

雇用戦略としての ワーク・ライフ・バランス

～経済のグローバル化への積極的な対応として～

CONTENTS

1 | はじめに

2 | 雇用をめぐる危機的な状況

- (1) 経済のグローバル化による雇用の流動化
- (2) 正規雇用労働者の厳しい労働実態
- (3) 共働き世帯をめぐる現実と制度のギャップ
- (4) 少子高齢化による労働力人口の減少

3 | 雇用戦略としてのワーク・ライフ・バランス

- (1) 北欧諸国の経済のグローバル化への対応
- (2) 北欧諸国におけるワーク・ライフ・バランス
- (3) 日本におけるワーク・ライフ・バランス
- (4) 企業にとってのワーク・ライフ・バランス

4 | おわりに 逆転の発想

1 | はじめに

百年に一度とも言われる現在の経済危機の中では、ワーク・ライフ・バランスが企業の戦略に重要であると聞いても、「現在の経済状況でそれに取り組めるような余裕はどこにもない」というのが、企業の偽らざる本音だろう。

今回の不況では、企業の大幅な生産調整によって派遣や請負と呼ばれる非正規雇用労働者の多くが職を失ったことが大きな社会問題となり、雇用のあり方が注目されるようになった。今や非正規雇用は日本の全雇用の3分の1に達している。では、なぜこのように非正規雇用が増えたのか。その理由の一つには、経済のグローバル化による市場競争の激化がある。

非正規雇用の増加は、日本だけでなく世界的な傾向となっている。しかしながら、その中であっても、北欧諸国のように経済のグローバル化にうまく対応しながら、労働者保護にも成功しているところもある。「北欧モデル」とも呼ばれるその成功の鍵は、一つには社会保障と職業訓練を手厚くすることで、労働者が新しい仕事に挑戦しやすくなったことにある。さらに、正規、非正規に関わらず労働条件の均等待遇を基本としたうえで、労働者が勤務時間の長さや異動の有無など

を選択できる多様な働き方を導入したことも指摘できる。この「働き方の多様化」こそが、経済のグローバル化に対応するために戦略的に取り組まれた「ワーク・ライフ・バランス」である。

「働き方の多様化」を導入することは、企業にとっては市場環境の変化に即応する人材戦略を可能とし、労働者にとっては働き方の選択が可能となることによって、安心して自分のライフステージと価値観に合った仕事・生活スタイルを選べるようになる。

本稿では、経済のグローバル化など、企業を取り巻く市場環境の変化に対応するための雇用戦略としてワーク・ライフ・バランスを考えてみた。

2 | 雇用をめぐる 危機的な状況

(1) 経済のグローバル化による雇用の流動化

A. 非正規雇用の増加

日本の労働市場は1990年代後半に大きく変質した。1990年代に入ってから労働者派遣法が数次に亘って改正されるなど、非正規雇用を巡る規制緩和が進んだことがその背景にある。その様な中でも1998年までは正規雇用と非正規雇用はともに増加していたが、その後不況の中で正規

雇用は減少し、一方、非正規雇用だけは増加した。図表1に見られるように、全労働者に占める非正規雇用労働者の割合は1995年の20.9%から2007年には33.7%となり、この10年ほどで労働市場は様変わりした。

非正規雇用労働者と言えば、かつてはパートやアルバイトなどの短時間労働者が主だったが、90年代以降は契約社員や嘱託、派遣など期間を定めて雇われる有期雇用が増加した。非正規雇用労働者の構成も、女性や若者だけでなく30代、40代の男性が増え、さらに南米日系人を中心とした外国人労働者も増えている。

かつて、夫や父親が生計主体者として正規雇用で働き、主婦や若者がパートやアルバイトといった非正規雇用で働いていた時代には、非正規雇用労働者の増加は問題とは認識されていなかった。しかし、現在は非正規雇用労働者でありながら、主たる稼ぎ手であるケースが多い。彼らの経済力は脆弱で、「ワーキングプア」と呼ばれ、社会問題になっ

ている。

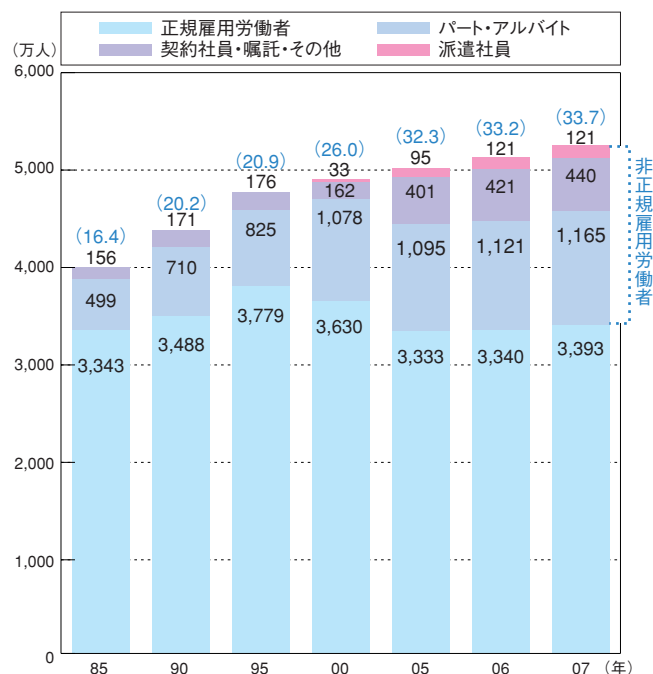
ただ、非正規雇用が増える傾向は日本だけではなく、世界的な傾向でもあり、EU主要15カ国でも1990年代にパートタイム労働者や有期契約労働者が増加している。図表2にある通り、パートタイム労働者が全就労者に占める割合はEU主要15カ国平均で1992年の13.5%から2007年には18.2%に、有期雇用契約労働者が占める割合も、1992年の10.8%から、2007年の14.8%へと増加している。

B. 企業の雇用戦略の変化

1990年代、フリーターは個人的な志向の問題と考えられていたが、労働市場に関する多くの研究から、フリーターが増えた要因は正規雇用を抑制し非正規雇用を活用するという雇用戦略を採る企業が増加したためであることが明らかになっている(図表3)。

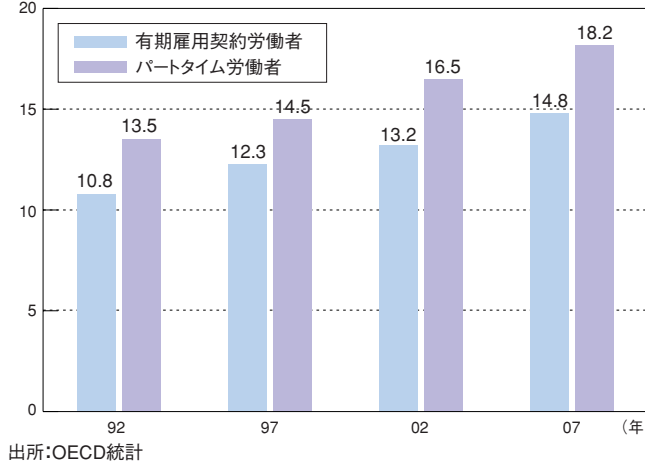
通常、不況期には非正規雇用が雇用調整の対象となり、

図表1 正規雇用労働者と非正規雇用労働者の推移



(注1) 雇用労働者には、自営業主・家族従業者および役員を含まない。
(注2) カッコ内は非正規雇用労働者の割合。
(注3) 雇用形態の区分は、勤め先での呼称によるもの。
出所: 厚生労働省「労働経済白書(平成20年版)」

図表2 EU主要15カ国におけるパートタイム・有期雇用契約労働者の割合



図表3 パート・アルバイト労働者増加の要因分解(1992~2002)

	労働者側の要因による寄与率	企業側の要因による寄与率
パート	33.2%	62.4%
アルバイト	-22.2%	124.1%

出所: 大沢真知子「ワークライフバランス社会へ」

雇用戦略としての ワーク・ライフ・バランス

その数は減少する。しかし、1990年代後半は不況期であったにもかかわらず、非正規雇用の労働者数が増え、正規雇用の労働者数が減っている。これは、日本企業が非正規雇用に大きく依存する経営スタイルへ構造的に転換したことを示している(図表4)。

雇用保障が薄い非正規雇用を増やし、雇用保障が手厚い正規雇用を減らす雇用戦略を採ることで、企業は経済状況に合わせてすばやく柔軟に雇用調整し、かつコストを安く抑えることに成功した。今回の経済危機は、図らずもその効力の速さと大きさを広く社会に証明する形となった。

C.企業の雇用戦略が変化した背景

企業の雇用戦略が、正規雇用から非正規雇用へとシフトしたことは、経済のグローバル化とIT化、直接金融化によってもたらされたと多くの研究者が指摘している。

まず、経済のグローバル化によってモノやサービスが世界中を自由に動くことになり、生産がグローバル化することで価格競争が激化した。さらに消費もグローバル化したことよって、需要が世界のどこでどのように動き、それがいつまで続くのかが予測しにくくなった。今般、世界で活躍する日本の代表的な企業が軒並み営業赤字に転落したのは、まさに経済のグローバル化によって、いかに市場の動向が読みにくくなったかを物語っている。

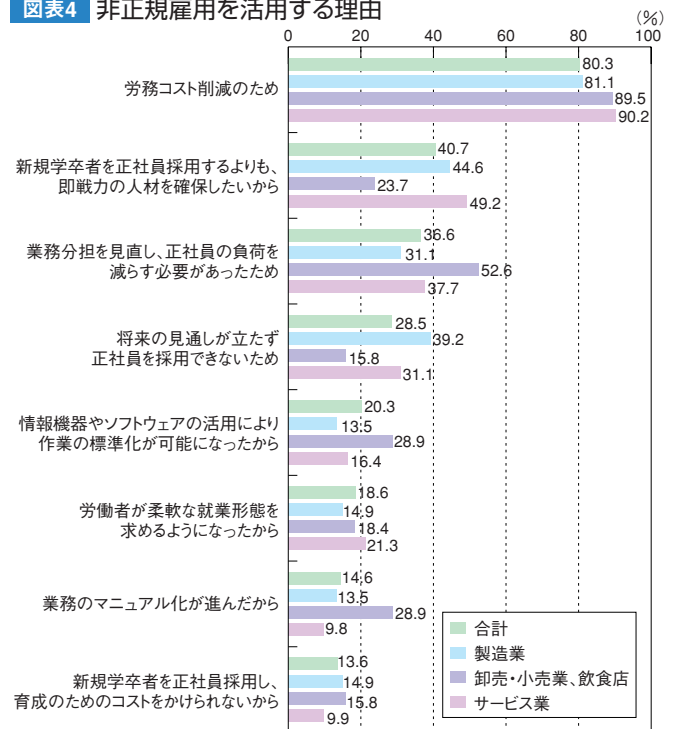
IT化による情報通信技術の進歩は、生産のグローバル化を促進し、市場の価格競争に大きな影響を与えた。また、IT化は会社組織のフラット化をもたらし、組織内での情報伝達機能としての中間管理職の役割を減らし、90年代後半の中高年のリストラにつながると多くの研究者が指摘している。

直接金融化とは、企業の資金調達市場が市場調達にシフトしたことを指す。企業は必要な資金を銀行から借りなくても、金融市場で債権やコマーシャルペーパー、株式の増資などによって自由に調達できるようになった。一方その結果、企業は市場から短期的に利益を求められるようになった。従来、企業は銀行との取引関係を軸に長期的な成長を目指した

経営を行ってきたが、直接金融化によって短期的に利益を求める経営に転換したのである。

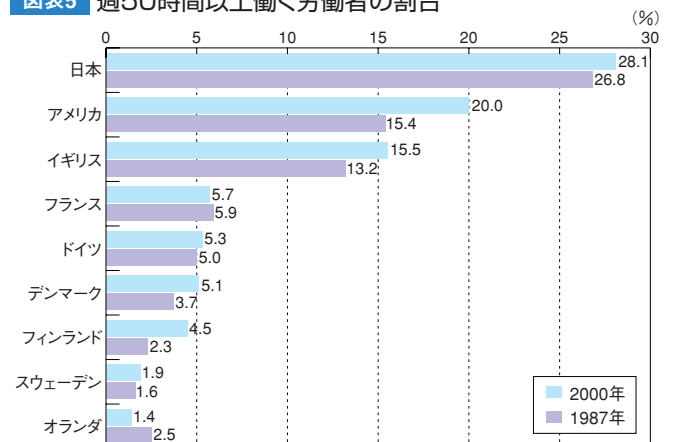
こうしたことから、企業の雇用戦略は短期的に利益をあげるためのコスト削減の手段として、非正規雇用に依存する形に転換した。

図表4 非正規雇用を活用する理由



出所:厚生労働省「労働経済白書(平成20年版)」

図表5 週50時間以上働く労働者の割合



出所:小倉一哉「エンドレス・ワークス」

(2) 正規雇用労働者の厳しい労働実態

A. 長時間労働の常態化

危機的な状況にあるのは非正規雇用の労働者だけではない。正規雇用は雇用保障が手厚く、給与も世帯主として相応の稼ぎがある。そう聞けば恵まれた境遇のようだが、会社都合による配置転換や転勤もあれば、慢性的な長時間労働もあり、実は正規雇用労働者は非常に拘束的な働き方を強いられている。週50時間以上働いている労働者の割合は、先進国の中で日本が抜きん出て高い(図表5)。

特に、企業の主な働き手である男性正規雇用の労働実態は厳しい。男性労働者の中でも30代、40代の5人に1人は週60時間以上働いている(図表6)。しかも、通常は景気悪化とともに減少していくはずの労働時間が、1990年後半から続く景気後退期には、逆に延びているのである。これは、非正規雇用が増え、正規雇用が減ったことと無関係ではないだろう。

多くの男性は、家庭や地域での役割や責任、あるいは個人の趣味やスポーツといった教養や健康の増進よりも、すべてに亘って仕事を優先せざるを得ない状況に置かれている。こうした働き方がもたらす弊害は大きい。

厚生労働省が発表した2008年12月の労働時間は、政府がこれまで時短の目標としていた一人平均年換算1,800時間を下回った。しかし、今回の労働時間減少は、現在の経済危機の中で、製造業を中心に前例がないほどの規模と速さで進んでいる大幅な生産調整によるものである。今後の就業状況がどのようになるかはなお不透明であるが、長時間労働に関して構造的に改善されたわけではない。生産調整が一段落すれば、削減した労働力で利益を確保するための長時間労働が復活するだろう。

B. 身体的・精神的な影響

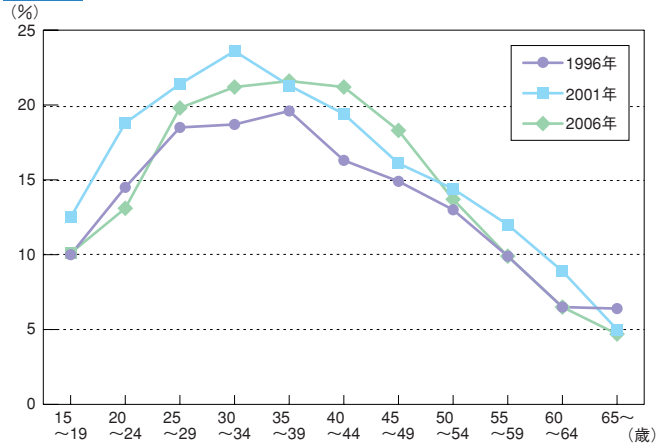
長時間労働の影響をうけるのは、第一に労働者本人である。長時間労働は、単に過重な仕事という労働だけの問題にとどまらない。日常的な長時間労働は精神的・肉体的な疲労を蓄積し、労働者の健康を脅かしている。

平成20年版自殺対策白書によれば、ここ数年の自殺者は年間3万人を超え、中でも男性の占める割合が高い。特に、30代から60代までは男性が7割を超えている。

図表7にある通り、脳・心臓疾患および精神障害等による労災申請件数は年々増加している。これら「脳・心臓疾患」と「精神障害等」のうち、死亡にいたる場合を通常、それぞれ「過労死」「過労自殺」と呼ぶ。図表にある件数はあくまで労災申請された場合のみであり、ここには申請されていないケースは含まれていないが、「過労死」の件数も、「過労自殺」の件数も、ともに増加傾向にある。

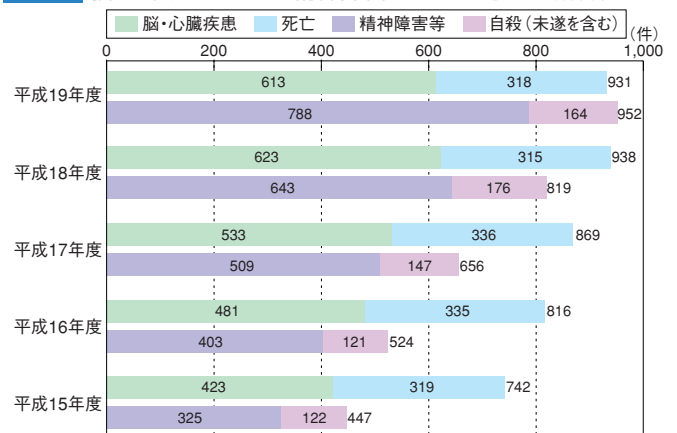
近年では、こうした過労によるメンタルヘルスの問題につ

図表6 週60時間以上働く労働者の年齢階層別割合



出所:厚生労働省「労働経済白書(平成19年版)」

図表7 脳・心臓疾患および精神障害等による労災申請件数



出所:厚生労働省発表 平成20年5月23日

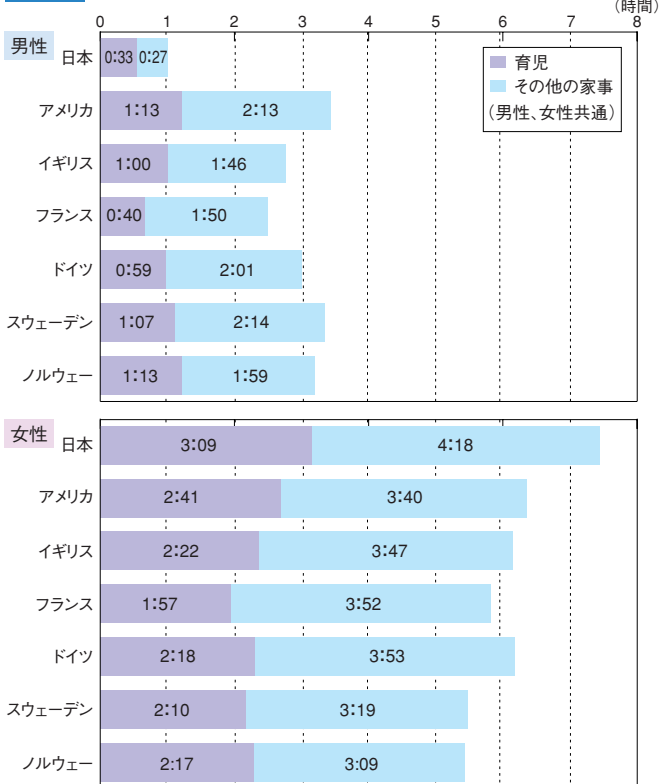
雇用戦略としての ワーク・ライフ・バランス

いても各企業においてその深刻さが認識されるようになり、それに向けた取り組みが広がっている。財団法人社会経済生産性本部が2006年に実施した調査結果では、6割の企業が「メンタルヘルス対策に力を入れた」と回答している。

C. 子育てにおける父親不在とその影響

長時間労働の影響は、単に本人への精神的・肉体的な負担だけにとどまらない。自殺や過労死は家族から父親を奪ってしまう。そこまで至らなくても、長時間労働は本人が家族と過ごす時間を奪うことになる。現在、長時間労働をしていることが多い30代、40代の男性は、家庭でも父親として大きな責任を負っている。にもかかわらず、長時間労働によってその責任を果たすことができていない(図表8)。特に子どもからは父親と接する時間を奪うことになり、それが子どもの成長に与える影響は小さくない。

図表8 6歳未満児のいる男女の家事・育児時間(1日平均)



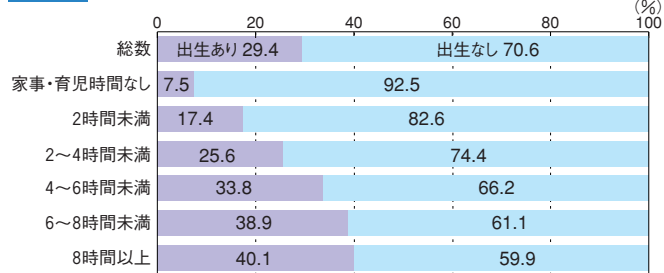
出所:内閣府「少子化社会白書(平成19年版)」、総務省「社会生活基本調査」(2006年)

また、男性が家庭で不在がちのために、女性に家事や子育ての負荷がかかり、仕事を続けることを難しくしている。地域とのつながりが希薄になっていることともあいまって、女性が子育てに対して負担感や不安を感じ、孤立することにもなっている。

さらに、図表9に見られるとおり、家庭で父親が家事や育児で役割を果たしていないことは第二子以降の出産にも影響を及ぼしており、少子化進行の一因ともなっている。

2008年12月に公表された育児・介護休業法の見直し案(厚生労働省労働政策審議会)では、改正の柱の一つとして「父親も子育てができる働き方の実現」を挙げている。子育てにおいて父親がその役割と責任を果たすことが、社会的にも必要になってきている。

図表9 父親の休日の家事・育児時間と第二子出産



出所:厚生労働省「第5回21世紀成年者縦断調査」(2006年)

図表10 労働時間あたりのGDP(2007年)

	国民一人当たりGDP(米ドル)	国民一人当たり労働時間(時間)	労働時間あたりGDP(米ドル)	労働時間あたりGDP指数(アメリカを100)
デンマーク	36,192	822	44	84
フィンランド	34,413	806	42.7	81
フランス	32,782	620	52.9	101
ドイツ	33,346	693	48.1	92
イタリア	29,880	774	38.6	74
日本	33,537	901	37.2	71
オランダ	38,554	732	52.7	100
スペイン	31,506	751	41.9	80
スウェーデン	37,173	798	46.6	89
イギリス	34,139	802	42.5	81
アメリカ	45,489	868	52.4	100
OECD	32,422	813	39.9	76
EU主要15カ国	32,869	737	44.6	85

出所:OECD統計

D.低い労働生産性

長時間労働は、経済的にも悪影響をおよぼしている。日本企業は、1990年代後半から非正規雇用の活用による人件費抑制など厳しいコスト削減に転換してきたが、一方で労働生産性は極めて低いと言わざるを得ない。2007年のOECD統計(図表10)によれば、アメリカの時間当たり労働生産性を100とすると、G7平均が89、OECD加盟国平均が76であるのに対して、日本は71である。

労働生産性が低い原因はいくつか考えられるが、正規雇用労働者の抑制と非正規雇用労働者の増員という人員構成の変化もその一つであろう。正規雇用労働者の数が減ることで一人当たりの業務量が増える。それに加えて、非正規雇用労働者が増えることでその管理業務の負担も増加する。そのため長時間労働が常態化し、労働生産性が下がるのである。また、正規雇用労働者は長時間労働に、非正規雇用労働者は不安定な雇用保障にそれぞれ苦しみ、いずれの労働者も勤労意欲が上がらない状況に置かれていることも生産性が低いことの一因であろう。

財団法人社会経済生産性本部がまとめた「生産性白書2008年版」によれば、上場企業の労働生産性は平均2,152万円だが、これは正規雇用労働者数のみをベースに試算した数字で、非正規雇用労働者を含めて労働生産性を試算すると、1,542万円と7割程度に低下する。特に、非正

規雇用労働者の割合が高い小売業や宿泊・飲食サービス業では、正規雇用労働者数のみで計算する労働生産性と非正規雇用労働者数も含めた労働生産性の乖離が大きい。

生産現場や顧客との接点に多数配置されている非正規雇用労働者を簡単に削減すれば、組織に技術や経験は蓄積されない。非正規雇用労働者を多用することが長期的には決して企業の生産性を向上させないということは、数多くの専門家が指摘している。

企業へのアンケートでも、正規雇用労働者を減らすことのマイナスの影響を危惧する結果が出ている。ある生産現場における構内請負の活用に関するアンケート結果によると、回答企業の5割以上が「人材育成(技能継承)」という点で中長期的に懸念されると回答しており、4割程度が「正規雇用ではないので生産管理や品質管理上で懸念」と答えている。

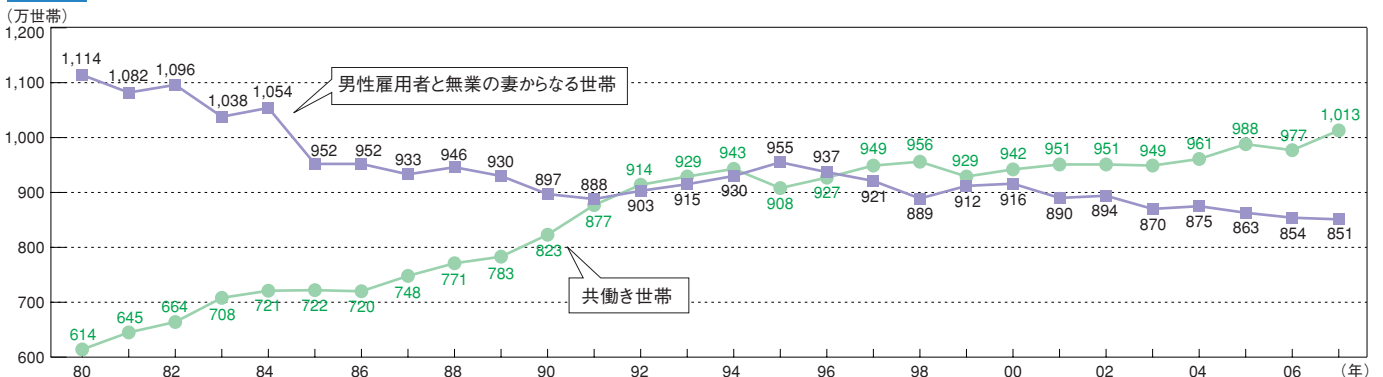
(3) 共働き世帯をめぐる現実と制度のギャップ

非正規雇用、正規雇用、両方の働き方が危機的な状況にある中で、個人としてだけでなく、夫と妻で構成される世帯による働き方も厳しい状況に置かれている。

従来、標準世帯と考えられていた正規雇用の夫と専業主婦の妻という構成は既に実態と大きくかけ離れている。

図表11を見ると、10年以上前の1990年代から共働き世帯

図表11 共働き世帯数の推移



(注1)「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」は、雇用者は非農林業雇用者、無業の妻は完全失業者と非労働力人口の合計値である。

(注2)「共働き世帯」は、非農林業雇用者である。

出所:内閣府「少子化社会白書(平成20年版)」

雇用戦略としての ワーク・ライフ・バランス

の数は男性のみが働く世帯の数を抜いており、それ以降増加する傾向にある。

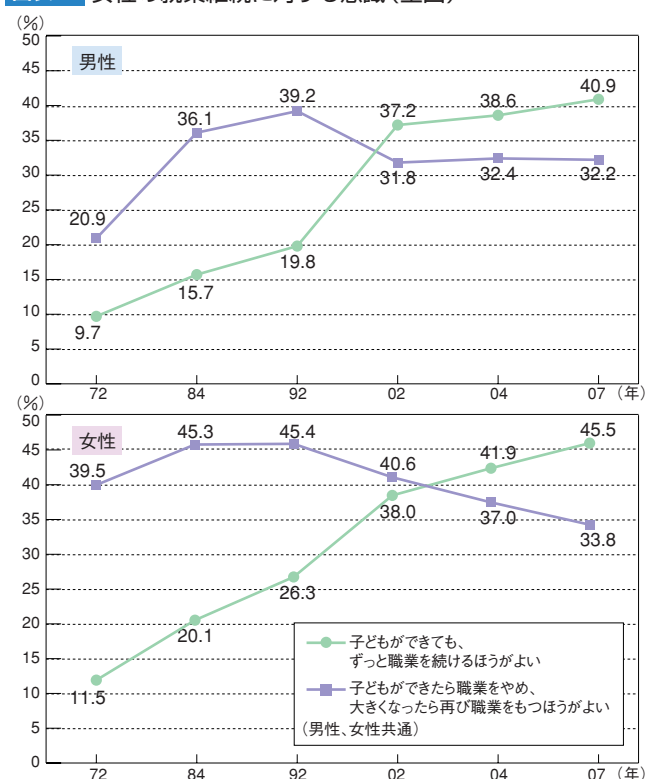
意識の面でも、夫婦間における仕事と家庭の役割分担は固定的ではなくなっている。女性の就業継続に対する意識を調査した内閣府男女共同参画に関する世論調査(図表12)によれば、「女性は子どもができてずっと仕事を続けたほうがよい」(就業継続型)とする回答と「女性は子どもができたから仕事を辞め、大きくなったら再び職業を持つほうがよい」(就業一時中断型)とする回答とを比較すると、男性では2002年調査で、女性でも2004年調査で、就業継続型を選択する人の割合が一時中断型の割合を上回った。男性の意識が女性の意識より先に就業継続型へシフトした背景には、2002年当時、賃金の伸び悩みやリストラの増加といった厳しい経済情勢があり、特に男性に自分だけの稼ぎでは家計維持は無理という危機感が強かったことが指摘されている。

しかし、そうは言っても、現実には女性が置かれている状況は変わらず、就業継続は難しいままである。先に掲げた図表8「6歳未満児のいる男女の家事・育児時間(1日平均)」でも明らかなように、家事・育児の大半を女性が担い、男性は相変わらず仕事中心で、家事・育児の負担は少ない。一方で、短時間勤務や時差勤務、所定外労働の免除といった制度の整備や利用促進は進まず、育児休業の取得やその後の育児に制約された勤務が、人事評価にどのように反映されるかは不透明のままである。女性の労働環境は依然改善されていないことから、女性の就業継続意欲はあまり高まらないと考えられる。

ちなみに、岐阜県の調査では未だに就業一時中断型を選ぶ人(51.4%)が、継続型を選ぶ人(20.7%)の2.5倍である。この全国調査と岐阜県調査との差からは、岐阜県では性別役割分担が根強いことが見て取れる。しかし、年齢階層別(図表13)を見ると、子育て期の30代、40代では、就業継続型を選ぶ男性の割合(30代で24.6%、40代で31.6%)が、同じ選択をする女性の割合(30代で22.1%、40代で27.6%)よりも多い。これは、全国調査と同じく、子育て期の経済的な負担感が男性に特に大きいことと関係していると推測で

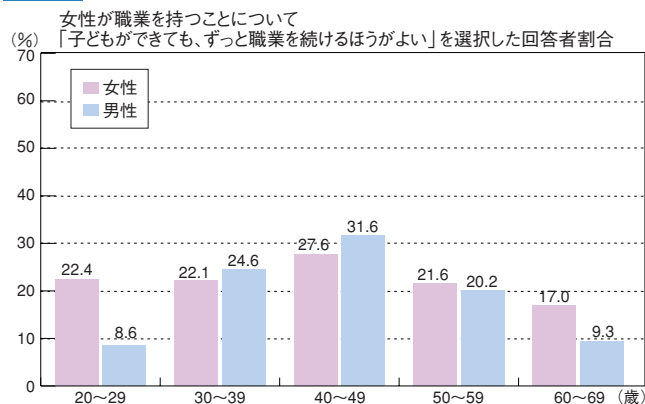
きる。また、岐阜県調査では20代や40代の女性と比べて、30代女性の就業継続型を選ぶ割合が低くなっている。この特徴からは、30代の女性の多くは乳幼児から小学校低学

図表12 女性の就業継続に対する意識(全国)



(注) 上位2項目のみのグラフであり、合計しても100%にならない。
出所:内閣府「男女共同参画に関する世論調査」(2007年)

図表13 女性の就業継続に対する意識(岐阜県)



(注) 男性、女性それぞれの年齢回答者割合なのであわせても100%にならない。
出所:岐阜県「平成19年度男女共同参画に関する意識調査」

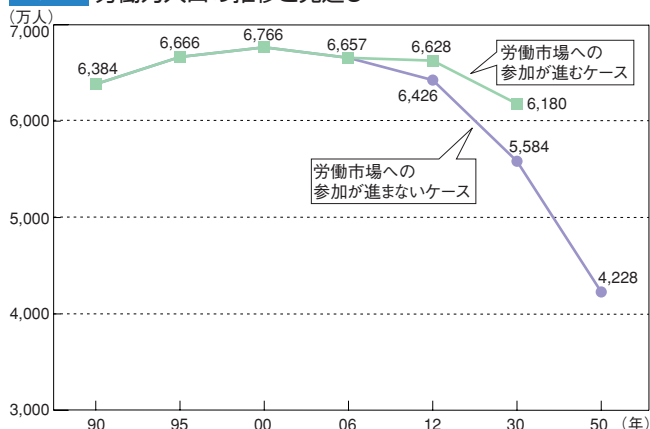
年ぐらいまでの子どもを抱えており、職場での両立支援制度などが整っていない現状では就業を継続することが厳しいため、子育ての経済的な負担感はあるとしても就業を中断するという現実的な選択をしていることがうかがえる。

(4) 少子高齢化による労働力人口の減少

長期的視点から見れば、日本社会が直面している雇用に関する最も深刻な状況は、労働力人口の減少である。昨今の報道などでは厳しい雇用調整で人あまりのようにも見えるが、時代は確実に人手不足に向かっている。

少子高齢化によって、日本の人口、特に労働力人口が減る社会になった。少子高齢化による人口減少は単純に人口規模が縮小するのではなく、高齢者の増加と若年者の減少によって生産に携わる年齢の人口が減少するという「人口構造の変化」を伴うものである。退職者の増加と若年労働力の減少によって、労働力人口は高齢化しながら減少していくのである。図表14のとおり、労働力人口はすでに減り始めており、若者や女性、高齢者の労働市場への参加が進まず、現在と同じ労働力率だとすると2006年の6,657万人から2030年には5,584万人へ減少すると推計されている。若者や女性、高齢者、障害者などの働く意欲と能力をもつすべての人の労働市場への参加を進める仕組みづくりが行われ、こうした人の労働力率が高まれば、2030年時点で

図表14 労働力人口の推移と見通し



出所:内閣府「少子化社会白書(平成20年版)」

6,180万人の水準にまで労働力人口の減少が抑制できると推計されている。

就職氷河期と呼ばれた1993年から2004年までの間、新卒採用は多くの会社で極端に減らされた。その結果、多くの企業では従業員構成に大きなゆがみを残している。

ある企業では、この不況の時期こそ人材確保の絶好の機会であると考え、昨年12月末から技術者の中途採用を始めた。また、経済団体の企画で集まった企業がグループを組んで、他県の大学へ新卒者のリクルート活動に行く例もある。

労働力不足は全国一律で進むのではなく、地域間の格差も生み出している。図表15にみられるように、岐阜県の若い労働力は、愛知県などに集積する大手企業へ吸収されてしまい、なかなか地元へもどってこないという現実もある。

3 雇用戦略としてのワーク・ライフ・バランス

では、これまで見てきたような雇用をめぐる厳しい状況の中で、雇用戦略としての「ワーク・ライフ・バランス」とはどのようなものだろうか。

(1) 北欧諸国の経済のグローバル化への対応

世界的にも、非正規雇用の増加にうまく対応している国

図表15 岐阜県と愛知県の高卒就職者の流出入

流出先	岐阜県	愛知県	他地域	流出計(1)	流出率 ((1)-(2)/ (1)+(2)) ×100
流出元					
岐阜県		940	142	1,082	64.2%
愛知県	65		302	367	-88.6%
他地域	171	5,112		5,283	84.5%
流入計(1)	236	6,052	444		

出所:文部科学省「学校基本調査」(2008年)

雇用戦略としての ワーク・ライフ・バランス

と苦勞している国とがある。多くの研究では、両者の違いは雇用の柔軟性であると指摘されている。北欧諸国では、非正規雇用が増えて、失業する人も多い（スウェーデンの失業率7.0%）ものの、再就職する人も多い（同長期失業率14.2%）。一方、イタリアやドイツなどのような国では、雇用保障が厳格で、解雇規制が強いため、正規雇用することを躊躇する企業が多く、失業すると長期化（長期失業率イタリア52.9%、ドイツ57.2%）してしまう（図表16）。

北欧諸国が長期失業率を抑えることに成功した要因のひとつは、正規雇用の働き方を多様にし、非正規雇用と正規雇用との間の移動をしやすくしたことである。この正規雇用の働き方を多様にするための方策として、ワーク・ライフ・バランス支援策が活用されているのである。

こうした北欧諸国の取り組みを受けて、ヨーロッパ連合（EU）は、加盟国に対して「フレキシキュリティという共通原理へ向けて」という労働政策文書を2007年に発表した。フレキシキュリティとはFlexibility（柔軟）とSecurity（保障）を合わせた造語で、厳格な解雇規制、一律的な賃金や労働時間制度などの硬直的な労働市場を柔軟化し、一方でその柔軟化が及ぼす悪影響を抑制するためのセーフティネットの創設や、

職業訓練制度の充実を目指したものである（図表17）。このような雇用政策が採られたのは、経済のグローバル化の進行とそれに伴う産業構造の変化の中で経済成長および雇用を確保するためには、こうした施策が欠かせないという認識が広まったからである。

(2) 北欧諸国におけるワーク・ライフ・バランス

実際に北欧諸国で取り組まれているワーク・ライフ・バランス支援策とはどのようなものか、スウェーデンにおける労働時間と育児休業についての事例を紹介する。

A. 労働時間

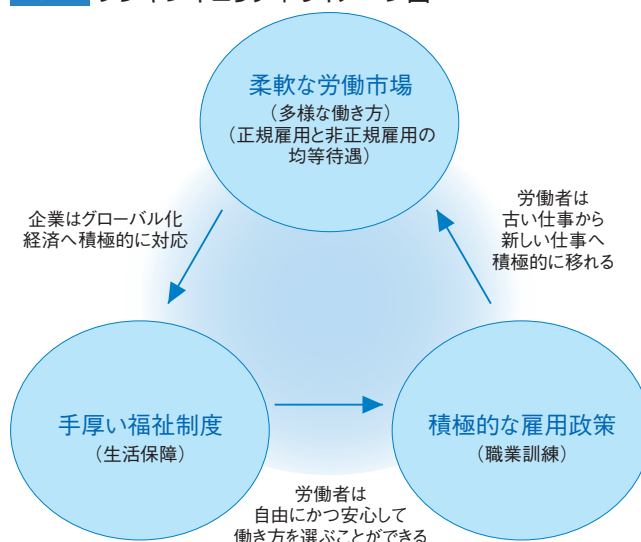
まず、ワーク・ライフ・バランスの中心的な支援策である労働時間の柔軟化から見てみる。図表18は育児期にあたる35歳～44歳の有配偶者の男女に対して行った、ある調査の結果である。スウェーデンの法定労働時間は週40時間だが、男性も女性も、半数以上が法定労働時間以下の35時間～40時間となっている。これは、企業がより良い労働者を確保するために、法定労働時間を下回る、例えば週38時間といった条件で労働者と契約することが珍しくないからである。また、

図表16 失業率の国際比較

	失業率	長期失業率
EU15カ国	7.4	44.2
イギリス	5.3	22.1
スウェーデン	7.0	14.2
スペイン	8.6	29.5
オランダ	3.9	45.2
イタリア	6.8	52.9
ドイツ	8.4	57.2
フランス	9.4	44.0
フィンランド	7.8	24.8
デンマーク	3.9	20.4
日本	4.1	33.0
米国	4.6	10.0

（注）データは2006年。長期失業率とは、失業者のうち12ヶ月以上にわたる失業者の割合。
出所：OECD統計

図表17 フレキシキュリティのイメージ図



出所：EU「Employment in Europe 2006」および
大沢真知子「ワークライフバランス社会へ」を参考に共立総合研究所作成

女性は20時間～34時間という人も多い。これはパートタイムが多いためである。ただし、スウェーデンのパートタイムは、日本のパートタイムと違い、短時間正規雇用労働者である。

スウェーデンにおいても、1990年代初めまではパートタイマーは一段低く見られがちで、労働市場で差別の対象になりやすくとされていた。しかし、1997年の「均等待遇の原則」を定めたパートタイム労働に関するEU指令を受けて、パートタイム労働者とフルタイム労働者には、労働時間の長短という差異しかなく、いずれも正規雇用労働者であるという位置づけとなった。社会保障制度に関する権利もフルタイム労働者と同じであり、賃金についても、仕事の内容が同じであれば基本的に時間当たり賃金は同水準である。正規雇用の身分のまま、パートタイム労働とフルタイム労働の相互転換も可能である。

労働時間の短縮が可能となった一因には、労働時間を短縮した週の翌週に労働時間を延長できるといったような多様な働き方を導入したことがあると言われている。その一例として、残業時間を口座に投資するという「労働時間銀行」という仕組みがある。これは、すべての業種で行われているわけではないが、主に製造業において実施されて

いる。投資した残業時間の使い方は労働者に任されており、(1) 休暇として取得、(2) 現金で取得、(3) 個人年金基金への貯蓄、から選択することができる。労働者はその時々々の生活のニーズに合わせて、例えば、子どもが小さい時期には(1)を、子どもが大きくなり、教育等にお金がかかる時期には(2)を、子どもが独立し、退職が近くなれば(3)を、といった具合に選択できる。

B. 育児休業

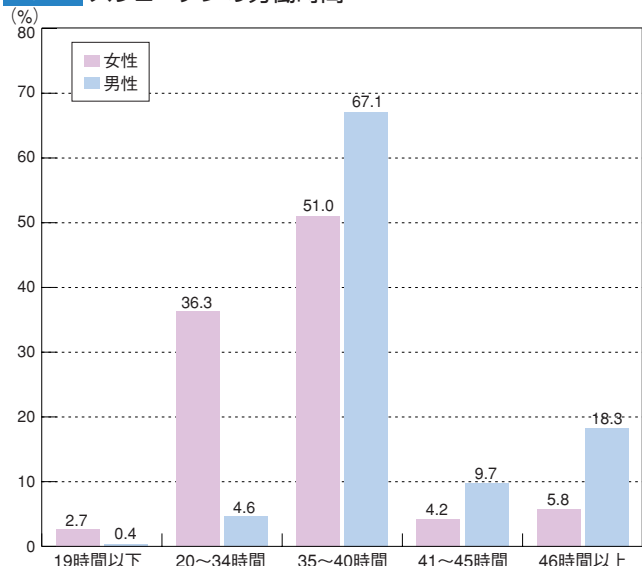
スウェーデンでは、男女双方が取得できる育児休業の所得保障制度として、1974年に世界ではじめて両親保険が導入されている。給付率は休業直前の収入の80%で、出産前に収入が無かった者に対しては最低保障額が支給される。これにより休業中の所得が保障されるため、育児休業の取得が促進されている。

ちなみに日本での育児休業中の所得保障は、休業前収入の50%である。その内訳は、育児休業中には休業開始時賃金の月額30%が育児休業基本給付金として雇用保険から支払われ、復職後引き続き雇用保険の被保険者として6ヶ月以上雇用された場合、賃金月額の20%分が育児休業者職場復帰給付金として支払われる。

また、スウェーデンでは、男性のみが取得することができる10日間の「父親休暇」があり、男性も育児に取り組みやすいように工夫されている。この父親休暇は、出産後母子が退院してから60日の間に10日間（休日を入れると2週間程度）取得することができる。出産後5日程度入院する日本と異なり、2日程度で退院するスウェーデンでは、この休暇は父親が母子の面倒を見るために必要なものとして認識されている。

さらに男性、女性どちらでも取れる通常の育児休業は、出産10日前から子どもの8歳の誕生日までに、両親合わせて、労働日にして最大450日取得することができる。内訳は、男性のみが取得できる育児休業、「パパクォータ」が150日、女性のみが対象の「ママクォータ」が150日、男女が譲り合える（多くは女性が使うが、配分は夫婦の選択にまかされている）日数が150日となっている。これらは連続して取得する必要

図表18 スウェーデンの労働時間



出所:内閣府「スウェーデン家庭生活調査」(2004年)

雇用戦略としての ワーク・ライフ・バランス

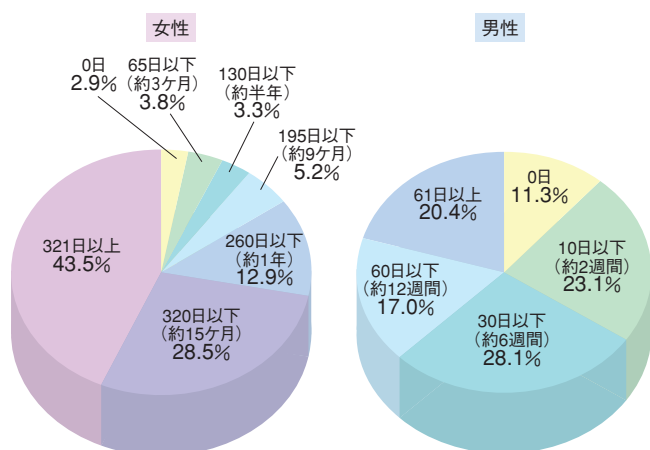
はなく、また、全日で取る必要もない。全日、4分の3日、2分の1日、4分の1日で組み合わせて取ることができる。さらに一人親の家庭では、450日分を一人で取得することができる。

実際の取得状況を見ると(図表19)、男性で育児休業を全く取っていない労働者は11.3%、10日(休日を入れると2週間程度)以上30日以内(6週間程度)の育児休業を取得した男性が28.5%にも上る。61日(12週間程度)以上取得した男性は20.4%で5人に1人になる。女性に比べれば男性の取得日数は少ないが、日本の男性の育児休業取得率、1.56%(平成19年度)と比べれば圧倒的であり、スウェーデンでは男性が育児休業を取ることは当たり前になっていると言える。

(3) 日本におけるワーク・ライフ・バランス

現在の日本におけるワーク・ライフ・バランスは、育児・介護休業法や次世代対策推進法などにも見られるように、少子化対策として女性の仕事と家庭の両立支援策を中心に導入が進められている。行政では児童家庭課や男女共同参画推進課といった部署が担当し、企業の取り組みも、それらの法制度や行政施策への対応という形で女性従業員の子育て支援制度の充実が先行している場合が多い。

図表19 スウェーデンの育児休業取得日数



出所:内閣府「スウェーデン家庭生活調査」(2004年)

A. 労働時間

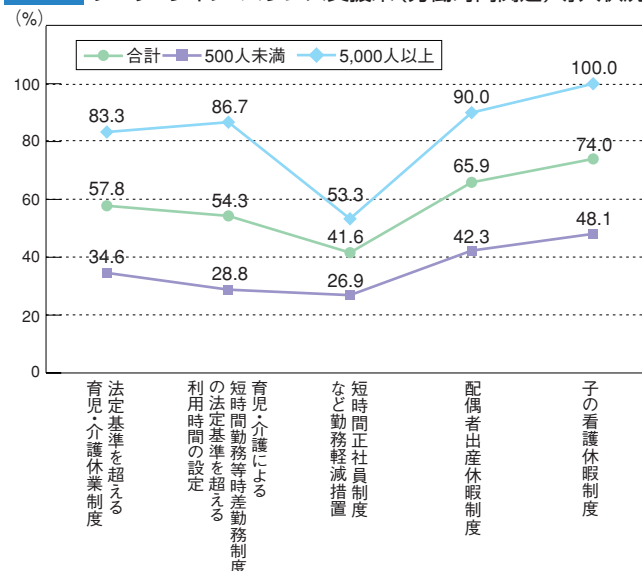
前に述べたとおり、日本での男性の長時間労働は常態化しており、一方、子育てや家事のためパートタイムで働いている女性労働者は、非正規雇用として低い賃金と不安定な雇用保障という厳しい条件で働いている。

まず、図表20はワーク・ライフ・バランス支援策の導入状況について企業を対象に行った調査結果のうち、労働時間や休業などに関連する部分を抜き出したものである。ここに見られるように、従業員5,000人以上の大規模企業では育児や介護のための労働時間の短縮などの導入が進んでいる。一方、ヨーロッパのパートタイマーに相当する短時間正規雇用制度などの導入は限られている。

行政による取り組みとしては、ワーク・ライフ・バランス憲章にもとづいて「労働時間等見直しガイドライン」(労働時間等設定改善指針)が2008年3月に改正された。しかし、特に企業に義務化されたものはなく、労働時間の抑制は進んでいない。

パートタイムに関する雇用条件の改善については、パート労働法が改正され、2008年4月から施行されている。この改正では「主に男性が若年、壮年期に集中的に働く社会

図表20 ワーク・ライフ・バランス支援策(労働時間関連) 導入状況



出所:財団法人社会経済生産性本部「第11回 日本的人事制度の変容に関する調査」(2008年)

から、女性、高齢者も含めて幅広い社会構成員がライフステージに応じてゆとりを持って働く社会へ」と変化していくことを目指し、企業・個人とも働き方について柔軟性・多様性を確保することを基本方針としている。具体的な改正ポイントは(1)労働条件の文書交付・説明義務、(2)待遇決定の説明義務、(3)均衡の取れた待遇の確保、(4)通常の労働者への転換の推進、である。

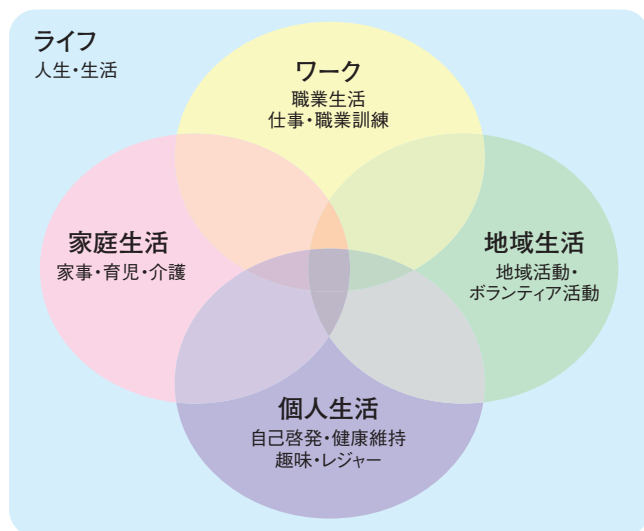
また、現在、改正の法案化が進んでいる育児・介護休業法では、改正の柱の一つとして、3歳に達するまでの子を養育する労働者を対象に短時間勤務制度と所定外労働の免除を事業主の義務とすることが挙げられている。

B. 育児休業

日本におけるワーク・ライフ・バランス支援策のなかで、最も整備が進んでいるのは育児や介護に関する休暇・休業制度である。ただし、スウェーデンのように男性の育児に対する支援は進んでいない。

育児・介護休業法は、子育てや介護を行う労働者の雇用の継続と仕事と家庭の両立を図ることを目的に、育児休業、介護休業、深夜業の制限、時間外労働の制限、勤務時間

図表21 ワークとライフの関係イメージ



出所:ニッセイ基礎研REPORT2008年6月号 土堤内昭雄「ワーク・ライフ・バランス再考」を参考に共立総合研究所作成

短縮等の措置、子の看護休暇等を定めている。

この法律によって、男女すべての労働者は育児休業を取得することができる。現在の育児・介護休業法では育児休業は原則1年間で、保育所入所の時期が1年を超える場合など一定の事由がある場合は1年半まで延長することができる。

しかし、配偶者が常態として子を養育することができる場合(専業主婦など)には、事業主は労使協定により、育児休業の申し出を拒むことができる。これにより、妻が育児休業を取得したり、出産を機に退職したりすることが多い日本の場合、多くの男性は育児休業を取得することはできない。ただし、産後8週間以内ならば、「配偶者が常態として子を養育することができる場合」とは見なされないため、すべての男性が育児休業を取得することができる。

また、取得回数は1回で、複数回に分けることはできない。この制限も男性の育児休業取得を難しくしている要因の一つである。男性の場合、育児休業を長期にわたって取得するよりも、妻の育児をサポートするため2,3日から1週間程度の短期間、複数回取得するニーズが高いと思われる。実際、企業によっては複数回の取得を認めているところもある。

このように男性にとって使いにくい育児休業制度を改善するため、育児・介護休業法の見直しでは、次のような改正が予定されている。

- (1) 労使協定による専業主婦(夫)の除外規定を廃止する。
- (2) 出産後8週間以内に父親が育児休業を取得した場合、1度しか認められていない育児休業を再度取得することを認める。
- (3) 育児休業取得可能期間は通常1年であるが、父母がともに育児休業を取得する場合には1年2ヶ月に延長する。

(4) 企業にとってのワーク・ライフ・バランス

ワーク・ライフ・バランスを図ること自体は、労働者がそれぞれ抱えている職場や地域、家庭において、やるべきこととやりたいことを、それぞれの価値観と優先順位によって果たすことができることを目指すものである(図表21)。そのため、ワー

雇用戦略としての ワーク・ライフ・バランス

ク・ライフ・バランスを進めるための制度や取り組みは、介護や育児も含めてさまざまな生活課題と仕事との両立など個別分野の課題を解決することに集中している。企業が取り組む具体的な支援策の例としては、**図表22**に掲げるような、働く時間に関する支援策、働く場所に関する支援策、職場復帰・継続に関する支援策、その他に経済支援や相談などがある。それらのさまざまな支援策に共通するポイントは「多様化」であり、働く時間や働く場所、キャリア継続の道筋などを多様にし、労働者が生活に合わせて選択ができるようにすることである。

企業の視点から、これらのワーク・ライフ・バランス支援策を大きく2つに分ける考え方もある。生産性レベルを維持する支援策と、生産性レベルを上げる支援策である。

生産性レベルを維持する支援策とは、育児や介護、看護、メンタルヘルスなど心身や私生活における不安材料に対処することを支援する施策である。これらの施策を用意することで、労働者の不安を取り除き安心して働くことが可能となり、生産レベルを維持できる。

一方、生産性をあげるための支援策とは、育児休業や短時間勤務に対応するため業務について見直したり、自己啓発などの時間を確保したり、さらに、在宅勤務やフレックスタイムなど、もっとも生産性のあがる場所や時間を選択できる制度を構築したりすることである。

さらに、企業としてのワーク・ライフ・バランス支援策としては、仕事と家庭の両立を支援することに加えて、女性の職場での活躍を進める男女雇用均等の支援や、男女とも仕事での能力と実績を伸ばしていくためのキャリア支援も合わせて取り組むことが企業の人事戦略全体にも効果的であることが明らかになってきている(**図表23**)。ワーク・ライフ・バランス支援策の効果については、さまざまな研究から次のようなものが挙げられている。

- (1) 多様な労働者の定着
- (2) 優秀な労働者の確保
- (3) 労働者の満足度や仕事への意欲の向上
- (4) 労働者の生活者としての視点や創造性、時間管理能力の向上

図表22 ワーク・ライフ・バランス支援制度の例

1. 労働時間・休業などに関する制度

- (1) 育児・介護休業
- (2) フレックスタイムや就業時間の繰上げ・繰下げ等時差勤務制度
- (3) 短時間勤務
- (4) 配偶者出産休暇
- (5) 看護休暇
- (6) 残業免除
- (7) 残業など長時間勤務の抑制

2. 勤務場所に関する制度

- (1) 育児・介護を利用できる在宅勤務制度
- (2) 育児・介護を行うために利用できるサテライトオフィス勤務制度
- (3) 事業所内託児施設の設置
- (4) 配偶者の転勤などに応じて勤務地を選択できる制度や運用上の配慮

3. 職場復帰・継続雇用に関する制度

- (1) 原則として退職前の職場への復帰
- (2) 退職前や復職時の上司や人事部を交えた面談
- (3) 職場復帰のための退職期間中のフォーマルなコミュニケーションや情報提供
- (4) e-ラーニングなどによる職場復帰準備プログラムの提供や研修
- (5) 退職者の人事評価や昇格基準の改善
- (6) 育児・介護などの事由による退職者に対して再雇用の機会を与える

4. その他

- (1) 経済的支援(保育費用や介護費用などの補助、休業中の所得補償など)
- (2) 情報提供・相談窓口の設置

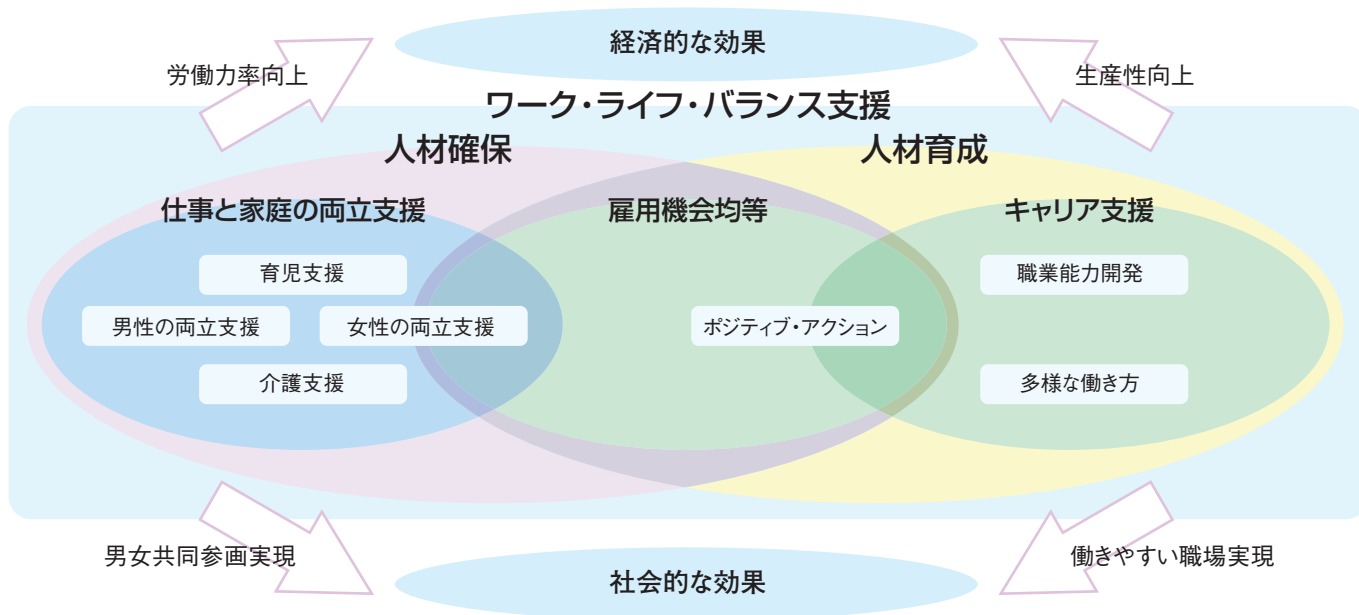
- (5)生産性や売上げの向上
- (6)企業イメージや評価の向上
- (7)労働者の心身の健康の保持増進

図表24は、ある企業調査でワーク・ライフ・バランスに取り組む理由を尋ねた結果である。「法で定められているから」

や「企業の社会的な責任を果たす」というコンプライアンスやCSRの観点からの理由が多いが、その一方、半数以上の企業が女性従業員の定着率や勤労意欲の向上も挙げている。

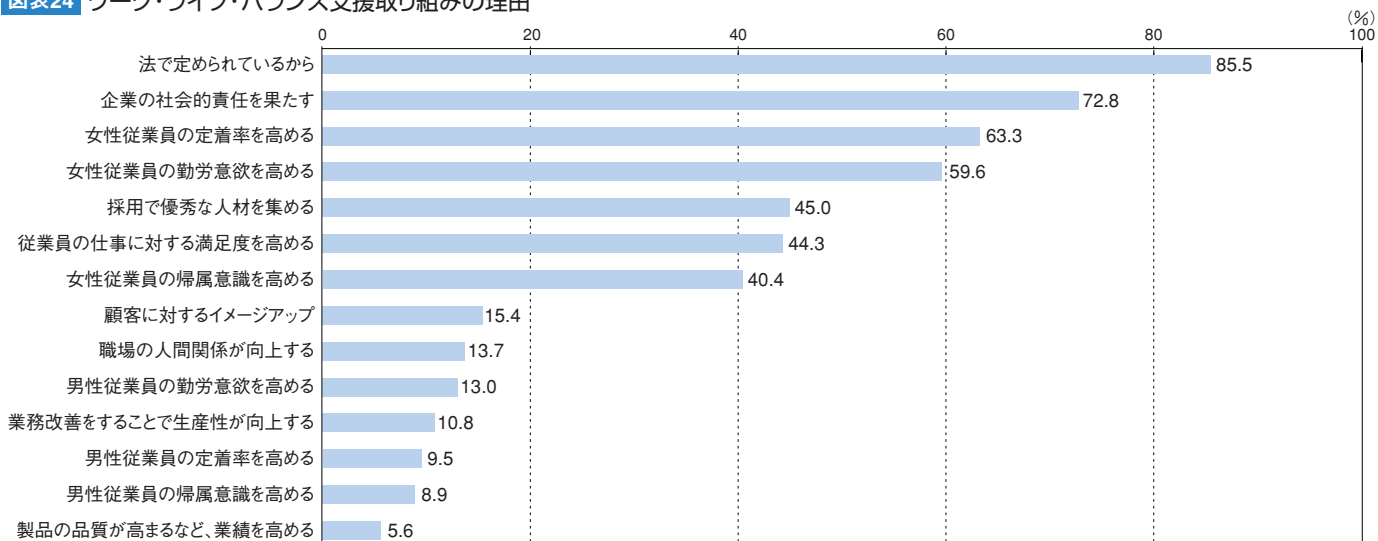
これに対して、同じ企業調査でどれくらい取り組みの効

図表23 企業によるワーク・ライフ・バランス支援のイメージ



出所:共立総合研究所作成

図表24 ワーク・ライフ・バランス支援取り組みの理由



出所:独立行政法人労働政策研究・研修機構「仕事と家庭の両立支援にかかわる調査」(2007年)

雇用戦略としての ワーク・ライフ・バランス

果があったのかを尋ねた結果が図表25である。ワーク・ライフ・バランスへの取り組み理由としてあげた女性従業員の定着率や勤労意欲の向上が、実際にも効果があったと回答している企業が多い。

4 おわりに 逆転の発想

正規雇用の労働者を少数に絞り込み、長期的な雇用を保障するが、長時間労働など拘束性の高い働き方で目いっぱい働かせる。その一方、働き方は自由だが雇用は保障しない非正規雇用の労働者を増やし、いつでも雇用調整できるようにする。これが、90年代から進んだ日本企業の雇用戦略だった。それを逆転させた発想が、経済のグローバル化にうまく対応した「北欧モデル」である。

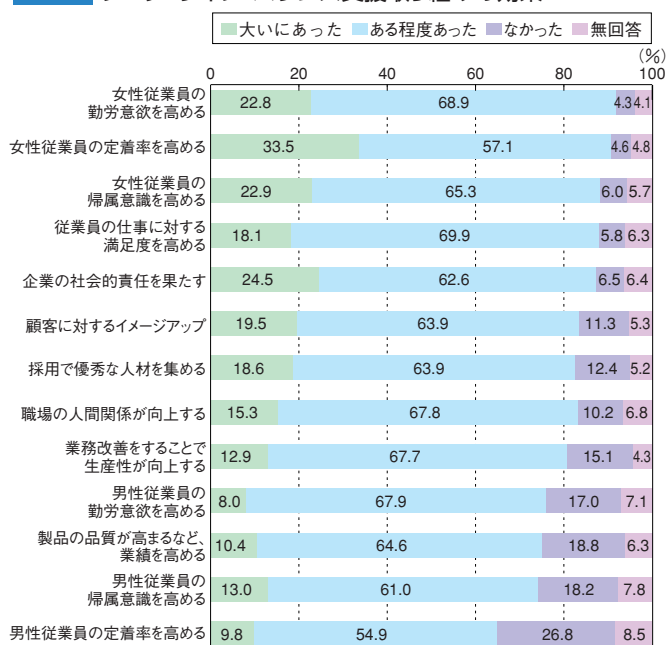
経済のグローバル化により激化した市場競争の中では、企業は市場の変化に対応するため事業戦略の転換や生産調整に取り組まなければならない。一方、労働者は古い

仕事を離れ、新しい仕事に移っていかなければならない。それを促すために、働き方を多様化して正規雇用を柔軟化する一方で、非正規雇用も含めて生活保障を手厚くし、職業訓練の機会を充実し、新しい仕事に挑戦しやすくなったのが北欧モデルなのである。北欧諸国の「雇用の柔軟化」は、労働者保護に重点を置き、労働者が自由にかつ安心して仕事や働き方を選べること、つまり「働き方の多様化」を優先している。

この「働き方の多様化」を実現するための施策が、ワーク・ライフ・バランス支援なのである。ワーク・ライフ・バランスは、男女双方の仕事と家庭の両立支援とともに、女性、高齢者、若者の活躍の場の拡大、雇用の均等待遇と多様化という観点に立つものである。企業にとって、ワーク・ライフ・バランス支援は福利厚生ではなく、経済のグローバル化に対応するために採用されるべき戦略なのである。

さらに、北欧諸国の経験から、正規雇用と非正規雇用との間に均等待遇の原則を定め、非正規雇用で働く労働者がいずれ正規雇用へ転換できる仕組みを整えておくことが重要である。それによって、非正規雇用が増えることによる雇用不安を解消することができる。そうすれば、非正規雇用の増加は働き方の選択肢を増やすことにつながっても、現在の日本に見られるような正規雇用と非正規雇用の間の格差を拡大する要因にはならず、経済のグローバル化によるマイナスの影響を緩和できる。

図表25 ワーク・ライフ・バランス支援取り組みの効果



出所:独立行政法人労働政策研究・研修機構「仕事と家庭の両立にかかわる調査」(2007年)

参考文献

- ・大沢真知子「ワークライフバランス社会へ 個人が主役の働き方」岩波書店
- ・学習院大学経済経営研究所編「経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス」第一法規
- ・鹿嶋敬「雇用破壊 非正規社員という生き方」岩波書店
- ・佐藤博樹編集代表「子育て支援シリーズ2 ワーク・ライフ・バランス 仕事と子育ての両立支援」ぎょうせい
- ・佐藤博樹・武石恵美子編「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」勁草書房
- ・佐藤博樹・武石恵美子「男性の育児休業」中公新書
- ・山口一男・樋口英雄編「論争 日本のワーク・ライフ・バランス」日本経済新聞社

(2009.2.6) 共立総合研究所 調査部 市来 圭