

第1章 ワーク・ライフ・バランスで世の中は変わる

～メリットと推進のポイントを中心に～



東京支部城南支会 高橋 美紀

女性コンサルタントネットエルズ

1. ワーク・ライフ・バランスって何？

(1) ワーク・ライフ・バランスとは

最近注目を集めている「ワーク・ライフ・バランス」という考え方。一般的には「仕事と生活の調和」と訳される。2007年12月に政府が定めた「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」では、以下のように記されている。

仕事と生活の調和が実現した社会とは、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」である。

簡単にいえば、「仕事も、私生活も大事にできる働き方」ということであろうか。

本来、仕事と私生活のバランスをどのようにとろうと個人の自由ではあるのだが、「一生懸命仕事をして、プライベートも充実させる」ことが、今の日本では難しく、それがさまざまな歪みを生んでいる。そこで社会全体としてこの課題に取り組むことで、皆がともにバランスよく仕事、家庭（私生活）などにコミットできるようにしようというのが、ワーク・ライフ・バランスの趣旨である。

具体的には、おおむね図表1にあるような

施策が有効とされている。

(2) 日本における推進の経緯

日本ではもともと、ワーク・ライフ・バランスは少子化対策としての「子育て・両立支援」という切り口から考えられるようになった。そこには2つの流れがある。1つは「男女雇用機会均等法」（1986年施行）による男女の均等待遇・女性の活用の推進、もう1つ

図表1 ワーク・ライフ・バランス施策の類型

休業制度	育児休業
	介護休業
	退職者の復帰支援
休暇制度	看護休暇
	配偶者出産休暇
	年次有給休暇の積立制度
働く時間の見直し	勤務時間のフレキシビリティ（フレックスタイム制度／就業時間の繰り上げ・繰り下げ）
	短時間勤務制度
	長時間勤務の見直し
働く場所の見直し	勤務場所のフレキシビリティ（在宅勤務制度／サテライトオフィス制度）
	転勤の限定
その他	経済的支援
	事業所内保育施設
	再雇用制度
	情報提供・相談窓口の設置

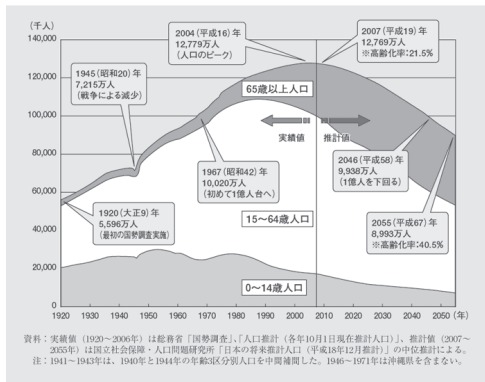
出典：少子化社会対策に関する先進的取組事例研究報告書
平成18年3月、内閣府政策統括官（共生社会政策担当）

は「育児休業法」（1992年施行）を中心とした「ファミリーフレンドリー」施策の充実である。

しかし、仕事に励みたい女性が仕事と家庭（あるいは私生活）の二者択一を迫られる現実はなかなか解消されず、結果として図表2のような少子高齢化社会の到来が予測されている。厚生労働省の「人口動態統計」によると、1人の女性が一生に産む子供の数（合計特殊出生率）は2006年には1.32。長期的に人口を維持できる水準とされる2.07には遠く及ばず、労働力人口の減少、消費市場の縮小による経済への影響、あるいは高齢化による医療・介護・年金等の社会保障費の増加による国民負担の増大が懸念されている。そこで、主に子育て世代が柔軟に働けるような環境整備の必要性が注目されてきたのである。

昨今は、「男女共同参画」の視点から育児中の女性だけでなく男性にも、さらに働くすべての世代においてライフスタイルや意識の変化が進んでいることから、多様な労働力の活用に向けた重要戦略と位置づけられている。

図表2 わが国の人口構成の推移と見通し



出典：平成20年版少子化社会白書

2. 取り組むメリットは？

次に、ワーク・ライフ・バランスに取り組む主なメリットを解説したい。

(1) 企業にとってのメリット

① 優秀な人材が確保できる

厚生労働省は、このまま少子高齢化が進んだ場合、2050年には労働力人口が4,228万人にまで減ると推計している（平成20年版少子化社会白書）。現在の3分の2弱であり、優秀な人材の熾烈な奪い合いが予測される。

そのなかで、多様な価値観・属性の社員が働きやすい環境を整えていれば、優秀な人材が集まりやすいのは言うまでもない。新しいアイデアが生まれ、創造的な仕事ができ、職場活性化が可能になる。特に「自分の時間を大事にしたい」という若者のニーズに応えることで、若者の早期離職を食い止められれば、企業経営の見通しも明るくなる。

② 生産性が上がる

日本人の労働時間の長さは今さら指摘するまでもなく、さらに総務省「労働力調査（2008年、速報）」によると、仕事に就いている25～44歳の男性の19.2%は、週間就業時間が60時間以上となっている。一方、財社会経済生産性本部によると、2007年の日本の労働生産性は先進7カ国で最下位、OECD加盟30カ国中第20位というデータが示すように、決して高いとは言えない。

疲労困憊したなかで仕事をしていても、効率的に進められるはずがない。特に経済のサービス化、ソフト化の進む現在、ホワイトカラーの仕事は時間数に比例するものではない。短時間で生産性を高める仕組みを構築すれば、社員のモチベーションも上がり、社員満足、さらには顧客満足度の向上が期待できる。

③ コスト減につながる

ワーク・ライフ・バランスへの取組みは一見コスト増のようだが、長期的にみれば必ずしもそうではない。時間外労働による人件費や健康を害するリスクの低減にもつながるし、退職者が減れば採用・教育コストも減らすことができる。在宅勤務等が普及すれば、通勤コストや事業場の維持コストも減る。

(2) 社会にとってのメリット

①労働力不足が回避できる

これまで労働市場の表舞台に出られなかった既婚女性、高齢者、障害者などが労働市場に参入し、可能な範囲で最大の仕事を行うことができれば、労働力人口の減少を抑えることが見込まれる。

また、決して「女性は子どもを産む機械」ではないが、「仕事か家庭か」の選択に悩んでいた女性が出産を決意できれば、さらなる少子化を食い止められる可能性がある。

②社会全体が豊かになる

ここから先はあくまで可能性の話だが、こんな発想ができることを例示したい。

たとえば、子育て世代は夫婦での育児が可能になる。家族のコミュニケーションが増えれば専業主婦の育児不安が減り、子どものしつけや勉強をみる時間が増える。学校の負担も減り、学級崩壊などといった現象が起こりにくくなる。

働く人全般で見れば、規則正しい健康的な生活が可能になる。生活習慣病などのリスクが軽減され、医療費も減らせる。

もちろん自分自身や家族が病気になったり、障害を負ったりしても、完全に仕事をあきらめる必要はない。できる範囲で会社、そして社会に貢献できれば、精神的にも元気でいられる。地域活動に充てる時間が増えれば、地域活性化、コミュニティ再生も期待できる。

一人ひとりがゆとりを持てれば、豊かな人間関係が築け、皆が人に優しくなれる。若者は「婚活」も可能になり、晩婚化、晩産化に歯止めがかけられるかもしれない。

(3) 個人にとってのメリット

働き方の選択肢が増えるのは、個人にとっても大歓迎だろう。現状では、「正社員として長時間労働を受け入れられないのであれば、(主に賃金面で)劣悪な労働条件の非正規社員になるしかない」となりがちだが、この中間の働き方が可能になれば、能力発揮の機会が増え、人生を充実させることができる。

もちろん、人生において「ワーク」が主体になる時期があってもいいし、それを否定するわけではないが、選択肢が増えることで皆がゆとりを感じながら生きられるだろう。このように、ワーク・ライフ・バランスは皆に幸せを運んでくれる考え方なのである。

3. 推進のカギ

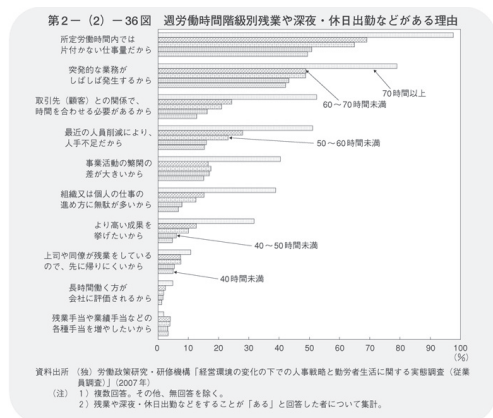
(1) ワーク・ライフ・バランスの阻害要因

メリットはさまざま考えられるワーク・ライフ・バランスだが、今の日本では浸透しているとはいいがたい。図表3からは、バブル崩壊後の採用抑制による人員不足の嘆きとともに、日本の従来の雇用慣行や労働観が、長時間労働を招いていることが読みとれる。

高度経済成長期以来、「男は仕事、女は家庭」の暗黙の性的役割分担の下、男性たちは長時間労働も転勤もいとわず、「滅私奉公」を続けてきた。そしてその代わりに雇用を保証してもらっていたのである。

時代が変わっても、いまだに「社員の時間は自由に使ってよい」と信じている企業は多く、時間的制約を持つ社員は「融通の効かない、使いづらい存在」、休みは「悪」と捉えられがちである。一方、社員の側も「自分に与えられた仕事はやり遂げたい」と、勤勉に

図表3 週労働時間階級別残業や深夜・休日出勤などがある理由



資料出所 (株)労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査(従業員調査) (2007年)。
 (注) 1) 複数回答。その他、無回答を除く。
 2) 残業や深夜・休日出勤などをするものが「ある」と回答した者について集計。

出典：平成19年版労働経済の分析

仕事に励んだ結果、過重労働によって燃え尽きてしまうケースも相当あると思われる。

(2) ワーク・ライフ・バランス推進のポイント

①企業の意識改革

このような現状を打破するために何より大事なことは、企業が意識を変えることである。これまでの男性型の働き方では早晩立ち行かなくなることは自明である。多様なライフスタイルを受容できるような雰囲気を、経営者自ら演出したい。

現場の管理職にとっては、従来の画一的な管理手法が通用しなくなる。部下一人ひとりの能力、状況をじっくり観察する力が求められる。

②職場環境や仕事の進め方の見直し

図表3にあるように、「長時間労働になっているのは仕事の進め方に無駄が多い」からと感じている人は少なくない。会議の効率化、人員配置の見直し、業務のマニュアル化・標準化、情報共有化を徹底したい。職場の誰かがワーク・ライフ・バランスの制度を利用することによって不公平感が生じることのないよう、「この人にしかわからない」という仕事をつくらないことがポイントである。

職務の明確化と権限委譲、成果による評価など、仕事の枠組みについても再検討したい。

③働く側の責任と自覚

一方、社員にも、時間効率を意識し、自律的に仕事や生活を管理する力が求められる。

ワーク・ライフ・バランスは、権利ばかりを主張し、会社に甘える社員を育てるものではない。漫然と仕事をするのではなく、会社の目標達成、そして自分のキャリア形成のために働ける社員こそが、ワーク・ライフ・バランスの恩恵を受けられるのである。

4. 今後の方向性と課題

ここまででお気づきのように、ワーク・ライフ・バランスといっても決して新しい考え方が必要なわけではない。むしろ、「それぞ

れがどうしたら自分の力を最大限に発揮できるか」という実にシンプルな命題にたどり着く。人事管理の基本である「どうしたら働きやすくなるか」、「どうしたら生産性が向上するか」を解決するのがワーク・ライフ・バランスであり、皆が自分自身の課題として意識することで、前進できるのではないか。

現在、雇用に関する暗いニュースが途絶えることなく流れている。それらは、もとをたどれば、「働き方の選択肢が限定的」というところから来るものと思われる。それぞれが、それぞれのポジションでいきいき働ける社会にするための1つの切り札としてワーク・ライフ・バランスを捉えていけば、日本のあらゆる労働問題の解決の糸口が見つかる と確信する。

なお、「女性コンサルタントネットエルズ」では、2008年度に(社)中小企業診断協会の支援を受け、中小企業経営者向けのワーク・ライフ・バランス導入マニュアル「魅力ある会社になるために一中小企業こそワーク・ライフ・バランスを」を作成した。本マニュアルは、診断協会ホームページからもダウンロードできるので、ご覧いただければ幸いです。

http://www.j-smeca.jp/contents/001_c_kyokainit-suite/010_c_jigyonaityou/006_chosa_kenkyu.html

高橋 美紀

(たかはし みき)

東京支部城南支会所属。2001年登録。横浜市立大学商学部卒業後、農業関連団体、食品卸売会社、社会保険労務士事務所勤務を経て、主に人事労務分野のコンサルティングや研修講師、執筆等を行う。自らの出産退職や非正規社員での勤務の経験等から、「すべての人が幸せに働ける社会」になることを願って活動中。

