

ワーク・ライフ・バランスのための働き方改革

第2回：「首都圏で働く人々のWLBの現状と課題～働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査より～」

はじめに

前回に引き続き、東京大学社会科学研究所に設置されたワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトの活動の中から研究成果をご報告する。

今回は、2008年12月に、首都圏（1都3県）在住の民間企業の正社員2,800名を対象に実施した「働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査」（以下、「WLBプロジェクト調査」）の結果を中心に、首都圏で働く人々のワーク・ライフ・バランス（以下、「WLB」ということがある）の現状と課題について報告する。また、2008年2月に（財）こども未来財団が公表した『企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査報告書（以下、「仕事と子育ての両立支援調査」）』より関連する分析も合わせて紹介し、働く人とWLBとの関係についてより多面的に検討する。

本稿の構成は以下のとおりである。

第1節では、「WLBプロジェクト調査」の調査対象者およびその働き方の平均像を示す。今回の調査対象者2,800名の内訳は男女それぞれ1,400名で、その95%がいわゆる「ホワイトカラー」（注1）である。

第2節ではWLBの状況について示す。WLBが図れないことによる困難（以下、「ワーク・ライフ・コンフリクト」）の経験のある者は男女ともに6～7割を占める。

第3節では、WLBの実現の状況と組織に対する働く人の意識特性との関係について



高村 静（たかむら しずか）

（内閣府男女共同参画局調査課）

略歴：日興フィナンシャル・インテリジェンス株式会社、東京大学社会科学研究所特任研究員を経て現職。日本証券アナリスト協会検定会員

専門：企業の女性活用と企業価値との関係、また、企業のワーク・ライフ・バランス施策および導入条件と、組織構成員の意識特性との関係などについての計量的分析

著作：「女性活用と企業価値」（共著 『統計月報』東洋経済新報社2005年9月号）および「企業におけるワーク・ライフ・バランス」（『年金と経済』（財）年金シニアプラン総合研究機構、2007年）、「両立支援制度と人材活用」（『ワーク・ライフ・バランス：仕事と子育ての両立支援』ぎょうせい）等。



矢島 洋子（やじま ようこ）

（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 経済・社会政策部主任研究員）

略歴：1989年株式会社三和総合研究所入社。2004年4月より3年間、内閣府男女共同参画局男女共同参画分析官。三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社主任研究員。2010年4月より中央大学大学院戦略経営研究科客員教授

専門：少子高齢化対策、男女共同参画施策、女性雇用

著作：「子育て支援シリーズ2『ワーク・ライフ・バランス～仕事と子育ての両立支援～』（共著 第4部第1章執筆 ぎょうせい）、「叢書・働くということ 第7巻『女性の働きかた』（共著 第2章執筆 ミネルヴァ書房）等。

示す。仕事と生活の時間のバランス満足（以下、「ワーク・ライフ・バランス満足」または「WLB 満足」ということがある）の高い人は、組織に対するコミットメント（例えば「この会社の発展のためなら、人並み以上の努力をすることをいとわない」など、組織と目的を共有したり組織のために努力水準を高める意識）や本人が自覚する時間当たり生産性が高い傾向にあった。

第4節では、WLB 満足に影響を与える職場の特徴について述べる。働く人の WLB 満足を低める第一の要因は、本人の希望を超えた、あるいは希望より少ない休日出勤・残業時間（以下、前者を「過剰就労」、後者を「不完全就労」という）である。特に、「過剰就労の状況」に該当する人は調査対象全体の半数を超え、今回の調査対象者の WLB 満足を著しく低めている。なお、これら過剰就労の職場には「業務多忙性」「長時間勤務の風土」などの共通する特徴があった。

第5節では、夫の働き方による妻の職場に対するニーズの違いに着目する。現状では妻

（女性）が働く職場が両立支援策を多く提供しており、したがって WLB 実現についての費用を負担している可能性の高いことを示す。

第6節は、以上の結果を踏まえての提言である。

なお、本調査の結果の詳細はワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトのウェブサイト

http://WLB.iss.u-tokyo.ac.jp/WLB_report_2009.pdf よりダウンロード可能である。また、本文中の図表は特に断りのない限り、上記調査の集計結果を示す。

※なお、本稿は意見を含めて筆者個人のものであり、現在所属する組織の意見を代表するものではない。

（注1）ここでは「専門職・技術職」「管理職」「事務職」「販売職」「サービス職」の合計とする。これら以外の職種としては「生産現場職・技能職」「運輸・保安職」「その他」があり、この3つの職種の対象者の合計は全体の5.5%である。

1 WLB プロジェクト調査の調査対象者および働き方の概要

（1）調査の概要と対象者

本調査は、従業員規模 50 名以上の民間企業に勤務する年齢 25 歳から 44 歳の男女正規社員のうち、近住の家族からの支援が受けにくいと考えられる首都圏（1 都 3 県）在住者 2,800 名を対象に、WLB の状況、勤務先における WLB 施策の現状、働き方の実態、就業意識等について把握することを目的とした。

年齢層を上記の範囲に限定した理由は、長時間労働の人の割合が、他の年齢層に比べて非常に高いだけでなく、子育てや介護などの家庭責任に加えて、職業上のキャリア構築上重要かつ業務上の責任も重い年代であることによる。調査対象者の属性の概要は、図表 1 の通りである。

図表 1 調査対象者の属性の概要

- 性別：男性 1,400 名、女性 1,400 名（計 2,800 名）
- 配偶者有の者の割合：男女それぞれ 50%
- 子ども有の者の割合：全体で約 29.7%。（男性 33.6%、女性 25.8%）
- 学歴：大学卒業以上が約 3分の2（66.9%）
- 勤務先企業の従業員規模：1,000 名以上が 46.2%
- 業種：製造業 25.4%、サービス業 18.6%、情報通信業 15.9%が上位 3 業種
- 職種：事務職 41.4%、専門職・技術職 33.6%が多い。管理職は 9.8%

(2) 働き方

勤務形態は、始業・終業が決められている「通常勤務」をするものが事務職、販売職などを中心に全体の過半であるが、「通常勤務」以外の勤務形態としては、業種では製造業、情報通信業、職種では専門職・技術職を中心に、全体の 2 割弱（18.5%）が「フレックスタイム勤務」、専門・技術職および販売職を中心に全体の 5.7%が「裁量労働制」である。「時間管理適用外」となる管理職が約 1 割（9.8%）いるので、これを除くと「フレックスタイム勤務」をする者の比率は全体で 20.5%、同様に「裁量労働制」適用者は 6.3%に高まる。

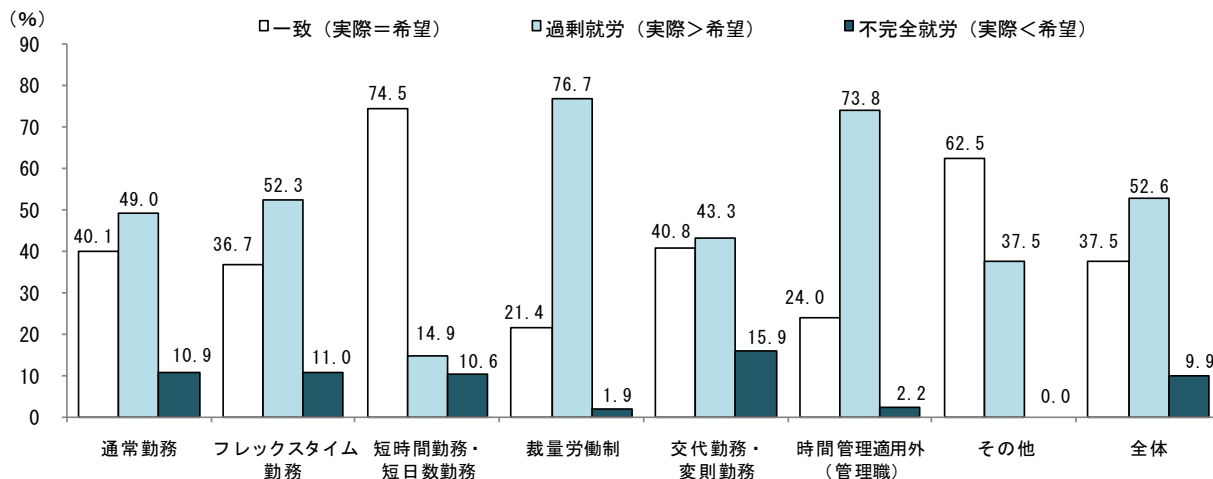
月に 50 時間以上残業・休日出勤をしている者は全体で 15.6%だが、裁量労働制で 30.8%

（注 2）、管理職で 32.8%と高くなっている。通勤時間の平均は片道 53 分である。勤務先での希望する滞在時間は、全体の約 3 分の 2（63.7%）が 8～10 時間程度だが、実際は全体の約 6 割（58.9%）が 10 時間超である。

希望する残業・休日出勤よりも実際に多く残業・休日出勤（過剰就労）する者は全体で 52.6%であるが、裁量労働制で働く者では 76.7%、時間管理適用外の管理職では 73.8%と特に高くなっている。一方、希望する残業・休日出勤よりも実際には少ない（不完全就労）者は全体で 9.9%（図表 2）となっている。

（注 2）裁量労働制のもとでの「みなし労働時間を超える労働時間数」の意。

図表 2 残業・休日出勤時間の実際と希望（勤務形態別）



2 WLB 実現の状況について

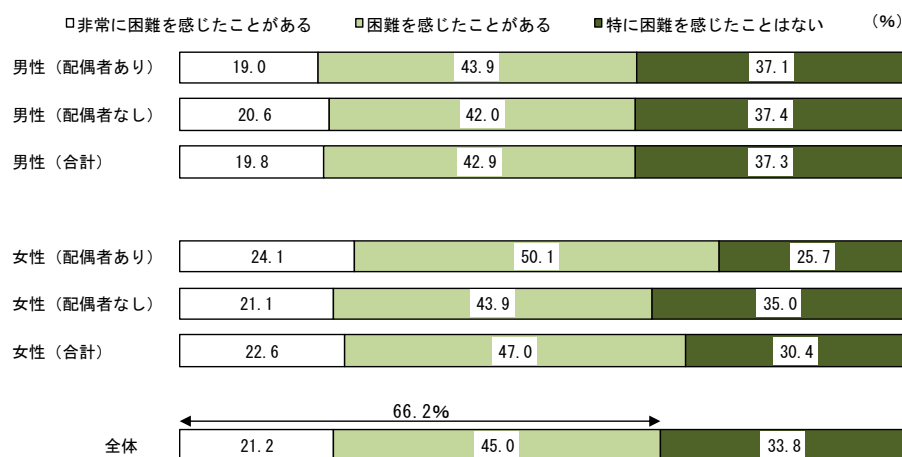
(1) ワーク・ライフ・コンフリクトの経験

調査対象者のうち、「仕事と生活の調和を図れないことによる困難（ワーク・ライフ・コンフリクト）を感じた経験がある者（「非常に困難を感じたことがある」と「困難を感じたことがある」の合計）は全体の約3分の2（66.2%）と高い（図表3）。その要因として最も高かったのは「仕事と自分の趣味・やりたいこととの両立」「自分自身の健康」

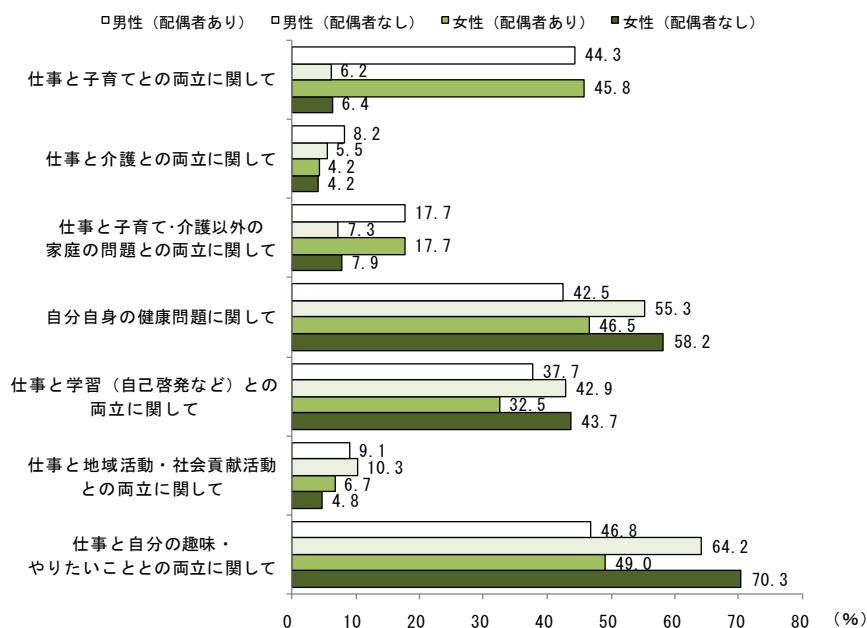
などである（図表4）。

なお、その解決に向けてどのような行動をとったのかを尋ねたところ、「何もしなかった」との回答が最も多く全体の42.4%となった。「人事部や上司に対応を求めた」は14.1%、「労働組合に対応を求めた」は1.5%、他方「仕事を辞めた」は12.1%に上る（図表5）。

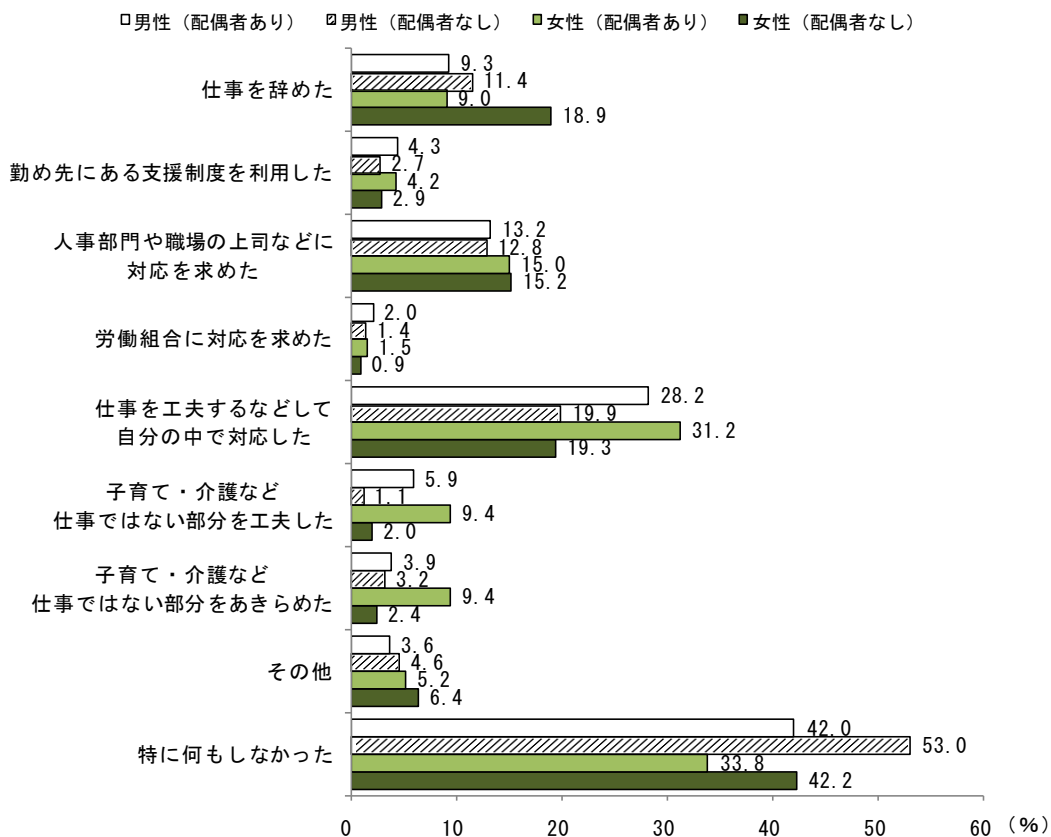
図表3 仕事と生活の調和について困難（ワーク・ライフ・コンフリクト）を感じた経験



図表4 仕事と生活の調和について困難（ワーク・ライフ・コンフリクト）を感じた場面（複数回答）



図表5 仕事と生活の調和について困難(ワーク・ライフ・コンフリクト)を感じた場面で実行したこと(複数回答)



以上のことから、ワーク・ライフ・バランスが十分にとれない状況とは、働く人の立場から言えば、具体的には、自分のやりたいことを抑制していたり、健康に不安を感じている、あるいは子育てや自己啓発との両立などに困難を感じている状況であることが分かった。同時に、企業の人材活用の立場から言

えば、自己啓発等による社員の能力開発を期待し難いという状況であるだけでなく、健康に不安を感じている人が多い状況を踏まえると従業員の健康リスクを、またそれらのことによって離職する人が多い状況を踏まえると労務管理上のリスクを、企業が抱えていると言えることが分かった。

3 WLBの実現の状況と組織に対する働く人の意識特性

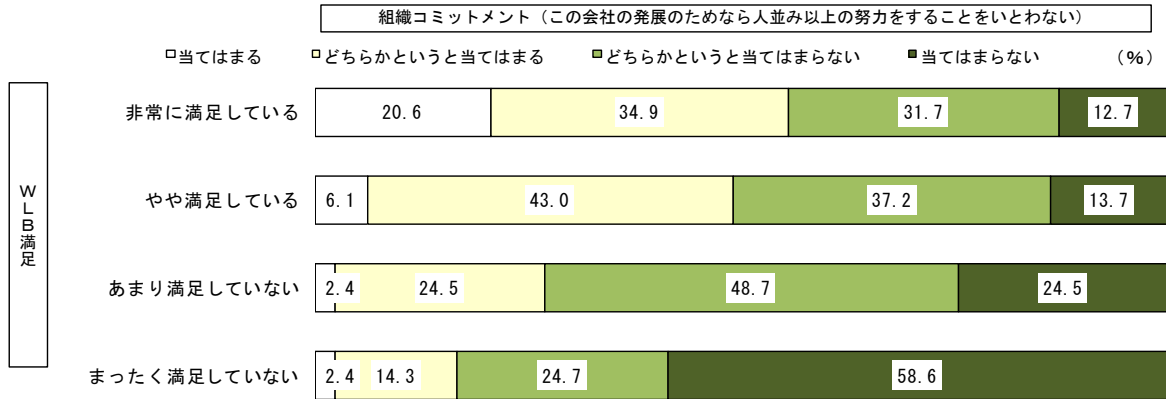
一方、ワーク・ライフ・バランスの実現には、より積極的な側面がある。例えば、仕事と生活の時間のバランス満足(「WLB満足」)の度合いの高い人ほど「職場に対する満足」は高い。「組織に対するコミットメント(例え

ば「この会社の発展のためなら、人並み以上の努力をすることをいとわない」という意識)」も同様に高い(図表6)。また、時間当たり生産性も同様の傾向にあることが分かる(図表7)。

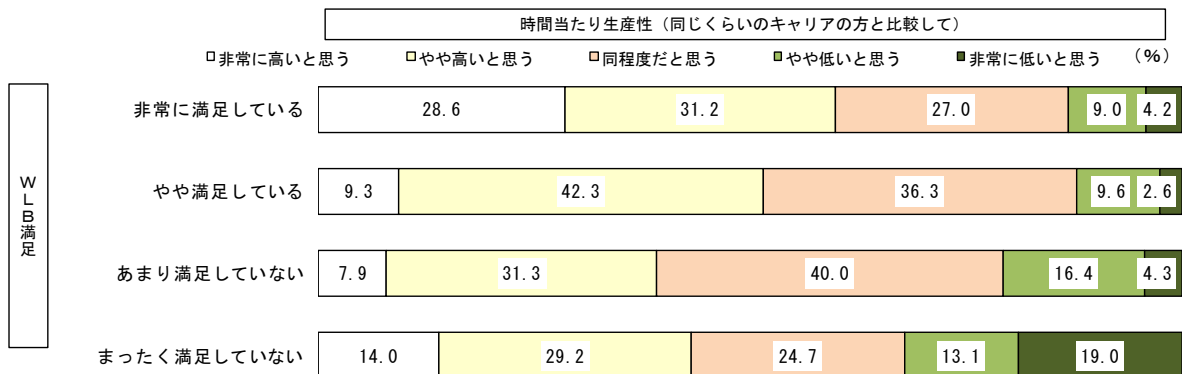
なお、「仕事と子育ての両立支援調査」によっても同様の結果が示されている。図表8は、自分の職場は両立しやすい環境にあると考え

ている人ほど、仕事への意欲が高い傾向にあることを示している。

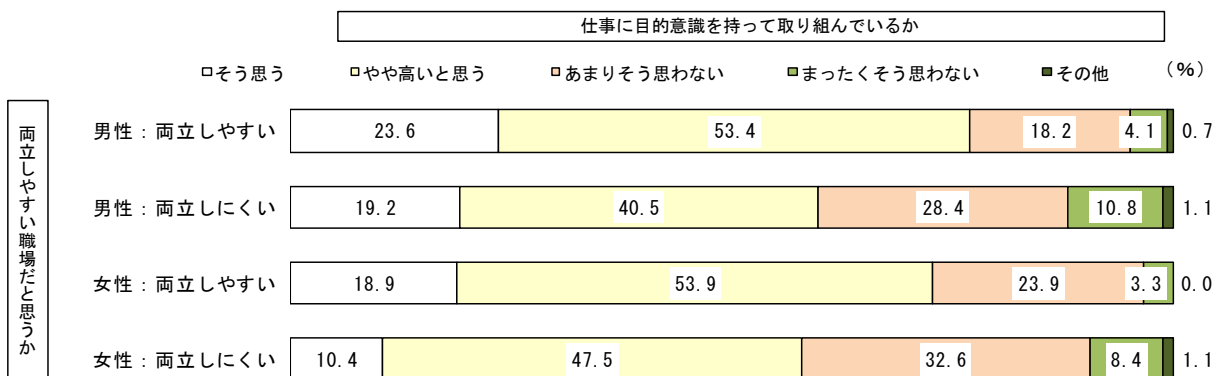
図表6 「WLB満足」と組織に対するコミットメント



図表7 「WLB満足」と時間当たり生産性



図表8 職場の両立しやすさと仕事への意欲



出所：(財) こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書」 2008年2月

4 WLBに影響を与える職場の特性

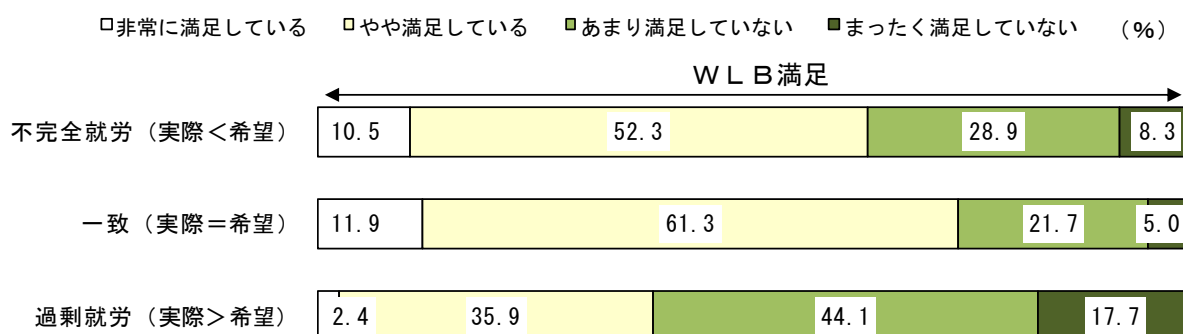
(1) 「過剰就労」と「不完全就労」

本調査の主要な目的の1つは、「ワーク・ライフ・バランスがとれている」という働く人の意識に影響を与える職場の要因を探ることであった。第3節で示されたように、ワーク・ライフ・バランスについての満足度の高まりが、働く人の組織に対するコミットメントや生産性を同時に高めていくとすれば、そのような要因を把握し実践することで、企業は、ワーク・ライフ・バランスについての満足度を高めつつ、一方で組織としての成果を向上させるために効果

的な人材マネジメントを実現する可能性を高めることが可能となろう。

ワーク・ライフ・バランスを阻害する大きな要因は、これまでの研究によれば、「働く時間」についての希望と実際の一致の度合いにある。ここではまず、第1節で取り上げた、残業・休日出勤の希望と実際の差に着目し、「過剰就労」、「不完全就労」といった状況別に仕事と生活の時間のバランス満足度を図表9に示した。

図表9 残業・休日出勤時間の実際－希望の状況とWLB満足



図表9によれば、実際の残業・休日出勤時間と希望が「一致」する場合には、7割超の人が仕事と生活の時間のバランスに満足している（「非常に満足している」と「やや満足している」の合計）ことが分かる。一方で、

実際と希望が一致しない場合、特に実際が希望を上回る「過剰就労」の場合にはワーク・ライフ・バランス満足は大きく損なわれ、満足している人は38.3%と「一致」する場合の半分程度にまで落ち込んでいる。

(2) 「過剰就労」になりやすい職場の特徴・なりにくい職場の特徴

過剰就労になりやすい職場・なりにくい職場にそれぞれ共通する特徴について探ったところ、仕事、職場、上司の業務管理について、下記のような特徴があった。

①仕事の特徴

過剰就労になりやすい職場の特徴として「仕事上の責任・権限が重い」「達成すべきノルマ・目標の水準が高い」「突発的な業務

が生じる事が頻繁にある」「仕事の締め切りや納期にゆとりがない」「顧客からクレームや要望変更が頻繁にある」など、仕事の「多忙性」が共通することが分かった。反対に、過剰就労状況になりにくいのは「裁量性のある仕事」で、「仕事の手順を自分で決めることができる」「仕事の量を自分で決めることができる」「退社時間を自分で決めることができる」などに該当する場合である。

②職場の特徴

「職場の人数に比べて仕事の量が多い」「仕事が終わっても周りの人が残っており退社しにくい」「効率よく仕事を終わらせても他の人の仕事をまわされる」など、「長時間勤務の風土」が高い職場は、「過剰就労」になりやすい傾向がある。一方で、「上司は私の仕事上の問題や希望を理解している」「上司との職場でのコミュニケーションは円滑で

(3) WLB に影響を与える職場マネジメント

上記に示された、過剰就労にならない仕事や職場、上司の業務管理の在り方といった職場マネジメントのあり方が、「ワーク・ライフ・バランスがとれている」という働く人の意識にどのように影響するか、それと同時に、例えば生産性（自己評価による）といった人材マネジメント上の成果にどの程度つながるかということは、人材マネジメントの観点から重要な点であるが、それについて図示したのが図表 10 である。

ある」という「上司との良好なコミュニケーション」のある職場は「過剰就労」になりにくい職場であった。

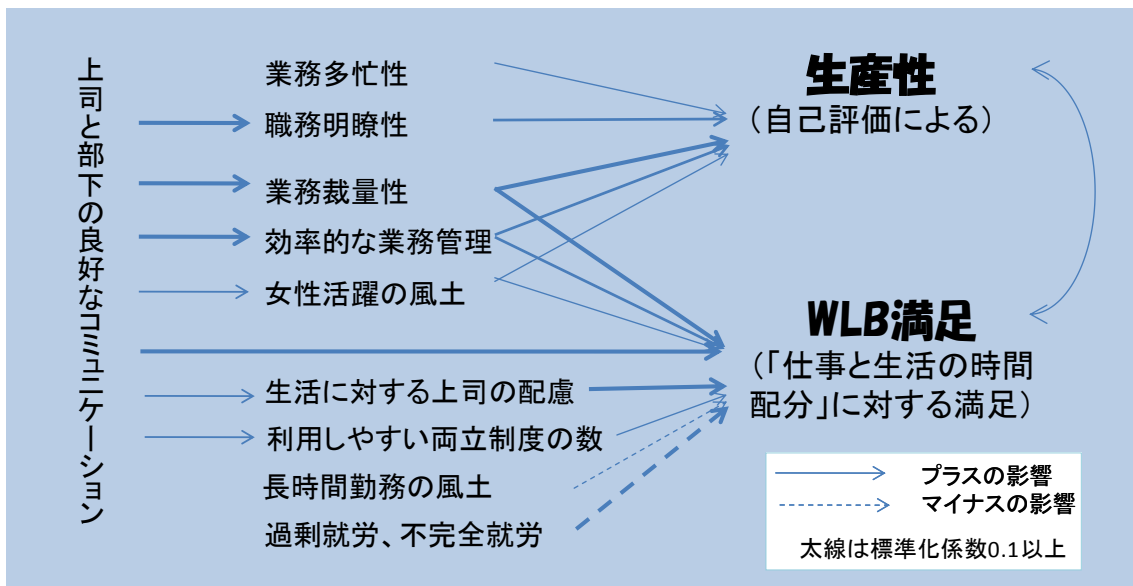
③上司の業務管理の特徴

「効率的な業務の運営に心がけている」「業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮している」「部門のメンバー内で必要な情報を共有するように工夫している」「部門のメンバー間の円滑なコミュニケーションに配慮している」という、「効率的な業務管理」を行う上司のもとでは、過剰就労になりにくい傾向があった。同様に「部下の（仕事以外の）個人的な事情に配慮している」「上司自身がメリハリをつけた仕事の仕方をしている」「上司自身の生活（家庭役割などを果たすこと）を大切にしている」という「生活に対する上司の配慮」がある場合にも、「過剰就労」となりにくい傾向があった。

図表 10 によれば「過剰就労・不完全就労」によってコントロールした上でも、「業務裁量性」「効率的な業務管理」「女性活躍の風土（注3）」、さらに「上司と部下との良好なコミュニケーション」に対する取り組みは、ワーク・ライフ・バランス満足の向上に寄与し、同時に時間当たりの生産性を高めることに結びつくことが分かる。

（注3）勤務先での女性活躍度合いについて「女性が活躍する上での障害はないと思う」と回答した職場。

図表 10 職場マネジメントの改善の影響



5 夫婦の働き方とそれぞれの職場の両立支援制度

ワーク・ライフ・バランスの実現の状況の改善によって期待されることの1つに、結婚、出産を経た女性の就業継続、再就職の増加がある。今後はワーク・ライフ・バランス実現の度合いが高まると同時に子育てを行いながら仕事上の責任を担う夫婦の増加が期待されるが、そのような状況変化が実現することを踏まえれば、夫、妻それぞれの職場がそ

れぞれ単独でワーク・ライフ・バランスの推進に取り組むよりも、連携して取り組むことで、より大きな成果をあげ得ることが考えられる。

本節では、ワーク・ライフ・バランスの推進について、夫、妻それぞれの職場の現状等を確認し今後の在り方を考える。

(1) 夫の働き方による妻の職場に対するニーズの違い

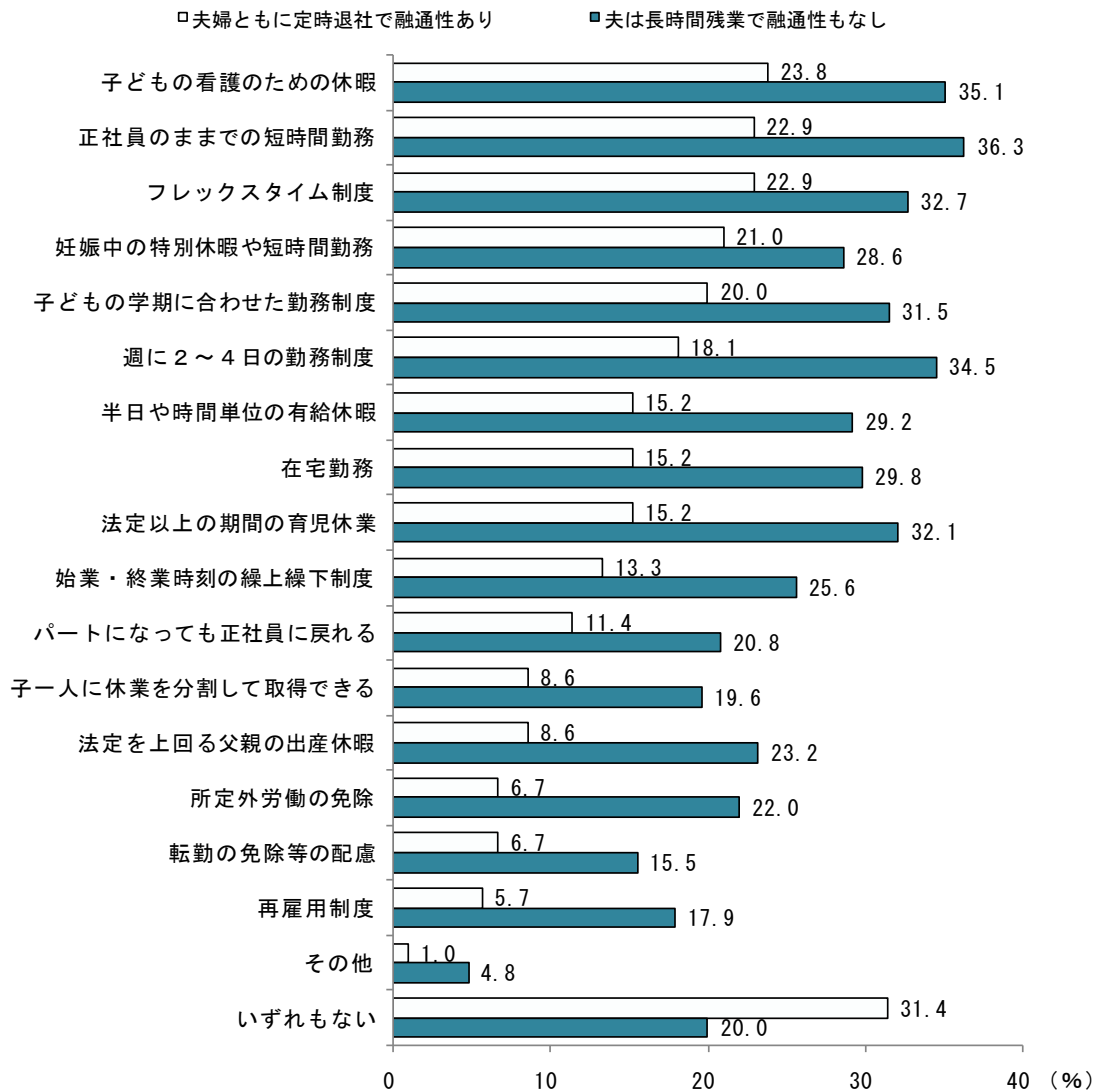
図表 11 は「仕事と子育ての両立支援調査」より、夫婦とも正社員である場合の夫の働き方別に、妻の職場に対する要望について見たものである。

夫婦ともにワーク・ライフ・バランスがとれた働き方をしていると、妻が自分の職場に求めるニーズは比較的抑えられているが、夫がハードな働き方(長時間残業で融通性もなし)をしていると、妻が自分の職場に対して

子どものための看護の休暇や、短時間勤務をもっと利用したいという声を多くあげるようになる傾向のあることが分かる。

これは、女性(妻)が多く勤める職場や企業が行う仕事と子育ての両立のための支援は、実はその女性社員の夫の職場や企業のための支援となっている可能性があることを示している。

図表 11 女性：夫婦の働き方別子育て支援ニーズ



出所：(財) こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書」
2008年2月

(2) 自分の職場・配偶者の職場の両立についての配慮の度合い

WLB プロジェクト調査においても同様の結果が示されている。すなわち、配偶者が働いている者を対象に、自分の勤め先と配偶者の勤め先に対する仕事と生活の両立についての配慮の程度を尋ねたところ、男女ともに女性（妻）側の勤め先への評価が高かった。これは、仕事と家庭の両立に向けた職場の支援の多くを男性側の勤め先より女性側の勤

め先が実施していること、あるいは実際に利用するのが女性に偏っていること、従ってそのための費用も女性側の勤め先が多く負担している状況となっていることが考えられる。社会全体としてみるとアンバランスな状況である可能性があるため、今後さらにワーク・ライフ・バランスの推進を進めるには、各企業の連携が求められる。

6 提言

以上ご紹介した調査の結果と分析を踏まえ、ワーク・ライフ・バランスの推進に関する提言をとりまとめ、「調査結果から明らか

になったワーク・ライフ・バランスの推進に関する5つの提言」として2009年4月に公表したので、最後にその内容をご紹介します。

提言1：「WLB 推進は生産性向上、組織コミットメントにつながる」

ワーク・ライフ・バランス満足度（「WLB 満足」）と深く関連する職場マネジメントの特徴といえる「業務裁量性」や「効率的な業務管理」の向上、さらに「女性活躍の風土」づくりに取り組むことは、生産性の向上にも寄与する可能性が高い（図表10）。

社員の「WLB 満足」が高まると、組織へ

のコミットメント（組織と目的を共有したり組織のために努力しようとする意識）や時間当たりの生産性（自分自身の評価）にも良い影響が見られるなど、企業の人材活用において有益な効果をもたらされる可能性が高く、好不況に関わらず、企業が取り組むべき課題である。

提言2：「WLB 推進はリスク低減に貢献する」

仕事と生活の調和が図れないことによる困難（ワーク・ライフ・コンフリクト）は、性別や配偶関係にかかわらず、社員の6割超が経験している（図表3）。その原因として一番多く挙げられているのは、男女ともに仕事と「趣味・やりたいこと」との両立の困難であり、仕事と「自分自身の健康」、「学習（自己啓発）」などとの両立困難も深刻である（図表4）。

このように多くの社員がワーク・ライフ・コンフリクトを経験している現状において、ワーク・ライフ・バランス推進に取り組むことは、長時間労働によって社員が健康を害するリスク、また社員が自己啓発に取り組めないことによって生じる企業の知的資源の相対的劣化などのリスクを回避することにつながり、企業の人材活用におけるリスク低減のためにきわめて重要である。

提言3：「WLB 推進には職場マネジメント改革が必要」

「効率的な業務管理」や「業務裁量性」といった職場マネジメントの改革は、社員の「WLB 満足」や生産性向上に貢献するという点で極めて重要であるが、そのためには「上司と部下の良好なコミュニケーション」の構築が不可欠となる。良好なコミュニケーションは、「職務明瞭性」や「業務裁量性」

さらに「効率的な業務管理」など他の職場マネジメントの改善につながることに加え、社員の「WLB 満足」を直接的に向上させる可能性が高い（図表10）。

管理職は職場マネジメントの責任者であり、ワーク・ライフ・バランス推進に重要な役割を果たしているが、管理職が多忙で「過

剩就労」の状態にあると、マネジメント業務に注力できない。また、管理職が自らの生活（家庭での役割などを果たすこと）を大切にすることは、「生活に対する上司の配慮」の一部として、部下の「WLB 満足」にプラスに影響する可能性が高いことから、管理職自身のワーク・ライフ・バランスにも配慮する必要がある（図表 2、図表 9）。

このようなマネジメントの改革によって

提言 4：「WLB 支援の施策はハードよりソフトが鍵」

育児・介護のための休業制度など法定の両立支援制度であっても「制度はあるが利用しにくい」状況にある。

こうした両立支援制度を含むワーク・ライフ・バランス支援制度の効果的な活用を図るためには、制度の周知を進めるとともに、社

ワーク・ライフ・バランスが実現できる職場風土を定着させるためには、働きぶりの評価基準など人事考課（仕事の量でなく、時間生産性や仕事の質さらにコミュニケーションの改善に取り組む姿勢の評価など）の見直しが不可欠である。これらを人材活用としてだけでなく、重要な「経営課題」として全社的に取り組むことが必要となる。

員が「制度があり利用しやすい」と認識する環境の整備が必要となる。「上司と部下の良好なコミュニケーション」がこの認識を高める傾向があることから、この面での改善が有効となる。

提言 5：「社会が一体となって進めることが WLB 推進の近道」

共働きの男女に、お互いの勤め先の両立支援への配慮の度合いを尋ねたところ、配偶者の勤め先に対する評価において、女性側からみた夫の勤め先に対する評価が相対的に低かった。社員の両立支援のためのコストを、妻側の企業で多く負担している可能性が高いことが考えられる。

社員のワーク・ライフ・バランス推進において特定の企業のみ負担が偏ることのないよう、夫側の企業も男性社員の両立支援を推進するなど、社会全体としてワーク・ライフ・バランスの推進に取り組むことが必要となる（図表 11）。

（編集担当より訂正）

前号（通巻 73 Vol. 19 No. 1）収録の「ワーク・ライフ・バランスのための働き方改革」（第 1 回）論文の P10、図表 5 の出所「内閣府」を「ワーク・ライフ・バランス推進研究プロジェクト」に、また、P15、（5）の「情報共通」は「情報共有」にそれぞれ訂正いたします。