

## 第2章 助け合って ワーク・ライフ・バランスを!



東京支部中央支会 小紫 恵美子

女性コンサルタントネットエルズ

### はじめに

私たちにとって「ワーク・ライフ・バランス」を考えることは、働き方、もっといえば、生き方考えることです。そして、私たちがより精神的に豊かに生きていけるヒントをくれるものでもあります。

本稿では、ワーク・ライフ・バランスを実現していくために私たちができることを考えてみることにします。

### 1. 広がる「働き方」の認識ギャップ

ワーク・ライフ・バランスを考える前に、まず私たちが働く理由について考えてみます。もちろん、働く最大の理由として、生活していくため＝お金のため、ということがあろうでしょう。

しかし、特に最近の若年者には、お金より大切な理由があります。求職の際に重視する条件として、若年者が挙げているのは、「仕事の内容(31.8%)」、「労働時間、休日、休暇(14.2%)」、「採用後の年収(賃金)(9.4%)」、「仕事と家庭が両立できるか(9.3%)」となっています(労働政策研究・研修機構「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」2007年)。若年者は会社からもらえる賃金に期待して職場を選ぶのではなく、仕事内容、そしてそこでの「労働時間」、逆にいえば、休暇がどれだけとれるかということに注目してい

ます。

一方、同じ調査で企業の側が強化している若年者定着施策についてみると、「企業内訓練を実施する」、「本人の希望を活かした配置を行う」、「若者が職場で話しやすい雰囲気をつくる」といった項目が並びます。求職者側の、ワーク・ライフ・バランス項目を中心としたニーズとは一致していません。

企業が求める働き方と、労働者が求める働き方にズレがあるのは、若年層だけではありません。日本では、7割の女性が出産を機に退職しています。「M字型」就業曲線と呼ばれ、欧米にはない型です。辞める理由には両立の難しさが挙がっており、難しい理由としては「体力がもたない」、「育児休暇がとれない」などがあります(日本労働研究機構「育児や介護と仕事の両立に関する調査」2003年)。

いずれのケースでも、労働者の求める働き方と、企業側の対応との間にギャップがあることがわかります。

### 2. 働き方のパラダイムシフト

#### (1) 経済構造の変化と働き方の変化

10年ほど先から振り返ると、現代は、働き方のパラダイムシフトが起こった時代にみえるのではないのでしょうか。

産業構造の転換にともない、日本企業は、売上最大化を経営目標とする時代をすでに過

ぎました。売上最大化を図るということは、長時間労働によって、生産量を最大化することを意味します。しかし、現在の企業が競争に勝つためには、少しでも付加価値の高い製品・サービスを提供しなくてはなりません。そのためには、大量生産ではなく、付加価値の高い製品・サービスを創造できる人材が必要です。こうした人材は、企業からいわれるままに、長時間労働を行うことによって生み出されるものではありません。むしろ、仕事にも自分の生活にも充実感を覚え、思考し、創造力を発揮できるような環境のなかから生まれてくるといえます。すなわち、産業構造に合わせた働き方への転換が求められているのです。

## (2) 私たちの働き方の「現実」

では、現実の私たちの生活はどのようになっているのでしょうか。

①35歳の幸子さんは、年少の娘を保育園に預け、出版会社で時短制度を使い、9時半から16時半まで働いています。

朝：時間との闘い。5時半に起床、洗濯機を回し、朝食をつくり、子どもに食べさせ、出かける支度。夫に朝食を準備し、先に送り出し、食器を食洗機に入れて子どもを自転車に乗せ家を出る。保育園に預け、駅までダッシュ。

夜：保育園に子どもを迎えに行き、帰宅、夕食をつくって食べさせ、入浴、絵本を読んで寝かしつける。洗濯物をたたみ、保育園への通園準備と自分の仕事の準備。

仕事と育児の綱渡りの日々、仕事をセーブして育児をゆっくりすることも考えます。しかし将来のことを考えると、仕事を辞めることには不安がつきまといまいます。夫に手伝ってほしいとも思いますが、くたびれきって帰宅する夫にはあまり言えないのが実情です。

②幸子さんの夫の勝さんは、金融会社に勤めています。朝早くから遅くまで、長時間労働

をしています。家族のためにも、早く帰宅したいのですが、上司をはじめ、職場はともそのようなことが許される雰囲気ではありません。私的なことは言い出せない、とあきらめています。

③勝さんの後輩の美智さんは、25歳。入社3年目の女性です。仕事もひと通り覚えた現在は、転職を狙って週末にビジネススクールに通っています。この職場で先輩たちのような長時間労働をずっと続けるのは無理だと判断したからです。この先、スキルを活かし、かつ自分の時間も確保できる会社への転職を希望しています。

④そんな美智さんの上司も、昨年母親が倒れ、介護が突然始まりました。介護の担い手は自分たち夫婦しかいません。平日は定時以降すぐに帰るようにしていますが、妻の体力も限界です。現在は、早期退職も視野に入れる覚悟で働いています。

## (3) 長時間労働の限界

本来、働くことは、男女を問わず生活の一部であるはずでした。しかし、戦後の高度経済成長期に形成された「男性が外で働き、女性が家事一切を行う」という役割分担が定着し、その間に長時間労働を前提とした経済活動が根づいてきました。

一方で、現実の世界は急激に変化しています。人々のライフスタイルの変化によって、労働者が求める働き方は変わりました。企業も、高付加価値化の要請から、求める人材像は変わっているはずですが、少子高齢化も早いスピードで進んでいます。にもかかわらず、私たちの働き方や人事システムは、いまだに長時間労働を是としたままです。これが前記(2)でみたように、いろいろな“不具合”を引き起こす一因となっています。

こうした現実世界の環境変化は、日本だけに起こっていることではありません。経済のグローバル化は、全世界に影響する潮流であ

り、少子高齢化は主だった先進国に共通の問題となっています。

それでは、日本以外の国では、こうした環境の変化に対してどのような対応策がとられているのでしょうか。

### 3. イギリスの先進事例

#### (1) 親たちの声を受けた取組み

イギリスは、ヨーロッパのなかでも長時間労働国であり、しかも生産性が低いという問題を抱えていました。子育て中の親たちがブレア政権（1997年発足）に求めたのは、保育サービスの充実に加え、勤務形態の柔軟化でした。これを受け、イギリス政府は2000年にワークライフバランス・チャレンジ基金を設けました。約3年間で1,130万ポンド（約22億円）の大金を投じて、柔軟な勤務形態の導入を考える企業を支援したのです。この背景には、当時は好景気が続いていたため、労働市場の需給がひっ迫し、企業としても魅力的な労働環境を用意する必要があった、ということもあります。

#### 「柔軟な働き方」の例

○年間労働時間契約制：年間の総労働時間を契約しそれに基づいて州の労働時間を決定する。

○圧縮労働時間制：通常よりも短い期間内の総労働時間数を契約する。たとえば週5日勤務から4日勤務に変更し、総労働時間は同じ（5日分）とする。

○フレックスタイム：勤務時間を労働者が決定する。通常は合意された一定のコアタイムを含む。働いた時間分の賃金が支給される。

○在宅勤務：フルタイム契約である必要はなく、労働時間を職場と自宅に分割してもよい。

○ジョブシェアリング：パートタイム契約を結んだ二人の労働者がフルタイムの仕事を担当する

（ほかにも、シフト労働、時差出勤・終

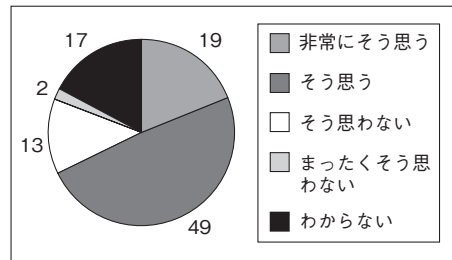
業、学期間労働、期間限定労働時間短縮等がある)

#### (2) 実現した「柔軟な働き方」

この結果、2003年には、就職希望者に提示する雇用条件に、新たに「柔軟な労働時間の導入」をとり入れた企業が18.1%、導入はしていたがさらに内容を充実させた企業が36.1%、また、労働者の定着を目的に、既存の従業員に対して労働時間の柔軟化を推進する企業が、34.6%に上ったといえます。

イギリスでこれらの柔軟な就業状態を利用しているのは、子どもを持つ雇用者のみではありません。こうした職場で、たとえば、全従業員の57%がフレックスタイムを利用し、60%が在宅勤務を利用しています。また、管理職や専門職も、その60%がフレックスタイムを、57%が在宅勤務を利用しています（大沢真知子著『ワークライフバランス社会へ』岩波書店、2006年）。

以下のグラフは、雇用主に対して行った「柔軟な働き方の申請権が従業員の態度・モラルに好影響を与えているか」というアンケート結果です。実に7割近くの雇用主が、「そう思う」と答えています。柔軟な働き方の導入が、社員の活性化につながったということがわかります。



（労働政策研究・研修機構ホームページ「イギリス ワーク・ライフ・バランスの政策支援と現状」

[http://www.jil.go.jp/foreign/labor\\_system/2005\\_12/eng-land\\_01.htm](http://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2005_12/eng-land_01.htm)

#### (3) 導入の「心」が問われる

私たちがこれらのワーク・ライフ・ balan

ス施策を形だけ導入しても、効果があるものにはなりません。たとえば日本でとられているワーク・ライフ・バランス施策の1つとして、「ノー残業デー」があります。確かに早く会社を出ることはできますが、結局サービス残業が増えることが多い、といった現象は典型的な事例でしょう。

形式的に労働時間を減らすことが目的ではありません。時間あたりの生産量を増やして生産性を高めることや、人材確保などの経営目標を実現することが重要になります。

ワーク・ライフ・バランスは、両立支援といった福祉政策の1つにとどまらず、企業の生き残りをかけた経営戦略になると言っても過言ではないのです。

#### 4. 私たち一人ひとりができることから

では、充実感を感じながら働くために、私たちは何をしなくてはならないのでしょうか。ここでは企業ができること、地域で生きる私たちができることを考えます。

##### (1) 企業は多様な働き方の実現を

経営者はワーク・ライフ・バランスが経営戦略であることを認識し、それを社員と共有することが大切でしょう。まず、ワーク・ライフ・バランスの導入目的を明確にします。そして、経営者を中心に、自社に合ったワーク・ライフ・バランスの検討体制をつくって導入を進めます。

最小の労働時間でより多くの成果を上げる「筋肉質」の会社に生まれ変わるために、仕事の進め方や業務体制を見直しましょう。人事システムとして、正社員の多様な働き方を設定することが必要になります。

肝心なのは、非正規雇用を増やして雇用を調整するのではなく、正社員に多様な働き方を認め、人「財」の活性化を図ることです。

##### (2) 地域のつながりを大切にした生活を

私たちは介護、育児、家事、自己啓発など、

仕事以外のことにも責任と時間を割かねばならない時代に入りました。限られた時間と体力を有効に使うために、自分の「働く」目的を再考してみる必要があるでしょう。

ワーク・ライフ・バランスが実現していくと、老若男女問わず、ライフステージそれぞれで本人がベストと思える働き方を選択できるようになります。そのときの自分にとってのベストバランスがどんなものか、つねに考えて行動することが求められるでしょう。

また、個人がさまざまな責任を負う時代に入ると、地域が果たす役割はますます大きくなります。たとえば、社会福祉協議会は、各地で介護や育児の助け合いのため、ご近所同士でのニーズのマッチングを支援しています。少しの時間でも人の手を借りることによって、利用者はゆとりを得ることができます。さらに、地域内のネットワークができることは、安全・安心な暮らしの実現にもつながるでしょう。

#### おわりに

ワーク・ライフ・バランスの仕組みを実現するためには、企業にあっても、地域にあっても、私たち一人ひとりが「お互いさま」の意識を持つことが大事になります。これは20年くらい前の日本社会には当たり前であったはずの意識です。自分が助けられるときに仲間を助け、自分が大変なときには仲間に助けをもらう。こうした「お互いさま」という精神をとり戻すことで、私たちの生活も今より豊かなものになるのではないのでしょうか。

#### 小紫 恵美子

(こむらさき えみこ)

東京大学卒後、大手通信会社に勤務。法人営業等を担当する。平成10年、中小企業診断士登録。出産・育児を経て昨年OfficeCOMを開業し業務再開。現在はコンサルティング業務や講師業その他、さまざまな活動を行っている。女性コンサルタントネットワークエルズ、(株)ワールド・ビジネス・アソシエイツ所属。

