

# ワーク・ライフ・バランスに関する聞き取り調査結果

|          |   |
|----------|---|
| その他のタイトル | The results of the interviews about work-life balance                             |
| 著者       | 森田 雅也, 高瀬 武典  |
| 雑誌名      | 関西大学社会学部紀要  |
| 巻        | 39  |
| 号        | 3   |
| ページ      | 201-214   |
| 発行年      | 2008-03-30  |
| URL      | <a href="http://hdl.handle.net/10112/12421">http://hdl.handle.net/10112/12421</a> |

資料

ワーク・ライフ・バランスに関する聞き取り調査結果

森田雅也・高瀬武典

The results of the interviews about work-life balance

Masaya MORITA & Takenori TAKASE

**Abstract**

Hearing investigations of work-life balance matters were conducted at five business establishments. The results of the interviews are recorded as written material.

Key Words: work-life balance, institutional support, non-institutional support

抄 録

5つの事業所を対象にワーク・ライフ・バランスに関する聞き取り調査を行った。本稿は、資料としてその聞き取りの記録をまとめたものである。

キーワード：ワーク・ライフ・バランス、制度的支援、非制度的支援

## 1 はじめに

本稿は、筆者らが行ったワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）に関する聞き取り調査\*の結果をまとめたものである。聞き取り調査をもとに、各社のケースについて若干のインプリケーションを記してはいるが、この聞き取り調査をもとに筆者らの主張を展開するものではなく、聞き取り調査の結果を資料として書き留めたものである。

## 2 ヒヤリング調査の結果

### 2-1 A社のケース

A社は創業以来100年以上の歴史を持ち、連結ベースの従業員数が20,000人以上、単独でも8,000人以上を擁する大手製造業である。女性従業員が占める割合もパートなど期間を定めて雇用されている従業員が占める割合もともに10%未満である。

A社は、同時に行われた質問票調査（以下、質問票調査）の「貴社においてWLBの重要性をどのようにとらえておられますか」に対して「どちらかと言えば重要」と、また、別の質問項目「今後、貴社としてはWLBにどのように取り組んでいかれる予定でしょうか」に対して「これまで以上に取り組んでいく」と回答していた。3年前と比較した経常利益と売上高についても、それぞれ「かなり上がった」「上がった」と回答しており、WLBに積極的に取り組もうとしている業績優良企業と考えられる。

A社では、自立と自律の両方の「じりつ」という言葉が用いられ、自立し自律的な人材が求められている。そうした人材像を前提に、会社が従業員を支援し、従業員が感謝の気持ちをもって制度を利用し働けるような、会社と従業員の双方がベネフィットを得るWIN-WINの関係構築も目指されている。その考え方をもとに、WLBに関連する諸施策に取り組まれている。特に、次世代育成支援対策推進法の施行や採用時に就職希望者がWLBに強い関心を示すといった昨今の動向を受けて、これまで以上にWLBに関連する諸施策に力を注ぐようになってきている。

ホワイトカラーの多くを対象とした企画業務型の裁量労働制やフレックスタイム制が導入されていたり、配偶者出産休暇制度や法定以上の介護休業、看護休暇制度が導入されていたりしておりWLBに関する制度的な整備はかなり進んでいる。しかし、制度はかなり整っていても、それを十分に活用して仕事と仕事を離れた生活のバランスをうまく取れる

---

\* 筆者らは大阪府産業労働政策推進会議 平成18年度審議事項「ワーク・ライフ・バランスについて」の調査専門員として質問票調査と聞き取り調査を行った。本稿はその聞き取り調査結果の一部である。

ようになっているかという点、個人差はあるもののまだまだそこまでは至っていないようである。A社が求める、「メリハリのあるバランス」がとれた働き方は従業員全員にまでは広がっているとは言えない状況である。

たとえば、有給休暇の取得率は42.1%であり、全国平均値よりも低くなっている。担当者の言葉を借りれば、「有休を使いにくい風土の方が問題」と考えられている。有給休暇の取得率を上げるために、事業所別に目標値を掲げたり、未取得者をなくすことに取り組んだりされているが、まだまだ有給休暇取得率は上がってきていない。年齢別に見ると、若年層は取得に抵抗感はないようだが、高齢者ほど抵抗感が感じられ、特に管理職層の取得率があまりよくないようである。

また、残業時間について見てみると、一人あたり月平均残業時間は14.9時間であるが、所定外労働時間削減のために幾つかの施策がなされている。時間管理委員会を月に一度開催し、労働時間が長い職場を対象にその原因と対策が議論されている。また、水曜日を早帰り日に設定して、水曜日には残業をせずに帰宅するようにしたり、22時以降の在社を届け出制にしたりして、所定外労働時間の削減に努めている。

こうした取り組みを経て気づかれた重要な事柄のひとつは、「本人の本当の声を吸い上げるのが難しい」ということである。会社としては、種々の制度を本当に利用したい人が利用できるように支援していきたいのであるが、実際には、恵まれているのにまだ取ろうとする人がかなり多く、そうした人ほどさらに要求の度合いを増しているようである。従業員の声を吸い上げるチャンネルは、通常、組合と管理職であるが、組合との定期的な話し合いに加えて、管理職のチャンネルの有効性を高めるために管理職の教育に力が入れている。これまでも部長レベルの管理職への時間管理に関する教育は行われていたが、現在では、課長やグループ長も対象にして、時間管理に関する教育訓練が年に一度行われていたり、部下が過重労働の状態にある管理職を人事部門が呼び出して指導したりしている。

また、配偶者出産休暇制度として、出産後1ヶ月以内に3日の特別休暇を取ることができるようになっている。ただし、この制度の利用率は2年前70%台であったのが、現在では60数%に下がってきている。この原因の一つは、従業員の多くがこうした制度があることを知らないことにあると考えられている。そのため、従業員全員を対象に周知を図るのではなく、対象者になったときに、本人とその上司に対してピンポイントで啓発を行っている。ここで着目すべき点は、対象者となった時点で知らせているところと本人だけでなく上司にも知らせているところである。出産・子の誕生というライフイベントは、職業生活を通じてみると、いつも身の回りに起こっていることがらではなく、ある一定の時期だ

けに関わることである。それゆえ、自分がそうしたことがらに関わっていないときにその制度について知らされても、なかなか本気で考えることは難しい。従業員一般を対象にそうした制度の周知が行われても、自分がそのライフイベントに関係している時期でないと、利用を真剣に考えるまでには至らない。また、制度の利用には上司の態度が大きく影響するので、人事部門から上司にも連絡されることによって、部下の制度利用に対して寛容な態度をとることを促す可能性が高い。このようなピンポイント啓発は、その他の制度に関しても有効性が高いものと考えられる。

A社の担当者は、WLB関連諸施策の運用にあたっては、上司の態度だけでなく、同僚の理解もとても重要である点も強調しておられた。自立・自律型の人材となり、メリハリをつけた仕事の進め方ができるように制度を整えても、仕事の最前線ではチームで仕事が行われており、自分の都合だけで職場を離れることはかなり難しい。職務分掌が明確でなく、ギリギリの人員でやっている現場では、一人抜ければ残ったものがその負担を背負うこととなり、心情的にもなかなか大変である。それゆえ、WLB関連諸施策の有効な運用のためには、管理職と従業員との関係であるタテのつながりと従業員同士の関係であるヨコのつながりを考慮することが重要となってくるであろう。タテのつながりに関しては、上述したような管理職への教育訓練の徹底がひとつの解決策となるであろう。一方、ヨコのつながりについては、WLBを進めていくと、職場のメンバーがいつでも全員揃っているという働き方ではなくなっていくことを従業員全員が認識することが必要である。また、声の大きい人ばかりが制度を利用し、一方で負担を背負うばかりの人が出てきてしまうような状況も、避けるべきである。

A社の担当者は、「地に足がついたWLB施策でないといけな」と考え、法的基準以上のものを整えるようにしてきてはいるが、一方では、目玉となる施策がなく、インパクトに乏しい」と自己評価しておられた。確かに、マスコミに取り上げられるようなインパクトのある施策は、施策がもたらす直接効果のみならず、人材獲得に役立つなど間接的な効果も認められる。しかし、制度は制定され、運用され、利用されて、初めて組織と従業員双方にとってメリットのあるものとして根付いていくものである。特に、WLB施策のように、これまでの働き方を大きく変えるようなものは一朝一夕で効果を発揮するとは考えにくい。そうした点では、長期的な視点で地に足をつけてWLB施策に取り組む姿勢は、他社も大いに見習うべき点であると考えられる。

A社のケースから得られたものは以下の通りまとめられる。

第一に、制度の構築だけでなく、タテのつながり（上司との関係）とヨコのつながり（同

僚間の関係）を良好にすることが制度の有効な運用につながる。次に、啓発活動は、全員対象のものだけでなく、当該制度の対象者とその上司にピンポイントで行うことが有効である。第三に、本当に支援が必要な人の声を管理職や組合はどう吸い上げるかが重要であり、声の大きい人ばかりを支援していないかどうかは絶えず確認される必要がある。最後に、WLB施策の定着には、長期的な視点を持ち、働き方を変える覚悟でじっくり取り組む姿勢が重要である。

## 2-2 B事業所のケース

B事業所は、物流・機工を核とする総合サービス業をグローバルに営むa社（単体従業員数9,000名弱）の大阪府下にあるひとつの支店（従業員数約300名）の一部門が割り当てられている事業所（従業員数17名〔含派遣社員〕）である。大手製造業のプラント敷地内にオフィスを構え、当該プラントをはじめとした大手製造業各社のプラントのメンテナンスを中心事業としている。4月から始まる事業年度の計画は1月頃に決定され、いつからいつまでがどのプラントのメンテナンスという形で年間の事業計画がきっちりとたてられている。したがって、この計画に従って、予定期間内に高品質の作業をいかにして行うかがB事業所に与えられた課題である。

a社は支店単位の独立採算性のため、マネジメントのあり方については支店単位や現場単位でかなり自由度が与えられており、WLBに関する取り組みも各現場の責任者の裁量にある程度は委ねられている。B事業所は、質問票調査の質問項目「貴社においてWLBの重要性をどのようにとらえておられますか」に対して「非常に重要」と、また、別の質問項目「今後、貴社としてはWLBにどのように取り組んでいかれる予定でしょうか」に対して「これまでと同様に取り組んでいく」と回答しており、WLBに対する意識の高さが伺える。

しかし、決められた工期の間にメンテナンス作業を終えるという仕事は、発注企業が設備の生産性を重視することによる工期短縮やコスト削減の強い要求などのために、現在では特に労働時間に関して非常に厳しい状況下での作業になってしまっている。B事業所の年次有給休暇取得率は、全国平均を大きく下回る20%であり、正社員1人あたりの月平均残業時間も70時間となっており、休みを取ることの困難さがうかがえる。B事業所では、目標設定制度を設けて各個人が目標チャレンジシートにそれぞれの目標を書き込み、上司との面談を通じた目標値のすりあわせを経て評価に用いる方法が取り入れられている。その中に、時間外労働の目標時間も設定されており、目標値を大幅に超えている従業員につ

いては理由の分析や仕事の調整が行われている。また、時間外労働が月100時間を超えると産業医に相談させる規則となっており、そうした従業員には職場の変更などの配慮もなされている。

しかし、一方では「やったらやっただけ（給料を）もらえることが魅力」と感じている人が多いのも事実であり、従業員には時間よりも賃金を選好する傾向が認められ、長時間労働になりがちであることが従業員のモチベーションを下げる要因にはなっていないようである。ただし、管理者側も、仕事の性質上、心身共に健康な状態でないのに作業をさせると事故につながる危険性が高まるため、「強制的に（仕事を）やらせたら取り返しがつかないことになる」ことは強く認識している。「休みたい人間に無理に作業をさせてもいい結果を出さない」ことは経験上わかっており、従業員からの申し出などでこの人は職場に合わないと判断したときには、違う職場にシフト替えを行ったりして対応している。全員を対象として労働時間の短縮化が難しい中で、コミュニケーションを密にして個別の対応を十分にとることが管理者には求められている。

B事業所でも長時間労働に手をこまぬいているわけではなく、上に示したような措置を講じたり、業務の効率化を図ったりして労働時間の削減に取り組んでいる。しかし、納期短縮、コスト削減という大手顧客からの要求に対応するためには、労働時間が長くならざるをえないという構造上の問題が存在することも見逃してはならない。B事業所が担っているプラントメンテナンスの仕事は、そのために1日操業を止めることによって億円単位のロスが生じるような仕事であり、作業期間の短縮化への顧客の要求は強くならざるをえない。一方、B事業所にとっても、長時間労働など条件の悪化が少々伴っても、それを理由に大口顧客を失うことは大きな痛手となってしまう。このことが労働時間の増加を正当化する理由にはならないにしても、労働時間の短縮や休暇の取得を進めてWLBに取り組むべきであると簡単には言い切れない現実には認識されなければならない。

B事業所でも、WLBへの取り組みと生産性や会社業績との関連性は大きいあると考えられている。個人の業績の積み重ねが、グループ、支店の業績に大きく寄与するために、WLBに取り組むことで個人のモチベーションを向上させ、会社業績の向上に貢献するという理由からである。上で見たように、時間や休暇に関するWLBの充実がなかなか難しい中で、管理者と従業員のコミュニケーションを図っていくことがWLBにとって重要であると考えられている。ものを言いやすい場を作っていくことで、個々の状況に応じて、休暇を取りたいときに取れるようにしたり、時間の変更に対応できるようにしていくことが当面の課題であると認識されている。

B事業所のケースからのインプリケーションは以下の通りである。

まず、労働時間や休暇と賃金を比べた場合、決して全員が労働時間や休暇を選好するわけではないということである。第二に、WLBに関して、下請け関係など大企業や親企業のサプライチェーンに組み込まれている結果、一企業だけでは如何ともし難い構造上の問題もある。さらに、休みたい人を無理に働かせても良い結果は得られないという、心身の状態が怪我や最悪の場合、命にも関わる事故を招く危険がある職場ならではのインプリケーションである。そして、WLBの取れた働き方のためには、管理者と従業員の良いコミュニケーションが重要である、ということである。

### 2-3 C事業所のケース

C事業所は、全国で100店以上を展開する大手飲食店チェーンX社の大阪府下の店舗である。従業員は、正社員である店長、副店長とパート従業員20名の合計22名で構成されている。C事業所では、1年前（2006年）からアルバイトを雇わずにパート従業員だけにする「パート化」に取り組み、それを達成したところである。パート化に取り組んだのは、できるだけ長く働き続けてくれる人を求めた結果である。なぜなら、営業時間の関係上、正社員以外の従業員だけに運営を任せなければならない時間が出て来るために、店長、副店長がいなくても支障が出ないだけの能力を持った人を常時、雇用しておく必要があったからである。アルバイトの場合、ほとんどの人が仕事を教えてようやく一人前になった頃に辞めてしまい、どれだけ長く働く人でも2年までで辞めてしまうという現実があったので、アルバイトは雇わずパート従業員だけを雇うことが決定された。パート従業員の定着率は高く、長く働く人では7年間努めている人もいる。今回の聞き取り調査は、副店長のY氏に対して行われた。

質問票調査の質問項目「貴社においてWLBの重要性をどのようにとらえておられますか」に対して「どちらかと言えば重要」と、また、「今後、貴社としてはWLBにどのように取り組んでいかれる予定でしょうか」という質問項目に対して「これまで以上に取り組んでいく」と回答しており、Y氏に尋ねても、「WLBに関して従業員に不満はないと思います」というはっきりした答えが返ってきた。

C事業所の運営については、店のメニューなど全社一貫して決められていること以外のかんりの部分は、パート従業員の給与も含めて、店長、副店長の裁量に委ねられている。店長、副店長に課されている責任は店の営業に関する数字であり、その数字を出すためにどのように店を管理していくかの自由はかなり認められている。



C事業所が行っているのは、徹底した参加型管理である。管理者である店長や副店長は、こうしろあししろという指示を出すのではなく、何事に対しても「こうしようと思うが、どう思うか」と従業員の意見を聞くようにしており、“何でも言える”風土が作り出されている。もちろん、“何でも言える”といっても、みんながいるミーティングの場や店長に対して一対一でものを言うのは、ほとんどの従業員にとってはやはり容易なことではない。そこで、“何でも言える”風土を維持していくために幾つかの工夫がなされている。

そのひとつは、連絡帳の設置である。連絡帳を用意して、それに誰でも自由に思ったことや意見を書き込めるようにして、良好なコミュニケーションが保たれるように努めている。これはパート従業員と管理者である店長、副店長とのコミュニケーションに役立つだけでなく、パート従業員間の意思疎通にも貢献している。パート従業員は、週休2日を原則とするシフト勤務をしており、全員が一堂に会する機会はほとんどないが、これによって直接顔を合わすことが無くとも誰が何を考えているかを分かり合うことができている。もうひとつは、年に3～4回行われる仕事の打ち上げのような集いである。これも職場のチームワークとコミュニケーションのためには必要であると考えられている。

こうして、全従業員間の良好なコミュニケーションが保たれているC事業所では、シフトの変更や家庭の都合などによる急な休みの取得とそれに伴う出勤者の変更は、すべて従業員同士の調整で行われている。従業員は、全員の了解を経た上で作成された、全員の住所と連絡先をまとめた名簿を持っており、それを見て個人間で代替要員の確保が図られている。そこでは、気心の知れた仲間たちがお互いに助け合うということが行われており、休みを取るために上司にお伺いを立てるといったことは行われていない。一般に、有給休暇の取得を躊躇する理由として、「職場のメンバーに迷惑をかける」や「代替要員が見つからない」などがあげられる<sup>1</sup>が、従業員同士が自分たちでカバーし合うことで、休みを取ることに對するこうした意識をうまく払拭できるようになっている。このことは、WLB施策がうまく機能するために必要な、仕事と生活との境界を越える自由を保障することにつながっている。

コミュニケーションを重視した参加型のマネジメントが導入されているのは、Y氏自身が「自分が担当する仕事のためなら、休みでも出てこい」と言われていたような、上意下達式の悪い伝染を断ち切る必要があると考えたからである。また、「パート従業員も正社員での仕事経験がある能力のある人たちだから任せれば仕事ができる」とパート従業員の

---

1 たとえば、日本労働研究機構（2003）「年次有給休暇に関するアンケート調査」（[http://www.jil.go.jp/press/rodo\\_sya/030306.html](http://www.jil.go.jp/press/rodo_sya/030306.html)）。

力を見極め信頼していることや、「時間を作るためには自分で全てを抱え込まずにみんなに仕事を割り振ることが必要」と考えていることが影響している。従業員の能力と自律性を信頼したマネジメントスタイルである。

「WLBと生産性には関連があると思うか」という問いに対して、Y氏は、「心身共に健康な状態であってこそ生産性はあがるはずである。バランスが取れてこそ、仕事の集中力が増す。（バランスがうまくとれずに、結果として）気持ちの沈んだ人たちだと会社は伸びない。ストレスを抱えるような環境で人を働かせても良い結果が出るわけではない」と回答した。また、「中小企業の多くは、WLBの必要性はわかっているが、人的な問題や金銭的な問題からなかなかそれに取り組めていないようであるが、貴事業所ではどうか」と尋ねると、「それがいいと思うのなら、何とかコストをかけずにやる方法を考えるべきだ。できないことではなく、考えようとしなないことこそが問題だ。できないと言うのは、本当はやる気がないのではないか」と答えてくれた。

家庭の主婦を中心としてパート化を完成させたC事業所では、出産や手が離せない子どもの育児に携わる人たちはいない。「育児や介護のための休暇が欲しいという申し出があればどうするか」という問いには、「復帰の目処がないと、実際にはそれを受け入れるのは難しいかもしれない」と言いつつも、「できるだけ現有の人員でカバーする方向を模索すると思う。人を切るよりも、もっとうまいやり方があるはずだ」と語ってくれた。

C事業所のケースからは以下のようなインプリケーションが得られた。

第一に、良好なコミュニケーションが図られている「何でも言える風土」作りのためには、連絡帳や全従業員名簿を設置するなどの意見を言いやすくするための工夫が必要である。第二に、従業員を信頼し任せることで、仕事の能力も自律性も高まる可能性が高い。そして、心身共に健康な状態でこそ、生産性はあがるのであり、そのためにもWLBは必要となる、というとらえ方である。最後に、「小さい会社だからWLBに取り組む余裕がない」とはよくいわれるところであるが、「本気でやる気なら、何か考え出せるのではないか」という前向きな姿勢の必要性である。

#### 2-4 D社のケース

D社は、電機部品製品組立（基盤加工、ハーネス加工、組立加工）を専門にする企業で、本社に単独事業所をもち、技術者の創業者が創業・設立以来約30年にわたり経営にあたってきた。数年前に一部製品の加工部門を別法人化したがその代表取締役も創業者が兼ねていて、工場も同一敷地内にある。両社合計で従業員はパート社員も含めて現在45名となっ

ている。パート社員は現在33名いて全員女性であり、残りの正社員12名のうち男性が7名、女性が5名となっている。インタビューは創業者である代表取締役を対象に行なった。

D社は、質問票調査の質問項目「貴社においてWLBの重要性をどのようにとらえておられますか」に対して「どちらかという重要」と、また、「今後、貴社としてはWLBにどのように取り組んでいかれる予定でしょうか」に対して「これまで以上にとりくんでいく」と回答しており、WLBに積極的な評価を与えている

質問票への回答のなかではWLBを重視する理由として、最も重要なものとして「社員の定着をはかるため」があげられていた。インタビューにおいても、モノづくりに適した人が定着するかどうか会社が会社にとって重要であること、そのためには働きやすい職場にしなければならない点が強調された。モノをつくる仕事では積み重ねが重要であり、人材の定着が求められる。しかし一方で現代は社会の経済生活のレベルが上がってきたために働く側で「いやな仕事はしない、たいへんな仕事はしない」という傾向が強まってきている。そのため、従業員から休暇を求められたら経営者の側は「休んだらいかん」とはいえない時代になっている。「会社は仕事がうまくいかなかったらやっていけないので、一緒に協力できる雰囲気をつくるのが重要である」と認識されている。

しかし、WLBを支援するようなとりくみについては制度のかたちで存在しているものが少なく、制度が存在していると回答されていた「短時間勤務」「再雇用」「勤務時間、勤務地、担当業務等の希望を申告できる制度」などについても、「うちのような小さいところでは、文書化したような制度というものがあるわけではない」ということであり、必要に応じて対応するかたちになっている。

正社員の場合には60歳で定年になり、65歳まで嘱託として雇用するかたちがとられている。これに対して「再雇用」はパートを対象にしたものであり、明文化された規程なしに、結果的にパートの人の生活条件に合わせて再雇用が行われている。やめてから再び復帰するまでの期間は、短いケースでは出産などのため半年から1年くらいであり、長い例でも3年くらいのものである。

休暇の取得について、管理者のほうからどうこう言うことはなく、「休んだらいかん」とは言わないことが会社の方針になっている。有給休暇の取得状況については、女性社員はほとんど消化しているのに対して、男のほうで休暇をとるのが厳しい状況になっている。これは女性社員の大多数がパートであるのに対して男性社員が全員正社員であることと関係がある。現在までのところ、男性社員についてそのためにWLBに大きな支障が生じているとは認識されていない。

D社では、会社の経営にある程度余裕がないとWLBには十分に対応できないと考えている。従業員の休暇にとやかく言わないという方針を貫き、なおかつ納期を守るためには1割から15パーセントくらいの雇用の余裕が必要である。しかし現在もそんなに余裕をもって雇用しているわけでもなく、また受注もどんどん短納期となってきている。もともと小ロットで手作業でやっていたところに納期の問題が厳しくなってきていることで「休んだらいかん」という方針を貫くのがかなり難しくなってきている。つまり、会社の存続のためには人材の確保が必要だが、それを実現するためにはある程度経営に余裕のある状態を保たなければならないという厳しい状況がある。

会社と従業員の私生活との関係については、もともと4～5名からはじめたところなので家族的な雰囲気もあるが、すべてが家族的ということではなく一定のところで線引きをするように考えられている。とくに今は仕事だけ一生懸命やるという時代ではなくなったために、職場が社員の私生活までかかえこむということはしていない。会社を離れて各自が私生活や家族を大切にすることが選ばれる時代であり、上記の「休んだらいかん」と言わない、という方針もそのうえに立った考え方でなのであろう。

最後に、WLBが中小企業の業績向上に結びつくと思うか、という質問に対しては「仕事を気に入ってもらって業績があがるということがだいじだと思う。われわれのようなどころでは組み立てだけをやっているの新しいものを生み出すというところではないが、仕事を気に入って働いてもらうというかたちの社会貢献がせめてできる範囲のことではないか」という答えが返ってきた。

まとめると、D社においては明文化された規程ではないかたちで、パート社員の再雇用と、社員の休暇取得によって支障を生じない体制の確保という2点によって従業員のWLBが図られている。このような形態が必要な技能を習得した人材の確保と、職場の仕事を円滑にすすめる雰囲気づくりに役立っていると考えられる。しかしその一方で正社員である男性従業員の休暇取得状況が少ないことからうかがわれるように、休暇よりも仕事を優先させる男性正社員と、休暇をとれる女性パート社員という性役割の相違に適応した形態であるともいえる。これは一企業の対処を超える問題となるが、パートという労働条件に依存せず、正社員としてのWLBをどのように追求していけるかが課題として残るだろう。

D社のケースから得られたものは次のようなことである。

まず、文書化された規程ばかりでなく「『休んだらいかん』と管理者が言わないようにする」というような非制度的な対応もWLBを促進する重要な要素となり得ることである。

次に、ものづくりの技能を備えた人材の確保と働きやすい職場の形成のために、WLBは中小製造業企業にとって重要な条件だということである。これはC事業所からえられた第3のインプリケーションとも大いに関連することがらであろう。第三には、WLBのためには休暇の取りやすさが重要であり、従業員が休暇取得に対応できる生産体制の整備が必要であることである。ただし、そのような体制の確保は、注文の納期の短縮化によって困難になりつつある傾向にあることも同時に確認しておく必要があるだろう。

### 5-5 E病院のケース

E病院は、常勤・非常勤合わせて約140人の職員が勤務している総合病院である。そのうち医師数は36人、看護師が約40人となっている。全職員に占める女性の比率は7割程度である。インタビューは事務部門の管理者を対象に行なった。

病院は営利企業ではないため、WLBを重要とみなす理由についても、業績向上などに結びつくという立場からではなく、社会的意義を強調する意見を持っている。しかし現状としてWLB達成支援のための人事施策・制度として法定化された範囲で対応はしているが、病院独自で制定している明確なものはとくになく、法定のレベルまで追いつくのがやっとなという状況である。たとえば調査票では介護休暇について「全く利用されていない」にマルがつけられている。女性の場合で子供が生まれる場合にはしょうがないという感じはあるが、介護についてはとても、それを休暇で対応できる状態にはないということである。

制度が利用されない最大の理由として人手不足があげられる。医療法の最低基準や診療報酬上の看護配置基準をギリギリでしか達成できていない現状では年休の消化率も60数パーセント後半程度であり、それ以外のあとから法制化されたものについては取りにくいのが実情である。もちろん、管理者の側から「休暇を取らないでくれ」と言っていないが、現場の感覚では休暇をとりにくい状況である。

病院勤務の性質上、交代勤務があたりまえであるから休暇の融通をつけるための対処がとられているが、実態は人手不足が厳しいために代替要員の確保というところまでは手がまわっていない。とくに数年前に卒後臨床検診の必修化がなされ、2年間研修が義務化されたのに伴って今までは当直勤務に入っていた医師が臨床研修の指定病院に指導者として引き上げられ、その穴を埋められなくなったことや、手厚い看護基準がとられるようになったために必要な看護師の人数が増えて病院間で看護師の取り合いの状況が生じたことなど、医療制度改革がどんどん必要な人員需給の逼迫を招くようになっている。このような改革によって医療の最低基準を高めることが患者の利益に沿ってはいるが、病院の側から

みれば人員の確保という点できつい方向に向かっており、それがなかなか現場で休暇をとりにくくなる方向に流れてきている。病院としては制度改革においてはそれを裏付ける財政的措置が同時に考慮されるべきではないかというのが率直な感想のようである。

「正社員」にあたる医師は人の出入りが無いが、看護師は異動が多い。一般的には高卒で採用し、ここで働きながら看護学校へ通う、いわば「苦学」するパターンが多い。しかし一旦資格をとれば資格のある仕事なのでどこへでも行ける。一般的には国公立の施設は入りやすく、大学病院も入りやすい。しかし普通の診療所などには入りやすい。

そこで、「看護師の場合には、出産・育児の時期には無職となり、また、必要が生じれば再就職する、というキャリアパターンも容易ということになるのか？」と質問したところ、再就職の場合、技術的なことが進んでいくと数年間離れるとハードルが高くなるので現場で補いあって対処している、ということであった。この点についてはこの病院ではとくにそのための特別な部署は設置せず、交代勤務の中でやりくりしている。たとえば新人に対しては皆でついて教えるようなことをしているが、再就職の人に対しても同じようなかたちがとられている。現在は技術的な発展が著しいので、実際の仕事と教育とを兼ねたようなことをしている部署の設置が望ましいが、現状ではそこまで手がまわらないということである。

まとめると、E病院ではWLBの意義が強く認識されているものの、医療制度改革の結果として、休暇をとりやすくする人員体制の確保が困難になっている状況がある。諸制度の改革について、患者側の利益の向上に加え、医療を提供する側のWLBの向上に関する配慮が必要となっているようである。看護師については資格をもつことによりライフステージ上の状況に応じて退職・再就職するという形がとられているが、医療技術の進歩により再就職するときの職場側からのケアが必要となっている。

E病院のケースからは次のようなインプリケーションが得られた。

第一に、制度改革が現場におけるWLBの環境整備を困難にする側面もあり、この点についての配慮が求められる点である。第二には、資格をもった職業については再就職の道が開かれており、個人としてWLBのとれた働き方を設計していける可能性が高いが、技術進歩に対応したケアの体制が必要になってきており、資格を持っている一であってもそれらへの対応が求められてきているという事実である。

### 3 むすびにかえて

以上、5つのケースを例示し、それぞれについてインプリケーションをまとめてきた。

「1 はじめに」で触れたように、本講の目的は聞き取り調査の結果を資料として書き留めることにあるので、これ以上の分析や検討はここでは行わない。WLBがとれた働き方をいかに確立していくか、WLBを追求することが企業にどのような影響を与えるかなど、WLBに関わることがらの課題は山積している。それらについては、これらのケースから得られた知見をもとに、改めて別稿で検討していきたい。

—2007.11.30受講—