

## 第二部 講演

# 経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス

鍋山祥子

(山口大学経済学部教授)

○(鍋山祥子) 今日「経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス」というテーマでお話をさせていただきます。全体の話の流れとして、まず、近年の労働者というものが、今まで私たちがとらえていた労働者像とは変わってきているという話をします。それを2つの方向、1つはライフスタイルの変化、つまり労働者自身の生き方が変わってきたという点から、もう1つは、人口構造が変わってきた、要するに、社会そのものが変化してきたという点からご説明していきたいと思えます。そして、ワーク・ライフ・バランスが、この変化に対応するキーワードであり、それが企業経営にとっても非常に重要なものになってくるという話をします。最後には、ワーク・ライフ・バランスが、経営にどのようなメリットがあり、取り組むとしたらどういう切り口があるのかということまで、話をするつもりです。

では、まず、従来の労働者の働き方はどういう働き方だったのでしょうか。企業と世帯というのがあったときに、今までは、世帯の中には、奥さんの存在を当たり前ものとして考えることができていた。それは、婚姻率が日本ではもう随分長い間、1920年から1980年代の半ばまで、ずっと98%程度です。つまり、ほとんどの人が結婚するものだというふうに思っていた時代が長く続いたのです。当然企業としても、奥さんがいる労働者を雇っている、使っているというような感覚で、労働者を働かせることができていた、ということ

です。

この奥さんの存在のことと申しますか、家庭内でのケアの遂行のことを、社会学ではシャドワークと言います。何故、影(シャドウ)かという、あるのが当たり前で、特別、評価をされるわけでもない労働だということです。

そして、この家庭内でのケア労働の存在に支えられながら、旦那さんが賃金労働をやっていく訳ですが、家庭内でのケア労働を一手に引き受けてくれる奥さんの存在が当たり前のようにあったからこそ、企業は、労働者には慢性的な長時間労働や頻繁な配置転換や転勤などをさせることができていたのです。要するに、突然2週間後にすぐ勤務地を変わってくれというような異動命令を出しても、子どもを含めて、生活全般の変化の対応というのは奥さんがやってくれた。それが見込めたわけです。

一方で、こうした男女の生き方の違いを背景にして、女性の働き方はどうなっていたかという、パートタイム労働者化なのです。つまり、女性の一番の役割は、家庭内における子どもや夫のケアであるとされてきました。実は、1980年代以降は、これに加えて年老いた親御さんの介護というのも入ってきましたが、こういうのをやるのが女性にとっての一番の役割だったのです。だから、それを邪魔しない程度に働ける、時間的に融通の利くパートタイム労働を女性たちが担うようになっていったのです。

今の正社員と非正社員の賃金差というのは、非常に大きく開いています。だから、正社員としてもっぱら男性が働き、女性はパートタイマーとして働くとなると、おのずから、男女の賃金格差が開いていってしまいます。でも今まで、これであまく回っていたのです。だから、今さら変える必要はないのではないかとよく言われますが、変える必要があるのです。では、どんな理由でこれを変えていかなければいけないのか、もしくは、何故、今までのままではうまく回らなくなるのかについて説明をします。

それは、労働者像が変わってきたからです。その変化を二つの方向から話していきます。一つは、未婚化の流れです。これが今まさに、日本社会の足下で動いています。むしろ、すでに未婚社会に突入したと言ってもいいかもしれません。もう一つは、男女とも労働力化です。

ここに、日本における生涯未婚率の推移をお示しします。生涯未婚者というのは、50歳時点で一度も結婚したことがない人を指します。バツイチを含まず、一度も結婚したことがない人です。そういう人が現在の日本において、男性の20.14%という高い割合にのぼっています。つまり、今の日本では、約2割の男性は奥さんを持たないのです。女性は男性の半分くらいなのですが、それでも近年、数値を大きく伸ばして、今は1割ぐらいが未婚です。要するに、今の日本では、男性労働者の5人に1人は、家に奥さんがいないという状況です。これは、ほとんどの労働者の背後にケアを引き受けてくれる奥さんがいた時代とは、大きく異なる状況だと言えるのです。

そして、例えば配偶者を持ったとしても、これまでのような働き方、つまり奥さんに家庭内でケアのすべてを任せて働けるような労働者は、今後は

少なくなっていくということです。世帯内の男女の働き方を時系列に見てみると、実は、1990年代に入ってから既に、男性雇用者と無業の妻、要するに専業主婦を持っている世帯の数を、雇用者の共働き世帯の数が超えてしまっているのです。そして、今は雇用者の共働きの世帯の方が主流になり、両者の差はどんどん開いているという状況です。

共働き世帯といっても、パートタイム労働の奥さんと正社員の旦那さんという組み合わせが多いのですが、こうした女性の労働力化が進む中、例えば世帯をつくったとはいえ、これまでのようにすべてのケアの遂行を奥さんに100%任せることができるかという、それもなかなか難しくなってきたということです。

これも余り一般には知られていないのですが、日本政府は女性を労働力化しようという数値目標を出しています。そうした中で、税制や社会保険のしくみも女性の労働力化を後押しするような方向に流れていくと思います。今後は、ますます既婚女性も労働市場に出て行きます。そうすると、これまでのような「24時間働けます」というような労働者は確実に減っていくのです。

その流れに加えて、現在のもう一つの大きな流れがあります。それが何かというと、社会の高齢化なのです。今、日本の高齢化率は25%の手前くらいです。4人に一人が65歳以上だということです。この高齢化率は今後もどんどん上がっていき、今から40年後の2050年には40%を超えるとみられています。この数値から見ると、今、日本は世界で一番高齢化した国で、歴史上、どの国も経験したことがないほどの高齢化を経験しているということになります。

既に、総人口は減り始めており、地方都市ではいわゆる「限界集落」が増えていきます。そして、

山口県もまた今後、高齢化率が急上昇する県の一つなのです。

だから、今の大学生が今後、自分が労働者として働き、家族をつくり、子どもを育て、そして自分自身も老いていく社会というのが、まさに、「超高齢社会」と言われる高齢化した社会なのです。

次に、年齢層別の人口構造の変化を時系列で見えます。少子化の流れは、今後も急激な改善はせず、そのまま子どもの数はだんだん減っていきます。そして、高齢者の数も減らずに微増のまま2050年まで進みます。それらの一方で、今後、急激に減っていく年齢層はどこかということ、15歳から64歳の「生産年齢人口」と言われるところです。これは、要するに「働ける人たち」ということです。この働く人たちが、今後急速に減っていくのです。

この減少に加えて、先ほど挙げた未婚化と女性の労働力化の流れによって、従来のような「自分や家族のケアも人任せにして、仕事だけに専念できる」ような労働者の減少は明らかなのです。したがって、今までのように、会社が指示するままに働けないのならば、辞めてもらって構わないというような労働者の使い方をしている企業というのは、優秀な人材の確保どころか、必要な人材の確保にも困るような時代が来るのです。

このような労働者像の変化を察知し、企業が生き残りをかけて、今、やらなければいけないのは、多様なニーズを抱えた労働者をうまく使いこなし、生産性を上げてもらえるような人事労務管理に切り替えていくという作業です。多様な労働者をうまく活かすような労働環境を整えることこそが、企業の生き残りをかけた人事戦略になっていくということなのです。

昨年、山口市に事業所を置く企業に対して、

ワーク・ライフ・バランスについての意識調査をしました。すると、全国調査との比較において、おもしろい結果が出ました。「ワーク・ライフ・バランスというのは、従業員のわがままと思いませんか」という質問に対して、全国調査では「わがままだとは思わない」という答えが圧倒的多数を占めています。今言ったように、既にワーク・ライフ・バランスを人事戦略や経営戦略という視点でとらえているということです。ところが、山口市の企業調査をみると、「従業員のわがままだ」という率がまだまだ高いのです。つまり、山口では、私生活とのバランスをとりながら働きたいという思いや要求を、労働者のわがままだと捉えている経営者が多いということが分かりました。これは、未だに、労働者に対して「働け、働け」という方向でしか捉えておらず、長い時間働くことがいい結果に結びつくというような評価を捨てきれないということです。

人材が確保できなくなってからでは遅いのです。今から、多様な人材、つまり、男性も女性も障害を持った人も高齢者も、またケアを必要がある人を抱えているかいないかにかかわらず、みんなで働けるだけ、働き合えるような社会のしくみを考えていかなければいけないのです。

そう考えると、従来のワーク・ライフ・バランスの捉え方とは少し異なる捉え方ができると思います。つまり、これまでは、ワーク・ライフ・バランスというどうしても女性問題というふう理解されてきました。しかし、バランスの保てる働き方というのは、女性が育児と仕事の両立のために必要なのではなく、今後の超高齢社会では、今バリバリ働いている係長、課長クラス、プロジェクトリーダークラスの年齢の人たちの親が要介護、要介護状態に入っていきます。そうなると、企業にとって責任ある仕事をしている人

たちが介護と仕事の両立で悩み始めるのです。そのような立場の人たちが介護と仕事の両立ができずに仕事を辞めてしまうと、それは、会社にとって直接的な大きな損失となります。

要するに、もはや、ワーク・ライフ・バランスを女性問題ではなく、労働者全体の問題というように捉え直さなくてははいけません。仕事と両立するものは、育児かもしれないし介護かもしれないし、ケアする必要がある人を抱えていない場合にも、自己研鑽のための留学や勉強のために使う時間なのかもしれない。そういう、仕事以外の時間を充実させることによって、結果的に仕事と仕事以外の時間が好循環していくという考え方をワーク・ライフ・バランスであると捉えるべきなのです。

では、具体的にそれには何が必要かということ、働き方の多様性を認めるということです。それぞれの労働者の働ける時間をうまく活かすということです。それには、これまでのように長時間働ける人だけが正社員だという考え方ではなくて、雇用身分と雇用形態を別々に捉え直すということが必要になってきます。つまり、正社員でありながら、長時間働くフルタイムと、働く時間の自由が効くパートタイマーがいるという構図です。当然、労働時間に長短によって、賃金も上下するのですが、長時間働ける人だけが正社員として特権的な高い給与や社会保障を受けることができるというしくみではなく、労働者がその実情に合わせて、裁量を持って自分の労働時間を選べるような働き方というのを用意していくことが必要になります。

そうすることによって、働ける状況にあるときは思い切り働いて、労働時間を切り詰める必要があるときには、労働時間を短くするという、多様な働き方が可能になります。そうすることでは

か、減少していく労働力を活かし、税金を確保し、年金制度を維持していく方法はありません。長時間働けなければ、たちまち非正規労働者となり、最低賃金で働くしかないという社会の仕組みを考え直さなくてははいけません。

今、家族の看護・介護を理由に仕事を離職・転職する人は年間14万人にもものぼります。この数値を放置し続けていけるほど、日本の将来は楽観的ではありません。現役時代に親の介護のために仕事を辞めてしまった人たちの老後は誰が面倒をみるのかを考えれば、それは、容易に想像できます。

次に、このような多様な働き方を可能にするためのキーワードとしてのワーク・ライフ・バランスについて、考えていきます。ワーク・ライフ・バランスは日本語で仕事と生活の調和と訳されますが、もちろん時間だけの問題ではありません。企業にとっては、働かせ方の問題そのものに切り込むような取り組みが必要になります。そして、生涯にわたるワーク・ライフ・バランスという考え方が実は重要で、一日24時間の中での仕事と生活時間のバランスの問題ではなく、人の生涯を見渡したときに、長い時間働く時期と、私生活に重きを置く時期があってもいいし、長期化する老年期のために、高年齢となっても適度に働き続けることができるような働かせ方を実現していくということなのです。つまり、ワーク・ライフ・バランスの達成とは、多様な働き方の実現ということなのです。

最後に、ワーク・ライフ・バランスのメリットについてお話します。ワーク・ライフ・バランスの調査研究は、イギリスから始まって、近年、日本でも多くの調査がなされています。その中で実証されていることとしては、まず、社員の定着率が向上します。今までは、正社員であれば一律に

定められていた就業時間のすべてを働けなければ、正社員として継続勤務することが難しかった人が、多様な働き方が可能になれば、自分の都合に合わせた働き方ができるようになる、ということです。これによって、企業は新たな採用のためにかかる費用や教育費を削減することができま

す。もう一つは、社員の健康状態の向上です。今、精神疾患のために休業する労働者をどこの企業も抱えています。長時間労働と過労死や精神疾患との関連も多くの研究によって指摘されています。この社員の健康状態がワーク・ライフ・バランスを進めることによって向上していきます。さらに、社員の労働意欲の向上です。ワーク・ライフ・バランスの充実は、企業がどのように労働者を捉えているのかに対する従業員の評価につながります。その結果、ワーク・ライフ・バランスを進めることによって、労働者の会社への忠誠心や労働意欲が向上していくという結果がでています。

また、近年の調査結果の蓄積によって、つい最近、ワーク・ライフ・バランスと生産性との関係について、ワーク・ライフ・バランスが向上すると生産性も上がっていく傾向にあるという結論が出されました。これには、他の条件との関連で、製造業の場合に傾向が強く出るとか、男女共同参画の指標も強ければ傾向もまた強くなるとか、そのような指摘がなされていますが、確かに生産性の向上にも結びつきそうだという結果が出ています。

実は、これらのワーク・ライフ・バランスのメリットは、おもしろいことに、中小企業の経営者が抱える悩みとして挙げられる項目に見事に合致するのです。例えば、従業員の定着率が低くて困っているとか、労働意欲がないので困っているとかいう悩みは、ワーク・ライフ・バランスのメ

リットとして挙げられていることと合致しています。

したがって、大企業がやるような立派な制度を備えたワーク・ライフ・バランスではなくとも、中小企業の強みを活かした、トップダウンで影響力の強い、また、個別の労働者に対応したワーク・ライフ・バランスを進めることによって、中小企業が抱える悩みも改善していく可能性が大いにあるということです。

以上、ワーク・ライフ・バランスは、個人にとっても企業にとっても、今後の混沌とした社会を生き抜いていくためのキーワードであるということを再度強調させていただいて、私の話を終えたいと思います。ありがとうございました。