

# ワーク・ライフ・バランスを支える 制度の活用に関する一考察

## A Study on Utilization of Systems to Support Work-Life Balance

木村 三千世

Michiyo KIMURA

長時間労働が企業文化になっている日本人の働き方が、今問われている。まず、制約のある労働者がどのように増加しているのかについて、育児・介護に向き合っている労働者の状況を概観するとともに明らかにする。

次にワーク・ライフ・バランスを支える主な支援制度の実施状況を概観するとともに、特に近年注目されている短時間勤務制度、短時間勤務正社員制度、正社員登用制度、同一労働同一賃金、在宅勤務（テレワーク）制度の状況を検証し、今後の課題について検討する。さらに、これらの支援制度を実施するにあたり、必要となる費用の一助となるように政府の助成金を取り上げ、どのようなものがあるかについて紹介する。

今後、絶え間なく刻々と変化する労働環境で、労働者が仕事とライフイベントを両立するために、現在、どのようなことが求められるのかについて明らかにすることによって、広がりつつあるワーク・ライフ・バランスを実現する多様な働き方を推進するために取り組まなければならない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、育児・介護、短時間勤務、在宅勤務、  
同一労働同一賃金

### 1. はじめに

現在の正規雇用労働者は多忙である。育児や介護に追われながら、職場の情報通信技術（Information Communication Technology、以下 ICT と記す）環境の浸透により、グローバルに対応していくことを前提として、日々高度化し、加速する業務処理を遂行することが求められている。そのために必要な能力を開発し、効果的に職務を遂行して企業に貢献し、成果を出さなければならない。多忙になる労働者の仕事と私生活のバランスを取りながら、労働者が疲弊せず、やり甲斐をもって働くことのできる制度を整える必要が生じている。

熾烈化する企業間競争にも対応できるよう、労働における基本的なルールを、見直さなければ、長時間労働が企業文化となってしまう企業の多い日本においては、労働者が育児をしたり、介護に取り組んだりできる時間を確保しながら働くことは難しい。そこで、育児や介護、家庭責任などの役割を果たす時間の確保が必要な労働者の就業ニーズに対応する働き方の実現が急務になっている。

そのためにも、多様な労働者がやり甲斐をもって、それぞれの能力を活かしながら働くことのできる環境を保障するワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）の実現が不可欠となっている。これは、別の側面から見ると多様な視点を持つ労働者を確保することにも通じ、効果的な

働き方ができれば、企業はこれまで以上に成果を出すことができるにちがいない。

高度経済成長期のように、長時間働くことによって企業の業績が右肩上がりであり、労働者の給料を引き上げ、生活を豊かにする時代においては、私生活を犠牲にして長時間労働をする労働者が高く評価された。長時間働く男性労働者を支える女性は家庭責任を負い、性別による役割分業が効果的に機能していた<sup>1)</sup>。

現在は、企業間競争は熾烈化しているうえ、男女による職務の区別がなくなり、有能な労働者は性別、年齢を問わず活躍することが求められる一方、急激に進む少子高齢化に対応し、長時間労働によらない高い生産性が求められている。それは、現在の政権による一億総活躍社会として「夢をつむぐ子育て支援」「安心につながる社会保障」を実現するための少子高齢化の解消や育児支援、介護離職ゼロを目指しながら、長時間労働を是正し、女性の活躍推進を謳っている。

以上のことを踏まえ、本稿において、現在の労働者の多様な働き方の現状および企業が取り組む働き方改革によってどのようにWLBが促進されているか検証することによって、WLBの実現のための今後の課題を明らかにしたい。

## 2. 制約のある労働者の増加

近年、少子高齢化<sup>2)</sup>が進み、総務省統計局の発表によると、2016年10月1日現在の日本の総人口は、1億2,693万3千人である。65歳以上の高齢者人口は3,459万1千人であり<sup>3)</sup>、総人口に占める割合（高齢化率）は27.3%となり、労働力人口は1995年をピークに減少し、労働力不足が問題視されることから、それに対応するために働き方改革が進められている。労働人口の減少により、これまで労働者として期待されることが少なかった育児中の女性には職場の復帰が求められるとともに制限なく仕事一筋で働いてきた男性労働者にも育児や介護の役割が求められる時代となっている。

多くの労働者に仕事と育児や介護等のライフイベントを両立させる必要が生じている。特に育児等のライフイベントの真っ直中にある女性労働者や親族の介護が生じた中堅労働者、さらには高いスキルやノウハウを身につけている定年退職後の元労働者など、多様な制約のある労働者にも多様な働き方をすることによって勤務を継続することを求める時代となっている。多様な制約のある労働者でも働き続けられる制度等を整えるため、現在、企業では育児・介護に

- 1) 戦後、男女平等の視点から職業婦人となることが推奨されても、女性は結婚したら退職するものと決められ、1950年代、高度経済成長期、産業構造が第一次産業から第二次産業に移行した時期に、大家族は核家族化し、女性は核家族を支える専業主婦となることが一般的となり、性別役割分業は定着した。これは、年金制度において第3号被保険者が設けられたことから政府が専業主婦を推奨していたと考えられる。
- 2) 少子高齢化は、総務省統計局統計データ等に示されているように1990年代から子どもの数が減少し、70歳以上人口は増加している。そのデータは「年齢（5歳階級及び3区分）、男女別人口（各年10月1日現在）—総人口（大正9年～平成12年）」等に示されている。<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000000090004&cycode=0>、2017年3月31日。
- 3) 総務省統計局、「人口推計—平成29年3月報—」<http://www.stat.go.jp/data/jinsui/pdf/201703.pdf>、2017年3月21日。

については、次のとおり対応することが珍しくなくなってきた。

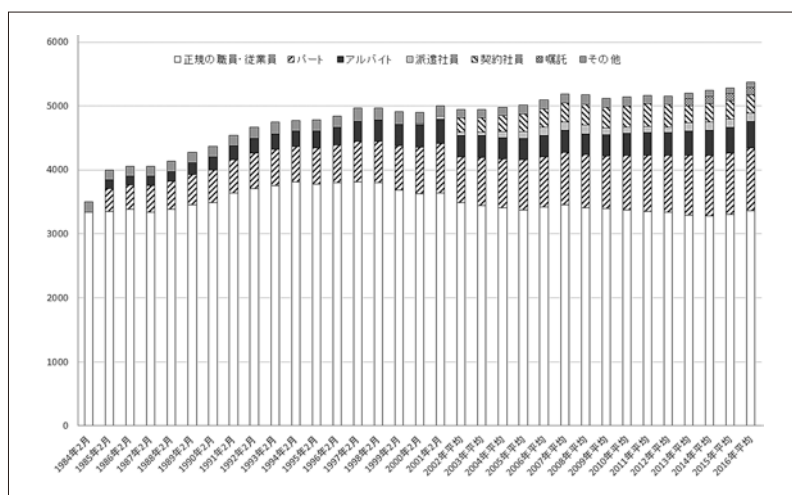
### (1) 仕事と育児の両立

図1に示した通り、現在、正規雇用労働者の人口が減少傾向にある。パートタイム労働者を無期雇用としたり、短時間勤務正規雇用労働者とすることによって安定した労働力を確保するとともに、女性活躍推進についても確実に進めていく必要がある。そこで、政府は「一億総活躍社会の実現<sup>4)</sup>」政策の中に女性の活躍推進の促進を盛り込んでいるが、女性の有職率は増加しても正規雇用労働者が一挙に増加することは難しい。従来、日本企業で働く正規雇用労働者には残業が不可避となっていたが、政府の政策としてWLBの推奨事例<sup>5)</sup>が紹介されていることによって企業への啓蒙が促進され、WLBの成功事例に挙がる企業が増加している。

#### ① 女性労働者の就業状況

総務省の「労働力調査」によると女性労働者の半数以上がパートタイム労働者<sup>6)</sup>である。子をもつ女性の就業状態は「母親の就業状態」として、「21世紀出生児横断調査（平成13年出生

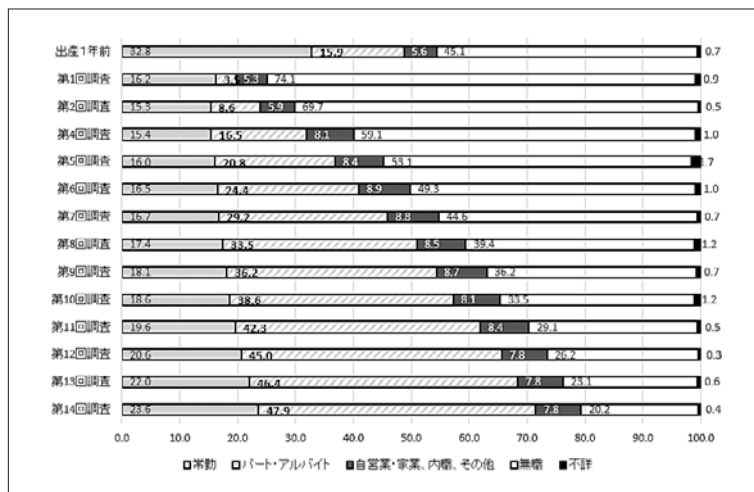
図1 多様な雇用形態の労働者数推移（男女計）



出典：総務省「労働力調査」より作成。

- 4) 総理官邸のHPでも紹介され、「我が国の構造的な問題である少子高齢化に真正面から挑み、「希望を生み出す強い経済」、「夢をつむぐ子育て支援」、「安心につながる社会保障」の「新・三本の矢」の実現を目的とする「一億総活躍社会」の実現に向けて、政府を挙げて取り組んでいきます」として掲げられている。<http://www.kantei.go.jp/jp/headline/ichiokusoukatsuyaku/> 2017年3月28日。
- 5) 内閣府「調達を活用したワーク・ライフ・バランス等推進事例集」[http://www.gender.go.jp/policy/positive\\_act/work/pdf/research\\_02\\_01.pdf](http://www.gender.go.jp/policy/positive_act/work/pdf/research_02_01.pdf)、2017年3月20日。
- 6) 総務省「労働力調査」によると、2016年10月～12月平均の女性については正規雇用が43.9%、非正規雇用が56.1%を占めている。

図2 「21世紀出生児横断調査」にみる母親の就業状況



出典：厚生労働省「第14回21世紀出生児横断調査」より作成。

時)<sup>7)</sup>を参考にすることができる(図2参照)。この調査では、出産前に「常勤」として示されている正規雇用の女性労働者は32.8%を占めていたが、出産後(第1回調査)は16.2%に減少している。「パート・アルバイト」の女性労働者は、出産前には15.9%を占めており、出産後に3.5%まで減少したものの第4回調査には16.5%を占めるに至り、その後は順調に増加し、2015年に実施された第14回の調査時における「パート・アルバイト」労働者は47.9%に達している。自営業や家業・内職等も加えると79.3%の女性労働者は就業していることになる。女性正規雇用労働者は、子どもが小学校に入学して以降は、毎年、約1ポイント増加しているが、第14回の調査においては23.6%に止まっている。

## ② 仕事と育児の両立のための制度

厚生労働省による「女性の活躍・両立支援 総合サイト」では、女性が働き、輝くことができるように女性のライフイベントと仕事の両立事例が紹介されていたが、現在は多様な企業の事例が検索できるようになっている<sup>8)</sup>。2013年の事例として、パソコンと携帯電話を会社が貸与する在宅勤務を導入していることに加え、勤続10年以上の従業員には給与の20%の介護援助見舞金を支給したり、頑張った社員を表彰してモチベーションを上げる試みがなされている企業

7) 厚生労働省「第14回21世紀出生時横断調査」「第5回21世紀出生時横断調査の概況」

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/27-9.html>, <http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/syusseiji/14/index.html>, 2017年1月31日。本調査は、平成13年度から実施されている統計調査であり、少子化対策等、厚生労働行政施策の企画立案、実施等のため基礎資料を得ることを目的した調査のうち、父母の就業状態に関する調査データである。正規雇用労働者が常勤として示されている。

8) 厚生労働省委託事業「女性の活躍・両立支援 総合サイト」内で紹介されている「両立支援に取り組む企業の事例」(2017年3月20日)には、年間10社程度が分かりやすく紹介されていたが、2017年4月以降、企業が検索できるように変更。<http://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>

表1 千葉銀行の育児・介護休業者数※（ ）内は前年度の発表の数字

	従業員 (男性)	従業員 (女性)	産休取得者	育休取得者 (女性)	育休取得者 (男性)	介護休業 取得者	有給休暇 取得率
2012年度	—	—	56	56	7	0	67.4
2013年度	2,414	1,570	59 (63)	59 (58)	6	1	67.5
2014年度	2,390	1,616	66 (79)	66 (53)	13	3	66.5
2015年度	2,317	1,689	82	82	69	0	66.8

出典：千葉銀行のHPより作成<sup>11)</sup> (単位：有給取得率以外は人、取得率は%)。

として天彦産業が報告されている。

2015年の事例では、多様な支援を行っている企業としてサントリーホールディングス株式会社が挙げられている。子どもの成長に合わせて柔軟な勤務ができるコアタイムのない柔軟なフレックスタイム制、および、自宅に限定せずに10分単位で利用できるテレワーク勤務制度が実施されるとともに、育児休業取得者の職場復帰を促進するために早期フルモード復帰の支援としてベビーシッターサービス等の多様な制度を多様な労働者が活用しやすく構築されている。

女性だけでなく、男性労働者の育児休業取得者が増加している企業は増えており、表1に示した千葉銀行<sup>9)</sup>が挙げられる。千葉銀行では男性の育児参画を促し、2015年度には男性の育児休暇取得率が6割<sup>10)</sup>を超えたと報告されており、育児休業期間中に育児休業者向けの業務別勉強会が集合研修として実施されている。さらに、育児について事業所内保育所を設置すると共に多様な支援制度が設けられている。発表された年によって同一年でありながら数字が上下しているのは、復帰した労働者数が調査後に変化したと考えられる。

## (2) 仕事と介護の両立のための制度

働きながら介護と向き合っている労働者は、週末に集中して介護をする場合も、短時間勤務や在宅勤務などの制度を活用して日常の仕事と介護を両立している場合も訪問介護やデイケアなどの介護保険等による介護サービスの活用は欠かせない。加えて、労働者の親族等に介護の必要が生じた場合に必要なのは、被介護者への公的な支援や介護する労働者が所属する組織の支援制度を効果的に活用するために必要な処理を短時間で行うことである。さらには介護が必要な程度、市町村の支援制度、企業の支援制度が状況に応じて異なる上に、状況によっては高額のコストがかかることから、一律の対応ができないことが仕事との両立を難しくしている。

### ① 親族を介護中の労働者の就業状態

CSRの調査<sup>12)</sup>に示されているデータ等においても介護休業を取得している労働者は極めて少

9) 東洋経済新報社『Data Bank SERIES ③ CSR 企業総覧 2016年版』2015年、東洋経済新報社『Data Bank SERIES ③ CSR 企業総覧 2017年版』2016年。

10) 年度内の男性取得者数/年度内の配偶者が出産した男性職員数で計算したもの。

11) 千葉銀行 <http://www.chibabank.co.jp/company/info/diversity/>、2017年3月20日。

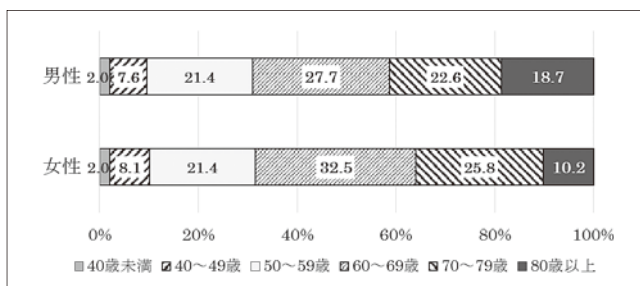
12) 東洋経済新報社『Data Bank SERIES ③ CSR 企業総覧 2016年版』2015年。

ない。2015年に総務省にヒアリング<sup>13)</sup>をした際も介護のために短時間勤務や介護休業を利用した人は数名いるが、相談もあまりないとのことであった。しかし、2012年の厚生労働省委託調査<sup>14)</sup>によると、正社員の親族に対する介護状態は「父母がすでにいない」男性15.5%、女性16.5%を除いた、男性14.4%、女性10.7%の労働者は「介護を担って」おり、この時点ですでに介護を担っている労働者が存在している。「介護が必要な親はあるが介護を担っていない」という男性は14.5%、女性は8.6%であり、「介護が必要な親はいない」男性は55.6%、女性は64.2%となっており、多くの労働者は親族の介護が生じる可能性を有していることが示されている。この調査等から、介護を担っている労働者の多くは、企業にそのことを報告していないと考えられる。

上記調査で介護を担っている男性14.4%のうち60.4%が主任以上<sup>15)</sup>の役職者であり、女性の場合は介護を担っている10.7%のうち34.6%が主任以上の役職者である。介護を担っている役職者は男性の方が多いことが示されている。役職者は自身が介護を担う場合もあるが、部下が親族の介護のために休暇を取る場合にも対応できる必要がある。

図3は、厚生労働省の調査<sup>16)</sup>による同居介護をしている人の年齢層である。性別にかかわらず59歳までの年齢層で約30%を占め、この年代は仕事をしながら介護をしている可能性があ

図3 同居介護をしている介護者の年齢層



出典：厚生労働省「平成25年国民生活基礎調査」平成26年より作成。

- 13) NHK「おはよう日本」(2015年7月14日)においても「在宅勤務(テレワーク)」の取り組みを取り上げられていたことから、ワークシェアリングの視点から在宅勤務について、総務省秘書課事務室担当者にヒアリングを行った(2015年9月18日)。この時期、省内で役職者対象に在宅勤務体験を実施されている時期であり、在宅勤務(テレワーク)をすることによる弊害は特にないとのことであった。この際に、「ワーク・ライフ・バランス施策およびワークシェアリング」の実施の状況についても併せて聞き取りを行った。
- 14) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「仕事と介護の両立に関する労働者アンケート調査」(対象：男女各1,000名)。
- 15) 主任・課長補佐・係長クラス、課長クラス、部長クラス、役員クラスなど。
- 16) 厚生労働省「平成25年国民生活基礎調査」平成26年。

昭和61年から3年ごとに実施している大規模な調査で、介護票については全国の世帯及び世帯員を対象に国勢調査区の後置番号1及び8から層化無作為抽出した5,530地区内から層化無作為抽出した2,500地区内の介護保険法の要介護者及び要支援者(約7千人)を調査客体とされている。

ると考えられる。

## ② 親族の介護への対応

介護は育児と異なり、介護に要する期間を想定することは難しいうえに突然始まることが多い。介護休業は対象家族一人につき通算93日まで取得できるが、この期間で介護が終わることを想定しているのではないことは周知のとおりである。介護に直面した場合、長期化することを想定して、介護の始まりは業務と調整しながら取り組み、状況が厳しくなるまで介護休業は使わないため、育児休業のように簡単に使える制度ではないようである。

調査<sup>17)</sup>によると、親族等の介護開始時の勤務先で介護休業を取得しなかった理由は「普段の休日や休暇で対処できた」37.4%、「勤務先に制度がなかった」22.0%、「家族の支援やサービスで対処できた」22.0%、「職場に取得者がいなかった」15.2%、「上司や同僚に迷惑をかけると思った」13.7%、「もっと大変な時期に備えて」13.9%、「家計が苦しくなると思った」7.7%、「昇進に悪影響」5.2%、「申請手続きが面倒」4.2%、「家族が希望しなかった」4.2%、「解雇されると思った」3.5%、「勤務先に断られた」3.5%などと続いている。

介護は事故と同じように、直面するまで、介護が生じたときの対処について意識されることは少ない。上記の調査結果は、介護を続けるうえでの課題であるが、介護に直面した場合は、その支援は企業内に止まらず、被介護者の居住する自治体や介護事業者との連携が必要となり、それらを効果的に活用しやすくするための企業の支援制度が求められる。

その上、介護は育児と異なり、被介護者の状態により対応の仕方が多様であるうえ、被介護者の居住する自治体により異なり、突然の介護開始時に直ちに介護環境を整えるため自治体への届出や介護事業者との打ち合わせなどに時間を要するばかりか、被介護者の体調に変化が起きたときに直に対応する必要が生じる。このような突然の状況に対応するためには柔軟な働き方ができる制度があり、その制度の活用方法を労働者に周知しておく必要がある。仕事と介護の両立支援制度についても育児にかかわる制度と同じように、親族や自身の介護に備えて介護保険に関する知識を有しておくことや企業や地域の介護支援制度について理解しておくことで、介護離職を防ぐことができると考えられる。介護保険料の徴収が始まる「40歳になったら介護のための研修会に必ず参加する」などのルールを設け、管理職となる労働者には企業の介護支援を特に周知しておく必要がある。人材確保が困難な時代となることから、以上のような制度により優秀な人材の流出を防ぐ必要がある。

## 3. WLBを支える制度の実施状況

WLBの概念は、1972年「勤労婦人福祉法」に定められた職業婦人を対象とした「職業生活と家庭生活の調和」の実現から始まって久しい。その後、「職業生活と家庭生活の両立」を謳った「育児・介護休業法」が女性を対象として定められ、1995年より男女の正規雇用労働者が対象となったことは周知のとおりである。ファミリー・フレンドリー表彰へと発展し、2007年12

17) 労働政策研究・研修機構「仕事と介護の両立」労働政策研究報告書No.170、2015年。

月18日「ワーク・ライフ・バランス憲章」が策定され、すべての労働者が「育児等を含む家庭生活」「地域生活」「能力開発」などと仕事の調和を前提として生活が保障されるに至った。

WLBに配慮した施策は職業生活と家庭生活の両立という視点から、近年は育児と介護に焦点が当てられることが多い。いずれも生活時間の多くを費やす必要があるため、職業生活との両立を難しくすることから、育児・介護の支援として、休業制度、所定労働時間の短縮措置、フレックスタイムの活用、時間外労働・深夜労働の制限等、労働時間を調整できる制度として配慮されている。「長時間労働の是正」「年休の取得促進」「出産・育児・介護のための短時間勤務制度」「公平な評価に関する事項」については、多くの企業で実施され、「女性人材の活躍」の調査<sup>18)</sup>において毎年示されている。WLBに配慮する制度が充実するほど、能力開発の機会に限られる等、課題についても検討する必要があるが生じている。

### (1) 育児・介護に関する支援

雇用保険を納付し、一定の要件を満たして働いている労働者が育児休業（介護休業）を取った場合、その休業中は休業開始時の給与の67～50%の給付金<sup>19)</sup>が支給される。介護休業を活用した場合は上限93日のうち実際に休業した日数分支給される。給与が支給されない場合は、社会保険料の納付は免除される。

#### ① 育児・介護のための離職者ゼロをめざして

育児・介護休業法が1991年に成立していたにもかかわらず、「育児や介護と仕事の両立に関する調査」（2003年）の報告によると、「出産・育児をきっかけに仕事を辞めた」労働者は多く、72.1%が「出産、育児等に専念するため、自発的に辞めた」と回答している。また、育児休業復帰後に辞める労働者も珍しくなかった。しかし、現在では、出産・育児で退職する労働者は減少し、100%職場復帰することは珍しくなくなった。

一方、介護は、図3に示したように、今後多くの労働者が関わる必要が生じることが予測される。介護期間の予定を立てることが難しく、介護を必要とする身体的状態が少しずつ厳しくなる可能性があるため、要介護の状態に応じた支援が継続的に必要となる。育児とは異なる心の支援も含め、しっかりとした支援体制が求められている。

#### ② 育児も介護も支援する好事例

正規雇用労働者の育児支援を行わない企業はないが、介護については企業のCSRデータ<sup>20)</sup>に示される数値からも積極的な支援に至らない場合が多い中、大光電機株式会社<sup>21)</sup>では育児や介

18) 人と仕事研究所「パートタイマー白書2016 女性活躍の現状と課題」株式会社アイデム、2016年（調査期間：2016年5月27～28日、調査対象：20～49歳女性、パート・アルバイト1,671名）。

19) 給与が支給されている場合は給与と育児休業給付の合計額の80%の額を超えた部分の給付金は調整されるが、それを育児休業の終了時まで受けることができる。

20) 東洋経済新報社『Data Bank SERIES ③ CSR企業総覧2016年版』2015年。各企業のHP等。

21) 2016年3月、12月に代表取締役社長前芝辰二氏（1965年入社）をはじめ戦略課課長、人事課課長、現



護をサポートするとともに転勤も労働者のライフステージに対応<sup>22)</sup>させて準社員を含む全労働者の帰属意識を高め、和を重んじながら部署ごとに切磋琢磨する企業文化を培っている。

経営状況が厳しくなった1997年以降、希望退職者を募る必要が生じ、正社員を増やせない時期、女性従業員数は2000年頃まで社員の1割程度であった。2007年よりパートナースタッフと呼ぶパート社員の採用を始め、経験に応じた処遇を適用すると共に2015年からパートナースタッフ159名全員を準社員とした。

現在、準社員の基本給、退職金、住宅手当などは正社員に準ずる額とすることに加え、賞与は正社員と同じ月数で算定する等、正社員との格差を少しずつ解消し、準社員でも年収500万円を超える場合もある。また、準社員の福利厚生も正社員とほぼ同じであり、人事評価や育児休業の際に支給される補助金なども正社員と同じ扱いとなり、準社員から正社員への登用は積極的に行っている。

近年の育児休業後の職場復帰率は100%であり、出産後にはコミュニケーションを密にし、保育所の相談をはじめとするきめ細やかな支援をすることによって、不安なく職場復帰の準備ができる環境を整えている。出産祝い金の30万円に加えて育児休業手当も支給される。従来、育児休業者へ毎月5万円の休業手当を支給していたが、2016年4月から、育児休業手当を毎月3万円とする代わりに、介護休業手当も毎月3万円を支給している。さらに介護のための帰省にも対応し、介護のため帰省する際の交通費を従業員とその家族1人の計2人分を2ヶ月に1回、年最大6回支給する。

このような支援体制は経営が安定して利益を計上しているからこそできることであり、労働環境向上のためのシステムも積極的に導入するなど、働きやすくすることによって、生産性の向上を目指している。労働者の多様なライフイベントをサポートしてライフステージに対応した働き方を推進し、やり甲斐、保障などに幅広く配慮した支援が実践されている好事例といえる。

## (2) 短時間勤務制度

育児・介護休業法で義務化された短時間勤務制度の対象者は、3歳に満たない子を養育する労働者であり、1日の所定労働時間が6時間未満でないことが必要である。日々雇用される者のように短時間勤務制度の対象外とされている者の場合は短時間勤務制度が使えない。

短時間労働であることから短縮された部分を算定基礎に含めないことは不利益扱いとはならないが、制度の適用を受けたことを理由に減給等の不利益な扱いを行うことは育児・介護休業法で禁止されている。短時間勤務制度を活用したことによって、不当な扱いを受けないことは労働者の権利となっている。しかし、制度のないときに育児も介護も終わった労働者は、常に支援する側にまわり負担を負うため、そのような労働者も活用できる措置があったり、支援される側に感謝の気持ちがなければスムーズな制度の運用・定着は難しい。

---

場の従業員4名に対してヒアリングを行った。従業員数820名（男性：485名、女性：335名、2016年12月現在）

22) 他社に勤める夫の転勤に合わせて異動することも可能とし、従業員のライフイベントを全面的にサポートする体制が整っている。

### ① 短時間勤務制度の活用状況

育児・介護中の労働者は届け出ることによって、短時間勤務を選択することができる。

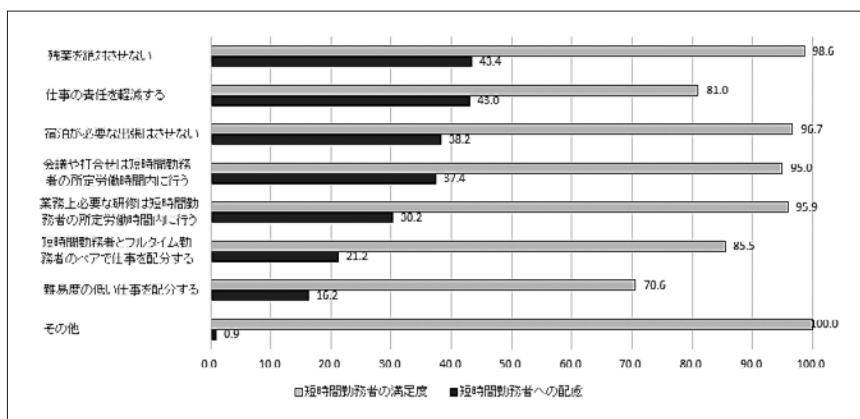
「育児のための短時間勤務者への配慮に関する調査<sup>23)</sup>」によると、業務上の配慮について「配慮する」と回答した企業は88%であり、その配慮については、「残業を絶対させない」43.4%、「仕事の責任を軽減する」43.0%、「宿泊が必要な出張はさせない」43.4%と続いている（図4参照）。

短時間勤務者への配慮に対して「満足している」と「どちらかと言えば満足している」を合わせたものが図4にグレーで示した棒グラフである。所定労働時間内に業務が終わるような配慮に対する満足度は高いが、「仕事の責任を軽減する」「難易度の低い仕事を配分する」については、20～30%の労働者は「どちらかといえば満足していない」「満足していない」状況であることが示されている。

### ② 短時間勤務制度の課題

子どもがいないか、もしくは出産後や育児休業復帰後などに短時間勤務で働いた経験のない労働者に、職場で一緒に働く短時間勤務者の正社員に対して不満を感じたことがあるかについて（一緒に働いたことがない場合は想定して）回答を求めた調査<sup>24)</sup>によると、「不満を感じたことがある」は58.6%であった。不満に感じることは「急な休みが多い」53.7%、「短時間勤務者が行えない分の業務負担が増える」39.5%、「急ぎの仕事を頼めない」38.0%、「仕事が途中で時間がくれば先に帰ってしまう」37.8%、「短時間勤務者のスケジュールに振り回される」25.0%、「フォローやサポートをしている人への気遣いや感謝がない」22.1%と続き、以下「仕事に対するモチベーションが低い」「会社から、必要以上に優遇されているように感じる」「簡単な

図4 短時間勤務者への配慮と満足度



出典：人と仕事研究所、「短時間勤務者への配慮」「短時間勤務の際に受けた配慮に満足しているか」、『パートタイマー白書 2016 女性活躍の現状と課題』より作成。

23) 前掲と同じ。

24) 前掲と同じ。

仕事・責任の少ない仕事で楽をしている」「コミュニケーション不足になる」「仕事の進捗が遅い」「成果を出していない」「会社の評価や環境に対して、不満を言う」という意見が続いている。

### ③ 能力開発のための早期職場復帰

短時間勤務者がいることによって、上記のような職場の不協和音が聞こえることは生産性の向上にブレーキがかかることになる。さらに、短時間勤務者自身も重要な急ぎの仕事に対応する能力を養成する機会を逸することになる。8時間労働のうち、単純に2時間だけ労働時間が短くなるだけではなく、就業前の煩雑な業務や重要で困難な仕事を遂行する経験が不足し、能力開発が遅れることになる。このような状況にいち早く対応したのが女性に優しい会社とされていた資生堂<sup>25)</sup>であった。資生堂では、権利意識への対応、夕方の書き入れ時への対応、キャリア開発への対応を促進するとともに男性の育休取得推進等も実施していた。長期間育児休業をしたり、夕方の繁忙時間に抜ける弊害を是正するために同社では女性活躍推進について「働き続けやすさ」を保ちながら「成長活躍」に重点を置き、出産しても営業の第一線で働き続ける社員を育成する方針が取られている。

## (3) 短時間勤務正社員制度

### ① パートタイム労働者の現状

労働政策研究・研修機構の調査<sup>26)</sup>によると、パートタイム労働者を雇用している理由は、「1日の忙しい時間帯に対応するため」36.3%、「簡単な仕事内容だから」31.2%、「賃金が割安だから」29.6%、「経験・知識・技能のある人を雇用したいから」29.0%と続き、従来と大きな変化はない。そして、無期雇用パートタイム労働者を雇っている理由は、「長期勤続を期待しているから」57.5%、「恒常的・定期的な業務に就かせているから」49.9%、「雇用管理上、特に契約期間を定めることはしていないから」28.8%、「正社員と同等の職務が任せられるから」17.9%、「正社員と同様、残業や休日労働にも応じてもらえるから」7.3%と続き、さらに「更新手続きが面倒だから」という回答もあるうえ、「正社員と同様、配置転換や転勤等にも応じてもらえるから」も1.5%となっている。

処遇として「定期的な昇給がある」のは、無期パートでは19.8%、有期パートは27.5%、「不定期に昇給がある」のはそれぞれ46.3%、40.4%である。賞与は「原則として全員に支給」は

25) 一般の企業が育児休業に対する制度を充実しようとする時期に、NHK「おはよう日本」(2015年11月9日)の特集として、資生堂が育児中の美容部員の短時間労働を見直すことを「資生堂ショック」として紹介されたことをはじめとして、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、時短でも選番」(2015年12月7日)でも百貨店などの美容部員の働き方を見直し、子育て中の短時間勤務者に、できる限り土日や平日の夜も働くよう求め、「周りの負担軽減と育児中もキャリア向上できる働き方の挑戦」を掲げたことに対する衝撃を掲載する記事が続いた。日本経済新聞(電子版)でも「脱「優しい会社」甘えなくせ、資生堂の挑戦」として「20年以上前から育児休業や短時間勤務制度を導入し「女性に優しい会社」の評判を得ていた資生堂。なぜ厳しい態度に転じたのか」(2015年6月29日)と報じている。[http://www.nikkei.com/article/DGXLASGH21H0B\\_R20C15A6MM8000/](http://www.nikkei.com/article/DGXLASGH21H0B_R20C15A6MM8000/) 2017年3月20日。

26) 労働政策研究・研修機構「短時間労働者の多様な実態に関する調査(2012年)」2013年。

31.2%、32.2%、「一部の人に支給」は15.3%、16.0%であり、半数近くは支給されていないようである。退職金は「規定により支給」は8.7%、7.0%であり、規定がなかったり、支給されていないケースが8割となっている。

## ② 短時間勤務正社員制度の可能性

現在、有期雇用となっているパートタイム労働者を無期労働契約に移行する企業が増えている。この無期雇用契約となったパートタイム労働者は、希望に応じて、処遇がフルタイム正社員に準ずる短時間勤務正社員に転向できる制度が整いつつある。この制度の適用があれば、育児・介護等を仕事と両立するために限られた日時だけ働きたい場合、定年後も時間を制限して働きたい場合等、時間を制限して働くことを希望する多様な就業ニーズに対応できる。

図1に示したパート・アルバイトとして就業している労働者の中にも残業等がなければ、正規雇用労働者として働くことを希望する非正規雇用労働者がいることが予想される。さらに、その労働者が経験や試験等によって、短時間勤務正社員に転向できる制度が定着すれば、労働者のライフイベントに応じた柔軟な働き方の選択が可能になる。こうして労働時間に制約があっても正社員として職業に就ける機会が増えることは、WLBへの配慮や多様な制約を持つ労働者も活躍できる社会の実現を推進することとなる。

パートタイム労働者の場合、配偶者に扶養されることを前提に就業調整している場合も未だに少なくない。しかし、図4に示したように、短時間勤務者への配慮として「仕事の責任を軽減」したり、「難易度の低い仕事を配分」したりすることが満足度を必ずしも高めないことから、フルタイム正社員と同じ責任、簡単でない職務を希望する労働者は少なくないと推測できる。さらに、現在の制約のある労働者に加えて、今後、親族の介護のためにフルタイム労働者として働くことが厳しくなる労働者が増加すると言われている<sup>27)</sup>。このような労働者に対応するためにもフルタイム正社員が短時間勤務正社員に一時的に変更することができればWLB対策として有効である。

短時間勤務正社員制度は、現在、フルタイム正社員が育児中の場合には子どもが3歳になるまで、介護の場合も利用することができるが、このような場合以外にも、パートタイム労働者がフルタイム正社員に転向するステップとして活用したり、フルタイム正社員の自己啓発のための時間確保や、病気からの復帰時などにも利用することができればWLB支援としては一層有効である。

## (4) 正社員登用・転換制度について

正社員登用・転換制度は、非正規雇用のパートタイム労働者がその実績によって、正規雇用としての雇用形態に転換するための試験などを経て、正規雇用労働者となるものである。総務

---

27) 団塊の世代が、2025年頃までに後期高齢者（75歳以上）に達することにより、介護・医療費等社会保障費の急増が懸念される問題を2025年問題といわれる。

省の労働力調査にも示されているように女性労働者は半数以上が非正規雇用労働者である<sup>28)</sup>。企業のコスト抑制のために女性はパートタイム労働者として雇用<sup>29)</sup>されてきた経緯があることから、パートタイム労働法第13条において、事業主はパートタイム労働者を正規雇用労働者に転換できる正社員転換制度や短時間正社員制度を導入しなければならないことが定められている<sup>30)</sup>。

### ① 正社員登用・転換制度の現状

正社員登用・転換制度によって雇用形態を変更する場合、正規雇用となっても時間や職務、地域等による限定のある労働者であることもあれば、そのような制限のない正規雇用労働者となる場合もある。現在、このような非正規雇用から正規雇用へ転換できる制度を設ける必要があることから、労働者は多様なキャリアを選択できる機会が増えている。

これは、「雇用している正社員の入社経路」に関する調査<sup>31)</sup>に示されているように、企業規模による違いはあるが、「自社のパート・アルバイトや契約社員等からの登用」と回答している男性労働者は42.9%、女性労働者は50.8%となっている。

### ② 正社員登用・転換制度の好事例

りそな銀行では、非正規雇用のパートタイム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、同一人事制度、同一評価制度、同一時給単価で処遇されている。正規雇用労働者とパートタイム労働者が同じ職務であれば、同じ評価基準に従って、同じ時間給が適応される。さらにライフイベントに柔軟に対応させるため、勤務時間や業務範囲を限定して働く限定正社員（スマート社員）の制度が設けられている。2016年4月から既存の「社員・パートナー社員間転換制度」に加えて「社員・スマート社員間転換制度」も開始<sup>32)</sup>されている。

正社員からスマート社員へ転換することにより、勤務時間を制限できたり、非正規雇用のパートナー社員から試験を経て、正社員でありながら勤務時間や業務範囲の制限ができるスマート社員への登用を可能にする。状況によっては就業形態を変えて正社員からスマート社員やパートナー社員へ転換できる制度<sup>33)</sup>となっている。本制度を活用すれば、WLBを保ちながら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。

---

28) 6) のとおり。

29) 労働政策研究・研修機構『パート、契約社員等の正社員登用・転換制度－処遇改善の事例調査』JILPT 調査シリーズ No.32 2007年。

30) パートタイム労働法第13条に通常の労働者への転換を促進するため、すでに雇用している短時間労働者にも通常の労働者へ転換できる機会にはそのことを知らせるなど対処しなければならないことが定められている。

31) 人と仕事研究所「パートタイマー白書2016 女性活躍の現状と課題」株式会社アイデム、2016年、P.27。

32) 育児・介護等の個人的事情により、勤務時間の負担軽減が必要な場合は、社員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。

33) 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33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、退職・再雇用の扱いとなるため注意が必要とされている。

表2 リそな銀行「社員・スマート社員・パートナー社員」の処遇の違い

項目	一般社員	スマート社員		パートナー社員
		勤務時間限定	業務範囲限定	
業務	制限なし	制限なし	制限あり	職種区分による
雇用形態	直雇用	直雇用		直雇用（紹介予定派遣）
雇用期間	期限の定めなし	期限の定めなし		有期雇用（入社時点）
異動（転勤）	本拠エリアに基づく （隔地間の異動もある）	転居を伴わない		転居を伴わない
勤務時間	7時間45分 （変形労働時間制）	7時間45分 （変形労働時間制）		5～7時間程度 ※勤務日数も弾力的
時間外勤務	あり	なし	あり	あり（制約あり）
職務等級制度	同一の職務等級制度			
昇級基準	同一の昇級基準			
登用	すべての役職への登用可			
能力開発	基本的には同一体系			
評価制度	同一の評価制度			
職務給	時給換算で水準統一			
一時金	適用	70%		少額
退職金・年金	適用	一部適用		原則なし
福利厚生制度	適用	一部適用		原則なし

著者の聞き取り調査等により作成。

りそな銀行の従来の社員登用制度では、勤務時間、業務範囲ともに限定のない正社員としての登用であるため、育児・介護と向き合っているなど仕事以外に時間を要することがある場合、パートナー社員が社員に登用されるのは難しいと考えられる。しかし、スマート社員への転換であれば、社員のような不意の残業を回避しながら社員に準ずる処遇を享受できる。さらに、社員ならば育児のための短時間勤務期間は原則「子どもが満3歳を迎えるまで」であるのに対し、スマート社員は「子どもが小学3年生の3月まで」のため育児時間の確保がしやすくなっている。社員・スマート社員・パートナー社員における、その他の処遇の違いは表2のとおりである。

表3は2016年4月の登用制度を経てパートナー社員からスマート社員や社員に登用された労働者数である。パートナー社員の半数弱が希望する社員の形態に転換できたようである。評価については、2008年度から人事制度を改定し、社員とパートナー社員に共通の職務等級制度を設け、役割等級・職務グレードが同じであれば、社員、スマート社員、パートナー社員の職種にかかわらず、時間当たりの職務給は同一とされている。

職務グレードは14段階に区分され、原則として職務グレード6以上が管理職であり、職務による昇格・昇給の上限は設けず、パートナー社員であっても管理職を目指すことができる。

表3 りそな銀行の登用制度の利用者（2016年春（申請期間：1月～3月））

	⇒ 社員	⇒ スマート社員	⇒ パートナー社員
社員 ⇒	-	育児目的等の利用者有	該当者なし
パートナー社員 ⇒	8名	66名	-

著者の聞き取り調査等により作成。

### (5) 同一労働同一賃金について

同一労働同一賃金は、「同じ価値の仕事には同一の賃金水準を運用すべきである」という同一労働同一賃金の原則に基づいて、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の賃金や待遇に格差を設けないことであり、「労働者の職務に応じた待遇の確保等のための施策の推進に関する法律（以下：同一労働同一賃金推進法）」の定めによるものである。

#### ① 雇用形態による賃金差

表4は、厚生労働省の調査による2016年8月の雇用形態別賃金である。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異なる。近年、雇用形態別賃金差は縮小する傾向にあり、政府も介入して<sup>34)</sup>非正規雇用労働者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る。

しかし、表4のとおり賃金を比較した場合、すべての年齢層において賃金差は解消されず、「正社員・正職員」の給与額が経験とともに高くなるのに対して、「正社員・正職員以外」の賃

表4 2016年の年齢階級、性別、雇用形態別賃金（ ）内は2015年（単位：千円）

年齢階級	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
年齢計	349.0 (348.3)	235.4 (229.1)	262.0 (259.3)	188.6 (181.0)
20～24歳	211.9 (208.1)	188.6 (179.0)	203.6 (201.2)	177.0 (168.8)
25～29	250.3 (247.8)	209.2 (202.6)	231.9 (229.1)	192.2 (183.5)
30～34	293.2 (289.0)	225.8 (214.2)	255.5 (250.0)	196.6 (188.3)
35～39	331.9 (327.6)	233.1 (227.6)	268.4 (263.7)	197.7 (188.3)
40～44	369.5 (367.9)	237.3 (230.1)	281.5 (283.7)	194.0 (184.1)
45～49	412.3 (416.0)	241.3 (243.5)	294.1 (291.9)	190.5 (181.7)
50～54	440.5 (443.4)	247.0 (238.8)	298.7 (294.4)	187.2 (180.9)
55～59	431.2 (428.8)	246.7 (245.5)	289.9 (285.1)	181.7 (176.7)
60～64	323.1 (330.9)	255.2 (245.8)	255.6 (261.5)	183.0 (176.5)
65～69	307.5 (294.8)	232.6 (226.8)	255.6 (266.4)	172.4 (175.0)

出典：厚生労働省「平成28年賃金構造基本統計調査」「平成27年賃金構造基本統計調査」より作成。

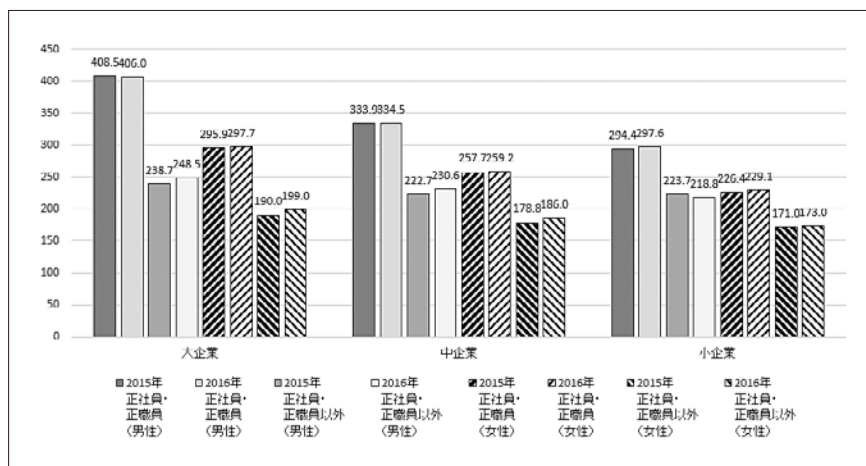
34) 安倍晋三首相は、2016年1月26日の衆院本会議において、「一億総活躍社会の実現に向けて、非正規雇用で働く人の均等待遇を確保する取り組みを強化し、今後、同一労働・同一賃金の実現に踏み込む」と表明した。

金は年齢が上がろうと勤続年数が長期にわたろうと賃金額に大きな変化はない。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が少なく、勤続年数が長くなるにしたがって正規雇用労働者とは賃金差が広がる傾向にある。また、図5に示したように、企業規模が大きいほど賃金差も大きくなる傾向にある。

## ② りそな銀行の「同一労働同一賃金」

「同一労働同一賃金」モデルの一つとして挙げられるのが、りそな銀行で実施されている人事制度である。りそな銀行の場合は、時間や業務を制限して働く正規雇用のスマート社員や、非正規雇用のパートナー社員が正規雇用労働者と同じ職務内容を担当している同一労働である部分については同一の職務給とされている。職務等級は「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」は14グレードとして評価基準を定めている。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、その他付随する業績などで明確に職務として規定されていない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。同じ労働であっても違いを正当化する合理的な理由があれば賃金差は認められる。

図5 雇用形態、性別、企業規模別雇用形態間賃金格差



出典：厚生労働省「平成27年賃金構造基本統計調査」より作成。

日本の企業が新規学卒者を正規雇用労働者として採用する場合、企業の研修やジョブローテーションにより潜在能力が開発されることを期待して担当する職務を与えていく。一方、非正規雇用労働者については、そのときに必要としている職務を一時的に遂行する人員として雇用する。これまでの企業では正規雇用労働者が担当するほどではなく、教育訓練の必要や経験の蓄積がなくとも担当できる業務をパートタイム労働者や派遣社員を活用したり、業務をアウトソーシングするなどして労務費用を抑えていた。

非正規雇用労働者の賃金が正規雇用労働者より低いのは、男性労働者の補助業務等を行っていた女性が担っていた職務がアウトソーシング化されたものが非正規雇用労働者の賃金となり、



その職務を非正規雇用労働者となっている女性が担当しているためでもある。同一労働同一賃金推進法で定められているように、同一価値労働同一賃金の原則を導入したり、男女雇用機会均等法の間接差別の規定に従って、現在の賃金格差を是正する必要が生じている。

## (6) 在宅勤務（テレワーク）制度

在宅勤務は、テレワークの形態のひとつである。テレワークとは ICT（情報通信技術）を活用し、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方と定義され、雇成型テレワークとして、在宅勤務（内勤型テレワーク、通勤困難型テレワーク）、モバイル勤務（外勤型テレワーク）があり、SOHO のような自営型テレワークや在宅ワークといわれる内職副業型テレワークがある。場所に左右されない柔軟な働き方として本稿では雇成型テレワークについて検証する。

### ① テレワークの導入状況

近年、多様な働き方を推奨する企業は WLB 施策のひとつとして、また災害時への対応として在宅勤務を導入し始めている。総務省の調査<sup>35)</sup>である「テレワークの導入状況等（企業）」によるとテレワークを導入している企業は年々増加傾向にあり、2013 年末に 9.3%であったが 2015 年には 16.2%となっており、資本金額に比例してその割合は高く、資本金 50 億円以上の企業における導入率は約 45%となっている。導入しているテレワークの形態は、'15 年末において「モバイルワーク」が 60.3%、「在宅勤務」22.9%、「サテライトオフィス勤務」15.8%である。このようなテレワークを利用する従業員の割合は増加傾向にある。

### ② 在宅勤務（テレワーク）実施の課題

テレワークを導入すると初期コストがかかるが、適正に活用すれば、コスト以上の効果が期待できる。導入する企業における導入目的は「定型的業務の効率性（生産性）の向上」49.5%、「勤務者の異動時間の短縮」45.8%、「非常時（地震等）の事業継続に備えて」21.3%、「顧客満足度の向上」18.3%、「通勤弱者（障害者、高齢者、育児中の女性等）への対応」10.9%、「付加価値創造業務の創造性の向上」9.8%、「オフィスコストの削減」7.9%、「勤務者にゆとりと健康的な生活の実現」7.5%、「優秀な人材の確保」5.1%などと続いている。テレワークの導入の効果については、上記のテレワークの導入目的に対して「非常に効果があった」「ある程度効果があった」と回答した企業の割合は 82.5%にも上っている。

テレワークを促進させるための政府の助成金のひとつとして、2016 年に「職場意識改善助成金<sup>36)</sup>」が設けられていた。これは「社員の育児や介護と仕事の両立の支援」「社員の通勤負担の

35) 総務省「平成 27 年通信利用動向調査の結果」2016 年。

[http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/160722\\_1.pdf](http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/160722_1.pdf)（2016 年 12 月 16 日）

36) 厚生労働省「職場意識改善助成金」の案内リーフレット。

<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyouku/0000122084.pdf>、2016 年 12 月

厚生労働省労働基準局勤労者生活課「職業意識改善助成金申請マニュアル」

<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyouku/0000123474.pdf>、2016 年 12 月。

軽減」「WLBを推進して社員のやる気を向上させる」「優秀な人材の確保」「災害時の事業継続」を実現し、中小企業をサポートするために設けられた助成金である。対象となるのは、新規にテレワークを導入する中小企業であり、対象となる取り組みは、「テレワーク用通信機器<sup>37)</sup>の導入・運用」「保守サポート料、通信費」「クラウドサービス使用料」「就業規則・労使協定等の作成・変更」「労務管理担当者や労働者に対する研修、周知・啓発」「外務専門家による導入のためのコンサルティング」である。成果目標は「評価期間に1回以上、対象労働者全員に、終日、在宅又はサテライトオフィスにおいて就業するテレワークを実施させる」「評価期間において、対象労働者が終日、在宅又はサテライトオフィスにおいてテレワークを実施した日数の週間平均を1日以上<sup>38)</sup>とする」とされている。

企業が情報通信ネットワークを利用する場合の問題点として、「ウイルス感染が不安」47.8% (2015年、2014年は39.7%)「セキュリティ対策の確立が困難」44.2% (36.3%)、「運用・管理の人材が不足」44.0% (40.9%)とセキュリティに関する不安が高いことが示されている<sup>39)</sup>。

テレワークを導入するには、リモート管理導入コストやセキュリティ対策が不可欠であるうえに、労務管理に関する不安や負担が増加する。費用削減の効果を出すには、在宅勤務やモバイルワーク等のテレワークをしている労働者の通勤時間の削減だけではなく、ワークスペースの有効活用や仕事の生産性が向上しなければ、効果を数字として確認することは難しい。そうしたことが「テレワーク実施上の課題」として、「労務管理の難しさ」61.0%、「人事評価の難しさ」48.8%、「セキュリティ上の不安」51.2%、「コミュニケーションの低下」46.4%が挙げられており、従来から危惧されている項目が目ざされていることが示されている<sup>40)</sup>。しかし、働き方の柔軟性や労働者の通勤時間を削減し、モチベーション向上に貢献することは明らかである。

在宅勤務の場合、コミュニケーション不足から業務に問題が生じるのではないかということが危惧される点についてはメールやクラウド型Webサービス<sup>41)</sup>等を用いた会議システムを活用したり、会社で行う会議等に週1回以上出席する機会を設けることで帰属意識の希薄化を軽減することができる。

日本テレワーク協会<sup>42)</sup>が推奨する事例を参考にして各社に応じたレベルで導入することができれば、テレワークを活用した働き方改革に取り組むことが可能であるとともに、障がい者の雇用についても効果的である。ただし、成果を出さなければならないという強迫観念から働き過ぎになる傾向にあるため、労働基準法で定められている労働時間管理が適正に行われるよう配慮するとともに、インターバル制度等の導入等も検討する必要がある。

---

37) パソコンを遠隔操作するための機器、web 会議用機器等。

38) これは、週8時間以上のテレワークを実施した労働者をテレワークの実施者としていることによると考えられる。

39) 総務省「インターネット、社内LAN等を利用する上での問題点(企業)」平成27年通信利用動向調査の結果」2016年。

40) 古川靖洋「テレワークに関する懸念と効果」『テレワーク導入による生産性向上戦略』千倉書房、p.71。

41) ドコモシステムズ株式会社 <https://www.docomo-sys.co.jp/> 2017年3月20日。

42) 日本テレワーク協会 <http://www.japan-telework.or.jp/> 2017年3月20日。

#### 4. 助成金の活用

WLBを支えるための制度の導入状況などについて概観、検証した。制度を導入する場合、費用が伴うことから実施が困難となることがある。そのような場合は政府などが所管している助成金を活用することによって効率的に施策が導入できることも少なくない。本稿で取り上げたWLBを支える支援を実施する際に活用できる助成金は表5のとおりである。

表5 WLB実現のための助成金の一例

(1) 仕事と育児・介護等両立のための助成金	
① 出生時両立支援助成金 《両立支援等助成金》	男性労働者が育児休業を取得しやすい職場風土作りに取り組む男性労働者にその養育する子の出生後8週間以内に開始する育児休業を利用させたとき、取り組み及び育児休業を取得したものに対して、1年度につき1人まで支給される。
② 介護支援取組助成金 《両立支援等助成金》	仕事と介護の両立支援の推進のため、仕事と介護の両立に関する取り組みをおこなったときに、1事業主に1回支給される。
③ 代替要員確保コース 《中小企業両立支援助成金》	育児休業取得者の代替要員を確保し、かつ、育児休業取得者を原職等に復帰させたとき、1年度につき1事業所あたり延べ10人まで支給される。ただし、次世代育成支援対策推進法第13条に基づく認定を受けた事業主 <sup>43)</sup> は、平成37年3月31日までの間において延べ50人までの支給となる。
④ 育休復帰支援プランコース 《中小企業両立支援助成金》	育休復帰支援プランに基づく措置を実施し、育児休業を取得させて対象労働者を職場復帰させたときに、期間雇用者、期間の定めのない労働者それぞれ1人(1事業主あたり延べ2人)につき支給され、職場復帰時の助成金は育休取得の同一の支給対象者である場合に限る。また、2016年後半から介護休業も対象とされている。
⑤ 女性活躍加速化助成金 《両立支援等助成金》	女性労働者の能力の発揮および雇用の安定に資するため、常時雇用する労働者が300人以下の事業主が、自社の女性の活躍の状況を把握し、女性が活躍しやすい職場環境の整備等に取り組んだときに、数値目標の達成に向けた取り組み目標を達成した場合、または、通数値目標の達成に向けた取り組み目標を達成したうえで、その数値目標を達成した場合に支給される。
(2) 正社員登用のための助成金	
① 正社員化コース 《キャリアアップ助成金》	有期契約労働者等を正規雇用労働者・多様な正社員等に転換または直接雇用するときに「有期から正規へ」や「有期から無期へ」「無期から正規へ」「有期から多様な正社員へ」「無期から多様な正社員へ」「多様な正社員から正規へ」のように雇用形態の転換の状況に応じ、すべての転換を合わせて1年度1事業所あたり15人まで助成金が支給される。さらに母子家庭や父子家庭の場合等は助成金が加算される。
② 代替要員確保コース 《中小企業両立支援助成金》	育児休業取得者がいる場合、1事業主あたり延べ10人、女性の活躍推進のための目標値を定め、公表し、達成した場合は1企業に1回だけ助成金に5万円が加算される。

出典：社労士助成金実務研究会『事業主のための知って得する助成金活用ガイド』2016年より作成。

国から支給を受けられるものとして、助成金の他に補助金や公的融資がある。補助金は主に経済産業省が所轄しており、研究開発に関する補助金はIT企業など特殊で専門的な分野を対象とし、公募制が多く、審査があるためすべての企業が支給を受けることができるわけではない

43) 次世代認定マークくるみんやプラチナくるみんが使用できるのは「子育てサポート企業」として厚生労働大臣の認定を受けた企業。次世代認定を受けた企業は、税制上の優遇（減価償却の割増償却）が受けられる。

が、審査が通ると返済不要で国から支給される。WLBに関わる助成金は表5に挙げたものが該当する。

公的融資は返済が必要な支援金であり、助成金は厚生労働省所管で取扱っている支援金であり、一定の条件を満たすと支給されるものである。この助成金は労働者を雇入れる時、労働者に教育訓練を行う時、福利厚生を充実させる時などに活用することができ、50種類以上にも上る。しかし、これらを活用するためには、労働保険に加入していることが前提となり、さらにそれぞれの助成金について、受給できる事業主の要件をクリアする必要がある。

## 5. おわりに

本稿において、現在、企業で働く労働者のWLBを支える支援制度の実施状況に関して多様なデータを概観するとともに、聞き取り調査を行った好事例も紹介しながら現在の課題について検証を行った。2007年12月18日、「ワーク・ライフ・バランス憲章」が政府から示され、労働者のWLBの実現に向けた指針が示されたため、労働者の育児休業については大半の企業が対応している。しかし、介護については家族等に介護の必要性が生じても直ちに企業の制度を利用するに至らないことが再確認できた。

従来の労働者は仕事にライフイベントを持ち込むことは許されなかった。しかし、近年は、男女雇用機会均等法やWLBに対する理解が深まったことから、男性も女性も同じように成果が求められ、育児については女性への支援が配慮されるようになった。育児をしている女性労働者に対する配慮は、業務を軽減するなどの措置がとられ、対象となった労働者の満足度を高めていることが報告されている。しかし、とにかく軽減したら良いというものではなく、仕事の負担を減らすために、責任を軽減したり、難易度の低い仕事を割り当てた場合には必ずしも労働者の満足度を高められるわけではない。

また、育児のために短時間勤務をしている労働者に対して不満を感じる労働者がいることも調査データに示されていた。育児・介護に関して支援を受けずに自力で乗り切った労働者やそうした支援に無関係な労働者が不満を抱かない制度にすることが求められる。そこで、資生堂では早期の職場復帰を促進するための施策を実施し、りそな銀行では仕事内容や時間に制限を設け、職業生活の質や量を調整できるスマート社員の制度を設けている。このように、出産後、早期に職場復帰のできる支援も多様に必要であることがわかる。

育児・介護に向き合う正社員が短時間勤務制度を活用することによって、仕事と育児・介護の両立は比較的取り組みやすくなっていることから、正規雇用として職業を継続する女性労働者は少しずつ増加している。今後、正社員登用制度を活用することによって、非正規雇用労働者が多い女性も正規雇用労働者に転換する機会が増え、多様に活躍し、管理職に昇進する女性労働者も増加することが期待される。

同一労働同一賃金は職務型となるため、異動をしてもこれまでの経験の上に行く職務内容とするなど配慮が必要であるとともに、ライフステージに応じて働き方を選択する場合、さらに職務を限定して経験を重ねる必要も生じることなどの制約について検討しなければならない。また、ライフイベントに対応するために働き方の変更が必要となる労働者が生じた場合、業務

の遂行方法を見直す良い機会と捉え、職務内容を見直し、削減できるものは削減し、削ることができない職務は分業しやすい単位に分割し、ワークシェアできる労働者と連携する働き方が構築できるとよいと考えられる。

また、育児休業については、女性だけが12カ月（または18カ月）取得するのではなく、女性労働者が早期に職場に復帰できるように育児休業の期間の後半を男性労働者が取得することも検討すべきである。介護においても要介護者を介護する労働者の家族が一人ずつ順に介護にかかわる支援を活用すれば、かなり柔軟に介護に向き合うことが可能となる。

労働者人口が減少する傾向にある現在、就業時間内に効率的な業務推進に取り組んでも、さらに不足する労働力を柔軟に補充できる措置が求められる。そのために柔軟に活用できる公的な人材バンクが設置できると良いが、すぐの対処は難しいため、すでにある人材派遣会社を活用しやすくする公的支援として、先に挙げたような助成金制度等が拡充されることを期待したい。

今後、ICTやAI（Artificial Intelligence）によって、働く環境は加速度的に変化すると予想されることから、仕事の分業はさらに進むと考えられる。AI等を活用することによってパフォーマンスが一層向上し、仕事のスピードが加速するため、労働時間が短縮できる一方で、時間管理が曖昧となり長時間労働となるなどの問題も生じることが危惧される。働き方の変化に伴い、コミュニケーションの取り方、帰属意識の高め方、メンタルヘルスマネジメント等への対策も検討していく必要が、今後ますます高まるに違いない。

本稿において、現在のWLBを支える支援制度について概観したうえ、現在の支援制度の実施状況について検証を行った。育児については企業の理解も深まり制度も定着しているが、支援する側の労働者のライフイベントと仕事の両立にも理解と支援が必要である。時間や場所に拘束されない働き方がもたらす弊害についても警鐘が鳴らされている。加えて、働く環境は止まることなく今後も時々刻々変化していくことから、常に次のフェーズに向かって環境を整えていかなければならない。今後は、育児や介護に向き合っている労働者だけではなく、同じ企業で働くすべての労働者が不公平感なく、柔軟な働き方が実現できる必要がある。労働時間管理や就業場所管理、賃金管理等に関する課題についてさらなる検証を重ね、すべての労働者にとってより良い働き方を模索していきたい。

#### 【謝辞】

科学研究費助成事業（科学研究助成基金助成金 基盤研究C）の助成を受けている本研究を進めるにあたり、ご協力いただいた、りそなホールディングス人材サービス部、大光電機株式会社をはじめとする企業関係者の方々にこの場を借り、御礼を申し上げます。

---

#### 【参考文献】

1. 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
2. 厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革」2016年
3. 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

4. 佐藤博樹、武石美恵子「ダイバーシティ経営と人材活用」東京大学出版会、2017年
5. 社労士助成金実務研究会編『事業主のための知って得する助成金活用ガイド』日本法令、2016年
6. 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
7. 武石美恵子『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
8. 竹信三恵子『ワークシェアリングの実像』岩波書籍、2002年
9. 東洋経済新報社『Data Bank SERIES ③ CSR 企業総覧 2016年版』2015年
10. 東洋経済新報社『Data Bank SERIES ③ CSR 企業総覧 2017年版（雇用・人材活用編）』2016年
11. 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6月
12. 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3月
13. 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
14. 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
15. 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
16. 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
17. 日本テレワーク協会「テレワークで働き方が変わる！テレワーク白書 2016」株式会社インプレス R&D、2016年
18. ネットシステムズ『働き方革命の教科書』日経 BP 社、2016年
19. 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
20. 浜銀総合研究所『短時間正社員制度 導入支援マニュアル～人材活用上の多様な課題を解決～ 初版』初版厚生労働省委託授業、2013年
21. 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
22. 人と仕事研究所『パートタイマー白書 2016 女性の活躍と現状と課題』株式会社アイテム、2016年
23. みずほ情報総研株式会社『短時間正社員制度 導入支援マニュアル～人材活用上の多様な課題を解決～ 第2版』受託厚生労働省委託事業、2016年
24. 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
25. 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