

# 製薬企業におけるワークライフ・バランスに関する一考察

杉田 あけみ

## Study on work-life balance in pharmaceutical companies

Akemi SUGITA

### Abstract

This paper is a part of “Gender equality in pharmaceutical companies from a viewpoint of diversity management” research. In addition, this research has obtained the subsidy of “The Shimabara Science Promotion Foundation.”

The following points are revealed whether or not differences in companies, men and women employees’.

1. To work with the WLB key measures.
2. The result was obtained from WLB.
3. Measures to increase the child care leave percentage result of men employees.

As result, from “1” until “3”,

They were selected from three groups, 2 groups, and only 1 group.

### Key-words

diversity management, geder equality, work-life balance

### 1. はじめに

2007年12月18日に策定された「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」（以下、「憲章」と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」（以下、「行動指針」）は、その後の経済情勢等の変化、労働基準法や育児・介護休業法等の改正といった施策の進展を受け、見直しがなされた。その結果、政労使トップによる新たな合意が2010年6月29日に結ばれた。

新たな合意により、「ディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）」や「新しい公共」といった新しい概念や考え方が盛り込まれた。この点は評価したい。また、労働基準法や育児・介護休業法等の改正を受けて新たに盛り込まれたものや、メンタルヘルス対策や女性の継続就業、キャリア教育等、「国の取組」を中心に、各主体の取り組むべき内容が改定された点も評価したい。新たな合意は、筆者の研究テーマ「ダイバー

シティ・マネジメントの観点からみた企業におけるジェンダー平等」の核である「仕事の領域の生活がジェンダー平等」を実現するうえで必要不可欠と考えるからである。

前述のとおり、「ダイバーシティ・マネジメントの観点からみた企業におけるジェンダー平等」というテーマで、筆者は、2004年から文献調査や企業調査を実施している。「ジェンダー・ダイバーシティ・マネジメント、ディーセント・ワーク、労働のCSR、ワークライフ・バランス、男女均等施策（ポジティブ・アクション）、次世代育成支援、ファミリー・フレンドリー」などが、研究テーマにかかわるキーワードである。2010年11月には、前述の研究テーマにおいて、製薬企業に焦点を当てた「ダイバーシティ・マネジメントの観点からみた製薬企業におけるジェンダー平等」で、2010年度「一般財団法人島原科学振興

会<sup>(1)</sup>」の研究助成金（以下、「島原振興会」助成金）を得ることができた。

そこで、製薬企業に焦点をあて、調査を実施し、調査結果から製薬企業におけるジェンダー平等戦略が、ダイバーシティ・マネジメントに位置づけられているか、また、その推進が企業の社会的責任（CSR）であるとの認識があるか否かを検討することにした。

実施した調査は、「企業アンケート」、「従業員アンケート」、「企業インタビュー」であるが、本論においては、紙面の関係もあるので、「企業アンケート」と「従業員アンケート」における共通質問項目である「ワークライフ・バランス（以下、WLB）の取れた働き方をしていくために重要と思われる方策」、「WLBの取れた働き方ができた場合に得られると思われる成果」、「男性従業員の育児休業取得率を上げていくために重要と思われる方策」を取り上げ、以下の点を明らかにすることにした。

1. WLBの取れた働き方をしていくために重要と思われる方策は、企業、女性従業員、男性従業員で差異があるか否か
2. WLBの取れた働き方ができた場合に得られると思われる成果は、企業、女性従業員、男性従業員で差異があるか否か
3. 男性従業員の育児休業取得率を上げていくために重

要と思われる方策は、企業、女性従業員、男性従業員で差異があるか否か

## 2. 研究方法

製薬企業171社<sup>(2)</sup>への「2011年一般財団法人島原科学振興会研究助成金によるWLBに関する調査」は、郵送<sup>(3)</sup>とスノーボール方式で実施した。実施期間は、2010年12月上旬から2011年7月下旬である<sup>(4)</sup>（表1）。「従業員アンケート調査」は、「企業アンケート」回答企業のうち、従業員アンケート調査可否欄に「応じられる」と回答のあった4社の従業員を対象として、2011年5月半ばから8月下旬にかけて、「2011年一般財団法人島原科学振興会研究助成金によるWLBに関する調査」を実施した<sup>(5)</sup>（表2）。

本研究は、製薬企業171社<sup>(6)</sup>を対象としたが、企業アンケート調査において協力を得られた企業は極めて少なかった（注2参照）。そのなかで、従業員アンケート調査への協力を得られた企業はさらに少なかった（注5参照）。そのため、少数の標本による研究であり、研究の限界があることは留意しておかなければならない。

「WLBの取れた働き方をしていくために重要と思われる方策」に関しては、13の方策の中から5つ選択<sup>(7)</sup>し、重要と思われる順に1から5までの番号を付してもらっ

(1) 設立趣意書（<http://www6.ocn.ne.jp/~simabara/about.html> 2011.08.08アクセス）には、「この財団法人は、東京都中央区日本橋において、江戸時代初期から薬種問屋業を経営して現在に至った島原家を記念するとともに、第18、19代故島原吉兵衛氏の遺志によって、医薬品に関する研究の奨励、助成を行い、もって学術文化の発展に寄与することを目的とする」と書かれている。なお、助成金交付決定は2010年11月16日（助成金交付は2010年3月30日）であり、研究期間は2012年2月末日までである。

(2) 27社（回収率15.8%）から回答を得たが、15社は協力不可との回答であったので、アンケート回答企業は12社（有効回収率7.0%）であった。この種の企業調査は回収率の低さが問題にされるが、政府統計作成のための調査や労働組合が実施する調査とは異なって、一研究者が実施する調査の場合には当初から高い回収率は望めない。なお、財団法人機械振興協会経済研究所が2009年10月20日に発送（回収期間2009年12月26日まで）した東京商工会議所の協力の下に実施した独自アンケート調査「中東及び近隣地域における日本企業のビジネスチャンスに関するアンケート調査」でも、1,000社に郵送し、回答数は85社（回収率8.5%）であり、有効回答数は78社（有効回収率7.8%）であった（[http://www.eri.jspmi.or.jp/tyousa/survey/survey\\_10-4.pdf](http://www.eri.jspmi.or.jp/tyousa/survey/survey_10-4.pdf) 2011.09.05アクセス）。また、岡山県が岡山県交際経済交流協会、ジェトロ岡山貿易情報センター、岡山県産業振興財団会員等約2,800社（含：重複）に、2008年10月20日～11月10日に実施した「海外とのビジネスに関するアンケート調査」でも、回答数141社（回収率 約5%）であった（[http://www.pref.okayama.jp/file/open.php?f=/uploaded/life/41725\\_146224\\_misc.pdf](http://www.pref.okayama.jp/file/open.php?f=/uploaded/life/41725_146224_misc.pdf) 2011.09.05アクセス）。

(3) 郵送後、電子メールの添付ファイルでの送信を含む。

(4) スノーボール方式での依頼は、12月上旬から5月中旬で実施した。郵送での依頼は、5月半ば過ぎから7月下旬で実施した。なお、郵送での依頼に関しては、6月下旬に再依頼の文書を送付した。

(5) 3社（回収率および有効回収率75.0%）の男女従業員109人（男性71人、女性37人、性別無回答1人）から回答を得ることができた。ただし、「WLBの現状」無回答者（男性2人）および年齢無回答者を除いたので、有効回答数は、男性51人、女性34人であった（表2）。

(6) 171社のリストアップは、UMIN（University hospital Medical Information Network）（<http://www.umin.ac.jp/meibo/seiyaku.htm> 2010.12.20アクセス）を中心に行った後、各製薬企業のホームページにアクセスして確認した。

(7) 1位から5位までに選択された方策を重要と思われる方策とした。

表1 ワークライフ・バランスに関する調査

(企業)

実施期間	2010年12月4日～2011年7月22日
配付企業数	171社
配付方法	郵送(含:郵送後電子メール)、スノーボール方式
回収方法	郵送、電子メール
回収企業数	27社(回収率15.8%)
有効回答企業数	12社(有効回収率7.0%)

表2 ワークライフ・バランスに関する調査

(従業員)

実施期間	2011年5月18日～8月26日
配付企業数	4社
配付方法	郵送
回収方法	郵送
回収企業数	3社(回収率および有効回収率75.0%)
回収従業員数	男性71人、女性37人
有効回答従業員数	男性51人、女性34人

表3 アンケート有効回答企業概要

(単位:人、%)

企業	事業内容	正社員数	
		女性	男性
A-01	医薬品原体の製造、医薬品製剤の製造、各種化学品の製造、食品原料の製造、医薬品・各種中間体受託研究および製造	21 ( <u>17.4</u> )	100 (82.6)
A-02	医薬品の製造販売(漢方製剤など)、化粧品・健康食品の製造販売	21 ( <u>10.0</u> )	188 (90.0)
A-03	医薬品の製造、販売および輸出入	976 ( <u>17.1</u> )	4,719 (82.9)
A-04	医薬品、医薬部外品および清涼飲料水の製造販売	37 ( <u>55.2</u> )	30 (44.8)
A-05	生物学的医薬品の開発と供給	132 ( <u>20.1</u> )	524 (79.9)
A-06	医薬品の研究、開発、販売	512 ( <u>19.3</u> )	2,142 (80.7)
A-07	遺伝子医薬事業、抗体医薬事業、細胞治療・再生医療事業、バイオ事業	6 ( <u>25.0</u> )	18 (75.0)
A-08	医薬品の研究、開発、製造、販売	552 (44.8)	680 (55.2)
A-09	医薬品の研究、開発	12 ( <u>9.2</u> )	119 (90.8)
A-10	創薬研究、研究開発、製造、販売	336 ( <u>18.9</u> )	1,438 (81.1)
A-11	医薬品の開発、製造、販売	110 ( <u>20.0</u> )	439 (80.0)
A-12	医療用医薬品の開発、製造及び販売	836 ( <u>29.4</u> )	2,009 (70.6)

注1:女性、男性の人数欄下段の( )内は、全社員に占める女性比率、男性比率である。

注2:女性欄の( )内の数字が太字下線つきは女性比率50.0%以上、斜体下線つきは女性比率40.0%未満であることを示す。

た。回答に重みづけ(1位5点、2位4点、・・・、5位1点)をし、平均値を求めた(表4)。「WLBの取れた働き方ができた場合に得られると思われる成果」に関しては、11の成果の中から5つ選択<sup>(8)</sup>し、重要と思われる順に1から5までの番号を付してもらった。回答に重みづけ(1位5点、2位4点、・・・、5位1点)をし、

平均値を求めた(表5)。「男性従業員の育児休業取得率を上げていくために重要と思われる方策」に関しては、10の方策の中から5つ選択<sup>(9)</sup>し、重要と思われる順に1から5までの番号を付してもらった。回答に重みづけ(1位5点、2位4点、・・・、5位1点)をし、平均値を求めた(表6)。

(8) 1位から5位までに選択された成果を得られると思われる成果とした。

(9) 1位から5位までに選択された方策を重要と思われる方策とした。

表4 WLBの取れた働き方をしていくために重要と思われる方策

企業12社、女性従業員 36人、男性従業員 66人

方策	企業		女性従業員		男性従業員	
	順位	平均値	順位	平均値	順位	平均値
(1) 有給休暇の完全消化	7	3.33	2	3.48	1	3.90
(2) 長時間労働の廃止	1	4.50	1	3.73	3	3.44
(3) 国の主導により、男女平等の労働政策へ転換	3	4.00	4	3.00	6	3.05
(4) 処遇を成果主義にする	1	4.50	7	2.75	4	3.42
(5) 育児休業の取得率を上げる	12	2.25	3	3.20	7	2.97
(6) 短時間正規従業員制度の導入	3	4.00	12	2.36	8	2.77
(7) 年間残業時間は150時間以内	11	2.29	6	2.83	9	2.71
(8) 介護休業を取得しやすくする	9	2.50	13	2.29	10	2.68
(9) ライフステージに応じて正規従業員のフルタイムとパートタイム（労働時間の長短の差のみで他の労働条件は差がない）の行き来を可能とする	13	1.50	5	2.95	11	2.62
(10) 同一労働同一賃金	3	4.00	8	2.60	5	3.07
(11) 女性従業員が出産退職しない	8	2.60	8	2.60	12	2.31
(12) 女性従業員が結婚退職しない	9	2.50	11	2.38	13	2.27
(13) その他	6	3.67	10	2.50	2	3.58

注：表中の網掛けは、企業、男女従業員の三者か、二者か、一者かが、1～5位までに選択した項目である。

表5 ワークライフ・バランスの取れた働き方ができた場合に得られると思われる成果

企業12社、女性従業員 36人、男性従業員 66人

方策	企業		女性従業員		男性従業員	
	順位	平均値	順位	平均値	順位	平均値
(1) 職務への満足感や企業への忠誠心を向上させ、優秀な人材の保持につながる	2	4.00	3	3.67	5	3.23
(2) 従業員の職場生活と個人・家庭・地域生活とにゆとりと豊かさが生まれ、従業員は、職場生活でも個人・家庭・地域生活でも幸福感を得ることができるようになる	1	4.17	2	3.84	2	3.78
(3) 仕事のストレスが軽減され、勤勉な人材養成の支援となる	5	2.57	4	3.14	6	3.18
(4) 仕事におけるパフォーマンスが高まり、品質および生産性の維持・向上につながる	3	3.83	6	2.79	8	3.05
(5) 従業員の健康保険の利用を軽減させる	—	—	11	1.33	11	2.33
(6) 従業員の自尊心を高め、不満やいかりを軽減させる	—	—	10	1.71	9	2.79
(7) 企業と従業員とがWin-Winの関係になれるベースができる	4	3.00	5	3.00	4	3.29
(8) 従業員の職場生活と個人・家庭・地域生活との自己責任管理に役立つ	6	2.25	9	2.07	10	2.40
(9) 家族の絆を強める	9	1.86	7	2.31	3	3.45
(10) 子どもの生活により密接に関与することを可能にする	7	2.00	8	2.23	7	3.07
(11) その他	7	2.00	1	4.00	1	5.00

注：表中の網掛けは、企業、男女従業員の三者か、二者か、一者かが、1～5位までに選択した項目である。

表6 男性従業員の育児休業取得率を上げていくために重要と思われる方策

企業12社、女性従業員 36人、男性従業員 66人

方策	企業		女性従業員		男性従業員	
	順位	平均値	順位	平均値	順位	平均値
(1) 女性が専業主婦でも、育児休業中でも取得可能な産後8週間の育児休業の取得を義務づける	—	—	8	2.58	4	3.39
(2) 法律で定められている育児休業期間（子が1歳になるまで）中、2カ月間は男性が取得するように義務づけ、男性が取得しない場合は、育児休業期間から夫分が差し引かれる	—	—	9	2.50	10	2.33
(3) 育児休業中の給付金を現在の5割から7割に引き上げる	5	3.17	6	2.82	2	3.62
(4) 育児休業を取得したことが、その後のキャリアに大きく影響を及ぼさないようにする	7	2.63	1	3.35	3	3.51
(5) 育児休業終了後、原則、原職（原職相当職）復帰を保障する	1	4.00	2	3.30	5	3.22
(6) 育児休業の取得方法を柔軟にする（たとえば、1週間のうち男性が2日、女性が3日というように）	8	2.33	7	2.62	6	3.02
(7) 育児休業取得に対し、直属の上司がより理解を示す	4	3.63	4	2.92	8	2.80
(8) 男性従業員が育児休業の取得を強く希望する	6	2.80	5	2.83	9	2.50
(9) 男性従業員の育児休業取得を特別視しない職場風土を醸成する	1	4.00	3	3.08	7	2.86
(10) その他	1	4.00	—	—	1	3.67

注：表中の網掛けは、企業、男女従業員の三者か、二者か、一者かが、1～5位までに選択した項目である。

### 3. WLBの取れた働き方をしていくために重要と思われる方策

WLBの取れた働き方をしていくためには、どのような方策が重要であると企業や男女従業員は思っているのでしょうか。そこで、企業、女性従業員、男性従業員が1位から5位までに選択した方策をみていく（表4）。

三者が1位から5位までに選択した方策は、「長時間労働の廃止」（企業1位、女性従業員1位、男性従業員3位）である。

二者が1位から5位までに選択した方策は、「有給休暇の完全消化」（女性従業員2位、男性従業員1位）、「国の主導により、男女平等の労働政策へ転換」（企業3位、女性従業員4位）、「処遇を成果主義にする」（企業1位、男性従業員4位）、「同一価値労働同一賃金」（企業3位、男性従業員5位）である。このうち、二者は1位から5位までに選択した方策であるが、一者は6位以下に選択した方策で、「二者または二者のいずれか」と「一者」との順位に5位以上の開きがある方策は、「有給休暇の完全消化」（企業7位、女性従業員2位、男性従業員1位）、「処遇を成果主義にする」（企業1位、女性従業員

7位、男性従業員4位）、「同一価値労働同一賃金」（企業3位、女性従業員8位、男性従業員5位）である。

一者のみが1位から5位までに選択した方策は、「育児休業の取得率を上げる」（女性従業員3位）、「短時間正規従業員制度の導入」（企業3位）、「ライフステージに応じて正規従業員のフルタイムとパートタイム（労働時間の長短の差のみで他の労働条件の差がない）の行き来を可能とする」（女性従業員5位）、「その他」（男性従業員2位）である。

### 4. ワークライフ・バランスの取れた働き方ができた場合に得られると思われる成果

ワークライフ・バランスの取れた働き方ができた場合に、どのような成果が得られると企業や男女従業員は思っているのでしょうか。表5から、企業、女性従業員、男性従業員が1位から5位までに選択した成果をみていく。

三者が1位から5位までに選択した成果は、「職務への満足感や企業への忠誠心を向上させ、優秀な人材の保持につながる」（企業2位、女性従業員3位、男性従業員

員5位)、「従業員の職場生活と個人・家庭・地域生活とにゆとりと豊かさが生まれ、従業員は、職場生活でも個人・家庭・地域生活でも幸福感を得ることができるようになる」(企業1位、女性従業員&男性従業員2位)、「企業と従業員がWin-Winの関係になれるベースができる」(企業&男性従業員4位、女性従業員5位)である。

二者が1位から5位に選択した成果は、「仕事のストレスが軽減され、勤勉な人材養成の支援となる」(企業5位、女性従業員4位)、「その他」(女性従業員&男性従業員1位)である。このうち、二者は1位から5位までに選択した成果であるが、一者は6位以下に選択された成果で、「二者または二者のいずれか」と「一者」との順位に5位以上の開きがある成果は、「その他」(企業7位、女性従業員&男性従業員1位)である。

一者のみが1位から5位までに選択した成果は、「仕事におけるパフォーマンスが高まり、品質および生産性の維持・向上につながる」(企業3位)、「家族の絆を強める」(男性従業員3位)である。

## 5. 男性従業員の育児休業取得率を上げていくために重要と思われる方策

男性従業員の育児休業取得率を上げていくためには、どのような方策が重要であると企業や男女従業員は思っているのでしょうか。そこで企業、女性従業員および男性従業員が1位から5位までに選択した方策をみていく(表6)。

三者が1位から5位までに選択した方策は、「育児休業終了後、原則、原職(原職相当職)復帰を保障する」(企業1位、女性従業員2位、男性従業員5位)である。

二者が1位から5位までのいずれかを選択した方策は、「育児休業中の給付金を現在の5割から7割に引き上げる」(企業5位、男性従業員2位)、「育児休業を取得したことが、その後のキャリアに大きく影響を及ぼさないようにする」(女性従業員1位、男性従業員3位)、

「育児休業取得に対し、直属の上司がより理解を示す」(企業&女性従業員4位)、「男性従業員の育児休業取得を特別視しない職場風土を醸成する」(企業1位、女性従業員3位)、「その他」(企業1位、男性従業員1位)である。このうち、二者は1位から5位までに選択した方策であるが、一者は6位以下に選択した方策で、「二者または二者のいずれか」と「一者」との順位に5位以上の開きがある方策は、「育児休業を取得したことが、その後のキャリアに大きく影響を及ぼさないようにする」(企業7位、女性従業員1位、男性従業員3位)、「男性従業員の育児休業取得を特別視しない職場風土を醸成する」(企業1位、女性従業員3位、男性従業員7位)である。

一者のみが1位から5位までに選択した方策は、「女性が専業主婦でも、育児休業中でも取得可能な産後8週間の育児休業の取得を義務づける」(男性従業員4位)、「男性従業員が育児休業の取得を強く希望する」(女性従業員5位)である。

## 6. 考察

「WLBの取れた働き方をしていくために重要と思われる方策」、「WLBの取れた働き方ができた場合に得られると思われる成果」、「男性従業員の育児休業取得率を上げていくために重要と思われる方策」は、企業、女性従業員、男性従業員で差異があるか否かを明らかにした。

### (1) WLBの取れた働き方をしていくために重要と思われる方策

三者が重要であると思う方策は、「長時間労働の廃止」である。長時間労働を廃止したいという思いは三者共通している。しかし、「有給休暇の完全消化」に関しては、企業は、女性従業員や男性従業員ほど重要な方策とは思っていないようである。有給休暇を残しておく必要性があるとの見解<sup>(10)</sup>もあり、「有給休暇の完全消化」に関

(10) 2009年度科学研究費補助金によるワークライフ・バランスに関する企業インタビュー調査において、「年休は病気になったときの蓄えみたいな考え方もあるので…」といった声(詳細は、杉田2010:9)と一致してくると思われる。また、本調査での企業インタビューにおいても、「有給休暇の完全消化もいいのですが、自分の方針として完全に取る人もいます。100人に一人ぐらいですが、年間20日全部取るので繰り越しもしない。ただ、普通自分に何かあったときに、保存休暇、繰り越し分がないと怖いんですよね。完全消化してしまったら、繰り越しがないってことですよ。それは、ちょっと非現実的な気がするんですよね。やはり、ある程度何があるかわからないからということ。(有給休暇を)完全に消化をするためには、傷病の休暇が別ないと無理ですよ。そうですね」といった声があった。

しては、男女従業員より低い評価となっていると思われる。「年間残業時間は150時間以内」は、一番評価が高い女性従業員においても6位<sup>(11)</sup>であり、本調査では重要と思われる方策には入らなかった。長時間労働を廃止していくにあたり、「有給休暇の完全消化または消化率アップ」と「年間残業時間の削減」は、効果がある手段のほずである。しかし、繁忙期を残業で乗り切りたい企業があり、残業で収入を増やしたい従業員がいることも事実である<sup>(12)</sup>、といった点などから、長時間労働は廃止すべきとの思いから想定される年間残業時間の上限は、企業も男女従業員も150時間ではないようである。

「国の主導により、男女平等の労働政策へ転換」に関して、企業、女性従業員は重要と思われる方策として選択しているが、男性従業員は5位と僅差ではあるが6位であり、本調査では重要と思われる方策には入らなかった。男性従業員は、「男女平等の労働政策」に抵抗感があるのだろうか。企業、男性従業員から重要であると思われる方策「処遇を成果主義にする」は、男性以上に家庭責任を負っていることが多い女性従業員にとって、「WLBをもたらししてくれる働き方」と考えにくいようである。「同一労働同一賃金」も、企業、男性従業員は、重要であると思われる方策として選択している。WLBが男女均等の理念として規定されていれば、「同一労働同一賃金」は男女の賃金格差を縮小し、仕事におけるジェンダー平等を推進し、男女従業員の間らしいWLBの取れた働き方に寄与すると考えられる。それにもかかわらず、女性従業員が重要な方策として選択していないのはなぜだろうか。

「短時間正規従業員制度の導入」を企業が重要な方策と思っている点は、WLBの観点から評価したい。しかし、この方策とも関連すると思われる「ライフステージに応じて正規従業員のフルタイムとパートタイム（労働時間の長短の差のみで他の労働条件の差がない）の行き来を可能とする」は、重要な方策とっていない

のはなぜだろうか。利用者が固定している短時間正規従業員制度はよいが、利用者がライフステージに応じてフルタイムとパートタイムとの双方向勤務をすることは問題有りなのだろうか。女性従業員は、「育児休業の取得率を上げる」、「ライフステージに応じて正規従業員のフルタイムとパートタイム（労働時間の長短の差のみで他の労働条件の差がない）の行き来を可能とする」を重要な方策と考えている。「育児休業の取得率を上げる」に関しては、表としては示さないが、選択者の84.6%<sup>(13)</sup>が男女従業員と答えている。「ライフステージに応じて正規従業員のフルタイムとパートタイム（労働時間の長短の差のみで他の労働条件の差がない）の行き来を可能とする」は、家庭責任の負担が大きい女性従業員には重要と思われる方策であることは言うまでもないであろう。

## (2) WLBの取れた働き方ができた場合に得られると思われる成果

WLBの取れた働き方ができた場合に得られると三者から思われている成果は、「職務への満足感や企業への忠誠心を向上させ、優秀な人材の保持につながる」、「従業員の職場生活と個人・家庭・地域生活とにゆとりと豊かさが生まれ、従業員は、職場生活でも個人・家庭・地域生活でも幸福感を得ることができるようになる」、「企業と従業員がWin-Winの関係になれるベースができる」である。

「従業員の職場生活と個人・家庭・地域生活とにゆとりと豊かさが生まれ、従業員は、職場生活でも個人・家庭・地域生活でも幸福感を得ることができるようになる」は、企業が1位に、男女従業員が2位に選択した。企業も男女従業員も、仕事の領域の生活と仕事以外の領域（個人、家庭、地域社会を中心とした世界の国々を視野に入れた社会）の生活とのゆとりと幸福感が、大切であるというは、実感しているようである。それは、三者

(11) 5位とは0.12ポイントの僅差ではある。

(12) 2009年度科学研究費補助金によるワークライフ・バランスに関する企業インタビュー調査において、「現場では、経済的理由で時間外勤務をやりたい人もいる」との声があった（詳細は、杉田2010：200）。

(13) 男性（順位7）は56.7%が、企業（順位12）は100.0%が、男女従業員と答えている。

から成果があると思われる「職務への満足感や企業への忠誠心を向上させ、優秀な人材の保持につながる」し、「企業と従業員がWin-Winの関係になれるベースができる」にもつながっていくであろう。

また、二者（企業、女性従業員）が選択した「仕事のストレスが軽減され、勤勉な人材養成の支援となる」、一者（企業）が選択した「仕事におけるパフォーマンスが高まり、品質および生産性の維持・向上につながる」も期待できよう。男性従業員は「家族の絆を強める」を3位に選択している。労働再生産の場である家庭生活へ関与できる時間の増加を望んでいる男性従業員の思いが表れているのではないだろうか。

WLBの取れた働き方の成果は、企業にも男女従業員にももたらされ、企業と男女従業員がWin-Winの関係を築ける。また、企業へもたらされる成果からは、WLBの取れた働き方の推進は、「経営戦略」であるといえよう。

### (3) 男性従業員の育児休業取得率を上げていくために重要と思われる方策

三者から重要と思われた方策は、「育児休業終了後、原則、原職（原職相当職）復帰を保障する」である。「育児休業終了後、原則、原職（原職相当職）復帰を保障する」に関しては、三者とも重要方策と思っているが、男性従業員は企業や女性従業員ほどではない。男性従業員の育児休業取得率が非常に低いこととも通じているのではないだろうか。男女を問わず、従業員にとっては「育児休業を取得したことが、その後のキャリアに大きく影響を及ぼさないようにする」方策は重要であるが、企業からはそれほど重要とは思われていない方策で

ある。企業としては、その後のキャリアは、育児休業終了後の働き方次第であるということなのだろうか。

「育児休業中の給付金を現在の5割から7割に引き上げる」は、企業、男性従業員が重要と思われる方策として選択している。男女従業員の賃金格差が大きいという現実には、男性が育児休業を取得した場合、家計への影響が大であることはいうまでもない<sup>(14)</sup>。しかし、女性従業員は、男性従業員ほど重要な方策と考えていないようである<sup>(15)</sup>。

企業と女性従業員が重要と考えている方策「育児休業取得に対し、直属の上司がより理解を示す」、「男性従業員の育児休業取得を特別視しない職場風土を醸成する」は、男性従業員には重要度が低いと思われる方策である。この点も、「育児休業終了後、原則、原職（原職相当職）復帰を保障する」同様、男性従業員の育児休業取得率が非常に低いことと関連しているのであろうか。

「男性従業員が育児休業の取得を強く希望する」は、女性従業員から重要と思われる方策である。女性は、男性自身が育児休業取得を希望することを期待しているようである。「女性が専業主婦でも、育児休業中でも取得可能な産後8週間の育児休業の取得を義務づける」を、男性従業員が重要と思われる方策として選択しているのは、男性の育児休業取得が義務づけられれば、育児休業取得を希望しやすくなるのではとの思いからだろうか。

「男性従業員の育児休業取得率を上げていくために重要であると思われる方策」は、三者が一致している方策ばかりではないが、企業も男女従業員も、男性従業員の育児休業取得率を上げたいとの思いがあることはわかる。

(14) 2004年7月～2005年2月に実施した企業インタビュー調査において、「男性の育児休業率を上げるために企業および公的機関がすべきこと」を質問している。「公的機関がすべきこと」で、「育児休業の給付金が5割か6割あれば（育児休業をとろうという）意識に少しはなるのでは（ないか）。7割くらいあれば、（育児休業を）使うようになるでしょう」、「育児休業期間中の給付金4割はきつい（4割では生活できない）。たとえ、総収入の6割あっても（男性だけしか働いていない場合は）、8週間休むと大変なので、給付金アップが必要である」との声があった（当時は4割給付だった）。同時期に実施した従業員インタビューにおいても同様の質問をしている。やはり、「公的機関がすべきこと」で、「育児給付金を7割程度にすれば、（男性の育児休業取得率が）上がるのではないか」（女性従業員）、「育児給付金の額を引き上げる」、「育児給付金のアップ（経済的支援）」（女性従業員）との声があった。詳細は、杉田（2006:171, 186）を参照。

(15) 女性従業員の選択は6位であるが、5位とは僅差（0.01ポイント）ではある。したがって、企業と同程度で重要と思われる方策とみることができようが、男性従業員の選択順位とは開きがある。注14で述べられている育児休業中の給付金のアップに関しては、女性社員から声が挙がっていた。育児休業取得に関して、2011年時は2004年時より男性従業員の関心が高まったということであろうか。

## まとめ

本論は、2010年度「島原振興会」助成金による製薬企業に焦点を当てた「ダイバーシティ・マネジメントの観点からみた製薬企業におけるジェンダー平等」研究の一部である。前述したように、企業アンケート調査と従業員アンケート調査とにおける共通項目である「WLBの取れた働き方をしていくために重要と思われる方策」、「WLBの取れた働き方ができた場合に得られると思われる成果」、「男性従業員の育児休業取得率を上げていくために重要と思われる方策」について、企業、女性従業員、男性従業員で差異があるか否かを明らかにした。

第1は、「WLBの取れた働き方をしていくために重要と思われる方策」である。三者から重要と思われた方策は、「長時間労働の廃止」だった。「有給休暇の完全消化」に関しては、企業と男女従業員との思いにはズレがあった。このズレは、「病気で休むときのために、有給休暇は残しておくことも必要である<sup>(16)</sup>」といった企業の声からも理解できる。有給休暇を傷病休暇のために残すことなく、「完全消化可」を実現するには、有給による傷病休暇が必要である。「年間残業時間は150時間以内」に関しては、三者とも重要と思われる方策として選択しなかった。年間残業時間150時間程度では、長時間労働とはいえないというのが、三者共通の認識ということになるのだろうか。

本結果からは、「WLBの取れた働き方をしていくための方策」として、三者の思いが一致している「長時間労働の廃止」から実践していくことを提案したい。「長時間労働の廃止」が実現すれば、男女従業員個々人がライフステージに応じたWLBを実現するベースはできると思われる。「長時間労働の廃止」推進をバックアップする政府の労働政策が望まれる所以である。

第2は、「WLBの取れた働き方ができた場合に得られると思われる成果」である。三者から得られると思われた成果は、「職務への満足感や企業への忠誠心を向上させ、優秀な人材の保持につながる」、「従業員の職場生活と個人・家庭・地域生活とにゆとりと豊かさが生まれ、

従業員は、職場生活でも個人・家庭・地域生活でも幸福感を得ることができるようになる」、「企業と従業員がWin-Winの関係になれるベースができる」だった。これらは、企業にとっても男女従業員にとっても成果であることはいうまでもない。また、企業が得られるであろう成果からは、WLBの取れた働き方を経営戦略として推進することはあっても拒むことはないと思われる。

企業は男女従業員から組織貢献が獲得でき、男女従業員は企業からライフステージに応じたWLBが取れる働き方を獲得できることが、21世紀の働き方働かせ方ではないだろうか。それは、労使双方がWin-Winの関係になることでもあろう。

第3は、「男性従業員の育児休業取得率を上げていくために重要と思われる方策」である。三者から重要と思われた方策は、「育児休業終了後、原則、原職（原職相当職）復帰を保障する」であったが、それだけで、「男性の育児休業取得率」が上がるとは考えにくい。「育児休業中の給付金を現在の5割から7割に引き上げる」、「女性が専業主婦でも、育児休業中でも取得可能な産後8週間の育児休業の取得を義務づける」といった方策は、政府の政策として確立すべきである。男女従業員が重要と思われる方策に挙げている「育児休業を取得したことが、その後のキャリアに大きく影響を及ぼさないようにする」ことは、雇用労働者にとって重要な方策であることはいうまでもない。「直属の上司の理解」や「男性従業員の育児休業取得を特別視しない職場風土の醸成」も、育児休業を取得したいと考えている男性従業員の背中を押す大きな力となるであろう。

前述の「育児休業中の給付金を現在の5割から7割に引き上げる」、「女性が専業主婦でも、育児休業中でも取得可能な産後8週間の育児休業の所得を義務づける」は、二者または一者からしか重要な施策と思われなかった。しかし、政策としての実現を目指し、労使双方で政府に強く働きかけていく必要がある。また、企業が実施すべき方策は、利用したい男女従業員が利用できるという観点に立ち、企業の実情を踏まえ、労使双方でつくり

(16) 注10参照。

だしていくことが大切である。

なお、製薬企業1業種12社<sup>(17)</sup>と同3社の男女従業員85人という限られたデータでの分析であることを再度お断りしておく。

#### 謝辞

本研究は、2010年度一般財団法人島原科学振興会研究助成金による研究の一環として、製薬企業の男女従業員を対象に実施したワークライフ・バランス調査に関するものです。

ご協力くださいました企業および従業員の皆さまに心からお礼申し上げます。

#### 【引用文献】

機械振興協会経済研究所 (2010) 「中東及び近隣地域における日本企業のビジネスチャンスに関するアンケート調査 (調査結果概要)」 [http://www.eri.jspmi.or.jp/tyousa/survey/survey\\_10-4.pdf](http://www.eri.jspmi.or.jp/tyousa/survey/survey_10-4.pdf) (2011.09.05アクセス)。

岡山県 (2008) 「“海外とのビジネスに関するアンケート調査” 集計結果」 [http://www.pref.okayama.jp/file/open.php?f=/uploaded/life/41725\\_146224\\_misc.pdf](http://www.pref.okayama.jp/file/open.php?f=/uploaded/life/41725_146224_misc.pdf) (2011.09.05アクセス)。

島原科学振興会 (2007) 「設立趣意書」 <http://www6.ocn.ne.jp/~simabara/about.html> (2011.08.08アクセス)。

杉田あけみ (2006) 『ダイバーシティ・マネジメントの観点からみた企業におけるジェンダー』学文社、東京。

——— (2007) 「労使からみたワークライフ・バランスの現状—ワークライフ・バランスに関する調査から—」『昭和女子大学女性文化研究所WORKING PAPER』No24。

——— (2010) 「ダイバーシティ・マネジメントの観点からみた企業におけるジェンダー平等戦略」『2006~2009科学研究費補助金研究成果報告書』基盤研究 (C) 課題番号: 18530324。

——— (2012) 「製薬企業における男女従業員のワークライフ・バランス」『昭和女子大学女性文化研究所紀要』第39号、pp. 57-70。

UMIN (University hospital Medical Information Network)  
(2010) 「製薬会社」 <http://www.umin.ac.jp/meibo/seiyaku.htm> (2010.12.10アクセス)。

---

(17) 企業データが12社分ということから、統計処理による分析は実施しなかった。従業員データについては、統計処理で分析した結果を発表している (杉田2012: 57-70)。