

平成30年6月27日現在

機関番号：34420

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26380554

研究課題名(和文) ワーク・ライフ・バランスを実現するための日本型ワークシェアリングの再構築

研究課題名(英文) Reconstructing Japanese-style Work Sharing to Achieve Appropriate Work-Life Balance

研究代表者

木村 三千世 (KIMURA, Michiyo)

四天王寺大学・経営学部・教授

研究者番号：60310710

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,500,000円

研究成果の概要(和文)：近年、労働環境の変化から労働者の就業形態は多様になっている。労働者の置かれているライフステージに応じて、ワーク・ライフ・バランス(以下、WLBとする)が実現できる柔軟な働き方を支援する施策の定着が求められる。そのために男性労働者の長時間労働を解消するとともに、制約のある短時間勤務労働者も活躍できる労働環境が確保される必要があり、さらに日本型ワークシェアリングが有効であると考えられる。長期間、長時間労働をしやすい男性労働者にも柔軟な働き方ができる施策の利用が定着することによって、WLBは実現しやすくなることが示唆された。

研究成果の概要(英文)：Recently, the forms of employment have been increasingly diversified. Along with the trend, the policies to encourage flexible working style have become ever more necessary to achieve the appropriate work-life balance. These policies should include shedding excessive overtime work currently common among the male workers while securing stable work environment and career opportunities for the part-time and temporary workers. On top of that, the work-sharing fit into the Japanese culture and work environment must play a central role as a useful measure to prompt necessary social transformation. Current studies suggest that introducing the policies to promote flexible working style among the Japanese male workers who are often under pressure to work long hours for an extended period, is crucial in achieving the work-life balance.

研究分野：人的資源管理

キーワード：ワーク・ライフ・バランス ワークシェアリング 育児・介護 女性労働 働き方

## 1. 研究開始当初の背景

変化し続ける労働環境の下、労働者は年齢・性別を問わず、健康的に働き続けるためにワーク・ライフ・バランス（以下 WLB とする）の実現が求められている。労働者個々のライフスタイルに応じて、ワークとライフのバランスをとるために、労働者のライフステージ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。

さらに、育児・介護のために退職を余儀なくされる労働者、多忙ゆえにメンタルヘルス不全に陥ってしまう労働者等、一定時間以上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（ワークシェアリング）ができれば、短時間勤務労働者にも就労の場を提供することも考えられる。また、労働力人口減少の時代には、長時間労働者の残業を解消するために効率のよい働き方を導入する「多様就業型」ワークシェアリングを再構築することによって、労働者のライフスタイルに応じた働き方の選択がしやすくなり、仕事と生活のバランスのよい労働者人生が実現できると考えられる。

## 2. 研究の目的

企業内で多様なライフステージにあり、多様なキャリア形成を望む労働者が協働しなければならない労働環境となっている。就業ニーズも多様化していることから、求める WLB 施策も多様化している。企業では多様な WLB 施策を設けているが、施策で重要な項目は労働時間を調整できる柔軟な働き方ができることである。育児・介護に直面している労働者だけに限らず、労働者すべての WLB が実現できる必要がある。柔軟な働き方をするためには効率的に仕事を分かち合う必要が生じる。実施されている施策について調査票により、人事関係業務を担当されている管理・監督者に回答を求めた。その回答に従って、WLB を実現するための多様就業型ワークシェアリングの可能性を検証する。

## 3. 研究の方法

### (1) 研究の枠組みの検討

関連文献を購読し、WLB 実現のための取り組みに関する事例などを含む先行研究の検討を行うとともに、施策を導入している団体等からの聞き取り調査を行い、研究の枠組みを設定する。

### (2) 調査票の送付

研究の枠組みに従って調査票を作成し、予備調査を行ったうえ調査内容を検討した後、本調査用調査票を作成して郵送する。本調査票の回収後、調査結果を分析する。実施した調査は下記のとおりである。

#### 予備調査

対象：上場企業 600 社

方法：調査票の郵送による送付と回収

調査期間：2015 年 1～2 月

調査に対する回答を返送してもらいやすくするため、インターネットでも回答できる画面を用意し、調査票を送付した企業に紙媒体とインターネットのいずれかにより回答を返送してもらった。

回答率が極めて低かったことから、結果を見出すには至らなかったため、在宅勤務等のような一労働者の担当する仕事を分割する取り組みをしている団体等に聞き取り調査を行い、本調査の準備へとつなぐこととした。

#### 本調査

）地元商工会における調査

対象：地元商工会会員 1191 件

方法：調査票の郵送による送付および回収

調査期間：2017 年 4～5 月

回収率：67 件、5.6%

）一般企業における調査（第 1 回）

対象：（第 1 期）上場企業 780 社

（第 2 期）優良企業 800 社

方法：調査票の郵送による送付および回収

調査期間：（第 1 期）2017 年 10 月～11 月

（第 2 期）2018 年 1 月～2 月

回収率：（第 1 期）81 社、10.4%

（第 2 期）69 社、8.6%

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

）一般企業における調査（第 2 回）

対象：上記 の調査への回答企業 150 社

方法：調査票の郵送による送付および回収

調査期間：2018 年 3 月

回収率：66 社、44%

いずれの調査票も各企業の人事課宛に郵送し、人事関連業務担当者に回答を求めた。なお、紙面の都合から最終調査結果を述べ、聞き取り調査の具体的事例は割愛する。

## 4. 研究成果

### (1) 予備調査後、変更した点について

2015 年に実施した予備調査では、調査票の質問数が多かったことに加え、ワークシェアリングがわかりにくかったことや WLB がまだ社会の関心事ではなかったようで、調査票の回収率が極めて低く、この時点での調査回答企業においてワークシェアリングの必要性を明らかにすることはできなかった。

一般的に企業ではワークシェアリングというと仕事を分かち合った分、給与カットになるという認識が強く、長時間労働を削減したり、柔軟な働き方が実現できる施策であるとは認識されていないと考えられる。そこで、仕事を分割し、場所に拘束されない働き方として日本型ワークシェアリングが受け入れられるかということ、別の側面から調査することとして、WLB 実現するための施策の一環として本調査を進めることとした。

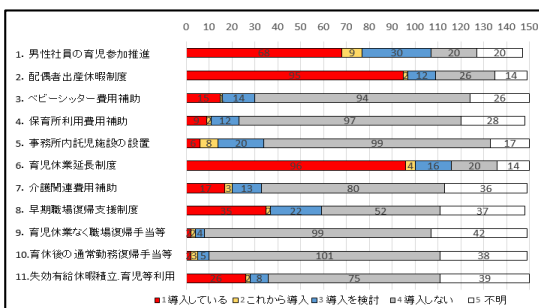
(2) 地元商工会における調査について

小売業、製造業が多く、ワーク・ライフ・バランスということばを本調査によって初めて知ったという企業が約半分を占めた。回答のあった企業・店舗において、仕事と育児・介護を両立するために必要な制度として求められているのは、「就業時間の途中で職場を離れることができる」「仕事を休んだ時に自分の職務を代わってくれる人がいる」「1日の仕事量を自分で決めることができる」「短時間勤務制度が利用できる」「希望どおり休暇が取れる」である。

また、育児・介護中の従業員の支援として必要な施策は「保育所等の施設の確保」「女性の短時間勤務」「男性の短時間勤務」「制度利用者の代替要員」が挙げられた。さらに、育児・介護休業中の従業員の補てんする場合は、まず「他の従業員でカバー」し、次に「パート・アルバイトでカバー」することが示された。さらに、従業員が育児・介護で離職することになった場合、育児・介護に目途が立てば「正社員として再雇用する」という企業は多く、従業員の受入れは柔軟である。

(3) 一般企業における WLB 調査について  
第1回調査

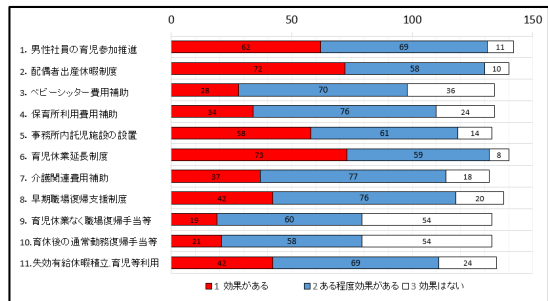
育児・介護中の労働者の WLB 実現のための支援制度として、平成 29 年 10 月 1 日から施行された改正育児・介護休業法第 23 条第 1 条に規定されている「所定労働時間の短縮措置」等はいずれの企業においても導入することが義務付けられている制度以上の WLB 支援施策を導入し、効果があると思えるか等に加えて、育児・介護休業者が生じた場合の対応について回答を求めた結果は下記のとおりである。



図表 1 介護・育児者への WLB 施策の導入状況

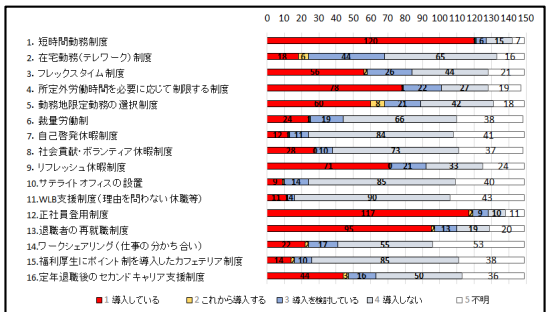
まず、WLB 支援のために導入されている制度は、図表 1 に示したように、「育児休業延長制度」96 社、「配偶者出産休暇制度」95 社、「男性社員の育児参加推進」68 社、「早期職場復帰支援制度」35 社、「失効有給休暇積立等利用」26 社となっており、「導入を検討している」企業で多いのは「男性社員の育児参加推進」30 社、「早期職場復帰支援制度」22 社、「事務所内託児施設の設置」20 社であった。一方、「導入しない」と回答されているのは「育児休業後の通常勤務復帰手当等」101 社、「育児休業なく職場復帰手当等」99 社、「事務所内託児施設の設置」99 社、「保育所

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。このように手当の必要があったり、資生堂ショックと言われたような早期職場復帰の機会を与える施策は導入されにくいことが示唆された。



図表 2 全労働者に対する WLB 施策の効果

この施策の効果について、図表 2 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、「事務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す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。

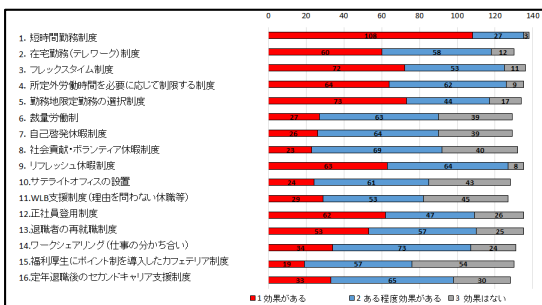


図表 3 全労働者に対する WLB 施策導入状況

全社員に対する WLB 施策として導入している制度は図表 3 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。ここでも費用がかかる施策は敬遠されることが示唆されている。

全社員に対する WLB 施策として効果があるというか回答が多いのは、図表 4 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。



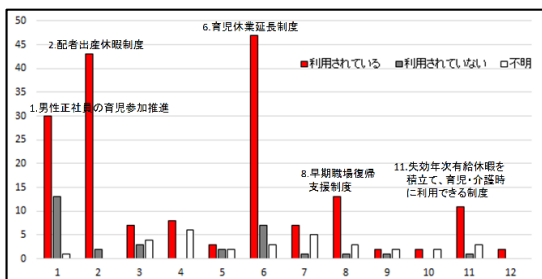
図表4 全労働者に対するWLB施策の効果

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も示された。

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。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が、介護に直面している労働者が短時間勤務制度を活用することが、今後、増加すると見込まれるので、部署内だけで調整が難しくなることから、パート・アルバイト等の補充は多くなると考えられる。これは仕事のワークシェアリングであると言える。

### 第2回調査

施策として設けた制度についての利用状況に関する結果は図表5のとおり、「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」は13社において利用されていないと示された。

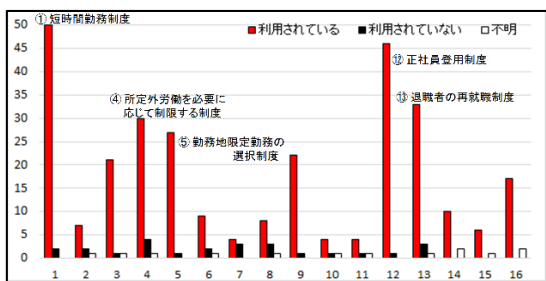


図表5 育児・介護者の施策の利用

さらには、導入困難な施策は「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、「事業所内託児施設の設置」と「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。また、多くの項目では費用の計上が課題であり、さらには企業文化が課題である企業も一定数以上存在する。

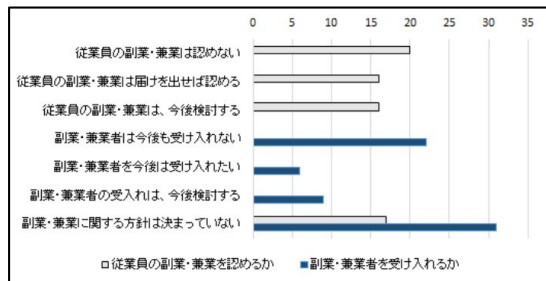
全労働者に対するWLB施策の利用については、「短時間勤務制度」「正社員登用制度」「退職者の再就職制度」「所定外労働を必要に応じて制限する制度」「勤務地限定勤務の選択制度」などの施策利用の多いことが示唆された。このうち導入が進まない施策として「在宅勤務」「フレックスタイム制度」「サテライトオフィスの設置」「勤務地限定勤務の選択制度」「裁量労働制」のような勤務場所等に関わるものが挙げられ、その要因は企業文化や管理者層の意向であることが示された。



図表6 全労働者のWLB施策の利用

WLB実現のための施策の実施には代替要員の手配が必要となる。社内で人材が不足した場合、社外から人材を調達しなければならない。そこで、政府が推し進める副業・兼業で労働力を調整するために、それを企業は許可するかを示したものが図表7である。

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」は16社、「今後、検討する予定である」は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、副業・兼業することを認める企業は少ない。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」企業は6社、「受け入れることを、今後検討する」のは9社であり、「方針は決まっていない」は31社であった。



図表7 副業・兼業への対応

第1回調査の対象企業の規模は1億円未満、1億円以上10億円未満、10億円以上が約3分の1ずつを占めるが、労働環境が整っている大規模の企業に雇用されている従業員が中小零細企業で副業・兼業をすることが今後少ずつ浸透していく可能性が示唆された。

#### (4) WLB 実現のための施策について

男性労働者がどのように育児・家事・介護に関わるかによって女性労働者の働き方は大きく影響を受ける。女性労働者はライフステージに応じて、労働時間を様々に分割しながら就労を継続しているが、男性労働者は未だ長期間・長時間労働することが企業文化として根付いている企業は多い。

WLB 施策を実施するにあたり、育児・介護支援については、職場内における配慮では、**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、**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パターンに分けられ、さらに費用計上による配慮では、**職場早期復帰支援**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、**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、考え方として4区分からの支援施策がなされている。そして、調査結果からもわかるように、WLB 実現のための支援施策としては、先に上げた順に企業は導入する傾向にあることが示唆された。

WLB に配慮しなければならない労働者は育児・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い。しかし、本来ならば育児・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であり、現在、第一線で活躍する中堅労働者が直面していることから、多くの企業では、まずこのライフステージにある労働者を対象として WLB 実現のための取り組みを進めている。

この取り組みのひとつとしてワークシェアリングが挙げられるが、それは育児・介護中の労働者がいる職場で仕事を引き継ぐ場合など、出産・育児に直面している女性労働者の配偶者（男性）が育児休業を取得する職場で仕事を引き継ぐ場合や介護のために短時間勤務を行う労働者から仕事を分割して引き継ぐ場合、短時間勤務労働者同士が連携して業務を遂行する場合、さらには一人の労働者が自身の労働時間の中で数か所の労働場所に分けて仕事を分割して遂行する場合などを含め、このような仕事の分かち合いはワークシェアリングのひとつと考えられる。

今後、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

働き方が浸透し、場所を問わず分割して遂行する業務が増えることが予想される。このように時間と場所を超えて遂行される様々な業務は、多様な労働者と協働し、分業することになり、結果的に仕事を分かち合うというワークシェアリングが浸透するといえる。現在のような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は日本型ワークシェアリングといえると考えられる。

本研究における今後の課題として、男性労働者が女性労働者と同じように柔軟な働き方ができなければ、真の意味で多くの女性労働者が活躍することは難しいと考えられる。さらには、上記のようなワークシェアリングが浸透すれば、労働は時間と場所に拘束されないことから、見えにくく計りにくい労働時間が生じやすくなり、その対策を講じる必要がある。今後、男性の働き方に加え長時間労働となる職務、職場について継続して実証的に検証していきたい。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計2件)

木村 三千世、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、四天王寺大学紀要、査読有、2017、第64号 pp.133-154

木村 三千世、ワーク・ライフ・バランスを支える制度に関する一考察、四天王寺大学紀要、査読有、2016、第62号 pp.231-250

〔学会発表〕(計4件)

木村三千世「企業における働き方改革の現状と課題 - ワーク・ライフ・バランス実現の視点から -」2018年6月8日、労務理論学会第28回全国大会、同志社大学今出川キャンパス

木村 三千世「ワーク・ライフ・バランスを実現するための働き方改革に関する一考察」2017年11月4日、行動科学学会、第20回年次大会、同志社大学今出川キャンパス

木村 三千世「ワーク・ライフ・バランスを支える制度に関する一考察 - 日本型ワークシェアリングの可能性の視点から -」2016年5月28日、労務理論学会第26回全国大会、愛媛大学城北キャンパス

木村 三千世「ワーク・ライフ・バランスの実現に関する一考察 - 日本型ワークシェアリングの可能性の視点から -」2015年6月6日、労務理論学会第25回全国大会、茨城大学水戸キャンパス

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

木村 三千世 (KIMURA MICHIO)

四天王寺大学・経営学部・教授

研究者番号：60310710