

座談会

# 欧米におけるワーク・ライフ・バランスの動向

## —それが示唆すること—

「ファミリー・フレンドリー」や「ワーク・ライフ・バランス」の発祥地である米・英では、企業や国がこれらをどのように位置づけ、どのような展開が見られるのか。欧州諸国の動向も視野にいれつつ、わが国の政策や企業の取り組みに示唆するものを探る。

### ワーク・ライフ・バランスのルーツ

**司会** 女性の社会進出にとまない、各国とも雇用機会の均等・平等の取り組みから、仕事と育児の両立政策へ、さらに最近ではファミリー・フレンドリー、ワーク・ライフ・バランスということで、さまざまな展開がみられます。そこで、欧米を中心にその最新動向をご紹介いただき、わが国の企業や政策に示唆するものを探ろうというのが、この座談会のねらいです。本論に入る前に、言葉の問題なのですが、「ファミリー・フレンドリー」や「ワーク・ライフ・バランス」という言葉は、もともとどこが発祥なのですか。

**脇坂** ファミリー・フレンドリーという言葉は、一九八〇年代の終わりから九〇年代にかけて、アメリカで使われ始めたと思います。イギリス人は、アメリカ英語を使わず、違った言葉を使いたいということがあり、「ワーク・

ライフ・バランス」になっているといえます。概念的に言いますと、ファミリー・フレンドリーは、ファミリーにこだわることになるわけですが、ワーク・ライフ・バランスという点、独身者も入ってくる。例えばボランティア活動、自己啓発などの個人で行う領域まで概念を広げたのが、ワーク・ライフ・バランスで、イギリスがある時期からこの言葉を使うようになったのだと思います。

**中村** ファミリー・フレンドリーの概念なのですが、私の理解でも、アメリカで一九八〇年代に始まったとみています。アメリカでは七〇年代半ばから、女性の社会進出が顕著になりました。そして、八〇年代には女性が男性と同様に働きたいという社会的欲求が認知されるようになり、当時のレーガン政権で職業生活と家庭生活のバランスをどう図るかが大きな問題となったわけです。こうしたなかで、ファミリー・フレンドリーという言葉が徐々に



出てくるわけです。

### 欧米における位置づけは

**司会** 各国とも女性の社会進出が、大きなきっかけとなったといえますが、英米における「ワーク・ライフ・バランス」は、現在どのように位置づけられているのでしょうか。

### 出席者

**脇坂 明**  
**中村 艶子**  
**横田 裕子**

学習院大学経済学部教授  
同志社大学言語文化教育研究センター助教授  
JILPT国際研究部主任調査員  
司会・荻野 登 本誌編集長

### 英国は〇三年が転換点に

**脇坂** イギリスは、アメリカと同じで、伝統的には政府があまりワーク・ライフ・バランスに介入しないのが特徴でした。ところが、ブレアが首相に選ばれてから、風向きが変わってきて、政権初期のころにワーク・ライフ・バ

ランスに政府が介入する姿勢が強くなります。大きなターニングポイントになったのは、二〇〇三年四月から施行された大きな制度改正です。いろいろな制度の新設や拡充がありました。まず母親休暇という産後休暇ですが、有給部分が二六週に延長され、無給二六週と合わせて五二週間、つまり一年間休暇が取れるようになった。さらに〇七年からは、有給部分が二六週（六ヵ月）から九ヵ月に延長される。有給で支給される金額も、〇三年の制度改正時に週七五ポンドから一〇〇ポンドに上がった。もう一つの大きな変更は、父親の育児休暇に当たる父親休暇（パタニティリーフ）の新設。これは二週間で短いのですが有給です。第三にこれが非常に大きな特徴なのですが、柔軟な働き方を要求できる権利の新設です。六歳未満の子供を持つ親が要求できます。例えばパート勤務、在宅勤務、期間勤務などの要求が出されると使用者は正当な理由がない限り拒否できない。これにより、いろいろなタイプの柔軟な働き方が定着することになります。このようにブレア政権は、介入の度合いを深めています。

### 米国はレーガン政権時に進む

中村 アメリカは八〇年代のレーガン政権の時代に進んだわけですが、日本の今の次世代支援行動計画に似ていて、民間主導で育児支援を行おうと考えたわけです。日本と違って、個人の自由を求める国ですから、ベビシッターを雇ったり、保育所を見つけることも個人で行うわけですが、そうもい



ーガン政権は、富裕層と低所得者層の格差があまりにもひどいので、企業が保育所などを設立したときの税控除を設けました。それから、一九九二年には中産階級向けに育児にかかった費用を税控除する法律を制定しました。このため、九三年ごろからは、託児所、保育所の設立を中心にしながらも、ベビシッター費用の払い戻しなど何らかの形で育児支援をする動きが顕著になってきました。こうして九〇年代にファミリー・フレンドリーの動きがアメリカで定着したわけです。ところが、脇坂先生がおっしゃったように、アメリカも家族が多様化して、シングルペアレントや独身者が多いため、偏りが目立つようになっています。そこでも少し中立な言い方がないかということや、徐々に「ファミリー・フレンドリー」から「ワーク・ライフ」へという言い回しになってきたわけです。最初は子育て支援から出発しましたが、キャリ

アップのために教育機会を拡大するといった個人のニーズまでを含む「ワーク・ライフ」という概念に九〇年以降、徐々に変化してきたわけです。司会 大陸ヨーロッパ諸国の動向と最近の傾向はどうなっているのでしょうか。

### 欧州は労働時間との関連で

横田 EUでの議論の動向をみると、まず、男女の機会均等政策の文脈で、ワーク・ライフ・バランスの問題が取り上げられているようで、欧州雇用戦略では、全体の就業率を二〇一〇年までに七〇%、女性の就業率を六〇%にする目標を掲げています。その達成のためには、女性の労働市場へのアクセス（参加）を高めることが必要で、男女の仕事と家庭生活の調和を図る必要があるという考え方になった。具体的には二〇〇〇年の「女性と男性の家庭生活と職業生活への均衡の取れた参加に関する決議」があります。また、労働時間政策の観点からも関心がもたれているようです。休暇制度や労働時間の弾力化が重視されるようになっていきます。各国の動向をみますと、国家主導型のアプローチと、企業の任意の取り組みを原則とするアプローチがあるようです。

脇坂 イギリスを除くヨーロッパは、育児休業や労働時間政策にしても、伝統的には国家や政府が介入して枠組みをきちんと固める特徴があると思えますが、一方では規制緩和という流れもありますよね。例えば労働時間に関しては、フランスやドイツでも国際競争力の観点から、見直す方向がでていま

す。その辺はどうなのでしょう。

横田 労働時間に柔軟性をもたせるというのは、規制を弱める方向かなと解釈しているのですが。

司会 イギリスにおける二〇〇三年の大きな制度見直しなのですが、この背景は何だったのでしょうか。もちろんブレアの政権公約ということもあるかと思いますが。

### 男女の雇用均等がきっかけに

脇坂 それは男女均等がイギリスでも進んできたことがあります。一九七五年に性差別禁止法ができて、女性の働く場が増えてきた。ところが、アングロサクソンの国は、ファミリー・フレンドリー施策について政府の介入がほとんどないわけですね。そうすると子供を生んで仕事を続けていくのが非常に厳しく、要求はずっとあつたわけです。でも、基本的には家族の問題は企業ではなく、個人個人で解決すべきだというのが伝統的な考え方でした。そこに男女均等が進み、ある程度は政府が援助しなければならぬ形に変わってきた。こうした背景からブレアがそれを選挙公約に使って、政権交代を果たした。時期がちょうど、うまく当たったのだと思います。

### 政権交代で政策に大きな相違

司会 レーガン以降、八〇年代の共和党中央の時代から九〇年代のクリントン民主党政権に交代し、アメリカではどんな展開があったのでしょうか。中村 アメリカでは共和党が民主党で大きく変わります。共和党政権のと

きには、家族や労働者のニーズに即した政策は進みにくい特徴があります。クリントン政権になると、ワーク・ライフ・バランスに関する運動もかなり活発になり、育児休業については、FMLA（ファミリー・アンド・メディカル・リリーブ・アクト）が制定されました。日本の育児休業法に当たるもので、子供が中心ですが家族が病気になったときなど、一二週間だけなのですが、無給で休業がとれます。ただし、カリフォルニア州だけは有給化されるなど、州ごとに、ワーク・ライフ・バランスの動向も大きく変わりますので、アメリカといっても、一口に言えない傾向があります。

**脇坂** カリフォルニアの有給は一二週間ですか。それよりも長いところはないのですか。そういう要求がないのですか。

**中村** FMLAは一二週間ですが、カリフォルニア州で二〇〇四年から施行されたPFLA（ペイド・ファミリーケア・リリーブ・アクト）では、五〇～五五％のカバーで六週間の有給となります。要求がないのかというところも逆で、ナショナルセンターの米労働総同盟・産別会議（AFL-CIO）のアンケートによると、多くの組合員は育児休業の有給化を望んでおり、要求はあるわけです。有給化は、政府支出に関係するし、企業負担にもなるということで、共和党が政権を握っている限りは進みにくいのです。現在、低所得者層へのワーク・ライフ・バランスへの支援は、かなりカットされてきています。一方、勤めている企業によっても、大きく異なります。フ

ファミリー・フレンドリー的な企業は、一二週間にプラス・アルファして、有給化するところもあり、どこに勤めているかでも違うわけです。

**脇坂** 有給が無給かだけではなく、労働組合から一二週間は短すぎるから、無給でももっと長くして欲しいという要求は出てきていないのですか。

**中村** 要求はありますが、労働組合がリストにすると、社会保障制度の整備が一番にあり、子育て支援は最後になる傾向があります。

**脇坂** イギリスも一九七〇年代ぐらいまではそうだったのです。七〇年代に均等が進んで、女性がどんどん働き出すと、国レベルで最低ラインが必要だということ、育児休業期間が段階的に伸びて、一年になったのです。アメリカの方が早く均等が進んでいたのに、イギリスの一九七〇年代と同じような状況になっている点が非常に面白いところですね。

**中村** そうですね。女性管理職の割合は他の国と比べてもアメリカでは四六％と非常に高いです。しかし、女性管理職は子育てをお金で買うか、あるいはシングルで仕事をするかという選択になり、そういう二極化が見られるため、要求があっても、なかなか進みにくいのが現状です。

**横田** カリフォルニアでだけ有給化されたのはどのような特殊性があるのですか。

**中村** 現在の知事は共和党のシュワルツネガーですが、彼の奥様は、ケネディの姪御さんですので、奥様の方は民主党かもしれない。これはさておき、カリフォルニアは非常に特徴がありま

して、もともとアメリカは、東から西へフロンティア・スピリットで進んで来ましたので、最もリベラルな州といえるし、最も多様化も進んでいます。人がリベラルで、生産性が高い雇用に重点をおいている州ということで、ファミリー・フレンドリーに対するニーズは強いといえます。

**司会** ブレアの公約ではないのですが、各州の知事選挙時の選挙公約で、こうした政策のプライオリティーが高いというわけでもないのですか。

**中村** 家族（ファミリー）というバリューは全面に出すのですが、例えば「自由」の内容が共和党と民主党とはまったく異なります。

**脇坂** 言葉は一緒だけれども、内容は全然違う。

**中村** そうです。ファミリーを支援すると言っても、手法が全く変わってくるわけです。例えば富裕層の視点に立った共和党であるのか、労働者層、低所得者層、移民系に立つ民主党なのかで、政策が一変します。ですから、大統領選次第で、政策が大きく変わります。今は共和党政権ですので、ワーク・ライフ・バランスは、少し停滞気味ですね。

**脇坂** 今、おっしゃったことは非常におもしろくて、昔のイギリスはそう



脇坂氏

だったのですか。ところが、ブレアになってニューレーバー路線で、簡単にいうと労働組合と袂を分かつたわけです。もしニューレーバーが出てこなかったら、いつまでたってもアメリカと同じような形になったかもしれません。

**中村** そうですね。ブレア自身が育児休暇を取りましたよね。

**脇坂** それはシンボリックにやって、宣伝をやっているのですけれどもね。

**調査や事例から見た最近の動向**

**司会** 調査データや企業の特徴的な取り組みなど、最近の英米における特徴をご紹介いただけないでしょうか。

**英国では官民とも取り組み強化**

**脇坂** イギリスの政府は非常に熱心に取り組んでおり、担当は貿易産業省です。綺麗なパンフレットを出しており、ホームページなども活用して、好事例やその効果などを積極的に紹介しています。調査もやっております。法律改正前のベンチマーク調査や法律が施行された後、何回も調査を実施しています。もう一つ注目しているのは、イギリスには企業の人事担当者などをつくる人事協会（CIPD）があり、ワーク・ライフ・バランス推進のための様々な調査を実施しています。最近の調査の中心テーマは、「レトリックからリアリティーへ」、つまり「建前から本音へ」に変わっています。制度の導入だけではなくて、柔軟な働き方やワーク・ライフ・バランス施策をどう定着させたいのか、定着の障害



になっていることなども詳しく調査するなど、地に足の着いた調査ができていないのではないかと思います。またイギリスでは、四、五年おきに、職場労使関係調査という大規模調査を行っています。一九九八年の調査あたりから、ワーク・ライフ・バランスに関する設問が増え、〇四年が最新調査で、速報しか発表されていませんが、設問が増えただけではなく、座談会の後半のテーマである経営パフォーマンスに関する設問も入ってきた。このように、学術的な調査まで含めて、イギリスではワーク・ライフ・バランスに対する注目度が増している印象です。先ほど紹介した職場労使関係調査の最新版を見ますと、ワーク・ライフ・バランスに対する経営者の態度に関して、「仕事と家族の責任をバランスすることは、個々の従業員の責任である」という非常にアンゲロサクソンので伝統的な考え方を持つ経営者は、九八年調査では八四%だったのですが、〇四年には六五%と、かなり急激に減少している。また事例を紹介します。イギリス第二のH S B Cという大きな銀行があるのですが、パートタイム勤務、ジョブシェアといった柔軟な働き方や父親休暇などのワーク・ライフ・バランス施策を取り入れたおかげで、出産後に離職割合が一九八八年の七〇%から、二〇〇一年には一五%まで下がった。こうした好事例を、政府や人事協会も熱心に紹介しているというのがイギリスの現状です。

**中村** アメリカの現状は停滞気味だといいましたが、アメリカがファミリー・フレンドリー、ワーク・ライフ・



中村氏

バランスの点で、先進国であることは間違いありません。どこよりも先進的だったことが、まず強調されなければならぬと思います。一九九〇年代は、民間主導で育児支援が増したため、家族支援の一〇年（ザ・デイケード・オブ・ファミリー・ウェルフェア・ベネフィット）といわれています。どの企業の人事担当者でもファミリー・フレンドリーの概念を知らない人はいないほどです。クリントン政権の一九九八年に発表された財務省による育児支援に関する大規模で画期的な調査があります。両立支援と企業経営に関する調査です。まず家庭責任のストレスが大幅に減少したことが明らかになりました。欠勤率低下、土気向上、転職率減少といった結果が報告されています。つまり、育児支援といった個人のニーズを支援する職場環境をつくるのが、ビジネス・センスにかなっているのだという結果です。このように企業の戦略を後押しするような調査結果が政府から発表されました。五〇〇〇人を対象にしたアンケート調査で、女性七六%、男性五八%が、「企業の育児支援は生産性を向上させる」と回答しています。また、各ファミリー・フレンドリー企業でも、必ず支援施策の導入前に独自の調査をして、効果があ

ることを次々に発表した時代で、そういった面では先進的でした。

**脇坂** 共和党政権に移ってからは、大規模な調査はされてないですか。

**中村** 私が知る限りでは、ないですね。育児に関しては九〇年代に一応定着したとみているのかもしれませんが。私は保育所をテーマにどくに見ているのですけれども、民間主導ということもあり、企業内保育所の設置件数などのデータは政府のレベルの統計には上がってこないということです。一方、アメリカの雑誌『ワーキングマザー』では、八〇年代から日本のファミリー・フレンドリー企業表彰のようなことを先駆けて行っています。最初は三〇社から始まり、現在毎年一〇〇社を選んでいきます。

**司会** 企業内保育所は相当、拡大したようですが、それ以外の施策で、特徴的な動きはありますか。

**中村** いろいろな施策はあるのですが、在宅勤務はいち早く取り入れていきますし、育児休業を有給化する企業もあります。企業内保育所は九〇年代に増えたのですが、その後、維持コストの負担が重いこともあり、常時ではなく緊急的に保育が必要な場合にケアをする病児保育などの形に枝分かれします。たとえば、学童保育で小学校上級まで預ったり、夏休みが長いので、企業のプログラムで子供を預かるとかですね。それから、公的な保育所が少ないので、その紹介サービスもあります。それに出張がある場合、その間にかかったベビーシッター費用返還制度を設けている企業もあり、衣料メーカーのパタゴニア（本社・カリフォルニア）

であれば、ベビーシッター費用の全てを負担します。パタゴニアの場合、家族休暇期間は一六週間で、うち八週間が有給です。日本に比べても短い制度ですが、できるだけ早く復帰すること、が前提になっていますので、何カ月も取る方は割り切つて、パート化、あるいは専業主婦化する。ですから、フルタイムでキャリアパスをたどる人と二極化している面はあります。ただし、フルタイムに戻るときにフェーズアウトといって、一気に戻らずに、徐々に様子を見ながら戻る制度も採り入れています。もちろん、フレックスタイムがあり、管理職にも在宅勤務を認め、テレカンファレンスも導入するなど、管理職が職場にいななくても仕事に支障がないように施策を多様化し、充実させていきます。

**脇坂** 確かにアメリカは日本という公立保育所が貧弱だから、この違いが重要なポイントになるんですね。

**中村** アメリカはひとつの国で南北問題を抱えると言われるほど、所得、階級格差があつて、低所得者層には、ほとんどケアがなく、子供は自宅で見るしかありません。一方、高所得者層が使う企業内保育所は高級ホテルのようです。中間層が公立か、民間のデイケアセンターに預けるといった形で、所得の段階に応じてケアも変わります。

### ワーク・ライフ・バランスと企業経営

**脇坂** 後のテーマにも関係するのですが、企業内保育所などの施設や支援制度をつくった結果、生産性が上がったかどうかを企業は検証しているの

しようか。

**中村** しています。一ドルの投資分につき四割分の節約が可能だという調査結果があります。

**脇坂** 先ほど紹介したイギリスのHBCも、出産で辞める人が減ったので、節約できたと言っていましたね。それから、女性の勤続年数が伸びた結果、募集コストなどが節約できて、一年分の給料に匹敵すると推計しています。アングロサクソンの国は、そういう試算結果を出さないと、制度が存続しないところがある感じですね。

**中村** 例えば、ジョンソン・アンド・ジョンソン社では、他の長期投資と同様に、福利厚生の一環として、人材に投資すると考えている。制度を作ることで従業員の忠誠心を保つことができ、ほかの企業に移ることを引き止める効果があるとみています。それによって競争力も高まる。アメリカ人はよく言うのですが、ウィン・ウィン・シチュエーションで、労使双方にメリットがあるのとみているわけです。

**脇坂** ウィン・ウィンという言葉はイギリスでも、ある時期から使うようになりまして。どっちかが得をして、どっちかが損をするのをゼロサムゲームと言うのですが、ゲームのあり方によつては、どちらも得する。

企業経営上のメリットをどう考えているかで、おもしろい調査があります。先ほど触れたイギリス人事協会が、〇三年九月に企業調査をやっています。いろいろな質問があるのですが、新法による柔軟な働き方の従業員のモラルへの影響について、約三分の二が良かったと回答しています。それから、

柔軟な働き方が、組織の利益（ベネフィット）になつていくか聞いており、「はい」が三二%、「いいえ」が三四%、「わからない」が三四%と、見事に分かれていきます。これが大変おもしろいところだと思つたのです。従業員にモラルに影響があることは、想像できた。ただ、それがほんとうに利益につながるかどうかは、企業によつて違うのです。これが、イギリスの現状だと思つたのです。ですから、単に制度や権利ではなくて、運用や実行に関心が移つていくということです。では、どこに効果があらわれているかという点、一番にあらわれたのが従業員の定着。逆に、柔軟な働き方すると、どんなところに障害が生じるかでは、業務上のプレッシャーや、顧客サービスなどですが、その次にラインマネージャーの能力や態度です。これがイギリスでも、最近注目されるようになってきました。日本人研究者の間では普通のことなのですが、人事とか、社長だけではなくて、一緒に働いているラインマネージャーが変わらないと、実際変わらないのだということです。柔軟な勤務や休暇を申請するとき、ラインマネージャーの能力や態度が非常に重要になってくる。人事や社長が変わつても、制度はなかなか定着しない。そういうところに気づき始め、ラインマネージャーにターゲットを絞つた研究もあらわされています。もつとアカデミックな研究のレベルでは、アメリカの影響もあるのですが、ワーク・ライフ・バランス施策を入れた企業と入れていない企業とを比較して、生産性、収益の相違をみる研究が増えています。いろいろ

な研究をみると、簡単に言うると、どんなワーク・ライフ・バランス施策をとつても、大体、経営パフォーマンスにいいという結果があらわれています。ところが、問題があります。ワーク・ライフ・バランス施策を入れたから、企業の経営パフォーマンスが上がったのか、企業パフォーマンスがもともといい企業が、ワーク・ライフ・バランス施策を導入しているのか、因果関係がはつきりしないわけです。一時点の調査では、どちらの因果関係がはつきりしない。パネルデータで、ずっと追つていくと、結論がみえるのですが。これは非常に重要なことで、経営上のメリットがないのに、強引に制度を入れても、絵に描いたもちになつてしまふ。ですから、リアリティーまで持つていくためには、経営パフォーマンスや生産性を計る研究が必要で、一方で、職場レベルのラインマネージャーまで下りたような研究が必要ではないかと思つています。伝統的な「仕事と家庭の両立論」では、そういうものを入れると、コストになるという発想だったのです。

**司会** 日本では、ワーク・ライフ・バランスの充実を前面に立てて、優秀な人材獲得につなげている企業もでてますよね。

**脇坂** 採用面では効果はあるでしょうね。ただ、それが経営パフォーマンスの向上につながっているかはわからない。ファミリー・フレンドリーな環境で育つた結果として、競争力のある人材になるかどうかは、わからない。でも、理屈上は十分考えられるシナリオですね。

**中村** 例えば日本の場合は、第一子出産後の七割が仕事を辞めます。先ほど脇坂先生がイギリスの例を紹介していらつしやいましたが、まさに今、日本がその問題に直面しているわけです。辞めずに働き続けられる企業があるのだとわかると、当然、いい人材が行く可能性がりますね。それと現存の従業員にとつても働きやすい職場だということ、忠誠心も生まれる。人材確保の面もありますが、従業員がストレスでくたくたになつて長時間働くのではなくて、効率よく、働きやすい職場にすることが前提になると思つています。

**横田** 確かに今言われたように人材確保の効果はあると思うのですが、現場マネージャーの立場からすると、自分の部下がいきなり柔軟な働き方を要求してきたら、まずは悩んでしまうのが実情ではないでしょうか。

**大半が口頭で働き方を決める**

**脇坂** 突然、パートや在宅勤務を希望されたら、対応できないでしょうね。ほんとうにそこが問題で、先ほどお話ししたように、フレキシブルな働き方が普及・定着しない理由の一つに、ラインマネージャーの能力とか態度の問題があるわけです。だから具体的に、こういうケースはこうしたらうまくいきましたということを示すしかないと思つたのです。ですから、短時間勤務であれば、そのときの仕事の組み換えとか、割り振りとかなどの研究が続けています。こうしたケーススタディーを、各国で積み重ねるしかないと思う。そういう観点で考えれば、いいアイデアが浮かんでくると思っています。だから



ら、そこは普段のコミュニケーションが大事になってくるわけです。確かにイギリスも権利ありきなのです。しかし、突然マネージャーが「権利ですか」と言われて、「いや、うちの職場では難しい」となると、非常にまずい。実は、こうした個別のケースを調べると、文書でやっているのが非常に少ない。ほとんど口頭です。契約社会のイギリスでも、文書ではないのです。それが実態なのです。急に文書がきても、上司も同僚も困りますよね。だから、「どうしましょうか」と、口頭で話し合わなければならぬ。普及のために何が必要かというところ、普通のコミュニケーションとか、信頼関係ですね。当たり前のことなわけですけれども、信頼関係がないところに、どんな制度を入れても、なかなか定着しない。

**中村** そうですね。採用面接のとき、日本で「育児休業はどうですか」と最初に聞くと、ネガティブにとられることがありますよね。でも、アメリカの場合は非常にオープンで、「保育所はありますか」とストレートに聞きます。それが理由で、応募することが多いぐらいですから、そこで交渉が行われることはあります。そして実際、出産時になれば、どれぐらい産休や育休を取るかについても、契約上大枠はあるけれども、上司との話し合いで決めます。いろいろ企業で聞いたのですけれども、個別のケースについてはすべて交渉で行われています。例えば管理職であっても、二人の管理職がワークシェアリングをすることもあります。

**脇坂** そういふジョブシェアするときに、契約書みたいなものを書くので

すか。

**中村** 書かないです。

**脇坂** ジョブ・ディスクリプションははつきりしていても、その辺は柔軟に対応しているのです。そうでないと絶対定着しない。

**中村** それは定着しないですよ。おっしゃるとおりだと思います。だから、すべて個人との交渉で決めていくことが一般的です。

### 費用対効果をどう見るか

**司会** 各企業でワーク・ライフ・バランスの費用対効果について測定しているといっていました。典型的な例をご紹介しますだけませんか。

**中村** AT&T社調査ですが、社員が出産退職する場合の企業の負担費用は、企業損失が年収の一五〇%になる。辞めないで育児休業を一年取っても三二%のロスしかないといった推計はしています。

**脇坂** 大体、そういう計算をしますね。その人が辞めて、新たに雇うと、どれぐらいのコストがかかるかと、それが一番計算しやすいから、アングロサクソンの国で制度を考えるときには大体、そのやり方をしますね。

**中村** まずそこが土台ですよ。脇坂 質の変化も大切な問題ですが、試算するのが難しいので、今おっしゃったような形でやるのが多いですね。

**中村** 質というのは非常にいいキーワードで、例えばストレスの軽減とか、満足度、幸せ度というものはないかなかな測れません。心理学者は、そうした研究をなさっているかもしれないのですけれども、実はワーク・ライフ・バラ

ンスが図れば、この質的な面が非常に上がると言われています。

**横田** そうすると、英米企業のマネージャーは、常にペイするかどうかを頭に置きながら、労働者からの要求にどれくらい応じられるか、柔軟に考えていくわけですね。

**中村** そういふことだと思います。

**脇坂** だから、ペイしないと思えばだめなのです。そういう意味では厳しいですね。そうでしょう。小さい子供がいるときはパートタイムで働いて、ずつといるけれども、ペイしないよなと思つたら、取らせませんよね。

**横田** じゃ、ペイしないと思つたら、そこで拒否するということになるのでしょうか。

**脇坂** いや、そこが難しいところで、査定や人事課をちゃんと客観的にやっているかどうかとかが問われることになる。ファミリー・フレンドリー、ワーク・ライフ・バランスと伝統的な「仕事と家庭の両立論」が違うのは、こうした施策を入れることによって、企業のパフォーマンスや生産性が上がるということ。そこが発想の原点ですから、例えば短時間勤務だから、生産性が落ちても我慢するという発想にはならない。ただ、短期だけで考えるのはだめなので、一、二年、生産性が下がっても、パートからフルに変わったときに十分発揮してもらえという長期の発想で考えれば、少々、生産性が下がってもいいけれども、長期的に見てもペイしないと思えば取らせませんよね。普通のマネージャーだった

**横田** たしかに、イギリスの場合は、

法律で、事業主は経営上の理由がない限り、フレキシブルな働き方の申請を断れないことになっているのではないのでしょうか。

**脇坂** そうですね。でも一応、業務上の理由の中に入つほどあげていまして、業務の質へ悪影響を与える場合などは断つてもいいわけです。ただ、案外、断つてないのです。

**中村** アメリカの場合、ワーク・ライフ・バランスが充実している企業は、雰囲気はほかとは違います。企業表彰の一〇〇位にランキングされるような企業に行くと、企業文化がそうでないところとは著しく違う。これは言葉では難しいところなのですが、こうした文化が定着していないと、理念は入らないと思えますね。

### わが国の企業施策への提言

**司会** 日本企業の現状に照らして、欧米の先進事例などを参考に、企業が取り組む際の参考になる視点、提言をいただければと思います。

### ラインマネージャーがキーパーソン

**脇坂** 日本の企業は、きめ細かいところまで目配りした職場づくりをしていますので、ある意味では英米よりも進んでいると思います。問題は、子供を産んだ女性であっても勤め続けられるような形に発想転換できるかどうかということだと思います。そして、ラインマネージャーと部下が緊密な意思疎通をいかに図るかということ。だから社長、人事部だけでなく、ラインマネージャーの頭の中で、その切り換

えができるかどうかだけだと思っ  
てます。あとは多く変える必要はない。  
イギリスでこれをやっているから、日  
本でどうかといった制度はあまりない。  
例えば学期間勤務といって、夏休みは  
仕事をしない働き方などは検討に値す  
る制度だと思いますが、それはニーズ  
があるのなら検討すればいい。ニーズ  
が出てきたときに、忌憚なく話し合え  
るような雰囲気があるかどうかの方が  
大切ですね。日本の製造業で言えば、  
生産ラインでは細かい改善の積み重ね  
で、世界に誇る効率的な制度を作り上  
げた。だからホワイトカラーでも、い  
ろいろな仕組みを考えて、それをワー  
ク・ライフ・バランスにも広げればい  
い。

**中村** 次世代育成支援対策推進法が  
施行されて、三〇一人以上を雇用する  
一般事業主には行動計画が義務づけら  
れましたが、これは画期的なことです  
ね。企業が実態として動き出したわけ  
です。その中で何が必要かということ  
ですが、こども未来財団の「子育てに  
関する意識調査(二〇〇〇年)」では、  
制度整備の第一に女性が長く働き続け  
られるような職場環境の整備があがっ  
ています。調査の中で「女性が働き続  
けるための職場改善に何が必要ですか」  
という問いに対して最も多い六一・七  
%が、「子育てによって生じる仕事上  
の制約についての職場の理解が不足し  
ていること」をあげています。脇坂先  
生の提言と合致するのです。話し合っ  
て、理解が醸成される雰囲気、あるい  
は条件を整えることが第一です。二つ  
目に多かったのは、三八・三%なの  
ですが、年齢制限等による女性の雇用が

困難な状況、つまり再雇用が難しいと  
いう現状です。三つ目に育児支援があ  
がり、育児休業、フレックス、職場の  
支援制度が不十分なので充実してほし  
いということですね(二〇%台)。

働き続けるという点で日米比較した  
場合、違うのは、アメリカでは働き続  
けることが暗黙の了解という点です。  
自立することが非常に大事だと考えて  
いる。ところが、日本の社会を見ます  
と、ニートの問題もありますけれども、  
一つはキャリア開発の考え方が弱いと  
思います。学生に聞きますと、一〇年  
後の自分の姿をはっきり言える人は極  
めて少ない。アメリカでは、キャリア  
開発が教育の中で組み込まれています  
ので、日本もそれに倣って、教育のな  
かにキャリア・ビジョンを取り入れる  
ことによって、就労意識も高まり、ワ  
ーク・ライフ・バランスが浸透するの  
ではないかと思えます。

**国の政策への示唆**

**司会** 次に、国の政策への示唆の観  
点から議論いただければと思います。  
最近、少子化対策とワーク・ライフ・  
バランスを絡めて議論するケースもあ  
るわけですが、国の政策としてワーク・  
ライフ・バランスどう位置づけるべき  
なのかについてどうお考えでしょうか。

**少子化対策とするのは間違い**

**脇坂** 少子化対策に関する研究、提  
言、報告書がここ数年、たくさん出て  
います。そのなかに必ずワーク・ライ  
フ・バランス施策のようなものが入っ  
てきて、少子化対策と結びつける研究  
提言が非常に多くあります。でもこれ

は根本的に間違っていると個人的には  
思っています。もともとワーク・ライ  
フ・バランス、ファミフレといった考  
え方は、基本的には企業が国際競争に  
勝ち抜くために、生産性を上げるため  
に導入したもののなのです。こうした施  
策は、女性が子供を産んでも、働き続  
けることができるという形ですから、  
結果として少子化対策につながると考  
えるべきです。にもかかわらず、育児  
休業がとりやすくなったら、子供の数  
が増えるだろうという発想になる。そ  
ういう発想は間違いなのではないかと  
思います。

**家庭と職場は密接に関連**

**中村** 脇坂先生がおっしゃるように、  
少子化をストップさせるといふ発想だ  
と、まったくの別物だと私も思います。  
ただ、申し上げておきたいのは、少子  
化対策の中で、職業生活と家庭生活、  
個人生活のバランスを考えると、非常  
に少子化が進んでいることが追い風に  
なって、雇用環境を変えなければいけ  
ないという発想になるわけですね。読  
売新聞の調査で、「雇用対策として何  
が一番大事ですか」ということを聞い  
たなかで、お子さんがいらつしやる方  
も、いらつしやる方も含めて、「子  
育て支援」が一番多く七割を占めてい  
ました。雇用対策についての質問なの  
に、子育て支援がトップに出てくる。

やはり、雇用のなかで職業と家庭がす  
ごく密着して、切り離せないことの現  
実として出てきた結果ではないかと思  
います。ですから、政府の取り組みと  
しては、次世代育成支援の中で、従業  
員のニーズに即した形で支援するとい

う位置づけになっているのだと思うの  
ですね。少子化は、国として見れば危  
機なのですけれども、ある意味、職場  
環境とか、今までの働き方を変える意  
味では追い風になると見えています。で  
すから、少子化対策に対して効果があ  
るかないかといわれると、それは別物  
ではあるけれども、脇坂先生がおし  
やったように、結果的にそうなるだろ  
うと。いずれにしても、職業生活と家  
庭生活が密着的であるというところか  
ら現状を認識しなければならぬ意味  
で、少子化とも絡み合っているといえ  
ると思えます。

**脇坂** 少子化対策では数値目標があ  
るわけです。育児休業取得率は女性が  
八〇%ですね。でも、女性の育児休業  
取得率が八〇%というのは、実際、出  
産で辞める人などいますから、一〇  
〇%に近い。そうすると、女性は子供  
を産んだら、全員育児休業を取りまし  
ようという発想なのです。でも、育児  
休業を取りたくない女性もいるはずな  
ので、これでは企業の手足を縛ってし  
まう。少子化対策から入るとこうなっ  
てしまうわけです。短時間勤務をとり  
たい人など、さまざまなニーズの選択  
肢を、逆に縛る可能性がある。私が少  
し強い言葉を使ったのは、そのためな  
のです。原因と結果を混同しているの  
ではないかと思えます。少子化ではな  
く、まずワーク・ライフ・バランスか  
ら入って、それを徹底して、それが結  
果的に少子化の抑制につながればいい。  
数値目標によって現場で混乱を生じか  
ねないことが起きかねない。

**司会** 欧米では、少子化対策とリン  
クして議論されたりすることはあるの



横田主任調査員

ですか。

**脇坂** イギリスでは二〇〇三年四月から法改正があり、おもしろいことにずつと下がっていた出生率が〇四年に上がったのです。そのときの新聞や文献を見たのですが、法改正と出生率改善を結びつけたコメントは一つもなかった。健全だなと思いましたが。日本に帰って来たら、全部、少子化と絡んでいる。これは間違っているのではないかと、つくづく思った。

**横田** ドイツでは、「国力を高める」という視点から最近、ワーク・ライフ・バランスに取り組み始めたのですが、前提として、出生率の回復をあげています。ヨーロッパの国々ではワーク・ライフ・バランスと出生率との関係に注目しているのではないのでしょうか。EUは、高齢化問題の観点から出生率の改善を課題としているようですが。

**脇坂** でも、二〇〇〇年のEUのリスボン戦略では、出生率低下と高齢化問題はきつちり人口問題として押さえられているのですが、ワーク・ライフ・バランスは一応別にやっています。だから、そこは健全だと思っています。いきつかけという面もありますけれど、それはきちんとしたデータをベースにした考え方ではなく、発想の問題ですからね。

**中村** おっしゃることはよくわかります。ただ、日本の場合、企業が動かなかったのが、どうして動くようになったかという点、少子化がきっかけになったわけですね。高度経済成長時代から続いてきた壁を打ち破り、国民意識を変えてきた少子化だったのではないのでしょうか。ただ、おっしゃったように危険性もあるでしょう。

**脇坂** 危険性だけではなくて、もし本当にそういうふうにして動いていたのだらしたら、成熟していない社会ではないかと見えています。やはり日本は、ある程度、成熟していると。

**司会** 企業の社会的責任（CSR）の一環で、企業が少子化対策に貢献する施策として捉えている側面があるのではないのでしょうか。

**脇坂** 確かにそれを強調する企業はあります。でも、そこはきちんとした研究成果がないので、なんともいえません。たとえば、CSRとしてでもいいのですが、どういった理由で取り組んでいたかは、検証されていないところがあります。その一方で、マスコミが少子化と絡めて論じているので、本当はそうではなくても、そう思い込んでしまうという危険性を感じているわけですね。

### 各国の取り組みの流れは収斂へ

**脇坂** ワーク・ライフ・バランスの国際的な動向をみて、一つの仮説のよなものを考えています。アングロサクソンと大陸ヨーロッパでは、取り組み方のアプローチが全然、違っていた。

アングロサクソンは国家の介入がなく、生産性向上を重視する形でワーク・ライフ・バランスが出てきた。これに対して大陸ヨーロッパは、国家の介入が強くて、働きやすさ、権利というものを生産性向上に結びつけた。この二つの先進国の流れがあった。ところが、イギリスがブレア政権になって、EUの中で積極的に発言するようになってきたこともあり、イギリスでは国家の介入がかなり進んできたといえる。そうすると、アメリカが少し動いて、労働組合がもっと要求して、連邦政府の政府レベルが押しあがってくれば、欧米各国の流れは、何か収斂する方向に見えるのです。だから日本は、大陸ヨーロッパの国を見たり、アングロサクソンの国を見たり右往左往するのではなく、自前で、先ほどいったようなことを考えてやっていくことが非常に大切なのではないかと。北欧などの例を参考にしてもいいのですが、日本は独自にワーク・ライフ・バランスの問題を考えられる環境が整ったのではないかと見えています。

### 後発の強みを生かす

**中村** 日本は後発の強みがあると思うのです。ワーク・ライフ的なことを先に手がけている国から学べるという強みがあります。成熟した社会というところが引つかかっています。どうしてもアメリカと日本の働き方、両方を見たときに、日本で女性が長く働き続けるのが難しい現状がある以上、その意味では、まだまだ成熟していない女性が一番進出している、ほかの先進

国よりは顕著に活躍できる国となっています。スタートが非常に早かったわけですね。一方、EUは権利が全面に出ているものの、実質が伴っている。そういう二つを日本は取り入れる必要がある。そのために、ワーク・ライフ・バランスは個人の問題ですが、社会全体でもバランスが図れるように、取り組んでいく必要があるのではないかと考えています。

### プロフィール

**脇坂 明**（わきさか あきら）

学習院大学経済学部教授。労働経済学専攻。主な著書に、『日本型ワークシェアリング』（PHP新書、二〇〇二）など多数。二〇〇四年四月から二〇〇五年三月までオックスフォード大学日産日本問題研究所の客員研究員。

**中村 艶子**（なかむら つやこ）

同志社大学言語文化研究センター助教授。専門は、日米女性労働、日米通訳。主な著作『共著』に「男女協働の職場づくり」(ミネルバ書房、二〇〇四)、「グローバル化と平等雇用」(学文社、二〇〇三) ほか。

**横田 裕子**（よこた ゆうこ）

労働政策研究・研修機構国際研究部、主任調査員。主な著作に「バイオクラスタ」と雇用創出(ビジネス・レーサー・トレンド二〇〇五年四月号) ほか。