

## ワーク・ライフ・バランスがもたらす 「ウィンーウィン」の関係に関する研究 (2)

松原光代、脇坂 明

### 1 節 課題

脇坂・松原 (2011) では、WLBに関する「ウィンーウィン」について、先行研究の概観とテーマとして雇用調整助成金と短時間正社員制度について分析をおこなった。本稿では、WLB施策の人事管理の国際比較とわが国の短時間正社員のキャリアについて、分析をおこなう。

そのまえに、第一の国際比較の研究について、いくつか述べておきたい。この種の研究が、どうして難しいかを明らかにしておかないと、さまざまな断定がどれほど疑わしいか、そして2節でおこなう研究の意義と限界がわからないからである。

#### 1-1 国際比較の難しさ

実務ではなく研究において、経済の問題に関する国際比較は難しい。とりわけ労働雇用や社会保障に関しては、当該国の歴史や制度そして慣行について、最低限の知識を有していないと、大きくミスリードする解釈がなされてしまう。この分野で通常なされてきた国際比較のパターンは、先進国とりわけ、米国、英国、ドイツなどにおいて入手できる数値データを基に、いかに日本が「遅れて」いるかを示すものであった。一時期、日本の方が進んでいるといった、やや「思い上がった」スタンスで比較がなされたこともあったが、おおむね「日本遅れ」論のスタンスに立つものであった。それは、戦前のマルクス経済学の基盤を形成したと思われる、山田盛太郎(『日本資本主義分析』)の「印度以下の賃金」にはじまり、ある意味で現在まで形を変えて続いている。正反対の立場にいる規制緩和推進論者の議論も、日本より良好なデータを示す国との比較を「遅れ」論に立って繰り返してきた。それが事実に近いものであれば何の問題もないが、そうでない断定が多い。

一般的に国際比較が可能なデータを見つけるのは案外難しい。学術的には不十分で状況証拠であっても致し方ないときもある。しかし、そのときでも、利用データを客観的に解釈する必要がある。あるべき結論を導くためだけにデータを探していると、研究者(あるいは政策立案者)としての姿勢が甘くなってしまいがちである。

筆者はWLBが流行り出してから、「どの国がWLBが進んでいますか」という質問をよく受けるようになった。WLBには多様な側面があるから、どの基準を用いるかによって回答は異なる。またピッタリと回答ができる根拠、とりわけ統計数値はなかなかない。政策的に深いことを言おうとすると、各国政府による公表の統計データだけではダメで、研究者による調査に頼るしかない。しかし、それらはそれぞれの国での問題関心に基づく研究なので、なかなか同レベルの比較がで

きない。ゆえに最も良いのは、ある国の研究者（グループ）が、同じ問題設定のもと、量的分析を行うときは、同じような対象者に同じ質問票のアンケート調査を行わねばならない。こういった研究は、自国の分は可能だが、外国の調査が困難なため、なかなか本格的な国際比較までいかない。後にとりあげる2つの調査は、それを突破した数少ないもので、いずれも日本人研究者が組織したものである。やや抽象的な物言いになったので、WLBに関して関連する事柄について、具体的に国際比較の難しさを述べたい。

### (1) 1人当たり生産性が低い

本論文で扱うWLBの「ウィン-ウィン」効果に関連して、わが国でWLBが必要な理由として、国際的にみて生産性が低いためだとよく言われる。その際に通常用いられる証拠は一人当たりの生産性である。GDPを就業者人口で割る指標が用いられる。問題は各国のGDPをどう換算して比べるかである。簡便なのは言うまでもなく為替レート換算である。企業や実務レベルでは当然で、この換算した数値こそ、海外直接投資や貿易をどのように行うかについての基礎資料となる。しかしマクロの生産性の違いを示す指標になると話は異なる。たとえば為替レート換算した指標では、2007年では、わが国はが先進国で生産性の低い部類の国で、米国と3割以上の差があった。（日本100：米国133）このとき1ドル=117.8円である。しかしその後、円はドルに対して3割以上、価値が上がった。すると、これだけで日本は米国に追いつき、一気に生産性の高い国になってしまう。WLB施策など不要にみえる。為替レートが安定している時期はよいが、そうでないときは安易に利用できない指標である。いずれ中国の数値がベンチマークとなる時代が来ると思われるが、「元」の実質的価値に留意しないと、日本の立ち位置がみえづらくなる怖れがある。

### (2) 購買力平価

この為替変動による影響を避けるのが購買力平価という考え方である。各国の生活水準を実質的に測るための物差しとして考案された。基礎的な消費財の価値を比較する。りんご1個が日本100円、米国で1ドルであれば購買力平価は1ドル=100円である。購買力平価を為替レートで割った値が「内外価格差」である。これで調整すれば一見、理想的な指標を得ることができそうである。しかし実際の消費項目の選択は恣意的にならざるをえない。ある意味で購買力平価のほうが、より不安定といってよい。

日本生産性本部は購買力平価や内外価格差を定期的に算出している。「2006年版活用労働統計」によると、消費財73品目、消費者向けサービス17品目について店頭調査している。百貨店、専門店、ディスカウントストア店で調査したとあり、詳細品目は記されていないが、品目を少し変えるだけで結果は変わってこよう。また、根本的に項目の選定は難しいであろう。内閣府も生活費ベースの購買力平価を算出している。2000年生計費調査では先進国首都の約400品目と東京の調査をもとに算出しているが、これも品目選定の恣意性は免れないだろう。ビックマックの価格であれば、世界中同じ商品を買って消費しているので、この価格を比べることに意味があろう。このような例が、ほかにほとんど見つけることができないことが購買力平価の難点である。

米を主食とする国とパンを主食とする国、魚や肉など食生活様式が大きく異なっているのに、うまくバスケット方式を構築できると思えない。もし生活費の大きな割合を占める住居にかかる

支出を加えるとすると、各国の制度や法律そして地域や時期により、変動が大きくなりすぎて適切な数値を見出しにくい。この点で為替レート換算のほうが、わかりやすいともいえる。為替レート換算がしばしば利用されるのは、簡便だからだけでなく、こういった理由が背景にあるからであろう。また百歩譲って、購買力平価のほうが秀れていたとしても、それは生活水準でいえることであって、少なくとも生産性に用いるべき指標ではないだろう。比喩的にいえば会計上の人件費と手取り賃金の違いを考えればわかりやすいであろう。

ちなみに生産性本部が購買力平価で換算した就業者1人当たりのGDPを発表しているが、我が国はOECD33カ国平均（2009年）より低い。33カ国中22位なので、いわゆる先進国はほとんど我が国より高い。米国（3位）だけでなく、イタリア（7位）、スペイン（9位）、ギリシア（19位）も上位の国である。このような国を列挙すると、イメージとしても労働生産性の指標として果たして本当によいか疑問になるのが普通であろう。

### (3) 労働時間が日本で長い？

就業形態の多様化の進行あるいはサービス残業を含めた長時間労働者の存在があるので、就業者1人あたりの生産性でなく、労働時間あたりの生産性で測るべきだという指摘がある。指摘そのものは、まったくその通りであるが、労働時間データこそ、賃金とともに、最も入手困難なデータである。詳細は小池（2009）に詳しいが、信頼度の高いとおもわれる事業所統計について、他国においてはホワイトカラーの労働時間がとれない。ホワイトカラーが多くを占める先進国の比較では、これがないと実態に迫れない。

そうなると必然的に、「労働力調査」などの個人調査に頼るほかない。しかし、いくつかの推計はあっても、わが国と比較可能な統計データかどうかの吟味がなされていない。それらをふまえた小池（2009）の暫定的な推計によれば、わが国の労働時間はけっして長くはない。この推計が正しいとすれば、労働時間当たりの生産性にすると、わが国の生産性はもっと下がるという予想も怪しい。

おそらく広汎な「生活時間調査」が各国で積み重ねられていけば、意味ある比較ができるであろうが、それにしても毎年おこなうのは無理であろう。

## 1-2 代表的な国際比較調査

### (1) JIL調査

シンプルな統計データの比較でもこれだけ困難なのに、職場での働き方や慣行が、どこが共通で、どこが異なっているかを調べることは、一段と難しい。WLBに即していえば、柔軟な働き方がどれほど普及、定着しているかを、法律や制度でなく、実態を把握できる調査は稀である。これがわからないと、WLBが進んでいる国とそうでない国を分類できないはずであるが、法律の比較などからイメージで論じられることが多い。

職場の慣行の比較というこの困難な研究課題を、わが国の労働研究者は成し遂げてきた。代表的なものとして、小池和男氏や石田光男氏らのものがあげられるが、ここでは小池を主査とする1995年に行われた日本労働研究機構（JIL当時）調査のアンケート調査をみよう。

## 日本労働研究機構（1998）

まずサンプルのとり方が丁寧である。一定規模の企業に限定し、日米独3カ国のホワイトカラーの管理職を対象としている。日本 1567人、米国 752人、ドイツ 674人の調査である。ホワイトカラーの昇進が主たるテーマゆえに、管理職をとるのは当然のことだが、企業の人事担当者だけでなく、経理と営業も含めた3つの部門、職種の管理職に限定している。これが「科学的な」比較である。部門の違いと国の違いが区別できるようになっている。気圧や温度を一定にして実験をおこなう自然科学と同レベルのコントロールを行うことは、社会科学では不可能である。しかし、最低限のことは、どんな小さいサンプルの調査でも、できるはずである。少なくとも解釈の際には。

JIL調査により重要な発見がいくつかあった。2つだけ取り出そう。

まず3カ国の調査企業の管理職が内部育成されているのか外部調達なのかを調べている。労働市場が流動的なのか年功序列による昇進か、というおなじみの議論である。JIL調査では、これまで勤務した企業の数をつずね、それがゼロの管理職（＝生え抜き）の割合をみると、日本 82%、米国 18%、ドイツ 28%である。外国は管理職にも開かれた労働市場で、一方、わが国は閉鎖的年功序列制という通説があたっているかにみえる。

しかしJIL調査では転職経験の有無だけでなく、外部から管理職へ直接採用されたか否かもわかる。その割合は、日本 3%、米国 23%、ドイツ 26%で、管理職への直接採用が米独の多数を占めているわけではない。米独で多いのは、「転職経験ありの内部昇進部課長」で、米国 59%、ドイツ 46%である。つまり、先進国ではどの国も内部労働市場（ILM）が中心であることは共通で、わが国の特徴は生え抜きが多いことにある。

ではILMのなかの昇進プロセスに違いはあるだろうか。同一年次の社員について、「初めて昇進に差がつき始める時期」（A）と「昇進の見込みのない人が5割に達する時期」（B）を尋ねている。（A）の平均は、日本 7.9年、米国 3.4年、ドイツ 3.7年で、（B）の平均はそれぞれ、22.3年、9.1年、11.5年である。明らかにわが国が「遅い昇進」であることがわかる。わが国の管理職の特徴を議論するときは、この点に基盤をおいてなされるべきである。米国とドイツは、我が国に比べれば相対的に「早い昇進」で、やや米国のほうが早い。（A）の標準偏差をみると、日本 3.6年、米国 2.0年、ドイツ 1.9年で、我が国にも早い企業は存在するが、全体として、やはり米独にくらべ「遅い」ことがわかった。

## （2）経済産業研究所・内閣府の共同調査（武石調査）

2節であつかう調査は、5カ国の企業と従業員に配布したアンケート調査である。武石恵美子氏が主査となり行われた。経済産業研究所（以下、RIETI）と内閣府経済社会総合研究所（以下、ESRI）の共同により、2009-2010年にかけて行われた「仕事と生活の調和に関する国際比較調査」である。

調査は日本、イギリス、ドイツ、オランダ、スウェーデンの5カ国を対象に実施された。日本調査の有効回答は企業調査が1677社、従業員調査は10069人である。英国は202社、979人、ドイツは201社、1,012人からの回答を得ている。オランダ、スウェーデンはともに100社の有効回答で、従業員調査は行われていない。日本のデータは企業調査と従業員調査をマッチングして分析する

ことができるが、イギリスとドイツは企業とのマッチングができない。また、残念ながら海外の4カ国については、各国別に分析するにはサンプル数が足りないため、4カ国のデータを1本化して分析されている。

調査項目については、日本の調査と海外の調査では重要な調査項目は同一にしているが、日本のみで実施している項目も多く、逆に海外調査のみにたずねている項目も一部ある。

アンケート調査のほか、より詳しいことを把握するためインタビュー調査（イギリス、オランダ、スウェーデンの3カ国）も行っている。

2節の内容をみればわかるように、職場のマネジメントについて、かなり細かいことを尋ね回答をえている。ほかの国のWLBに関する研究調査でも、国際比較でこれだけのものはないといつてよいくらい貴重なデータである。

### 1-3 電機連合による短時間正社員とキャリアの調査

WLBで重要な柱となる育児短時間勤務の利用がふえてきた。なおかつ利用期間が子供3歳未満だけではなく、小学校入学前そして小学校低学年までなど、長期化してきた。利用者が増えることはWLBにとって好ましい現象だが、短時間勤務が長期化することがキャリアに悪い影響を与えるのではないかと、という新しい課題が生まれてきている。

その課題に挑戦したのが3節である。分析に使用した事例調査は松原が直接調査した電機連合(2011)を使用している。短時間正社員制度の長期利用がキャリアに与える影響を考察するため、調査対象者を育児等の事由で短時間正社員制度を5年程度利用している者とその上司とした。

フルタイム正社員と短時間正社員の仕事内容（性質）の違いを明らかにしたうえで、短時間正社員の仕事の変化に注目しながらキャリアへの影響を考察している。

調査対象者については、職種の偏りが生じないよう、技術系と事務系の双方から選んでいる。対象は、本人6名、上司5名である（2名が同一の上司）。調査項目は、制度利用者に対しては、主にフルタイム勤務時と短時間勤務時の担当業務の内容、短時間勤務内で対応不可能な業務や役割、キャリアに対する考えをたずねている。また、その上司に対しては、制度利用者の担当する仕事内容を改めてたずねるとともに、職場全体の業務の特徴と具体的内容、同職場における「正社員」として求められる能力や役割、それらを習得するためのプロセス、短時間正社員制度の長期利用が「正社員」として求められる能力形成に与える影響についてたずねている。

サンプル数が少ないとはいえ、本人と上司の双方に聞くことにより、現在の仕事分担だけでなく、将来のキャリア展望も具体的に明らかになっている。業務における、「迅速性・緊急性」の有無、「チャレンジ性」の有無、「出張」の有無という重要なポイントを見出している。こういったことを調べた先行研究は見当たらない。「管理職」レベルの問題解決力、交渉力、判断力を有する人材の育成期間は10～20年と長い、短時間正社員の仕事内容は制度利用開始時からほとんど変化せず、能力開発に必要な仕事と疎遠になるうえ、企業が求める職業能力を醸成するためのキャリアプロセスからはずれ、キャリア形成機会を喪失する可能性がある。この点に課題がある。

このような調査をふまえて、今後、短時間正社員制度を円滑に利用しながら、企業が必要な能力を備えた人材を質・量ともに確保していくための対応を考察している。

執筆の分担は、1節、4節を脇坂、2節、3節を松原が行った。後者の記述で、筆者とあるのは、松原のことを指す。

## 2節 WLB施策が効果的に機能する人事管理の国際比較

### 2-1 はじめに

本節は、WLB施策<sup>(1)</sup>が職場生産性にプラスの効果をもたらしている企業の要因を人事管理を中心に日本と海外4カ国（イギリス、オランダ、スウェーデン、ドイツ）で比較し、日本のWLB推進における課題を明らかにするものである。

わが国でWLB推進の必要性が叫ばれて久しいが、企業におけるWLBの取組みは制度の多様化は進んだものの、その利用はいまだに子育てを目的とする女性を中心であり、それ以外を目的とした制度利用や性別、世代を超えた従業員のWLB実現、柔軟な働き方の普及が進んだとは必ずしも言えない。なぜ、わが国では多様な世代や目的による働き方の柔軟性が進まないのであろうか。先行研究では、その要件に従業員のWLBの実現にはWLB施策を利用できる恒常的な長時間労働がない職場環境整備やそれを可能にする業務遂行体制・方法の見直し等をあげ、その鍵を握るのが管理職であるとしている<sup>(2)</sup>。さらに、東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト（2010）および松原（2011a）は、従業員がWLBを実現できかつ職場生産性（仕事意欲、仕事効率、組織貢献意識）が高い職場の管理職特性について、特定の部下に業務が偏らないよう配慮することや、部下との円滑なコミュニケーションを通して業務の進捗を把握するとともに、それに応じて業務の割り振りを柔軟に変更するといった部下管理を適正に行うこと、さらには所定労働時間内で業務を終えるよう意識的に働くこと・部下を指導することが重要であるとしている。また、これらを高めるものとして、企業による長時間労働是正の取組みや時間管理意識の向上といった取組みが関係していることも指摘している。

しかし、管理職が適切に職場の仕事管理、部下管理を行い、従業員がWLB関連制度を利用できる職場環境が整えば、従業員はWLB関連制度を積極的に利用するようになるであろうか。筆者は、WLB施策の円滑運用には、企業の人事管理、特にインセンティブ・システムのあり方も影響していると考え。なぜならば、評価は、従業員に対して「どのような人材を求めているか（高く評価するか）」を伝えるツールであり、従業員が提供する労働サービスの質、生産性、アウトプットは、これに左右されるからである。つまり、評価の基準が従来型の働き方を元にし、総労働時間を通した生産“量”を重視し、多様な働き方をする労働者の活用、育成などへの支援については何ら考慮・対応しなければ、管理職をはじめ労働者の働き方は変化しないであろう。本来、人事管理は経済や社会、労働市場の人的資源の変化に応じて変わるもの（進化すべきもの）である。企業が働き手の意識、価値観、家庭環境の変化をとらえ、人材活用策の一つとしてWLB施策に取組み、従業員のWLB実現と職場生産性の維持・向上の両者を追求するのであれば、それを実現する人事管理へと変化させる必要がある。

こうした問題意識に基づき、本節では、すでにWLBの取組みが進むEU諸国の企業の人事管理

(1) 本節においては、「WLB関連制度」は休業や短時間勤務などの柔軟な働き方に関する制度を指し、「WLB施策」はWLB関連制度に加え、WLB推進のための担当部署の設置なども含んだ取組みを指している。

(2) 佐藤・武石（2010）、佐藤厚（2008）。

システムを参考としながら、わが国においてWLB施策がプラスの効果をもたらしている企業の要因を人事管理の面から抽出する。この目的を達成させるためのデータ源としては、2009年にRIETIおよびESRIが共同で実施した『仕事と生活の調和に関する国際比較調査』を用いる。使用データの詳細は後述するが、本調査は、わが国においてWLBを実現させるために必要な企業や職場の取組みと課題をEUのWLB先進国4カ国と比較しながら明らかにすることを目的に実施したものである。これまでWLBに焦点を当てながら海外諸国の人事管理について調査したデータがなかったため、わが国のWLB施策の推進課題を人事管理の側面から分析することはできなかった。今回の調査によりEU諸国とわが国の企業における人事管理を比較しながら、わが国の課題を明らかにすることは意義がある。その過程において、職場における取組みにも注目する必要がある。なぜならば、先に述べたとおり、組織としてのWLB推進や実現には、職場における管理職のマネジメントが不可欠であると同時に、人材活用のプラットフォームは、各職場の動向と補完的だからである。

本節の構成は次のようになる。次項では分析に使用するデータを説明し、日本と海外4カ国のWLB施策の取組み状況やそれらが職場生産性へ与えた影響を考察する。その上で、職場生産性への影響別にWLB施策以外の人事管理の状況、具体的にはインセンティブ・システム、人事権の所在、WLB関連制度の利用者が出た場合の職場の対応方法の特徴を概観する。3項では、プロビット分析を用い、WLB関連制度のうち、育児休業制度および育児・介護の短時間勤務制度が職場生産性にプラスの効果をもたらした企業の要因を、人事管理と職場運営のあり方から分析する。最後に分析結果を踏まえ、日本企業が取り組むべき人事管理システムのあり方を論じる。

## 2-2 WLB施策とそれ以外の人事管理の現状

### 2-2-1 使用データについて

調査は日本、イギリス、ドイツ、オランダ、スウェーデンの5カ国を対象に実施した。本分析では主に企業調査データを用いるが、WLB関連制度の利用者が出た場合の職場運営については、企業調査票にこれに該当する設問がないため、従業員調査データを使用する<sup>(3)</sup>。各国の調査については以下の通りである。

#### (1) 日本：企業調査および従業員調査

企業調査は従業員100人以上の企業9,628社を対象に人事部門にアンケート調査票を郵送し実施した。従業員調査は、企業調査対象企業に各社10名程度のホワイトカラー職の正社員に人事部門から調査協力を依頼してもらい、回答者から調査票を直接返送いただくようにした。有効回答数は企業調査が1,677社、従業員調査は10,069人である。

#### (2) イギリス、ドイツ：企業調査および従業員調査

企業調査は従業員数250人以上の企業約200社を対象に、人事担当マネージャーに電話をかけ調査

(3) 従業員調査については、日本、イギリス、ドイツの3カ国を対象に実施。なお、イギリスとドイツの2か国については企業調査と従業員調査のデータをマッチングすることはできない。詳細は武石(2012)を参照。

協力を求めて回答を得ている。従業員調査については、オンライン・リサーチ会社への登録モニターのうち、企業規模250人以上の民間企業に勤務するホワイトカラー正社員に対して実施した。有効回答数は、企業調査についてイギリスは202社、ドイツは201社、従業員調査は、イギリスで979人、ドイツで1,012人であった。

### (3) オランダ、スウェーデン：企業調査

企業調査は従業員数250人以上の企業約100社を対象に、人事担当マネジャーに電話をかけ調査協力を求めて回答を得ている。これらの国においては従業員調査は実施できなかった。有効回答数は、オランダ、スウェーデンともに100社である。

企業調査は5カ国分のデータを利用できるが、従業員調査については、日本のほか利用できるのはイギリスとドイツだけである。ただし、日本のデータは企業調査と従業員調査をマッチングできるが、イギリスとドイツは企業とのマッチングができない。また、海外の4カ国については、各国別に分析するにはサンプル数が足りないため、4カ国のデータを1本化して分析している。

調査項目については、日本の調査と海外の調査では重要な調査項目は同一にしているが、日本のみで実施している項目も多く、逆に海外調査のみでたずねている項目も一部ある。

## 2-2-2 WLB施策の導入状況

まず、わが国と海外4カ国の各WLB施策の取組み状況を概観する<sup>(4)</sup>。

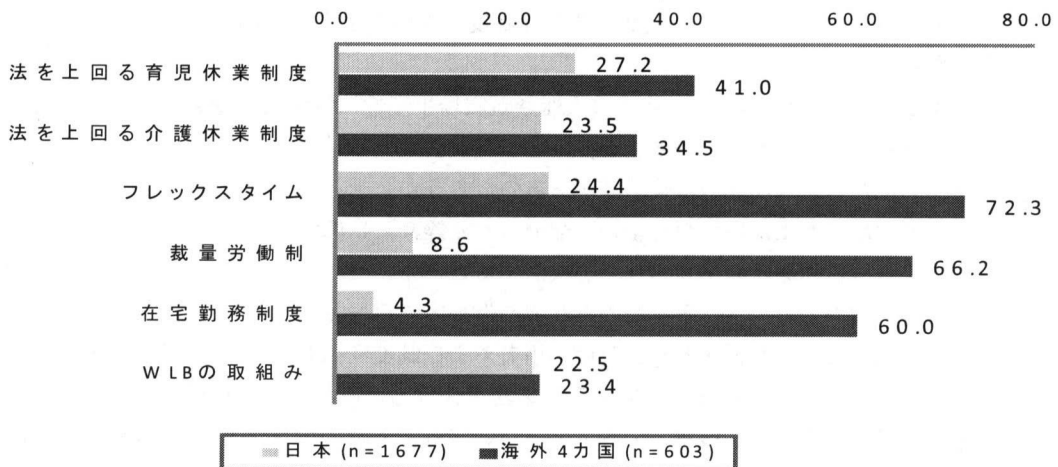
本調査の企業調査では、柔軟な働き方に関する制度やWLB推進のための取組み（具体的には、方針の明確化や推進組織の設置など）の有無をたずねているが、国内調査と海外調査では設問内容が若干異なるため、両者を比較できる6つの制度・取組みに限定し、その違いを見してみる。

制度の導入状況を見ると、日本では「法を上回る育児休業制度」、「法を上回る介護休業制度」、「フレックスタイム制度」、「WLBの取組み」がともに2割から3割程度導入されている（図表2-1）。これらの制度・取組みがほぼ同程度であることから、これらのWLB施策はWLBの基本制度として同時に導入される傾向にあると推測できる。しかし、全体的に日本における各制度の導入率は、海外4カ国に比べて低く、「在宅勤務制度」、「裁量労働制」については、海外4カ国が6割程度あるのに対し、日本では1割にも満たない。日本は、育児や介護の休業制度は法的整備の効果もあって一定レベルまで導入されるものの、働く時間や場所に関する柔軟な働き方については、海外4カ国に比べて限定的であるといえる。そういった中で、「WLBの取組み」が海外4カ国とほとんど差がないといったことは特徴的である。すなわち海外4ヶ国はWLBの推進の方針明示や推進担当部門がなくても多様な働き方は導入されている企業が多いのに対し、日本は、それらがあって休業制度を中心に制度の導入が進んでいると考えられる。

(4) 本調査では、WLBへの取組み姿勢や積極性をたずねており、本来はそれらについてわが国と海外4カ国の違いを見たうえで各WLB関連施策の取組み状況を考察すべきであるが、武石（2010）が本節と同じデータを活用しこれらを国別に考察しているため、本節ではWLBへの取組み姿勢や積極性については割愛する。同項目の詳細は武石（2010）を参照願いたい。



図表2-1 各WLB施策の導入・取組み状況



次に、これらの制度等が職場生産性に与えた影響をみる（図表2-2）。企業調査票では、各制度等が「ある」企業に対して当該制度が職場の生産性へ与えた影響をたずね、「プラスの影響」「マイナスの影響」「影響はない」の3つから回答してもらっている。

全体的に、日本は海外4カ国に比べ、各制度が職場生産性に与える影響を「マイナスの影響」もしくは「影響なし」とする傾向が強い。具体的にみると、制度の導入率が最も多い「法を上回る育児休業制度」の職場への影響について、日本では「プラスの影響」が14.9%、「マイナスの影響」が33.9%「影響なし」が51.2%、となっており、制度の効果をネガティブにとらえる企業がポジティブにとらえる企業の約2倍以上となっている。一方、海外4カ国では「プラスの影響」が58.7%、「マイナスの影響」については4.9%、「影響なし」は36.4%で、ネガティブな回答は非常に少ない。

フレックスタイム制度、在宅勤務制度、裁量労働制など、働く時間や場所に柔軟性を持たせる制度については、制度の効果をポジティブにとらえる傾向は海外4カ国に強くみられ、各制度に対して7割前後が「プラスの影響」と回答している。これに対し、日本は「フレックスタイム制度」、「裁量労働制」、「在宅勤務」とともに「プラスの影響」が4割強である。海外4カ国に比べ、ポジティブに回答する割合は低いものの、前述した「法を上回る育児休業制度」や「法を上回る介護休業制度」に比べるとポジティブにとらえる傾向が強い。また、これら3つの制度に対する「マイナスの影響」の回答も「在宅勤務」で11.9%となっているが、他の2つの制度については3~4%と少なく、日本と海外4カ国の差は小さい。ただし、「影響はない」については、日本は5割程度あり、海外4カ国に比べて高い点については育児や介護の休業制度と変わらない。主観的な回答について、海外と日本の文化や考え方の違いを指摘する意見もあるが、日本は働く時間や場所に柔軟性を持たせる制度の導入について消極的であるが、導入企業による各制度への評価は一定レベルあるととらえることができる。一方、長期休業に関する制度については、制度を導入するものの、その評価は厳しく、職場にとって大きな負担となっていると考える傾向がある。

この原因は、各制度の運用コストにあるのだろうか。本調査では各制度の運用の大変さについて

てもたずねている（図表2-3）。日本は海外4カ国に比べて「（制度の運用が）大変である」と回答する傾向がみられるが、日本の長期休業関連制度と柔軟な働き方に関する制度については、両者に大きな差があるとは言えない。

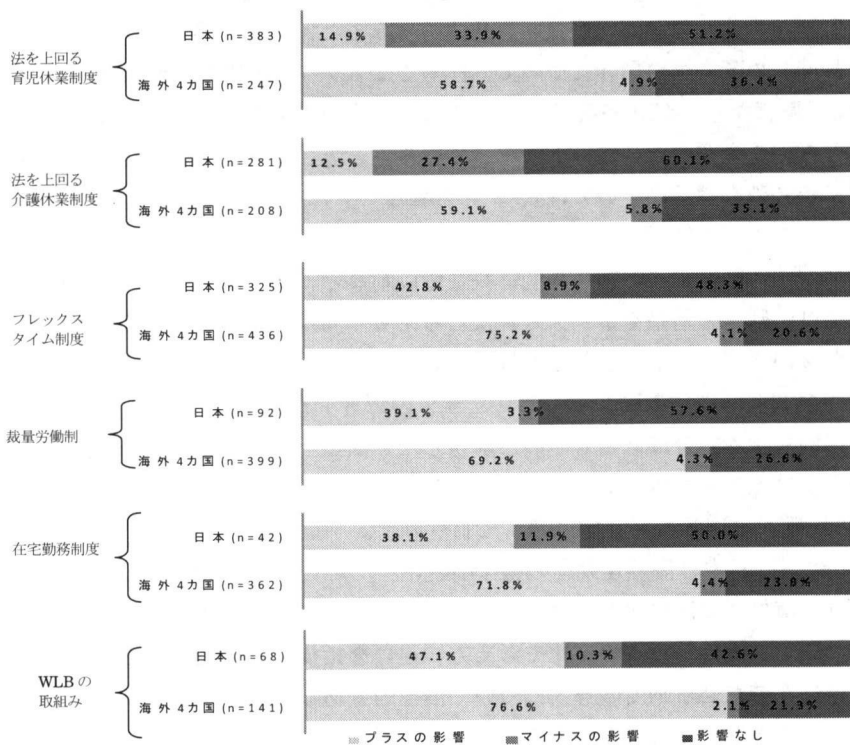
以上の結果から日本のWLB施策の運用の大変さが職場生産性に対する評価を下げ、その結果、制度の導入を躊躇してしまう企業が多くなっている可能性がある。

では、具体的にどのような運用の難しさがあるのだろうか。

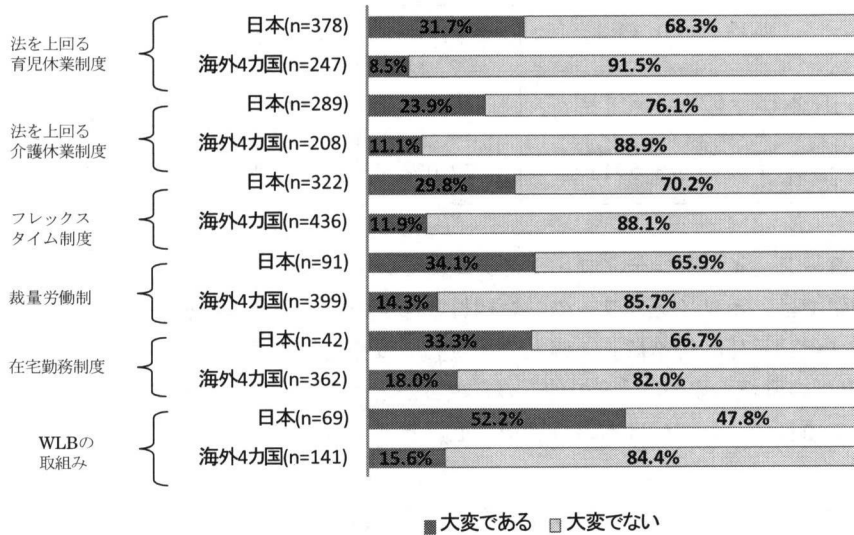
1つは、制度利用者が出た場合の仕事の再配分（やり繰り）に関する難しさが考えられる。働き方が多様化すれば、休業者の業務の代替を検討することや、柔軟な働き方をするメンバーの不在時の業務対応方法など考え、仕事担当のあり方や進め方を再検討しなければならない。もう1つは、仕事の再配分と深く関係するが、制度利用者および制度利用者の業務を代替／共同担当する職場メンバーの評価に関する難しさである。業務を代替した職場メンバーが納得いく評価や、時間あたりの生産性は高いが、残業して対応できない点はどう評価するかなど、評価のあり方は汎雑になる。

以下では、この2つの問題について、日本と海外4カ国、さらには、日本企業の中でWLB関連制度が職場生産性にプラスの効果をもたらす企業とそうでない企業を比較しながら、それぞれの特徴を明らかにし、その解決策を見出すこととする。

図表2-2 各WLB施策の職場生産性への影響



図表 2-3 各WLB施策の運用上の変容について



### 2-2-3 WLB施策以外の人事管理の状況：職場生産性への効果の違いによる国際比較

#### 2-2-3-1 WLB施策が職場生産性に与えた影響の違いに基づく指標の作成

職場生産性への影響別に人事管理の違いを分析するにあたり、分析の軸となる指標を作成する必要がある。このために、前述の2-2-2で取り上げた6つのWLB施策（法を上回る育児休業制度、法を上回る介護休業制度、フレックスタイム制度、裁量労働制、在宅勤務制度、WLBの取組み）のうち1つ以上の制度がある企業について、各施策が職場生産性へ「プラスの影響」をもたらした場合に2点、「影響なし」に1点、「マイナスの影響」に0点をあたえ、それぞれを足し上げて得点化（以下、職場生産性得点と記す）し、さらにその職場生産性得点を各企業が有する制度の数で除して各企業の職場生産性得点の平均点を算出した。その平均点を合算して日本を含む5か国の平均点（1.33点）を算出し、平均点を基準に『平均以上』と『平均以下』の2つに分けた<sup>(5)</sup>。

日本、海外4カ国の各グループの配分は図表2-4のとおりである。日本は、『平均以上』が3割程度であるのに対し、海外4カ国は7割強となっている。

以降の分析や考察は、主に日本の『平均以上』と『平均以下』の2つのグループを比較しながら、わが国のWLB先進企業の要因を明らかにしていくこととし、海外4カ国についてはその全体平均値を使用する。また、『平均以上』、『平均以下』といった表記については、日本について述べていることを了承願いたい。

(5) 各WLB制度の効果を得点化して足し上げる方法とした理由は、先行研究からWLB制度は複数の制度を導入した方がより効果があることが明らかにされており、複数の制度の効果を足し上げることが、当該企業のWLB制度の総体的効果を的確に示すことになると考えるためである。

図表2-4 WLB施策の職場生産性への効果得点状況の比較（高い＝プラス効果）

(平均点：1.33)	平均以上	平均以下	合計
日本(n=675)	30.2%	69.8%	100.0%
海外4カ国(n=571)	72.0%	28.0%	100.0%

### 2-2-3-2 インセンティブ・システムについて

企業調査票では、ホワイトカラーの一般社員と部下のいる管理職の給与と賞与について全体を100として、「年齢」、「勤続年数」、「個人の業績」、「職務遂行能力」、「職務内容」、「組織の業績」、「個人の仕事への取組み姿勢」、「その他」の8項目が占める割合をたずねている。ここでは「その他」を除く7項目について、日本の『平均以上』と『平均以下』および海外4カ国の違いを考察する<sup>(6)</sup>。

一般社員の給与については、日本は「職務遂行能力」、「年齢」の占める割合が高く、共に20前後となっている。中でも『平均以下』では「年齢」が23.7と最も多く、『平均以上』を4.5ポイント上回り、個人の能力よりも個人の属性に偏重したインセンティブ・システムになっているといえる。一方、海外4カ国では、給与における「年齢」の比重は5.3で、「個人の業績」、「職務遂行能力」、「職務内容」の3項目のそれぞれの値が17～19と同程度となっている。

一般社員の賞与については、『平均以上』、『平均以下』ともに「個人の業績」（前者：27.7、後者：26.8）が最も多く、次いで「職務遂行能力」（前者：15.1、後者：14.8）、「組織の業績」（前者：14.9、後者：13.3）となっているが、『平均以下』では「年齢」（14.0）割合が「職務遂行能力」（14.8）に次いで大きい。海外4カ国では、「個人の業績」と「組織の業績」の値が20前後あり、成果・業績を重視したインセンティブ・システムとなっているほか、「職務遂行能力」（16.8）、「個人の仕事への取組み姿勢」（14.4）、「職務内容」（14.0）もそれぞれ近似しており、給与と同様に、全体に多様な要素をバランスよく配分したインセンティブ・システムになっている。

管理職の給与については、「個人の業績」と「職務遂行能力」が20前後となっているが、『平均以上』では『平均以下』に比べて「個人の業績」の占める割合が3.7ポイント高く、より個人の成果や能力に比重が置かれたインセンティブ・システムとなっている。また、『平均以上』では「職務内容」（13.2）が上位3番目となっている。一方、『平均以下』については、「個人の業績」と「職務遂行能力」が他の項目に比べて高いが、「年齢」が16.3と3番目に高い項目となっている。また、管理職の賞与についても、上位を占める要素の順位は「個人業績」「組織の業績」「職務遂行能力」で、『平均以上』『平均以下』とも同じであるが、各要素に占める割合は『平均以上』が高く、『平均以下』では「年齢」の占める割合が『平均以上』に比べ3ポイント程度高い。

以上のことから、全体的にWLB施策が職場にプラスの影響をもたらしている日本企業（『平均以上』）では、そうでない企業（『平均以下』）に比べて、個人の属性よりも個人の成果や能力を重

(6) 「その他」は回答企業数が他の項目に比べて1/20～1/10程度と少ないほか、「市場の影響による」といった意見が多いほか、本稿の分析・考察からは除外するものである。

視したインセンティブ・システムとなっており、この点においては、海外4カ国のインセンティブ・システムに近いといえる。しかし、海外4カ国では、「職務内容」と「職務遂行能力」が同程度あるのに対し、日本企業は「職務内容」に対する配分は少ない。よく、欧米は「職務給」、日本は「職能給」とすることが多いが、本結果をみると、欧米＝職務給とは必ずしも言えないことがわかる。また、「個人業績」についても欧米は「成果主義」と言われることがあるが、結果からは日本に比べ当該項目が突出して高いことはない。むしろ、職務遂行能力、職務内容、個人業績、さらには個人の仕事への取組姿勢が、同程度の割合で配分されている。このことは、業績を適切に評価するには、職務内容を明確にする必要があることを示唆しているのではないか。というのは、職務が明らかになることで、その職務遂行に必要な能力を棚卸することができ、その能力を適切に習得できたのか（または、すでに習得しているのか）、その能力をもって職務を果たすことができたのか、といった業績を的確に評価することができるためである。それに対し、日本企業では、「職務内容」に対する比重は、『平均以上』で『平均以下』を上回るものの、「職務遂行能力」との格差は大きい。このことは、職務が明確になっていない中で、職務遂行能力や業績が評価されている可能性を示唆している。また、図表では示していないが、企業調査では25歳、35歳、45歳の給与（諸手当を含む月額）の平均、最高、最低額をそれぞれたずねており、海外4カ国は各年齢とも最高額と最低額の差が約2倍あるが、日本では『平均以上』、『平均以下』ともに最高額と最低額の差が小さいうえに、『平均以上』は『平均以下』に比べてさらに格差が小さかった。以上の結果から日本では賞与を中心に「個人の業績」を重視しているとしながら、その差は必ずしも大きくないうえに、業績と評価する上での基準がわかりにくいと言える。そういった中では、本来の役割を越え総労働時間の長さで評価する傾向が強くなる可能性があるほか、休業等を活用しないことが考えられる。

図表2-5 一般社員およびライン管理職の給与・賞与の決定要素の割合（平均値）

		年齢	勤続年数	個人業績	職務遂行能力	職務内容	組織の業績	個人の仕事への 取組姿勢	その他
一般社員の 給与	平均以上(n=139)	19.2	10.7	16.6	<u>22.5</u>	9.9	7.3	11.5	2.5
	平均以下(n=341)	23.7	12.8	16.6	18.8	9.0	6.1	10.8	2.2
	海外4カ国(n=568)	5.3	8.8	<u>18.7</u>	<u>18.7</u>	<u>17.6</u>	11.8	<u>16.0</u>	3.3
一般社員の 賞与	平均以上(n=134)	10.6	7.6	<u>27.7</u>	<u>15.1</u>	8.6	14.9	12.0	3.4
	平均以下(n=335)	14.0	8.6	<u>26.8</u>	14.8	7.0	13.3	11.3	4.1
	海外4カ国(n=514)	5.6	6.8	<u>21.7</u>	<u>16.8</u>	<u>14.0</u>	<u>19.1</u>	<u>14.4</u>	1.6
管理職の 給与	平均以上(n=138)	12.9	8.2	<u>22.0</u>	<u>19.9</u>	13.2	12.5	9.0	2.3
	平均以下(n=338)	16.3	8.7	18.3	20.1	11.5	13.5	8.9	2.7
	海外4カ国(n=567)	5.5	7.8	<u>18.0</u>	<u>18.7</u>	<u>17.1</u>	<u>14.1</u>	<u>16.3</u>	2.5
管理職の 賞与	平均以上(n=132)	7.7	6.1	28.9	14.8	8.3	23.4	8.1	2.6
	平均以下(n=330)	10.3	6.1	26.7	13.7	8.7	22.9	7.3	4.2
	海外4カ国(n=531)	5.5	6.7	21.2	16.3	14.0	20.1	14.3	1.8

### 2-2-3-3 正社員や正社員以外の社員の異動および人数増減の決定権の所在

長期休業者や短時間勤務者が職場に出た場合、職場の管理職が人員の異動および増減を迅速に

決裁できれば、速やかに職場体制を構築できるであろう。したがって、人事権の所在は職場のWLB関連制度の利用しやすさや職場生産性への効果に影響する。

本調査の企業調査票では、生産量や需要量の変動に対応して人員を増減させたり、異動させる権限が人事部または職場のどちらにあるかを正社員と正社員以外の社員別にそれぞれたずねている。ここでは、当該設問を用いて、WLB施策を職場生産性にプラスに影響する企業の特徴を考察する。

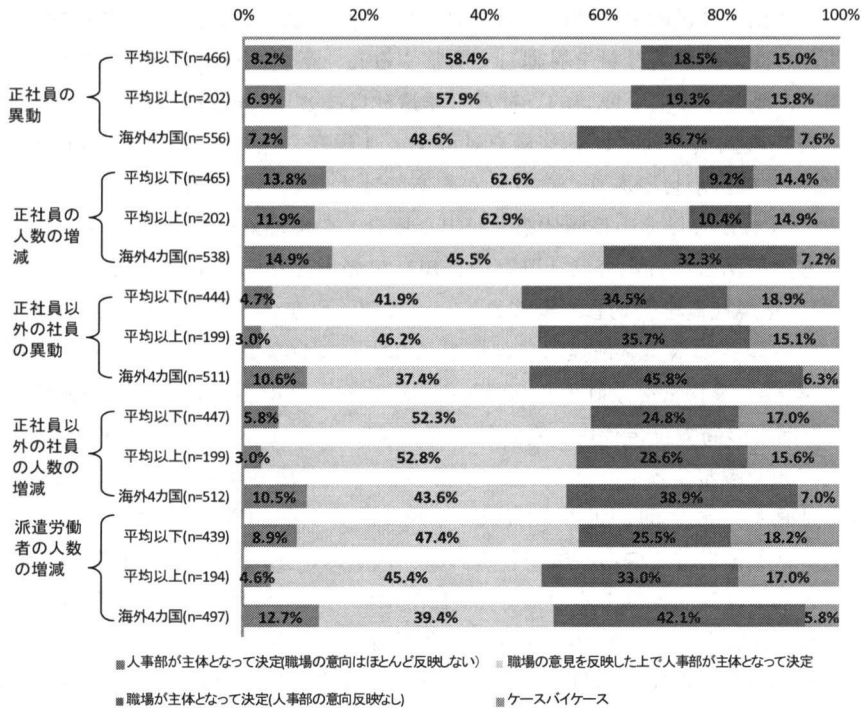
図表2-6は、生産量や需要量の変動に応じた人員の増減・異動に関する決定権の所在を示している。全体的に、日本は人事部が主体となって決定（「人事部が主体となって決定（職場の意向はほとんど反映しない）」と「職場の意見を反映した上で人事部が主体となって決定」の合計）が海外4カ国に比べて多いが、両者とも正社員と正社員以外の社員のそれぞれの異動や人数増減に対し、人事部がそれらの権限を持つことが主流になっている。

まず、「正社員の異動」、「正社員の人数の増減」のそれぞれについて、人事部主体が『平均以上』、『平均以下』ともに65%前後となっており、人事部がその決定権を有していることがわかる。しかし、「職場の意見を反映した上で人事部が主体となって決定」がそのうちの6割強を占めているうえ、海外4カ国に比べてその傾向が強いことから、日本は海外4カ国に比べて人事権の決定に際し、人事部と職場が連携している、言い換えれば、人事決定におけるコミュニケーションコストが高いといえる。「職場が主体となって決定（人事部の意向反映なし）」については、『平均以上』が『平均以下』を若干上回るが、有意な差であるとはいえない。また、海外では正社員の異動、人数の増減ともに職場が主体となって決定する割合が3割程度あり、日本に比べて職場への人事権の委譲が進んでいることが分かる。

「正社員以外の社員の異動」および「正社員以外の社員の人数の増減」についても同様の傾向がみられるが、正社員に比べて人事部門から職場へ人事権を委譲する傾向がみられる。特に「正社員以外の社員の異動」については、『平均以上』、『平均以下』ともに35%前後が「職場が主体となって決定（人事部の意向反映なし）」としている。また、異動および人数の増減の両者とも、『平均以上』が『平均以下』を若干上回っているが、これについても有意な差であるとはいえない。なお、海外4カ国は「正社員以外の社員の異動」において、約半数の企業が「職場が主体となって決定（人事部の意向反映なし）」と回答し、本人事権が職場にあることを示しているが、「正社員の異動」、「正社員の人数の増減」および「正社員以外の人数の増減」の3つについては、ほぼ同程度であることは特徴的である。海外4カ国では、人事権を持つ部門（人）について、正社員と正社員以外の社員に差がなく、一定の部門（人）が決定権を持っているといえる。

派遣労働者の人数の増減については、職場が人事権を持つ割合が日本、海外4カ国ともに高くなる。日本は『平均以上』が33.0%と『平均以下』を若干上回る。

図表2-6 正社員や正社員以外の社員の異動および人数増減の決定権の所在



以上の結果から、海外4カ国は、日本に比べて職場が人事権を持つ割合が高いものの、基本的には人事部門が主体となって正社員および正社員以外の社員の異動、人数の増減に関する決定を行っており、日本と類似しているといえる。むしろ、日本の方が『平均以上』と『平均以下』ともに人事部と職場が連携し人事を決定していることや「ケースバイケース」の割合も全ての項目で15%前後あり、かつ海外4カ国に比べてその割合が高いことから、職場の意向が反映された人材配置が行われているといえる。それにも関わらず、日本が海外4カ国に比べ、WLB施策が職場に与える影響をポジティブに回答しない理由は何なのか。次節では、WLB関連制度の利用者が出た場合の職場の対応について考察する。

### 2-2-3-4 WLB関連制度の利用者が出た場合の職場対応

職場の仕事量や質に対し、職場メンバーの能力を活用した最適な職場運営方法を見いだすことができるのは、その職場の管理職でありメンバーである。したがって、本節では、WLB関連制度の利用者が出た場合の職場の対応をたずねた従業員調査票の設問を使用し、日本とイギリス、ドイツでその対応に特徴があるかをみる。考察にあたっては、各国の従業員調査にある「育児や介護のための休業制度」、「短時間勤務制度」について「あり」と回答し、かつ当該制度の職場生産性への影響が「プラス」とした者が「6か月以上の長期休業者が出た場合」と「短時間勤務者が出た場合」の職場の対応についてどのように回答しているかを比較する<sup>(7)</sup>。

(7) ここで使用しているデータは従業員調査であり、前述した図表2-2で使用したデータと異なる点を留意い

WLB関連制度の利用者が出た場合の職場対応については、「既存の正規社員の労働時間を調整する」、「既存の非正規社員の労働時間で調整する」、「他部門との間で正規社員を異動して調整する」、「他部門との間で非正規社員を異動して調整する」、「正規社員数の増減で調整する」、「非正規社員数の増減で調整する」、「臨時的な社員（派遣社員など）の増減で調整する」、「外注業務で調整する」、「現在の人員を前提に業務量を見直す」、「現在の人員を前提に業務内容を見直す」、「特に何もしない」の11項目であり、これらからあてはまるもの全て選択してもらっている。

図表2-7は、「6か月以上の長期休業者が出た場合」の職場対応方法を日本、イギリス、ドイツで比較したものである。日本では「既存の正規社員の労働時間で調整」(51.1%)が最も多く、「他部門との間で正規社員を異動して調整する」および「現在の人員を前提に業務内容を見直す」(ともに32.2%)、「現在の人員を前提に業務量を見直す」(24.6%)と続く。一方、イギリスでは、「現在の人員を前提に業務量を見直す」(50.6%)が最も多く、「既存の正規社員の労働時間で調整」(46.8%)、「他部門との間で正規社員を異動して調整する」(34.1%)と続く。ドイツは「既存の正規社員の労働時間で調整する」が59.1%あり、3カ国の中で最も多い。これに「現在の人員を前提に業務量を見直す」(52.0%)、「正規社員数の増減で調整する」(38.7%)と続く。ここにおいて、イギリス・ドイツと日本で1つの特徴がみられる。前者は、先に述べた項目以外の項目にもそれぞれ2割から3割とほぼ同程度あるのに対し、日本は前述した項目以外、「臨時的な社員（派遣社員など）の増減で調整する」(23.1%)を除いて各項目の割合が低い。つまり、イギリスやドイツの育児・介護休業制度が職場生産性にプラスであった職場では、長期休業者が職場に出た場合、正社員を中心に労働時間、異動、業務量の調整などによって対応を図りながらも、そのほかの方法も用いて柔軟に対応しているのに対し、日本はその方法に偏りがあるといえる。

図表には示していないが、短時間勤務者が出た場合の対応についても、同様の傾向がみられる。日本は、「既存の正規社員の労働時間で調整」(59.2%)、「現在の人員を前提に業務内容を見直す」(31.5%)、「現在の人員を前提に業務量を見直す」(26.8%)が中心となっており、その他の対応策の回答は10%前後か1ケタである。一方、イギリスでは、「現在の人員を前提に業務量を見直す」(43.3%)、「既存の正規社員の労働時間で調整」(32.9%)や「既存の非正規社員の労働時間で調整」(31.5%)が上位を占めるが、「正規社員数の増減で調整する」(24.5%)、「非正規社員数の増減で調整する」(24.3%)、「他部門との間で正規社員を異動して調整する」(23.1%)が2割程度あるほか、その他の方法についても16%~20%程度ある。ドイツについても、「現在の人員を前提に業務量を見直す」(41.9%)、「既存の非正規社員の労働時間で調整」(30.8%)が上位2つを占めるが、それ以外の項目についても2割から3割弱ある。

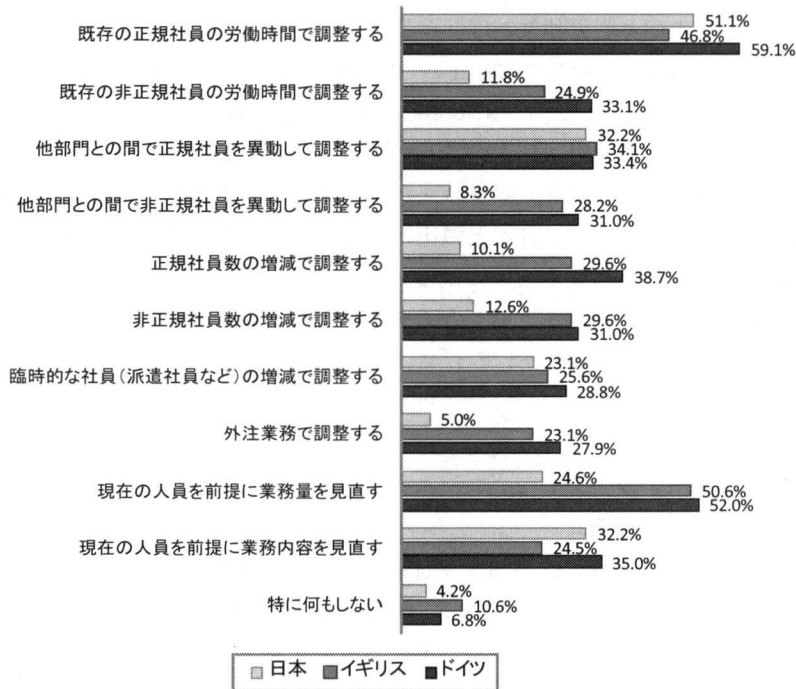
以上の結果と前節の人事権の所在状況の両者を勘案すると、日本は正社員や正社員以外の人員の異動や増減について、人事部と職場が連携しあって対応する傾向があるにも関わらず、WLB関連制度の利用者が出た場合は、マネジメント者が、自分の職場内で解決すべく、主に正社員をやり繰りして対応しており、部門を超えた対応や外部を活用した対応に消極的であるといえる。また、正社員数および非正社員数の増減については法令の違いがあり、ことのほか解雇法令が厳しいわが国においては、同方策を取る職場が少ないことは理解できる。しかし、それゆえに人員を



あらゆる部門で活用できるように職能資格等級制度を軸に人材育成し、職場ローテーションの仕組みを構築してきたのではないか。その日本において、たとえば「他部門との間で正規社員を異動して調整する」がイギリスやドイツと同程度（短時間勤務者が出た場合においては、日本は11.7%と、イギリス（23.1%）、ドイツ（27.8%）のほぼ半分程度）というのは、人材に関する情報を各職場が抱え込み、人事部門へ情報開示していない、または各職場と人事部の連携が定期異動など限定的にしか行われていないと考えられる<sup>(8)</sup>。

また、日本において、正社員の労働時間で調整することが長期休業者が出た場合と短時間勤務者が出た場合の両者において多いことについては、佐藤厚（2008）の長時間労働が発生するメカニズム論があると考えられる。これは、業務量=要員マンパワー（要員数×能力）×労働時間を基に業務計画がトップダウンで決定される日本企業において、職場では容易に要員数を増やすことができないうえ、部下が一定レベルの能力を習得するまでには時間がかかることによって、結果的に職場の対応として一人一人の労働時間を拡大する方法を選択せざるを得ないというものである。日本では、制度利用者が出た職場内でその対応策を検討する傾向が強い中、正社員の労働時間拡大以外の対応策を取りつつ、職場生産性を高めるためには、WLB関連制度の利用者が出た機会を、他の各職場メンバーの能力開発機会ととらえて、各従業員の能力アップを進めることがポイントになってくるのではないかと考えられる。

図表2-7 6か月以上の長期休業者が出た場合の職場における対応方法（従業員調査）



※複数回答

(8) 平野（2006）は従来の日本企業における人事情報の粘着性について指摘している。

## 2-3 わが国におけるWLB施策が機能する人事管理

### 2-3-1 分析の枠組み

以上の議論を基礎にして、本節ではWLB関連制度が職場の生産性にプラスの効果をもたらす日本企業の要因をプロビット分析によって明らかにする。また、従業員のWLB実現を支援する仕組みとして、意欲的に仕事に取り組むことができるプラットフォーム（＝インセンティブ・システム）の整備の他に、制度を利用しながら働くことができる環境（＝制度利用者が出た際の職場の対応）も合わせて必要になる。ゆえに、どのような職場対応が職場生産性に効果をもたらすか、についても本分析で明らかにする。

日本企業に限定して分析する理由は、先述の中で海外4ヶ国とのインセンティブシステムの違いが明らかになっているため、これらを計量分析しても意味がないこと、むしろ日本企業の中で、よりWLBが進んでいる企業のインセンティブシステムを明らかにする方が、WLBを推進する上で有益であることが上げられる。

なお、本分析に使用するデータは、前述の「仕事と生活の調和に関する国際比較調査」における日本の企業調査と従業員調査をマッチングしたデータである。マッチングデータを使用する理由として、利用者が出た際の職場対応に関する設問が従業員調査にあるためである。

### 2-3-2 変数の説明

#### 2-3-2-1 被説明変数

企業調査票の「法を上回る育児休業制度」があり、かつ当該制度の職場生産性への影響について「プラスの影響」と回答しているものを1、「マイナスの影響」および「影響なし」と回答しているものを0とする変数を作成した。当該制度はWLB関連制度の中でも最も代表的なものである。まずは当該制度が円滑に運用される仕組みを明らかにすべきと考える。また、「育児・介護のための短時間勤務制度」についても、同様の変数を作成し分析する。当該制度については、海外4カ国と制度の概念が異なるため、日本との比較ができず前節を含めて取り上げていないが、国内企業を対象とした企業調査によると、本制度の導入率は72.3%と高い。また、当該制度は改正前の育児・介護休業法において、3歳以下の子を養育する労働者に対して企業が「勤務時間の短縮等」の措置すべ制度の一つとしてあげられていることから、多くの企業で運用されていると思われる<sup>(9)</sup>。

#### 2-3-2-2 説明変数

##### (1) インセンティブ・システム

先に述べた一般社員と管理職の給与および賞与を決定する際に占める各要素の割合（実数値）を用いる。ただし、「勤続年数」については、「年齢」と多重共線をおこす可能性があるため、除外した。また、「その他」は、具体的に記述しているものを見ると「市場による」ものが多く、従業員の労働意欲と直接的に関係ないと判断し、本分析から除外した。なお、分析は一般社員、管

(9) 2010年6月30日より、301人以上の企業に対しては3歳未満の子を養育する従業員に対し、短時間勤務制度（1日6時間）を設けることが事業主の義務となった。調査実施時は本法律の施行前であった。

理職の給与と賞与を個別に行う。

## (2) WLB関連制度利用者が出た際の職場対応

WLB関連制度利用者が出た際の職場対応については、従業員調査の「6か月以上の長期休業者が出た場合」と「短時間勤務者が出た場合」に対する対応についてたずねた設問を使用する。この設問では、以下の11の対応方法にあてはまるものを回答者に答えてもらっている（複数回答）。

- 「既存の正規社員の労働時間を調整する」
- 「既存の非正規社員の労働時間で調整する」
- 「他部門との間で正規社員を異動して調整する」
- 「他部門との間で非正規社員を異動して調整する」
- 「正規社員数の増減で調整する」
- 「非正規社員数の増減で調整する」
- 「臨時的な社員（派遣社員など）の増減で調整する」
- 「外注業務で調整する」
- 「現在の人員を前提に業務量を見直す」
- 「現在の人員を前提に業務内容を見直す」
- 「特に何もしない」

このうち、「既存の正規社員の労働時間を調整する」、「既存の非正規社員の労働時間で調整する」、「現在の人員を前提に業務量を見直す」、「現在の人員を前提に業務内容を見直す」、「特に何もしない」の5つのみに回答しているものを『部門内のみで対応』変数として1を、この5つを含む他の選択肢にも回答しているもの（部門外の人材・サービスも活用して対応）を0とする変数を作成し、WLB関連制度の利用者が出た場合の職場対応がWLB関連制度の職場生産性に与える影響を考察する。なお、「長期休業者が出た場合」と「短時間勤務者が出た場合」の、「部門内のみで対応」と「他部門や外部のサービス・人材も活用して対応」の割合は図表2-8のとおりである<sup>(10)</sup>。

図表2-8 各WLB関連制度の利用者が出た場合別  
「部門内のみで対応」と「他部門や外部のサービス・人材も活用」の割合

	部門内のみで対応	他部門や外部の サービス・人材も活用
長期休業者が出た場合 (n=9400)	45.6%	54.4%
短時間勤務者が出た場合 (n=9529)	77.8%	22.2%

(10) 本設問は、選択肢に当てはまるものを全て回答してもらっているため（複数回答）、「特に何もしない」と他の選択肢を同時に○をつけるケースも多かった。また、いずれの選択肢にも回答していないケースが「長期休業者が出た場合」で669サンプル、「短時間勤務者が出た場合」で541サンプルあったが、これらは「無回答」として分析から除外している。

### 2-3-2-3 コントロール変数

コントロール変数には業種、企業規模、女性正社員比率を用いた。

業種については、各業種の割合から製造業、卸売・小売業、その他の業種の3つに分け、それぞれのダミー変数を作成した。

企業規模は、250人未満、250～999人、1,000人以上の3つに分け、同じくそれぞれのダミー変数を作成した。

女性正社員比率は、10%未満、10～20%未満、20～40%未満、40%以上の4つに分け、それぞれのダミー変数を作成した。

なお、分析の際、業種は製造業、企業規模は250人未満、女性正社員比率は10%未満が最も各カテゴリーにおいて高い割合を占めていたため、それぞれの基準と位置付けた。

### 2-3-3 推計結果

「法を上回る育児休業制度」が職場生産性にプラスに影響している企業を対象に要因分析した推計結果が図表2-9である。

インセンティブ・システムに一般社員の給与を入れた推計結果を見ると、「年齢」、「個人の業績」の係数の符号が負（両者とも1%水準で有意）、「組織の業績」の係数が正（10%水準で有意）となっている。「法を上回る育児休業制度」が職場生産性にプラスの効果をもたらしている企業の一般社員の給与は、年齢や個人業績は重んじず、組織の業績を高く考慮したインセンティブ・システムになっていることが分かる。

WLB関連制度利用者が出た際の職場対応変数については、「部門内のみ対応」ダミーの係数が負（5%水準で有意）であることから、育児休業制度が職場生産性が高い職場では、他部門や外部の人材・サービスを活用しながら業務のやり繰りをしているといえる。

一般社員の給与を入れた推計結果を見ると、「年齢」、「組織の業績」および「仕事への取り組み姿勢」の係数が負（前から順に、1%水準、5%水準、10%水準で有意）、「職務内容」の係数の符号が正（5%水準で有意）となっている。同職場の一般社員の給与は、年齢や組織業績、仕事への取り組み姿勢などは重視せず、職務内容を高く考慮したインセンティブ・システムになっているといえる。また、WLB関連制度利用者が出た際の職場対応変数についても、「部門内のみ対応」ダミーの係数が負（10%水準で有意）であるため、他部門や外部の人材・サービスも活用しながら対応することが、制度の職場生産性を高める可能性がある。

管理職の給与に関する推計結果については、「年齢」、「職務遂行能力」および「仕事への取り組み姿勢」の係数が負（前から順に、1%水準、5%水準、10%水準で有意）となった。管理職の給与については、年齢や職務遂行能力、仕事への取り組み姿勢の比重は低く抑えられていることが分かる。また、WLB関連制度利用者が出た際の職場対応変数についても、「部門内のみ対応」ダミーの係数が負（10%水準で有意）となった。制度利用者が出た際に、他部門や外部の人材・サービスも活用しながら対応することが、制度の職場生産性への影響を高めるといえる。

最後に管理職の給与については、「年齢」、「個人の業績」および「組織の業績」の係数が負（前から順に、1%水準、10%水準、1%水準で有意）となった。管理職の給与では、年齢、個人業績、組織業績の比重は低いといえる。また、WLB関連制度利用者が出た際の職場対応変数につい

ては、有意な結果が得られなかった。

図表2-9 育児休業制度が職場生産性に「プラス」とする企業の要因分析

		一般社員 給与		一般社員 賞与		管理職 給与		管理職 賞与	
インセンティブ・システム	年齢	-0.013	***	-0.013	***	-0.010	***	-0.008	***
	個人の業績	-0.008	***	0.000		0.002		-0.002	*
	職務遂行能力	0.003		-0.001		-0.005	**	0.003	
	職務内容	0.001		0.007	**	0.001		-0.004	
	組織の業績	0.006	*	-0.004	**	0.000		-0.006	***
	仕事への取組み姿勢	0.004		-0.005	*	-0.006	*	0.004	
制度利用者が出た際の職場対応	部門内のみ対応dummy	-0.121	**	-0.111	*	-0.108	*	-0.081	
N		2036		2036		2036		2036	
prob>chi2		1999.10		1942.7		1870.4		1896.39	

注：コントロール変数として業種、企業規模、正社員の女性比率を投入し推計

※有意水準：\*\*\* $p < 0.001$ 、\*\* $p < 0.05$ 、\* $p < 0.1$

育児・介護の短時間勤務制度に関する推計結果が図表2-10である。

まず、インセンティブ・システムに一般社員の給与を入れた推計結果を見ると、「年齢」、「個人の業績」の係数が負（両者とも1%水準で有意）、「職務内容」と「組織の業績」の係数が正（ともに1%水準で有意）となっている。同職場の一般社員の給与のインセンティブ・システムは、年齢や個人業績は重視せず、職務内容や組織業績を重視していることが分かる。なお、WLB関連制度利用者が出た際の職場対応変数については、有意な結果は得られなかった。

一般社員の賞与を入れた推計結果を見ると、「年齢」、「個人の業績」、「職務内容」、「組織の業績」の4つの係数が負（前から順に、1%水準、1%水準、1%水準、5%水準で有意）となっている。育児介護の短時間勤務制度が職場生産性にプラスの効果があたる企業では、年齢、個人業績、職務内容、組織業績の比重が低いインセンティブ・システムになっているといえる。また、WLB関連制度利用者が出た際の職場対応変数は有意ではなかった。

管理職の給与については、「年齢」、「個人の業績」、「職務遂行能力」および「仕事への取組み姿勢」の係数が負（前から順に、1%水準、1%水準、5%水準、10%水準で有意）となった。WLB関連制度利用者が出た際の職場対応変数については、本推定式においても有意な結果は得られなかった。

最後に、管理職の賞与をみると、「年齢」、「個人の業績」および「職務内容」の係数が負（前から順に、5%水準、1%水準、5%水準で有意）であったが、「職務遂行能力」においては係数が正（1%水準で有意）となった。WLB関連制度利用者が出た際の職場対応変数については、有意な結果が得られなかった。

図表2-10 育児介護の短時間勤務制度が職場生産性に「プラス」とする企業の要因分析

		一般社員 給与		一般社員 賞与		管理職 給与		管理職 賞与	
インセンティブ・システム	年齢	-0.003	***	-0.007	***	-0.004	***	-0.003	**
	個人の業績	-0.007	***	-0.003	***	-0.005	***	-0.003	***
	職務遂行能力	0.001		0.001		-0.003	**	0.005	***
	職務内容	0.006	***	-0.007	***	0.005	***	-0.005	**
	組織の業績	0.008	***	-0.003	**	0.005	***	-0.001	
	仕事への取組み姿勢	-0.002		-0.002		-0.004	*	-0.003	
制度利用者が出た際の職場対応	部門内のみ対応dummy	-0.059		-0.021		-0.059		-0.050	
N		4702		4702		4702		4702	
prob>chi2		4500.14		4250.08		4352.18		4423.31	

注：コントロール変数として業種、企業規模、正社員の女性比率を投入し推計

※有意水準：\*\*\*p<0.001、\*\*p<0.05、\*p<0.1

#### 2-4 おわりに

以上の結果を踏まえ、本節で明らかにしてきた内容を総括すると同時に、日本企業のWLB推進に向けた今後の検討課題を人事管理の側面から指摘したい。

まず、第一に、WLB施策が職場生産性へ与えた影響別に企業を2つのグループに分け、プラスの影響効果が高い企業群（本節における『平均以上』グループ）のインセンティブ・システムを見ると、給与に占める「年齢」や「勤続年数」などの比重が低く、「職務遂行能力」など個人の属性に影響されない要素の比重が高い。賞与についても、「個人の業績」、「職務遂行能力」、「組織の業績」の比重が高く、被評価者の納得感を得やすい項目を重視する傾向がみられた。WLBを推進する際に、目に見える成果を基準に評価することが重要である。この点においては、わが国のWLB先進企業のインセンティブ・システムも海外4カ国のそれに近い構成になりつつあるといえる。

しかし、日本企業のインセンティブ・システムの課題も見えてきた。日本のインセンティブ・システムは、「職務内容」に対する比重が低い。より成果を適切に評価していくためには、個々人の職務範囲を明確にする必要がある。これが明らかになって初めて、その職務（役割）の達成に必要な能力が棚卸できるとともに、達成すべき目標を適切に示すことができる。そして、その目標を達成できたか否かが分かりやすくなり、評価に納得感が生まれる。しかし、先に述べたとおり、日本の『平均以上』のグループにおいても、「職務内容」の占める比重は「個人の業績」や「職務遂行能力」に比べて非常に低く、その割合は1割弱である。同構成において、はたして明確に成果をはかり評価することができるかが疑問である。特に、近年のホワイトカラーの業務は独創性や創造性が求められ、これまで以上に期待値を明確にしその成果を適切に評価する必要がある。同傾向に伴い、近年は「役割等級制度」など職務を考慮したインセンティブ・システムに移行する日本企業が増えている。労働者の価値観の多様化のみならず、彼ら/彼女らが求められる仕事の質においても、職務（役割）とその遂行に必要な能力要件の明確化およびその達成に対する適切な評価が求められているといえる。

しかし、評価の基準は考課者の考え方に大きく依存する。組織自体のインセンティブ・システムは、より職務や業績を重視するものとなっても、それを職場レベルまでに徹底できている

とは言えない。従来の評価基準を有した考課者が、その基準を持って部下を評価していることが、役割を達成している部下の労働意欲を低下させている可能性もある。役割の達成に必ずしも労働時間の長さが関係しないこともある。したがって、今後の研究課題として企業のみならず、職場レベルにおいてどのような評価基準となっているかを、従業員調査を通して把握し、企業と職場レベルの一致度合いを考察していく必要がある。

第二に、WLB関連制度が職場生産性にプラスの効果をもたらしている企業のインセンティブ・システムを分析したところ、前述の第一のファインディングで示したとおり、育児介護の短時間勤務制度が職場生産性を高めている企業の一般社員と管理職の給与で「職務内容」の比重が高いことが明らかになった。柔軟な働き方の進む企業で「役割等級制度」に近いインセンティブ・システムものになってきていると考えられる。平野（2006）は、グローバル化の進展など企業の人事管理が経済状況や外部労働市場の状況に応じて変化（進化）していく中で、そのインセンティブ・システムが職務を従来より重視し、役割等級制度になっていくことを指摘したが、本分析結果も、労働市場の変化に応じた人材活用策としてWLBに取組む企業において、インセンティブ・システムが変化（進化）していることを示している。

給与に関する全体的な傾向としては、「年齢」、「個人の業績」に対する比重が低く、「組織の業績」を反映させる傾向が強い。WLB関連制度を適切に運用するインセンティブ・システムとして、個人の属性要因を低めるとともに、過度に個人の業績を重視していないといえる。また、組織業績については一般の従業員には適切に配分する傾向が見られる。一方、管理職については、「職務遂行能力」が負に有意となっているが、これは、WLB関連制度が職場生産性にプラスとなっていない企業に比べてその比重が低いといえ、むしろ、従来よりも職務遂行能力を重視する割合を減らしたと考えれば、「役割等級制度」にシフトしていると解釈できる。

賞与に関しては、全体的な傾向として、WLB関連制度が職場生産性にプラスの企業のインセンティブ・システムは、職場生産性にプラスでない企業に比べて「年齢」、「個人の業績」、「組織の業績」、「職務内容」の比重が低い。先の2-2-2では、海外4カ国のインセンティブ・システムは給与、賞与ともに個人業績、組織業績、職務遂行能力、職務内容など多様な項目に対してバランスの良い比重となっていることを指摘したが、本推計結果から、WLB関連制度が職場生産性にプラスな日本企業のインセンティブ・システムは、海外4カ国のそれに近い構成となっていることを示していると考えられる。

働き方が多様化するほど、より時間当たりの生産性を重視したインセンティブ・システムが必要であると言われている。その実現には、やはり職務とその職務遂行能力を明らかにし、個人の業績を評価する仕組みが重要になる。特定の項目に偏重したインセンティブ・システムは、むしろ従業員のWLBの実現を阻害する要因となる可能性がある。

第三に、従業員調査データを元に制度利用者が出た時の対応方法について、育児休業制度が職場生産性に効果的な職場を例にみると、日本は当該職場に所属する正社員の労働時間や職場全体の業務量、業務内容の見直しをするなど、当該職場内で解決策し、他の職場や外部を巻き込んだ対応を敬遠する傾向がある。日本では、各職場に所属する従業員のWLBの実現性は当該職場の管理職のマネジメント力に大きく依存しているといえる。一方、海外4カ国では、先の方法も用いたうえで、さらに正社員以外の社員の異動や労働時間による調整、外部人員の活用など多様な方

法を活用しながら、制度利用者のみならず他の職場メンバーに過度な負担をかけないような働きやすい職場環境を構築している。

第四に、第三のポイントとも関係するが、育児休業制度が職場生産性にプラスの効果をもたらしている企業では、制度利用者が出た際に部門内外の人員、サービスを活用し対応していることが明らかになった。本推計結果は、必要な部署で、必要な能力を提供する人材を適切に配置することが、職場生産性にプラスとなることを示したといえる。この仕組みを円滑に運用するには、企業全体の人材情報を統括する人事部門の役割が大きい。2-2-3で述べたとおり、日本の企業は、人員の異動や増員を決定する際に人事部と各職場が連携するといった特徴がみられる。人事部門が各職場と連携し、組織の利益最大化を目的に人材を適材適所に配置していくことが、従業員全体のWLBの実現に重要であると考えられる。しかし、育児介護の短時間勤務制度については、「部門内のみ対応ダミー」変数が有意ではなかった。短時間勤務の場合、制度利用者が所属する職場で働くことが前提になるうえ、制度利用者が短縮する労働時間の長さによって、対処方法が異なってくる。ただし、今後は短時間勤務制度の利用者は育児に限らず、親の介護のための利用が増えると考えられ、ひとつの職場に複数人の短時間勤務者が働くケースも多くみられると思われる。外部人材・サービスの活用や他部門を含めた業務配分の見直しに取組んでいく必要が生じてくるであろう。

人事管理は、それそのものが従業員の労働意欲や組織貢献意識、さらにはWLBの実現に直接的に関係するものではない。しかし、経済がグローバル化し、労働力人口が減少するわが国の現状の中で、人事管理の在り方は従来の“日本型”ではもはや対応できない状況にきていると考える。働く人材やその価値観が多様化するとともに、いわゆる「時間制約のある人材」<sup>(11)</sup>が労働市場の中心となる中で、人事管理の在り方も、正社員だけでなく、より幅広く多様な人材を活用できるものへと再構築していく必要があるだろう。

### 3節 短時間正社員制度の長期利用がキャリアに及ぼす影響

#### 3-1 はじめに

前節では、WLB施策を円滑に運用する上での人事管理の仕組みを考察し、職場内での対応として短時間勤務制度の利用者が出たケースをとりあげた。本節では、同制度を長く利用した場合の、制度利用者側への影響について考察する。本節では、短時間勤務者を「短時間正社員」と記す。この「短時間正社員」とは多様な正社員<sup>(12)</sup>のひとつで、WLB実現のための大きな柱の一つである。この定義は厚生労働省が運営する「短時間正社員制度導入ナビ」において、「フルタイム正社

(11) 佐藤博樹 (2008)。

(12) 厚生労働省の「非正規雇用のビジョンに関する懇談会」がとりまとめた「望ましい働き方ビジョン」(2012年3月27日)では、雇用形態に係る法制的視点から便宜上、「正規雇用」を①期間の定めがない、②フルタイム、③直接雇用(労働派遣のような雇用関係と指揮命令系統が異なるもの(間接雇用)ではない)の全てを満たす者とし、勤務地、職種、労働時間等が限定的でない正社員を「典型的な正規雇用」、限定的な正社員を「多様な正社員」、それ以外の様々な雇用形態の労働者を「非正規雇用」としている。本稿も一応この定義に従うが、①については、有期の正社員が50~76万人存在し、勤続年数も長いことから、さらなる調査研究が必要であると考えられる(脇坂(2011)(2012a))。



員より一週間の所定労働時間は短い、フルタイム正社員と同様の役割、責任を担い、同様の能力評価や賃金決定方式の適用を受ける労働者」と定義されている。この短時間正社員は育児・介護休業法の改正（2010年施行）により育児を理由として広がりつつあるが、自己啓発や健康障害など、育児・介護以外の理由でもその雇用区分に移ることができる<sup>(13)</sup>。また、短時間正社員は「短時間正社員になる前の雇用形態」と「短時間正社員として就業する期間の長さ」によって「一時的短時間正社員」、「恒常的短時間正社員」、「パートタイマー短時間正社員」の3つのタイプに区分することができる<sup>(14)</sup>。

これまで企業側としては、短時間正社員は“一時的”に短時間勤務をしているだけで近いうちにフルタイム勤務に復帰することを想定し、フルタイムの正社員と同様のキャリア体系とそれを前提とする人事処遇制度を適用してきた。しかし、近年では“恒常的”に短時間勤務をする従業員が増えてきている。特に、育児による短時間正社員は、制度充実による適用期間の延長<sup>(15)</sup>や複数人数の子の出産・育児による制度利用によって、育児休業を含むと5～10年近くフルタイム勤務をしないケースが多くみられている。今後高齢化が進むにあたり、これまでは従業員のWLBにかかる問題は子育てが中心であったが、仕事と介護の両立が問題となってくる可能性が大きい。東京大学社会科学研究所WLB推進・研究プロジェクトが2011年に実施し、筆者の一人（松原）も参加した『従業員の介護ニーズに関する調査』では、現在を含め今後5年の間に親などの介護に直面する可能性が「（可能性が）かなり高い」が大企業を対象とした調査で29.3%（男性：25.5%、女性：36.0%）、中小企業を対象とした調査で14.6%（男性：13.6%、女性：16.2%）であることがわかった。「かなり高い」に「可能性が少しある」を加えると、前者で82.7%（男性：80.9%、女性：85.8%）、後者で66.6%（男性：65.8%、女性：67.9%）となる。介護が必要な期間が長期にわたることが少なくないこと、親などの介護を要する人は一人とは限らないことを勧奨すると、今後は介護を事由に長期にわたって短時間勤務をする従業員が増える可能性がある<sup>(16)</sup>。

ここで問題となるのは、短時間正社員としての就業期間の長期化が制度利用者のキャリア形成に与える影響である。企業内キャリアは、職場異動を含め、各職場におけるOJTを通して、易しい仕事から難しい仕事に移っていく過程で形成されることはいうまでもない。短時間正社員の仕事が短時間勤務内で対応可能な業務に限定され、かつその内容が長期間変わっていない場合、短

(13) 育児短時間勤務制度は、その趣旨から育児目的の短時間正社員制度と同義と判断できる。

(14) 短時間正社員の各タイプの詳細については、厚生労働省が運営する「短時間正社員制度導入ナビ」で紹介されている。

(15) 育児短時間勤務制度の適用期間は、厚生労働省の「平成20年度雇用均等基本調査」によると、適用期間を「3歳に達するまで」とする事業所は57.5%と最も多いが、6年以上とする事業所が35.6%、10年前後の適用を認めている事業所は8%程度ある。

(16) 東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進研究プロジェクトによる同調査では、同プロジェクトに参加している大企業6社を対象とする調査と、ひょうご仕事と生活センターの協力を得て兵庫県下の事業所を対象とする調査の2つを実施しており、前者は40歳以上の従業員を対象に実施（一部39歳以下も含まれるが、その割合は2.6%で大多数は40歳代と50歳代）、後者は全ての年齢層を対象に実施している（39歳以下と40歳以上の層がほぼ同程度の割合）。したがって、今後5年以内に介護に直面する割合に違いが生じている点に留意する必要がある。なお、詳細の結果は同プロジェクトのHPに掲載されている『従業員の介護ニーズに企業はどう対応すべきか～従業員の介護ニーズに関する調査報告書～』（2012年6月）を参照願いたい。

期的には職場の業務効率性を維持できても、中長期的には短時間正社員として働く従業員のモチベーションや能力の低下が懸念されるうえに、企業側としても必要な中核人材を育成・確保できず内部労働市場が希薄化する可能性がある。

短時間正社員の仕事内容や目標設定の在り方については、松原（2004）および21世紀職業財団（2009）（2010）などで実態把握が行われてきた。松原（2004）は、電機産業および百貨店において、育児短時間勤務制度の利用者の仕事内容や目標設定を調査し、制度利用者の仕事内容はスケジュールに余裕があるものやチームで対応可能なものとなっていること、および制度利用者の上司は制度利用者の能力に見合い、かつ短時間勤務で対応可能な業務を配分していることを明らかにした。21世紀職業財団（2009）および21世紀職業財団（2010）においても同様の結果が得られているが、21世紀職業財団（2010）では、短時間勤務で対応しやすい仕事内容に配慮し、目標を設定することが必ずしも制度利用者のモチベーションや仕事のやりがいにつながらないケースもあることを指摘している。

前述のとおり、今後育児のみならず介護によってフルタイム勤務できる従業員が少なくなり、恒常的な短時間正社員が増えることが予想される中、それらが良質な「正社員たるべき」職業能力を有する中核人材であるようキャリアのあり方を各職場や組織全体で検討しておくことは、組織が維持・発展していく上で重要である<sup>(17)</sup>。「正社員」に求められる能力レベルについて考察した先行研究は少ない。その中で小池（2005）は、大卒ホワイトカラーに求められる技能を問題进行处理するノウハウや不確実性をこなす高度で専門的スキルであると、企業は従業員に多くの経験を積み重ねる機会の提供を通してこれらの能力を習得させることが肝要であると指摘した。これらに基づけば、企業は将来の事業に必要な人材を質・量ともに確保できるよう、短時間正社員として働く従業員に対しても、高い専門的能力を有した人材となるよう、キャリア形成モデルやプログラムを提供し、彼らの能力を高めていくことが求められる。特に、今後は育児に加え、介護を事由とする短時間正社員の増加が見込まれ、その多くは40代以降の管理職などの役職に就いているケースが多いことを考慮すると、管理職は定義上時間管理の対象ではないが、管理職の短時間正社員の可能性について検討する必要がある。

以上のことから、本節では育児のために短時間正社員として働く制度利用者とその上司を対象としたインタビュー調査を通して、短時間正社員の仕事内容とその変化をフルタイム正社員と比較しながら、長期の制度利用がキャリアに与える影響を考察する。本節の考察ポイントは以下の3点である。

第一に、各職場では中核人材をどのようなキャリア形成プランに基づき育成しているのか。

第二に、各職場のフルタイムの正社員と短時間正社員の担当業務の内容とその性質の違い、さらには仕事キャリアにどのような違いがあるのか。

第三に、管理職は短時間勤務でその役割を果たすことができるのか、その実現にどのような対応がなされているのか（必要とされているのか）。

---

(17) 久本（2003）は、多様な形態の正社員を増やしていく必要性を指摘しながらも、彼らが正社員たるべき職業能力を有していなければ、たとえ正社員としての雇用の安定性と一定水準以上の賃金を獲得したとしても、そうした雇用のあり方は直に破たんするとして、多様な正社員の適切な職業能力開発機会の提供についても指摘している。

以下3-2では、まず短時間正社員制度利用者のキャリア意識が制度利用の長期化に伴いどのように変化する可能性があるかを考察する。続く3-3では、短時間正社員とフルタイム正社員の仕事の性質とキャリアへの影響について、3-4では管理職の短時間正社員の可能性についてインタビュー調査した結果を元に事例分析を行う。最後に分析結果をまとめ、含意を探る。

### 3-2 働き方の違いと仕事のやりがいの関係

#### (1) キャリア展望の有無がキャリア意識に与える影響

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2012)の「育児休業制度等による実態把握のための調査研究」(平成23年度)では就学前の子を持つ女性正社員および3歳未満の子を持つ男性正社員に対し、最初の子を持つ前と現在でキャリア意識がどのように変化したかをたずねている<sup>(18)</sup>。このデータは、短時間正社員制度の利用がキャリアに与える影響を直接見たものではないが、短時間正社員制度を利用する事由の多くは育児目的であること、特に就学前の子を持つ場合は、女性を中心に短時間勤務で継続就業するケースが多いことを勘案すると、子を持つ前のフルタイム勤務時から働き方が変わった際のキャリア意識の変化としてみる事ができる。

同調査のキャリアに対する7つの選択肢のうち、「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」、「自分なりのペースで管理職に昇進したい」、「できるだけ早いペースで専門性を高めたい」、「自分なりのペースで専門性を高めたい」の4つを「高キャリア意識群」、「昇進や専門性の向上には興味はないが今の仕事を頑張りたい」、「昇進や専門性向上には興味はないが様々な仕事を経験したい」、「昇進や専門性の向上には興味がなく仕事以外の生活を充実させたい」の3つを「低キャリア意識群」とすると、最初の子を持つ前に「高キャリア意識群」であった女性の2割~4割弱が、「低キャリア意識群」へ変化しており、その傾向はもともと専門性への興味は強いが管理職への昇進意欲が低かった従業員に強いことがわかる(図表3-1)。また、もともと高いキャリア意識を持っていた女性の1割強が「昇進や専門性の向上に興味がなく仕事以外の生活を充実させたい」に変化していることも注視すべきである。本節には示していないが、本調査では男性に対しても同様の質問をしており、男性でもキャリア意識が高い群から低い群へ変化した者がいるが、その割合は1割前後と低い。男性は子どもの有無にかかわらず働き方を大きく変えることがないためキャリアに対する意識も変化しにくいのに対し、女性は出産・育児経験に伴ってキャリアに対する意識が大きく変化する可能性があるといえる。

(18) 本調査は、三菱UFJリサーチ&コンサルティングが厚生労働省の委託事業として実施した労働者調査である。調査対象は、20~40代の末子が3歳未満の子を持つ男性正社員(2,248件)と20~40代の末子が未就学の子を持つ女性正社員(1,131件)および非正社員(1,109件)で、調査方法はインターネットモニターによるweb調査である(実施時期:平成24年2月~3月)。なお、分析結果は正社員のみを対象としたものである。

図表3-1 最初の子を持つ前後でのキャリア意識の変化（対象：女性正社員）

	できるだけ早いペースで管理職に昇進したい	自分なりのペースで管理職に昇進したい	できるだけ早いペースで専門性を高めたい	自分なりのペースで専門性を高めたい	昇進や専門性の向上には興味はないが、今の仕事を頑張りたい	昇進や専門性の向上には興味はないが様々な仕事を体験したい	昇進や専門性の向上には興味がなく、仕事以外の生活を充実させたい	左記に当てはまらない	
全体(n=1131)	3.7	6.7	6.1	23.6	20.4	5.7	23.8	10.0	
最初の子を持つ前	できるだけ早いペースで管理職に昇進したい	36.6	23.7	4.3	15.1	5.4	1.1	12.9	1.1
	自分なりのペースで管理職に昇進したい	3.7	48.1	2.5	12.3	8.6	4.9	16.0	3.7
	できるだけ早いペースで専門性を高めたい	0.6	5.0	24.8	31.7	17.4	5.0	13.0	2.5
	自分なりのペースで専門性を高めたい	0.0	0.4	4.3	55.2	16.6	4.3	16.6	2.5
	昇進や専門性の向上には興味はないが、今の仕事を頑張りたい	0.5	0.9	2.3	9.3	58.9	6.1	20.1	1.9
	昇進や専門性の向上には興味はないが様々な仕事を体験したい	0.0	1.5	1.5	10.8	13.8	36.9	33.8	1.5
	昇進や専門性の向上には興味がなく、仕事以外の生活を充実させたい	2.2	2.2	1.5	5.9	4.4	1.5	80.7	1.5
	左記に当てはまらない	0.0	0.0	2.9	3.8	3.8	0.0	2.9	86.7

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「育児休業制度等に関する実態把握のための調査（労働者アンケート調査）（平成23年度）」

※本データの表側項目を足し上げると100%になるはずであるが、一部の項目で0.1~0.2%の誤差が生じている。これは小数点第2位以下の数値が影響していると考えられるが、本データは筆者が分析したものではないため、公表データをそのまま引用した。

## (2) 働き方と仕事のやりがい

仕事のやりがいが働き方によって違いがあるかについて考察したのが佐藤（2008）と脇坂（2012）である。仕事のやりがいは、担当する仕事内容に強く影響されることから、働き方の違いがキャリアに与える影響を検討するうえで貴重な先行研究であるといえる。

これらは共に電機連合（2007）の調査データを用いて、勤務形態別に仕事のやりがいとWLB満足度を分析したものである。佐藤厚（2008）は、通常勤務、フレックスタイム制、専門業務型裁量労働制、企画業務型裁量労働制の4つについて、それぞれの働き方をする労働者の「仕事のやりがい」と「WLB満足度」を分析し、弾力的な労働時間制度の適用者は「仕事のやりがい」は大きい、「WLB満足度」はやや低いこと、さらに仕事のやりがいを高める仕事や職場の特徴とし

て、仕事の責任・権限が大きいことを指摘した<sup>(19)</sup>。脇坂 (2012b) は佐藤 (2008) の分析結果に短時間勤務を加え、短時間勤務者は他の勤務形態の労働者に比べて「WLB満足度」は高いが「仕事のやりがい」が低いことに注目した (図表3-2)<sup>(20)</sup>。これらの結果から、他の勤務形態に比べて短時間勤務の仕事に何らかの特徴があり、それが制度利用者のキャリアに影響を与える可能性があると考えられる。

そこで以下3-3では、事例調査をとおして短時間正社員の仕事内容をフルタイムの正社員のそれと比較しながら双方の仕事の性質を分析するとともに、それらが制度利用者のキャリアに与える影響を検討する。

図表3-2 勤務形態と「仕事のやりがい」「WLB満足度」(単位: %)

勤務形態	仕事のやりがい	WLB満足度
通常勤	60.7	42.4
フレックスタイム勤務	67.6	40.4
短時間勤務	56.5	62.7
専門型裁量労働	69.6	30.4
企画型裁量労働	70.4	37.8

出所: 佐藤厚 (2008) 31頁の『勤務形態と「仕事のやりがい」「仕事と生活バランス満足度』の表と脇坂 (2012b) の『勤務形態と「仕事のやりがい」「WLB満足度」「労働時間」の概要』を元に筆者が作成

### 3-3 短時間正社員とフルタイム正社員の仕事の性質とキャリアへの影響

#### (1) 調査の枠組み

分析に使用する事例調査は筆者 (松原) が直接調査した電機連合 (2012) を使用する。本調査では短時間正社員制度の長期利用がキャリアに与える影響を考察するため、調査対象者を育児等の事由で短時間正社員制度<sup>(21)</sup>を5年程度利用している者とその上司とした。その際、制度利用者については、育児休業と連続して育児目的の短時間正社員制度を利用しているケースが多いと考えられるため、育児休業と短時間正社員制度を利用した (している) 全期間をあわせて5年程度フルタイム勤務をしていない者も調査対象に含むこととした。制度利用期間を同期間としたのは、海外企業における制度利用期間は、上司とキャリアについて話し合いながら5年程度とする傾向が多く、5年程度が従来の処遇を維持しながら短時間勤務できる上限と仮定したためである。なお、調査対象者については、職種の偏りが生じないよう、技術系と事務系の双方から選んだ (図表3-3)。調査は一人当たり60分程度とし、調査項目は、制度利用者に対しては、主にフルタイム勤務時と短時間勤務時の担当業務の内容、短時間勤務内で対応不可能な業務や役割、キャリアに対する考えをたずねている。また、その上司に対しては、制度利用者の担当する仕事内容を改めてたずねるとともに、職場全体の業務の特徴と具体的内容、同職場における「正社員」

(19) 佐藤厚 (2008) はそのほか、突発的業務が頻繁に発生すること、ノルマや目標が高いことも仕事のやりがいを高めることを指摘している。

(20) 脇坂 (2012b) は仕事や職場の特徴については考察していない。

(21) 調査では育児等の短時間勤務制度としているが、同制度と短時間正社員制度はほぼ同義であるため、ここでは短時間正社員制度としている。

として求められる能力や役割、それらを習得するためのプロセス、短時間正社員制度の長期利用が「正社員」として求められる能力形成に与える影響についてたずねている。

図表3-3 インタビュー調査対象者の概要

制度利用者	会社	担当業務	職場の特徴	勤続	制度利用期間 <sup>※1</sup>	勤務時間	上司
事例1 a氏 <sup>※2</sup> (男性) 担当	A社	設計部門	22人 20代と30代がほぼ同数 長時間労働となることが多い	8年目	3年	7時間 フレックス併用 (1時間短縮)	b氏
事例2 c氏 (女性) 主任	A社	開発部門	32人 若手が多い 15~25時間/月程度の残業あり	17年目	4年半 (2年5ヵ月)	7時間 フレックス併用 (1時間短縮) ※現在はフルタイム勤務	d氏
事例3 e氏 (女性) 担当職	B社	総務部門	14人 事業所の勤労・福利厚生および人事・処遇・採用・教育を担当	20年目	9年 (1年7ヵ月)	6時間45分 フレックス併用 (1時間短縮) ※現在はフルタイム勤務	f氏
事例4 g氏 (女性) 主務	B社	調達部門	12人 部品調達バイヤーの支援および備品調達の企画業務等を担当	14年目	2年 (2年半)	6時間45分 (1時間短縮)	h氏
事例5 i氏 (女性) 担当職	B社	スタッフ部門	7人 スタッフ部門の業務企画や支援的業務を担当	20年目	3年半 (2年半)	5時間45分 (2時間短縮)	k氏
事例6 j氏 (女性) 主務	B社	スタッフ部門	同上	17年目	1年半 (3年)	5時間45分 (2時間短縮)	

※1 制度利用期間欄の( )内は休業期間(=産前産後休暇+育児休暇)

※2 本事例については、調査対象者として指定した制度利用期間と異なるが、本人の希望と制度利用者が男性であり、女性の場合との違いを考察できる点から調査対象とすることになっている。

## (2) フルタイム正社員と短時間正社員の担当業務の特徴

本節では各職場の仕事内容を見たうえで、フルタイム正社員と短時間正社員の担当業務の特徴を考察する。

事例1のa氏が所属する設計部門は、(1)市販のカーナビシステム本体の筐体(きょうたい)設計と(2)ケーブルなどのオプション製品を外部の業者に設計・製造を依頼することを主な業務としている。(1)については、同部門のほか製造現場や社外関係者などとプロジェクトを組み、販売日に向けた計画ののっとり業務を進めている。各プロジェクトに同部門の誰を配置するかは課長が所属員の有する能力や育成の観点から決定するが、同業務は販売日に向け遅延のないよう各業務を進めることが重要となるため、プロジェクトの終盤や繁忙期は長時間労働になる。さ

らに、製造段階に入ると製造現場で設計通りに生産されているかの確認やトラブル発生時の対応などが生じ、1つのプロジェクトにつき1週間から2週間程度の出張が2~3回程度生じるうえ、状況によっては滞在期間が延長することもある。近年は生産拠点が海外に移転するケースが増えたことから海外出張が増加しているが、国内で生産する場合も出張の状況は変わらない。こうした業務の性質上、同業務については、フルタイム正社員が担当している。一方、(2)の業務は、社内の関係各所の意見を集約・調整したうえで外部の業者に製品化してもらうものである。同業務には高い調整力を要するためグループリーダー以上が担当するのが通例であるが、業務関係者が社内に限定され、通常の設計業務に比べて変動性・緊急性が低く業務を計画的に進めやすい。したがって、同職場では当該業務を短時間正社員が担当している。

事例2のc氏が所属する開発部門はカーオーディオのソフトウェアを開発している。同部門でも海外メーカーが顧客となるケースが増え、海外出張が増加しているうえ、開発計画に沿ってプロジェクトを進め、トラブルが発生した場合は緊急に対処する必要がある。同部門では、製品利用者側からみた各部位・部品の動きに対する理解と、製品として動かすための原理の理解が必要であるが、後者の方がより高い専門知識を要するため、OJTを通した試行錯誤が必要になり長時間労働になることも多い。したがって、後者に関連する開発業務は、労働時間の弾力性を有するフルタイム正社員が中心になる。一方、短時間正社員については、これまで培ってきた知識やスキルで対応可能で、かつ大きな技術トレンド変化がない分野の開発担当としている。また、同業務は社内の他部門や外部との打ち合わせや交渉、出張等も少ないといった特徴がある。

事例3のe氏が所属する総務部門は約3,000人の従業員が所属する事業所の人事・勤労業務（採用、評価、教育、組合対応、福利厚生など）を担う。人事査定や春闘、研修等が重複する期間など繁忙期はあるが、緊急性を要する業務は少ない。一方、当該事業所の今後の経営課題や事業展開を鑑みた社員の育成に関する企画・立案など多くの時間を投じ試行錯誤する業務もあり、フルタイム正社員が当該業務を担当している。

事例4のg氏が所属する部門は、所属する事業所の工場で製造する製品の部品価格の決定と購入を主たる業務としている。同業務は、調達バイヤーが生産現場、設計部門、取引先など関係部門との打ち合わせを重ね、部品の安定確保に向け取引先を選定、価格を決定するほか、取引業者や流通に関するトラブルが発生した場合は、他の業者から部品を確保したり、流通先を確保するなどの急な対応が求められる。また、不測の事態に備えて、他の取引先の開拓や信頼関係の構築もバイヤー業務の重要な役割の1つである。以上の業務の性質から、同業務はフルタイム正社員が担当するのが一般的となっている。一方、制度利用者であるg氏は、フルタイム勤務時はバイヤー業務を担当していたが、制度利用に伴い調達全般の企画や調達バイヤーのサポート業務を担当する企画部門に異動している。サポート業務とは、実績管理、契約書類の審査・調印、部門員の教育、人件費を含む経費の管理・とりまとめ、グリーン調達（環境保全や生物多様性保全に反する部品または原材料を使用しないものを優先的に採用すること）、規定の取りまとめ、監査対応などである。同部門の業務は調達バイヤーのような高い専門性と突発性への対応は必要としないが、調達部門で扱う全部品に対する幅広い知識・経験を必要とする業務である。

事例6のj氏が所属する部門は、全社広報に関する企画、計画策定、部門の組織管理および各部門のホームページ運営のための手続き業務を担当する。同部門におけるステークホルダーの多

くは社内であるため、緊急性を要する業務は比較的少ない。j氏が担当するホームページの運営手続き業務に関しては、事業部系部門かスタッフ系部門かによって案件数、対応の緊急性、手続きの煩雑性が大きく異なる。両者とも手続き上のプロセスに違いはないが、前者は案件数が多いうえに、突発的かつ複雑な対応が必要となるため、負担が大きく作業が深夜に及ぶことがある。したがって、これらについてはフルタイム正社員が担当する。これに対し、後者は前者に比べて緊急度が低いものが多く、業務負荷は小さいことから、短時間勤務者が担当している。

以上の結果を踏まえると、フルタイム正社員の担当業務の特徴として以下の3つがあげられる。

第一に「迅速性」「緊急性」である。これらには次の2つの要素が起因している。ひとつは顧客など社外関係者への強い責任であり、もうひとつは厳密なスケジュールである。特に後者はスケジュールの遅延が経営面に大きく影響するため、決められた労働時間以外でも仕事を行うことが重要になる。各事例とも販売工程や製造工程を順守するために、突発的な残業や出張に応じる必要が生じていた。

第二に「チャレンジ性」の高さである。前述の緊急性や迅速性を有する業務には瞬発力が求められるのに対し、本特性には、将来必要になる技術や知見を習得するために時間をかけて取り組む持久力が要求される。そのためには、想定を超えた思考・発想を生む試行錯誤が必要であり、このことが能力の伸長幅を大きくすることにつながる。事例1や事例2では、未経験の製品やプロジェクトに挑戦させ、試行錯誤を繰り返しながら幅広い知識やスキルを習得することが期待されていた。事例3の総務部門でも、フルタイム正社員は事業所として将来課題になるテーマに対し創意工夫、試行錯誤をしながら社員教育など企画を立案することが求められていた。

第三に、「出張」が生じている点である。前述のとおり、本調査の事例では出張は緊急性、スケジュールの厳密性と強い関係があった。事例4の調達部門では部品の納品トラブルを解決するために突発的な出張が生じているほか、事例1および2の技術部門でも製品の販売スケジュールに遅延が生じないよう、製造現場への長期（1～3週間）やトラブル発生への対応のために出張が生じている。収益性の高い業務には出張が絡むケースが多いうえに、それらの出張には限られた時間内で問題を解決する高い知見と交渉力が求められているといえる。

一方、短時間正社員制度利用者の担当業務は、上記の性質を持たない傾向がある。インタビューでは、制度利用者のフルタイム正社員と同様の業務を担当させることへの配慮が多く指摘され、それゆえに「現在持てる能力」を活用した業務を配分するケースが多数みられた。たしかに、制度利用者の能力をフル活用することにより、職場の生産性は短期的には維持されるだろう。しかし、長期的にみると迅速性やチャレンジ性、限られた時間内に問題解決する業務を長い間経験しないことが従業員の能力開発を遅れさせることになる。このことが職場生産性や内部労働市場の充実性を下げることになるのではないかと懸念される。

次節では、各職場における従業員の能力開発プロセスを明らかにしつつ、緊急性・迅速性やチャレンジ性が少ない業務がキャリア形成に与える影響を考察する。

### (3) 正社員に求められる職業能力とその習得のためのキャリアプロセス

各職場において「一人前」とされるレベルが有する能力とは何か、その能力の習得にどのようなキャリアプロセスが用意されているのかを把握しておくことは、短時間正社員の担当業務がこ

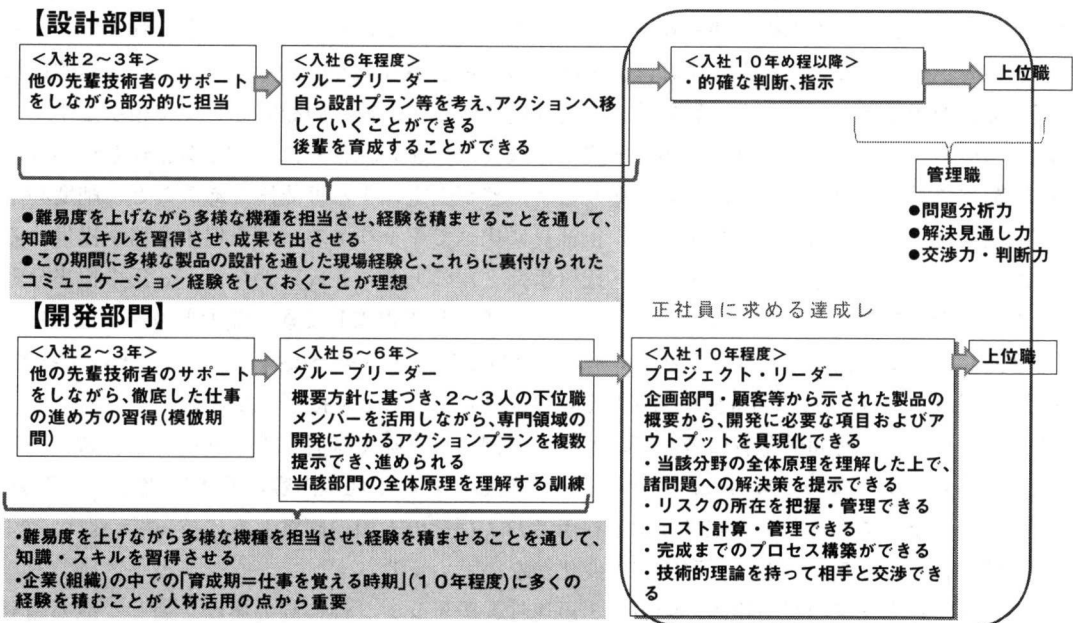


のプロセスに応じたものとなっているかを分析するうえで重要である。

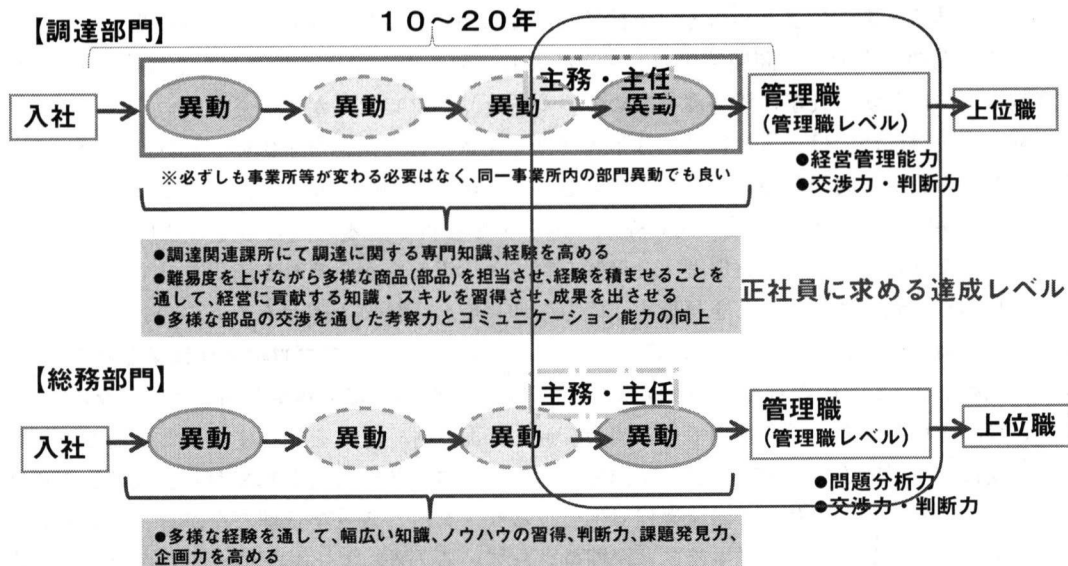
はじめに結論を端的にまとめると、正社員として求められる職業能力とは、管理職レベルで必要になる「問題分析力」、「問題解決力」、「交渉力」、「判断力」である。これらを醸成するため、管理職以前の段階から仕事の難易度を高めていくキャリアプロセスが構築されている。

事例1の設計部門では、入社後2～3年程度は、先輩社員の業務を手伝い、部分的に担当業務を持ちながら設計業務の基礎を覚えさせている。その後、業務の難易度を上げながら多様な機種の設計を経験させ、より専門性の高い知識・スキルを習得させる。入社6年目程度でグループリーダーとなり自ら設計プランを考え、後輩を育成・活用しながらそれを実現させていくことができるレベルに到達させることを目指す。能力の伸長度合いは個人差があるものの、入社10年程度で「一人前」に成長し、その後管理職となっていくよう、キャリアプロセスが構築されている。近年は、海外向け製品の設計も増加傾向にあり、これらの製品は安全基準が国ごとに異なるため、幅広い設計ノウハウや知識を習得できる機会を通して海外メーカーを担当することがキャリア形成上重要になっている。事例2の開発部門でも同様のプロセスが想定されており、入社10年程度でプロジェクトリーダーとして開発過程で生じうるリスク、コストを管理しながら、開発計画を確実に実行できるレベルに成長することが期待されている(図表3-4)。こうしたキャリア形成上、重要な能力開発機会として組み込まれているのが「出張」である。「出張」は知識、問題解決力、交渉力、判断力を限られた時間の中で発揮する場として位置づけられるだけでなく、リーダーとしての適応性が試される場としても重視されている。事務系部門においても、多様な部門への異動(仕事内容の変更)を通して「課題発見力」、「問題解決力」、「交渉力」等を習得させ管理職相当の能力レベルまで引き上げていくことを目的としており、その育成期間を10～20年とするキャリアプロセスが構築されている(図表3-5)。

図表3-4 技術系部門におけるキャリアプロセス



図表3-5 事務系部門におけるキャリアプロセス



#### (4) 制度利用者の仕事内容の変化の有無

正社員としての職業能力を開発するためには、仕事内容を変化させていく必要があることが明らかになったが、フルタイム正社員と性質の異なる業務を配分されている短時間正社員が能力開発をしていくためには、少なくとも仕事内容(難易度)が変化(高度化)している必要がある。本節では制度利用者の仕事内容(難易度)が変化(高度化)しているかを考察する。

制度利用から3年目のa氏(事例1)は、制度利用から1年目は同部門における主たる設計業務を担当していたが、2年目以降はその割合が50%と大きく低下し、それに代わって社内調整を中心としたオプション部品の発注業務を担当するようになっている。当該業務をこれまでグループリーダーが担当していた点からすれば、業務難易度が上がったといえる。しかし、基本的に社内部門を交渉相手としているため緊急性や迅速性は低いうえ、社外の顧客等を交渉相手とする場合に比べチャレンジ性や想定外の課題を解決する機会は少ない。さらに、a氏の上司(b氏)は、短時間勤務で対応可能な業務は限定的であり仕事内容が固定化する可能性があること、制度利用期間が長期化することにより、フルタイム正社員に比べてキャリアアップを促す業務を提供することが難しい点を指摘している。また、c氏(事例2)の上司(d氏)からも、c氏の担当分野は大きな技術トレンドの変化がないこと、現在はc氏が長年担当してきた能力とスキルを持って対応可能であるが、長期にわたってフルタイム正社員が担当する業務に携わらないことによって、「正社員」として求められる期待値に到達しない可能性があることを指摘している。

また、事務系の短時間勤務者についてはg氏(事例4)を除く3者とも、制度利用以来、一度も職場を異動していない。もちろん、それぞれの職場において仕事内容は若干変化しているが、難易度が高くなっているという認識は制度利用者およびその上司の両者ともに持っていない。つまり、制度利用者は5年以上、仕事内容に変化がないといえる。

このように制度利用の長期化は、緊急性・迅速性、チャレンジ性の高い業務を通じた能力開発

機会を喪失しているだけでなく、社員として求められる職業能力の確保も困難にしている可能性がある。

### 3-4 管理職の短時間正社員の可能性

前節の正社員として期待される職業能力という点からすれば、管理職は当該能力を習得している人材であり、短時間正社員としての就労も可能であると考えられるが、先行研究の多くは管理職・役職者の短時間正社員は難しいとしている<sup>(22)</sup>。その理由は、管理職の役割にある。しかし、今後仕事と介護の両立問題が企業において大きくなる中、40代以降の従業員、特に管理職の多様な働き方のあり方を検討しておくことは、人事管理の観点から重要である。以下では、電機連合(2011)の事例研究をとおして管理職の役割とは何か、短時間勤務内で当該役割を果たすことは可能なかを考察する。

#### (1) 調査対象者の概要

調査対象者は図表3-6のとおりである。対象者は1名であるが、今後の研究課題を明らかにするといった点からも、本調査で概況を把握しておくことは意義がある。本調査では対象者を選定するにあたり、制度の利用期間を「1ヵ月以上」とした。同期間と定めたのは、筆者らが2003年に実施した育児短時間正社員を対象とした東京都のインタビュー調査で、部下を持つ係長クラスの育児短時間正社員が職務を果たすことができないことを理由に制度の利用を3ヵ月や半年程度で切り上げ、フルタイム勤務に戻っていたためである。したがって、部下を持つ役職者は制度を長期に利用しないとした。なお、「管理職」の条件としては、短時間勤務制度の利用時点で1名以上の部下を管理している(していた)こととした。

調査項目については、短時間勤務でできる/できない業務・役割の有無とそれらの具体的内容、理由を中心にたずねている。

図表3-6 インタビュー調査対象者の概要(管理職)

制度利用者	会社	担当業務	職場の特徴	勤続	勤務時間
事例7 I氏(女性) 管理職	情報サービス業 (C社)	知財法務	8人 企業ブランド管理、 コンプライアンス管 理等を担当	11年目 (中途採用)	7時間 (1時間短縮)

注：調査対象者は電機連合傘下企業ではないが、本調査への協力を依頼しインタビューに応じてもらった。

(22) ニッセイ基礎研究所(2008)は、「管理職」による育児短時間勤務制度の利用は3.3%しかないことを明らかにしている。また、少々データは古いがニッセイ基礎研究所(2004)では、企業側制度の適用が難しい職種をたずね「管理職」を上げるものが多かった。なお、管理職(相当職)は、日本企業では通常、課長以上を指し、主任・係長クラスは含まないが、後者も部下を持ち役付きであるため、彼・彼女らを含めるときに「役職者」と呼んだ方が正確である。しかし、本節では、この区別はさほど重要でないため、これらをすべて「管理職」と記す。

## (2) 短時間勤務内での「管理職」としての役割遂行

「管理職」の役割について、日置ほか(1998)は「マネジメント・コントロールの担い手」と「タスク遂行者」であるとしている。前者は部下マネジメントを、後者は組織内で必要な交渉・調整の役割を指している。

1氏(事例7)によれば、「管理職」の役割は「組織のパフォーマンスを最大化すること」であり、短期的には職場のパフォーマンスを落とさないよう、部下の業務遂行状況を管理・指導することであり、中長期的には組織全体の持続的発展を視野に入れ、部下育成を含む組織全体の体制構築など人事戦略の企画・立案および実行のためのプロセスを具現化することとしている。つまり、前者の業務は「タスク遂行者」としての役割、後者の業務は「マネジメント・コントロール」者としての役割と言える。これらの役割を短時間勤務内で果たすためのポイントとして1氏(事例7)のインタビュー調査から以下の2点を指摘できる。

第一に、短時間正社員制度を利用する前に管理職に昇進しその業務を一通り経験していることである。その経験から、管理職としての役割に優先順位をつけ、重要度が高くなくルーティン業務的な内容の業務については下位職(グループリーダーなど)へ委譲しているほか、緊急対応時の指示命令系統を明確にし体制整備を図っている。これにより、業務効率化といった短期的組織パフォーマンスの維持・最大化する役割を果たすとともに、組織内の業務の多能工化および各メンバーの能力向上を実現し長期的組織パフォーマンス向上の役割も果たしている。

第二に、在宅勤務など多様な働き方を組み合わせている点である。第一のポイントとも関連するが、1氏はこれまでの経験に基づき、職場で対応すべきこと、在宅で対応できることを切り分け、後者については在宅勤務でこなしている。在宅勤務の併用は、ある意味、短時間勤務内で「管理職」としての役割を果たすことは難しいことを示唆している。また、1氏はたとえ在宅勤務制度を活用しても、緊急性の高い業務を果たすことは困難であると指摘する。つまり、「管理職」の2つの役割のうち、短期的組織パフォーマンスの最大化については、一部役割を果たせない可能性がある。

以上から、「正社員」としての職業能力を持つ管理職については、短時間正社員制度を利用することも可能であるが、その円滑な利用のためには、管理職としての業務経験を早い段階からさせておくことが重要になる。したがって、場合によっては従来の管理職育成のためのキャリア形成プロセスの見直しが必要となってくるだろう。しかし、女性については、男性以上にキャリア形成のあり方が深刻になると思われる。現在のわが国の企業では女性管理職比率の低さが課題となっているが、その原因の一つに「必要な知識、経験、判断力を有していない」ことが指摘されている<sup>(23)</sup>。女性は育児休業と短時間正社員制度の長期利用が多く、管理職レベルの能力を開発するためのキャリアプロセスに乗ることが難しい状況にある。女性従業員を中心に、短時間正社員制度等を利用しながらも管理職レベルの能力を持たせ、経験を積むことができるキャリア形成のあり方がますます求められるようになるだろう。

また、在宅勤務を含む多様な働き方の整備も管理職としての役割を果たすうえで重要である。しかし、これらの体制整備ができたとしても、緊急性の高い業務に対しては管理職としての役割

(23) 【平成18年度女性雇用管理基本調査】

を十分に果たせない可能性がある。一部の管理職が不在の中、緊急性の高い業務に対して組織としてどのような体制を整備しておくのか、各職場で検討しておくことが必要であろう。

### 3-5 能力開発・自己啓発を目的とした短時間正社員の可能性

本調査の目的に直接即したものではないが、今回のインタビュー調査では自己啓発を目的として制度を利用したm氏（事例8）にその理由、効果などについて話を聞いている（表3-7）。自己啓発の短時間勤務は、育児・介護などの家庭責任を果たす必要があることを目的としたものに対し、必ずしも果たさねばならない責任ではなく、それに対して企業や職場が支援する必要があるのか、という点からか、その利用拡大が進んでいない。また、高い専門性を習得することをとおして制度利用者だけのキャリアが向上する可能性があるため、職場への負荷をかけて制度利用することに躊躇することが利用拡大が進まない背景にある。本節では、これらの指摘が適切であるかを検証する。

図表3-7 インタビュー調査対象者の概要（自己啓発を目的とした短時間正社員）

制度利用者	会社	担当業務	職場の特徴	勤続	制度利用期間	勤務時間
事例8 m氏（女性） 担当職	情報サービス業 C社	スタッフ部門	4人 新卒・中途採用、 人事制度の構築・ 改定、社内研修の 企画等を担当	5年目 (中途採用)	2年半	週4日勤務 (フルタイム勤務)

注：調査対象者は電機連合傘下企業ではないが、本調査への協力を依頼しインタビューに応じてもらった。

m氏は、担当業務について、経験値や現場意見に基づいて専門性を深めるだけでなく、客観的、理論的知識を付加することによって体系的にとらえたいと考え、大学院へ進学している。その際、勤務形態を週4日のフルタイム勤務（時間外労働可）とした。その制度利用による職場への功罪は以下のとおりである。

まず、これまで指摘されてきた職場への負荷については、他者への負荷は生じていない。この要因として職場での業務の見直し・再配分があげられる。これらは、必ずしもm氏の制度利用をきっかけとしているとは言えないが、各自の担当範囲を明確にすることによって、m氏の制度利用に対する正確な判断に役立つとともに、職場内の多能工化にもつながり、職場全体の能力向上、業務運営リスクの軽減に効果をもたらしている。

また、m氏自身の労働時間についても、他の出勤日の時間外労働および年休取得に大きな影響はなかった<sup>(24)</sup>。この理由としては、ITツールやインフラの活用があげられる。前述の1氏（事例7）同様、m氏においても職場に出勤した時間内で担当業務を支障なく完結させることは難しい。したがって、ITツールを活用して業務の進捗を把握し、適宜上司と連携を図りながら対応するとともに、大学院や自宅で業務を処理している。ここでも在宅勤務などテレワークの併用が円滑な短時間勤務制度の運用に役立っている。

(24) ただし、急を要する業務が生じた際は、勤務日以外の日に出勤することもあった。

以上のように、自己啓発を事由とした短時間勤務等でも職場にマイナスの影響はなく、むしろプラスの効果をもたらしているといえる。グローバル競争が激化する時代においては、技術系部門、事務系部門に関係なく、時代に即しかつ来る将来に求められる知識・スキルを習得しておくことは重要である。また、不確実性の高い経済・社会に対応するための知識やノウハウの提供において、一企業内の教育やOJTのみで対応するのは限界があるだろう。

以上の視点から、育児や介護に限らず、自己啓発をはじめとする各自の能力開発に対しても短時間正社員制度を適用していくことは、企業の持続的発展に資することになるといえる。

### 3-6 おわりに

本節では、フルタイム正社員と短時間正社員の仕事内容（性質）の違いを明らかにしたうえで、短時間正社員の仕事の変化に注目しながらキャリアへの影響を考察した。本節で明らかになった点は以下の4つである。

第一に、フルタイム正社員と短時間正社員の業務には3つの違いがある。1つは、「迅速性・緊急性」の有無である。これは社外関係者への強い責任と厳密なスケジュールと深く関係し、業績への影響度が大きいため、決められた時間以外での労働が求められ、フルタイム正社員が担当することになる。これに対し、短時間正社員の業務はそのステークホルダーが「社内」であることが多く、スケジュールの柔軟度は高くなるが、業績への責任や貢献は小さくなる。この業績貢献度は仕事の大きさと深く関係することはいうまでもないが、脇坂（2012b）による短時間勤務者の仕事のやりがい感の低さは、業績貢献度の大きさが影響していると考えられる。2つめの違いは「チャレンジ性」の有無である。チャレンジ性を有する業務は、高い集中力とまとまった時間が不可欠であると同時に、本業務経験を通して高い専門性を習得することが期待されている。しかし、短時間正社員の業務はこの性質を有していないため、将来的にフルタイム正社員と能力格差が生じる可能性がある。3つ目の違いは「出張」の有無である。出張は単なる業務の都合ではなく、交渉力、判断力、さらにはそれらを裏付ける知識力の実践の場、リーダーとしての資質を養う場として位置付けられていた。しかし、短時間正社員は出張を伴う業務が割り当てられることが少ないため、交渉力、判断力を醸成する能力機会を喪失している可能性がある。

第二に、各職場では「管理職」レベルの問題解決力、交渉力、判断力を有する人材を育成するためのキャリアプロセスが構築されており、その育成期間は10~20年と長いことが分かった。これらの能力醸成には仕事が高度化するように変化していくことが不可欠である。

第三に、短時間正社員の仕事内容は制度利用開始時からほとんど変化しないことがわかった。前述のとおり、能力開発には仕事の変化が重要であるが、短時間正社員は仕事内容が変わらないことから、制度利用期間が長期化するほど、能力開発に必要な仕事と疎遠になるうえ、企業等が求める職業能力を醸成するためのキャリアプロセスからはずれキャリア形成機会を喪失する可能性がある。この危険性においては、男女の違いがない点は注目すべきである。

第四に、企業が求める職業能力をすでに有する「管理職」は、短時間正社員として就業することが可能であるといえる。ただし、管理職の短時間勤務には、下位職への権限委譲や在宅勤務など柔軟な働き方の併用が重要になり、委譲すべき業務、在宅で対応すべき業務の適切な判断には「管理職」としての業務経験がポイントになる。

今後、短時間正社員の必要性が高まるであろう。一方で、その恒常化がキャリアの観点で懸念される中、制度を円滑に利用しながら企業が必要な時に、必要な能力を備えた人材を質・量ともに確保していくためにはどのような対応が必要であろうか。

1つめに短時間正社員制度を利用しながらキャリア開発できるよう、中核人材育成プログラムを多様化する必要がある。従来の中核人材像とその育成プロセスはフルタイム正社員を基本とし、かつそのプログラムは画一的であった。今後は短時間正社員も含めたキャリア開発が可能なモデルが必要になる。その際、短時間勤務をする期間が一時的なケースと恒常的なケースを併せて検討し、後者については正社員に期待される職業能力を十分に形成できない可能性を加味した運用や処遇が必要になるかもしれない。

2つめに、短時間正社員制度の見直しがあげられる。本節ではフルタイム正社員の業務を長期にわたって経験しないことがキャリア形成に支障をきたす可能性を指摘したが、キャリア形成に必要な業務については、短期間でもフルタイム勤務に戻ることを制度利用者、管理職ともに検討することも必要であろう。そのためには、短時間勤務とフルタイム勤務を柔軟に行き来できる制度にすることが必要である。

3つめには、職場の働き方の見直しがあげられる。短時間正社員制度の利用期間が長期化している背景には、長時間労働が常態化している中、仕事とそれ以外の両立は困難と判断し、賃金の減額やキャリアロスをも本意ながら選択する制度利用者も少なくない。ニッセイ基礎研究所(2008)は、育児の短時間勤務制度を利用しにくい理由として職場の多忙性やそれが原因と思われる周囲への気遣いがあることを指摘している。これらの解消が制度の利用期間を短縮化させるとともに、担当業務の難易度があがることによってキャリア意識を向上させる可能性もある。

4つめには、管理職(上司)と制度利用者とのキャリアに対する話し合いがあげられる。本調査では、制度利用者の上司が短時間正社員の仕事と家庭の両立を考慮する一方で、制度利用者のキャリアのあり方や制度利用の長期化がキャリアに及ぼす影響について話し合っていないことが明らかになった。仕事と家庭の両立に対する理解は確かに重要である。しかし、管理職として組織のパフォーマンスを最大化するうえで、フルタイム勤務をする部下を育成・活用するだけでなく、多様な働き方する部下に対しても制度を利用しながら能力開発を促すことも管理職の役割の1つである。

制度利用者自身についても、「正社員」としての役割を再考し、キャリア開発に対する意欲を持つことが求められる。そのうえで、パートナー(配偶者)と互いのキャリアについて、制度利用のタイミングも含め話し合い、協力し合っていくことが求められる。男女に関係なく、組織に雇用されている者は期待される役割がある。パートナー(配偶者)のいずれかが短時間正社員制度を長期に渡って利用するのではなく、キャリアアップに重要な時期には、一度フルタイム勤務をさせるべく、他方が短時間勤務をするといったパートナー(配偶者)間の理解・協力も不可欠である。

多様な働き方を望む従業員が増加する可能性が高まるなか、企業と従業員がともに利益を享受しあえる制度利用のあり方を検討することが急務である。

#### 4節 WLBの「バランス」とは何か？

WLBは「仕事と生活の調和」と訳されている。「調和」はHarmonyであり、バランスは「均衡」とか「釣り合い」と略すはずである。しかし名訳であると思う。WLBを図式化するのに、「仕事」と「生活」を天秤にかけ釣り合ったイラストがよく書かれる。この釣り合っている姿が理想で、おおむね活動時間が50:50のイメージである。これは、かなり強引なステレオタイプで、ほとんどのフルタイム社員は「ワーク」の方が重く、専業主婦、引退高齢者は「ライフ」の方が重であろう。これを無理矢理釣り合わせようとする、どこかがおかしくなる。

バランスの忠実な訳は「釣り合い」だが、WLBの意味するところは「調和」で、もっと言えば、仕事と生活が互いに良い相乗効果を与える姿がWLBの理想である。ゆえに労働時間や家事・育児時間もレジャーは時間の理想は、人それぞれ異なる。WLBが崩れているとは、仕事だけで生活がみえなくなり、生活からの良い効果がゼロであったり、仕事で質量ともに少なすぎて（究極は失業）、生活への悪い影響ばかりもたらすときである。

この正の（良い）相乗効果は、シナジー（synergy）と呼んだほうが適切な場合が多い。WLBを保つとは、仕事（キャリア）を支える生活のあり方を追求し、そしてより良き生活を目指すための働き方を追求していくことである。このことは配偶者の選択にも多きな影響を与える。出産をしてキャリアを追求したい女性にとっては家事・育児に協力的な夫を選ぼうとするのが最もよい例である。

かつて脇坂は処女作（『会社型女性』1990年）で、上記のことをかなり心配し、少々過激に次のように述べた。「人生経験の豊富な企業の人事担当者が、（適切な夫探しに）力をいれるべきである」「有能な女子を、女性に理解ある男子と結びつける。あるいは転勤のない職業の男性を紹介する」女性のキャリアと結婚市場のみを視野に入れた提言であった。WLBを本格的に視野に入れると、もちろん個人つまり一人の労働者が、自ら伴侶を探し選んでいくべきである。WLBの考え方の広がり、キャリアや生活様式そのものを再考させる。

#### 【参考文献】

- 池田心豪（2010）「ワーク・ライフ・バランスに関する社会科学研究とその課題—仕事と家庭生活の両立に関する研究に着目して」『日本労働研究雑誌』No.599
- 川口章（2002）「ファミリー・フレンドリー施策と男女均等施策」『日本労働研究雑誌』No.503  
——（2008）『ジェンダー経済格差』勁草書房
- 権丈英子（2003）「オランダ、スウェーデン、イギリス、ドイツにおける典型労働と非典型労働：就業選択と賃金格差」（大沢真知子／スーザン・ハウスマン編『働き方の未来—非典型労働の日米欧比較』日本労働研究機構 2003所収）
- 小池和男（2005）『仕事の経済学』東洋経済新報社  
——（2009）『日本産業社会の「神話」』日本経済新聞出版社
- 厚生労働省（2012）『多様な形態による正社員研究会報告書』
- こども未来財団（2008）『企業における仕事と子育ての両立に関する調査研究』
- 坂爪洋美（2002）「ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No.503



- 佐藤厚 (2008) 「仕事管理と労働時間—長時間労働の発生メカニズム」『日本労働研究雑誌』 No.575
- 佐藤博樹 (2008) 「人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス支援」(佐藤博樹編『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)
- 佐藤博樹・武石恵美子 (2010) 『職場のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞出版社
- 武石恵美子 (2006) 『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房
- (2010) 「ワーク・ライフ・バランス実現への課題：国際比較調査からの示唆」経済産業研究所ディスカッションペーパー 11-P-004
- 武石恵美子編著 (2012) 『国際比較の観点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える—働き方改革の実現と政策課題』ミネルヴァ書房
- 谷口真美 (2005) 『ダイバシティ・マネジメント—多様性をいかす組織』白桃書房
- 鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編著 (2009) 『労働市場制度改革』日本評論社
- 電機連合 (2007) 『21世紀生活ビジョン研究会報告』
- (2011) 『2020年のワーク・ライフ・バランスの実現研究会報告』
- 東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト (2009) 『働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査研究報告書』
- (2010) 『管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査研究報告書』
- 内閣府 (2005) 『管理職を対象とした両立支援策に関する意識調査』
- (2006) 『企業における子育て支援とその導入効果に関する調査研究』
- 21世紀職業財団 (2009) 『休業取得者・短時間勤務者の評価・処遇のあり方に関する報告書』
- (2010) 『短時間勤務制度に係る研究会報告書』
- ニッセイ基礎研究所 (2004) 「多様で柔軟な働き方を選択できる雇用システムのあり方に関する研究会報告書」
- (2004) 『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』
- (2008) 『今後の仕事と家庭の両立支援に関する調査研究報告書 (厚生労働省委託事業)』
- 日本労働研究機構 (1998) 『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日、米、独の大企業 (2) アンケート調査編』日本労働研究機構調査研究報告書 No.101
- 原ひろみ・佐藤博樹 (2008) 「労働時間の現実と希望のギャップからみたワーク・ライフ・コンフリクト：ワーク・ライフ・バランスを実現するために」『季刊家計経済研究』 No.79
- 日置弘一郎ほか (1998) 『日本企業の「副」の研究—補佐、代行、支援…』白桃書房
- 久本憲夫 (2003) 『正社員ルネサンス—多様な雇用から多様な正社員へ』中公新書
- 平野光俊 (2006) 『日本型人事管理』中央経済社
- 松原光代 (2004) 「短時間正社員の可能性—育児短時間勤務制度利用者への聞き取りを通して」『日本労働研究雑誌』 No.528
- (2008) 「制度導入企業の要因分析」(佐藤博樹・武石恵美子編『人を活かす企業が伸びる』勁草書房 2008所収)
- (2010) 「短時間正社員の現状と普及に向けた分析—ワーク・ライフ・バランス実現の要としての短時間正社員—」学習院大学大学院経済学研究科博士論文

- (2011a) 「社員のワーク・ライフ・バランスの実現と管理職の役割」(佐藤博樹・武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』第二章 勁草書房)
- (2011b) 「短時間正社員のキャリアに関する考察～育児短時間勤務制度の長期利用がキャリアへあたえる影響～」『2020年のワーク・ライフ・バランスの実現研究会報告』電機連合総合研究企画室
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング (2012) 『育児休業制度等に関する実態把握のための調査(厚生労働省委託事業)』
- 守島基博 (2010) 『人材の複雑方程式』日本経済新聞出版社
- 労働政策研究・研修機構 (2007) 『仕事と家庭の両立支援に関する調査』
- 脇坂明 (1999) 「仕事と家庭の両立支援制度の分析—『女性雇用管理基本調査』を用いて」『「家庭にやさしい企業」研究会報告書』女性労働協会
- (2001) 「仕事と家庭の両立支援分析—『女性雇用管理基本調査』を用いて」(猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』東京大学出版会 2001所収)
- (2002) 「育児休業制度が職場で利用されるための条件と課題」『日本労働研究雑誌』No.503
- (2011) 「正社員・正社員以外の社員の雇用期間の定めの有無と労働時間の長短—賃金センサスを用いて—」『学習院大学経済論集』47巻4号
- (2012a) 「有期の正社員の实態—JILPT2010従業員調査の再分析」『「JILPT多様就業実態調査」データ 二次分析結果報告書—ニュー・フロンティア論点とオールド・フロンティア論点』『労働政策研究報告書』143号
- (2012b) 「短時間正社員はワーク・ライフ・コンフリクトを解消するか～キャリア形成の視点から～」(日本フェミニスト経済学会2012年度大会共通論題の発表資料)
- 脇坂明・松原光代 (2011) 「ワーク・ライフ・バランスがもたらす「ウィンーウィン」の関係に関する研究」『学習院大学経済経営研究所年報』25巻
- Eaton Susan C. (2003) “If you can use them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance”, *Industrial Relations*, Vol. 42, No.2, pp.145-167
- Perry-Smith Jili E. & Blum Terry C. [2000], “Work-family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.6, pp.1107-17
- Roberts, J. [2004], *The Modern Firm; Organizational Design for Performance and Growth*, New York: Oxford University Press (谷口和弘訳『現代企業の組織デザイン—戦略経営の経済学』NTT出版、2005年)