

特集

ワークライフバランスと地域社会

私達は何のために仕事をするのだろうか。仕事は暮らしを支える手段であると同時に、その充実をとおして生きがいや喜びを見いだすこともできる。しかし他方で、現代社会では、過重な仕事に追われ、心身両面での問題を抱えている人が多いという現実から目を背けることはできない。また、子育てや介護等、家庭生活との両立に悩む人も少なくない。さらに、そもそも安定した仕事に就くことができず、経済的に自立することができない人が急増していることも周知の事実である。このような状況を踏まえて、近年脚光を浴びつつあるのがワーク・ライフ・バランスという考え方である。本特集では、人々が活き活きと生活し、働いていくには、社会全体がどのような方向をめざせばよいのか、という視点を軸にして、ワーク・ライフ・バランスについて多面的に分析を試みていく。



金沢大学人間社会学域
教授

澤田 幹

ワーク・ライフ・バランスと企業経営

はじめに

経営学あるいは企業経営の実践の場においてワーク・ライフ・バランス（以下WLBと略す）が大きなテーマとなりはじめてから、まださほど長い年月が経過しているわけではない。そのこともあってか、その理念の重要性は認識していても、実際の施策導入には消極的である企業も少なくない。そこで本稿では、新しい働き方、生き方としてのWLBが今日論じられることの意味を整理するとともに、それが労働者を雇用する側である企業の経営管理にどのよ

うな効果、影響をもたらすのかについて、そして企業経営、経営管理の中でどのように位置づけていくことができるのかについて考察していきたい。

アメリカにおけるWLB概念の萌芽と普及

アメリカにおいてWLB概念普及のきっかけとなったのは、1970年代半ば、主としてサービス産業に女性労働者が多く従事しはじめた頃にさかのぼる。それ以前からも「職務を通じた自己実現」をキーワードとした産業心理学や行動科学の研究に基づく職務再設計、QWL（Quality of Working Life：労働生活の質）向上運動などに見られるように、主として製造現場では単調で単純な反復作業を基本とする大量生産方式の生産システムに対する見直しが進捗しつつあったが、それまでさほど目を向けられていなかった女性雇用問題に注目すると同時に、製造業以外でも検討がはじまったところに、当時の特徴が見られる。

その後、1980年代から90年代初頭にかけての景

特集 ワークライフバランスと地域社会

ワーク・ライフ・バランスと企業経営

金沢大学人間社会学域 教授 澤田 幹・・・①

石川のワークライフバランス

石川労働局監督課
労働時間設定改善コンサルタント 鈴木 信一・・・④

ワーク・ライフ・バランス
—職場への導入を考える—

同志社大学 言語文化教育研究センター 准教授 中村 艶子・・・⑥

男女共同参画社会の視点から

金沢大学男女共同参画
キャリアデザインラボラトリー 特任准教授 松並 知子・・・⑩

3.2. どうする？ 中心市街地

アートが金沢の街にできること

NPO法人金沢アートグミ
かね 矩 一 浩・・・⑫

気後退期には、効率的業務遂行に向けての優秀な労働力確保という観点から、女性が働きやすい職場づくりをめざす動きが活発となると同時に、女性だけではなく多様な労働力確保に向けての環境整備がすすむこととなった。性別、年齢、民族はもとより、職歴や宗教等人間が持つすべての属性に関する区別、差別を排すること、すなわち労働者のパーソナリティには多様性があるという前提に立ち、それを統一的意思のもとで活動する企業経営にとっての阻害要因と考えるのではなく、むしろ組織活性化要因と捉えることによって、これを活用していく方向の企業経営は、ダイバーシティ・マネジメント(diversity management)と呼ばれ、広く注目されるようになった。そして、このような流れの中で、全社的な雇用戦略としてのWLBの重要性が強く認識されることとなったのである。1998年から経済誌フォーチュンが、サンフランシスコに本部を置く民間団体Great Place to Work Institute(1991年設立)との共催で、毎年発表を行っている“100 Best Companies to Work for in America”(アメリカで最も働きがいのある会社ベスト100)も、こうした風潮を促進している。

日本における展開

一方日本では、1980年代より続く急速な少子化と労働力人口の減少、そして労働者の意識や価値観の多様化がWLB推進の背景にあるとされている。男女雇用機会均等法(1985年成立、1997年改正)、育児休業法(1991年成立)、次世代育成支援対策推進法(2003年成立)等の法整備により、女性雇用の促進や「ファミリー・フレンドリー」推進への関心が高まりを見せていたのを受け、2007年には『国民生活白書』においてWLB推進が明言されるとともに、内閣府が「仕事と生活の調和憲章」を策定することにより、政策としての取り組みが本格化している。

前掲『国民生活白書』では、現代社会においては「家族つながり」「地域つながり」「職場つながり」が欠如しており、これらを再構築するためには、その阻害要因となっている「時間的制約」および「つながりを持つ機会や具体的に参加したいと思うようなつながりの場の欠如」を長期的観点から除去していくことの必要性が指摘されている。そして「豊かな国民生活」に向けた具体的な方向性として示唆されるのがWLB推進なのである。

また「憲章」では、目指すべき社会の姿として、①就労による経済的自立が可能な社会、②健康で豊

かな生活のための時間が確保できる社会、③多様な働き方・生き方が選択できる社会という三点をあげ、その実現に向けて国や自治体の支援、国民一人一人の積極的な取り組みを促すとともに、「企業とそこで働く者は、協調して生産性の向上に努めつつ、職場の意識や職場風土の改革とあわせ働き方の改革に自主的に取り組む」ことの必要性を強調している。さらに、憲章と同時に発表された「仕事と生活の調和推進のための行動指針」では、就業率、労働生産性の伸び率、フリーター数、年次有給休暇取得率、育児休業取得率、自己啓発を行っている労働者の割合等14項目について、5年後、10年後の社会全体の目標としての具体的な数値目標を掲げている。

しかし、WLBの一般の認知度はきわめて低い。例えば内閣府が2008年6月に成人男女6,000人を対象に行ったアンケート調査では、「名前も内容も知っている」という回答が9.8%にとどまったのに対して、「名前も内容も知らない」が60.1%にのぼっている現状である。ただ、民間調査会社スミス社を中心に2007年に世界24カ国で行われた国際比較調査によると、仕事と生活のバランスは「非常にとれている」と「ややとれている」の合計は日本の労働者で70%にのぼるものの、世界平均(84%)と比較するとかなり低い。また、仕事の満足度については「非常に満足」と「やや満足」の合計が43%(世界平均79%)であるのに対して、「あまり満足でない」と「まったく満足でない」の合計が52%(同19%)となっており、働き方や生活設計の見直しについての関心は決して低くない。非自発的なフリーター等安定した仕事に就くことができない人の増加や職場でのメンタルヘルス問題の深刻化などの社会現象とあわせて考えると、「豊かな生活」の実現に向けてWLB施策への期待は高まっていると言えよう。

経営施策としてのWLB

前節まででも触れたように、日米でWLBが議論されるようになった背景とその目的は若干異なる。しかし、基本的に、WLB問題は基本的に労働者個人の生き方、働き方の問題であり、取り組みの結果も個人の生活に帰せられるものである。それでは、WLB施策に企業が乗り出すことには、その経営上どのような意味があるのだろうか。

第一に考えられるのが人材の確保・定着への貢献である。労働力人口の減少、労働者の意識・価値観の多様化、経済や社会のグローバル化の進展といった現実を踏まえたとき、企業の雇用管理方針としては労働者の多様性を前提としていくことが必然とな

りつつある。例えば、労働政策研究・研修機構が行った「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査(企業調査)」(2007年)をみると、今後の人材活用・確保で重視する項目として高齢者の継続雇用や女性管理職の育成・登用をあげる企業の伸びが目立つ。また、雇用・就業形態の工夫や企業内託児所などの設置によって、出産後の女性従業員の雇用を継続しようとする企業も増えつつある。さらに、若年層の雇用問題が深刻化している今日、短期間に離転職を繰り返す若年労働者や自発的フリーター等にみられる「脱会社人間」を志向する人々の中からも優秀な人材を安定的に確保していくための仕組みづくりも急務となりつつある。こうしたことから雇用戦略としてのWLB施策への期待が高まるのである。

第二に労働生産性向上との関連である。WLBの推進は必然的に労働時間の長さや年次有給休暇取得率などに対する関心を高める。そして、全体としての労働時間短縮を実現するために作業過程・職務体系の見直しや効率化に向けての労使の意識改革が行われることになれば、企業にとってはコスト削減効果が期待できることになる。WLB施策実施に伴って発生するコストとの対比の検討はもちろん必要であろうが、第一に挙げた点とあわせて、WLBコストをむしろ将来への投資と考えることができれば、積極的活用へと踏み切る企業は増えるであろう。

第三に企業内外へのアピールである。アメリカにおける「ベスト100」にも見られるように、WLBに積極的な企業は従業員から「働きやすい会社」「働きがいのある会社」と見なされ、それが彼等のモチベーション向上につながることを期待できる。また、社外に対しては、その企業の一般的なイメージアップにつながるだけでなく、新卒採用における優秀な人材確保にも結びつく可能性がある。すなわち、WLBは「従業員満足」の礎と位置づけることができるのであり、それは人々の仕事や生活をより良いものにするという社会的責任(CSR)遂行としての意味のみならず、効率改善や企業が提供する商品の品質向上を通じた顧客満足度の向上と業績アップにつながると思われるのである。

WLB施策の典型的な例として挙げられるものは、労働時間制度の見直しや休暇制度の充実とその取得促進、事業所内保育所等の施設整備、在宅勤務制度の実施、仕事に集中できるような職場環境の改善などきわめて多岐にわたる。これらのうち何を優先的に取り上げていくのかは企業や職場の置かれた状況とその目的によって異なってくるのは当然であるが、

いずれにせよそのほとんどは企業にある程度の種々の負担を強いるものであるため、大企業では可能であっても、中小企業での実現は困難であるとの見解は少なくない。しかし、人々の生活や労働がどのようにあるべきなのかという問題提起がWLBの出発点であると考えれば、従業員の価値観やライフスタイルにきめ細かく対応することによって「顔の見える」雇用管理方策としてこれを実施していくには、むしろ彼等との距離が近い小規模企業のほうが適しているとの見方もできる。要するに、WLBという考え方を経営管理、雇用管理の中でどのように位置づけるかを明確にすることができれば、どのような企業にも導入の道はひらかれているのである。

終わりに

WLBにおいて重要なのは、単に仕事と生活を「バランスさせる」ことではなく、両者の調和をはかるとともに、両者の充実の相乗効果による好循環をつくり出すことである。したがって、企業は、これを新たな負担あるいは外圧的に発生した社会的責任と捉えるのではなく、企業と従業員の関係を問直す考え方であると理解し、自らのWLBに対する姿勢を広く社会にメッセージとして発信していくことが求められる。そうすることが、WLB各制度を上記の期待される効果の実現のための有効な経営ツールとして機能させることにつながるのである。

ところで、WLB概念そのものはすべての人々にかかわるものである。しかし現に行われている各種の制度・措置は主としてその企業で働いている正規雇用の従業員を対象としたものであり、職を失った人や生活が不安定になりがちな非正規雇用の問題の解決に直接つながるようなものとはなっていない。こうした視点からのWLBへの取り組み、そしてその指標づくりは、企業にとっても行政にとってもこれからの大きな課題である。

ただし、雇用の不安定や非正規雇用労働者に対する差別的待遇等が顕著な形で現れる企業では、たとえ事業所内保育所の設置や育児・介護のための休暇制度等を導入していたとしても、従業員の多くが企業側の雇用・労務管理施策に対して不安感をもつこととなり、「働きがいのある会社」ではなくなる、という点は現状でも指摘することができるだろう。現代の企業には、従業員との関係を「相互に活力を与えあう関係」と捉え、その再構築に向けて広い視野からWLBを実践していくことが求められているのである。