

ワーク・ライフ・バランスに必要なこと

武石 恵美子

(法政大学キャリアデザイン学部教授)

1. ダイバーシティ推進とワーク・ライフ・バランス

働く人の中には、仕事と生活の調和がとれずにやむなく離職する人がいる。離職にはいたらなくても、硬直的な働き方の下で十分に能力発揮ができない人もいる。標準的な働き方に合わせられないのであれば、そういう人材は第一線から外れてもやむを得ないと考えられ、標準的な働き方ができることが組織から求められてきた。しかし、組織にとって扱いやすい人だけで構成される同質性の高い組織では、社会の多様なニーズに対応できないという課題認識が高まってきている。多くの企業で、「ダイバーシティ=人材の多様性」を活かし、それを企業の価値に高めていこうとする「ダイバーシティ経営」が注目されている。

この人材戦略の下で、ワーク・ライフ・バランス（以下「WLB」）施策はより重要性を増してきた。育児をしている女性が困っているから、残業が増えて従業員のモチベーションが下がっているから、だからWLB施策が重要と、様々な施策対応がなされてきても、結局それは対処療法でしかない。「何のためにしているのか」が明確にならないと、たとえば残業削減そのものが目的化していき、取組は形骸化する。「WLB=仕事と生活の調和」は人材戦略の「目的」ではなく、組織が必要な人材を確保

し活性化させるための「手段」と位置づけるのが正しい。したがって、WLBを進める際には、その先にある人材戦略を明確にする必要がある。

2. 労働時間の問題

仕事と生活のバランスを図る上での大きな問題が、労働時間の長さや硬直性である。

国際的に見て、日本の、特に男性の労働時間が長いことは周知のことである。欧米の先進国でも、経営層や一部の専門職で労働時間の長い労働者が存在するが、日本では長時間労働者の裾野が広い点に特徴がある。平たく言えば「みんなで一緒に長い時間働く」構造である。長時間労働のすべてが是正の対象ということではない。さまざまな事情で労働時間が長くなることはやむを得ない。しかし、長時間労働を前提にした仕事管理、職場管理は早急に是正が必要である。

働き方のもう一つの問題は、フレキシビリティ（柔軟性）が極めて低いことである。欧州のWLBの議論は、働き方のフレキシビリティをいかに高められるか、という点に重点が置かれてきた。個々の従業員の事情やライフスタイルの多様性を、働き方においても受け入れなければダイバーシティ経営は実現できないと考えられているからである。一方で日本では、

働き方の柔軟性への取組はなかなか進まない。フレックスタイム制度や在宅勤務制度など、時間・場所の柔軟性を高める制度導入率は低い。企業の硬直的な制度に従業員側が合わせていくことが求められ、そこから外れることが許容されにくい。フレックスタイム制を導入しても、「遅く入社してもよい制度」と受け止められて、業務効率向上につながらずに制度を廃止した企業の事例もある。

3. 女性の活躍推進への対応

具体的な課題と重ねながら、これらの問題を考えていきたい。WLBの重要な背景の一つが、女性の能力発揮を進めるという政策への対応である。

近年、採用者数に占める女性の割合が高まり、同時に女性の定着も進み、長期勤続を前提にした女性の能力発揮策が、あらためて重要性を増している。ところが、女性が定着しているのに、職域が広がらない、管理職に登用されない、そもそも女性が異動や昇進を希望しない、という状況が問題になっている。その背景には、女性の活躍につながる「パイプライン」が詰まっていることが考えられる。

配置や昇進における男女の現状には差がみられるのが一般的だが、それは、職場全体で長時間労働が恒常化しており、長時間働くなどの「頑張り」が認められないと評価されない、そもそもそこまでして昇進したい女性は少ない、など、女性が置かれた状況が能力発揮やキャリア形成を阻害する状況にあるからである。現実には仕事以外の責任を男性以上に担っている女性は、働き方の問題により職場の中で本流から外れてしまいがちであった。したがって、女性の活躍推進にあたって、労働時間などの働き方の是正が喫緊の課題になる。

とりわけ、女性は出産や育児のライフイベントとの兼ね合いが問題になる。子育ての時期は職場として配慮が必要であるから、と責任の軽い仕事や外部との折衝が少ない仕事に変

えるなど、子育て責任への「一方的な配慮」がなされることが少なくない。しかし、これによって子育て中の女性の仕事への意欲が低下し、その後のキャリアに影響が出てしまうケースがあることに注意すべきである。高い能力を持つ人材には、それに見合った仕事を任せる、そのために何か工夫できることはないか、ということから職場運営を進めることが重要である。そのためには、個々人の状況を丁寧に把握し、仕事の質を低下させずに能力を発揮するために職場でできる働き方の改革を進めることを前提にして、女性本人に期待することなどについて、職場の中で上司が丁寧にコミュニケーションをとることが求められる。

4. 介護責任と働き方

もう一つ、今後急増する介護問題の観点から考えてみたい。

介護への対応は、対象者の性別や年齢層を含めて育児の場合と異なる点が多い。前もって時期を予定することが難しいために緊急の対応に迫られ、介護が始まるといつまで続くのか、状況がどのように変化するのか予測がつかないという不透明さが、職場の人事管理面での対応を難しくする。介護の平均期間は4年程度と長く、要介護者の状態によってこの期間は異なり、また介護者の対応が求められる場面も多様である。さらに、要介護者が介護者と離れて暮らす遠距離介護のケースもあるなど、個々に多様な事情を抱えていることへの対応も求められる。

介護が必要な期間のすべて仕事を休んで対応しようとすれば、要介護状態の多様性から長期間の休業可能期間を設定することが必要になるが、いつ介護が終わるのかわからない状況に対して、休業制度で対応することは現実的ではない。また今後は、介護責任を担う従業員が職場の中に複数出てくる可能性が高く、このことを念頭に置いて、支援のあり方を考えることも必要である。

介護責任を担う従業員に対応する際には、仕事と介護の「両立」を支援する、つまり日常的に仕事を続けながら介護もできるようにすることをいかに支援するか、という視点が重要になる。親族がある日突然要介護の状態になった時に、介護のための体制を整える上では、一定の休業期間が必要である。しかし、従業員本人が自分で介護をすることを前提にして、職場で何ができるのかを考えても、そこには自ずと限界がある。自身がすべての介護を引き受けるのではなく、外部の介護サービスの資源などを活用しながら仕事を継続して、仕事の責任を果たしつつ一定の介護責任を担えるような支援策のあり方を検討することが現実的な対応となる。そのためには、職場で介護のことが相談できるような体制・雰囲気を作ることが不可欠で、その上で、介護負担の状況を職場で共有して、職場の体制を整え、業務運営を工夫することになる。

2016年に介護休業制度について大幅な法改正が行われ、2017年1月から改正法が施行された。改正法の内容は次のとおりである。

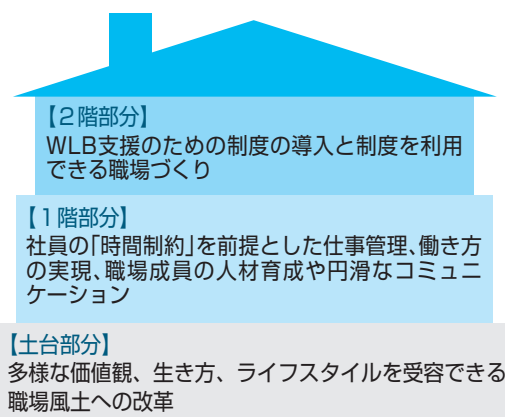
介護休業の93日を3回まで分割取得することができ、これによって、状況に応じた介護体制の整備や集中的な対応が可能になる。一方で、介護が必要な期間を通じて利用できる制度としては、以前は年間5日の介護休暇のみだったが、この他に、時間外労働の免除が加わった。また、3年を上限に、勤務時間の短縮やフレックスタイム制度など柔軟な働き方の制度を最低1つ提供すること(選択的措置義務)などが盛り込まれた。従来は、休業制度と合わせて93日を上限としていたが、休業制度とは別に柔軟な働き方が3年間利用できるようになったことは大きな前進である。法改正にあたって、93日の介護休業期間を延長し休んで介護をする仕組みを選択するのではなく、柔軟な働き方を大幅に拡充して働きながらの介護を支援するという観点から制度整備がなされたことがポイントである。

今後、介護責任を担う従業員が増えると、職場の中に多様な働き方をする人材が混在し、そのような組織をマネジメントすることが必要になってくるということを理解しなくてはならない。

5. 組織全体で進める働き方改革

図1に示したのは、組織が行うWLB支援の構造である。つまり、家の構造にたとえるなら、子育てや介護のための休業制度などWLBを支援するための制度対応は「2階部分」といえる。それを支える、「1階部分」には職場の働き方や業務分担・コミュニケーションのあり方など職場の状況があり、そうした職場の状況を生み出す組織の風土・文化ともいえるのが「土台部分」になる。WLB支援は、この3層構造で考えることが重要である。

図1 WLB支援の3つの取り組み



出所：佐藤博樹・武石恵美子『職場のワーク・ライフ・バランス』（日本経済新聞社）より

制度が整備されている組織はWLB支援を熱心に行っているように思われるが、1階部分、土台部分が脆弱であると、制度の利用適用から外れたとたんに仕事と生活の調和が図れないという問題に直面し、それはモチベーションの低下や離職等を招き、職場全体の問題となっていく。

また、働き方改革を進めずに制度実施のみを充実させると、各種制度の効果的な活用が期待できなくなるという問題も生じかねない。子育てや介護など仕事面で制約条件が生じた

場合、制度を利用して働き方を変更しないと仕事が続けられなくなり、制度への依存が高まる。そもそもWLB支援制度は、必要な範囲で効果的に使われることを前提に設計されており、すべての従業員が必要以上に制度を使い続けることは問題である。ところが職場の働き方がハードな状況にあると、制約のある従業員は制度をフルに利用せざるを得なくなり、想定以上に制度利用が増える、制度利用限度まで利用期間が長期化していく、ということにもつながってしまう。また、そのような状況下で制度を利用した従業員は、他の従業員と実質的な働き方の違いが大きくなるために、任される業務や責任の範囲が大きく制限され、制度利用がキャリアに悪影響を及ぼすという悪循環になっていく。

したがって重要なことは、すべての従業員が仕事とそれ以外の生活に満足感をもって働くことができ、育児・介護など何か事情が生じたときでも働き方を大きく変更せずにその責任を果たすことができるようにすることである。

これまでの従業員のモデルは、まずは仕事に時間もエネルギーも投入でき、仕事の都合を優先できる従業員であったといえる。しかし、このような個人は確実に減少している。働き方改革とは、組織が望ましいと考える従業員のモデルを修正し、新しいモデルに合った働き方を検討することであり、時間制約のないこれまでの従業員モデルから、時間制約がある従業員をベースにした仕事管理、時間管理に転換することが求められている。

そのために重要なのが、職場の管理者である。いつ・どこで・どのように働くかということは、職場の状況に応じて柔軟に対応するのが最も効果的である。このため、職場の管理職が仕事の配分を工夫し適切な業務管理を行うことによって、従業員の柔軟な働き方が実現し、職場の生産性も上昇すると考えられている。欧米の企業では、管理職に対して、柔軟

な働き方を進めるための職場管理についての研修やワークショップなどを積極的に展開し、それによって職場の働き方改革を着実に推進させようとする企業が増えている。日本でも、最近では「イクボス」が注目されるようになってきている。「イクボス」といいながらも、その内容は、育児にとどまらず、部下のWLBに配慮することができ、自身のWLBについての意識も高い管理職としてとらえられている。

もう1つ考えるべきことは、個々人のWLBへの主体的な意識付けである。日本の職場で働き方改革を含むWLBを進めようとする、現場のマネジャーのみならず、一般従業員からも反発を受けるケースが少なくない。そこで出てくるのが、「仕事以外にやりたいことはないので、今の働き方に何も問題はない」という意見である。欧米のWLBの取組では働く人からの抵抗が少ないのと比べると、大きな相違点である。仕事こそが第一という時期はあるにせよ、仕事人生のすべての期間において仕事だけを優先することは考えにくいし、それでは新しい知識を吸収したり人的なネットワークを作る時間もなくなってしまう。ライフステージに応じて、こうした状況が変化していくのが普通であり、働き方改革は職場で共有すべき課題であることへの理解が必要である。

WLBを自分のこととしてとらえ、自身にとっての最適なバランスを考えながら、仕事を効率的にこなすことが、働く個人に求められる。WLBが福祉施策ではなく、「戦略」の手段というのはこのためであり、個人にとって優しいだけの施策ではないことを明確にすべきである。労働組合には、企業への制度要求と併せて、労働者が自身のWLBを主体的に考えることへの支援も求められている。