

# ワーク・ライフ・バランスの意義と課題

たけいし  
武石えみこ  
恵美子

法政大学キャリアデザイン学部 教授

## ワーク・ライフ・バランスとは

「ワーク・ライフ・バランス」とは仕事と生活の調和を図ることである。

この「ライフ」には、いろいろな要素が含まれている。「仕事と生活」というと、「仕事と家庭」と同義にとらえられることが多い。ワーク・ライフ・バランスは育児をしている女性のための施策、と矮小化されることも少なくない。しかし、「ライフ=生活」はファミリー・ライフだけではない。働く人には、趣味や学習、地域活動などさまざまな生活の場面がある。これら「ワーク」以外のライフを包み込んだ調和策が重要である。

仕事と生活のバランスのあり方は個人の価値観やライフスタイルによって多様であると同時に、同じ個人でも置かれた状況やライフステージによって変動する。ワーク・ライフ・バランスは、個人が自分自身の生活をどう設計するのかということを中心に考えなくては始まらない。さらにそこに時間軸を取り込んでどのような人生を送るか、というライフデザインが求められる。

どのような生活を送るのか、ということは「働

き方」と密接に関連する。ワーク・ライフ・バランスを進めるためには、働き方のバリエーションを増やすことが不可欠であり、働き方をどう構築するかということと切り離すことのできない概念なのである。

それでは「働き方」とは何か。企業や組織は、働く人に対して働く時間や働く場所、仕事内容といった条件を提示し、それに応じて賃金や昇進、雇用保障といった報酬の水準が決まってくる。これが「働き方」の要素であり、それらを働く人のニーズと合理的にマッチングさせることが、ワーク・ライフ・バランスを進める上で必要なことである。具体的な施策としては、労働時間制度の柔軟化や在宅勤務制度の導入などが考えられる。さらに根源的な問題として、所定労働時間内で仕事が終わる、有給休暇を気兼ねなく利用できる、ということが当たり前になることも重要であろう。

多様な「ライフ」ニーズに対応できる「働き方」の見直し、そのめざす社会像が仕事と生活の調和がとれている状態、つまり「ワーク・ライフ・バランス」なのである。

## なぜ今ワーク・ ライフ・バランスなのか

ワーク・ライフ・バランスが注目されているのは、一つには、いわゆる「少子化対策」として、働き方の見直しの重要性が高まっているという背景がある。また、今後人口が減少すれば人材不足が見込まれ、これまで活用が不十分であった女性の能力発揮を進める環境整備が重要になってくるという変化も見逃すことはできない。仕事と育児の両立支援を主軸に据えた施策が、90年代以降急速に政策的な重要性を増しているのは、わが国の少子化傾向への強い危機感が背景にあることは衆目の一致するところであろう。

しかし、それ以上に重要な課題として、正社員を中心に仕事優先になっている働き方を、働く人自身が疑問視する傾向が強まっているという変化をあげるべきであろう。

そもそも、100人の労働者はおそらく100通りの働き方のニーズをもっているはずだ。しかし、人事のマネジメントで100通りの働き方に対応するのは不可能である。現実には、そのニーズを類型化しながら、働き方のバリエーションが提供され、その範囲内で労働者が働き方を選択することになる。

従来、働く側のニーズの多様性への対応がそれほど重視されてこなかったのは、ニーズは100人100様であっても、そのバリエーションの幅はそれほど大きくはなく、「平均的な」働き方にある程度収斂していたからと考えられる。安定的な雇用関係が保障されること、年齢とともに賃金が上昇して生活の安定を図ることができること、個人間の格差よりも平均的に一定の生活水準が保障されること、そうした働き方を多くの労働者が望んでいた。もちろん、それ以外の働き方へのニーズもあったに違いない。しかし、そうしたニーズに対応す

ることは効率性を削ぐこととなり、平均から外れた労働者のニーズを軽視しても、企業経営は十分成り立っていたのである。同質性の高い労働者を同質的にマネジメントすることのメリットが大きかった。

しかし、労働者の属性や生活のスタイルは大きく変化してきた。

まず、人口構造が変化し、高齢化が進んできた。高齢期の就業ニーズは、本人の健康状態や子どもの成長段階、就労以外の収入基盤などと関連して多様である。どのような形でいつまで働きたいのか、といった就業ニーズの分散は高齢者になるほど大きい。

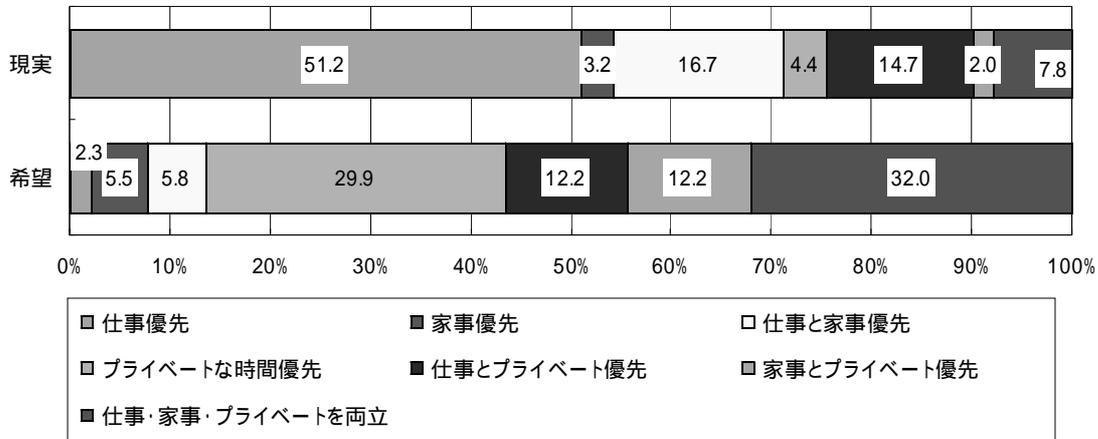
女性労働者の増加も大きな変化である。働く女性の増加は、世帯形態を変化させ、一家に稼ぎ手が2人という世帯が増加した。それは、専業主婦のいる男性正規労働者をモデルにした雇用システムの適用範囲が大幅に縮小してきたことを意味する。

若者の意識の変化も大きい。「働く」ことに求めるものは、収入、やりがい、他の生活領域とのバランスなど、個人によって重点の置き方が異なっている。豊かな時代に育った世代は、上の世代と明らかに異なる就業志向性をもっている。

たとえば、男性も含めて多くの働く人が、もっと生活に軸足を置いた働き方をしたいと思っている。図表1に示すように、既婚者の男性では「仕事・家事・プライベートを両立」することを希望する人が多いが、現実には5割以上が「仕事優先」となっている。

欧米でワーク・ライフ・バランスの取り組みが進んできたのは、まさしく働く人の生活や意識が変化したからなのである。仕事も重要だが自分の生活を重視したい、賃金や昇進よりも家族との時間を大切にしたい、と考える人が増え、企業、組織もそうした働く人の変化に対応しなければ人材が流出するという課題に直面したのである。

図表1 属性別のワーク・ライフ・バランスの希望と現実（男性：既婚有業 n=1,929）



（資料）少子化と男女共同参画に関する専門調査会「少子化と男女共同参画に関する意識調査」（平成18年）

（注）「生活の中での、仕事・家事（育児）・プライベートな時間（趣味など）の優先度についておうかがいします。『現実』としての優先度と、『希望』の優先度について、あなたのお考えや現状に最も近いものを、1つずつお選び下さい」への回答。

## 働く人にとっての意味

もちろん仕事漬けの生活が楽しいと思う人もいるだろう。一方で、「ライフ」を大事にしたい、仕事はそのための手段と考える人もいる。前述のように、一人の中でも、ライフ・ステージや置かれた状況に応じて働き方へのニーズは変動する。働く人の中で就業意識が多様化し、その分散が大きくなっているにもかかわらず、一方で提供される働き方が画一的で、働く人の多様性に対応していかなければ、働く人の不満は募るばかりである。不満を抱えた従業員が多くなれば組織の活力が低下し、ひいては社会の活力が低下する。ワーク・ライフ・バランス政策の大義は、いわゆる「少子化対策」以上に、こうした現状を放置することによる働く人のモラルダウンや組織の活力の低下、それに起因する問題の大きさにあるといえよう。実際に、勤め先は仕事と生活の両立に配慮している会社だと感じる従業員は、仕事へのやりが

い感や職場への満足度が高いという関係がみられている（図表2）。

さらに、経済や技術の発展が、労働時間の短縮に向かわずに、むしろ経済的な豊かさや便利さを求める社会の中で効率性が追求され、労働が強化される事態に至ってきたという社会の大きな変動も見逃せない。クリントン政権の労働長官だったロバート・B・ライシュは、ニューエコノミーの進展が、勝者には富をもたらしたが、反面で家族やコミュニティとのかかわりを希薄にしたことへの問題指摘を行っている（ロバート・B・ライシュ（2002））。ワーク・ライフ・バランスの必要性は、働く人の自己主張やわがままへの対応ではなく、新しい経済社会の構造の中で、こうした対策をとらなければ、働く人がさらに疲弊してしまうことへの警鐘ととらえることもできる。

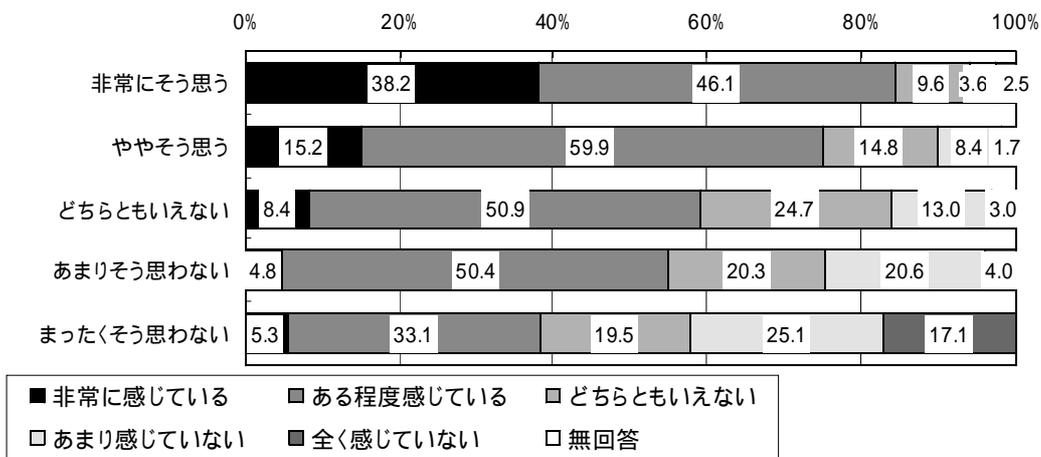
わが国の労働市場をながめると、働き方の選択肢は極めて限定的であり、この働き方の制約が、様々なひずみをもたらしている。先進国の中でも低い女性の労働力率、とりわけ子どものいる女性の低い労働力率。それと相関関係にある低い出生

率。いわゆる正社員以外の人たちの低い労働条件（特に賃金）。30代、40代男性の長時間労働…。ワーク・ライフ・バランスを、子育て支援策、あるいは女性活用策としてとらえるのはあまりに

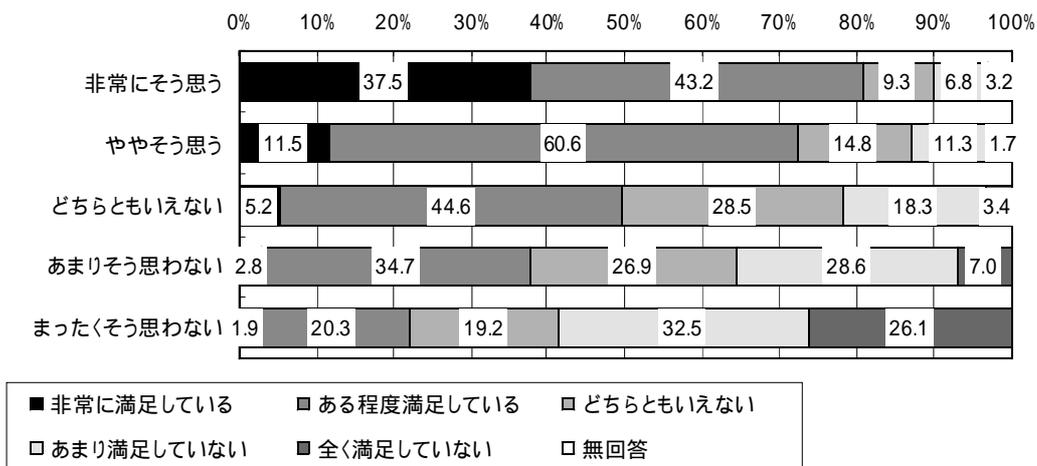
表層的な見方である。ワーク・ライフ・バランスは、従業員のモチベーションを上げて生産性を向上させる、ひいては社会に活力をもたらすための重要な手段の一つと位置づけるべきなのである。

図表2 仕事と生活の両立への配慮と従業員のモチベーションの関係

従業員の仕事と生活の両立について配慮している会社かどうか と 今の仕事へのやりがい感



従業員の仕事と生活の両立について配慮している会社かどうか と 今の職場への満足度



(資料) 武石 (2007)

(注) 電機連合「仕事と生活の調和に関する調査」における従業員の意識の分析結果。「あなたの勤務先は従業員の仕事と生活の両立について配慮している会社だと思いますか」に対する回答パターン別に、仕事へのやりがいと職場への満足度を分析。

## 組織にとっての意味

以上述べてきたように、ワーク・ライフ・バランスを進める上では、働く場で労働条件を提供する企業や組織の対応のあり方が重要な鍵を握る。ワーク・ライフ・バランスを進めることの重要性を認識した組織、あるいはそれを実施しないことのデメリットに気がついた組織では、既にトップダウンでワーク・ライフ・バランスを進める事例がみられる。一方で、現時点では、その意義を十分に理解していない組織も少なくない。ともするとワーク・ライフ・バランスを、従業員福祉施策の範疇でとらえる傾向が強く、組織の効率性を削ぐ、追加コストがかかると考えられがちであった。

しかし、最近はこの問題を、経営サイドにとっての意義という視点からとら直そうとする動きがみられている。

たとえば、従業員30名程度の製造業A社は、経営者の強いリーダーシップにより、事業所内託児所をはじめ、充実した休業制度等を導入している。経営者を動かしたのは、従業員の退職は会社の損失、従業員の能力発揮を進めることは会社の責務という強い思いであった。中小企業だからこそ、一人一人の人材のスキルに依存する程度が大きく、従業員の退職は企業にとって大きな損失である。施策の実施コストは小さいとはいえないが、それをやらないデメリットを考えると施策を導入した方が得という経営判断があった。

また、製造業B社は、「わが社に『会社人間』はいらない」との理念をもつ経営者の下、残業をしない職場風土作りをめざした。企業の中で長時間限られた人間関係の中だけで仕事をするのは、従業員にとっても組織にとってもメリットがないと考え、仕事の効率化を図り、計画的な業務の遂

行を進めた。情報の共有化の徹底やIT技術の活用による業務の効率化を進め、原則として残業のない仕事の仕方を追及した。最初は戸惑いがあった従業員も、次第に自分の生活を重視するように変化していったという。

私は、ワーク・ライフ・バランス施策が組織にとってもたらす効果についての定量的な分析を実施した（ニッセイ基礎研究所（2006））。その結果、両立支援策は、従業員の確保、定着に効果があることがわかった。また、従業員のモチベーションや利益等の企業業績には直接的な効果は明らかになっていないが、長期的な視点で従業員の育成をするといった人材育成策をとる企業では、両立支援策を実施することで、モチベーションや企業業績に一定の効果があることが導かれている。

## ワーク・ライフ・バランス推進上の課題

このようにいいことづくめのようにみえるワーク・ライフ・バランスだが、課題もある。

最初の課題は、ワーク・ライフ・バランスといっても多種多様な施策があり、どのような枠組みで制度設計をするのが効果的なのかという問題である。従業員の中には、ある事情のために短時間で働くことを希望する人もいれば、フルタイムで働くことができても柔軟な時間設定を望む場合もある。時間よりも勤務場所にこだわる人もいる。効果的なワーク・ライフ・バランス施策は、組織の規模や従業員構成などの職場の属性、立地条件などの外部環境などによって異なるものであり、個々の組織において労使が自主的に優先順位をつけながら制度設計を行う必要がある。そのために、個々の職場の労使の対話が欠かせない。

二つ目の課題は、多様な働き方に対応して、評価・処遇をどう設計するかという問題である。労

働者個々人の多様なニーズに労働組合という集団が対応するのは容易なことではない。労働者の多様化は、処遇の多様性、つまり一定の処遇格差の存在を容認する。個々人の事情に応じて働き方を選択した場合に、賃金その他の処遇をどのような考え方で設定するか、という問題は、働く側が納得できる水準を見極めながら考慮する必要がある。仕事と賃金がリンクして同一労働同一賃金の原則を貫くことができればあまり問題とはならないが、日本の組織は必ずしも仕事に値段がついているわけではないので、働き方に応じた処遇のあ

り方は、最初の課題と同様に、労使の対話が強く求められる点である。働く人の労働条件を一律的に引き上げることの重要性を否定はしないが、多様な働き方の結果生ずる納得性のある格差の容認、それを決定するシステムの構築に、労働組合は積極的に関与すべきである。

雇用情勢が好転し、団塊の世代の大量退職により労働力需給は逼迫してきている。今こそ、働く人の多様なニーズを実現するための労働条件の基盤整備に、労使が正面から取り組む好機といえよう。

#### 参考文献

- 武石恵美子(2007)「ワーク・ライフ・バランス施策と従業員のモチベーション」『電機連合 21世紀生活ビジョン研究会報告』
- ニッセイ基礎研究所(2006)『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』
- ロバート・B. ライシュ(清家 篤 訳)(2002)『勝者の代償 ニューエコノミーの深淵と未来』東洋経済新報社

