しているため、結婚や出産、さらに子育てなどに直面しても仕事の継続が可能となるが、均等施策が不十分なため、女性の職域や昇進機会が制約されることになる。女性が勤続することは可能であるが、その能力を十分に活用していな

いことになる。このように両立支援策と雇用機会均等施策のいずれを欠いても女性の活躍の場を拡大することができないのである。つまり、企業の人材活用において女性の活躍の場を拡大していくためには、両立支援策と均等施策の両者を車の両輪として定着化していくことが課題となる。つまり第2象限(左上)が目指すべき目標となる。しかし現実の人事管理施策を見ると、両立支援策と均等施策のいずれかに軸足が置かれていたり、あるいはいずれの施策も不十分であったりする企業が少なくない。

ところで同図表の第1象限と第3象限は、両立支援策と均等施策でみると、異なる類型であるが、実は両者とも企業の人材活用策の基底にある基本的な価値観は同じものなのである。その価値観とは、「男性は主に仕事を、女性は主に家事・育児を担うもの」という男女間の性別役割分業を前提とした人材活用なのである。第1象限は、男女役割分業を前提として、女性が家事や育児を主として担うため、女性が働く場合でもその仕事は補助的なものでよいとするものである。他方、第3象限は、男女役割分業を前提として、妻が家事や育児を担っている男性と同様に仕

## 2 ポジティブ・アクションとは

ポジティブ・アクションを広義に定義すれば、「雇用管理における男女の機会及び処遇の均等確保に積極的に取り組み、女性の能力発揮を促進し、その能力を活用できる条件整備を行うこと」を意味する。こうしたポジティブ・アクションは、つぎの2つの取り組み

事ができる女性がいた場合には、男性と同様の活躍の機会を提供するというものである。第1象限の企業あるいは職場はポジティブ・アクションを通じて第2象限を、第3象限の企業あるいは職場は両立支援策の導入、充実を通じて第2象限を目指すべきものとなるが、そのためには男女の役割分業を前提とした人材活用の仕組みを解消し、多様なライフスタイルの人材が活躍できる企業あるいは職場とすることが最大の課題となる。

ちなみにデータは示さないが図表4と同じ調査によれば、実際、WLB 施策を「子育てする人が働きやすい」職場で代表し、男女の雇用均等施策を「女性登用が進んでいる」職場で代表させると、両者が実現できている職場では、既婚女性のみならず既婚男性や独身男女も「仕事の満足度」が高い傾向がみられる。さらに、「仕事への意欲」も、「子育て」「女性登用」の環境が両方揃っている場合、男女ともに意欲が高くなるが、一方の環境しか整っていない場合では、「女性登用」が進んでいる方が、男女ともに意欲が高くなる。この点からも WLB 施策と雇用均等施策を同時に推進することの重要性が理解できよう。

からなる。

第1は、雇用管理における男女の機会及び処遇の均等を阻害している要因を発見し、それを解消するための取り組みである。

第2は、これまで存在してきた雇用管理における男女の機会及び処遇上の違いに起因

---

する、女性の能力発揮や能力活用の遅れを解消するための取り組みである。

上記の第1の取り組みで重要な点は、雇用管理に関わる制度を男女の機会及び処遇の均等の視点から見直すだけでなく、雇用管理の運用面で男女の機会及び処遇の均等を阻害している要因が存在するかどうかを検討し、阻害要因が存在すれば、それを取り除くことである。例えば、制度上は、昇進・昇格において男女による取り扱いに違いが生じないとしても、昇進・昇格に関わる人事考課に際して職場の管理職が、女性であることで低く評価することがあり、そのことが昇進・昇格面で女性に不利となっている場合などは、運用上の阻害要因と言える。こうした事例では、管理職に対する意識改革や男女の機会均等を組み込んだ考課者訓練などを実施することなどがポジティブ・アクションとなる。

第2の取り組みは、雇用管理における機会や処遇において、男女で異なる取り扱いが行われてきたことによる女性の能力開発や活

用の遅れを取り戻したり、取り除いたりするものである。この取り組みは、男女の雇用機会均等実現のための「積極的是正措置」とも言える。例えば、男性は外勤営業を担当し、女性は内勤の営業支援事務を担当するなど、営業部門内における男女で明確に配置業務が異なるとしよう。こうした営業部門内における男女の配置業務の固定化を解消するためには、営業支援事務に従事している女性のなかから外勤営業を希望する者を募り、外勤営業に配置するために必要な職業能力を習得するための教育訓練を実施することなどがポジティブ・アクションとなる。

ポジティブ・アクションが目指すものは、企業の人材活用を性別ではなく、社員個々人の能力や適性さらには希望に応じて行うこと、つまり人材活用における個別管理の徹底である。このことは、企業が人事処遇制度及びその運用において従来の同期管理など層別管理を廃止し、個別管理を目指す最近の人事改革の方向と一致するものでもある。

## IV ワーク・ライフ・バランス支援と人事処遇制度の連携、企業業績

### 1 WLB 支援と人事処遇制度の連携

企業は、WLB 支援のために、育児休業や介護休業さらには短時間勤務などの導入、整備に取り組んできている。こうした WLB 支援に関わる諸制度を希望者が円滑に利用できるように、制度に関する情報提供や代替要員の確保などの支援を行う企業も多い。しかし、現状の取り組みだけで、WLB 支援制度

が円滑に利用されるための環境整備が必要十分というわけではない。WLB 支援制度を定着させ利用しやすいものとするためには、WLB 支援制度内容を充実させるということのみではなく、支援制度と他の人事処遇制度の接合が不可欠なのである。WLB 支援制度を独立した制度として導入し、その制度を充

実し、取得しやすい環境を整備することを第一段階とすると、他の人事処遇制度との接合を図ること、すなわち、WLB 支援制度を考慮した人事処遇制度の構築が WLB 支援に関わる制度整備の第二段階となる。この第二段階の取り組みが、今、企業に求められているのである。

WLB 支援に関わる制度整備の第二段階の取り組みの必要性と、そのための基本的な取り組みのあり方を整理するとつぎのようになる。

企業の多くでは、WLB 支援制度が他の人事処遇制度と独立して導入され、両者の接合が十分に考慮されていないものの、そのことが人事管理上の課題や問題として表面化してこなかったのは、支援制度の利用者が限定的であったことによる。しかし今後はキャリアの途中段階において、育児や介護のために長期の休業を取得して就業中断する者や、フルタイム勤務から短時間勤務に移行する者が、男性の子育て参加の進展などから、男性を含めて社員の間で一般化することが確実視できよう。さらに、共働き世帯や単身者の増加を背景とし、要介護者を抱える社員の増加から、管理職を含めて 50 歳代以上の男性社員においても WLB 支援制度の利用ニーズが高まることが予想される。

他方、企業における従来の人事処遇制度は、入社してから定年到達までキャリアの中断がなく、かつフルタイムで継続して勤務する「社員像」を前提として設計されていたと言えよう。各企業においては、ノーワーク・ノーペイの原則から休業期間中の給与に関して

は無給が一般的であるが、①賞与や退職金の算定における休業期間の扱い、②人事考課や昇給さらに昇格における休業期間の取り扱い、③休業復帰後における評価のあり方や休業期間中の評価と処遇における取り扱い、さらに④短時間勤務者に対する目標管理における目標設定や評価方法などに関して、人事部門として明確な取り扱い方針やルールを定めていない企業も少なくない（注 6）。このような企業では、現場の管理職が人事考課などの運用に苦慮することも多く、また人事考課や目標管理の運用などが現場の管理職の裁量に依存することから職場毎に対応が異なるなどの問題も生じている（注 7）。こうした結果、WLB 支援制度を利用することが自分の今後の処遇にどのように影響するかに関して事前に明確でないことから、社員の間には、WLB 支援制度の利用を躊躇したり、制度を利用するにしても制度利用後における処遇の扱いに関して不安や不満を持ったりするという問題も生じがちとなる（注 8）。

他方、一部の企業ではあるが、休業に関して給与や賞与などの処遇面でまったく控除しなかったり、あるいは一部のみ控除したりするものもあるが、こうした取り扱いの場合には、WLB 支援制度を利用しない社員から不満がでたり、制度の利用者にとっても制度を利用しにくいという問題も生じかねないのである。

WLB 支援制度と人事処遇制度の接合のあり方を検討する際には、制度利用者に対して合理的に説明できない処遇上の不利益をも

---

たらずことがないようにするだけでなく、制度利用者と制度非利用者の間に不公平感を生まないように、制度の仕組みや運用を設計し、周知することが大事となる。

以上を踏まえると、WLB 支援制度と人事処遇制度の円滑な接合のためには、以下の検討が必要となろう。①社員の多くが、キャリアの途中段階で休業を取得したり短時間勤務に移行したりすることを前提として、現在の人事処遇制度を点検し、人事考課、処遇(昇給、賞与、退職金など)、昇格の仕組みを見直すこと。

②WLB 支援制度の利用者が不合理や不利益を感じることがなく、処遇に納得できる制度とすると同時に、制度非利用者も不公平感を抱くことなく、納得できる制度とし、また両者間の処遇の均衡を確保すること。

③WLB 支援制度の利用に関わる人事考課、処遇、昇格の取り扱いに関する情報を社員に提供し、両立支援制度の利用に関わる人事処遇制度の透明性を担保すること。とりわけ人事考課の実行者である管理職にその運用に関して情報提供を行うこと。

なお人事処遇制度の改善に際しては、社員のキャリア段階や他の人事処遇制度との組合せや運用のあり方によっては見直しの必要がない場合もあることに留意が必要となる。例えば、職能資格制度における資格昇格の条件として設定されることが多い滞留年数要件は、休業取得期間に応じて昇格の遅れを休業取得者にもたらずものとなる。しかし、キャリアの初期段階など人材育成期間において一定期間の仕事の経験が職業能力の習

得に不可欠な場合には、滞留年数要件の設定とそれにとまらう休業取得者の昇格の遅れは合理的な扱いとなろう。他方、能力発揮段階において資格昇格に滞留年数要件を設定することは、経験年数と能力発揮が相関しない場合には、不合理なものとなり、滞留年数要件の設定を廃止し、休業取得期間に関係なく、評価期間における貢献などに応じて昇格を決めることが合理的なものとなる。このように資格昇格などにおける滞留年数要件は、それ自体では、合理的なものとも非合理的なものとも評価できないのである。WLB 支援制度と人事処遇制度の接合のための見直しに際しては、こうした人事処遇制度の違いに関する留意が必要となる。

(注6) 厚生労働省雇用機会均等・児童家庭局『平成17年度 女性雇用管理調査』によれば、①育児休業中や休業後の労働条件を取得者に明示していない事業所が30.5%、②賞与のある事業所のうち、賞与の算定の際における休業期間の取り扱いについて決めていない事業所が24.1%、③退職金制度がある事業所のうち、退職金の算定の際における休業期間の取り扱いについて決めていない事業所は23.9%となる。

(注7) 内閣府男女共同参画局の「少子化と男女共同参画に関する専門調査会」が実施した、部下が育児休業や短時間勤務を取得したことのある管理職に対する調査(2005年1月実施、764人回答)によると、短時間勤務者に関する評価に関して会社から情報提供や指導が「あった」者は39.7%で、「なかった」者は53.4%となる(「無回答」が6.8%、短時間勤務を取得した部下のある管理職219人の回答)。具体的な評価では「トータルの仕事量を減らしたことをマイナスに評価」(10.0%)や「時間当たりの成果が同じでも、時間の融通がきかないことをマイナスの評価」(7.3%)などとなる。また、両立支援制度の円滑な利用のために必要なこと(複数回答)として、「育児休業制度の利用者の評価の方法を示す」(20.9%)や「短時間勤務制度の利用者の評価の方法を示す」(15.6%)の指摘がかなりの比率を占める。詳しくは

<http://www.gender.go.jp/danjo-kaigi/syosika/g-work.pdf>  
を参照されたい。

(注8) やや古い調査(ニッセイ基礎研究所『男性の育児休業取得に関する調査 報告書』平成14年)であるが、6歳未満の子どもを持つ有配偶の男女雇用者(正社員、非正社員)1,011人に対する調査によると、育児休業から復帰後の評価について男女とも「どのような評価につながるか不明確」と回答した者が多く男女

計では55.3%になり、これに「マイナスの評価につながる」が続き、それは男女計で24.9%となる。また育児休業取得者238人(女性が222人)に対する設問では、休業取得後の人事上の取り扱いに関して「特に不満に思うことはなかった」が58.4%と過半であるが、「不満に思うことがあった」が23.9%で、その不満の内容では「昇給が遅れた」(56.1%)や「昇進・昇級が遅れた」(45.6%)が上位に指摘されている。

## 2 WLB支援の人材活用や企業業績に対する効果：実証的研究

最後に、WLB支援の取り組みと企業業績の関係について、分析の結果を紹介しておこう。WLB支援(ここでは両立支援策)と人材活用や企業経営の関係について、いくつかの仮説を設定し、計量分析を行った結果を紹介しておこう(注9)。

第1に、両立支援策は、新卒採用、中途採用ともに両立支援策の「制度導入」により質・量ともに必要な人材の確保にプラスの効果がある。

第2に、両立支援策の導入と利用は、結婚や自己都合による退職を減少させ、育児休業の利用を通じて就業の継続を促進する。

第3に、両立支援策と人材開発戦略を組み合わせることで、女性の仕事への意欲の向上を期待でき、また女性だけでなく男性の会社・

仕事満足度にもプラスの効果が現れる。会社・仕事満足度については、さらに男女均等施策に取り組むことでより向上する。

第4に、両立支援策を単独で導入すると企業業績にマイナスの影響があるが、均等施策と併せて導入することで、企業業績にプラスの効果がある。

以上の分析から明らかになったことは、WLB支援策が人材活用や企業業績にプラスの効果をもたらすためには、雇用機会均等や人材開発など他の人事施策との組み合わせがきわめて重要な点である。

(注9) 詳しくは、佐藤博樹・武石恵美子編『人を活かす企業が伸びる：人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』(勁草書房、2008年)を参照されたい。

## まとめ

第1に、企業が、社員のWLB支援に取り組む必要があるのは、男性も女性も、既婚者も独身者も、WLBの実現を求めていることによる。企業の人材活用においては、社員がWLBの実現を求めている限り、働き方の見直しなどWLBを実現できる職場環境の整備

などの取り組みが必要である。WLB支援が、社員の仕事への高い勤労意欲を引き出すための新しい「報酬」であることによる。

第2に、WLB支援を社員が活用するためには、育児休業制度や短時間勤務制度など両立支援制度を導入するだけでなく、社員の



---

「時間制約」を前提とした人材マネジメントと働き方の整備が鍵となる。働き方の改革の担い手は職場の管理職であり、改革への取り組みは働き方に新しいイノベーションを引き起こす契機となろう。

第3に、WLB 支援の充実だけでなく、男女雇用機会均等を推進して、女性の活躍の場を拡大していくことが求められる。後者を欠くと、女性を補助的な職域にとどめることになる。男女雇用機会均等を推進するために、

「ワーク・ワーク社員」だけでなく「ワーク・ライフ社員」もが活躍できる人材マネジメントと働き方の改革に加えて、男性の子育て参加が求められる。

第4に、WLB 支援策の単独での導入でなく、男女雇用機会均等さらには人材開発戦略など他の人事制度と適切に組み合わせることによって、WLB 支援は、企業の人材活用や企業業績にプラスの効果をもたらすものとなる。