

# ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト

2009年4月17日

問い合わせ先: 〒113-0033 東京都文京区本郷 7-3-1 東京大学社会科学研究所  
ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト代表 佐藤博樹  
E-mail: [hiroki@iss.u-tokyo.ac.jp](mailto:hiroki@iss.u-tokyo.ac.jp) TEL: 03-5841-4955

## 「働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」の結果概要 および

### 調査から明らかになったワーク・ライフ・バランス推進に関する5つの提言

東京大学社会科学研究所（所長末廣 昭）では、民間企業と共同して「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」（代表佐藤博樹東京大学社会科学研究所教授、リーダー・武石恵美子法政大学教授）を2008年10月に発足させ、企業におけるワーク・ライフ・バランス推進と働き方の関係などに関する調査研究を開始しました（詳しい活動内容は<http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/>を参照）。

このたび、首都圏の民間企業に働く正社員2,800名を対象とした調査を実施し、その概要と調査に基づく提言を取りまとめましたので、下記のとおりご報告いたします。

結果概要および提言は、民間企業の参加者の意見も踏まえて、プロジェクトメンバーの責任で取りまとめたものです。

### ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトの紹介

#### プロジェクトメンバー

佐藤博樹（東京大学社会科学研究所教授）

武石恵美子（法政大学キャリアデザイン学部教授）

小室淑恵（（株）ワーク・ライフバランス代表取締役）

矢島洋子（三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）主任研究員）

高村静（内閣府男女共同参画局男女共同参画分析官、2009年4月から現職、4月以降オブザーバー参加）

山極清子（立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任教授）

松原光代（学習院大学経済経営研究所客員所員）

朝井友紀子（慶應義塾大学大学院博士課程）

#### プロジェクトの目的

日本におけるワーク・ライフ・バランス（WLB）推進・研究拠点の形成

個別企業に対するWLB推進の取組支援や情報提供

海外の研究機関や普及促進機関等との連携形成

研究成果を踏まえた政策提言

#### 参加企業

アメリカンホーム保険会社

アリコジャパン

オリックス株式会社（2008年度のみ）

株式会社資生堂

株式会社東芝

株式会社博報堂

株式会社みずほコーポレート銀行（2009年度より）

# 「働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」の結果概要

## 1. 調査の対象と方法

### (ア) 調査対象

ワーク・ライフ・バランスの実現が課題となることが多いと想定される首都圏に居住する若手・中堅の正社員・正職員を対象。

具体的には、①首都圏（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県の1都3県）に居住し、②従業員規模50人以上の民間企業の正社員・正職員で、③25歳から44歳の男女2,800名を対象とし、性別・配偶関係別の分析を行うため、下記の通りサンプルの割り当てを行った<sup>1</sup>。

### (イ) サンプルの割り当て(人)

	男性 (1400)		女性 (1400)	
	有配偶	配偶者なし	有配偶	配偶者なし
25-34歳	350	350	350	350
35-44歳	350	350	350	350

### (ウ) 調査方法

調査会社の Web サイトに調査票を掲載し、調査会社の登録モニターを対象に、2008年12月12日～22日にかけて調査を実施。Web上で自記式により回答。

## 2. 調査結果のポイント（主に「性別」×「配偶関係」の4区分で比較）

### (1) 「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」実現度

(ア) 「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）が図れないことによる困難（ワーク・ライフ・コンフリクト）の経験のある者」は男女ともに6～7割を占める（最も高い有配偶女性で74.6%、最も低い無配偶男性で62.7%）。「仕事と生活の調和に満足（ワーク・ライフ・バランスに「非常に満足している」「やや満足している」の合計、以下「WLB満足」と呼称）している者」は53.8%、満足していない者は46.2%。「WLB満足」が最も低かったのは無配偶男性で満足は45.0%。

(イ) ワーク・ライフ・コンフリクトを引き起こした要因として最も多かったのは、「仕事と自分の趣味・やりたいこととの両立」（無配偶女性の70.5%、無配偶男性の64.0%が選択。有配偶女性でも48.8%が選択。4区分すべてにおいて第一順位）。二番目に多いのは、有配偶男性を除き、「自分自身の健康問題」。特に無配偶者で健康問題をあげる者が多く、無配偶男性の55.4%、無配偶女性の58.1%が選択。有配偶男性で二番目に、有配偶女性で三番目に指摘されたのが「仕事と子育てとの両立」。有配偶・無配偶にかかわらず比較的多く指摘されているのは「仕事と学習（自己啓発など）の両立に関して」で、有配偶では男性38.0%、女性32.3%で、無配偶では男性42.8%、女性43.8%と4割を超える。

<sup>1</sup> 「有配偶」は現在配偶者がいる者、「配偶者なし」には結婚をしたことがない者（未婚）と離死別経験者（現在は配偶者がいない）が含まれている（以下、「無配偶」と呼称）。

- (ウ) ワーク・ライフ・コンフリクトを解決するためにとった行動を尋ねたところ、「何もしなかった」が全体で42.4%。「人事部や上司に対応を求めた」は14.1%と少なく、「労働組合に対応を求めた」も1.5%のみで、「仕事を辞めた」<sup>2</sup>が12.1%にのぼる。「仕事と子育ての両立」に悩んだ人では「仕事を工夫するなど自分の中で対応(32.1%)」「特に何もしなかった(29.0%)」「仕事ではない部分を工夫(15.1%)」「仕事ではない部分をあきらめた(10.0%)」などの対処をし、「自分自身の健康問題」に悩んだ人では「特に何もしなかった(36.9%)」「仕事を工夫するなどして自分の中で対応した(25.9%)」「人事部門や職場の上司などに対応を求めた(17.8%)」ほか、「仕事を辞めた(15.2%)」などの対応をとった。
- (エ) 「育児や介護をする場合、現在の勤め先で仕事を続けることができるか」の間に37.4%が「はい」、34.7%が「いいえ」、27.9%が「わからない」と回答している。無配偶者では全体に比べて「いいえ」あるいは「わからない」と回答する者が男女ともに多くなる。
- (オ) 「WLB満足」の高い人は、組織へのコミットメント(組織と目的を共有したり組織のために努力しようとする意識)や職場満足さらに仕事のやりがいなどが高く、今の勤め先への勤続意向も高い傾向にある。

## (2) 労働時間について：実際と希望の乖離

- (ア) 実際の所定外労働時間<sup>3</sup>が希望する所定外労働時間と一致するのは男性31.0%、女性44.0%に過ぎない。他方、「始・終業時間が一定している通常勤務」する者や「事務職」では両者が一致するものが相対的に多くなる。
- (イ) 実際の所定外労働時間が希望する所定外労働時間を上回る(以下、「過剰就労」と呼称)傾向がある者は、「裁量労働制適用者」や「管理職」が多い。実際の所定外労働時間が希望する所定外労働時間を下回る(以下、「不完全就労」と呼称)傾向がある者は、「サービス職」「生産現場職・技能職」「交替勤務・変則勤務適用者」で多くなる。
- (ウ) 「過剰就労」になりやすい職場の特徴として、「業務多忙性(※1)」、「長時間勤務の風土(※2)」があげられる。反対に、「過剰就労」となりにくい職場の特徴として「業務裁量性(※3)」、「効率的な業務管理(※4)」、「生活に対する上司の配慮(※5)」があげられる。

(※1) **業務多忙性**：「仕事上の責任・権限が重い」「達成すべきノルマ、目標の水準が高い」「突発な業務が生じることが頻繁にある」「仕事の締め切りや納期にゆとりがない」の4項目から構成される特性。

<sup>2</sup> 調査時点では民間企業において正社員として働いている人を調査対象としているため、退職後に再就職していることになる。以下同じ。

<sup>3</sup> ここでの所定外労働時間は、通常勤務者の場合は所定労働時間を超えた労働時間、裁量労働制適用者の場合は「みなし労働時間」を超えた労働時間、管理者の場合は管理職でない通常勤務者の法定労働時間を超えた労働時間としている。以下同じ。

- (※2) **長時間勤務の風土**：「職場の人数に比べて仕事の量が多い」「仕事が終わっても周りの人が残っており退社しにくい」「効率よく仕事を終わらせても他の人の仕事を回される」の3項目から構成される特性。
- (※3) **業務裁量性**：「仕事の手順を自分で決められることができる」「仕事の量を自分で決めることができる」「退社時間を自分で決めることができる」の3項目から構成される特性。
- (※4) **効率的な業務管理**：「(上司が) 効率的な業務の運営に心がけている」「(上司が) 業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮している」「(上司が) 部門のメンバー内で必要な情報を共有するよう工夫している」「(上司が) メンバー間の円滑なコミュニケーションに配慮している」の4項目から構成される特性。
- (※5) **生活に対する上司の配慮**：「(上司が) 部下の(仕事以外の) 個人的な事情に配慮している」「上司自身がメリハリをつけた仕事の仕方をしている」「上司自身の生活(家庭役割などを果たすこと)を大切にしている」の3項目から構成される特性。

### (3) 両立支援策の導入、活用に関する認識について

- (ア) ワーク・ライフ・バランス支援に関わる法定の制度である育児休業・介護休業制度についても、自分の勤め先に「制度がない(10.7%)」や「わからない(15.4%)」と回答した者を合計すると4分の1となり制度の認知度はそれほど高くない<sup>4</sup>。それに「制度があるが使用しにくい(36.5%)」を加えると、制度へのアクセスが困難な状況にある正社員が6割超となる。「制度があり利用しやすい」は「育児・介護休業制度」であっても37.5%でしかなく、「育児・介護短時間、短日数勤務制度」が29.9%、「在宅勤務」が3.5%となる。
- (イ) 有配偶者のうち配偶者が働いている者について、自分と配偶者のそれぞれの勤め先の仕事と生活の両立への配慮の度合を尋ねたところ、配偶者の勤め先の評価において、夫側の勤め先への評価が相対的に低かった(本人が男性の場合、妻の勤め先が「両立に配慮している」49.0%、「配慮していない」34.5%。本人が女性の場合、夫側の勤め先が「両立に配慮している」36.2%、「配慮していない」56.9%)。

### (4) 「WLB満足」を規定する職場の要因について

- (ア) 「過剰就労」あるいは「不完全就労」の度合いが大きいほど、それぞれ「WLB満足」が大きく低下する。
- (イ) それ以外で「WLB満足」を阻害する職場の要因は、「長時間勤務の風土」である。一方、「WLB満足」を高める職場の要因として、「業務裁量性」「効率的な業務管理」のほか「上司との良好なコミュニケーション(※6)」「生活に対する上司の配慮」などがあげられる。

- (※6) **上司との良好なコミュニケーション**：「上司は私の仕事上の問題や希望を理解している」「上司との職場でのコミュニケーションは良好である」の2項目から構成される特性。

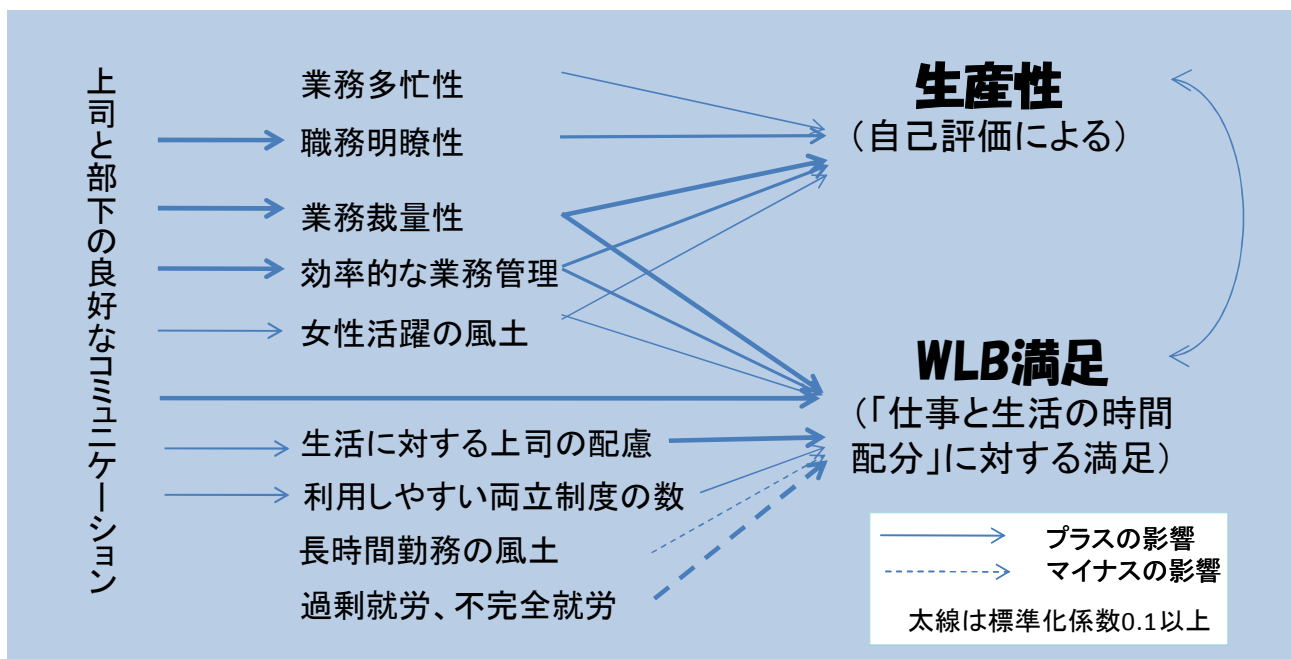
<sup>4</sup> 勤め先の就業規則等に定められていなくとも、育児休業や介護休業は法定の制度であるため、その取得を勤務先に求めることができる。

(ウ) 「WLB 満足」を高めることになる「業務裁量性」、「効率的な業務管理」、「女性活躍の風土 (※7)」、さらに「上司との良好なコミュニケーション」の改善に取り組むことは同時に、仕事の生産性 (自分自身に関する評価)を高める可能性が高い (会社と社員の Win-Win (共勝) 関係)。なお、「上司との良好なコミュニケーション」は、「職務明瞭性 (※8)」「業務裁量性」「効率的な業務管理」などを高めることにより、間接的に生産性にプラスの影響を及ぼしている可能性が高い (次頁の図表参照)。

(※7) **女性活躍の風土**：勤め先の女性活躍の程度に関して「女性が活躍する上での障害はないと思う」と回答したものによる。

(※8) **職務明瞭性**：「仕事に必要な職業の能力 (知識・技能の要件) が明確である」「自分の仕事上の知識・技能は他社に転職しても役立つ」の2項目から構成される特性。

＜図表＞「職場マネジメントの改善は、WLB 満足を高めると同時に生産性も高める可能性がある」：変数間の影響の方向や影響の大きさを統計的手法に基づいて図示



### （変数間の関係に関する説明）

\* 「上司と部下の良好なコミュニケーション」は、直接的に「WLB 満足」を高めるだけでなく、間接的に「WLB 満足」と「生産性」の両方を高める可能性が高い。

\* 「業務裁量性」や「効率的な業務管理」は、「WLB 満足」と「生産性」の両方にプラスに影響する可能性が高い。

\* 「WLB 満足」を最も損なうのは、「過剰就労」や「不完全就労」の大きさである。

\* 「WLB 満足」にプラスの影響を及ぼすのは、「両立制度の数」ではなく、「利用しやすい両立制度の数」である。ただしその効果は他のマネジメント要因の影響に比べると軽微となる。

\* 上記の「パス図」はソフトウェア（Amos）で作成。（誤差変数、変数間の相関は省略）。

n=2,798、p 値=0.00、GFI=0.96、AGFI=0.92、RMSEA=0.079。

## 調査から明らかになった ワーク・ライフ・バランス推進に関する5つの提言

**提言1** 「WLB 推進は生産性や組織コミットメントの向上につながる」：企業がワーク・ライフ・バランス推進に取り組むことは、社員の生産性の向上や組織コミットメント、さらに勤続意向などの向上につながると考えられ、企業の人材活用において有効である。

- ワーク・ライフ・バランス満足度（「WLB 満足」）と深く関連する職場マネジメントの特徴といえる「業務裁量性」や「効率的な業務管理」の向上、さらに「女性活躍の風土」づくりに取り組むことは、生産性の向上にも寄与する可能性が高い【調査結果(4)(ウ)および図表】。
- 社員の「WLB 満足」が高まると、組織へのコミットメント（組織と目的を共有したり組織のために努力しようとする意識）、勤続意向、職場満足、仕事のやりがいなど、企業の人材活用において有益な効果をもたらされる可能性が高い【調査結果(1)(ウ)】。
- 従って、ワーク・ライフ・バランス推進は、社員の満足度や採用における魅力向上にとどまらない効果が期待され、好不況に関わらず、企業が取り組むべき課題である。

**提言2** 「WLB 推進はリスク低減に貢献する」：企業がワーク・ライフ・バランス推進に取り組むことは、人材活用におけるリスク低減に貢献するものとなる。

- 仕事と生活の調和が図れないことによる困難（ワーク・ライフ・コンフリクト）に関しては、性別や配偶関係にかかわらず、社員の6割超が経験している【調査結果(1)(ア)】。
- 「過剰就労」あるいは「不完全就労」でも、社員の「WLB 満足」が大きく低下する【調査結果(4)(ア)】。
- ワーク・ライフ・コンフリクトの原因として一番多く挙げられているのは、男女ともに仕事と「趣味・やりたいこと」との両立の困難であり、そのほか仕事と「自分自身の健康」、「学習（自己啓発）」などの両立困難も深刻である【調査結果(1)(イ)】。
- このように多くの社員がワーク・ライフ・コンフリクトを経験している現状においてワーク・ライフ・バランス推進に取り組むことは、長時間労働によって社員が健康を害するリスク、また社員が自己啓発に取り組めないことによって生じる企業の知的資源の相対的劣化などのリスクを回避することにつながり、企業の人材活用におけるリスク低減のためにきわめて重要である。

**提言3** 「WLB 推進には職場マネジメント改革が必要」：ワーク・ライフ・バランスを実現する上で重要な取り組みは、「職場のマネジメント」と「職場の風土」の改革であり、それらを経営課題として全社的に取り組むことが必要である。

- 「効率的な業務管理」や「業務裁量性」など職場マネジメントの改革は、社員の「WLB 満足」や生産性向上に貢献するという点で極めて重要であるが、そのためには「上司と部下の良好なコミュニケーション」の構築が不可欠となる。良好なコミュニケーションは「職務明瞭性」や「業務裁量性」さらに「効率的な業務管理」など他の職場マネジメントの改善につながることに加え、社員の「WLB 満足」を直接的に向上させる可能性が高い【調査結果(4)(イ)(ウ)および図表】。
- 管理職は職場マネジメントの責任者であり、ワーク・ライフ・バランス推進に重要な役割を果たしているが、管理職が多忙で「過剰就労」の状態にあると、マネジメント業務に注力できない。また管理職が自分の生活（家庭役割などを果たすこと）を大切にすることは、「生活に対する上司の配慮」の一部として、部下の「WLB 満足」にプラスに影響する可能性が高いことから、管理職のワーク・ライフ・バランスにも配慮する必要がある【調査結果(2)(イ)(ウ)】。
- このようなマネジメントの改革によってワーク・ライフ・バランスが実現できる職場風土を定着させるためには、働きぶりの評価基準など人事考課（仕事の量でなく、時間生産性や仕事の質さらにコミュニケーションの改善への取り組みの評価など）の見直しが不可欠である。これらを人材活用としてだけでなく、重要な「経営課題」として全社的に取り組むことが必要となる。

**提言 4 「WLB 支援に関わる施策はハードよりソフトが鍵」:**ワーク・ライフ・バランス支援にかかわる諸制度の適応には、その周知徹底と制度を利用しやすくする環境整備が必要である。

- 育児・介護のための休業制度など法定の両立支援制度であっても「制度はあるが利用しにくい」状況にある。こうした両立支援制度を含むワーク・ライフ・バランス支援制度の効果的な活用を図るためには、制度の周知を進めるとともに、社員が「制度があり利用しやすい」と認識する環境の整備が必要となる。「上司と部下の良好なコミュニケーション」がこの認識を高める傾向があることから、この面での改善が有効となる【調査結果(3)(ア)および図表】。

**提言 5 「社会が一体となって取り組むことが WLB 推進の近道」:**企業によるワーク・ライフ・バランスの推進は、特定の企業において完結するものではなく、社会全体として取り組むことが必要となる。

- 共働きの男女に、お互いの勤め先の両立支援への配慮の度合いを尋ねたところ、配偶者の勤め先に対する評価において、女性側からみた夫の勤め先に対する評価が相対的に低かった。社員の両立支援のためのコストを、妻側の企業で多く負担している可能性が高いことが考えられる。社員のワーク・ライフ・バランス推進において特定の企業のみを負担が偏ることのないよう、夫側の企業も男性社員の両立支援を推進するなど、社会全体としてワーク・ライフ・バランスの推進に取り組むことが必要となる【調査結果(3)(イ)】。