

「広がるワーク・ライフ・バランス—働きがいのある職場を実現するために」の概要

ワーク・ライフ・バランス（WLB）という言葉を見聞きする機会がふえてきた。連合総研でも、2006年度から「ワーク・ライフ・バランス研究委員会」（主査：大沢真知子 日本女子大学教授）を設置し、精力的に検討を重ねてきたところである。

「ワーク・ライフ・バランス」の目的は、ひとりひとりが自立して、充実した人生を送ることにある。しかし、現実には仕事と生活の双方の充実を図ることは難しい。仕事が忙しいと、個人の生活はなかなか充実しない。個人の生活を優先すると、処遇が低くなり働きがいが高まらない。

こうした困難を生じさせる大きな要因として、職場のあり方を挙げることができる。例えば、職場のマネジャーがWLBに対処するゆとりがないと、個人の生活面での充実が犠牲になりがちとなる。勤労者個人の「働き方」の多くは、職場や会社組織によって規定される。職場や会社組織がWLBを阻害するような働き方を強いていないか検証し、改善していく意義は大きい。

ただし、WLBを阻害している要因は、全て職場等のあり方に帰せられる訳ではない。勤労者個人の側における要因もあるだろう。例えば、どのような職業生活を送るかについて長期的なビジョンを持たなければ、WLBに支障が及ぶことにも

なる。

WLBの実現のためには、職場や会社組織の課題を中心としつつも、勤労者個人に内在する課題を含めて検討することが有意義であろう。また、個人の課題を解決していくためには、（個人のみが対処するのではなく）職場や労働組合がそれを支援する仕組みを形成していくという視点が極めて重要であると考えられる。

本研究委員会では以上のような認識の下、勤労者個人が仕事も生活も充実できるようにするため、働く現場における「働き方」や「働かせ方」をどのように変えていけばよいかに焦点を当てて考察を行った。その際には、現場の実態や勤労者の意識についてヒアリング・アンケート調査を行うことなどにより、個別の事例やデータを蓄積し、それをもとに研究・提言を行うよう努めた。企業・職場からのヒアリングを2007年12月から2008年4月まで実施するとともに、連合総研が2001年から毎年2回実施している「勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート調査報告書」（「勤労者短観」）のデータを再分析することにした。加えて、本研究委員会独自の調査として、WLBに対する勤労者個人の意識をさらに深く探るため、「仕事に関するアンケート」を2008年8月に行い、分析の基礎的な資料としている。

報告書の概要

総論 ワーク・ライフ・バランス社会に向けて (大沢 真知子)

ワーク・ライフ・バランス（WLB）を、国は両立支援として経営側は生産性を向上させ、利益を上げる手段のひとつとしてとらえた。労働組合がどう位置づけるかは、WLBについて非正規労働者を含め、労働者全体の問題として位置づけられるか、労働者のニーズや働き方の多様化を伴った賃金体系に変更できるのか等に関わっている。非正規労働者は、これまでそれ程多くはなかった若者や男性などにも広がっている。なかでも若い女性における非正規比率が急増している。こうした増加には、コストを削減したいという企業側の事情が大きく影響している。

同時に、雇用保険など社会制度の改革や、均等待遇の確立も必要になる。共働き世帯が標準世帯となる社会に向けて、加速的に環境を整えていかなければならない。WLBを進めることは大事だが、それが機能する社会制度に変えるという作業が同時に実行される必要がある。日本の社会保障制度は夫婦の間の分業が前提となっているが、リーマンショックによってこの前提は崩壊した。

ワーク・ライフ・バランス社会の実現のためには、以下の各章で述べるような働き方・働かせ方の変化が欠かせない。それとともに、夫婦の分業を前提とした社会制度を見直し、すべての労働者を包摂する社会保障制度の確立を図ることが必要になっている。

本稿では「ワーク・ライフ・バランス－仕事と暮らしの新しい形」研究委員会の報告書の概要（全文は連合総研ホームページに掲載）を紹介する。（文責・連合総研事務局）

<第I部 「働き方」「働かせ方」の改革>

第1章 健康職場とワーク・ライフ・バランス

1. 健康で元気に働き続けられる「働き方」と「働かせ方」

（山崎 喜比古）

職場では労働態様の変化や労働密度の高まり等により、心身への負荷が変容し、増大している。ワーク・ライフ・バランス/インバランスの評価基準を、過労と過ストレス状態の出現に置き、それを基準として「働き方」と、それを規定する「働かせ方」の両方を問うことが重要である。

WLBを脅かし始める月間残業時間や平均帰宅時刻の臨界点は、それぞれ50時間前後、夜9-10時頃にある。ただし、WLBはこうした生活時間構造だけでは依らない。遅い帰宅の際には一報を入れるなど、家庭や家族への配慮を働かせることによって、長時間労働や遅い帰宅が家族関係や疲労・ストレスに及ぼすネガティブな影響をかなり修正・緩和できる。

WLBを規定する職場の要因としては、他に働く者同士の問題の共有に始まるボトムアップ方式の話し合いができるか否かが挙げられる。その点での労働組合の役割は極めて大きい。

なお、WLBの実現に向けては、特に男性の家庭参加が促されるか否かという点にカギがある。乳幼児のいる共働き家庭において夫が家事・育児を分担することは、妻と夫の両方の健康にプラスとなる。また、家族関係が充実し家庭生活が良くなったことが、仕事や職場生活に良い影響を及ぼすことも一部に見られ、家族単位でのワークライフ・シナジーも生まれつつある。

2. 健康職場づくりとコミュニケーション

（関 圭子）

「健康職場」（従業員の健康と企業のパフォーマンスの両方が両立している職場）をつくる推進力として、ボトムアップ・双方向・トップダウンからなるコミュニケーションの存在が指摘されている。また、ワーク・ファミリー・プログラムがあっても、ワーク・ファミリー・

バランスを支援する文化がなければ、せっかくある制度が使われなくなってしまう。

これらの前提として、上司や同僚の理解・サポートの存在が挙げられる。ソーシャル・サポートの中でも上司や同僚によるサポートは、仕事に関連するストレスの減少や健康への影響の緩衝に大きな影響を与える。

企業をとりまく経営環境は厳しさを増しており、こうしたソーシャル・サポートが働きにくくなる状況の出現が考えられる。このような状況の下では、労働者全体の声として訴え、経営を動かすことのできる労働組合が健康的に働ける職場づくりのために、大きく貢献できる可能性があるのではないかと。

第2章 やりがいある仕事とワーク・ライフ・バランスとの両立条件

（佐藤 厚）

やりがいのある仕事をしながら、同時にWLBに満足も感じる働き方はどのようにすれば可能なのだろうか？これには2つの視点からのアプローチが可能だろう。

第1に、現在に比較的近い視点から——つまり日々のレベルで仕事の働きがいや仕事と生活とのバランスを見つめる視点である。第2に、現在を起点に時間軸をやや遠い将来まで伸ばしてみる視点——つまり中長期的視野の中で、今の仕事のやりがい感や長い時間軸の中でみたときの仕事と生活とのバランスのつけ方からアプローチする視点である。

アンケート調査により、仕事にやりがい感がありWLBに満足している人たちの特徴をみると、上司のタイプとしては、部下の事情に合わせて柔軟な勤務管理をする、公平な仕事の割り振りをする、業務の面倒を最後までみるタイプが多いことが確認される。また、仕事量について裁量性が与えられていて、仕事をきちんと仕上げたいという意識で残業をしている者が多く、周囲の目をあまり気にしない。さらにはストレスも少ない。

仕事にやりがい感がある人は、生活の中心的な関心が仕事に傾斜し、自らの職業能力について高い評価をしている。さらにWLBに満足するか否かを分けるのは、上司が前述したタイプに該当しているか、仕事量に裁量性があるかなどである。こうした条件が、長期的に持続可能な働き方につながる。WLBに満足しているが仕事

にやりがい感を覚えない人は、生活の中心的な関心がライフに傾斜しており、今の仕事を長期のキャリアの視点の中でとらえる意識が乏しい。こうした人には、長期でみた仕事の意味への気づき（＝キャリアの視点）を与えることが求められる。

第3章 ワーク・ライフ・バランス実現に向けた職場のマネジメントの課題 (武石 恵美子)

企業にとって効果的にWLB施策を進める上で、職場マネジメントのあり方は大きな鍵となる。職場マネジメントの視点からの阻害要因を明らかにするとともに、個人がWLBの実現に向けて、どのような対処をしているのか検討する。

アンケート調査に基づく分析によると、要員が少なく仕事量が多く、労働時間が長い職場ではWLBへの不満が強まる。それと同時に、職場の中で助け合い、上司がコミュニケーションを重視して個人の事情に配慮するような管理スタイルをとっている場合には、従業員のWLB満足度が高まる。職場のマネジメントは、個人のWLB満足度に大きく影響している。

では、管理職はWLBに寛容なのだろうか。アンケート調査結果を用いて寛容度の得点を算出すると、育児・介護以外の、学業、地域活動、趣味を理由にした項目への寛容度は相対的に低い。また、管理職自身の労働時間が週60時間未満である場合にあっては、労働時間が長いほど寛容度が低い。管理職自身が忙しいと部下のWLBへの寛容度も低下する可能性が示唆される。管理職自身がWLBに満足していると、また、WLBについて困難を感じた経験をもつと、寛容度は高くなる傾向もみられている。

次に、個人の対処状況をみる。WLBの議論で中心となるのは、仕事と子育てや介護等家族責任との調和の問題である。しかし、調査結果からは、全体からみればむしろ、趣味・やりたいこととの両立や健康問題に関する困難を経験している人が多い点が注目される。WLBに関する葛藤は、家族責任を持たない従業員も含めて、多くの従業員が直面しうる問題ととらえられよう。

ただし、こうした困難を解消するために、職場に対して何らかのアクションを起こした人は非常に少ない。とりわけ労働組合に対応を求めるケースはほとんどない。一方、仕事を辞めるなどして個人の中で問題の処理

を図ることが多く、職場の課題として認識されていないのが現状であるといえよう。

第4章 先進企業の取り組みにみるワーク・ライフ・バランス (藤森 克彦)

WLBに取り組む先進企業（40社）へのヒアリング調査から、WLBを成功に導くポイントを探る。

先進企業の進めるWLB施策を整理すると、①多様な就業形態や休暇・休業制度などの「制度面の整備」、②そうした制度の活用に向けた「マネジメント改革」、③管理職や従業員などのWLBに対する意識を醸成する「意識改革」、の3点が挙げられる。特に重要なのは②と③である。いくら制度を整備してもその利用が進まないのは、マネジメント改革と意識改革が進んでいないためであろう。同僚に多大な迷惑をもたらしたり、管理職等がWLBを重視する価値観をもたなかったりすれば、いくら制度を整えても利用はされない。

マネジメント改革の具体的な内容としては、①長時間労働の是正、②短時間勤務や育児休業に伴う業務調整、③業務の効率化、④人事評価や昇進・昇格制度の見直し、⑤コミュニケーションの活性化、といった点が挙げられる。①に関していえば、時季的な繁忙に応じて3種類の所定労働時間を設けて残業時間を削減するなど、ユニークな取り組みを行っている会社もある。②の工夫としては、代替できる社員を日頃から育成すること、役割・業務分担を縦割りにするのではなく必ずペアで組み合わせることなどが挙げられる。

先進企業の実例を通じてWLBを成功に導くポイントをあげると、以下の4点に集約される。第一に、WLB推進に向けて経営トップの固い決意が必要だ。第二に、社員からの「働き方のニーズ」と、ビジネス上の「働かせ方のニーズ」を吸い上げることだ。このうち前者については、労働組合の果たす役割も大きい。第三に、マネジメント改革の実施、特にコミュニケーションを活性化し、職場の雰囲気を良くしていくことが重要である。第四に、従業員が人生全体のシナリオを念頭に置きながら、WLBに対する独自の価値観を築くための機会をもてることが必要であろう。

第5章 在宅勤務の現状、導入のポイントと効果測定 (パク・ジョアン・スックチャ)

在宅勤務を含むテレワークは、ITを活用して正社員の働き方に柔軟性を与えることにより、業務効率と優秀な人材の定着率の双方を飛躍的に高められるため、海外では急速に普及している。しかし、日本ではテレワークや在宅勤務についての知識が浸透していないため、誤解や認識不足が多い。

在宅勤務導入を進めるときのポイントは何か？ 制度を導入する場合には、すぐに社全体を対象とせず、まずは小規模のトライアルを行い課題を抽出する。その上で効果測定を行い、自社で適切に機能すると判断したら、徐々に対象部署を増やしていく。

また、対象者を（育児や介護といった）理由で限定すべきではない。在宅勤務が「自分には関係がない」というイメージを植えつけないためにも、「理由」ではなく「適性」によって在宅勤務者の選定を行い、選定基準はあくまでも仕事や業務に関わることに徹する。在宅勤務は誰も見ていない自宅で、自分を律しながら、会社にいる時と同じレベルのパフォーマンスを出していく働き方であり、全ての社員に向けた働き方とはいえない。常に人と接している方が質の高い成果を出す人もおり、個人的な向き不向きがある。

在宅勤務の実施頻度は、週1回、月4回くらいが適当である。このくらいであれば、コミュニケーション不足や孤立感などのデメリットが現れにくい。また、在宅勤務の説明会は、対象部署の全員を対象に行うのがよい。在宅勤務は上司と同僚の理解とサポートが必ず必要となることを皆が認識し、協力体制を築くことが、在宅勤務成功への大きなポイントとなる。さらに、在宅勤務を阻む大きな要因はマネジャーであり、マネジャーが「観察」で社員を評価するのではなく、「成果や貢献度」で評価するマネジメント・スタイルとスキルを身につけることが必要となる。

第6章 長時間労働とワーク・ライフ・バランスの実態 ―連合総研「勤労者短観」から―

(権丈 英子)

連合総研「勤労者短観」のデータを用いて、長時間労働とWLBの実態について分析する。長時間労働というと正社員が中心であると思われる。しかし非正社

員であっても男性では約2割が週50時間以上働いており、WLBは雇用形態に関わらず広くとらえる必要がある問題であるといえる。

まず、労働時間が長くなると、仕事と生活が適度にバランスがとれていると答える者の割合が減少していくとともに、仕事の時間を減らしたいと考える者の割合が急増することが確認される。

次に、長時間労働者の属性について考察する。長時間労働者（週50時間以上働く者）の比率をみると、男性では正社員・非正社員のいずれも有配偶者が配偶者のない人に比べて若干高い。女性では、正社員・非正社員のいずれも配偶者のない人が有配偶者に比べて著しく高い。学歴別にみると、長時間労働者は高学歴者のみならず低学歴者（中学卒）でも多く、その比率を学歴別にみるとU字型をなす。他に、残業や休日出勤をしないと仕事が終わらないという職場では、長時間労働者の比率が高く、年次有給休暇の取得時期を自分の裁量で決められる場合には、その比率は逆に低い。以上述べた諸変数については、他の変数をコントロールした計量分析によっても、長時間労働者比率に影響を与えていることがうかがえる。

なお、労働組合の存在は、全雇用者サンプルによる推計では長時間労働者比率に有意な影響を与えていない。しかし、非正社員サンプルによる推計結果では、組合の存在が長時間労働者比率を幾分引き下げる効果をもつという結果が観察された。

最後に、WLB関連制度の導入と活用の状況を勤労者短観により概観すると、フレックスタイム制や短時間勤務制度などの導入率が高かった。しかし、制度の利用経験や利用希望をみると、短時間勤務制度では低く、フレックスタイム制などと比べて、特に男性正社員の関心が薄いことがその一因となっているようである。

<第II部 ワーク・ライフ・バランスの基盤形成>

第7章 ワーク・ライフ・バランスにかかわる 法政策

(森戸 英幸)

WLBにかかわる法政策についてみると、育児介護休業法第26条が転勤命令を出す場合には、その対象となった労働者の育児や介護の状況に配慮しなければならない旨を規定している。罰則発動の根拠となるような規定

ではないが、実務上の影響は決して小さくないと思われる。実際、転勤命令の有効性が争われた近年の裁判例においても、この規定への言及がみられるところであり、使用者としては、育児や介護の責任を負う労働者に対して転勤命令を発する場合には、より慎重な対応をする必要があるということであろう。

2008年3月から施行された労働契約法にも、WLBへの言及が見られる。同法第3条第3項は、労働契約は、労働者及び使用者が仕事と生活の調和にも配慮しつつ締結し、または変更すべきものとする、と規定する。これは具体的な法律効果を伴う規定ではないというのが一般的な解釈であるが、この規定により、今後は配転命令の権利濫用判断における「転勤に伴い通常甘受すべき程度の不利益」があるか否かの判断基準が、「仕事と家庭の調和」の方向へ修正されていく可能性が高い。労働者の採用時、労働時間制度を変更する場合などにおいて、今後、企業は夫婦や家族の一体性などに対して、より丁寧な配慮が必要とされることになる。

現行法政策を概観すると、WLBとは要するに子育て支援であるというイメージが浮かび上がってくる。しかし、育児責任を負わない労働者にもWLBへのニーズはあるはずだ。育児支援の強化が、逆に独身者や子どものいない労働者の過重労働や意に反した処遇につながり、WLBを破壊することになっているとしたら本末転倒である。企業は、WLBは基本的にはすべての従業員について平等に確保されるべきものであるという意識を持つべきである。労働者は、自らのWLBのスタイルは自身で決めるものという意識を持つべきであり、労働組合は労働者がこの自己決定を十分納得して行えるようサポート（情報提供など）を行うべきであろう。

第8章 人とのつながりとワーク・ライフ・バランス (久木元 真吾)

個々の勤労者がWLBを実現していく上で、さまざまな人とのつながりが非常に重要な影響要因となっているのではないか、という問題意識のもとに、データ（「勤労者短観」）に基づき検討する。

WLBをめぐる相談相手として、有配偶者の場合には男女とも「配偶者、恋人」が最も多く選ばれている。「職場の同僚や友人・知人」も、性別や配偶状態を問わず多く選ばれている。「相談相手がいない」と回答した人の

割合が女性ではきわめて少ない（3%台）のに対して、男性では有配偶で11.6%、無配偶で15.8%に達している。また、男性の有配偶者に比べると、男性の無配偶の人および女性（有配偶、無配偶とも）は広い相談ネットワークを有していることがうかがえる。さらに、正社員に比べて、非正社員の場合は上司がWLBの相談相手になりにくい。専門家も労働組合も、相談相手として選ぶ人は極めて少数である。

次に職場関係に相談相手を持つことによどのような意味があるのか検証すると、少なくとも男性の正社員に関しては、仕事と生活の両立をめぐる悩みを相談できるぐらいの上司がいることは、高い生活満足度につながっている可能性がうかがえる。

なお、情報の共有や意識改革の促進、教育訓練やキャリア形成への配慮などの取り組みが実施されている職場では、相談相手に上司を選ぶ人の割合が有意に高くなっている。これらの取り組みを職場で行うことが、人とのつながりをつくりだし、WLBに関して職場の中に上司などの相談相手をもてるようになることに寄与している可能性がある。そうした取り組みを職場で進めることは、相談相手がいない人たち（男性の非正社員にやや多くみられる）に対しても何らかの望ましい影響をもたらす可能性があり、重要であるといえるのではないか。

第9章 地域活動とワーク・ライフ・バランス (猪狩 眞弓)

雇用者の社会参加活動状況に対し、企業はこれまでどのような社会参加支援を行ってきたのだろうか。日本経団連では1990年に、企業や個人が経常利益や可処分所得の1%以上を社会貢献活動に支出することを推進する「1%クラブ」を立ち上げた。従業員のボランティア活動を支援する企業も、93年（35.3%）から05年（65.8%）まで約2倍に増加している。また、従業員のボランティア活動参加を促進することは、地域の社会資本（SC）の蓄積に役立つ。SCが豊かで地域力が高いと、地域活動としてのNPOや行政との連携による子育て・介護支援などにより、共働き家庭の支援が実践されよう（WLBとSCは連環する。）。加えて、従業員のストレスを軽減し、あるいは、ネットワークを広げることによって会社への貢献度が高まるなどメリットも大きい。

従業員の地域活動参加支援を行っている企業の中に

は、NPOとの協働を図っているところもある。例えば、社員がエコ活動を行うと、会社が確認した上でポイントが貯まり、NPOへの寄付を指定できたりエコ商品を獲得したりする。こうした取り組みに参加することによって、仕事一辺倒の生活を見直し、人とのつながり、地域への愛着や、大切なことの発見につながっていく。

地域社会と従業員の橋渡し役としては、企業PR優先とみなされがちな企業経営の立場より、労働組合の方がふさわしいかもしれない。もっとも社会貢献活動における労使協調の取り組みは寄付活動協力などに限られている。企業が地域社会貢献活動を推進するとき、労働組合にとって従業員の地域活動支援の立場で参画することは、WLB実現のための一つの使命といえる。

本報告書では、以上の総論～第9章を踏まえつつ、WLBの第一線にある現場の労使や、WLBを図る主体にほかならない勤労者個人に対する「提言」を、冒頭部分に取りまとめている。以下、その項目を掲げた。

職場における「働き方」「働かせ方」の改革

- 提言1 要員のあり方を見直す
- 提言2 働きがいとワーク・ライフ・バランス満足度を高める
(「働きがいがありワーク・ライフ・バランス満足度も高い」働き方実現のためには、「上司による職場レベルでの柔軟な勤務管理」、「部下への仕事量の裁量度の付与」などの工夫が求められる)

- 提言3 管理職・マネジャーが制度を理解し、ワーク・ライフ・バランス理念を具現化する
- 提言4 職場マネジメントを工夫する
(長時間労働の是正策としては、①一定時刻以降の残業禁止、②残業時間のモニタリング、③管理職への評価要素に長時間労働の是正を組み込む、④業務の繁閑に合わせた所定内労働時間の調整、などがあげられる)
- 提言5 職場の助け合いを築き、コミュニケーションを深める

ワーク・ライフ・バランスの基盤形成に向けて

- 提言6 ワーク・ライフ・バランスは働く者すべてが対象である
(ワーク・ライフ・バランスの議論では、仕事と子育て・介護等家庭責任との調和の問題とされたり、また、女性だけの問題とされたりする傾向がある。しかし、趣味・やりたいこととの両立や健康問題に関しての困難を経験している人も多いことから、多くの従業員が直面しうる問題と捉える必要がある)
- 提言7 「ワーク・ライフ・バランスのスタイルは自分で決める」という意識を持つ
- 提言8 ワーク・ライフ・バランスは企業にとってのメリットも大きい
- 提言9 地域活動・市民活動に組合も企業も積極的に参画する
- 提言10 労働組合も変わらなければならない
(労働組合は、労働者がワーク・ライフ・バランスについての決定を、自ら十分納得して行えるように、情報提供などのサポートを行うべきである)

「ワーク・ライフ・バランス—仕事と暮らしの新しい形」研究委員会の構成

<p>主査 大沢真知子 日本女子大学人間社会学部教授</p> <p>委員 久木元真吾 財団法人家計経済研究所次席研究員</p> <p>権丈 英子 亜細亜大学経済学部准教授</p> <p>佐藤 厚 法政大学キャリアデザイン学部教授</p> <p>武石恵美子 法政大学キャリアデザイン学部教授</p> <p>パク・ジョアン・スックチャ ワーク/ライフ・コンサルタント アパシオナーク, Inc. 代表</p> <p>藤田 晃之 国立教育政策研究所生徒指導研究センター総括研究官</p> <p>藤森 克彦 みずほ情報総研株式会社主席研究員</p> <p>森戸 英幸 上智大学法学部教授</p>	<p>山崎喜比古 東京大学大学院医学系研究科准教授</p> <p>猪狩 真弓 日本女子大学大学院人間社会研究科博士後期課程</p> <p>関 圭子 東京大学大学院医学系研究科修士課程</p> <p>片岡千鶴子 連合男女平等局局長</p> <p>村上 陽子 連合雇用法制対策局部長</p> <p>事務局 鈴木不二一 前連合総研副所長</p> <p>千葉登志雄 連合総研主任研究員</p> <p>会田麻里子 連合総研研究員</p> <p>麻生 裕子 連合総研主任研究員</p> <p>佐川 英美 前連合総研主任研究員</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------