

今こそワーク・ライフ・バランス推進の好機

(株)東レ経営研究所 ダイバーシティ&ワーク・ライフ・バランス研究部長

渥美 由喜



■ 経歴

東京大学法学部卒業後、複数の民間シンクタンクを経て現職。専門は社会保障（年金、介護、医療など）、人口問題（少子化対策など）、労働雇用（派遣、ワーク・ライフ・バランスなど）。内閣府の「少子化対策推進会議」「ワークライフバランス官民連絡会議」「子どもと家族応援戦略会議」等の委員を務める。現在、共働きのお妻とともに5歳と1歳の子育て中で、育児休業を2回取得した経験がある。3年前から老父の介護もしながら、週末は地域の子ども会のボランティアにも力を入れている。

1 ワーク・ライフ・バランスとは

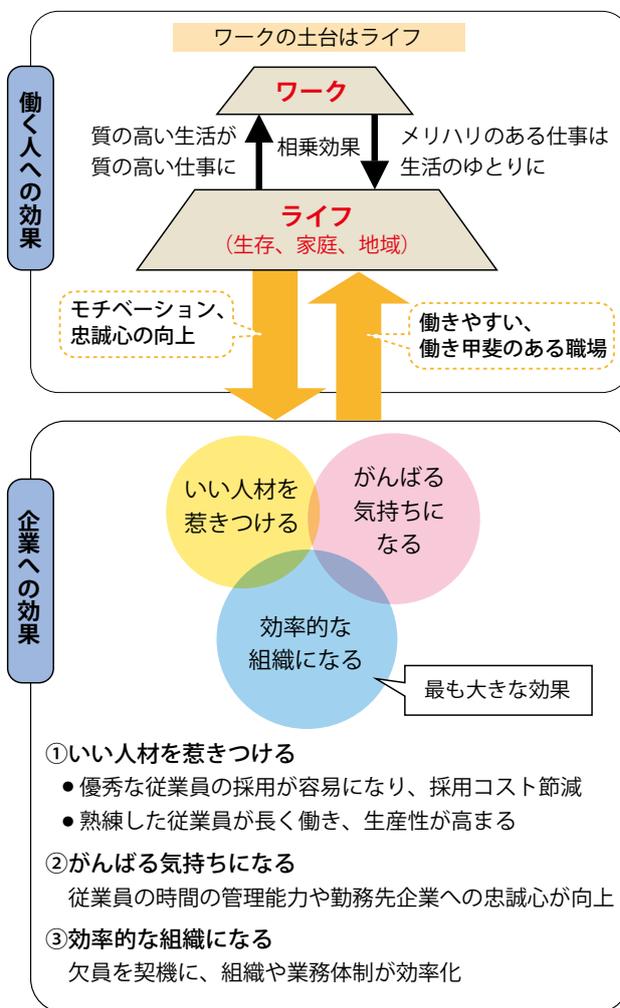
(1) ワーク・ライフ・バランスの意味

「ワーク・ライフ・バランス」とは、仕事上の責任を果たしつつ、「仕事」と「仕事以外の生活」（子育てや親の介護、自己啓発、地域活動など）を希望するバランスで行うことができる状態を言います。社員が「ワーク・ライフ・バランスがとれている状態」にすることが、企業における「ワーク・ライフ・バランス」の取組みとなります。

「バランス」という言葉から、仕事と生活の時間配分を同じにすることと思われるがちですが、仕事と仕事以外の二者択一ではなく、自らが希望するバランスで生活できることが大切です。

(2) ワーク・ライフ・バランスの効果

ワーク・ライフ・バランスを実践すると、働く人には、メリハリのある仕事により生活にゆとりが生まれ、生活のゆとりが質の高い仕事を生む、相乗効果が得られます。企業にとっては、業務改善による効率化、優秀な人材の確保や従業員のモチベーション向上などの効果が得られるため、人材活用・組織活性化のための経営戦略として取り組む企業が増えています。



資料:渥美由喜が作成。

(3) ワーク・ライフ・バランスの本質

内閣府の調査によると、「育児休業」や「短時間勤務制度」の利用があった職場で、最も大きかった影響は、「仕事の進め方について職場内で見直すきっかけになった」ことでした。

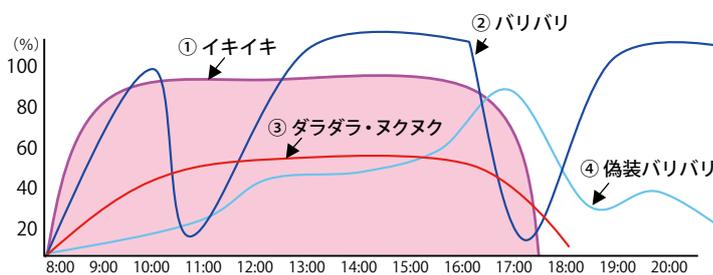
ワーク・ライフ・バランスの本質は、「従業員のやる気を引き出しつつ、業務体制を見直すことによる、個人とチームの生産性向上」なのです。

2 生産性向上と働き方

これまで企業では、成果を上げ、利益を得るために、設備投資をより多く行い、社員一人当たりの労働時間を長くすることが主流でした。しかし、消費者が多様化した市場では、企業が競争力を高めるためには、他の企業にはない付加価値の創造が重要なポイントとなってきます。

付加価値を創造するためには、多様な人材による多様な価値観を企業が持つことと、そうした多様な人材が活躍できる働き方を整備することが必要です。子育て世代や高齢者、障害者等、時間制約・場所制約・属性による制約を持つ方たちは、得がたい個性を持つ「人財」です。様々な制約を受け入れながら、企業がこれまでと同じかあるいはそれ以上の成果を可能にする働き方が、「ワーク・ライフ・バランス」です。時間の制約がある中で、企業が発展していくためには、「時間あたりの生産性」に着目する必要があります。

社員のタイプ別に見た1日の生産性カーブ



- ① **イキイキ社員**：仕事も生活も重視。効率よく働き、成果をあげる。
- ② **バリバリ社員**：仕事一筋。成果はあげるが、生活が犠牲になっている。長時間労働でうつ予備軍の「過労バリバリ」を含む。
- ③ **ダラダラ社員・ヌクヌク社員**：仕事も生活も中途半端。
- ④ **偽装バリバリ社員**：退社時間間際にがんばる。日中の生産性は低い。

資料：渥美由喜が作成。

【時間あたりの生産性から社員の働き方を考える】

時間あたりの生産性が最も高いのは、時間制約のある「イキイキ社員」です。

あなたの会社では、長時間労働により成果を上げることが前提となっていないですか？

時間あたりの生産性が高いつも高い「イキイキ社員」を増やすには、「ワーク・ライフ・バランス」の導入による生活も大切にできる「働き方」と、情報の共有化や仕事の見える化といった業務改善が鍵を握っています。

3 ワーク・ライフ・バランスの思い込み

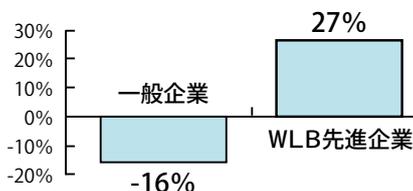
ワーク・ライフ・バランスは、企業経営への効果が見込まれる手法ですが、日本では、働く人の支援というと、「子育て支援」としての「仕事と家庭の両立支援」が中心であったため、次のような疑問や誤解をお持ちの方もいらっしゃるのではないのでしょうか。

誤解1 コストがかかって、企業にはメリットが少ないのでは？

正解1 いいえ。ワーク・ライフ・バランスは、ハイリターンが約束されている「明日への投資」です。

バブル崩壊後の経済停滞期、一般企業では企業業績が2割弱落ち込んだのに対して、「両立支援」に取り組んでいる企業では、3割近く業績が伸びたという分析結果も出ています。

1992年－2002年の売上高の伸び



WLB 先進企業とは、次世代育成支援・両立支援に関する50項目に及ぶデータをもとに算出した合計ポイントが多いトップ企業120

資料：経済産業省『企業活動基本調査』各年版、有価証券報告書等を基に、渥美由喜が作成。

誤解 2 子育て女性のための福利厚生制度でしょ？

正解 2 いいえ。すべての社員にとって「働きやすい環境」を作ることです。

働く人のライフサイクルを考えてみると、「働きやすい環境」が必要な時期は、「子育て期」だけではありません。少子高齢化社会では、親や配偶者の介護により、通常の働き方では仕事を続けられない社員も増えることが見込まれています。また、ワーク・ライフ・バランスを進めると、時間や場所、体力等の制約を持つ社員も、能力を発揮できる職場環境が作られます。

4 東日本大震災後の変容

(1) 震災後の企業の動向

震災を契機として、日本企業のワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）および職場の多様性（ダイバーシティ）への取組みは大きく変容しつつあります。

この夏には、節電対策を背景に、長時間労働にメスを入れる「業務の効率化」の機運が高まりました。ワーク・ライフ・バランスの経営効果は見えにくいといわれてきましたが、エネルギー効率という評価軸は明快です。なおも「震災対応でそれどころではない」という企業も少なくありませんが、中長期的にエネルギーや時間資源を大量消費しない働き方や消費者行動にシフトしていかざるを得ません。

また、震災を契機にリスク管理への関心が高まっています。現在、介護を機に退職・転職する人は過去5年で1.6倍に増えて、15万人に達しています。筆者の試算では今後10年で50万人を超える可能性があります。こうしたリスクへの対応からもワーク・ライフ・バランスの重要性は高まります。

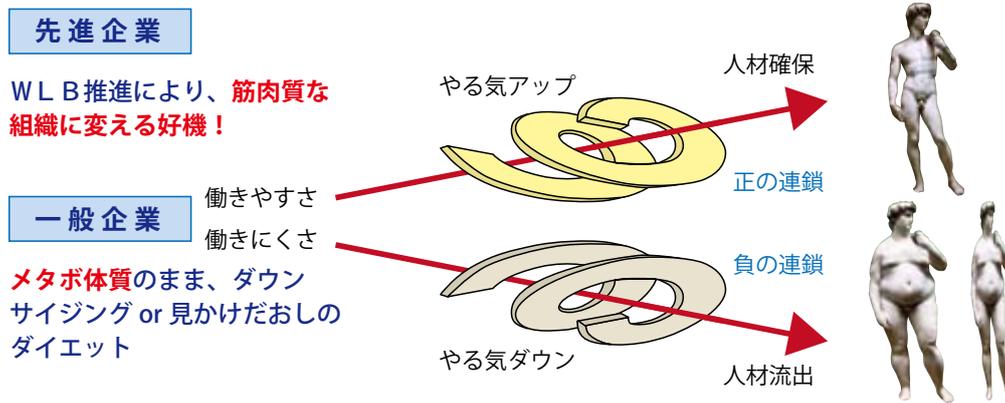
さらに、震災復興を支援するため、社員にボランティア休暇を奨励する企業も増えています。ワーク・ライフ・バランスは単なる社内、自分、家族を対象とする「内向き姿勢」から、社外、他者、地域社会をも対象とする「外向き姿勢」へと変化しています。

こうしたワーク・ライフ・バランスの変容は、多様性の変容も促します。これまでは属性の多様性（性別、国籍別、年齢別、雇用形態別、障害）が注目されてきましたが、今後は各人が仕事と生活を中立的に選べる内面の多様性が重要になります。例えば、「女性」とひとくくりにしたうえで、女性対男性という二項対立でとらえてしまうと、かえって多様性の本質を見誤ります。なぜなら、女性も多様化しており、企業の現場では女性対女性という構図も見かけるからです。

一方で、男性の多様化もすでに始まっています。最近、イクメン（育児をする男性）、カジダン（家事をする男性）、イクジイ・ソフリエ（孫育てをする祖父）が徐々に増えています。また前述した震災復興支援のように、企業の社会貢献は物品提供型から、労務提供型（職業上持っている知識・スキルや経験を生かした社会貢献である「プロボノ」）へと変化しつつあります。これまで地域社会では主に女性と定年男性の一部が活躍してきました。今後は社会貢献活動を通じて、自らが地域社会で果たし得る役割に目覚める現役世代の男性も増えていくことでしょう。

(2) WLBに取り組むか否かで大きな明暗を分ける

かつての不況期には、「いずれ好況になったら会社は人員補充で対応してくれるはずだから当面の厳しい経営環境はサービス残業で乗り越えよう」という対応をしていた職場が少なくありませんでした。こうしたこれまでの成功体験を踏まえて、今回の震災後の不況も同じ方法で乗り切ろうとしている職場があります。



しかし、こういった対応をしている企業は、短期的なリスクと長期的なリスクに直面することになります。短期的なリスクとは、不祥事として表沙汰になった場合に、社会的信用を喪失してしまうリスクです。長期的なリスクとは、労働力人口が減少していく中で、人材確保できなくなってしまうリスクです。働きにくい職場を放置してしまうと、従業員のやる気が下がり、逃げていってしまうこととなります。

一方で、不況を機に業務効率を上げようとしている企業も少なくありません。先進企業では、「筋肉質な職場に変える好機だ」とむしろ不況を追い風と捉え、これまでの非効率な業務体制、業務の流れにメスを入れています。業務体制を効率化することで、残業ゼロに近くなるとともに、休暇取得日数が増えています。従業員はリフレッシュして、さらに業務効率が上がるという正の連鎖が生まれているのです。

5 ワーク・ライフ・バランスのこれから — 地域活性化のカンフル剤

ワーク・ライフ・バランスのライフというのは、①生存（健康・休養）、②家庭生活（子育て・介護・自己啓発）、③地域生活（地域活動・趣味など）という多様な内容を含むので、ワーク・ライフ・バランスが進むと、その波紋は地域にも広がります。子育てから雇用創出・産業活性化、地域振興へと影響が広がって、やがて地域社会を活性化するカンフル剤になります。そして、エネルギーの8割9割を職場に取られているような男性が家庭に戻ってくるのみならず、地域にも戻ってきます。現在、地域で重要な役割を担っているのは主に女性です。その女性に加えて男性たちも地域での役割を果たすようになると、孤立しがちな子育てから母親たちも脱却できます。子育てのみならず、介護しやすい地域、暮らしやすい地域、そこに人が集まってきます。人が集まってくると、行政の財政基盤も強固なものになって、住民のためのきめ細やかな施策がさらに進んで暮らしやすい地域となっていくのです。

この導入マニュアルを参考にして、ぜひ多くの企業がワーク・ライフ・バランスにチャレンジし、自然環境に恵まれ、暮らしやすい香川県の魅力がますます高まることを心から祈念しております。

▶▶▶ ご協力いただいた先生方

本誌作成にあたり「かがわワーク・ライフ・バランス推進チーム」を結成し、作成委員会で内容を検討していきました。次の先生方にご寄稿、監修いただきました。この場を借りてお礼申し上げます。



渥美 由喜さん
(株)東レ経営研究所
 タイパシティ&ワーク・ライフ・バランス研究部長



長安 めぐみさん
香川大学
 男女共同参画推進室 コーディネーター



仲井 京子さん
有限会社 e-team
 仲井京子社会保険労務士事務所代表



植田 博司さん
植田社会保険労務士事務所所長