



## 企業の発展のためのワーク・ライフ・バランス (第1部)

### はじめに

現在、少子高齢化により日本の人口は減少している。国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば、2046年には総人口が1億人を割るとされており、厚生労働省の推測では、この傾向が続いた場合、若者を中心とした労働力人口（満15歳以上の人口のうち、就業者・休業者・完全失業者の合計）の減少が進み、現在の約6,600万人が、2030年には5,584万人にまでになるとされている。

これは、20年後には現在の東京都23区の人口をはるかに上回る約1,000万人もの労働力が消失するということである。

労働力人口の減少は、すなわち日本の生産力低下につながると懸念されているが、これを防ぐためには一人当たりの労働生産性を高める取組や潜在的な労働力の有効活用が求められる。

また、人材獲得競争の激化により、優秀な人材の確保が困難になることから、各企業においては今ある労働力の確保はもとより、女性や高齢者等多様な人材の労働力を確保・活用することが更なる成長の鍵となる。

これを達成するひとつの方法として、出産や育児、介護等のライフステージや多様な価値観に応じた柔軟な支援策を取ること、つまりワーク・ライフ・バランスの充実がある。現在働いている従業員や就職を希望する学生にとって魅力ある企業にならなければ、この人材獲得競争の中、企業は生き残ることができないのである。

本稿では、人材獲得が困難になる時代に向けて、企業が生き残るための経営戦略の一つである、「ワーク・ライフ・バランス」を紹介することとする。第1部では、ワーク・ライフ・バランスの概要と、その必要性を見ていく。第2部では、行政と企業におけるそのメリットについて述べることとする。

### 1. 「ワーク・ライフ・バランス」とは

最近、「ワーク・ライフ・バランス」という言葉を耳にする機会が多くなった。ワーク・ライフ・バランスとは一般的に、「仕事と生活の調和」と訳される。これは、企業が従業員の個々の事情に配慮した経営を行うことにより、従業員と企業とがお互いに利益を享受し合うことのできる状態を示している。企業の立場で言うと、従業員が長期的な人生設計の枠組みの中で、「働く」ということをそれぞれ位置づけ、これに応じた選択を自らの責任において行うことができるよう、企業が支援する取組であると言える。

今のところ一律の定義はないものの、「仕事（ワーク）」を充実させつつ、「生活（ライフ）」とのバランスをうまく図りながら人生を過ごそうという考え方はいずれの定義にも共通している。

ワーク・ライフ・バランスにおける「生活」には、子育てや介護だけでなく、趣味、自己啓発、地域社会への貢献活動等も含まれている。この「仕事」と「生活」のバランスを取ることが実践されると、個人としては、家族との絆が深まったり、趣味の時間を取ることによってストレスが軽減されたり、自己啓発

によるキャリア開発につながるというメリットがある。そして、生活の充実が仕事へのモチベーション向上へとつながることが期待される。

企業としては、働く個人のモチベーションが生産性の向上につながり、更には業績の向上にもつながることが期待されることから、ワーク・ライフ・バランスは働く人と企業の両者に対して利益となるWin-Winの関係をもたらす支援策であると言えることができる。

## (1) ワーク・ライフ・バランスのはじまり

「ワーク・ライフ・バランス」という考え方は、1986年にアメリカの多くの民間企業で自然発生的に起こった、「ワーク・ファミリー・バランス」という企業内の制度が始まりとされている。

当時のアメリカは失業率が高く、夫婦が共働きでないと生活水準を維持できない、あるいは夫が失業中である等といったさまざまな理由から、子どもを持ちながら働く女性、いわゆる「ワーキング・マザー」の社会進出が急増した時期であった。また、この頃は、急速な技術革新による産業構造の変化が著しく、企業が必要とするスキルや知識を持つ人材が不足していた時期でもあった。

そのため、多くの企業が優秀な人材を確保するために、性別に関わらず高度なスキルを有していることを条件に人材を採用した。その結果、ワーキング・マザーが数多く台頭し、彼女らに対する支援策として、ワーク・ファミリー・バランスと呼ばれる育児サポート制度を導入する企業が増加した。

ワーク・ファミリー・バランスは初期の段階では、保育サポートを中心とした支援制度であり、主として働く母親たちに対する、保育に関する情報提供を目的としていた。例として、働く母親の居住地周辺に所在する保育施設やその料金の情報を提供し、ベビーシッターが必要な際は、数名をリストアップして提供してくれるというもの等があった。

しかし、各企業でワーキング・マザーのみを対象としてサポートするワーク・ファミリー・バランスが導入されると、ワーキング・マザー以外の従業員からも自身の仕事と生活をサポートして欲しいという要望が出るようになってきた。

そこから、性別、未婚・既婚、子どもの有無に関係なく、老若男女、全ての人々にとって仕事と生活を充実させることが重要であるという考え方が浸透し、保育に関する支援策のみならず、介護支援、メンタルヘルスをサポートするカウンセリング、心身の健康促進のためのフィットネスセンターの設置や補助、ボランティア休暇の取得、大学への社会人入学や生涯教育、資格取得のための自己啓発支援等が始められた。

ワーキング・マザーのみを対象とした施策から全ての従業員を対象としたこれらの動きは、「ワーク・ライフ・バランス」と称されるようになった。現在では、より優秀な人材を確保・定着させ、生産性や業績、顧客の満足度、更には従業員の仕事へのモチベーションを向上させる取組として、多くの欧米諸国で重要視されるようになってきている。

## (2) 日本におけるワーク・ライフ・バランス

それでは、日本ではどのようにワーク・ライフ・バランスが発展してきたのか、以下に見てみたい。

まず、関連する法令の整備状況から見てみる。日本では、1985年に施行された、「男女雇用機会均等法」により、雇用における男女の均等な機会及び待遇の確保が始まった。その後、1991年に「育児休業法」(2005年に「育児・介護休業法」に改正)が、1992年に「時短促進法」が施行され、2000年には、男女が互いに人権を尊重しつつ、能力を十分に発揮できる男女共同参画社会の実現のための「男女共同参画社会基本法」が成立し、2003年には「少子化社会対策基本法」も施行された。

日本では、ワーク・ライフ・バランスに類似した言葉として、「ファミリーフレンドリー」という言葉がある。これは一般的に両立支援と言われており、文字通り仕事と生活とを両立させようという考え方である。日本ではこの両立支援が、ワーク・ライフ・バランスに先駆けて浸透してきた。

これが自己啓発やボランティア等の地域支援活動についても支援する考え方へと拡大し、今日のワー

ク・ライフ・バランスとなっている。

このように、ワーク・ライフ・バランスの考えは近年になって浸透してきたものである。

最近の動きでは、2007年12月に、政府が主体となって、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」・「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が策定された。ここでは、国民のワーク・ライフ・バランスに係る取組の方向性や企業等の効果的取組と地方公共団体等の施策方針が提示されている。国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働くとともに、家庭や地域生活等においては、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会への実現を目的としている。

特に2008年は、「仕事と生活の調和元年」と位置づけられ、政府は、国民運動を通じた機運の醸成のために、個々の取組の支援とそのネットワークの構築を地方公共団体や企業と連携して推進している。同時に、「憲章」と「指針」を多くの国民に認知してもらうために、ポータルサイトの開設やシンポジウムの開催等社会全体での取組の推進を図っている。

このように、国や地方公共団体が様々な支援策を講じてはいるが、ワーク・ライフ・バランスという言葉自体が広く知られておらず、取組として社会に浸透していないのが現状である。

先に述べたアメリカの例では、「いかに優秀な人材を確保し、生産性を向上させるか」という観点から働き方の見直しを行った。では、現在の日本において、働き方を見直す必要性が迫られている理由は何なのか。次章では、ワーク・ライフ・バランスの必要性について見ていくこととする。

## 2. ワーク・ライフ・バランスの必要性

時代の変化とともに、働く人を取り巻く環境は変化している。昨今の企業間競争の激化や企業統合・合併、金融危機に伴う経済低迷や産業構造の変化は、雇用形態を多様化させ、生活環境に多大な影響を与えている。ワーク・ライフ・バランスの発展に関わる、働き方、生活スタイルに大きな影響を与えた要因を以下に3つ挙げたい。

### (1) 長時間労働の深刻化

バブル経済崩壊後の1990年代半ばから、企業は経営状況を良くするため、さまざまな対策を講じ、従業員を減らす等して、一人当たりの労働負担を高めてきた。

この結果、正規雇用者の多くで年間総実労働時間が2,000時間を超過するという現状を招いている。過度な残業による長時間労働や労働負担の増大、成果主義等によるストレスから、心身の疲労や家族との時間を持ってないといった悩みを持つ人も多く、働く人の6割が何らかのストレスを感じているとの調査結果が出ている。

財団法人労務行政研究所による、企業に対する「最近3年間のメンタルヘルス不調者の増減傾向」の調査では、55.2%の企業において、不調者は増加傾向にあると回答されており、減少傾向にあると回答した企業は2.8%に留まっている。また、特に不調が目立つ年代として、51.9%の企業が30代、41.2%の企業が20代を挙げており、今後の成長を担う若手にこの傾向が強いことが示されている。

日本の労働時間は世界的にも突出して長く、従業員の過重労働による疲労の蓄積やモチベーションの低下、心身の健康状態の悪化は、企業にとっては深刻な損失となりかねない。企業の将来的な成長のために、労働時間の見直しを行ったり、比較的労働時間が長い従業員に対しては、リフレッシュしてもらうための対策を講じる等、仕事も生活も共に充実させることのできる仕組みを準備することが急務であると言える。

### (2) 「男は外、女は内」に対する考え方の変化

かつて日本では、夫が働き、妻は専業主婦として家庭や地域で役割を担う「男は外、女は内」という考えが一般的であった。これが男女雇用機会均等法の施行後は、男女平等が謳われ、日本でもそのよう

な考えは「古い」とする人が多くなっている。

内閣府の調査によれば、「夫は外で働き、妻は家庭を守るべき」であることに対して「賛成」、もしくは「どちらかと言えば賛成」とする人は、1979年には、男女とも約70%であったが、年々減少傾向にあり、2004年には男女ともに「反対」とする割合が「賛成」を上回った。

男性意識の変革も目覚しく、内閣府の調査によれば、実際に40代の男性においては、約60%が「仕事と家庭を両立したい」、もしくは、「家庭を優先・専念したい」と答えており、年代が若くなるにつれ、この傾向は顕著になっている。20代の男性では、家庭を重視したいという者が10%を超え、両立志向者は55%とどの世代よりも高くなっており、若年層や子育て期の男性は、仕事と家庭を両立したいと希望しているのは明白である。「内」に収まることはなくとも、「内」で行われる育児や介護に参加を希望する男性は多く、今後も増加していくことが予想される。

このように、性別に関係なく、従業員の希望に応じた「外」と「内」のバランスを取る必要性が今後一層求められていくなかで、企業は男女分け隔てない支援策を講じていく必要があると言える。

また注目すべき点として、「男は外、女は内」という社会通念が一般的であると考えられる日本人が減少している一方で、各国と比較すると、日本ではこの考えを「賛成」とする割合が依然として高いということが挙げられる。先の「夫は外で働き、妻は家庭を守るべき」という考え方に対し、イギリスでは「反対」、もしくは「どちらかと言えば反対」とした人は男女共に約88%に昇り、スウェーデンにおいては男性の88.2%が、女性においては93.2%が「夫は外で働き、妻は家庭を守るべき」ではないと考えている。意識に大きな改善は見られたものの、諸外国と比べるとまだまだ意識改革の余地があると言える。

### (3) 働く女性の増加

この、「夫は外で働き、妻は家庭を守るべき」に対する考えと比例するように、女性の働き方そのものも変化している。

内閣府が実施した、「男女共同参画社会に関する世論調査」によると、1972年においては、39.5%の女性が「子どもができたら職業をやめ、大きくなったら再び職業をもつほうがよい」と考えていたのに対して、たった12.3%の女性が「子どもができてずっと仕事を続ける」と回答していた。

しかし、2007年に実施した調査では、「子どもができてずっと仕事を続ける」と回答した女性は45.5%、「子どもができたら職業をやめ、大きくなったら再び職業をもつほうがよい」と回答した女性は33.8%と、約8割の女性が、出産後も仕事を続けたいと考えていることが見てとれる。「女性は職業をもたないほうがよい」とする女性の割合は、1972年の時点では7.8%と少なく、2007年には3.3%と更に減少していることが見てとれる。

【図表1 女性の働き方に関する考え方】

	女性は職業をもたないほうがよい	結婚するまでは、職業をもつほうがよい	子どもができるまでは職業を持つ方がよい	子どもができてずっと仕事を続ける	子どもができたら職業をやめ、大きくなったら再び職業をもつほうがよい
1972年	7.8%	18.6%	12.3%	11.5%	39.5%
1992年	2.8%	10.8%	11.1%	26.3%	45.4%
2007年	3.3%	5.1%	9.5%	45.5%	33.8%

出典 内閣府「男女共同参画社会に関する世論調査」等各年次の政府世論調査より作成

これらのデータを裏付けるように、現在では、女性の社会進出・参加により共働き世帯数が増加し、勤労者世帯の過半数を共働き世帯が占めている。総務省の統計によると、1980年には、夫が働き、専業主婦の妻から構成される家庭の世帯数が1,114万世帯であったのに対して、共働きの世帯数は614万世帯と約半分に過ぎなかった。その後、共働きの家庭が年々増加し、1991年には夫が働き、専業主婦

の妻から構成される家庭の数を超え、現在では、共働き世帯が 977 万世帯である一方、夫が働き、専業主婦の妻から成る家庭の世帯数が 854 万世帯となっている。

### 3. 現状における課題

以上のように、働く人の意識や行動に変化が現れてきてはいるものの、結婚や出産、育児は働く女性にとって仕事と生活を両立する上で難しいライフステージであり、両立できる環境が整備されているとは言い難い。また、長時間労働の問題もなかなか解決には至っておらず、社会や環境が変化しても、それに伴う企業や行政の整備が遅れている状況にある。例えば、内閣府の 2008 年の調査によると、出産 1 年前に仕事を持っていた女性の約 70%が、出産の 6 ヶ月後には離職している。その約 3 割は希望に反して離職しており、24.2%の人が「仕事を続けたかったが、仕事と育児の両立の難しきでやめた」、5.6%の人が、「解雇された、もしくは退職奨励された」と回答をしている。

このように、結婚・出産・育児ひとつとっても、働く人々の意識の変化やライフスタイルとは裏腹に、働く人々を取り巻いている現状は決して追いついていないことが窺われる。女性の働き方に対する考え方や男女の役割分担意識が変化している一方で、働き方や子育て支援等の社会的基盤は従来のものであり、職場や家庭、地域での男女の固定的な役割分担意識は見えないところで残ったままであるのが現状と言える。これは、結婚や子育てに対する人々の希望を実現しにくいものにし、働き方の選択肢が限定されている要因の一つにもなっている。

今後、人材の確保がますます困難になると予想される中、企業は従業員のライフステージやライフスタイルを原因に優秀な人材を失うことのないよう、対策を講じる必要がある。それは、男女問わず達成されるべき課題であり、ワーク・ライフ・バランスの浸透をきっかけとして組織の風土全体を変える時が来ている。先にも述べたように、ワーク・ライフ・バランスの導入は働く個人と企業にはさまざまな効果がある。第 2 部では、本稿で見てきたワーク・ライフ・バランスの必要性から、実際に行政と企業におけるワーク・ライフ・バランスの支援策とその効果について述べる。

#### 【参考文献】

- 国立社会保障・人口問題研究所（2008）「人口統計資料集」  
<<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/Popular2008.asp?chap=0>>（2008 年 12 月 12 日）  
財団法人労務行政研究所（2008）「企業におけるメンタルヘルスの実態と対策」  
<<https://www.rosei.or.jp/contents/detail/6125>>（2008 年 12 月 12 日）  
総務省（2008）統計局ホームページ／労働力調査ホームページ  
<<http://www.stat.go.jp/data/shakai/topics/topi30.htm>>（2008 年 12 月 12 日）  
内閣府（2007）「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」  
<<http://www8.cao.go.jp/wlb/government/pdf/charter.pdf>>（2008 年 12 月 12 日）  
内閣府（2007）「仕事と生活の調和推進のための行動指針」  
<<http://www8.cao.go.jp/wlb/index.html>>（2008 年 12 月 12 日）  
内閣府（2007）「男女共同参画白書 平成 19 年版」日経印刷  
内閣府（2008）「男女共同参画社会に関する世論調査 平成 19 年」  
<<http://www8.cao.go.jp/survey/h19/h19-danjiyo/index.html>>（2008 年 12 月 12 日）  
パク・ジョアン・スックチャ（2002）「会社人間が会社をつぶす」朝日新聞社  
佐藤博樹・武石恵美子（2008）「人を活かす企業が伸びる 人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス」頸草書房  
学習院大学経済経営研究所 編（2008）「経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス」第一法規

（第 2 部に続く）

（第 226 号 2009 年 1 月発行）