

ワーク・ライフ・バランスと ダイバーシティ

大沢 真知子

Written by Machiko Osawa

二一世紀を生きるわたしたちにとっての生きる指針として最近注目を浴びているのが、ワーク・ライフ・バランス(WLB)である。時代のキーワードといわれる。しかし、その意味するところや具体像については、まだまだあまりあきらかになっていない。

いったいワーク・ライフ・バランスとは何なのか。なぜ注目されているのか。実際にワーク・ライフ・バランスを実践するためにどうしたらいいのか、ここで論じてみたい。



ワーク・ライフ・バランスとは何か

ワーク・ライフ・バランスとは、そもそも何なのだろうか。

内閣府の報告書によれば、ワーク・ライフ・バランスとは、「老若男女誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、さまざまな分野において、自らが希望する活動ができる状態」と定義されている。

といってもこれだけではあいまいでわかりにくい。アメリカやイギリスでは、育児や介護の責任を負っている労働者が両方の責任を全うできるように、働き方にさまざまな選択肢を設けることがワーク・ライフ・バランス施策とよばれる。ここから日本では、共働き世帯の両立支援策と解釈されることが多い。

しかし、そう解釈してしまうと、ワーク・ライフ・バランスの本質を見損なってしまい、効果もそれほど大きなものが期待できない。それではワーク・ライフ・バランスの本質とは何なのだろうか。

まず、企業戦略という点からいえば、労働生産性を向上させ、効率良く仕事をする環境を整えることだろう。ワーク・ライフ・バランスを狭義の両立支援としてとらえた場合につましくないことこの理由のひとつは、問題が育児と仕事を両立できるような環境が整っていないことにあるのではなく、正社員の労働時間が長すぎるところにある場合が多いからだ。



ワーク・ライフ・バランスが
注目される理由

さまざまな白書ですでに指摘されているように、日本では週六〇時間以上働く男性フル

タイム労働者の割合が国際的にみても高く、また、それが三〇代にもっとも多いことが特徴となっている。たとえば、三〇代のフルタイムで働いている男性の中で、週六〇時間以上働いているものの割合は、九五年には二・一%であったのが、〇四年には二五・七%にまで増加している。

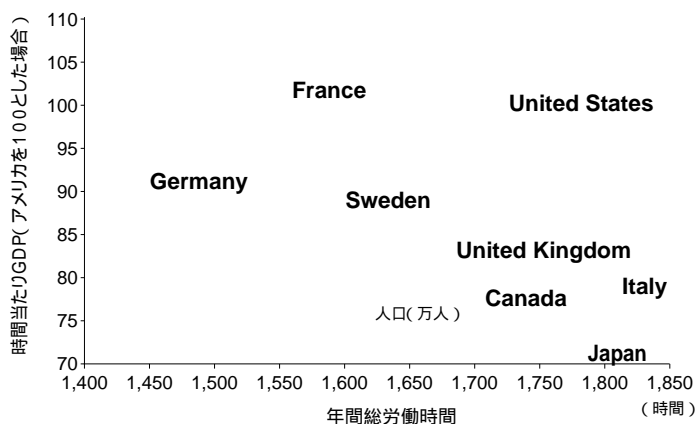
これが日本の少子化の大きな要因のひとつになっていくのではないかと。正社員の労働時間が昔にくらべて長くなっていることが、女性の晩婚化や(女性正社員の)結婚や出産による退職につながっている。事実、最近にいたるまで、女性の結婚や出産を理由とした退職の傾向に変化がみられず、結婚や出産後も継続的に就業するものの割合は三割程度である。

そうだとすれば、正社員の男性の働き方が変化しなければ(長時間労働が解消しなければ)、少子化の傾向に歯止めがかからない。これが、政府が働き方の見直しに関心を抱いた理由のひとつである。

さらに、最近の研究からわかってきたことは、総労働時間が短い国ほど労働生産性も高いことである。

図1は、時間あたりのGDPと総労働時間の関係を主要八カ国(G7+スウェーデン)についてみたものである。フランス・ドイツ・スウェーデンのような労働時間が短い国で生産性が高く、労働時間が長いイタリアや日本のような国で生産性が低いのである。時間あたりのGDPを一国の(労働)生産性の代理指標

図1 労働生産性と総労働時間の相関関係の主要国比較



(出所)OECD Productivity Database, September 2006

とみると、生産性と総労働時間とは逆の相関関係があることがわかる。

日本経済の大きな課題は、ホワイトカラー労働者の生産性を上げて、一人ひとりが、より多くの付加価値を生み出すことにある。そのためには、ただ単に労働時間を短くするだけではなく、それが労働生産性の向上に結びつくことが重要になる。つまり、企業風土や長時間労働が評価されるような報酬制度の見直しなどが不可欠になってくるのである。

さらに、長時間労働はうつ病の発症を引き起こしやすい。以前(五年前)にくらべて、心

の病が増加していると答える企業は六割にもほり、仕事上の責任や負担が増加したと答える正社員は全体の三分の二にもほる(平成一九年度「国民生活白書」)。

経済のサービス化や情報化が進み、判断業務が多くなるにつれて、疲労が精神の緊張や心的疲労による静的で局所的な疲労となり、回復が困難な疲労へと疲労の質が変わっているからである。この疲労の回復には、休日にストレスや疲労を十分に回復させることが必要になる。しかし、それをしないうままに職場に戻ってしまうと、心身に不調をきたすようになる。時代の変化とともに、働き方にも働かせ方にも変化が求められているのである。

ところが現実には、仕事が過密になり、一人ひとりの負担がふえている。ここから長時間労働を会社にとつてのリスクととらえる企業も出てきた。そして、ワーク・ライフ・バランス施策の導入によって、労働生産性を上げることができれば、企業の業績の回復につながり、競争力が強化されることになる。ここから日本では昨年末に策定された「ワーク・ライフ・バランス憲章」においては、この施策の導入を明日への投資と位置づけたのである。

ここにおいては、ワーク・ライフ・バランスは両立支援策ではなく、むしろ仕事量を削減し、労働時間を短くすることが重要になってくる。そして、この点が、まさにアメリカやイギリスで、国や財団が率先してワーク・ライフ・バランスを推進する背後の理由にもなっている。

ワーク・ライフ・バランスの起源

ワーク・ライフ・バランスの講演でよく聞かれる質問のひとつが、その起源である。この言葉がどこで生まれ、どのような経緯で日本に導入されているのかという質問である。

その答えはアメリカである。

アメリカでは八〇年代に入って、夫婦ともにフルタイムで働く夫婦がふえ、多くの人が働き過ぎだと感じていた。ワーク・ライフ・バランスという言葉は、当時は働く女性を対象とした保育サービスのなものであったのに対して、九〇年代に入って、独身や子どものない女性、男性社員をも対象としたものになり、次第に先進国に広がっていった。

また、九六年にはアメリカのフォード財団が、「どのように仕事のやり方を変えれば期待する効果が出る、同時に私生活を充実させることができるか」といった観点から仕事のやり方を見直すための、仕事の再設計プログラムを開発している。

その特徴は、制度の見直しよりも、むしろ長時間労働が評価されるような企業風土や仕事のやり方の見直しなどに焦点が当てられているところにある。

九〇年代には、イギリスでも働き方を見直す運動がおきている。ブレア政権のもと、ワーク・ライフ・バランス基金が創設され、家族に優しい働き方の改革がおこなわれた。そして、

働き方を変えるために企業がコンサルタントを雇う場合には、その費用の一部を政府が助成する制度などが導入されている。

こういったアメリカやイギリスの変化に加えて、時短や正社員短時間制度の広範な導入など、正社員の働き方を変えられた先進国で出生率が回復している。これらの動きや研究の成果などがあきらかになるにつれて、政府はワーク・ライフ・バランスの日本への導入を真剣に検討しはじめるようになったのである。

ワーク・ライフ・バランス憲章の策定

正社員の働き方が変わらなければ、現在日本が抱えているさまざまな問題が解決できない。そのためにも、正社員の働き方を変え、日本を変える運動をおこす必要がある。このことが昨年四月に開催された財政経済諮問会議の席上で提案された。それを受けて安倍元総理も、「長時間労働を前提として経済が成り立つ、また仕事が成り立つ」というのは、やはり間違っているのだからと思う。その観点から、生産性を上げていく努力をする、質を高めていく努力をするというのは当然であらうし、また、家族と時間を過ごすということとは、これは家族がしっかりしていなければ国が成り立たないという根本にもかかわると思う。そういった意味においてワーク・ライフ・バランスは

大切であり、少子化対策等の観点からも重要なテーマであろう」と発言した。

同時に、男女共同参画会議のもとに設置された「少子化と男女共同参画に関する専門調査会」においても、働き方を変えた国で出生率が上がっているという分析結果が報告された。そこから、「子どもと家族を応援する日本」重点戦略中間報告の中で、ワーク・ライフ・バランスを図ることの重要性がうたわれた。

そして、骨太方針の中でも、ワーク・ライフ・バランスの重要性という観点から、労働市場改革が必要だという意見の一致をみた。そして、ワーク・ライフ・バランス憲章とそのために行動指針を作るという作業が半年間かけて進められたのである。そして、平成一九年二月一八日に総理官邸で開催されたワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議において合意され、了承された。

ワーク・ライフ・バランスという言葉を、ここにきて急に耳にするようになった背後には、以上でのべたような先進国の動きや政府内での動きがある。

ワーク・ライフ・シナジー

なぜ私生活の充実が日本の社会で重要なテーマになってきたのだろうか。それは、これから先、労働人口が減少し、男性も女性も働きながら子育てや老親の介護をする時代になると

いうことがある。

しかし、それ以上に重要なのは、時代の変化である。ものづくり社会から情報や知識を使って仕事をするポスト工業時代になって、長い時間働くことよりも、効率良く働き、ストレスを減らすことで発想力を高める時代がきたのである。

また、サービス産業では、生活者の視点が仕事に大きく生きる時代になった。つまり、仕事と生活の境界線が薄れ、生活の充実が仕事に、仕事の充実が生活に生きる時代になってきたのだ。この両者を充実させることでプラスの相互作用が生じる。つまり、ワークライフシナジー(1)を生み出し、経済の豊かさが生活の豊かさにつながる社会を二一世紀にめざそうということである。

ワーク・ライフ・バランスの導入はなぜむずかしいのか

とはいうもののワーク・ライフ・バランスの導入はむずかしい。なぜなら、日本の職場ではチームで仕事をすることが多く、一人ひとりの仕事の境界線がいまいであるからである。結果として、若く経験年数が短いほど労働時間が長くなる傾向がある。また、労働時間が長いほど昇進しやすい評価制度が導入されており、報酬も高い。

企業も正社員をふやすよりも、人材不足を

非正社員で充足することで人件費を抑えようとする傾向があり、九〇年代になって正社員比率を抑制する企業がふえている。

政府も非正社員の処遇の改善や社会保険への適用拡大については及び腰である。つまり、正社員の働き方を改革して労働生産性を上げるインセンティブが、会社の人事管理制度に働きにくい構造になっている。また、労働組合も正社員が中心の存在から脱皮できていない。

ワーク・ライフ・バランスの本当の目的は、企業の働きかたを変えようにあるわけではない。個人が自分の望む働きかたを選べる社会を作ることである。そのためには、会社だけでなく、社会全体で個人が自立して生きられる社会を作る必要がある。個人の意識改革も必要になるのである。

ワーク・ライフ・バランスの導入に成功している企業の理由

いまのべたようにワーク・ライフ・バランスの導入は容易ではない。しかし、聞き取りしてみると、それに取り組み、成果を収めている企業が出現していることがわかった。そのほとんどが、業績の低迷や有能な社員の退職などをきっかけにして社内の環境を整備し、その導入を進めている。それでは、それらの企業ではどのようにして環境を整えているのだろうか。

職場の環境整備

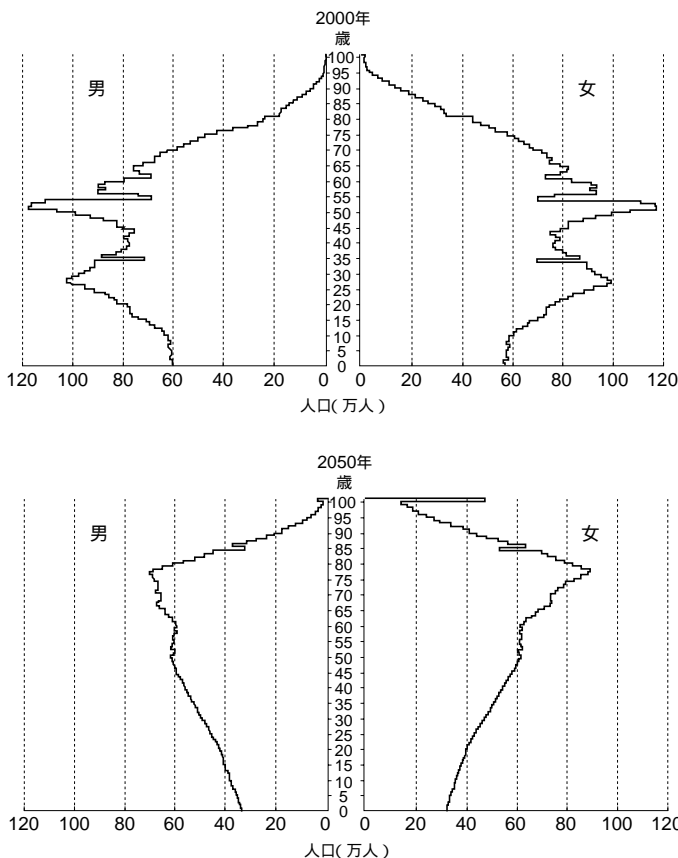
導入にあたっては、トップのリーダーシップが重要であることがわかつている。時代の変化の方向を理解し、従業員のニーズを汲み、社員のやる気を引き出すために、このような試みが必要だというビジョンをトップがもつかどうか鍵となる。

とくに企業が多様な人材を活用する際に、ワーク・ライフ・バランスの導入が必要となると理解を徹底させることが必要だと指摘するのは、慶応大学の花田光世教授である。経済のグローバル化が進展する中で、ダイバーシティ(2)が根づくための環境整備がリーダーの大きな役目になっている。

また会社は、仕事のやり方を見直し、むだをばぶき、より効率的に働ける職場環境を整えて働き方の多様化を進めるだけでなく、従業員の意識改革にも積極的に取り組む必要がある。

その中で重要なのが管理職の意識改革だといわれている。すでにのべたように、日本の社会では「長く働くことがよいことだ」という意識がまだまだ根深く、成果よりも長時間職場にいた方が、上司の評価が高くなる傾向がある。そういった意識や制度を変えないと、多様な働き方は根づかない。制度を作っても、それを活用することを躊躇してしまうのである。

図2 人口ピラミッドの変化



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口』
(平成18年12月)

ダイバーシティーの七つの鍵

二〇〇八年七月に、お台場にあるホテルで第一三回国際女性ビジネス会議が開催された。そのテーマがダイバーシティーである。「多様性が生み出す経済成長」という副題がつけられたこの会議で基調講演をおこなったメリルリンチ日本証券株式会社の小林いずみ社長は、「ダイバーシティーの推進はなぜ必要?」という問いに対して、「これから日本のマーケットは縮

小する。グローバルな市場に出ていかなければ勝ち残れない。多様性が受け入れられなければ衰退していくしかない」とのべている。

二〇〇七年から団塊の世代が引退しはじめている。人口構造が大きく変わる(図2)。日本の人事戦略もそれに合わせて大きく変えなければならぬ時期を迎えている。

ダイバーシティーの推進のためには、制度の導入だけでなく、意識の変革と職場の風土改革が鍵になる。そして、何よりも双方のコミュニケーションをしっかりとることが大切だ。違いを認め合い、それを理解し、話し合うことで、新しいアイデアが生み出される。

また、ダイバーシティーといった場合に、多くの企業は、それを女性の活用ととらえる。しかし、これからは外国人の活用や障害者の活用など異文化コミュニケーションも重要になってくる。そしていま日本の職場では、世代間でも大きなコミュニケーションギャップが存在している。

多くの若い世代は

上司が価値観の相違を理解していないと感じている。また、仕事のやりがいを見いだせずにいる社員もふえている。

住友3Mの人財・組織戦略部長のアキレス美知子さんは、ダイバーシティーを職場に根づかせるための心構えとして次の七つを上げている。

- (1) 思いこみに気をつける
- (2) 違いを認識し尊重する
- (3) 自分を理解する
- (4) 相手の立場でものをみる
- (5) 共通項をみつける
- (6) 完璧をめざさない
- (7) 違いを楽しむ

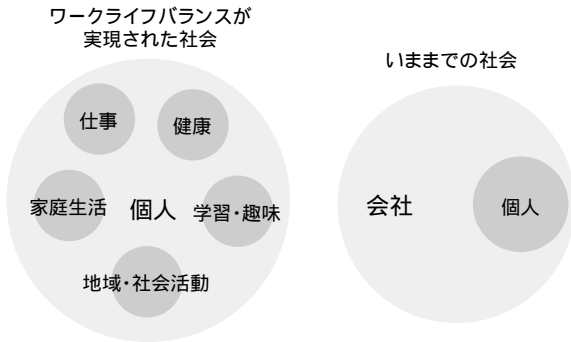
同様のことは夫婦についてもいえる。これからは、結婚の重点が、経済的な関係から対等なパートナーシップの形成へと大きく変化していく。それぞれの違いを尊重しながらも、それを対話によって理解し、それを楽しむことが求められている。

変わる組織と個人との関係

わたしたち自身がワーク・ライフ・バランスを意識して生きることの重要性が高まっているのは、個人と組織のあり方が大きく変わっていることがある(図3)。

二〇年ほど前は、会社の中に個人が存在した。しかしいまは個人が健康管理をし、自分の

図3 大きく変わってきた個人と組織のあり方



キャリアの幅を広げ、よい人間関係を築き、社会的な視点をもって自分の人生を自分でデザインしていく時代になっていることが大きい。こうしたことから、定年退職前の社会研修でワーク・ライフ・バランスを取り上げる企業もふえている。

東京スター銀行のタッド・バッジさんは、人生に四つのボールをもつことの重要性を強調し、それをワーク・ライフ・バランスととらえている。この四つとは、仕事、自分（自己啓発や健康管理）、人間関係、社会貢献（次世代によい社会を残す）である。

また、バランスという点、ふたつを天秤にかけるという発想になるが、それでは、うまくいかないという。先にも述べた四つをボールにたとえると、この四つをうまくジャグリングしながら

最後に、まだ議論が進んでいないが、ワーク・ライフ・バランスは、現在進展している格差社会の進展を食い止める意味でも重要になっている。しかし、そのためには、国が環境を整えることが必要条件になる。

九〇年代になって、多くの企業は正社員を減らし、非正社員の採用をふやしている。長い不況が続き、職場が高齢化した。そのために高騰した人件費を削減することが求められているからである。

環境整備

ら下に落とさないようにすること。それがワーク・ライフ・バランスの秘訣であるという。

ワーク・ライフ・バランスの講演会においても、この定義がもっとも受け入れやすいものになっている。

すでにのべたように、戦後日本の社会は大きく変わった。経済が工業社会からポスト工業社会になり、人口構造も若者中心社会から高齢者の比重が高まる高齢社会へと変化した。また、家族のあり方も片働き世帯から共働き世帯が標準の世帯へと大きく変わってきた。

ところが、日本人の生き方や働き方、あるいは社会制度は大きく変わっていない。そういった中で、ワーク・ライフ・バランスという考え方は、二一世紀の日本人の働き方や生き方を考えるうえでキーワードとなっているのである。

同時に、非正社員を雇えば人件費が削減できる構造が日本の中にある。たとえば、日本では、正社員と非正社員との処遇や社会保険の適用における差が大きい。社会保険においては雇用形態の違いにかかわらず適用される制度に改めること。また、正社員とパートタイムの処遇の均衡に配慮し、同じ仕事に対しては同じ賃金を支払う均等待遇を確立していくことによって、多様な働き方の選択肢がすべての労働者に提供されるように環境を整えることが重要になっている。

- (1) 仕事と私生活との両方の充実が、相乗効果をもって人生を豊かにするという意味。
- (2) 「多様性」を意味する言葉。性別はもちろんな、国籍、言語から性的嗜好まで多様な属性の人に配慮し、働きやすい環境を作ることで、各人の力を最大限引き出そうという取り組みを指す。

大沢 真知子（おおさわ まちこ）

日本女子大学人間社会学部現代社会学科教授、放送大学客員教授。南イリノイ大学経済学部博士課程修了。Ph.D（経済学）。シカゴ大学ヒューレット・フエロー、ミシガン大学助教、亜細亜大学助教を経て、現職。専門は労働経済学。内閣府の少子化と男女共同参画に関する専門調査会など政府委員を多数務める。最近の研究テーマは、ワーク・ライフ・バランスを日本の社会でどう実現していくかについて。主な著書は『経済変化と女子労働』（日本経済評論社）、『新しい家族のための経済学』（中央公論新社）、『働き方の未来 非典型労働の日本欧比較』（編著、日本労働研究機構）、『ワーク・ライフ・バランス社会へ』（岩波書店）など。