

「ワーク・ライフ・バランス」で 経済・社会両面での活性化を目指せ

調査部 ビジネス戦略研究センター所長 山田 久

「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）」という言葉が注目されている。働く母親が増えるなか、いかにして仕事と子育ての両立を行いやすい環境を整備していくか、また、働きすぎの問題がクローズアップされていることを受けて、どうやって長時間労働を是正していくか、等が大きな社会問題となってきたことが背景にある。政府が2007年6月に発表した「経済財政改革の基本方針2007」においても、少子化対策や労働市場改革のための施策として位置付けられている。

しかし、「ワーク・ライフ・バランス」は一見、企業にとってはコストアップ要因であり、どのような形で経営にとってプラスに働くのかが明らかにされなければ、その実現性は疑問である。また、その実現に向けては、政府が様々な制度整備を行うことが必要であることは言うまでもないが、まずは企業、そして労働組合も意義を十分に理解し、その推進に向けて連携していくことが不可欠である。

そこで本稿では、「ワーク・ライフ・バランス」の意義と効果について考え、そのあるべき方向付けのために必要な官民の取り組み課題を提示する。

1. 「ワーク・ライフ・バランス」とは

(1) 米英のケース

まず、労働政策研究・研修機構 [2006] に基づいて、欧米諸国における動向を簡単に整理しておきたい。

「ワーク・ライフ・バランス」とは元来、1980年代のアメリカ企業で導入されはじめた「ファミリー・フレンドリー」というコンセプトに起源を持つとされる。女性の職場進出が進展するなか、子供を産んでも働き続けたいというニーズが高まる一方、企業にとっても有能な女性の継続雇用を支援したいとの意図から、その就労支援策として導入が始まった。そうした動きが「有能な人材」全般をいかに確保し定着させるかという観点に沿って発展していった結果、「ワーク・ライフ・バランス」という言葉が使われるようになり、90年代の米英企業でこのコンセプトが広がりはじめたという経緯がある。

(2) 欧州大陸諸国のケース

一方、欧州大陸諸国では、呼称はともかくとして、男女機会均等化の流れのなかで、実質的な「ワーク・ライフ・バランス」支援策が政府主導で導入されてきた。古くは女性の社会進出を、国家戦略として推進してきた北欧諸国の事例がある。70年代に導入されたスウェーデンの「親保険（総合的な出産・育児・介護休暇制度）」やノルウ

エーの出産・育児休業制度は、就労のみならず育児参加における男女平等の理念のもとで運営がなされてきた。また、EU（欧州連合）も、長年男女平等の推進を図ってきているが、とりわけ90年代後半以降、女性就業率の引き上げ、職業生活と家庭生活の調和のための諸施策の導入、労働時間のフレキシビリティ向上策、などに積極的に取り組んでいる。

(3) わが国のケース

以上のように、米英は人材獲得策を軸とした「企業主導型」、欧州大陸諸国は男女平等社会の推進の文脈での「政府主導型」とそれぞれ異なる形ではあるが、欧米諸国では広く「ワーク・ライフ・バランス」実現に向けた様々な取組みが進められてきた。わが国でもここにきて議論が活発化してきているが、どちらかというところ「政府主導型」で、とりわけ「少子化対策」との関連で注目されているのが特徴である。

政策支援面で先行する欧州の事例をみると、少子化対策との意図も含まれてはいるが、すでにみたように、基本的には男女の機会均等をいかに実現するかという文脈に沿った形で進められてきている。母親の働きやすい環境を整備する目的で、保育施設の十分な提供や男性の育児休暇を促進してきたことが、働く女性が子供を育てやすい状況を生み出すことで、結果として出生率の回復に寄与したというのがその構図である。

その意味で、わが国でも、まずは男女の雇用機会均等を実現するとの意図から、子供を持つ女性が働きやすい環境づくりを目指した施策を講じるとの視点が重要であろう。そのうえで、少子化対策としての効果を期待するならば、とくにわが国の場合、従業員全般の「働かせ方・働き方」の見直しにまで視野を広げる必要がある。男女分業を前提として長時間労働を当然とするこれまでの働き方を根本的に見直さなければ、女性の職場進出の支援はむしろ少子化を加速する要素になりかねないからである。労働時間と生活時間の間の選択の自由度が向上してはじめて、夫婦がともに仕事と子育ての両立のために協力することが可能になるといえる。

2. 「ワーク・ライフ・バランス」の意義

しかし、「働かせ方・働き方」の見直しは、本来的には少子化対策のためというよりも、それ自体、様々な環境変化のもとで強く求められているものである。「ワーク・ライフ・バランス」の真の意義は、経済・社会面での様々な構造変化に適応して、これまでの「正社員＝長時間・コア労働／非正社員＝短時間・周辺労働」という硬直的な発想からの脱却を果たし、企業業績のパフォーマンス改善と働き手の生活の質向上を同時達成するところにある。

(1) 企業にとっての意義

企業サイドにとっての「ワーク・ライフ・バランス」の持つ意義は、企業内育児施設の設置や男性の育児休暇の取得促進などを通じ、まずは働く意欲のある母親が能力を十分に発揮できる環境を整えることにある。こうして有能な女性労働力を十二分に活用できる環境を整えることは「一石二鳥」の効果を持つ。一つには、有能な女性の活用によりイノベーションを喚起できる。もう一つは、女性が働くことで就業率が向上して社会保障財政を改善する方向に作用することで、結果として企業にとっての税負担あるいは社会保険料負担の軽減につながる効果が期待できる。

さらに、産業構造の知識集約化・サービス化が進むなか、仕事と生活のバランスを図ることが仕事の生産性向上につながるようになってきたことにも、「ワーク・ライフ・バランス」の新たな意義がある。精神面でのリフレッシュが新しいアイデアを生み出したり、生活感覚を持つことが商品開発やマーケティング面でプラスに作用することが期待されるからである。より大局的にいえば、知識経済における労働の成果は、単に労働時間に比例するわけではなくなっている。創造性が労働生産性向上にとってますます重要になってくるのであり、そのためには仕事と個人生活のバランスを図り、心身両面での健康を保つことが、結果として企業の業績向上にも寄与するであろう。

ちなみに、女性雇用比率（雇用者全体に占める女性の比率）と経済全体の生産性（国民一人当たり国民総所得、購買力平価ベース）の関係について国際比較を行うと、両者の間には順相関が窺われる。これは、経済活動が活発なゆえに女性活用が進んだという面もあるが、北欧・北米諸国をはじめ、母親を含む女性が働きやすい環境を整備した国では、有能な女性の能力を引き出すとともに、男女ともに仕事と生活の調和がされやすくなったことで、高い生産性が実現しているという解釈も可能である。

ミクロベースの調査でも、ワーク・ライフ・バランスへの配慮が、直接・間接に企業業績にプラスに働いている可能性が確認される。ニッセイ基礎研究所「両立支援と企業業績に関する研究会報告書」（2006年3月）によれば、両立支援が進んでいる企業は男女ともに従業員の定着率が高くなっている。また、興味深いのは、同調査において、従業員一人当たりの経常利益は、両立支援が進んでいる企業が人材育成策と組み合わせて実施している際に高くなっていることである。

このように、ワーク・ライフ・バランスの企業にとっての意義は、付加価値創造力を高めるとともに、ブランド競争力・人材獲得競争力を向上させ、深層の競争力を強化することで持続的な成長力を身につけることにある。さらに言えば、それは「社会から信頼される企業」となることで、強固な顧客基盤を確立するための一助となる。つまり、「ワーク・ライフ・バランス」は、企業にとって単なる「福祉施策」としてコストアップ要因になるのではなく、「生産性向上策」として業績改善ファクターと

なるとの視点が重要である。これは、知識産業化の流れのなかで、人材こそが企業競争力のキーファクターとなってきたからである。この点を考慮に入れば、ワーク・ライフ・バランスの効果は人材育成策との一体的実施によって大きくなるという、上で引用した観測事実の背景にあるメカニズムも理解できよう。

(2) 働き手にとっての意義

一方、働き手サイドでは、男女が平等に働くことが当然視される社会となり、共働き世帯がますます増加していけば、夫婦が子育てを協力して行うことが一般化し、女性だけでなく男性も仕事時間と家庭生活の時間のバランスを図ることの必要性が高まっていく。また、価値観の多様化を受けて、自己啓発やボランティア活動に割く時間を捻出したいとの考え方をする人も増えてきている。とりわけ若い世代においてそうした指向は強まっている。日本経済青年協議会「新入社員「働くことの意識」調査報告書」によれば、「仕事と生活について、どちらを中心に考えますか」という設問に対し、「仕事と生活の両立」と答える割合は、80年代前半には70%台半ば程度であったものが、直近の2007年度調査では80%に上っている。こうした家族モデルの転換や価値観の多様化に対応するために、今後「ワーク・ライフ・バランス」の意義は一層高まることになろう。

(3) 正規・非正規間の格差是正への条件整備

「ワーク・ライフ・バランス」の意義としてもう一つ見落とせないのは、正社員・非正規社員間の二重構造を打開し、非正規社員であっても生活維持所得が得られる賃金体系を実現するための条件整備となる点である。その必要性は、90年代以降、人件費柔軟化の必要性から、世帯主である非正規雇用者が急増したという現実から要請されている。

これまでの正社員賃金は、配偶者や子供など扶養家族の生活費を含めた生計維持賃金が前提となっており、その分の賃金原資を捻出するために非正規賃金を低く抑えざるを得ないという事情があった。したがって、就業形態や家族における地位にかかわらず、職務内容や成果に応じて公正に賃金が支払われるようになれば、賃下げを余儀なくされる正社員が発生する可能性を否定できない。その場合、配偶者が働くことが家族単位で所得水準を維持するための有効な対応策となる。その意味で、“夫婦共働きが無理なくできる環境作り”が求められることになるが、それは“男女を問わず働き手が仕事と家庭生活のバランスを実現できる環境作り”に他ならない。

ワーク・ライフ・バランスの実現によって正社員・非正規社員間の処遇格差の是正が可能になるならば、それは企業にとっても望ましいことである。量・質ともに重要度の増す非正規労働者の処遇を適正化することは、彼らのモラルを高揚させること

で企業業績にプラスに働くはずだからである。しかも、労働力不足の時代にあって、処遇均等化は非正規雇用形態を好む傾向にある家庭の主婦やシニアなどの就業率引き上げの触媒にもなる。

3. 経済・社会両面での活性化につながる「ワーク・ライフ・バランス」実現への課題

(1) 企業人事システムの転換

このように、「ワーク・ライフ・バランス」の真の意義は、男女が共に働き、女性のみならずすべての働き手の創造性を発揮できるように「働かせ方・働き方」を変えることで、経済社会の活性化につなげることにある。その「働き方変革」の方向性は、男性片働きの家族モデルを前提に、正社員＝男性に長時間労働を当然として職務内容を曖昧なままとするこれまでのやり方から、男女共働きの家族モデルを前提に、職務内容を明確化して多様な就労形態を公平に処遇する方式への転換である。

端的には、これまでの“正社員偏重”とよいう「属人ベース」の考え方を、就業形態で差別しない“同一価値労働・同一賃金原則”に基づく「仕事ベース」の考え方にシフトする必要がある。それは、従来の年功的運用がなされてきた職能資格制度を大きく見直すことを要請する。その方向性は、①職務概念を明確化する形での職能資格制度のバージョン・アップ、②役割主義に基づく人事処遇制度へのシフト、③高い雇用の流動性を前提とした（ブロードバンド型の）職務主義に基づく人事処遇制度、の三つのパターンが考えられるが、事業の性格や人材タイプ（職種）の特性に応じて最適なものが選択される必要がある。同時に、非正社員に対しても人事処遇制度を整備し、正社員の制度と統一的に設計・運営することが求められる。

こうして仕事ベースの人事処遇制度が構築され、各人の職務や役割が明確になれば、裁量労働制や在宅勤務、ジョブシェアリング（一つの職務の就業時間を二人で分担する働き方）などフレキシブルで個人の創造性が引き出されやすい働き方が導入しやすくなる。さらに、仕事ベースの人事制度を前提に「大括りの職務」ごとに必要な能力（コンピテンシー）が定義されれば、子育てで一時期休職していた女性社員や、リカレント教育の為に大学院に通っていた中堅社員の復職がスムーズになる。

(2) 社会全般の仕組み改革

「ワーク・ライフ・バランス」の実現のためには、企業人事の在り方を変えるのみならず、家族の在り方の変化を踏まえた社会全般の仕組みの変革が求められ、それに向けた各種の制度改革が必要になる。

まずは、これまで女性が家庭内で行うと考えられてきた育児と介護を「社会化する」という共通認識のもとで、育児・介護システムの改革がなされる必要がある。ここで言う「社会化」には、①育児・介護を保育所や介護ビジネスが積極的に担うという意

味合い、および、②男女を問わず、親や子自らがその家族の育児や介護を行いやすい社会的環境を整えるという意味合い、が含まれている。具体的施策には、民間ビジネスの創意工夫を活かす形で、育児・介護サービスが多様化されるような制度改革・施設整備を進めることが求められる。同時に、企業内育児施設を設置する場合に助成金を給付したり、男女問わず介護休暇を取得する際の助成制度を拡充すべきである。とりわけ財務体質の弱い中小企業には、こうした助成措置が必要であろう。

さらに、「教育費・住居費」の家計負担軽減を図ることも重要である。それにより、家族維持コストが低下すれば、「家族モデル」の選択肢が広がり、仕事と個人生活の両立が行いやすくなる。例えば、夫婦ともにパートタイマーで働くことで、二人が協力して子育てに積極的に関わるようなライフスタイルがとりやすくなる。具体的施策としては、一定水準以下の所得層に対する子供の教育費や住居費に関わる減税や助成、低利融資制度の創出、奨学金制度の充実等が考えられる。中古住宅市場の整備を通じた住居費の低減策も有効な施策となる。

なお、これらの「ワーク・ライフ・バランス」支援のための施策に必要な資金の財源は、基本的には政策の優先順位を見直すことで、既存財源内での配分見直しから捻出すべきである。わが国の政府支出の内容を欧米諸国と比較すると、GDP比でみて公共投資の規模が大きいことが特徴である。また、政府の社会支出の内容をみれば、欧州諸国対比「家族」「住宅」「積極的労働政策」の項目で低い（国立社会保障・人口問題研究所ホームページ）。こうした状況からすれば、無駄が多いとされている補助金を一般財源化することや、PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）などNPM（ニュー・パブリック・マネジメント）の手法を活用して事業の効率化を推進することなどにより、公共事業費をもう一段縮減することは可能である。まずは、そうして捻出された資金を原資として、「ワーク・ライフ・バランス」支援のための諸施策を実施すべきであろう（国民の合意があれば、消費税増税を原資として支援策の拡充を検討してもよい）。

こうした家族の在り方の変化を踏まえた仕組み改革に加え、官民が協力して「職業能力認定資格制度」を構築し、企業の枠を超えた「職種別労働市場」を形成していくことも重要なポイントである。そもそも社会横断的な性格を持つ「職種」ごとに技能レベルが定義され、それに応じた賃金相場が形成されれば、職種を軸として「同一価値労働・同一賃金」が成立し、正規・非正規の処遇均衡が図られやすくなる。加えて、子育てを終えた母親やリカレント教育のために休職していた社会人が、技能レベルに応じて復職しやすくなる環境が整う。

最後に付け加えておくべきは、「ワーク・ライフ・バランス」の実現に向けたこうした社会の仕組み改革を進めるに際して、労働組合の役割が重要な役割を果たすという点である。そもそも組合員の多くは男性正社員であり、「育児・介護の社会化」や

「同一価値労働・同一賃金」の実現により、直接的・短期的には不便や不利益を被る可能性があるからである。その意味では、長期的視点からの意識改革が必要であり、労働組合には生活者である働き手全体の立場に立って、企業と連携しながら、政府に対して必要な施策の実施を積極的に働きかけていく役回りが期待される。

(2007. 10. 25)

参考文献

- ・労働政策研究・研修機構 [2006]. 「特集 ワーク・ライフ・バランス」『Business Labor Trend』2006年1月号
- ・岩本康志 [2006]. 「2025年に向けての財政運営の戦略」(<http://www.e.u-tokyo.ac.jp/~iwamoto>)
- ・男女共同参画会議 [2007]. 「『ワーク・ライフ・バランス』推進の基本的方向・報告」