

ワーク・ライフ・バランスを支える制度に関する一考察

A Study on the Support Systems for Work-Life Balance

木 村 三千世

Michiyo KIMURA

日本企業の長時間労働は従来から問題となっている。さらに近年は情報通信技術の発達等がもたらした経済のグローバル化の進展等から企業間競争が熾烈になっていることに加えて、急激に進んでいる少子高齢化等の影響から労働者のワークとライフにおける課題は一層深刻化している。そこで、現在、企業や政府の政策として、これらの課題を解決するためにワーク・ライフ・バランス（以下、WLBとする）を整え、多様な施策の導入を進めることによって、すべての労働者が活躍しやすく、多様な雇用形態の労働者も働きやすくするために働き方改革を進めている。この対応によって、労働者がモチベーションを高めて、より多くの成果を出し続けてくれることを企業は期待している。

そこで本稿では、労働者のモチベーションにも着目し、長時間労働等の問題を解消するための時間管理を伴う働き方改革を論じるために、WLBが求められる背景およびWLBをバックアップする政府の施策を概観し、WLBを支える制度を効果的に導入している企業の現状について報告する。さらに、今後、WLBを充実させる施策として、労働時間管理、モチベーション管理における課題について考察する。

キーワード：ワーク・ライフ・バランス、労働時間管理、モチベーション、男女雇用機会均等、少子高齢化

1. はじめに

現在、情報通信技術の発達がもたらした経済のグローバル化の進展などにより企業間競争が激化していることから、労働環境は厳しさを増している。さらに、顕著な少子高齢化によって、15歳から65歳までの労働者人口が減少傾向にあることから、多様な雇用形態の労働者の活躍が求められている。多くの課題の中にある現在の日本企業は、ワーク・ライフ・バランス（以下、WLBとする）に配慮し、長時間労働等の課題を解決して労働環境を整え、多様な雇用形態の労働者の活躍により成果を出すことが急務となっている。

バブル経済崩壊後、成果主義が注目され、成果主義を導入した企業も少なくなかったが、いずれの企業においても課題を残す結果となり欧米企業のような成果主義は、日本企業にはなじまないとされていることは周知のとおりである。日本企業のように組織内のメンバーシップを重んじる働き方をする場合は職務範囲が明確に区分されていないため、個人の職務遂行の結果のみによる評価をすることが困難であることから、評価をする際には労働時間や雇用期間の長さを評価基準にしがちである。

しかし、現在のように雇用形態の多様化が進展する中、労働者が協働して企業の生産性を向上させるためには、労働時間や雇用期間の長さによる管理ではなく、業績によって評価をすることが求められている。ただし、個人の業績を重んじる成果主義では日本企業の強みを生かすことができないことは過去の経験から明らかである。

日本企業における雇用に関する特殊性は、長時間労働を前提とした働き方が主流となっていたところにある。そこで、労働時間の長さを基本要件とせず、雇用期間の長さに左右されない業績評価のできる働き方に改めることによって、多様な雇用形態の労働者が活躍できる環境を整えることが急務となっている。これをバックアップする施策として政府は「日本再興戦略2015」の「働き方改革の実行・現実・未来を支える人材力の強化¹⁾」の中に「働き過ぎ防止や働き方改革の着実な推進」などを挙げている。

長い年月をかけて企業に根付いた企業文化を変えることは難しいため、法や規制などによる後押しは効果的であると考えられる。そこで、政府も上記のような政策を掲げ、多様な制約のある労働者まで雇用を広げ、労働者個々のライフステージにあった働き方ができるようにバックアップしている。しかし、本当の意味で、労働者にとって働きやすい職場にならなければ、企業の合理的な生産性の追求が優先し、いかに効率的に労働者を活用するかということに止まり、根本的な解決には至らないことが危惧される。

政府の働き方改革の政策に止まることなく、現在、実施が求められている働き方を社会にしつかり浸透させるためには、労働者にとって魅力的なインセンティブが提供されることである。魅力的なインセンティブであれば、労働者のモチベーションは自然と高まり、労働者は自発的に労働の現場に参入してくるであろう。そのためには、WLBを支えている諸制度があらゆる労働者のインセンティブになり得るものでなければならない。

そこで、本稿において、WLBを支えている制度が実施に至った経緯を概観したうえ、現在、企業においてWLBを支える制度がどのように実施されているか検証することによって、労働者のモチベーションを高め、労働者のインセンティブになり得るWLB施策とはどのようなものであるか明らかにしたい。

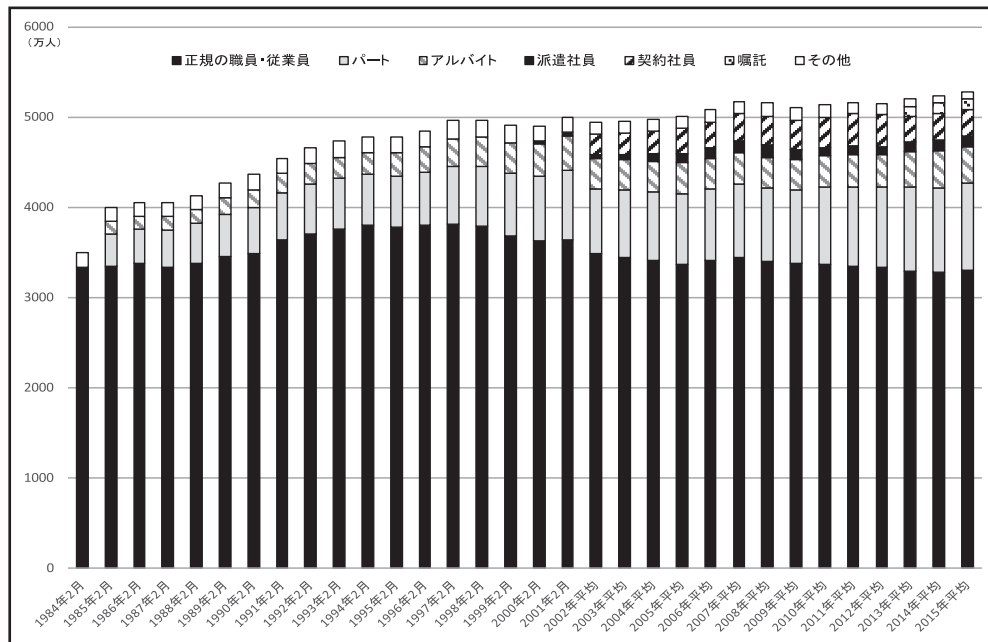
1) 「日本再興戦略2015」では、「働き過ぎ防止や働き方改革の着実な推進」として、①時間労働抑制策・年次有給休暇取得促進策、②フレックスタイム制・裁量労働制の見直し、③時間ではなく成果で評価される、「高度プロフェッショナル制度」の創設、④労働基準監督署による監督指導の徹底等に取り組むことが明記されている。さらに、この2016年3月の改訂においては、働き方改革の実行・実現（「ゆう活」等）、未来を支える人材力強化（雇用・教育施策）パッケージという労働者の教育訓練についての改革目標が挙げられるとともに、「女性の活躍推進」では、子育てと仕事の両立支援や、女性が働きやすい制度への見直し、長時間労働の是正や柔軟な勤務形態の導入等に向けた企業の取組促進等、女性が働きやすい制度の導入が目標とされている。

2. 非正規労働と女性労働者

情報通信技術が高度化するとともに産業構造も変化し、経済等のグローバル化は特別なことではなくなった。そして、国内外における企業間競争が激化している一方、物を作れば売れる大量生産、大量消費の時代が終わり、経済は成熟期に入った。消費者の生活環境や価値観が多様化することに伴う購買行動等の変化に対応する必要性から労働環境も変化し、労働者の価値観も多様化している。長時間労働によることが生産力の強みを発揮した製造業の製造ラインや大量生産、大量消費の薄利多売で利益が確保できた時代においては有効であった時間による労働管理は、現在のように多様な状況に対応しなければならない労働環境下では対応できなくなっている。物が溢れ、簡単に売れない時代において、価値観が多様化している消費者に対応するには、さらに新たな発想を生み出すための多様な視点が必要となっていることから多様な価値観を有する労働者が求められている。

上記のように、グローバル化は企業間競争に拍車をかけるとともに、価値観や労働観、働き方、雇用形態等に多様化をもたらしている。経営効率を追求する企業では合理的な人材活用が普及し、非正規雇用労働者は図表1に示したように増加傾向にあり、2015年末には労働者の約38%を占めるに至っている。問題なのは、'97年以降、労働者数の増加に関係なく正規雇用労働者は減少傾向にある。雇用形態が多様化し、非正規雇用労働者が増加したことから、総務省の労働力調査の対象となる雇用形態も多様になっており、2000年から派遣社員、'02年から契約社員、'13年から嘱託社員を従来の区分に加えて調査を行っている。この非正規雇用が多様

図表1 雇用形態別雇用者数



総務省「労働力調査特別調査」「労働力調査」より作成

化して増加していることは女性労働者に顕著に表れ²⁾、1984年の女性の非正規雇用労働者の割合は30%に満たなかったが、2003年には50%を超え、2014年には57%に迫っている。

一方、産業構造の変化に伴って増加したサービス産業で生産性を上げるためには、提供する商品やサービスへの付加価値として多様な要素が求められており、「感情労働³⁾」の比重も高まっている。このような多様な需要に対応するのは、これまで労働力の中心であった男性や若者労働者の視点だけの発想では難しく、女性や外国人などによる多様な視点も活用する必要がある。しかし、このような人材は、多様な制約や価値観を有していることが多い。また、女性はライフイベント⁴⁾の影響を受けがちであり、若者は長時間労働には過剰に敏感であり、高齢者は体力的に無理ができないことが多い。

多様な雇用形態の労働者が活躍できるためには、育児や介護等で制約のある時期には状況に応じて多様で柔軟な働き方が選択できるだけでなく、様々な目標を目指して何かに挑戦するための自己啓発の機会や社会貢献活動等に取り組める時間を得ることができ、性別や年齢などに左右されずに公平な処遇が確保できる働き方が求められている。そしてそれは、現在において優秀な労働者を確保し、定着させるために不可欠な要素となっている。

3. 労働環境と制約のある労働者

現在、少子高齢化が深刻な問題になるとともに労働者人口も減少することが危惧される状況下において、性別、年齢等に左右されることなく労働者人口を増やすことが求められている。高度経済成長期以前の労働環境は男性労働者と若者労働者が中心となり、企業に忠誠を尽くし、長時間働くことによって日本企業は成長した。企業が成長することは労働者の生活を豊かにすることであり、大黒柱である男性だけが、長時間、懸命に働けば豊かな生活が保障された。生活が豊かになるということが労働者にとってモチベーションを高める大きなインセンティブとなっていた。

一方、OA化が浸透するに従って女性の職場進出も進み、男女平等の意識は定着した。性別による役割意識を払拭するために、女性も男性と同じ権利を有することを明確にし、男女は共に連携して社会活動をするべきであること等が「男女参画社会基本法⁵⁾」の制定により明示された。

2) これは女性の正規雇用労働者が1984年998万人であったのに対して非正規労働者は408万人であった。それが2015年に正規雇用労働者は1,042万人（44万人増加）となったことに対して非正規雇用労働者は1,345万人（937万人増加）にも達している。

3) 感情労働は、肉体労働に対する頭脳労働のなかのひとつの労働とされたが、近年、産業構造の変化や雇用形態の多様化に伴い、多様なコミュニケーション活動や感情のコントロールが必要以上に求められることが増え、ストレスが強くなることから、頭脳労働から分けて考えられる傾向にある。

4) 誕生・就学、就職、結婚、出産・育児、教育、定年退職、死という人生の出来事のこと。

5) 男女差別をなくす男女の人権の尊重、固定的な役割分担意識とらわれず社会における制度や慣習についての配慮等、男女が対等な存在として強調し国民として果たすべき役割を定めている。

図表 2 労働に関する法制定および社会的背景

労働関連法		働き方に影響する背景	
1947	労働基準法公布・施行	1954	大丸東京店でパートタイマー初募集
		55	高度経済成長（～'74）
		56	神武景気（～'57）
		57	なべ底不況（～'58）
59	国民年金制度発足、最低賃金法公布	59	岩戸景気（～'61）
60	障害者雇用促進法成立	60	「国民所得倍增計画」策定決定 求人難時代「青田買い」
		62	家庭奉仕員派遣事業 （現：ホームヘルプサービス事業）
63	老人福祉法、失業対策法成立	63	中卒者「金の卵」
64	母子福祉法公布・施行	64	東京オリンピック
65	母子保護法公布		
		66	いざなぎ景気（～'70）
70	家内労働法公布	70	日本万国博覧会開催
71	中高年齢者等の雇用の促進に関する特別措置法制定		
72	勤労婦人福祉法公布・施行	72	育児休業制度（国連総会、勤労婦人福祉法）
73	老人福祉法施行	73	第1次オイルショック、 福祉元年、老人医療無料化実施
		74	不況倒産が過去最高（～'77）
74	雇用保険法公布		
75	育児休業法公布	78	第2次オイルショック
78	60歳定年制	80	民法改正（配偶者相続分 1/2）
		81	女子差別撤廃条約発効（国際連合）
83	老人保健法施行	83	70歳以上医療無料制廃止
84	健康保険法改正	84	被用者保険本人治療費 1 割負担
85	改正国民年金法成立	85	ブラザ合意
	職業能力開発促進法公布 男女雇用機会均等法公布（'86 施行） 労働者派遣法成立（'86 施行）		
86	高齢者雇用安定法（60歳定年法）成立		
	改正労働基準法施行、改正国民年金法施行	87	景気回復（バブル景気）
87	社会福祉士、介護福祉士法制定		
88	改正労働基準法施行	89	平成元年
89	消費税導入		高齢者保険福祉推進 10 年戦略策定
		91	バブル経済崩壊の兆し
91	育児休業法公布（'92 施行）		
93	パートタイム労働法公布・施行	95	阪神・淡路大震災
95	育児・介護休業法公布（'99 施行）	96	育児休業給付の創設（雇用保険）
		97	女性のみ優遇の原則禁止
97	介護保険法公布（2000 施行）		
	改正男女雇用機会均等法成立（'99 施行）	99	「ファミリー・フレンドリー企業表彰」「均等推進企業表彰」（厚生労働省）
98	高年齢者雇用安定法施行（60歳定年制義務化）		
99	改正住民基本台帳法成立	2000	IT 基本法成立
	男女共同参画社会基本法施行		
2000	介護保険制度スタート	03	医療費個人負担 3 割に引き上げ
	育児・介護休業法改正公布（'02 施行）		
03	少子化社会対策基本法公布・施行		
	次世代育成支援対策推進法公布（'05 施行）	07	「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」「仕事と生活の調和推進のための行動指針」（内閣府）
04	年金改革関連法成立	08	リーマンショックによる世界的不況
	育児・介護休業法改正公布（'05 施行）		
06	改正男女雇用機会均等法成立（'07 施行）		
07	改正パートタイム労働法公布（'08 施行）		
		09	育児・介護休業法改正公布（'09'10 施行）
09	育児・介護休業法改正公布（'09'10 施行）	12	改正高年齢者雇用安定法制定（'13 施行）
12	改正高年齢者雇用安定法制定（'13 施行）	13	改正障害者雇用促進法成立（'16 施行）
13	改正障害者雇用促進法成立（'16 施行）	15	一億総活躍社会宣言（第3次安倍晋三改造内閣）
15	女性活躍社会推進法成立（時限立法、'16 施行）		

筆者作成

このように法律が整備されたことによって労働環境は変化した。それは、労働者を保護する「労働基準法」(‘47年)、「失業対策法」(‘63年)、「家内労働法⁶⁾」(‘70年)、「労働者派遣法」(‘85年)、「パートタイム労働法」(‘93年)等の制定と並行して、女性労働者が将来に向けて活躍できるように「勤労婦人福祉法」(‘72年)、「育児休業法」(‘75年)、「男女雇用機会均等法」(‘85年)、「育児・介護休業法」(‘95)が制定された。その後、これらは改正を繰り返しながら、女性労働者がライフイベントを越えて働き続けられるように整えられている。

育児休業制度は、働く女性が結婚や出産後も継続して働くことができることを目的として、国連総会の影響から’72年に勤労婦人福祉法のなかに企業の努力義務として設けられたが、女性の社会進出が進んでも結婚を機に会社を退職する女性が多かった⁷⁾。この状況の中、’75年に女性だけが育児休業を取得できる育児休業法が成立し、その後、’92年には女性だけでなく男性も育児休業⁸⁾の取得ができるように育児休業法が改められた。しかし、この頃、育児休業制度は女性だけの制度だと思っていた人は多かった。’95年の育児休業法の改正で、女性が働きやすい労働環境への理解や認識が深まったことから、育児休業制度を利用する女性は約8割となった。しかし、日本では女性が専業主婦で育児をしている場合は、男性が育児休業を取得する必要はないといった考え方がまだ根強く残っており、男性が育児休業制度を利用する割合は非常に少ないことを本稿末に提示した資料が示している。

男性と若者を中心とする企業文化の中で働く女性労働者が直面する出産等のライフイベントによるキャリア中断などにより、キャリア形成や評価において女性が不利にならないために、厚生労働省は「ファミリー・フレンドリー企業⁹⁾」や「均等推進企業¹⁰⁾」を表彰するなどして、すべての労働者にWLBを理解させるための啓蒙活動を展開している。

高齢者の雇用の安定については、’71年に「中高年齢者等の雇用の促進に関する特別措置法」

6) 家内労働とは、自宅などを作業場として、製造・加工業者や問屋などの業者(委託者)から物品(原材料等)の提供を受けて、一人または同居の親族等(家内労働者)で、その物品の製造や加工をする労働に従事して工賃を受けることをいう。この職務形態は内職と呼ばれた。

7) 女性の雇用について、1960年代、結婚退職制や女子若年(30歳)定年制が設けられていたことから、その影響は長期に及んだ。

8) 育児休業は、法律に基づいて取得することのできる休業制度であり、様々な権利が保護されており、収入減を補う給付制度もあり、育児休業基本給付金と育児休業者職場復帰給付金の支給を受けることができる。一方、育児休暇は、育児のために休暇を取得することであり、法律の適用外のため権利の保障や給付制度などはない。育児休業期間中、給与(俸給及び諸手当)は支給されないことが多い。

9) 仕事と育児・介護とが両立できるような様々な制度を持ち、多様でかつ柔軟な働き方を労働者が選択できるような取り組みを行う企業。その要件として、「法を上回る基準の育児・介護休業制度を規定しており、かつ、実際に利用されていること」「仕事と家庭のバランスに配慮した柔軟な働き方ができる制度をもっており、かつ、実際に利用されていること」「仕事と家庭の両立を可能にするその他の制度を規定しており、かつ、実際に利用されていること」「仕事と家庭との両立がしやすい企業文化をもってしていること」とされている。

10) 女性労働者の能力発揮を促進するための積極的な取り組み(ポジティブ・アクション)を推進している企業。

を制定し、その後、60歳定年制を盛り込んだ「高齢者雇用安定法」によって義務化とし、現在では労働者が希望すれば65歳までの雇用を保障することとされている。

今後、労働者を取り巻く労働環境の変化や就業ニーズ等の多様化は、より進展すると考えられるため、そのニーズ等に対応できるWLBに配慮した制度を整える必要が求められている。

4. ワーク・ライフ・バランスとは

現在は、深刻な少子高齢化、長時間労働の解消、仕事の質の変化、労働環境の変化、女性の活躍推進等に対応するために、働き方を労働観から大きく変える必要に迫られており、政府も働き方改革を促している。そして、現在は高度経済成長期のように男性が会社等の組織で働き、女性が家庭を守るという、ワークは男性、ライフは女性という性役割分業していた時代とは異なり、男性も女性も生活である家事・育児・介護を担いながら、さまざまな競争が熾烈になり生産性が求められる労働環境の中で働かなければならない。

そこで、私生活を充実させることによって仕事の幅が広がり、仕事がうまくいくことによって私生活も充実するという「WLB－仕事と生活の調和」を整え、生活の質を高める必要に迫られている。これは「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、家庭や地域生活においても、子育て期・中高年期といった人生の各段階に多様な生き方が選択・実現することにより、豊かな生活ができるよう、社会全体で仕事と生活の双方の調和を実現していくこと」であり、育児、介護、自己啓発、地域活動等にも取り組める時間を確保することでもある。

しかし、企業は労働者の生活のためだけに存続しているのではなく、本来の目的を達成する必要があり、その達成のために市場に提供する製品やサービスの質を向上させて顧客満足度を高め、業績を上げなければならない。多様な顧客に柔軟に対応すればするほど、労働者の負荷が増えることが見込まれる。この相反する課題を解決するために、労働者にはより高いモチベーションを持って、より効果的に働くことができるインセンティブが必要となる。

WLB環境を整え、多様な方法で生産性を上げるために特長的な制度を設けている企業の一部を挙げたものが図表3である。WLBは企業の福利厚生などの制度が活用しやすく、労働者が働きやすい企業文化があることを前提に、その上にWLBを支える制度が導入・実施されることによって保たれる。単純に考えれば、現在の企業では、労働者の約4割が非正規雇用となっていることから、突発的な業務のための残業や繁忙期の業務等は6割の正規雇用労働者で担当することとなる。さらに、育児・介護休業や短時間勤務制度を活用している労働者がいる場合、その業務はそれ以外の労働者が担当して対処することも必要となる。

育児や介護のために休業していたり、短時間勤務をしていたりする労働者がいる場合には、その労働者を支える側の労働者のWLBは実践されにくくなると考えられるため、育児等に取り組んでいる労働者をサポートしている労働者のモチベーションが下がらない施策も必要である。生活上の課題が解消されるだけでなく、自己実現を望む労働者にはそのためのWLBが実現できることが求められる。育児のための短時間勤務制度は浸透しつつあるが、「日本再興戦略」に挙げられている「未来を支える人材力強化」の一つとなり得る施策として、短時間勤務等の

図表3 ワーク・ライフ・バランスを支える制度の実施状況（●：育児中社員、利用可能制度）

諸 制 度	資 生 堂	バンダイナムコ ホールディングス	高 島 屋	サントリー ホールディングス	キ リ ホールディングス	ベ ネ ッ セ ホールディングス
フレックスタイム制度	○	月ごと、○小6修了まで	－	○	○	○●コアなし
在宅勤務制度	×	子会社（節電）	ワークシェアリング*	○テレワーク	○	○2009年～
裁量労働制度	○（研究）	○	－	○	研究開発業務	○
変形労働時間制	×	－	－	－	－	－
育児休業	1子3年	2年	子が3歳まで	3年	2年	1歳後、4月9月
配偶者の出産休暇	5日（有給）	5日（有給）	1日（当日）	3日（有給）	×	
育児・介護短時間勤務制度（2時間以内）	●	●	●	●	●（5分割可）	●
育児・介護短時間勤務制度（2時間超）	－	－	－	－	5、6、7hから選択	●
育児・介護以外の短時間勤務（2時間以内）	×	－	－	－	病気からの復職者	－
看護休暇	法定（有給）	法定	15日	法定（有給）	10日*	法定
介護休暇	法定（有給）	法定○	15日	法定（有給）	10日*	法定
介護休業	1回1年、 通算3年（積立可）	120日	1年	2年 半日有給	1年	1年
有給休暇	半日単位	半日単位	2007年より	時間単位	半日単位	半日単位
ボランティア休暇	3日／年（業務）	×	○リザーブ休暇可	○	○	○
保育施設・手当	事業所内託児所	託児事業者導入	育児サービス費	ベビーシッター、○	育児サービス費用補填○	事業所内託児所
リフレッシュ休暇制度	有給	－	－	－	－	ベネッセ休暇
契約社員等制度	○	○	○	○	－	－
正社員転換制度	○、職務転換可	－	優先採用制度	契約→正社員登用制度	－	－
再雇用制度	○	×	○	○	－	○
資格取得奨励制度	奨励金支給	奨励金支給	取得奨励制度	取得推奨制度	自己啓発支援制度	取得奨励制度
社内公募制度	年1回	年2回	オープンエントリー制	○	年2回	○
FA制度	年1回	○	○自己申告	－	－	青紙制度
キャリアアップ支援制度	○	○	○商いを含む	○	○	○
残業時間（時間／月）	201	30	4.3	22.2	21.0	400
その他特長	・イクメンプロ ジェクト ・カンガルー タッフ ・配偶者同行	・第三子出産祝 金200万円 ・アニバーサリー お祝制度	・スクールのイベ ント休暇 ・リザーブ休暇 ・お帰りのない休暇 ※シェアードアド バンスコース (35～56歳選択可)	・ジョブリターン 制 ・サポーターブック ・キッズサポート 休暇 ・サテライトオ フィス	※ファミリーサ ポーター ・社会保険料免 除制度有 ・WLBサポーター 制度	・サテライトオ フィス ・カフェテリア プラン ・育児復帰支援

『CSR企業総覧2016』より作成。

図表3 ワーク・ライフ・バランスを支える制度の実施状況 (●: 育児中社員、利用可能制度)

諸制度	りホールディングス	そなホールディングス	三井住友トラストホールディングス	三井住友ファイナンシャルグループ	みずファイナンシャルグループ	SCSK	ネットワンシステムズ
フレックスタイム制度	○時差出勤有	×	試験的に導入	○	○	●	○
在宅勤務制度	○	○	○	○	モバイルワーク可	月8回まで	○(半日, 1日単位)
変形労働時間制	○	○	時差出勤職種による	○	○	○	○(専門職)
育児休業(最長)	2年1ヵ月	○	2年	2年	2年	3年	2年
配偶者の出産休暇	5日	○	○	1日	5日	3日	2日
育児・介護短時間勤務制度(2時間以内)	●	○	●	●小6迄, ○	●小3迄, 1.5h	●小学校卒業迄 介護4時間	●
育児・介護短時間勤務制度(2時間超)	○	○	○	○	○	○	4.5h or 週3日
育児・介護以外の短時間勤務(2時間以内)	×	○	○	○	○	○	○
看護休暇	法定	法定	法定	1人10日, 小6迄	5日(有給)	法定, 両立支援	1人5日(有給)
介護休暇	法定	法定	法定	法定(有給)	5日(有給)	年1人10日	1人5日
介護休業	1年	1年	1年	1年	24営業日	365日	1年
有給休暇	半日単位	半日単位	半日単位	半日単位	半日単位	積立可	半日単位
ボランティア休暇	○	○	×	○	○	○	○
保育施設・手当	託児所併設等	○	休日振替出勤制度	小6迄, 5万円支給	施設、補助金	事業所内託児所	○
その他休暇制度	○	○	○	○	○	○	○
契約社員等制度	パートナー社員	○	○	○	○	○	○
正社員転換制度	○	○	○	○	○	○	○
再雇用制度	○復職支援	○	○	○	○	○	×
資格取得奨励制度	奨励金支給等	○資格指定	○受講料補助	○受講料補助	取得奨励制度	取得奨励制度	取得奨励制度
社内公募制度	○	年2回	○	○	○	○	○
FA制度	○	○	○	ジョブエントリ	○	○	○
キャリアアップ支援制度	○	○	○	○職種転換制度	○	○	○
残業時間(時間/月)	30.3	○	○	○	○	18.3	○
その他の特長	・育児・介護期間中の職種間転換可 ・スマート社員制度 ・育児両立支援制度 度復職支援プログラム の充実 ・国内外留学制度	・休業中従業員への情報提供 ・休日振替出勤	・多様な短時間勤務制 ・短期育児休業制(10日) ・国内外留学	・両立支援セミナー ・育児・介護時差出勤制度 ・隔地間異動制度 ・出産育児支援手引き ・介護コンシェルジュ	・職場復帰支援プログラム ・始業・就業時刻の繰上等 ・家庭両立目的の時差勤務制度 ・シフト勤務制度 ・時短週毎の選択可 ・改善提案制度 ・表彰制度		

『CSR企業総覧2016』より作成。

活用は、図表3に示したようにまだ実施されていない。本稿で紹介したWLBに配慮している企業でさえ、本稿末に挙げているとおり、現在の年次有給休暇も完全に消化されていない¹¹⁾。年次有給休暇が消化できていなかったり、割増賃金の伴う残業をしなければならない場合は、過剰に仕事を担当していることが予想される。その場合は、多少の困難が伴ったとしても仕事の棚卸しを行い、仕事を権限とともに他者に委譲する必要がある。これは、ある意味においてワークシェアリング¹²⁾といえる。

5. ワーク・ライフ・バランスを支える制度

業務を分割することによりWLBを支える特長的な制度について、概観・検証すると次のとおりである。

(1) 育児・介護に対する支援制度について

図表3は、WLB施策として特長的な制度を設けている企業例を示したものである。ここに挙げた企業において、育児休業¹³⁾は、子が1歳未満で保育園に入所を希望しながらも入所できなかった場合などのために最長2年を設定している企業は珍しくない。それは、保育所の募集は4月であることが一般的であり、その時期を逃してしまうと子どもを預けることが困難となり、休業期間内に保育所が見つからない場合は退職せざるを得なくなるため、このような事態に対応している。

上記の施策による効果として、本稿末の資料に示したように、離職者数と育児休業者との比較からみても前者が非常に少ないため、育児休業を終えた後も継続勤務していることが示唆されている。しかし、雇用形態によっては出産退職する女性は少なくないことが厚生労働省の調査に示されている¹⁴⁾。

介護休業については、取得している労働者の数は育児休業者数と比べて極端に少ない。これは93日と限られた期間をこれからどれだけ続くかわからない介護期間に割り当てることが難しいことを示唆していると考えられる。また、現在の共働き世代に介護が必要となる親族などがまだ少なく、現在、介護が必要な世代は専業主婦の妻が介護をしている等の理由から介護の実態が企業の数字として表面化していないと考えられる。今後、現在、育児休業を取得している労働者が子どもに手がかからなくなる頃に親族の介護の必要が生じたときに、育児休業を取得

11) 病欠等に備えて、有給休暇を取っておく企業文化が残っている企業も少なくない。

12) ワークシェアリングは2000年頃に不況のために失業者を出さない対策として、企業で実施が検討された。その類型として雇用維持型（緊急避難型）、雇用維持型（中高年対応型）、雇用創出型、多様就業型が挙げられるが、雇用創出型は国の政策として実施されるものである。

13) 労働者は、その養育する1歳に満たない子について、その事業主に申し出ることにより、育児休業をすることができるとされている。

14) 厚生労働省「就業形態別にみた出産前後の妻の就業継続割合及び育児休業を利用した就業継続割合」『平成23年 働く女性の実情』2011年

したように介護休業を取得することが予想される。将来、育児休業者と介護休業者が多数生じることを想定して今から備えなければならない。

育児・介護休業者がいる場合、一時的に不足する労働力をカバーすることが必要となる。大企業の場合は、その労働者数を経験的に推し測り、新規学卒者や正社員転換制度によって正規雇用労働者等を計画的に採用し、人事異動に入れ込んでいくことが可能である。しかし、多くの企業では、労働者に育児休業者等が生じたときに担当している職務の棚卸しに取り組み、部署内で仕事を分散させたり、一時的に人員を他課から異動させたり、派遣労働者等の非正規雇用労働者を活用し、不可欠な業務を後任者に引き継ぐことになる。その引継ぎは準備期間を経て必要な仕事を整理し、分割して誰かに引き継ぐことになるため、一種のワークシェアリングといえる。これは仕事の見直しとして活用する機会ともなるが、介護休業への対応は予測できない場合が少なくないことから普段の備えが必要となる。

以上のような育児・介護を行っている労働者が支援を活用している場合、通常勤務労働者へのWLBへの配慮も重要課題であるといえる。

(2) 短時間勤務制度について

労働者が子どもの育児のために取得が認められている育児休業を終えて職場に戻り、子どもが3歳になるまで取得が認められている短時間勤務制度を活用することは一般的になっている。図表4のとおり、短時間勤務は多様な場合に活用できることが基本として考えられているが、現在、多くの企業で短時間勤務が実施されているのは、図表3で示したように育児・介護のための短時間勤務に限定されているようである。子が3歳になるまで残業等することなく、短時間勤務制度等が活用できるようになったことで、保育所の送り迎えなどが可能になっている。企業によっては、努力義務となっている3歳から小学校就学開始時期までも所定労働時間の短縮等が適用されている。このため、正規雇用労働者が就業を継続する割合が増加している

図表4 短時間正社員のタイプ

種 別	状 況	具 体 例
タイプⅠ (一時的)	正社員が一時的に短時間勤務をする場合	・ 妊娠・出産後育児のため、育児短時間勤務制度を利用する1日6時間勤務 ・ 病気で休職後、職場に慣れるため、1日4時間勤務 ・ 夜間、大学などに通うため、一定期間のみ、1日7時間勤務
タイプⅡ (恒常的)	正社員が恒常的、または期間を定めて短時間勤務をする場合 短時間勤務正社員として入社する場合	・ 高齢者が仕事を継続するため、1日5時間勤務 ・ 地域活動のため、1日6時間勤務 ・ 生活上の何かと両立するため、週4日勤務
タイプⅢ (恒常的)	非正規雇用労働者等が、短時間勤務のまま、正社員として勤務をする場合	・ パートタイマーで入社後、正社員転換制度等により、週所定労働時間30時間のまま正社員として勤務

厚生労働省「短時間正社員制度 導入マニュアル」より作成。

ことが厚生労働省の調査に示されている¹⁵⁾。

この短時間勤務制度を利用すると、6時間勤務となり、非正規雇用労働者のパートタイマー労働者と同じ状態となる場合もある。制度を活用していても通常勤務の従業員に劣らない成果を出す労働者がいる一方、育児休業に伴うブランクや短時間勤務が影響し、休業前のような戦力となることが難しい労働者のうち、非正規雇用のパートタイマー労働者と同じ意識となる労働者もいることから短時間勤務者の成果は二極に分かれているようである。

短時間勤務者の意識を高める対策として、他社に先駆けて育児休業や短時間勤務等を導入してきたことで実績のある、女性労働者のWLBに優しい資生堂が育児中の女性も戦力となるように、短時間勤務者にもフルタイム社員と同じ、土・日・祝日の勤務や20時までの遅番勤務を導入するとともに、1日の接客数をノルマとして課すという方針を打ち出している。この方針転換についてはメディア¹⁶⁾等で多く紹介された。

この例が示すように、短時間勤務制度の利用者が増加することにより機会損失が生じて業績にも影響を及ぼす場合があったり、制度を利用する労働者とそれを支える労働者の間の不公平感によってモチベーションが下がることへの対処といえる。また、労働者間の不公平を訴えることはハラスメントと扱われることが危惧されるため、表立った問題になりにくいことへの配慮も必要である。

さらに、図表4のタイプⅢは、2013年施行の改正労働契約法¹⁷⁾において定められている非正規雇用労働者等が希望すれば無期雇用となる場合である。この無期雇用となる非正規雇用労働者を短時間勤務の正規雇用労働者にするとしている企業も少なくない。こうして多様な勤務形態の労働者が増加することになる。

そこで、このWLBを支える制度は、現在のように育児・介護休業法に該当する労働者だけが対象になるのではなく、支える側にいる労働者を含むすべての労働者のWLBが保障される必要がある。正規雇用労働者が短時間勤務制度を活用する際には、担当していた仕事の一部を誰かに任せることになるため、一種のワークシェアリングの実施といえる。

15) 厚生労働省「就業形態別にみた出産前後の妻の就業継続割合及び育児休業を利用した就業継続割合」『平成23年 働く女性の実情』2011年

16) 朝日新聞「働き方見直し 前進？後退？ 資生堂 育児中の美容部員、時短でも遅番」2015年12月7日、日本経済新聞「成長へのやさしさの次に挑む」2016年1月28日
短時間勤務の女性労働者が増えすぎたため、売り場で必要な数の美容部員が配置できなかったことで機会損失が生じたことから、方針転換したことがマスメディア（NHK総合テレビ「“資生堂ショック”改革のねらいとは」『NHKニュース おはよう日本』（2015年11月9日放送）等）でも紹介された。

17) '18年4月以降に、5年を超えて働く契約社員が希望すれば無期雇用とするよう企業に義務付けている。

(3) 在宅勤務制度等について

フレックスタイム制や裁量労働制¹⁸⁾の導入推進等が政府の働き方改革¹⁹⁾としても挙げられている。みなし労働である裁量労働制を導入する企業数は増加傾向にあるが、在宅勤務は情報流出のリスクや労働者間のコミュニケーションの欠如、職務遂行状況が管理しにくいこと等が導入の障害となっている。情報通信技術が普及して高度化したことにより、場所や時間に左右されずに働くことができる要件が整い、在宅勤務としてテレワークが活用できる業務が増えてきている。在宅勤務を導入する場合に、まず管理層が在宅勤務を体験し、在宅勤務に対する理解を深めたうえで、申請・許可した労働者を対象として導入が進められているようである。情報通信技術をサービスとして提供する企業²⁰⁾においては在宅勤務や裁量労働等を導入することによって、場所を選ばない働き方を全社員に認めたり、テレビ会議システムなどを積極的に導入している。

現在、業務遂行において情報通信技術を全く活用しない業務はないことから、この環境を在宅勤務に活用すると良い。テレワーク環境を想定して事務所内のフリーアドレス環境を整え、情報漏えいに対するリスクに備えるとともに、オフィス以外の場所でも端末機器からデータ管理部署に接続することによって業務が行える環境を整えることができれば、在宅勤務も容易になる。

このようにして情報通信技術システムを効果的に活用できるように環境を整えることによって働き方が広がる業務は、時間、空間にとらわれず、オフィスから自宅やサテライトオフィス、その他の場所での職務遂行が可能になる。好事例として、ネットワンシステムズが実施しているモバイルワーク²¹⁾等が挙げられる。ただし、在宅勤務等をみなし労働時間制とする場合には、長時間労働とならない対策が不可欠であり、勤務間インターバル規制²²⁾などに準ずる措置が必要であると考えられる。

18) 専門業務型裁量労働制は、労働基準法38条の3第1項に定められている業務の性質上その遂行方法を労働者の大幅な裁量に委ねる必要性があり、業務遂行の手段および時間配分に対して具体的指示をすることが困難な一定の専門的業務に適用。企画業務型裁量労働制は、企業の中核部門で企画立案などの業務を自律的に行っているホワイトカラー労働者について、みなし制による労働時間の計算を認めるものに適用。

19) 「日本再興戦略」

20) Googleが2015年6月17～18日に「働き方のこれから」をテーマとして開催した『Atmosphere Tokyo 2015』内での「柔軟で効率の良い "未来の働き方" のヒント」、ネットワンシステムズ『働き方革命の教科書』日経BP社、2016年等多数。

21) ネットワンシステムズ『働き方革命の教科書』日経BP社、2016年

Googleやネットワンシステムズが実施しているモバイルワークが例として挙げられる。

22) 時間外労働などを含む1日の勤務終了時から翌日の始業時まで、一定時間のインターバルを保障することにより従業員の休息時間を確保しようとする制度である。1日の拘束時間は13時間を上限とし、結果として1日当たりの労働時間を制限することができる。恒常的な長時間勤務等の改善を目指す業界等にWLB推進の具体策として注目されている。

また、ライフイベントを迎える労働者に対応するだけでなく、災害等で職場に出社できない場合に備えて、在宅勤務が活用できるように準備しておくことは働き方改革として必要であることも併記しておきたい。

(4) 正社員転換制度について

雇用形態が多様化している昨今、雇用形態の異なる労働者と協働する職場が増えている。パート労働法第12条では、事業主はパートタイマー労働者が正社員になることができる機会を与えるようにしなければならないことが規定されている。その方法の一つとして正社員転換制度がある。正社員転換制度とは、一定の要件を満たしているパートタイマー労働者が正社員になるための試験等を行い、試験に合格した場合に雇用形態を正規雇用に転換するという制度である。正社員転換制度を導入する場合は、パートタイマー労働者にもわかるように就業規則の中に正社員転換制度のことを記載してルール化しておく必要がある。

りそな銀行では、非正規雇用のパートタイマー労働者はパートナー社員として、正規雇用労働者と同等の業務を遂行し、同じ評価制度、同じ時給単価で処遇している。さらに勤務時間や業務範囲を限定して働く正規雇用社員（スマート社員）の制度²³⁾ が設けられ、ライフイベントに柔軟に対応することが可能になっている。加えて、より柔軟な働き方ができるように、2016年4月から「社員・スマート社員間転換制度」「社員（スマート社員）・パートナー社員間転換制度」も併せて開始されている。正社員でありながら勤務時間や業務範囲を制限できるスマート社員と、パートナー社員の切り換えが必要に応じてできる制度となっている。本制度を活用すれば、育児や介護というライフイベントに柔軟に対応することができる。この転換・再転換については、前々月の15日までに「職種間転換制度申請書」に証明書²⁴⁾ を添えて提出し、雇用形態に応じた手続きが認められれば、対象期間中、業務内容を調整して就業を継続することができる。ただし、社員やスマート社員がパートナー社員となる場合には、正規雇用でなくなるため注意が必要とされている。

(5) 同一労働・同一賃金について

従来、一般的に正規雇用労働者と非正規雇用労働者の賃金体系は大きく異なっている。同じ業務を担当しながら、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間に賃金格差²⁵⁾ のあることが問

23) 育児・介護の事情により、勤務時間の負担軽減が必要な場合は、一定の要件を満たすことによって、勤務時間限定社員のスマート社員に転換できる。

24) 育児の場合は、出産を証明する資料、介護の場合は介護状態について記載された証明書等

25) 企業が正規雇用労働者と非正規雇用労働者との間に賃金差を設けるのは、派遣労働者は特に定めがなく、パートタイムなどの有期雇用は「業務の内容」「責任の程度」「配置の変更の範囲」などを考慮するとしている。

図表 5 平成27年、年齢階級、性別、雇用形態別賃金

(単位：千円)

年齢階級	男 女 計		男 性		女 性	
	正社員・ 正職員	正社員・ 正職員以外	正社員・ 正職員	正社員・ 正職員以外	正社員・ 正職員	正社員・ 正職員以外
年 齢 計	321.1	205.1	348.3	229.1	259.3	181.0
20～24歳	204.9	173.4	208.1	179.0	201.2	168.8
25～29	240.6	192.4	247.8	202.6	229.1	183.5
30～34	276.9	200.6	289.0	214.2	250.0	188.3
35～39	309.7	204.8	327.6	227.6	263.7	188.3
40～44	345.0	201.7	367.9	230.1	283.7	184.1
45～49	381.9	204.0	416.0	243.5	291.9	181.7
50～54	402.9	202.1	443.4	238.8	294.4	180.9
55～59	392.2	206.9	428.8	245.5	285.1	176.7
60～64	312.4	226.8	330.9	245.8	261.5	176.5
65～69	287.6	212.7	294.8	226.8	266.4	175.0

出典：「平成27年賃金構造基本統計調査」厚生労働省

題となっている。政府も介入して²⁶⁾ 非正規雇用の処遇を改善するため、仕事の習熟度や技能を賃金に反映させるように法改正する方向にあり、パートタイム労働法、労働契約法の改正とともに、派遣社員の待遇に関しても新しく法律が設けられることが見込まれている。正規雇用労働者が非正規雇用労働者と分かち合った仕事内容が全く同じである場合には、「同一労働・同一賃金」を検討する必要があるが生じる。

雇用形態別の賃金は、図表5のとおりである。「正社員・正職員」と「正社員・正職員以外」の賃金を比較した場合、すべての年齢層において、「正社員・正職員」の給与額が高く、「正社員・正職員以外」の賃金は年齢による差が小さい。非正規雇用労働者は習熟度や技能、勤続年数という要素を賃金に反映させることは非常に少ないため、賃金体系が年功制となっている正規雇用労働者とは、年齢が高くなるにしたがって賃金差が広がる傾向にある。

多様な雇用形態の労働者が一つの職場で働いており、正規雇用労働者の仕事の一部を正規雇用労働者以外の労働者が担当している場合は、職務の内容に応じて同一賃金・同一労働を検討する必要がある生じる。しかし、資生堂の「カンガルー制度²⁷⁾」のカンガルースタッフのように、ビューティーコンサルタント（以下、BCとする）の短時間勤務をサポートするために、BCが行う業務のうちの一部の店頭の接客業務だけを担当する場合は、正規雇用のBCとカンガルースタッフの業務では同一労働とはならない。

「同一労働・同一賃金」モデルの一つとして挙げられるのが、りそな銀行の賃金制度である。

26) 安倍晋三首相は、2016年1月26日の衆院本会議において、「一億総活躍社会の実現に向けて、非正規雇用で働く人の均等待遇を確保する取り組みを強化し、今後、同一労働・同一賃金の実現に踏み込む」と表明した。

27) 資生堂では、育児のための短時間勤務制度を設けている。この制度を利用して、夕方早めに帰るBCの代わりにカンガルースタッフが店頭で接客業務に当たる。このカンガルースタッフは研修を1か月受けてから店頭に配属される。

りそな銀行では、時間や業務を制限して働く正規雇用の「スマート社員」や、時間を限定して働く非正規雇用の「パートナー社員²⁸⁾」が、正規雇用労働者と同じ職務内容を担当している場合は、同一労働である部分については同一賃金とされている。「役割等級（役割の違いによる区分）」を横軸とし、「職務グレード」を縦軸に14グレードとして一覧にまとめられた職務等級制度により評価基準を定め、同一労働は同一の職務給とされている。正規雇用労働者と非正規雇用労働者の職務給は同じであるが、正規雇用であるから担っている役割等に対する貢献は職務給とは別に評価されることになる。日々の業務を雇用形態の異なる労働者と分割して担当していることから、ある意味においてワークシェアリングといえることができる。

6. 考察

本稿において、WLBの実現のために実施されている制度の現状について概観するとともに実例を確認した。この半世紀の間に労働環境は大きく変化したことに伴って労働者の働き方は多様化している。現在の労働者が求めるWLBを整備するためには、女性のライフイベントへの対応や家族の介護をする労働者等への理解を深めても、労働者のモチベーションを高めながら働けるしくみや企業文化がなければ多様な人材が活躍することはできない。

長時間労働を無くし、働き過ぎを防止するとともに、育児や介護等と仕事が両立できる労働環境を整えるために、政府も働き方改革を後押ししている。育児に関しては、政府が特に力を入れていることもあり、現在、制度を活用してWLBを考えながら仕事に取り組むことのできる環境が整いつつある。しかし、WLBを支える制度を活用して国民一人ひとりが活躍できる職業人生を送ろうとする場合、育児や介護のための施策だけではすべての労働者のWLBに対応できたことにはならない。

WLB憲章では「誰も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一方で、子育て・介護の時間や、家庭、地域、自己啓発等にかかる個人の時間を持てる健康で豊かな生活ができるよう（略）」とある。育児などによる制約を受ける労働者を常に支えている立場の労働者の自己啓発等につけられる時間は、育児・介護に時間を取る労働者のように自由に取れる環境にはない。生活上の課題解決をして安定した労働者人生を送ることは、二要因理論²⁹⁾でいえば衛生要因への対応といえる。衛生要因への対応が欠如すると不満に結びつくが、モチベーションが上がるには至らない。しかし、自己実現に向かって努力したり、労働者自身がめざす仕事で承認される等の動機づけ要因となる欲求が満たされるとやる気をもって積極的に活躍することができる。

そのために、育児や介護への支援を求める多様なニーズに対応できる制度を整えた後、労働者一人ひとりがめざすキャリアの準備等のための時間も確保できる就業ニーズに対応したイン

28) 育児・介護等の個人的事情により、正社員からスマート社員（業務限定社員）、パートナー社員（パートタイマー）に転換できるとともに、パートナー社員も転換のための試験に合格すればスマート社員に登用される。

29) Frederick Herzberg（アメリカの臨床心理学者、1923年 - 2000年）が提唱した、職務満足にかかわる要因（動機付け要因）、と職務不満足にかかわる要因（衛生要因）は別のものであるという理論。

センティブとなるフリンジ・ベネフィットが得られる仕組みが必要である。生活に支障なく働くことができるだけでは、WLBが実現できているとはいえない。真のやる気を引き出すために成長意欲を満たすためのキャリア開発を行い、個々の労働者の能力を活かすことができるキャリアを獲得し、仕事そのものにやり甲斐を見出せることが必要である。そのために労働者の価値観に応じたインセンティブとなりうる柔軟な制度を設けてモチベーションを高めることができればより高いパフォーマンスを引き出し、自ずと労働生産性は向上することになると考えられる。

労働者が成果を出すことができる働き方の基本は労働時間と生活時間の配分を労働者自身が決定できることであるといえる。現在、WLBを実現、促進させるための短時間勤務制度等は、まだ育児休業者による活用に止まっている。しかし、現在、育児休業制度を活用している共働き夫婦の両親が介護を必要とする年齢になるとき、介護休業を利用する労働者が急増することが見込まれる。こうした育児・介護等の生活課題を抱えている労働者だけでなく、変化する職務内容に対応したり、目標とするキャリアを得るために能力開発をしたり、社会貢献に取り組むことができる時間等も確保できてこそWLB支援をすべての労働者が享受できるのである。労働者のライフステージに応じて、時間管理を労働者自らがを行い、あらゆる経験を業務に生かすことのできる労働環境の充実が、今求められている。

しかし、企業はWLBを実現することが本来の目的ではない。商品・サービスを提供することによって社会的責任や社会貢献を果たし、成果を出して業績を上げるために労働者満足度を上げる支援策を整えようとしている。しかし、労働者の幸せなくして生産性の向上はあり得ない。政府等が推進する働き方改革の合理性のみに着目すると、企業の生産性向上の追求が優先することが危惧される。そこで、企業個々の事情を鑑みながら、労働者が真に必要なとするWLBに関する支援策をあらゆる労働者を対象として構築していく必要がある。

本稿では、大企業のWLBについて、現在、充実している施策が育児に偏重する傾向にあることを検証し、その課題を明らかにすることを試みた。今後は、介護等への対応がどのようなされるのか等、多様な労働者のライフステージごとに求められるWLB支援策について明らかにしていきたい。

謝 辞

本稿は、各企業の皆様のご協力により、まとめることができました。心より謝辞を申し上げます。

【参考文献】

- 厚生労働省「ワークシェアリングに関する調査研究報告書」2001年
- 厚生労働省『短時間正社員制度 導入マニュアル』2013年
- 厚生労働省「平成27年度賃金構造基本統計調査」2016年
- 佐藤博樹、武石美恵子「ワーク・ライフ・バランス支援の課題」東京大学出版会、2014年
- 新・日本の経営システム等研究プロジェクト『新時代の「日本的経営」：挑戦すべき方向とその具体策』日本経営者団体連盟、1995年
- 武石恵美子『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える』ミネルヴァ書房、2012年

- 竹信三恵子『ワークシェアリングの実像』岩波書籍、2002年
- 東洋経済新報社『Data Bank SERIES③ CSR企業総覧2016年版』2015年
- ネットシステムズ『働き方革命の教科書』日経BP社、2016年
- 内閣官房 日本経済再生総合事務局「『日本再興戦略』改訂2015－未来への投資・生産性革命－」2015年
- 内閣官房 日本経済再生総合事務局「『日本再興戦略』改訂2015－これまでの成果と新たな改革－」2016年
- 内閣府 男女共同参画局 仕事と生活の調和推進室「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査報告」
2014年
- 内閣府 仕事と生活の調和推進室「仕事と生活の調和推進のための啓発のあり方に関する調査研究報告書」
2015年
- 日経情報ストラテジー『ワークスタイル変革最前線』日経BP社、2015年
- 日本生産性本部「OECD 加盟諸国の国民 1 人当たり GDP と労働生産性」『日本の生産性の動向2015年版』
生産性研究レポートNo.029、p.28
- ネットワンシステムズ『働き方革命の教科書』日経BP社、2016年
- 樋口美雄編著『日本型ワークシェアリングの実践』生産性出版、2002年
- りそな銀行「次世代育成支援ガイドブック」2015年10月改訂版
- 労働政策研究・研修機構編「ワーク・ライフ・バランスの焦点」労働政策研究・研修機構、2012年

(資料) ワーク・ライフ・バランス施策対象者数

No.	企業名	人材活用		従業員		産児休暇	育児休業	産休取得者(人)			育休取得者(人)			育児休業復職率(%)		
				13年度	14年度			12年度	13年度	14年度	12年度	13年度	14年度	12年度	13年度	14年度
1	資生堂	AAA	男性 女性 臨時雇用	1,779 1,698 1,763	1,698 1,899 1,675	産前6週(有給) 産後6~8 産後補立	一子3年 通算5年	104	113	105	7	162	173	0	100	100.0
2	バンダイナムコ ホールディングス	AA	男性 女性 臨時雇用	1,861 580 6,695	1,893 634 7,328	無給	2年	46	74	67	12	93	60	8	79.0	95.2
3	高島屋	AAA	男性 女性 臨時雇用	2,383 2,728 5,660	2,239 2,694 5,441	産前8週 産後8週 無給	3年	95	150	110	24	101	147	35	98.6	100.0
4	サントリー ホールディングス	AAA	男性 女性 臨時雇用	3,702 1,063 —	3,746 1,105 —	産前6産後8 健保2/3給付	3年 まで	62	61	48	11	103	129	54	98.0	95.5
5	キリン ホールディングス	AAA	男性 女性 臨時雇用	1,790 482 0	5,759 1,976 —	産前6産後8 1日割100%	2年	37	28	65	31	71	41	17	99.3	—
6	ベネッセ ホールディングス	AA	男性 女性 臨時雇用	1,297 1,562 450	1,233 1,426 240	子1歳直近 4・9月14日 健保2/3給付	子1歳直近 4・9月14日	98	90	90	5	99	111	10	—	—
7	りそな ホールディングス	AAA	男性 女性 臨時雇用	5,439 3,927 5,675	5,343 3,922 5,381	全額支給	2年1ヵ月	225	243	233	0	216	234	0	87.0	98.1
8	三井住友トラスト・ ホールディングス	AA	男性 女性 臨時雇用	6,468 7,165 1,248	6,360 7,231 789	産前8週 産後8週 全額支給	2年	216	255	233	1	347	359	1	—	—
9	三井住友 ファイナンシャルグループ	AAA	男性 女性 臨時雇用	12,493 11,433 7,901	13,087 12,876 9,161	産前9週 産後8週 全額支給	2年	589	717	971	55	865	1,081	85	95.3	97.8
10	みずほ ファイナンシャルグループ	AAA	男性 女性 臨時雇用	18,710 14,430 76	18,465 14,588 79	産前6産後8 全額支給	2年	835	860	1,137	270	1,159	1,397	260	91.1	92.9
11	SCSK	AAA	男性 女性 臨時雇用	6,162 1,223 25	6,091 1,237 22	無給	3年 分割6回まで	89	91	87	2	161	182	8	98.2	98.6
12	ネットワンシステムズ	AA	男性 女性 臨時雇用	1,890 273 52	1,838 274 —	産前6産後8 健保2/3給付	2年	10	19	17	1	16	17	2	100.0	100.0

出典：『2016CSR企業総覧』より作成。

(資料) ワーク・ライフ・バランス施策対象者数

No.	企業名	離職者(人)				その他	介護休業取得者(人)				有給休暇(日)			
		早期退職	自己都合	会社都合	転籍		12年度	13年度	14年度	12年度	13年度	14年度	12年度	14年度
1	資生堂	男性	95	11	8	0	12 付与				20.2	20.3	20.4	
		女性	35	18	7	0	21 取得	6	9	9	14.2	14.6	12.7	
2	バンダイナムコ ホールディングス	男性	23	23	4	52	65歳まで 取得率(%)		0.26	0.25	70.0	71.9	62.2	
		女性	5	23	2	20	21 付与				18.0	18.0	19.0	
3	高島屋	男性	6	14	0	0	4 取得	2	0	0	9.8	10.2	9.8	
		女性	21	29	1	0	取得率(%)		-	-	53.3	56.7	51.8	
4	サントリー ホールディングス	男性	14	16	0	0	12 付与				13.2	12.8	10.8	
		女性	6	14	0	0	6 取得	6	9	4	18.3	18.1	18.4	
5	キリン ホールディングス	男性	—	—	—	—	65歳まで 取得率(%)		0.18	0.08	72.1	70.7	58.7	
		女性	—	—	—	—	3 付与				21.0	21.0	21.0	
6	ペネッセ ホールディングス	男性	28	68	8	18	1 取得	1	1	2	11.1	11.0	11.2	
		女性	43	86	29	63	65歳まで 取得率(%)		0.02	0.04				
7	りそな ホールディングス	男性	0	87	0	110	付与				20.0	20.0	20.0	
		女性	0	164	0	14	一部65歳 取得率(%)	4	4	5	16.8	16.4	16.6	
8	三井住友トラスト・ ホールディングス	男性	9	69	0	86	6 取得				19.8	20.6	20.7	
		女性	8	222	0	12	4 取得	0	3	2	11.0	11.0	10.8	
9	三井住友 ファイナンシャルグループ	男性	0	130	0	0	65歳まで 取得率(%)		0.10	0.08	55.5	56.2	52.1	
		女性	0	374	0	0	27 付与				20.0	20.0	20.0	
10	みずほ ファイナンシャルグループ	男性	—	—	—	—	5 取得	2	4	3	11.9	11.9	11.9	
		女性	—	—	—	—	取得率(%)		0.02	0.01	59.5	59.5	59.5	
11	SCSK	男性	0	122	0	72	付与				20.0	20.0	20.0	
		女性	0	29	0	7	65歳まで 取得率(%)	9	8	4	12.1	12.5	13.0	
12	ネットワンシステムズ	男性	3	84	3	0	4 取得				19.5	19.6	19.6	
		女性	1	18	0	0	3 取得	3	3	4	15.3	18.7	19.2	
		男性	3	84	3	0	65歳まで 取得率(%)		0.04	0.05	78.4	95.3	97.8	
		女性	1	18	0	0	0 付与				18.8	17.0	18.3	
							0 取得	1	1	1	12.4	10.9	11.3	
							65歳まで 取得率(%)		0.05	0.05	66.0	64.0	62.0	

出典:『2016CSR企業総覧』より作成。