

長時間労働を解消するための
働き方改革に関する一考察
—ワーク・ライフ・バランス実現の視点から—

A Study of Work-style Reforms for Reducing Long Working Hours
— From the Viewpoint of Improving Work-life Balance —

木 村 三千世

Michiyo KIMURA

長時間労働を解消するための働き方改革に関する一考察 —ワーク・ライフ・バランス実現の視点から—

A Study of Work-style Reforms for Reducing Long Working Hours — From the Viewpoint of Improving Work-life Balance —

木 村 三千世
Michiyo KIMURA

わが国の課題となっている長時間労働や少子化を解消するために、ワーク・ライフ・バランスの実施が急務となっている。このワーク・ライフ・バランスを実現し、労働生産性を向上させるために、現在、政府が「働き方改革」を推進している。

少子化が進展し、将来の人手不足を解決するために多様な労働者が活躍できる環境を整える方法として、企業において、柔軟な働き方を実現するために実施されている施策は実際にどのように導入、活用されているのか、アンケート調査などから検証し、柔軟な働き方について述べる。

WLB実現のためにまず導入される育児・介護中の労働者に対する支援策は、①育児・介護時間の支援、②労働時間を調整する支援、③職場復帰手当支援、④育児・介護費用支援の順に、導入される傾向にあることを明らかにすることによって、企業、労働者ともに、柔軟な働き方の実現のためには、柔軟な時間管理が重要であることを示す。

1. はじめに

現在、多様な労働者の就業ニーズに対応した柔軟な働き方を実現させるために「働き方改革」に取り組む企業が増えている。それは従来から日本は労働生産性¹⁾が低いと言われていたことも影響している。日本の時間当たり労働生産性は、OECD 加盟 35 カ国中 20 位であり、一人当たり労働生産性は、OECD 加盟 35 カ国中 21 位である²⁾。生産性の向上が課題であることは以前より指摘されていた。生産性を向上させるためには質の高い成果を出すとともに労働時間を減少させる必要がある。労働力人口の減少がクローズアップされる中で生産性を向上させる必要があることから、働くために多少の制約があっても能力のある労働者は労働市場から締め出さない措置を設けることが求められ、多様な労働者が参画できる柔軟な働き方を可能にする措置が急務となっている。しかし、高度経済成長を支えた長時間労働などの労働慣習が根強いことから、長時間労働の是正を含む労働に関して後述する 9 分野の改善を促進するために政府主導で「働き方改革」が進められている。

1) 労働生産性 = 付加価値 (アウトプット) の質 × 量 ÷ 労働時間

2) 日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2017 年版」2017 年 12 月 20 日発表

https://www.jpc-net.jp/intl_comparison/intl_comparison_2017.pdf (2018 年 2 月 20 日確認)

この「働き方改革」は、2016年9月、内閣官房に「働き方改革実現推進室」が設置され、本格的に動き出した。「働き方改革は、一億総活躍社会実現に向けた最大のチャレンジ。多様な働き方を可能とするとともに、中間層の厚みを増しつつ、格差の固定化を回避し、成長と分配の好循環を実現するため、働く人の立場・視点で取り組んでいきます。」と首相官邸のHPで謳われている³⁾。特に現在のわが国の労働制度と働き方に関する三つの課題⁴⁾「正規、非正規の不合理な処遇の差」「長時間労働」「単線型の日本のキャリアパス」を解決するとされている。

この働き方改革で挙げている9分野のテーマのうち「長時間労働是正」「女性活躍推進」は、ワーク・ライフ・バランス（以下、WLBと記す）を実現させるための施策でもある。それは、労働者が性別に左右されることなく職を得て、労働者のライフステージに応じて生じる時間の制約に対応できる柔軟な働き方を選択し、生涯をとらしてキャリアを開発しながら働くことのできる環境が保障されるということでもある。

上記のとおり、時間と場所の制約を克服する柔軟な働き方を実現するためにWLBが不可欠であることから、本稿において、働き方改革のテーマのひとつである長時間労働について現状を概観し、調査結果等を用いて、WLB実現のための柔軟な働き方に必要な労働時間管理の課題を明らかにする。さらに、すべての労働者の柔軟な働き方を実現するためのワークシェアリング⁵⁾の導入についても検討したい。

2. 労働力人口の減少と多様な労働者の活用

少子高齢化による労働力人口の不足が顕著になったことから、少子化対策に向け、仕事中心の生活を余儀なくされる労働者の働き方を改めるために、政府が漸く動いたともいえる。第1次ベビーブーム期（1947～49年）の出生数は約270万人、第2次ベビーブーム期（1971～74年）は約210万人であり、丙午の年以外は増加していたが、1975年以降の出生数は減少し、1989年の平成元年には1.57ショックといわれるまでに総計特殊出生率が下がった。2008年に1億2,808万人であったわが国の人口が、10年経過した2018年4月1日現在、155万人減少し、1億2,653万人となった。

わが国では、上記のとおり、深刻な少子化により人口が減少し、労働力人口不足がより鮮明になり、「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」が課題になっている。新卒採用対象者も減少するするとともに、65歳以上の高齢者人口は約30%を占める。15～64歳の労働力人口は

3) 首相官邸「働き方改革の実現」<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/ichiokusoukatsuyaku/hatarakikata.html> (2018年8月15日確認)

4) 三つの課題は「働き方改革実行計画」に示されている。<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/pdf/20170328/05.pdf> (2018年7月10日確認)

5) ワークシェアリングは「緊急避難雇用維持型」「中高年齢雇用維持型」「雇用創出型」「多様就業型」「代替雇用型」に分類される。「多様就業型」はオランダモデルともいわれ、営業時間に合わせて労働者の効率的配置のためのパートタイム労働者とのワークシェアも対象となり、時間給は通常勤務労働者と同額とする。現在では労働者がライフステージに合わせて働き方を選択する権利として導入されている。また、1人分の仕事を2人でこなす場合もワークシェアとして考えられる。

1992年をピークとして減少し、このまま人口が減少すれば90年後には人口が半減することが危惧される。そこで、従来、家庭責任を負いながら育児を担うために短時間勤務を選択する傾向にある女性労働者や体調管理が難しくなる高齢者にも働くことが求められている。制約のある働き方しかできなくとも、多様な労働者にできる限り社会で活躍してもらうことが必要となり、政府のいう一億総活躍社会にしなければ、労働力人口の減少を補うことはできない。労働力人口の減少を補い、就学年齢を超えた国民全員が活躍できる労働環境とするためには、性別役割分業によらず、労働者のライフステージに対応した柔軟な働き方が選択できる環境を整えることが急務になっている。

3. 働き方改革の9つの検討テーマとWLB支援

働き方改革は、少子高齢化による労働力人口が減少するなか、長時間労働を是正しながら、低い労働生産性を向上させることが必要となっているため、働き方改革実行計画に示されているように、労働者の「賃金などの処遇の改善」「働く時間・場所などの制約の克服」「キャリアの構築」の解決を推進することが課題となる。

この課題を解決するために、「賃金をはじめとする処遇の改善」として、①同一労働同一賃金などを実施することにより非正規雇用の処遇を改善し、②生産性の向上を推進し、「働く時間・場所などの制約を克服」し、③長時間労働を是正し、④柔軟な働き方がしやすい環境整備を整え、⑤育児・介護等と仕事の両立を推進し、⑦女性・若者が活躍しやすい環境整備を行い、⑥外国人も受け入れる。「キャリアの構築」として、⑦女性が活躍しやすく、⑧ライフステージに合わせた多様な仕事を選択できるための教育、就職支援を行う等を実施し、⑨高齢者の就業も推進することが挙げられている⁶⁾。

WLB施策は、WLB憲章で示されている「仕事と生活の調和が実現した社会」として具体的に求められる施策である。WLB憲章が示す3つの社会⁷⁾とは、①就労による経済的自立が可能な社会、②健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会、③多様な働き方・生き方が選択できる社会である。①の経済的自立ということは、若者・女性が正規雇用人材として公正な処遇や能力開発の機会が確保されること、②では残業を削減し、健康で豊かな生活のための時間を確保し、生産性を向上させるメリハリのある働き方をすること、③ではライフステージに応じた柔軟な働き方が選択できることが目標として示されている。

WLB施策として政府が支援するために、子育てや介護と仕事の両立を支援する制度や施設として「育児・介護休業法」「ファミリー・サポート・センター」「マザーズハローワーク」「介護保険制度」を整え、「働く人の自己啓発やキャリアアップの支援」として「教育訓練給付制度」利用による支援を行い、「働く人の労働条件を整え、健康を守りながら多様な働き方」をバツ

6) 首相官邸「働き方改革実現会議」。○付数字は政府の検討テーマとして挙げているものに準じた。

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatakakikata/pdf/kouteihyou.pdf> (2017年11月12日確認)

7) 仕事と生活の調査推進サイト「仕事と生活の調和が実現した社会の姿」

<http://www.cao.go.jp/wlb/towa/pdf/figure.pdf> (2018年8月20日確認)

クアップする法律として、「労働基準法」「パートタイム労働法」「労働者派遣法」を設けている。ここでの仕事と生活の両立支援の対象は、育児・介護に向き合っている最中にあり、時間的制約のある労働者であるともいえる。育児・介護に向き合っている労働者の働き方は、共に暮らす家族の理解や支援によって大きく異なり、同居家族等の働き方から影響を受け、長時間勤務労働者が家族にいる場合、生活と仕事の両立ができないことが多い。

また、本来のWLB施策は、すべての労働者のライフステージに応じた支援を行うことであるとともに、仕事と生活のバランスをとるためには労働者自身で労働時間が調整できることがポイントとなる。そこで働き方改革において挙げられている9つの分野のうち、前述した③④⑤⑦⑧に関する企業の取り組みを検証することとする。

4. 長時間労働と働き方改革

柔軟な働き方を実現するために最も重要となるのは労働時間管理であり、労働者が自身の労働時間をライフステージに応じて調整できることである。しかし、それ以前に長時間労働の原因となる残業を前提とした働き方を改める必要がある。そのため、近年、企業のCSR調査報告等において残業時間の状況も公開することが求められるようになり、残業時間を削減する企業が増加している。ここでは、長時間労働についてCSR調査報告等から概観してみたい。

(1) CSR調査報告から見る長時間労働

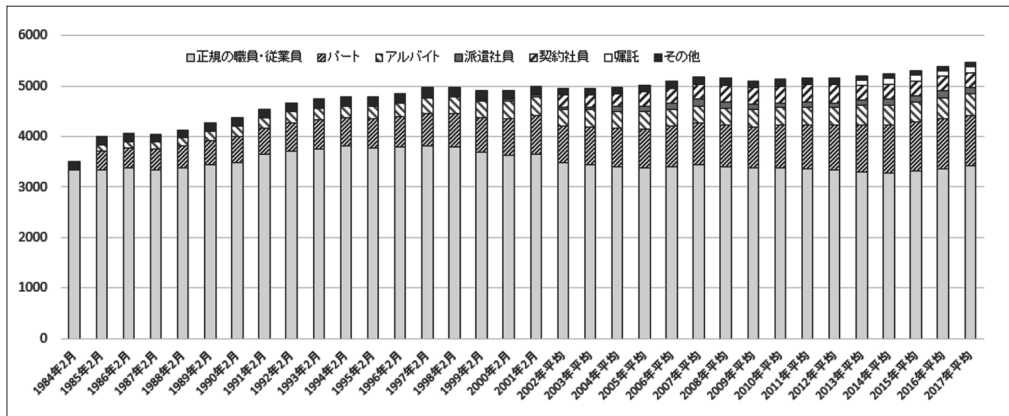
週40時間で52.14週⁸⁾働く場合、年間労働時間は2,085時間になるが、夏と冬に休暇等が入るので、単純に計算すると2,000時間程度になり、有給休暇が20日間取得できたとすると年間労働時間は1,840時間となる。図表1に示した企業総覧データ⁹⁾による年間労働時間は、この調査対象企業1,413社のうち回答のあった553社の約8割の440社は、2,100時間未満であることが示されている。年間労働時間2,000時間以上の企業は242社であるが、回答していない企業860社の年間労働時間がブラックボックスになっている。年間労働時間が把握できていないのではなく、公表できない数字であるため回答していない場合、半数を超える企業が2,000時間を超えていると考えられる。しかし、労働政策研究・研修機構による『データブック国際労働比較2017』では、2015年、日本の就業者一人当たり平均年間総実労働時間は1,719時間と示されており、2002年以降、1,800時間を切っている。これはフルタイム労働者だけでなく、図表2で示した増加しているパートタイム労働者の労働時間も統計に加えられていることから、統計で示される労働時間は

年間労働時間	件数
2200 時間以上	49
2100 時間以上	64
2000 時間以上	129
1900 時間以上	158
1800 時間以上	110
1700 時間以上	29
1700 時間未満	14
不 明	860
合 計	1,413

図表1 年間労働時間

8) $365 \text{ 日} \div 7 \text{ 日} = 52.14 \text{ 週}$ 、 $40 \text{ 時間} \times 52.14 \text{ 週} = 2,085 \text{ 時間}$

9) 東洋経済新報社『CSR企業総覧（雇用・人材活用編）2018年版』2017年。



図表2 雇用形態の多様化の変遷

フルタイム労働者の労働時間を現しているわけではない点が問題である。

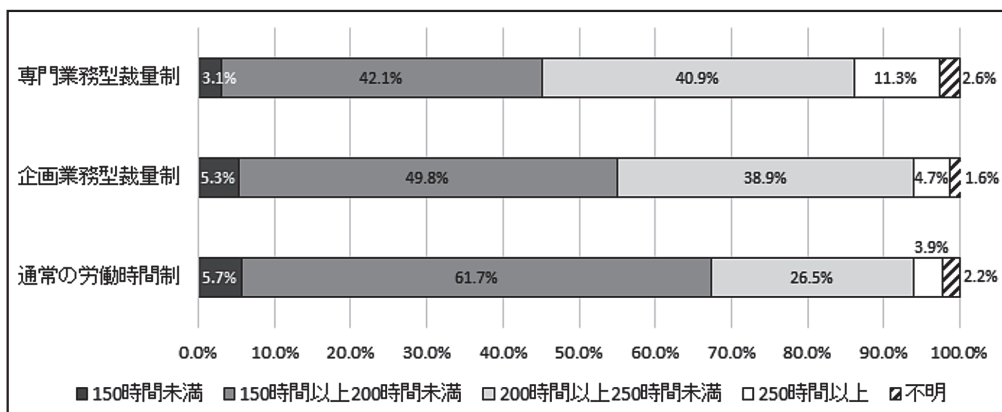
(2) 柔軟な働き方を支援する制度

近年の働き方改革の推進により、労働者のライフステージごとに生じる多様な制約に応じた柔軟な働き方を支援することが不可欠となっている。特に育児に直面する労働者に対してフレックスタイム制もしくは短時間勤務制度、在宅勤務制度を設ける必要のあることが改正育児・介護休業法に定められている。同総覧¹⁰⁾によると、短時間勤務制度を設けていると回答した企業は952社であり、その内容を明記している企業は765社である。育児・介護に直面している労働者の場合は、育児・介護休業法により保障される施策であるため、実施していないことは問題であるにもかかわらず、上記の数字から実施されていない企業が存在するといえる。さらに、一般の労働者すべてが活用できる制度としての導入が難しいことは、後述する調査からも明らかとなっている。柔軟な働き方を推進するためには、育児・介護中の労働者以外の労働者への支援も忘れてはならない。

通常勤務労働者の労働時間を柔軟にする制度としてフレックスタイム制や裁量労働制を挙げることができる。フレックスタイム制は出退勤の時間を労働者自身が調整できる。裁量労働制は、専門性の高い特定の職種に限られた労働者が対象となり、実際の労働時間が短くとも、定めている労働時間勤めたこととみなす制度で出退勤の時間を自由に設定し、労働時間を自己都合で調整して効率的に働き、成果により評価される制度である。しかし、裁量労働制の権利である時間に拘束されない働き方が実際にできているのではなく、通常勤務労働者の8時間勤務よりも長時間働いている労働者が多いことが後述する調査に報告されており、長時間労働を野放しにする状況が生じやすいことが示されている。

残業が生じるのは効率の悪い無駄のある働き方をしていると評価される場合もあるが、裁量労働制となっている労働者が協働する部下や関連部署が残業すると、そこから派生する仕事は

10) 前掲書と同じ。



図表 3 1 か月の実労働時間

労働時間に影響を及ぼし、残業が生じやすくなることは明らかである。裁量労働制の労働者の「1か月の実労働時間」について、労働政策研究・研修機構の調査¹¹⁾によると図表3に示したとおり、労働者のうち「通常の労働時間制」の労働者より「企画業務型裁量制」の労働者のほうが250時間以上働く労働者が多く、さらに、「専門業務型裁量制」のほうが多くなっていることが示されている。専門性の高い職務に就いていることにより、自己裁量で職務遂行できても課される仕事量が多ければ勤務時間が短くなることはない。

さらに2019年4月1日から「高度プロフェッショナル制度¹²⁾（以下、高プロ制度と記す）」が導入される。裁量労働制の場合、深夜労働や法定休日労働に対する残業代は支払われるが、高プロ制度の深夜労働や休日労働は残業代が支払われず、休憩・休息時間も規定を適用しないことから、労働時間を完全に自己管理できる環境が整っている必要がある。

高プロ制度対象者の健康確保措置として年間104日以上の休日確保措置に加えて、①勤務間インターバル措置、②1月又は3月の在社時間等の上限措置、③2週間連続の休日確保措置、④臨時の健康診断のうち一つを満たせばよいことになっている。休日確保やインターバル措置を取っても罰則規定がなければ、残業手当のつかない労働者の労働時間は、図表3に示した通り、長くなることが危惧される。また、基準年間平均給与額が下がれば高プロ対象者は増える。柔軟な働き方ということばの裏に、長時間労働が把握しにくくなる仕掛けがあるともいえる。このような裁量労働制については、労働時間を明確に把握した上、厳格な勤務間インターバル制度を導入し、厳しい罰則規定が必要不可欠である。

11) 労働政策研究・研修機構「裁量労働制等の労働時間制度に関する調査結果労働者調査結果」2014年。

12) 正式には特定高度専門業務・成果型労働制。「年収1075万円以上」の労働者が対象であると言われている。労基法改正案41条の2第1項2号口に示されている「労働契約により使用者から支払われると見込まれる賃金の額を1年間当たりの賃金の額に換算した額が基準年間平均給与額の3倍の額を相当程度上回る水準として厚生労働省令で定める額以上であること」とされている。

5. 非正規雇用労働者とのワークシェアリング

WLB施策の対象となる女性労働者は出産・育児などのライフイベントを節目に、働き方の選択を迫られることが多い。家庭生活や育児・介護と仕事を両立しようとする、残業を前提として働く男性労働者と同じように働くことは難しい。それを示すように、短時間勤務の非正規雇用の女性労働者は、柔軟な働き方を積極的に選択している人もあれば、育児・介護のために短時間勤務となり非正規雇用を選択せざるを得ない労働者もいる。

わが国の労働者のうち、2017年において37.3%が非正規雇用労働者であり、女性労働者の約半数は非正規雇用である。この雇用に関する統計は企業が仕事の質を区別して企業内での平易な定形業務はパート・アルバイトを活用する等、雇用契約を多様にするにより人件費を削減してきた経緯が図表2に示されているともいえる。正規雇用男性労働者の補助業務を担っていた女性労働者のうち、パートタイム労働者は平易な仕事を担当する短時間勤務である。従来、通常勤務労働者であっても、一企業の賃金表において男性と女性の賃金に差があることは一般的なことであった。そして現在、男女雇用機会均等法において男女差を設けてはならないことになっている。しかし、統計調査上、現在も男女差は生じている¹³⁾。

パートタイマー白書¹⁴⁾によると、主婦がパートタイム労働者として働く理由は、「自分の都合の良い時間や曜日に働きたいから」54.8%、「扶養の範囲で働きたいから」53.9%、「生活と仕事の両立を図りたいから」49.5%、「家の近くで働きたかったから」36.2%などである一方、「正社員としての職が得られなかったから」と回答したのは9.0%であったことが報告されている。以上のことから、パートタイム労働者は家庭生活と仕事の両立を前提とした働き方を求めている一方、企業は必要とする労働力を必要な時に必要なだけ提供できない労働者を正規雇用しないことが示されている。

図表2に示したとおり、わが国の雇用形態に関する調査において、1985年からパート・アルバイトの数を正規雇用と分けて示されるようになり、2000年からは派遣社員、2002年から契約社員、2013年から嘱託社員の調査区分が分けられた¹⁵⁾。これは正規雇用と区分される雇用形態の労働者が無視できない数になったことを示しており、多様就業型ワークシェアリングが進んでいるともいえる。

賃金構造基本統計調査に示されているとおり、非正規雇用労働者の時給は時間単価が低いことと短時間勤務者がいることから非正規雇用女性労働者の賃金は最も低い。さらに問題であるのは、経験のあるパートタイム労働者が新卒採用された正規雇用男性労働者を指導していてもパートタイム労働者の時間給の方が低いことである。このような状況下において、モチベーションをもって積極的に職場や職務に関わることを求めても意欲的に取り組むことは難しい。

13) 賃金構造基本統計調査「所定内給与額の推移」によると1971年の所定内給与額は男性151,500円、女性89,100円（1980年：男性244,600円、女性145,800円、2000年：男性336,700円、女性220,600円、2010年：男性328,300円、女性227,600円、2017年：男性335,500円、女性246,100円、10人以上の常用労働者を雇用する民間事業所に関する集計）。

14) AIDEM人と仕事研究所「パートタイマー白書2017」株式会社アイデム、2017年9月

15) 総務省「労働力調査」。

従来の雇用制度では短時間勤務を希望する場合、非正規雇用でしか雇用されず、労働の質を上げても賃金にはあまり反映されなかった。正規雇用を選択したくとも突然の残業に対応することが必須であれば、育児・介護と両立することはかなり難しくなる。現在、育児・介護は女性労働者だけの課題ではなく、ひととして豊かな生活をするために、すべての労働者の生活の一部となっており、仕事だけの人生とならない労働時間管理が求められている。

正規雇用で同じ働き方をする労働者でなければ成果が出ないのではないかという企業の不安に対して、2018年の労働経済白書において「売上高が伸びた企業のうち『多様な人材の能力が十分に発揮されている』と回答した企業が多くみられたことから、社員の事情に配慮した人材配置などが収益向上につながる傾向がある」と報告されている¹⁶⁾。多様な労働者にWLB支援を保障すれば、制約のある労働者もライフステージに応じた柔軟な働き方が可能になるため、能力がありながら離職せざるを得なかった労働者も就業を継続し、成果を出せることが期待できる。

6. 柔軟な働き方に対する施策

一生懸命働くということは美德¹⁷⁾と考えられたため、組織への忠誠心を表現して働けば報われた時代には、労働者は組織への忠誠心の表現として長時間働いた。そして、わが国の経済が安定して成長していた1960年～1980年代、労働者は夜遅くまで働くことは厭わず、全員が懸命に働いた。そして現在、ある程度の安定した生活が保障され、多様性が認められるようになったことから、労働者は多様な就業ニーズをもち、様々なライフステージに対応できる多様な働き方を望む労働者が増える一方、長時間労働をもたらす残業による収入増を希望する労働者もいる。そのため、労働者のニーズに応じた柔軟な働き方のできる環境を提供することが企業に求められている。

特に労働力人口が減少していることから、労働年齢にあるすべての国民を活躍させるために、現在、育児に直面し、時間的制約はあるが、戦力となる可能性の高い女性労働者にも活躍できる機会を与えるためにもWLBを保障できる必要がある。加えて、現在、第一線で活躍している人が成長しながら健康的に働き続けられるためのWLBも保障しなければならない。

16) 独立行政法人「労働政策研究・研修機構」が、2018年2月～3月にかけて、全国の従業員100人以上の企業1万2000社を対象に調査を行い、その結果を厚生労働省が分析。この調査によると「多様な人材の能力が十分に発揮されている」と答えた企業は48.2%、「十分な能力の発揮に向けて課題がある」と答えた企業は47.8%と報告されている。

17) 「働くことは美德」という日本人の労働に対する意識・文化は、「世のため、人のために働く」「傍（ハタ）を楽（ラク）にする」ということにも示されている。間宏「日本人の仕事意識の歴史」三隅二不二『働くことの意味 MOWの国際比較研究』有斐閣（1987）において、江戸時代の農民の仕事意識を①仕事を生活の中心として考えるべきとされていたこと、②領主のためとか家のためのように、自己以外の存在のために働くことが期待されていたこと、③働くことそのものが美德だとされていたこと、がまとめられている。

(1) WLB施策と多様就業型ワークシェアリング

現在、働き方改革として「残業ゼロ」を推進するとともに、「女性活躍推進」に取り組む企業が増えている。改革を推し進めるためには長時間労働をまず解消しなければならない。長時間労働を招く残業が常態化すると、残業ができない労働者はその組織から排除されることになる。働きやすい環境を整えるために、残業を無くすだけではなく、状況によって短時間勤務が選択できると良い。従来、短時間勤務が選択できるのは非正規雇用労働者だけであったが、現在は、育児・介護を担っている労働者も一定期間、短時間勤務が選択できる。近年、育児・介護休業法で定められている短時間勤務の利用を促進していることもあって、この制度を利用する女性労働者は増加している¹⁸⁾。

さらに、パートタイム労働者の1年単位の有期雇用契約が5年を超えて更新された場合、更新後1年以内に本人が望んで申し込むことによって、次の契約更新時から、従来の働き方のまま、無期雇用契約に転換できることが労働契約法に定められている¹⁹⁾。パートタイム労働者が短時間勤務正社員等に転換を希望したり、企業がパートタイム労働者を短時間勤務正社員に転換させるケースも増えている²⁰⁾。労働者個々のライフステージに応じた柔軟な働き方を実現し、労働者の事情に応じて仕事を分かち合うことができれば、労働者間で時間と報酬を効果的に調整することが可能になる。

様々な理由から限られた時間しか働けない労働者と長時間労働傾向にある労働者に対して、WLB施策の一つとして仕事の分かち合いである多様就業型ワークシェアリングが効果的に行えれば、短時間勤務を希望する労働者に活躍の機会が提供しやすくなる。今後は非正規雇用であっても正規雇用労働者と同じ労働であれば同一の賃金となり、正規雇用労働者もライフステージに合わせて短時間勤務が選択できるなど雇用形態の違いによる区別は無くなる傾向にある²¹⁾。育児・介護に対する支援は一部の女性労働者だけが対象のように見えがちであるが、今や育児・介護休業は女性だけの問題ではないことから、制約のある女性労働者が短時間勤務正規雇用労働者となってキャリアを継続し、活躍できれば、労働力人口の減少が緩和されるに違いない。経験のある労働者にはシフト制や在宅勤務により、仕事が集中している労働者の仕事の一部を多様就業型ワークシェアリングすることによって対応することができれば、残業が解消される等、労働者のライフステージに応じた働き方の選択がしやすくなると考えられる。

(2) 柔軟な働き方を促進する在宅勤務（テレワーク）

現在、育児・介護に向き合っている正規雇用労働者には在宅勤務が認められている。2018年

18) 日本生命保険が2018年1月26日に発表した「ニッセイ『福利厚生アンケート調査』報告書」にも、最近5年で育児休業の利用者数が増えている企業が61%に上ることが示されている。

<https://www.nissay.co.jp/news/2017/pdf/20180126.pdf>

19) 2013年4月1日以降の雇用契約。民事的ルールのため、罰則の定めはない。違反した場合には民事上無効と判断され、損害賠償義務が生じる。

20) 短時間正社員制度導入支援ナビ<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/navi/>

21) りそな銀行の社員間転換制度、同一労働同一賃金などが好事例といえる。

7月24日には、2020年の東京オリンピックの開幕式等の混雑緩和に備えて「テレワーク・デイ」が実施された。個人の働き方だけではなく、非常時や交通渋滞に備えて、テレワーク（在宅勤務）の導入を政府が推奨している。

総務省が行った「ICT利活用と社会的課題解決に関する調査研究」でも、生産年齢人口が2030年には6,773万人に減少することによって人手不足が続くことが示されており、前述したように少子化が顕著となり、労働力人口の減少も明らかとなっている。この人手不足を補うために、遠隔地の労働者も活用できる在宅勤務のひとつとしてテレワークが有効²²⁾であると述べられている。

本調査の質問で「社外から自社のシステムにアクセスして行える業務」として、「電子メールの確認、送信」54.4%、「スケジュール確認、日報作成・閲覧等」19.5%、「社内のイントラネットへのアクセス」14.2%、「ファイルへのアクセス」14.1%、「業務システムへのアクセス」12.1%等と続いている一方、「社外からアクセスして行える業務はない」は39.4%の約4割を占めている。自社人材の需要状況について「充足している」10.4%、「まずまず充足している」31.1%、「やや不足している」39.3%、「不足している」19.2%である。

さらに「働き方改革として取り組んでいる施策」は、「長時間労働の是正」38.3%、「柔軟な労働時間制度導入」30.1%、「仕事の見える化、情報共有の仕組みづくり」28.5%、「育児・介護休暇制度の導入」28.3%、「時短制度の導入」19.5%であり、「社外で業務ができる環境整備」6.5%「在宅勤務制度の導入」は3.7%と多くない。また、「働き方改革に取り組む目的」では、「人手の確保」47.9%、「労働生産性の向上」43.8%、「業務に対するモチベーション向上」36.3%、「社員のワーク・ライフ・バランスの実現」26.8%であり、以下「中核人材・専門人材の確保・定着」「育児、配偶者転勤等による退職の防止」「介護による退職の防止」などと続いている。

上記の働き方を導入している企業における「テレワークの取り組み」として、「在宅型テレワーク」「施設型テレワーク」「モバイルワーク」のテレワーク導入について、従業員100人以下では数パーセント程度であるが、301人以上の企業では20.4%である。また、「テレワークの導入を検討している」「検討はしていないが関心がある」と回答したのは従業員50人以下では約1割であるが、301人以上の企業では約4割となっている。

テレワークをすでに導入している企業の導入の目的として考えられているのは「人材の採用・確保、流出の防止」29.7%、「社内事務の迅速化」29.2%、「社員のワーク・ライフ・バランスの実現」27.2%、「社員の通勤・移動時間の短縮」26.4%、「育児による退職の防止」21.4%、「介護による退職の防止」19.4%などと続いている。テレワークの課題としては、「情報セキュリティの確保」43.7%、「適正な労務管理」37.4%、「対象業務が絞られる」29.7%、「導入による効果の把握」29.2%、「テレワークに対応した社内制度作り」27.8%などに加えて、「社員のテレワー

22) 総務省「ICT利活用と社会的課題解決に関する調査研究」2017年、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 に委託して行ったアンケート調査で、対象者は国内従業員であり、20人以下の企業は64.5%を占め、21～50人は18.1%であり、正社員比率が75%を増えているグループは60.9%であり、正社員比率が50%以下の企業は26.5%である。

クの理解」「経営者のテレワークの理解」「管理者のテレワークへの理解」という理解の段階であることをそれぞれ1割程度が指摘している。

このように課題はあるものの、テレワークは労働者のWLB施策として有効であるだけでなく、災害時等において交通機関が不通となった場合等に備え、必要なリスクマネジメント的要素も兼ね備えている。これらの効果を見込んで、総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、内閣官房、内閣府でも東京都および関係団体と連携し、働き方改革の国民運動として展開されている。

7. 柔軟な働き方に関する調査

柔軟な働き方には労働者自身が労働時間調整できることが最も重要であることに加え、多様な就業型ワークシェアリングの可能性について検証するために人事業務の担当者を対象として、下記のとおりアンケート調査を行った。

(1) アンケート調査の方法

改正育児・介護休業法で定められている制度以上の支援が、企業で、どのように設けられ、実施されているのかについて、下記のとおり、郵送による調査を行った。

① 第1回アンケート調査

調査期間：(第1期) 2017年10月～11月、(第2期) 2018年1月～2月

調査対象：(第1期) 上場企業780社、(第2期) 優良企業800社

回収率：(第1期) 81社、11.4%、(第2期) 69社、8.6%

※ 企業規模：1億円未満、1億円以上10億円未満、10億円以上がほぼ同数

アンケートの質問項目は、WLB施策として法律等で定められている基準を超える施策を導入しているか、その施策の効果の有無について質問し、さらに、育児・介護休業者や短時間勤務者等が生じた場合の対応について回答を求めた。

育児・介護に直面している労働者に対する支援として、「男性社員の育児参加推進」「配偶者出産休暇制度」「ベビーシッター費用補助」「保育所利用費用補助」「事業所内託児施設の設置」「育児休業延長制度」「介護関連費用補助」「早期職場復帰支援制度」「育児休業を利用せず、職場復帰した場合の手当等」「育児休業後の短時間勤務を利用せず、通常勤務した場合の復帰手当等」「失効年次有給休暇を積立て、育児・介護時に利用できる制度」の導入状況および、その効果の有無について回答を求めた。

次に、全従業員のWLBを実現するための施策として、よく提示される項目である「短時間勤務制度」「在宅勤務(テレワーク)制度」「フレックスタイム制度」「所定外労働を必要に応じて制限する制度」「裁量労働制」「自己啓発休暇制度」「社会貢献・ボランティア休暇制度」「リフレッシュ休暇制度」「サテライトオフィスの設置」「WLB支援制度(理由を問わない休職等)」「正社員登用制度」「退職者の再就職制度」「ワークシェアリング(仕事の分かち合い)」「福利

厚生にポイント制を導入したカフェテリア制度」「定年退職後のセカンドキャリア支援」の導入状況とその効果について回答を求めた。

育児・介護休業者の仕事を引き継いで担当する要員について、「育児・介護休業や短時間勤務の従業員がいても不満なく部署内の従業員で対応している」「育児・介護休業や短時間勤務の従業員のしわ寄せがあることに不満を持っている従業員もいる」「育児・介護休業や短時間勤務の従業員が抜ける部分は、代替従業員（パート）で補充している」「育児・介護休業や短時間勤務者の代替従業員を必要に応じて補充しているので、問題はない」「育児・介護に向き合っている従業員は在宅勤務を行い、同僚の手助けは不要である」から回答を求めた。

② 第2回アンケート調査

調査期間：2018年3月～4月

調査対象：第1期アンケートへの回答企業の150社

企業業種：卸売・小売業59社、製造業43社、サービス業9社、金融・保険業8社、情報・通信業7社、運輸業6社、飲食業5社、建設業4社、不動産2社、教育・学習支援2社、水産業・林業1社、宿泊業1社、不明3社

回収率：66社、44%

第2回のアンケートは、第1回アンケートの回答者を対象として、先のアンケートで導入していると回答のあったWLB支援の「制度が利用されているか」「制度が利用されない理由」「制度の導入にあたって苦労したこと」「制度を導入しない場合はその理由」について回答を求めた。

柔軟な働き方の一つとして政府が推奨する「副業・兼業の導入の可能性」について、「従業員に副業・兼業はどんな状況であっても認めない」「従業員が、副業・兼業をする場合、届けなどを出せば、認めることとしている」「従業員が、他社で副業・兼業については、今後、検討する予定である」「人手不足の際、副業・兼業をする労働者を受け入れたい」「人手不足の際、副業・兼業をする他社の従業員を受け入れることを今後検討する」「人手不足であっても、他社の従業員を受け入れることはしない」「方針はまだ決まっていない」の選択肢から回答を求めた。

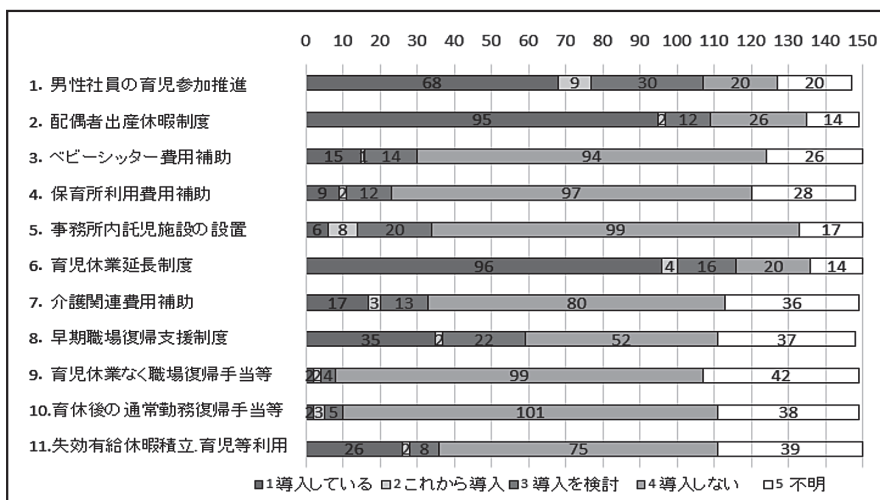
(2) アンケート調査結果

1) 第1回調査

① 育児・介護休業者へのWLB支援の導入状況

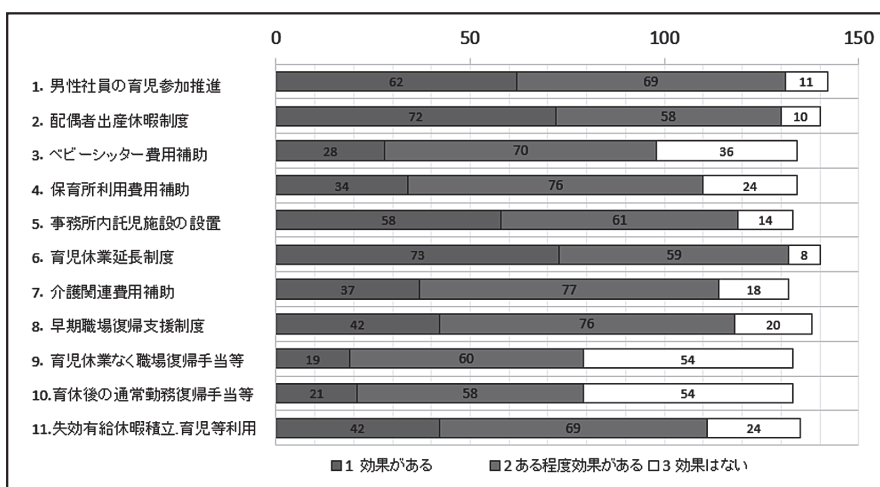
育児・介護中の労働者のWLB実現のための支援制度として、平成29年10月1日から施行された改正育児・介護休業法第23条第1条に規定されている「所定労働時間の短縮措置」等はいずれの企業においても導入することが義務付けられている。義務以上のWLB支援施策を導入しているかについて回答を求めた結果は図表4のとおりである。

WLB支援のために導入されている制度は、図表4に示したように、回収した150社のうち、「育児休業延長制度」96社、「配偶者出産休暇制度」95社、「男性社員の育児参加推進」68社、「早

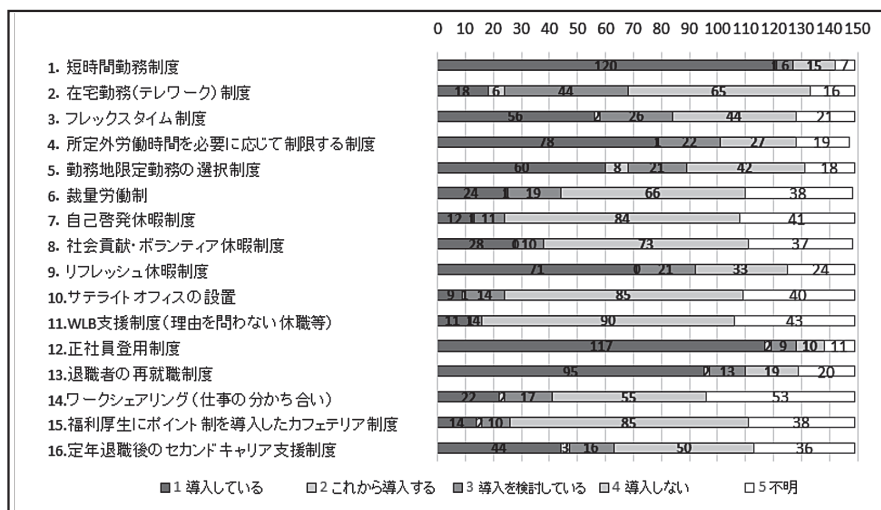


図表4 育児・介護休業者へのWLB支援の導入状況

期職場復帰支援制度」35社、「失効有給休暇積立等利用」26社となっており、「導入を検討している」企業が多いのは「男性社員の育児参加推進」30社、「早期職場復帰支援制度」22社、「事務所内託児施設の設置」20社であった。一方、「導入しない」と回答されているのは「育休後の通常勤務復帰手当等」101社、「育児休業なく職場復帰手当等」99社、「事業所内託児施設の設置」99社、「保育所利用費用補助」97社、「ベビーシッター費用補助」94社、「介護関連費用補助」80社である。手当支給や費用補助をして早期職場復帰の機会を与える等の施策は導入されにくいことが示唆された。



図表5 育児・介護休業者に対するWLB施策の効果



図表6 全労働者に対するWLB施策導入状況

② 育児・介護休業者に対するWLB施策の効果

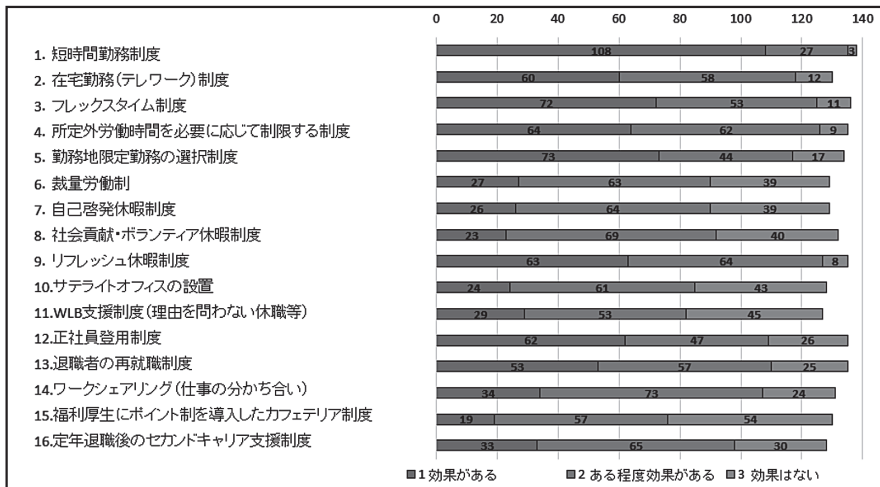
この施策の効果について、図表5に示したように「効果がある」と認識されている制度は「育児休業延長制度」73社、「配偶者出産休暇制度」72社、「男性社員の育児参加推進」62社、「事業所内託児施設の設置」58社、「失効有給休暇積立育児・介護利用」42社であり、「効果がない」という意見が比較的多い制度は、「育児休業なく職場復帰手当等」54社、「育児休業後の短時間勤務せず通常勤務復帰手当等」54社、「ベビーシッター費用補助」36社である。効果があるのは育児時間の確保であり、効果がないと考えられるのは費用補助ということが示された。

③ 全労働者に対するWLB施策の導入

全労働者に対するWLB施策として導入している制度は図表6に示したように「短時間勤務制度」120社、「正社員登用制度」117社、「退職者の再雇用制度」95社、「所定外労働を必要に応じて制限する制度」78社、「リフレッシュ休暇」71社である。導入を検討している制度は「在宅勤務(テレワーク)」44社、「フレックスタイム制度」26社であり、導入しないという回答が多いのは「WLB支援制度(理由を問わない休職等)」90社、「サテライトオフィスの設置」85社、「福利厚生にポイント制を導入したカフェテリア制度」85社、「自己啓発休暇制度」84社などである。ここでも費用計上が必要になる施策は敬遠されることが示唆されている。

④ WLB施策に対する効果について

全労働者に対するWLB施策として効果があるという回答が多いのは、図表7に示したように「短時間勤務制度」108社、「勤務地限定勤務の選択制度」73社、「フレックスタイム制」72社、「所定外労働時間を必要に応じて制限する制度」64社、「リフレッシュ休暇制度」63社、「正社員登用制度」62社である。ある程度効果があるという回答は「ワークシェアリング」73社、「社会貢献・ボランティア休暇制度」69社、「定年退職後のセカンドキャリア支援制度」65社をは



図表 7 全労働者に対するWLB施策の効果

はじめとして、調査として設けた項目のすべてについて企業では一定以上の期待がなされていることが示された。

⑤ 短時間勤務者等の代替要員

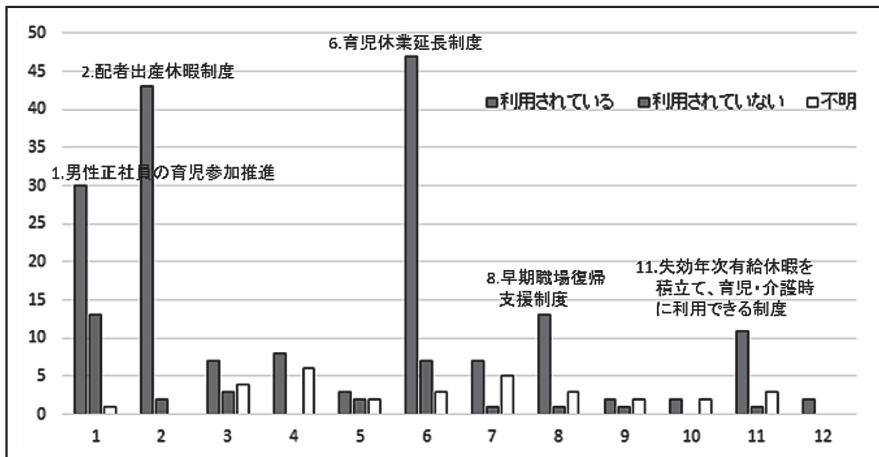
育児・介護休業や短時間勤務を利用している社員の代替人員について回答を求めたところ(重複回答)「部署内の従業員で対応」73社、「パート・アルバイト等を補充」52社、「一時的に他部署から異動」27社であり、「育児・介護者は平易な仕事に移動させて、他部署から交代人員が異動する」のは19社であった。休業者等がある場合、部署内で調整し、仕事の分かち合いがなされていることが示されている。さらに、現在は短時間勤務制度を利用する労働者は、育児休業による労働者のみであっても、今後は介護に直面する労働者の短時間勤務制度の利用が増加すると見込まれる。利用者が複数人となった場合は、部署内だけで調整が難しくなることから、外部の労働力により要員の補充が必要となると考えられる。これは代替雇用型ワークシェアリングであると言える。

2) 第2回調査

① 育児・介護休業者に対する支援施策の利用

図表4に示した施策として設けた制度の利用状況に関する結果は図表8のとおり、66社中「育児休業延長制度」47社、「配偶者出産休暇制度」43社、「男性正社員の育児参加推進」30社の利用が高いことが示される一方で、「男性正社員の育児参加推進」施策は13社において利用されていないことが示された。

導入が困難であった施策は、「事業所内託児施設の設置」「保育所利用費補助」「ベビーシッター費補助」「育児後短時間勤務せず職場復帰した場合の復帰手当等」「介護関連費用補助」「育児後の短時間勤務を利用せず通常勤務した場合の復帰手当等」の順に挙げられ、「事業所内託児

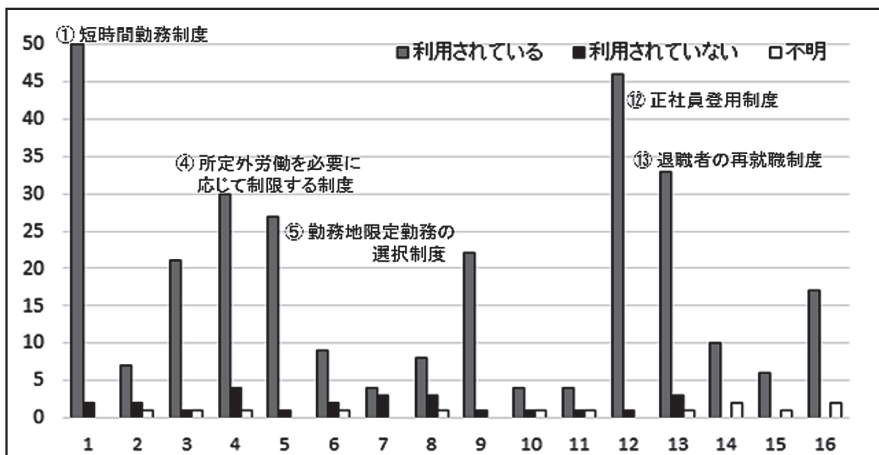


図表 8 育児・介護者に対する支援施策の利用

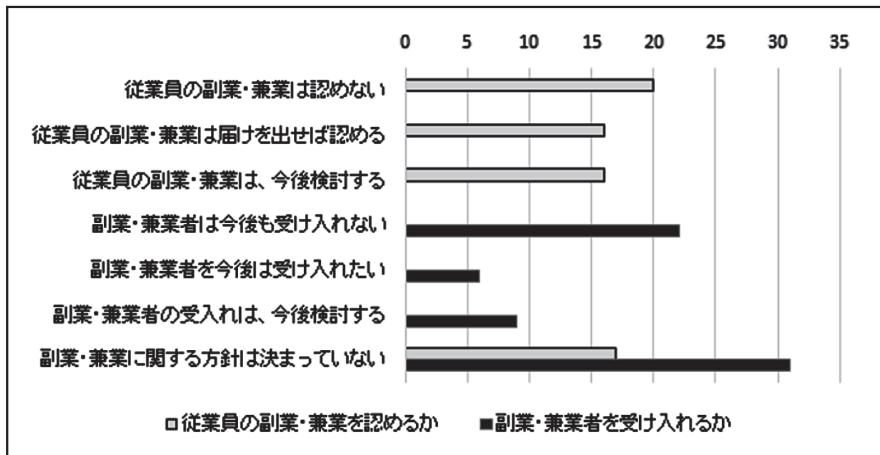
施設の設置」「男性社員の育児参加推進」は、「男性従業員の理解不足」によるところが大きいことが示唆された。導入にあたり、直接費用が発生するものは導入が難しく、企業文化が課題となっている企業も一定数以上存在することが明らかになった。

② 全労働者に対するWLB施策

全労働者に対するWLB施策の利用については、図表9に示したように図表6に示した項目のうち、「短時間勤務制度」「正社員登用制度」「退職者の再就職制度」「所定外労働を必要に応じて制限する制度」「勤務地限定勤務の選択制度」などの施策の利用の多いことが示唆された。このうち導入が進まない施策として「在宅勤務」「フレックスタイム制度」「サテライトオフィスの設置」「勤務地限定勤務の選択制度」「裁量労働制」のような勤務場所等に関わるもの、時間管理が煩雑なものが挙げられ、その要因は企業文化や管理者層の意向であることが示された。



図表 9 全労働者のWLB施策の利用



図表10 従業員の副業・兼業への対応

③ WLBを充実させるための施策

WLBの支援策として柔軟な働き方として自社だけで活躍するのではなく、あるいは人材を調達する際、副業・兼業の労働力を受け入れるかについて、企業の意向を図表10に示した。今回の調査企業で雇用している従業員の副業・兼業について、「従業員の副業・兼業は認めない」と回答したのは20社であり、「届けなどを出せば認めることにしている」16社、「今後、検討する予定である」16社、「方針はまだ決まっていない」は17社となっており、今後、従業員が副業・兼業することを認める企業は少なくない。一方、「副業・兼業をする労働者を受け入れない」企業は22社、「受け入れたい」6社、「受け入れることを、今後検討する」9社であり、「方針は決まっていない」は31社であった。

8. WLB実現のための施策について

従来、育児中の女性労働者は強力な支援者がいない限り、第一線で働き続けることは難しかった。しかし、近年、改正育児・介護休業法²³⁾において「短時間勤務」「在宅勤務」「フレックスタイム制」「残業の免除」等を希望する労働者に適用することが明記され、WLBを実現するために、育児・介護に取り組んでいる労働者が望めば、いずれの企業においてもそれらの支援をしなければならない。本調査において取り上げたWLBを支援する施策を活用することにより、時間を制限しながら継続して活躍できる職場は増えていると考えられる。

そこで、育児・介護に関わるWLB施策として、法律で定められている基準を上回る支援の実施について調査した。その結果、多くの企業で導入されている施策は、「育児休業延長制度」「配偶者出産休暇制度」「男性社員の育児参加推進」等の育児時間や人手を確保するための制度が求められ、これらは効果があり、利用されやすいことが示された。一方、導入しないものは「育休後の通常勤務復帰手当等」「育児休業なく職場復帰手当等」「事務所内託児所施設の設置」

23) 2017年10月に育児・介護休業法が改正された。

「保育所利用費用補助」等であり、費用がかかるものであった。

全労働者に対する支援策として多く導入されているのは、「短時間勤務制度」「正社員登用制度」であり、効果があると考えられている。柔軟な働き方として、正規雇用労働者の短時間勤務のように労働時間を調整できることが効果的であると考えられている。しかし、短時間勤務の女性労働者の業務を代わって遂行する男性労働者が残業になる場合もあるという²⁴⁾。このような人手不足は、第一線で活躍できる職務遂行力のある短時間勤務者を補充したり、短時間勤務者をシフト化して配置する多様就業型ワークシェアリングを導入することで対処することが可能である。この短時間勤務を選択せざるを得ない女性労働者は配偶者の家事、育児・介護へのかかわり方、ひいては働き方を工夫することによって女性労働者の労働時間を確保することが可能²⁵⁾になる。

以上のことから、WLB施策を実施するにあたり、時間確保に対する支援については、①育児・介護時間の支援として、「育児休業延長制度」「男性社員の育児参加推進」「配偶者出産休暇制度」「失効年次有給休暇の育児・介護時利用制度」などがあり、②労働時間を調整する支援として、「フレックスタイム制度」「在宅勤務制度」「短時間勤務制度」「半日単位または時間単位の有給休暇制度」などの2区分に分けられ、費用計上による支援では、③職場復帰手当支援として、「早期職場復帰支援制度」「育児休業を利用せず、職場復帰手当」「育児休業後の短時間勤務を利用せず、通常勤務復帰手当」などがあり、④育児・介護費用支援として「事業所内託児施設の設置」「保育所利用費用補助」「ベビーシッター費用補助」「介護関連費用補助」などの2区分に分けられ、以上の4区分からの支援施策がなされている。本調査結果にも示したように、WLB実現のための支援施策として、先に挙げた①、②、③、④の順に企業は導入する傾向にあることが示唆された。

WLBの実現をめざすとは、「すべての労働者が、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、社会全体で仕事と生活の双方の調和の実現を希求する」ということである。すべての労働者がやりがいや充実感を感じながら働くことをめざすことが求められながら、従来の性別役割分業が企業文化として根付いていることによりWLB施策が浸透しにくい企業が存在することも明らかになった。また、性別役割分業が行なわれている企業ほど、長時間労働である可能性が高いと考えられる。

9. おわりに

性別役割分業が一般的であった時代には「仕事が忙しすぎて家庭生活を顧みる暇がない男性労働者」や「育児・介護のためキャリアを断念せざるを得なかった女性労働者」は問題として認識されなかった。しかし、現在は、男女共に仕事と生活のバランスをとってイキイキと働き、地域の良き住民としての役割も担わなければならないことから、すべての労働者がやりがいや

24) 筆者が2018年3月地方銀行で行った聞き取り調査および本アンケート調査での回答等に示された。

25) 「資生堂ショック」として話題となった資生堂がすでに実施済。

充実感を感じながら働くことのできるWLB施策が導入され、労働者のライフステージに応じて多様な働き方ができる就業環境が少しずつ整備されつつある。多様な働き方は労働時間や場所を労働者が選択して働けることが求められるが、現在において、これは女性労働者に限られていることが調査から明らかになった。

高齢になっても健康で自立した生活が送れることも視野に入れた「働き方改革」は、9分野のテーマにある長時間労働を是正し、柔軟な働き方がしやすい環境整備を整え、育児・介護等と仕事の両立を推進し、女性・若者が活躍しやすい環境整備を行い、ライフステージに合わせた多様な仕事を選択するための教育、就職支援も課題となっている。

本来、WLBの支援対象者は育児・介護などのライフイベントに直面している労働者だけではなく、すべての労働者が対象であり、ライフステージに応じた柔軟な働き方が保障されなければならない。しかし、現時点においては、育児・介護中の労働者への措置が実施されるに止まっている状態²⁶⁾である。これは、第一線で活躍している中堅の労働者が育児・介護のために離職することを防止し、キャリアを継続させるための施策であるとともに、育児・介護はすべての労働者が直面する可能性のあるライフイベントといえることから、多くの企業で、このライフステージにある労働者を対象としたWLB実現のための取り組みが先行して実施されていると考えられる。少子化が顕著であることから、子育てしやすい環境の整備が急務となっており、政府も企業へ、CSRの視点から施策の実施を強く要請している。そして、これまで女性だけが対象となっていた育児休業が男性にも適用され、男性も育児に関与することを社会的に奨める傾向にある。

通常勤務労働者の長時間労働の是正として、残業を徹底的に削減する企業が増えている。全労働者の残業の削減を行う一方、管理職や専門職にある労働者については、残業手当が生じない裁量労働を適用する。通常勤務労働者にはライフステージに応じた働き方を柔軟に選択できるまでに至るところか、連続して有給休暇を取得することも難しい企業は少なくない。個人的な理由による短時間勤務等の制度の利用は一般的に認められておらず、さらに高プロ制度を導入して裁量労働とするなど労働時間の管理を合理化する施策が実施される方向にある。

しかし、WLB憲章に示されているように、「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、今こそ、社会全体で仕事と生活の双方の調和の実現を希求していかなければならない」のである。自己啓発等のためにも時間を調整することができる柔軟な働き方を企業は提供しなければならない時期にきている。特定の労働者が担当している業務を誰かとシェアする場合、まずは職場内で補助することが前述のアンケートにも示されていた。

育児・介護中の労働者がいる職場で時間を調整する場合、出産・育児に直面している女性労働者の配偶者が育児休業を取得するために時間を調整する場合や介護のために短時間勤務を行

26) 2018年3月に行った聞き取り調査において、一般の労働者に短時間勤務等の制度の利用を認めている企業は皆無であった。

う労働者が時間を調整する場合など、継続している仕事の一部を誰かに任すことになる。アンケート調査への回答にもあったように、育児・介護休業や短時間勤務を利用している社員の代替人員は「部署内の従業員で対応」する企業が最も多い。パートなどの人員を配置する場合は代替雇用型のワークシェアリングといえる。

さらに、今後、政府が推奨している在宅勤務を含みリモートワーク等を活用する業務が増えることにより、時間や場所に縛られない働き方が広がり、場所を問わず、他者と分業して遂行する業務が増えることも予想される。今後の労働力人口減少に対応するため、一律でない仕事の分かち合いである多様就業型ワークシェアリングや代替雇用型ワークシェアリングが行なわれることになる。それは日本型ワークシェアリングともいえよう。このように時間と場所の制約を受けずに遂行できる様々な業務は多様な労働者と分業し、協働することになり、結果的に仕事を分かち合うワークシェアリングが広がると考えられる。

本研究における今後の課題は、労働者のWLBを実現している企業が、どのように残業を削減し、どのように労働生産性を向上させたかについて検証するとともに、高プロ制度を含む裁量労働における労働時間管理の実態を調査して労働時間の見える化を推進し、基幹業務を担う男性労働者の柔軟な働き方がどのように実現していくのか実証的に検証することである。

【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、上記調査にご協力いただいた、りそな銀行をはじめとする企業、諸団体に、この場を借りて御礼を申し上げます。