



ワーク・ライフ・バランスの日本的展開に関する一 考察 : 量から質へ,そしてダイバーシティへ

上林, 憲雄

(Citation)

国民経済雑誌, 199(2):89-102

(Issue Date)

2009-02

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/81005182>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81005182>



ワーク・ライフ・バランスの 日本的展開に関する一考察^{*}

——量から質へ、そしてダイバーシティへ——

上 林 憲 雄

昨今、我が国においても、政労使挙げての「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）」推進へ向けた取組みが活発に行われている。本稿では、大阪労使会議において筆者が携わった在阪4社のヒヤリング調査より得られた結果を、①ワーク・ライフ・バランスの概念規定やとらえ方、②ワーク・ライフ・バランスへ取り組むようになった契機や経緯、③ワーク・ライフ・バランス推進へ向けた具体的取組み、④取組みの成果、という形態で要約し、我が国の企業においてワーク・ライフ・バランス推進策としていかなる方途がとられているかについて概観する。そのうえで、これらのヒヤリング調査の結果を踏まえ、日本企業に適した形態でのワーク・ライフ・バランスの導入施策について考察する。

キーワード ワーク・ライフ・バランス、日本的経営、ダイバーシティ、
ワーク・ライフ・インテグレーション

1 は じ め に

ここ数年、グローバル化の急速な進展や少子高齢化社会の本格的到来を迎え、我が国においても、政労使挙げての「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）」推進へ向けた取組みが活発に行われている。例えば、政府レベルにおいては、男女共同参画会議の下に設置された「少子化と男女共同参画に関する専門調査会」（2004年10月－2007年2月）において、仕事と家庭の両立支援や働き方の見直しが少子化対策および男女共同参画にとって重要であることが示されたが、この成果を踏まえ、2007年2月に「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会」が新たに設置され、その意義や重要性、取組みの方向性について検討が重ねられつつある。同年12月には、内閣府によりその政策の重要な取組みの1つとして「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が策定されるに至っている。

関西経営者協会と連合大阪において共同実施され、筆者が携わったワーク・ライフ・バラ

ンス検討会（2007年6月－2008年7月）においても、ワーク・ライフ・バランス推進にこれまで積極的に取り組んできた在阪企業4社（製造A社、製造B社、製造C社、情報通信D社）に対しヒヤリング調査を実施した。以下、本稿では、ヒヤリング対象となった4社より得られたワーク・ライフ・バランス取組みの事例をとりまとめ、「日本型ワーク・ライフ・バランス社会」の実現へ向けた方途や方向性、今後の課題について考察してみよう。

まず次の第2節においては、4社のヒヤリング調査より得られた結果を、①ワーク・ライフ・バランスの概念規定やとらえ方、②ワーク・ライフ・バランスへ取組むようになった契機や経緯、③ワーク・ライフ・バランス推進へ向けた具体的取組み、④取組みの成果、という形態で要約的に記述し、論点を整理する。続く第3節・第4節では、これらを踏まえ、「日本型ワーク・ライフ・バランス」社会の実現へ向けた具体的施策や、我が国における個人・企業・社会の発展の方向性やそのあり方について展望を行う。

2 ワーク・ライフ・バランス推進の取組み事例とその特徴

本節では、ヒヤリング調査に基づいて得られた情報を、以下の4点にとりまとめて提示することにしよう。

(1) 各企業におけるワーク・ライフ・バランスの概念規定、とらえ方について。例えば、対象者は全従業員か、女性中心か。ワーク・ライフ・バランスに取り組むことと業績（収益）向上との連関についてどのように捉えているか、等。

(2) いつごろ、なぜ（どのような契機で）ワーク・ライフ・バランスという問題に取り組むようになったのか、その経緯。

(3) ワーク・ライフ・バランス推進へ向けた具体的取組みとして、どのような制度や仕組みが導入されているか。どういった部署（例えば人事部）が、どのようにワーク・ライフ・バランス推進へ向けて具体的な活動を展開しているか。

(4) 取組みの成果。(3)の具体的取組みに対し、どのような成果があったのか。その過程で発生した障害、露呈した問題点等は何かなかったか。今後の課題としてどのような点が認識されているか。

これら4点についてまとめて提示したのが表1である。

表1にも示されているように、一口に「ワーク・ライフ・バランス」といっても、各社各様、その位置づけや実現へ向けたアプローチ・手法、成果は多種多様であり、今後へ向けてもさまざまな方向性での展開が期待される。以下、上記で得られた情報を敢えて簡略化し、コンパクトにその共通項や特徴的趨勢を提示しながら、その概要を要約してみることにしよう。

表1 企業におけるワーク・ライフ・バランス推進へ向けた取組み事例

	製造 A 社	製造 B 社	製造 C 社	情報通信 D 社
WLB のとらえ方	●経営・社会・個人のニーズに対応した WLB 経営・社会・個人のニーズに対応しながら、多様な人材の WLB を支援するという考え方。 ①多様な人材を活かすという経営ニーズ、②個人生活とバランスの取れた働き方の実現という個人ニーズ、③少子高齢化の中で、子供を産み育てやすい社会環境づくりを推進するという社会ニーズ、3つのニーズに対応。 ●社会企業として労働が目指す運動。個人生活と社会生活をバランスよく充実させ、一人ひとりのパーソナルアライアンスを確立する。	●成果主義と結びついた WLB 個人が自己の成長とやりがいを感じながら仕事をし、成果に結びつけるという成果主義の考え方で、働く個人の自己実現を目指した多様な働き方を結びつけ WLB 施策に取組む。全社員がいきいきと働けるように、多様な働き方・安心に働ける職場を目指す。個人の自主性・自律性を尊重し、中長期かつ連綿的な仕事への関わり方・仕事を通じた自己実現を図ろうとする考え方があり、個人がやりがいや働きがいをもって仕事に取り組み、より高い成果を生み出すという成果主義と結びついた WLB のとらえ方。	●多様な人材を活かすための WLB 企業の成長・発展のための要因として、①事業のグローバル化の加速、②差別化・技術商品の開発、③「人」を基盤とした経営の実践を掲げる。多様な人材の持つ多様な能力を総合した結果が、他と差別化・違いを打ち出し、独自の企業価値を高める競争優位の源泉であるとするこの考え方に依拠、年齢・性別・国籍・障害の有無等にかかわらず、個性の持つ特徴や能力の違いを重視し、多様な人材の働き方を支援し、組織として WLB を捕捉し、年齢・性別・国籍等にかかわらず全社員の個人が主体。	●仕事と生活を不可分とする WLB 仕事は生活の一部であり、ワーク・ライフを繰り返すことはできないことを強調。①「しごと」は生きること、②「しごと」は企業で働くだけでなく、子育て・家事・社会貢献活動もしごとである、という考え方が基盤にある。仕事と生活は相互に分離不可分であり、生きること・人生そのものであり、個々人は、ワークであれライフであれ全ての活動に100%コミットすべきであるという発想が大切。
WLB の取組み経緯	1998年4月男女雇用機会均等法改正（母性保護関連施行）を契機に、ポジティブ・アクションに取り組み。取組み経緯の主要なポイントは、①均等法対応（1998年～）、②意識・風土改革（2001年～）、③次世代法対応（2003年～）、④雇用環境の整備（e-Work 等）、⑤労働運動、の5点。	2000年～2005年（制度変更中心：成果主義に基づく評価・処遇）、2006年～2007年（人材育成中心）を区切りとして人事革新に取り組み。特に、2006年以降「社会との調和」を旨とし、全社員を対象にした WLB 施策に取り組み。長時間労働対策、メンタルヘルスケア推進などがポイント。	1992年に育児休暇・育児勤務制度を導入。2001年に、総合職・一般職区分を廃止するとともに、「総会均等」「意識改革」「人材確保」「両立支援」の4つの切り口からポジティブ・アクションを立案し、性別に関わらず社員一人ひとりが能力を十分に発揮できる環境づくりを推進。2003年以降、ハード（制度）とソフト両面での充実に応じ、ハ	従業員数117名のうち、女性社員の比率は、戦略企画部門（20%）、技術営業開発部門（30%）、経営企画部門（40%）と各部門において高い割合を占める。仕事と育児、家事を両立する道を探る上で、働く女性の自効努力のみでは限界があるとの認識から、女性が働きやすい職場の実現・全社員が利用できる両立支援制度の充実に応じ、
WLB に関する具体的取組み	●均等法対応（育児休業、介護休業、チャイルドプランニング、ファミリーサポート休暇、ワーク&ライフサポート勤務） ●意識・風土改革 ●次世代法対応（2005年「第1次行動計画」、2007年「第2次行動計画」） ●雇用環境の整備（e-Work 推進室の設立） ●労働運動	●ライフスタイル/働き方の選択：コース選択制度、転進支援制度、60歳再雇用制度 ●「きらめきライフ推進室」（2007年）：事業の中で女性が活躍する場を支援する（育児支援制度等） ●キャリアアップ研修：従業員一人ひとりに自らのキャリアアッププランを考える機会を提供 ●メンタルヘルス対策 ●長時間労働対策	●長時間労働排除の取組み ●「仕事の改革」を意識した取組み ●柔軟な勤務形態の定着 ●計画的有給休暇の取組推進 ●仕事と育児の両立支援の充実 ●「仕事と子育て両立支援サイト」開設：育児休暇取得者が休暇中に会社の動きや職場の情報を入手し、スムーズな職場復帰を支援。上司に対する意識づけも行う。 ●次世代法に対する行動計画	●法定以外の短時間勤務制度 ●半休制度 ●始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ ●再雇用制度 ●再就職希望者の雇入れ ●職務、部門領域の平等 ●男女平等に積極的な教育訓練、昇進の保障 ●性別にとらわれず、個人の能力を基準とするキャリアパス制度 ●勤務時間内に社員交流する機会を義務付け（月1回）
取組みの成果 (1)量的側面（労働時間短縮など） (2)質的側面（仕事の中身の充実） (3)ダイバーシティ視点	●量的側面：早期から数多くの両立支援策を充実させているが、制度利用面では制度の認知・理解がまだ必ずしも十分ではないため、社員の意識・職場環境・風土に課題があると認識。 ●質的側面：早期からダイバーシティ視点：e-Work@home プロジェクトの推進により、ITを活用した在宅勤務が可能に。働く場所に対する制約を縮小する試みであり、多様な働き方の選択策を拡充。	●量的側面：労働時間管理により労働時間実態を調査・分析。 ●質的側面：キャリアアップ研修として各年代ごとにテーマを設定、今後のライフプラン・キャリアアップを考える機会を提供。積極的な参加があり、社員同士が部署や職種の枠を超えてコミュニケーションを図り、交流する場として効果が認められる。 ●ダイバーシティ視点：「多様な働き方」で生きる職場・安心に働ける職場」を目指した施策が人材確保、離職率低下に寄与。	●量的側面：長時間労働排除の取組みに関し、全社統一の労働時間実態の把握。 ●質的側面：長時間労働排除の取組みとともに業務改革による仕事効率の増大を達成。 ●ダイバーシティの視点：両立支援策としてハード（制度面）のみならず、制度利用者に対するソフト面のサポートを行うことで、円滑な職場復帰を促進。上司・職場の理解向上に繋がる。	●量的側面：各取組とも取得実績があり、社員の WLB 施策に対する意識・理解向上が見られる。 ●質的側面：ダイバーシティ視点：勤務時間内・退社時刻以後に（アフター6セブナー）社員交流の機会を設け、社員同士が個々のバックグラウンドを相互に知り合う時間を確保し、社員同士の相互理解を深める。働きやすい職場環境・風土の形成や離職率の低下に寄与。

注）「ワーク・ライフ・バランス」は WLB と略記している。なお、A 社は労働組合サイドから、B 社・C 社・D 社は経営サイドからのヒヤリングである。
出所：大阪労働会議（2008）、3 頁の表より一部改変して掲載。

2.1 ワーク・ライフ・バランスの概念規定について¹⁾

各社とも、ワーク・ライフ・バランス施策の対象となっている社員層は、性別を問わず全社員を対象とすることが念頭に置かれているが、とりわけ初期の導入段階においては、男女均等職場の実現や母性保護・育児との両立支援など、女性社員の働きやすさを意識して規定された制度の導入・施行をもって「ワーク・ライフ・バランス施策」であるとしている企業が多い。ここ数年、女性を主たるターゲットとしていたこれらの施策を、全社員層を対象とするよう拡げていく、という方向性で展開されているのが特徴的趨勢であるといえよう。

2.2 具体的取組みの内容について

各社とも、制度面での取組みとしては、育児・介護休業制度の制定・改訂に積極的に取り組んでいる。また、裁量労働等の柔軟な勤務体制の充実や、退社時間を早くするなど、労働時間短縮へ向けた具体的取組みもなされている。在宅勤務（テレワーク）の導入・定着へ向けて積極的に取り組む企業や、いわゆる成果主義人事制度の運用と連携させながらワーク・ライフ・バランス施策に取り組む企業、メンタルヘルス面でのケアに重点を置く企業も見られ、各社の置かれている状況に応じて、多種多様な取組みが見られる。

また、各社とも、制度を改革するのみにとどまらず、社員の意識レベルでの変革を目指した取組みも多くなされている。

2.3 業績との関連性

各社とも、明示的にワーク・ライフ・バランス施策がそのまま業績や収益性の向上に繋がったとするダイレクトなデータはみられないものの、経営者や人事担当者の認識や感覚の次元においては、少なくとも4～5年スパン以上の中長期的視点に立てば、ワーク・ライフ・バランス施策によってより優れた人材が企業に定着し、最終的には高業績に結びつくとする視点が共有されていることが窺える。ワーク・ライフ・バランス施策を導入した当初は、いくぶんかの導入コストがかかるため結果的に単年度収支に影響を及ぼすこともあり得るが、その後、数年間をかけて業績が徐々に改善されていくというように認識されている。このような現象は、アルファベットの「J」の字の形状になぞらえ、いわば「ワーク・ライフ・バランスのJカーブ効果」とでも称することができるかもしれない。

大阪府産業労働推進会議による報告書においても、大阪人の気質として、特に中小企業経営の立場からは「お金にこだわる」という側面をもつため「ワーク・ライフ・バランス」を推進すると確実に業績や収益が向上するというエビデンスが必要であると記されているが（大阪府産業労働推進会議（2007）、29頁）、少なくとも4～5年程度の中長期的な視野に立ってワーク・ライフ・バランスを捉えることが、金銭的な側面を議論するにあたっては重要

となってくることを、この点は示唆しているといえよう。

2.4 今後へ向けた課題

各社とも、ワーク・ライフ・バランス施策を導入以降、社員の間でワーク・ライフ・バランスの考え方に対する意識が徐々に高まりつつあるが、規模の大きい企業においては特に、日々の業務のあり方の改善をワーク・ライフ・バランス施策といかように絡めていくかが今後へ向けた課題として認識されている。ワーク・ライフ・バランス施策は、主として、働きやすさや働く環境に関する整備という側面が前面に出ることで、仕事それ自体や業務のあり方そのものについてはなおざりになってしまいがちである。とりわけ、長時間労働問題の克服に関しては、社員の日常業務のあり方それ自体を変革することと密接に関係があるが、各社ともワーク・ライフ・バランス施策と絡めて意識的に業務改革を行う必要性は認識されているものの、実際に業務改革を実施しているかどうかについて尋ねたところ、具体的な形で業務改革は未だ手つかずという回答が大半である。

3 「日本型ワーク・ライフ・バランス社会」実現へ向けて

昨今、我が国においても急速に高まりを見せているワーク・ライフ・バランス論であるが、我が国におけるワーク・ライフ・バランス向上に関する諸方策の検討論議は、我が国の文脈を熟慮して議論されているというよりは、むしろ欧米諸国において議論されてきたそれに倣い、ほぼ追従するような形態で進められてきているといわざるをえない状況である。

欧米におけるワーク・ライフ・バランス論議の大前提は、非常に単純化して述べれば、当該用語“work-life balance”という語の語義、即ち「そもそも性格の異なる仕事生活（work）と仕事外生活（life）の間の均衡（バランス）をとって、人間にとってより望ましい生活を設計しよう」とする発想法が伏在する。仕事生活と仕事外生活の性格がそもそも異なるというのは、簡単にいってしまえば、仕事は骨折り（labour）で苦痛であり、仕事外生活は人生における楽しみや幸せ（happiness）であるから、できれば前者はなるべく短くほどほどに、後者の時間を十分にとって人生をエンジョイできるように、という発想法である。これは西洋的な“論理的”思惟方法（特定の文化・文明において顕著に見られる思考の様式・形態）の典型的あらわれであるといつてよい。ここでのポイントは、西洋的思惟では、仕事生活と仕事外生活が異質なもので、完全に二分することが可能という暗黙の前提が潜んでいることである。このような西洋的思惟を前提とした仕組みを、歴史・文化・伝統が異なりしたがって思惟方法も異なる日本において導入する際には、なにがしかの留意が必要となる。

仕事生活と仕事外生活との間のバランスの取り方も、労働時間の短縮、休暇の増大という、いわば「量的側面」のみにとどまっていたら、今後へ向けた議論の発展性はあまり高いとは

言えず、注意を要する。なぜなら、かかる量的側面のみに着眼したバランス論議は、短縮された仕事生活それ自体の中身を不問に付し、せっかく我が国の労働者が有している、世界に対して誇るべき「多技能性」や「知的熟練」、組織力や協働力を損ないかねない危険性すら有しているためである。仕事生活は短い時間でさえあれば中身を問う必要がなくて“骨折り”や“苦痛”であってよいという類のものではなく、むしろ基本は、仕事生活＝楽しいもの、喜びを感じられるもの、という方向性においてワーク・ライフ・バランスを議論しなければ、本末転倒の議論となってしまう。こうした仕事生活を楽しくするための工夫を、旧来、我が国において支配的であったいわゆる「性別役割分業」の意識を乗り越え、社会構成員の全体で全労働を共有していくというシェアリングの理念のもと、検討していかなければならないであろう。

昨今のワーク・ライフ・バランス論議をこの「ワークをライフ同様に楽しくする」という原点に立ち返りつつ、「バランスの取り方にも多様性がある」という観点から捉え直すことで、次の3つのステップにおいて「日本型ワーク・ライフ・バランス」の実現方途を再考してみることにしよう。

3.1 第1ステップ：無意味な残業時間や超過労働の削減

まず第1ステップは、現状においても追求されている、労働時間短縮や年次有給休暇取得率向上へ向けた取組みをよりいっそう進展させることである。この第1ステップの取組みは、無意味な残業を減らして効率的に作業をこなせるような業務改革をなすことと表裏一体の関係にある。既述のように、労働時間短縮や年次有給休暇取得率向上へ向けた取組みそれ自体は各社において追求されてはいるが、業務プロセスや仕事の進め方の改善といった点と関わらしめてこれらの問題に取り組んでいる企業は必ずしも多くは見られない。そこで、日常に行われている業務や仕事の進め方の改善との関係において、この問題を捉え直していくことが肝要であろう。

また、この第1ステップで考えられねばならない重要なポイントは、無意味な残業時間や超過労働を極力減らし、ライフ（個人の自由時間、家族との交流を含む家庭での生活、地域での積極的な交流を含む社会生活、個々人のスキルアップ等に費やす時間等）にかける時間的余裕をできる限り増大させるよう、労使双方が努力するという視点である。例えば、短時間正社員制度の導入は、第1ステップのワーク・ライフ・バランスを実現していく上で鍵となる勤務体制であろう。また、だらだらと仕事を夜遅くまで続けるのではなく、時間を区切って早めに帰宅する日を増やすよう意識していくことも必要であろう。職場での仕事一辺倒の労働生活を送っていると、どうしても家庭での家事やそのほか人間として生活を営んでいく上で必要な労働は、勤務という形態での「労働」に従事していない専業主婦（または主夫）

任せに、という方向になってしまわざるを得ない。言うまでもなく、家事労働や育児、地域社会生活等々のライフ部分についても、勤務労働への従事者、非従事者の双方でともに分かち合いつつシェアし、全員で参画していくという視点に立って考えていかなければならない。このシェアリングの発想法こそが第1ステップを遂行していく上での支柱となるべき基本精神である。

3.2 第2ステップ：仕事の中身の充実へ向けた検討

上述の第1ステップが労働時間や休暇日数といった「量的側面」に着眼したワーク・ライフ・バランス施策であったのに対し、次の第2ステップは、むしろ仕事の「質的側面」にフォーカスをあてたワーク・ライフ・バランス施策である。つまり、仕事生活と仕事外生活とが完全に分離できるという西洋社会でのものの見方を大前提とするのではなく、骨折りや苦痛であると捉えられがちな仕事生活の中に、何らかの形で喜びや楽しみを含意する仕事外生活の要素を取り込むことができないか、各職場において業務プロセスの点検をしてみることである。この第2ステップは、第1ステップで追求された「超過労働是正」や、ライフにかける時間をなるべく増大させるよう労使双方で努力を十分に重ねた上で追求されるべきステップである。

かつて、日本的経営の強みが喧伝されていた時代には、1つ1つの職務を完全に個々の従業員に固定的に割り振るのではなく、柔軟性をもった曖昧な職務構成や業務の割り振りがなされ、そこから従業員が多様な技能を身につけることができるということが、日本的経営の強みの源泉であるとされてきたし、実際、日本的経営のもつ競争優位性はこの点にこそ存在しえたのであった。個々の単位職務における狭い意味での効率性追求ではなく、一見曖昧性を持ち（西洋世界からみると）ときに「非効率」で「非論理的」にも映る日本企業での働き方の仕組みこそが、日本的経営の神秘として全世界から注目をされてきたのであった。長引く平成不況の中で日本企業の業績が左前になるにつれ、移り気な欧米企業は「日本的経営はやはりダメなのであり、過去の遺物に過ぎない」としてとりあわない向きもあるが、日本企業が強みとして有し、長年にわたり培ってきた素晴らしい協働の仕組みや組織力はそう簡単に失われるものではない。ワーク・ライフ・バランスの議論を展開する際にも、西洋世界と日本におけるそもそもの哲学や思惟方式の次元での相違、そしてそこから生ずる物事の発想法の相違に再度思いを馳せる必要がありはしないか。欧米で日本的経営が注目されたゆえんは、組織的に見れば、日本企業の仕事の仕方それ自体、即ち職務転換や職務拡大、職務充実、チーム作業といった、働く人間の側に立ち分業原理を徹底的に追求しない仕事の設計の仕方それ自体、労働者が主体的に思考しながら作業に従事するという仕事の仕方それ自体が、長期的視点に立てば組織的に大きな収益をもたらすということを、欧米企業がいわば「日本の

知恵」として受け取ったからにはかならない。見方を変えれば、日本企業はこれまで、絶妙な形で仕事生活の中に喜びや楽しみの要素を盛り込んできていたのである。「量的次元」ではなく「質的次元」で物事を考えようとすれば、このような形態もまた、1つのバランスの取り方であると考えられるはずである。いわば、仕事を徹底的に骨折りや苦痛にせず、喜びや楽しみの要素を入れ込んで設計するという形でのワークとライフの間のバランスの取り方である。ワークとライフを完全に分かつのではなく、両者を一体化させ統合していくワーク・ライフ・インテグレーション (work-life integration) の発想法である。²⁾

なお、この文脈において、今回のヒヤリング調査で得られた、D社における仕事設計の基本的発想法、即ち「仕事をする事は生活の一部であって、仕事と私生活の線引きが難しく、仕事とはすなわち遊ぶことであり、生きることと同義である」という同社社長の理念は極めて興味深い。同社は「アフター6セミナー」と称し、社員が退社時刻以後に業務以外で趣味や特技等で人生をどのように楽しんでいるか、ともに知り合う交流の機会を設けているとのことであるが、このような機会は、業務時においてもその仕事を担当している個々人のバックグラウンドを相互に知り合い、どのような気持ちで仕事に取り組んでいるかを互いに知る上で役立っているとのことである。仕事を単にそのときだけの一時的なものとして片付けてしまうのではなく、個々の従業員が精魂込めて一生懸命に取り組んだ成果として仕事をとらまえることで、結果的に、より人間的な労働が実現しており、低い離職率へと繋がっていると認識されている。

なお、ここで掲げた第2ステップの発想法は、これまで検討がなされてきた既存のワーク・ライフ・バランス論議においては必ずしも十分には検討がなされてこなかった論点である。ワーク・ライフ・バランス向上に関する議論を、本末転倒の議論ではなく真に有意な社会を実現していく上での考察へと繋がらせるためには、この第2ステップは看過できない重要な視点であるといえよう。もっとも、この第2ステップは、製造現場の労働者等、完全な形態での追求が困難な業種も存在する。但し、そこでも、決まり切ったルーチンワークを何の思考作業もなく遂行する場合と、多少でも自らの自由な思考と創意工夫に基づいた作業を遂行するのでは、労働の意味が大きく異なる。思考や創意工夫に基づいた作業は、見方を変えれば、「ライフ」的要素を、単調でルーチンな作業の中にうまく入れ込むという意味であり、質的側面においてワークをより人間的に、楽しくすることを意味している。

3.3 第3ステップ：ダイバーシティ視点からの見直し

そして第3のステップとしては、第1・第2のステップを踏まえながら、「バランスの取り方も個々人で多種多様である」と発想し、個人が選択できる多くの「ワーク・ライフ・バランス」プログラム推進のためのメニューを可能な限り多く提示してみることである。ヒヤ

リング調査を行った各社においても既に、ワーク・ライフ・バランスへ向けた取組みとして複数の制度を導入し、拡充に努めているが、大手企業においても、例えば短時間正社員制度や IT (Information Technology, 情報技術) を活用した在宅勤務制度をさらに充実させ、その適用範囲を拡げていくことがもっと前向きに考えられてよい。³⁾ 転勤が多く職住が必ずしも近接しない仕事に就いている勤労者にとっては、IT を活用した在宅勤務制度の普及や、それを認める社会の価値観・文化が、彼（女）らのワーク・ライフ・バランス向上のために極めて重要な要素となるであろう。

あるいは、個人によっては、人生のトータルライフを射程に入れたようなワーク・ライフ・バランス施策、例えば、「30歳代ではばりばり働くが、40歳代では子供の育児や家族対話にも精を入れられるような余裕をもち、50歳代で再度ばりばりと働くように復帰したい」といったような働くサイドの個人的要望をもできる限りかなえられるようなワーク・ライフ・バランス施策も、今後は考えられるべきである。勤労者自らの生活を、自らの手で自由にデザインができるという意味で「生活設計」が可能となるような考え方や仕組みが、今後、日本社会全体へ普及していく必要があるであろう。

いずれにしても、ここでのポイントは、勤労者が自らの頭で思考し、自己の状況に応じて決定できる主体性や自由裁量余地を許容した勤務制度を設計すべきではないかということである。大阪府産業労働推進会議の報告書流に言えば、「自分のことは自分で決める」発想法が重要であるということである（大阪府産業労働推進会議（2007）、49頁）。そのためには、勤労者が選択できるメニューの数は多ければ多いほどよく、いわば「ダイバーシティ (diversity, 多様性)」視点からの働き方や勤務制度の再検討が必要といえるであろう。こうしたダイバーシティの導入により、経営としては多少の短期的コストはかかるかも知れないが、長期的な視点に立てば、優秀な人材を企業へ定着させることが可能になり、ひいては最終的な生産性や収益の向上が見込まれることは必定である。

この第3ステップを追求するにあたって留意しなければならないポイントは、たとえ多様な選択肢が提供されていたとしても、実情としては大多数の勤労者が単一の勤務態勢しか選択しようとしていない、といった状況になっていないかどうか、常に確認するという姿勢である。現状においては、多くの企業で、勤務形態に関する複数の選択肢が提供されているものの、複数メニューがあっても必ずしも十分に活用されていないという状況の企業も多いようである。経営サイドとしては、いずれの勤務形態をとれば、どのようなメリットとデメリットがあるのかについて、透明性を十分に勤労者サイドへ伝達する努力を怠ってはならないであろう。また、勤労者サイドとしても、従前の「日本の経営」の下では当然の前提であった画一的な勤務形態を所与のものとして捉えるのではなく、提供されている種々の制度を積極的に試し、活用しようとする態度をもつことも考えられるべきかも知れない。ワーク・

ライフ・バランス向上によって目指されるべき「多様な働き方・生き方が選択できる社会」の実現へ向けて、労使双方による更なる継続的努力、現状の改善へ向けた長期的な展望とビジョンが必要であろう。

4 個人・企業・社会の持続的発展のために

昨今、日本企業は人事制度改革のモデルとして欧米（特にアメリカ）企業における動向ばかりを注視し過ぎる傾向がある。なるほど海外諸国の経営システムは参考にされるべき箇所は多いし、十分にその導入の意図や成果が吟味された上であればその我が国への導入も志向されて悪くはない。ただ、そのことで、短期の収支バランスにばかり目が行き過ぎてはいないだろうか。「制度」は最終的には人が利用するものであり、わけても「人事制度」は人の日々の働き方や長期キャリアを根底から規定する重要な制度である。制度が変わったからといって、そう簡単に働く人の気持ちや働き方そのものが変化できる類のものではない。長期スパンの経営ビジョンを持ち、優秀な人材確保に努める企業のみが生き残っていける時代になった今、勤労者を単なるコスト視ししかない経営はいずれ破綻の危機をむかえざるを得ない。勤労者は企業にとって競争優位を獲得する上で最重要な経営資源であるという認識をもたねばならない。その基本思想は、有能な潜在的勤労者を発掘し、彼ら彼女らの人間的諸欲求も充足させるような雇用制度を導入し、根付かせていくことであろう。昨今我が国においても盛んに議論されつつある「ワーク・ライフ・バランス」に関しても、いま一度この基本視点に立ち返って、日本という国のコンテクストに応じたワーク・ライフ・バランス諸施策は何か、日本企業やそこで働く勤労者にとって何がなされるべきなのかを真剣に考え直してみる時期にさしかかっていると言えよう。

本稿の冒頭でも述べたように、ここ数年、我が国においてもワーク・ライフ・バランスの向上に関する議論がかまびすしいが、このようなワーク・ライフ・バランスに係る諸問題が国を挙げて検討の俎上にのぼせられるに至ったゆえんは、今後の日本社会が長期スパンで発展していくべき方向性を検討しようとする場合に、生産力の基盤となる企業とそこで働く勤労者の関係性を規定する枠組みという、社会構造の根幹に触れる論点にまで踏み込んだ議論を展開せざるを得ないためである。つまり、ワーク・ライフ・バランスの向上は、個人、企業、社会それぞれの主体の「持続可能性」(sustainability)の観点から必要不可欠であるということである。

ワーク・ライフ・バランスは、個人にとっては、生き甲斐を感じ、仕事能力を高めつつより良質な仕事をしていく上で必要であり、企業にとっては、上述のように、優れた人材を確保し、定着させ、能力を発揮させて生産性を高めていく上において不可欠である。さらに、日本社会にとっては、個人と企業の良い関係をベースに、よりよい家庭環境や地域社会づ

くりを促進し、明日を担う子供が生まれ育ち、健全な地域コミュニティの発展を促進していくために必要不可欠であろう。このように、ワーク・ライフ・バランスの向上が社会全体の発展にとって必要であるという発想は、各主体の持続可能性という長期的視点に立てば疑う余地もないほど自明な考え方であるといえる。

但し、上記で提示した3ステップの「日本型ワーク・ライフ・バランス」を実現させるためには、政労使の各主体がともに負担しなければならない「コスト」が存在するという点も認識しておかねばならない。ワーク・ライフ・バランス施策の導入後に生産性がどう変化するかについての認識の概略を示した既述の「Jカーブ効果」を念頭に置くならば、企業は、場合によっては一時的な生産性低下が起こりうることは覚悟しなければならないであろうし、働く個人は、経済的な側面におけるコスト、即ち収入の低下が一時的にはありうることは認識しておく必要があるかも知れない。労使の利害関係を踏まえつつ、社会全体をよりよい方向へと導いていく義務を負う行政は、各種の法改正を行ったり数値目標を設定したりといった各種規制策を導入することもまた必要であろう。

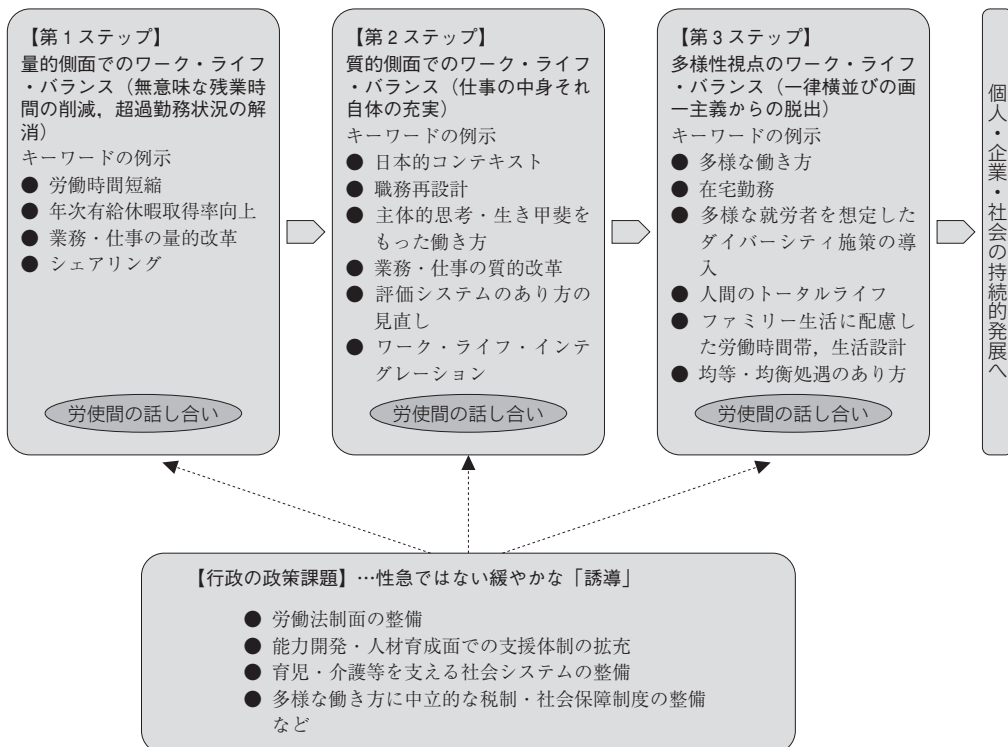
しかし、各主体が負担すべきこのような「コスト」という観点は、あくまで比較的短期の視点に立脚した場合にでてくる発想法であるということに留意しなければならない。各主体にコストがかかりうる点について認識を持つておくことは必要であるが、さらに重要な点は、短期的なコストという側面のみに目をやるのではなく、より長期的な視座からワーク・ライフ・バランスの真の成果とは何かについて、社会全体で真摯に考えてみるという視点に立つことであろう。いわば、生産性や収益がコスト分をカバーするようになる「Jカーブ」の“均衡点”以降のデザインについて、どのように考えるかについての展望をもっておくことが肝要であるということである。

例えば、行政が、極めて短期的視野の下で法的規制や数値目標を通じて一律な義務づけを強化しようとしたところで、既述の3つのステップのワーク・ライフ・バランス施策のうちの第1ステップ（量的次元）は達成し得たとしても、第2ステップ（質的次元）や第3ステップ（多様性）の達成は極めて困難であると言わざるを得ない。なぜなら、日本型ワーク・ライフ・バランス実現へ向けた第2ステップや第3ステップは、他からいわば“強制”をされた状態で目指されるべき目標ではないからである。なるほど最低限度の規制は必要であるが、ワーク・ライフ・バランスの議論が基本的に困難性を孕んでいるのは、諸規制の導入を通じて人々や社会を“統制”できればよいという類のものではないという点にこそ存在する。新しく導入した制度や施策が真に人々（経営者、従業員）の意識に根付き、社会全体が変わっていくためには、長期にわたる波及期間を要するのであり、制度が根付くまでの間に、各主体間で多少の紆余曲折があったとしてもしかるべきであろう。社会全体としてのワーク・ライフ・バランス向上を目指す行政の責務は、何よりも、性急に劇的变化を期待して無理な

数値目標を掲げるのではなく、息の長い長期視点に立脚し、労使双方の利害関係を十分に配慮しながら、社会全体の意識を徐々に変えさせていくよう“誘導”していくという視点に立ったうえで、意識醸成やそれへ向けた立法化を行っていくことであろう。

強要されたものではない、各主体にとって真に納得のいく「ワーク・ライフ・バランス」を追求していくためには、短期的なコストの視点のみからの議論を脱却し、長期的な持続可能性の視点に立脚したうえで、労使間でそのあり方に関する真剣な議論を辛抱強く積み重ねていく以外に方途はない。その際の基本視点は、企業や個人が本質的に主体性を有し、多様性を内包した存在であるということを念頭に置きつつ、各主体にとって最も相応しい状況が何であるかを熟考のうえ追求し、それぞれが主体的に最適なワーク・ライフ・バランスを決定していくべきものであるという視点である。何よりも重要な点は、ワーク・ライフ・バランスという発想法が、企業の勤労者に対する“譲歩”や“恩恵”ではないし、したがって勤労者が一方的に“勝ち取る”という類のものでもないということの正確な理解、ましてや国家が性急に厳格な規制を課し短期的数値目標のみを掲げて導入すべきものでもないという、一見当然ではあるが看過しがちな認識を、社会的に醸成し、浸透させていくことであろう。

図1 「日本型ワーク・ライフ・バランス社会」実現へ向けた労使の課題



出所：大阪労使会議（2008），15頁。

上記の各ステップの概略を簡略化し、その主要なキーワードを掲載すれば、図1のように提示できるであろう。この図1は、第1ステップが終われば第2ステップ、そして第3ステップへと「直線的」に進んでいくべきであるということを示そうとするものではない。表1で要約された事例にも示されているように、第2ステップや第3ステップを目指しながら第1ステップに取り組んでいる企業も現実的には多く見られるであろう。したがって、ここでこの3つのステップは、このとおりに単線的に進むべきであるということを示す「順序」の指針というよりは、むしろ長期スパンで見た場合の一般的・理念的な進み方、ないしこれら3つの事項に留意したうえで日本企業のワーク・ライフ・バランス施策を展開していくと有意義である、というニュアンスであることに留意されたい。

5 む す び

以上、本稿では、ワーク・ライフ・バランス推進へ向けた我が国の企業における具体的展開について検討してきた。ここ数年、日本企業でもワーク・ライフ・バランスを導入する動きが急速に進み、各社とも主として行き過ぎた長時間労働を排し、ゆとりのある「多様な働き方」に関わる人事制度を導入しようと試みている。しかし、そもそもこの大元となる“バランス”という発想法は、全体を二元論的に仕事（即ち苦行）と私生活（即ち幸福）とに完全に分離できるという西洋的発想法・価値観に依拠した考えであり、これを何の疑いもなく日本企業に導入しようとすると到底うまく機能せず、いろいろなところに問題やほころびが生じる危惧がある。これまで日本企業は、仕事を完全な苦行であるとは見なすことなく、遊びの要素をうまく仕事の中に入れて込んでいるところにこそ特徴があったのであり、それが日本企業の強みでもあったわけである。

経営学の世界では、欧米は「先進国」であり、我が国にとっては欧米諸国の多くの仕組みや手法は魅力的なツールであるが、そこでの発想法はあくまで欧米それぞれの諸国における文化的コンテクストの中で産み出された産物であることを忘れてはならない。他国の制度的仕組みや経営手法を鵜呑みにすることなく、日本という国のコンテクスト、日本人という文化特性を考慮した「日本型ワーク・ライフ・バランス」の仕組みを導入し、根付かせていく必要があるといえよう。本稿で仮説的に提示した3つのステップがそのための一助となれば幸いである。

注

- * 本稿は、大阪労使会議（関西経営者協会・連合大阪）において筆者が携わったワーク・ライフ・バランス検討会（2007年6月－2008年7月）での議論をまとめた報告書（筆者執筆）を再構成し、掲載したものである。ヒヤリング調査にご協力くださった企業の各位、検討会構成員各位

に対し記して謝意を表するものである。また、検討会でのデータ整理や議事録作成等でお世話になった神戸大学大学院経営学研究科博士課程の豊岡万里氏および柴田好則氏にも謝意を表したい。

- 1) 本稿では、学界において議論されているワーク・ライフ・バランスの概念規定や詳細やそのあり得べき問題点については検討が加えられていない。これらの論点については他日を期して検討したい。
- 2) 欧米諸国におけるワーク・ライフ・インテグレーション (work-life integration) の概念規定については、例えば次著を参照のこと。Blyton, P. *et al.* (eds) (2006); Lewis, S. and Cooper, C. L. (2005).
- 3) 情報技術を活用したテレワークという労働形態にワーク・ライフ・バランスの推進可能性を展望する視点については、下崎・小島 (2007) に詳しい。

参 考 文 献

- Blyton, P., Blunsdon, B, Reed, K and Dastmalchian, A. (eds) (2006) *Work-life Integration: International Perspectives on the Balancing of Multiple Roles*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lewis, S. and Cooper, C.L. (2005) *Work-life Integration: Case Studies of Organisational Change*, Chichester: John Wiley.
- Lockwood, N. R. (2007) *Work/Life Balance: Challenges And Solutions*, Society for Human Resource.
- 荒金雅子・小崎恭弘・西村 智 編著 (2007)『ワークライフバランス入門——日本を元気にする処方箋——』ミネルヴァ書房。
- 大阪府産業労働政策推進会議 (2007)「ワーク・ライフ・バランスについて」平成18年度報告書, 2007年7月。
- 大阪労使会議 (2008)「『日本型ワーク・ライフ・バランス社会』の実現へ向けて」ワーク・ライフ・バランス検討会報告書, 2008年9月。
- 大沢真知子 (2006)『ワークライフバランス社会へ』岩波書店。
- 上林憲雄「日本的経営とワーク・ライフ・バランス——仕事生活をいかに充実させるか——」『関西経協』2008年9月号, 4-10頁。
- 小室淑恵 (2007)『ワークライフバランス ——考え方と導入法——』日本能率協会。
- 佐藤博樹 (2007)「労働意欲を左右するワーク・ライフ・バランス——仕事管理・時間管理の変革を通じた効率化を——」『中央公論』第122巻第5号, 168-177頁。
- 下崎千代子・小島敏宏 編著 (2007)『少子化時代の多様で柔軟な働き方の創出——ワークライフバランス実現のテレワーク——』学文社。
- 日本経団連出版 編 (2008)『ワークライフバランス推進事例集』日本経団連。
- 森田雅也 (2003)「仕事における時間と空間の障壁克服のための一考察」『関西大学社会学部紀要』第35巻第1号, 145-155頁。
- 脇坂 明 (2006)「英国におけるワーク・ライフ・バランス：両立支援策と企業パフォーマンス」『学習院大学経済論集』第43巻第3号, 355-374頁。