

【パネルディスカッション・討議概要】

1 はじめに

本年の労働政策研究会議は「ワーク・ライフ・バランス（WLB）の現状と課題」を総括テーマとして会議全体でパネルディスカッションが行われた。

司会は今野浩一郎氏（学習院大学教授）、パネリストは脇坂明氏（学習院大学教授）、藤本哲史氏（同志社大学教授）、大内伸哉氏（神戸大学教授）の3氏が務めた。今野氏によるパネリストの紹介につづいて、脇坂氏は企業の人事制度の観点から、藤本氏は従業員の満足度の観点から、大内氏は労働法の観点から報告を行った（報告順、報告内容は本誌掲載の各氏の論文を参照）。その内容を踏まえて、今野氏は次の論点を設定した。

- (1)脇坂氏の報告と関連して、ワーク・ライフ・バランスが進むためには人事制度のプラットフォームをどのように設計するのがよいか。
- (2)藤本氏の報告と関連して、ワーク・ライフ・バランスが進むための仕事の管理はどのようなものか。
- (3)大内氏の報告と関連して、働き方に関する個別の相談・交渉をサポートするために、労働法はどのような役割を果たすか。

以下では、これらの論点に関する討議の内容をまとめ、その後にフロアから出た質問や意見をまとめることにする。

2 人事制度とワーク・ライフ・バランス

まず、人事制度のプラットフォームについて、今野氏は、脇坂氏のいう「本格活用企業」において職務給制度の導入割合が高いこと（本誌掲載の脇坂論文の表11を参照）に着目し、職能資格制度に代表される従来の日本企業の人事制度のもとでワーク・ライフ・バランスを推進していけるかとの論点を提示した。

これに応じて、脇坂氏は、職務給制度は統計的に有意な差がなく、職能資格制度と職務給制度の対比では明確な差が出ていないと解説し、それよりも、「成果主義人事制度」「裁量労働制・みなし労働制」「フレックスタイム制度」「目標管理制度」「考課者訓練」の導入割合が「本格活用企業」で高いことが重要と指摘した。詳細な分析は今後の課題としつつ、これらの制度のうち基本となるのは成果主義人事制度であると脇坂

氏はいう。ただし、人材育成をしなければワーク・ライフ・バランスを進めることは難しいことから、長期的視点に立って成果主義を運用することが重要であるとした。

一方、藤本氏は、特に中小企業において公式の制度で対応できない部分を非公式に補う傾向があるという海外の研究を紹介し、ワーク・ライフ・バランスは、必ずしも公式の制度によって推進されるのではなく、非公式な取り決めによって推進される可能性もあると述べた。これを受けて、脇坂氏も、今回報告した企業調査に加えて、従業員調査を行い、インフォーマルな職場の実態を明らかにすることを今後の課題とした。

3 仕事の管理とワーク・ライフ・バランス

つづいて、ワーク・ライフ・バランスが進むための仕事の管理のあり方について議論した。まず、個人の満足度を分析した藤本氏の報告をもとに、ワーク・ライフ・バランスのあり方は個人によって多様であることをパネリストの各氏が指摘した。その議論を踏まえて、従業員の多様なニーズに人事制度で対応できるかを議論した。

(1)多様なワーク・ライフ・バランスのあり方

まず、藤本氏は自身の報告から、研究職は他の職種と異なり、仕事の要求度が高くてもワーク・ライフ・バランスの満足度が低下しないことを改めて指摘した。この結果から、仕事の要求度は高くても、自律的で自己管理できる場合は満足度が下がらない可能性があるとし、「ワーク・ライフ・バランスのために仕事の要求度を下げる」という単純な議論にはならないと述べた。客観的には「仕事が9割・私生活が1割」の状態でも主観的にはバランスがとれている人もいるという。また、ワーク・ライフ・バランスのとらえ方やニーズは職種によって異なると考えて職種別の分析をしたが、同じ職種の中の個人差にも着目すべきとの見解を述べた。

大内氏は、藤本氏の報告にある「アクティブ型」（高要求度・高コントロール）は、ワーク・ライフ・バランスの満足度は低い、仕事のやりがいという意味では、高い賃金や成果主義がインセンティブになって満足度が高い可能性があるとして指摘した。これを受けて、脇坂氏は、藤本氏のデータで仕事のやりがいを分

析すると、少なくとも男性では、残業時間が長くてもやりがいは低下しないが、ワーク・ライフ・バランスがとれている割合は残業時間が長いと低下すると説明し、長時間労働の場合、仕事のやりがいはあっても仕事と生活のバランスは崩れていると述べた。

また、大内氏は、望ましいバランスのとり方は人それぞれに違うものであるはずだが、政府が進めようとしているワークとライフのバランスの取り方は一体どのようなものかという問題提起をした。藤本氏はワーク・ライフ・バランスを満足度で測定することに加えて、ストレス、健康、あるいはメタボリック症候群として近年注目されている食生活という観点もありうると述べた。加えて、従業員本人だけの問題ではなく、本人にとって重要な他者、たとえば家族がいる人であれば、配偶者、子ども、親なども含めてトータルな意味でバランスを考える必要もあると指摘した。大内氏自身は、本人の意識していない潜在的なストレスがある可能性を指摘し、長時間労働の規制のように、労働者の健康確保を目的に政府がワーク・ライフ・バランスの取り組みを行うのはいいかもしれないとの見解を示した。

(2) 従業員の多様なニーズに対する人事制度の対応
ワーク・ライフ・バランスのとらえ方が個人によって多様であるなら、藤本氏の報告にある4類型それぞれにワーク・ライフ・バランスがとれている人がいることになる。今野氏は指摘した。この指摘に追加するかたちで、藤本氏は、時系列的にみると、若いときは「アクティブ型」がよくても、家族に育児や介護などの事情が生じると「パッシブ型」（低要求度・低コントロール）の方が良くなるなど、個人においてもライフステージが変わると象限を移行する可能性があるとして述べた。

これを受けて、今野氏は、ライフステージによって異なるワーク・ライフ・バランスのニーズに、人事では対応できない可能性があるとして問題を提起する。

だが、脇坂氏は、大変なのは最初だけで長期的には良い人材が定着して企業のパフォーマンスは上がるという。育児休業を例に、休業取得者が初めて出たときは、代替要員の確保など、職場は混乱するが、2人、3人と増えていけば大変ではなくなると。ライフステージは重要な観点であるが、人それぞれライフプランや

ライフキャリアがあるので、「20代前半」「30代後半」と画一的にするのではなく、なるべく選択肢が増えるように多様な勤務形態を企業は用意した方がよいとの見解を脇坂氏は示した。

これに対して、大内氏は、育児休業・介護休業のような制度があれば人事で対応可能だが、ワーク・ライフ・バランスを広くとらえると私生活上のニーズは無限に広がり、そのニーズに対応可能な人事制度をつくるのは困難ではないかという。そう考えると、ワーク・ライフ・バランスの中で考えるべきライフのニーズは、育児休業や介護休業、看護休暇のように社会的に要請されているものなど、もう少し限定した方がよいという考え方もありうると大内氏は述べた。

これを受けて、脇坂氏は、政府の支援は限定すべきであるが、民間企業では何でもやってみるべきとの見解を示した。しかし、今野氏は、そうすると、企業では、「現場で勝手にやってください」という部分を増やさないと対応できなくなり、配置や評価、賃金などを決定する人事の役割が低下する可能性があるとして指摘した。

最後に大内氏は、藤本氏のモデルにある仕事の要求度やコントロールの度合いを労働者が事前に選択できるか否かで満足度は変わるのではないかと質問した。今野氏は、ライフステージによってニーズが変わるのであれば、入職段階よりも採用してから状況が変わる方が現場は混乱する可能性を指摘した。

藤本氏は、分析したモデルにおいて、仕事はアサインされることを前提にしていると説明し、本人の傾向と違う仕事の特性を与えてしまうとストレスでつぶされてしまう可能性はあると答えた。また、分析した「コントロール」や「要求度」は従業員本人だけでなく上司が関係するテーマであるため、上司の考え方や部下への仕事の配分のあり方を分析することも重要と今後の課題を述べた。

4 働き方に関する個別の相談・交渉のルールづくりに向けて

ここまでの議論を踏まえて、今野氏は、従業員が多様なニーズを会社に要求するようになると一律管理が難しくなり、個別に相談や交渉をして配置や働き方を決めざるをえなくなるため、大内氏のいう交渉のルー

ルづくりが労働法の役割として重要になるのではないかと問題提起した。

大内氏は、自身の報告を補足して、使用者の権限を制限して労働者を保護するという従来の労働法の枠組みでワーク・ライフ・バランスをとらえるのは難しく、それよりも企業と労働者が win-win の関係を築くために労働者側のニーズに企業が誠意をもって対応するための交渉のルールづくりが重要になると指摘する。例として、パートタイム労働法の「均衡」や「労働条件の明示義務」の規定は、労働者が自身の労働条件について企業と交渉する契機になりうるという。また、従業員代表と使用者が話し合って年休を決める計画年休制度のような方法もあるという。同じような発想で交渉のきっかけを作っていくことがワーク・ライフ・バランスにおいては重要ではないかと述べた。

脇坂氏は、大内氏の見解に賛同しつつ、企業間競争の厳しさが交渉を難しくしていると指摘した。たとえば、同じ企業の中でも他の企業との競争で優位な立場にある事業部は残業時間を減らせるが、競争力のない事業部はなかなか減らせない現状があるという。

藤本氏は、交渉の手段として、労働組合の機能が重要と指摘した。ヒアリング調査において、従業員の意見を吸い上げるチャンネルとして人事と労働組合の両方が機能しているときにワーク・ライフ・バランスの特に制度的な整備が進んでいたと報告した。

脇坂氏は、女性従業員がたくさんいても労働組合の執行部に女性がほとんどいない現状を指摘し、労働組合の活動そのものをワーク・ライフ・バランスにすることが重要であるとの見解を示した。労働者と企業の双方が「グッドな交渉人」になることが今野氏は重要というが、脇坂氏は勤務時間外に団体交渉をするため子育てをしている女性が役員になれない現状で労働組合が「グッドな交渉人」になることは難しいと述べた。

大内氏は、労働組合の役割について、集団的に対応する時代は終わっており、これからは個々の労働者に対する専門交渉人としての組合というのが求められるという。ワーク・ライフ・バランスに関する情報を収集し、交渉力を使って組合員を助けていく、そういう組合だから入ってくださいと従業員を勧誘することもできる、そういう組合が出てくれば、議論したような交渉の問題はかなり解決できると大内氏は展望を述べ

た。

5 フロアとの議論

フロアから、脇坂氏・藤本氏・大内氏の各報告に関する個別の質問や意見とともに、全体の議論についての意見も出された。はじめに各氏の報告に関する質疑応答をまとめ、後段で全体の議論についてフロアから出た意見をまとめることにする。

(1) 各氏の報告について

脇坂氏の報告については、佐藤厚氏（法政大学）と石毛昭範氏（拓殖大学）が意見を述べた。

佐藤氏からは2つの指摘があった。1つ目は、脇坂氏の報告の表11（表の内容は本誌掲載の脇坂論文を参照）について。この表は、賃金制度・評価制度・時間制度が相互に補完的であることがワーク・ライフ・バランスの向上につながる、つまり、職務給のもと仕事の範囲を明確にし、目標管理によって目標の達成度合いを評価するが、労働時間管理はできるだけ弾力的にしているのが、「本格活用企業」の特徴と読むことができると指摘した。この指摘については、脇坂氏も同じ意見であると答えた。

2つ目は、ワーク・ライフ・バランスと企業業績の関係について。単に相関関係であるなら業績がいいからワーク・ライフ・バランス施策を行えるという可能性もある。「ワーク・ライフ・バランスを推進すれば企業の業績が上がる」という因果関係があるといえるためには、時系列的に、ワーク・ライフ・バランスの制度を入れた後に業績が上がったかを明らかにする必要があると佐藤氏は指摘した。脇坂氏は、因果関係を明らかにするためにはパネルデータが必要であるが、パネルデータはほとんどないと説明した。ただし、わずかにある海外のパネルデータやその他1時点のデータでも一貫して因果関係はあるとされており、報告の中で引用した阿部・黒澤論文の分析データは海外の研究と比べても分析に堪えるものであると答えた。

石毛氏は、ワーク・ライフ・バランスの目的として、脇坂氏の報告にある企業業績とともに、従業員が退職しないで企業に留まることも重要であるとの意見を述べた。これについて、脇坂氏は、1時点のデータでは先行研究でも実証されているが、時系列的な因果関係については、唯一あるニッセイ基礎研究所のパネルデー

タでも定着率は取っていないため、今後の課題にしたいと回答した。

藤本氏の報告には、仁田道夫氏（東京大学）と森田雅也氏（関西大学）が意見を述べた。

仁田氏は、「低要求度・高コントロール」というのはありえないのではないかと指摘した。藤本氏は、このタイプに該当する職種が今回は一般事務職になったが、これは客観的な状況を反映したものというよりは、個人の主観において周りに比べればコントロールがあると知覚した結果である可能性があるかと答えた。また、この象限に入る職種の例として Karasek は芸術家を挙げていると説明した。

森田氏は、仕事の量を自分で決めるのは実際のところなかなか難しいのではないかと、どの職種でどのくらいの数値だったか教えてほしいと質問した。藤本氏は、仕事の量よりも手順の方が平均値は高く、手順だけで分析する方法もありうると答えた。同じデータを分析した経験があるフロアの佐藤氏は、藤本氏のリプライを補足して、量の裁量度は手順に比べて低いが、それでもある程度の水準にあり、仕事の量の面でも職種の違いはあると説明した。

大内氏には、逢見直人氏（連合）と亀山俊朗氏（お茶の水女子大学）が意見を述べた。

報告の中で大内氏が貧困問題は雇用ではなく公的扶助のような社会保障として解決を図るべきとしていたことに対し、逢見氏は、ワーク・ライフ・バランス憲章にある「就労による経済的自立」との関連で、ワーキングプアのように生活保護以下の所得しか得られない労働者に公的扶助をするという考え方は、自立できない就労を認めることになりかねないと指摘した。同じくワーク・ライフ・バランス憲章にある「多様な働き方・生き方の選択」は公正な処遇とセットでないと非正規雇用を選んだときにワーク・ライフ・バランスが阻害されると逢見氏は述べ、パートタイム労働法の均衡の議論は前進であるが、ほかにも派遣の問題など、非正規の様々な点を議論すべきではないかと意見を述べた。

これに応じて大内氏は、経済的自立は望ましいかもしれないが、その望ましい状況の実現になぜ従属労働の保護のために労働契約の内容に介入するという労働法的な手法で取り組まなければならないのか、問題の

本質が貧困問題にあるのであれば、税金などを用いて公的な扶助で取り組むのが筋ではないのかと述べた。公正な処遇についても、同一価値労働・同一賃金原則はヨーロッパの職務給を前提とするものであり、必ずしも日本の雇用システムに適合的なものではないとし、均衡の実現を法的に要請する理論的な根拠は出てこないとの見解を述べた。関連して、亀山氏は、同じ仕事をしている従業員に同じ賃金を払わないのは組織全体として好ましくないとの意見を述べたが、大内氏は、組織的に好ましくなければ組織では正すればよく、法律が介入する必要はないと答えた。

(2)ワーク・ライフ・バランスの問題設定について

全体の議論にかかわる意見もフロアから出たが、いずれの指摘もワーク・ライフ・バランスの問題設定に関するものであった。その要旨は次のとおりである。

仁田氏は、ワーク・ライフ・バランスはライフ一般を問題にしているのではなく、育児や介護など、家族が再生産するためのベーシックなニーズに対応するものではないのかとの意見を述べた。藤井龍子氏（大阪大学）も、ファミリー・フレンドリーとワーク・ライフ・バランスの関係に言及し、ワーク・ライフ・バランスは問題設定が広すぎて焦点がぼやけている印象をもっていると意見を述べた。

これらに応じて、脇坂氏は、ファミリー・フレンドリーが基礎にあり、その発展した形がワーク・ライフ・バランスであると説明した。アメリカやイギリス、そして日本でも、女性が働くようになってファミリー・フレンドリー施策のニーズが高まったが、「ワーク・ライフ・バランス」という言葉が生まれたイギリスでは、2000年前後からファミリー・フレンドリー施策だけでなく、例えば学業との両立、定年退職前の高齢者のニーズなど、ライフに関する労働組合の要求が広がった経緯を説明した。こうしてイギリスで使われ始めた「ワーク・ライフ・バランス」という言葉をアメリカも使うようになったという。日本でも、ファミリー・フレンドリーからワーク・ライフ・バランスという流れは抗しがたいものがあるとの見解を脇坂氏は述べた。ただし、脇坂氏によれば、海外の研究でも企業のパフォーマンスが上がるのはほとんどファミリー・フレンドリーの制度であり、その他のワーク・ライフ・バランス施策が業績を上げたという研究はまだないという。

ファミリー・フレンドリー以外のワーク・ライフ・バランス施策に関する問題として、逢見氏は、ワーク・ライフ・バランス憲章の「多様な働き方・生き方」に含まれる自己啓発や地域活動への政策的なサポートが弱いのではないかと述べた。これに応えて、脇坂氏は、自己啓発について、教育訓練給付金を訓練費用の8割も出していたときがあったが、8割という金額設定は失敗であり、現在は2割まで下がっていると説明した。関連して、大内氏は、自己啓発のためになぜ政府がお金をかけるのか、ボランティア休暇も同じだが、政府がそういう問題になぜ介入するのかということをもっと議論する必要があると述べた。そもそもワーク・ライフ・バランスの実現という規制理念が本当に正当化できるのかチェックする必要があるとも大内氏はいう。

また、逢見氏はワーク・ライフ・バランス憲章の「健康で豊かな生活のための時間の確保」と関連して、健康を害するような働き方の問題がまだ正面から受け止められていないと指摘した。仁田氏も日本には働き過ぎで命を失う者もいることを問題として指摘していた。長谷川真一氏（ILO 駐日事務所）は、非正規雇用の処遇、正規雇用の長時間労働、ファミリー・フレンドリー施策、均等施策、女性の活用など、ワーク・ライフ・バランスという幅広い問題設定において、優先して取り組むべき課題が何かを議論することが重要ではないかとの意見を述べた。

企業の雇用管理の観点から、森田氏は、海外の研究には、ワーク・ライフ・バウンダリー、つまり balan

スというよりも境界の問題としてとらえ、境界決定の自律性を高めていこうという考え方があると紹介した。この考え方にもとづいて、森田氏は、会社に委ねている始業時刻と終業時刻を労働者が自律的に決定できるよう、会社は制度づくりや上司の管理の仕方、仕事の仕方を変えるアプローチもあるのではないかと提案した。森田氏のいう「ワーク・ライフ・バウンダリー」に近い発想として、脇坂氏は、ある総合商社がワーク・ライフ・バランスを「メリハリ」と言い換えている例を挙げ、各社がそれぞれの戦略でワーク・ライフ・バランスを独自にとらえて取り組むことが重要と述べた。

議論の中で指摘された労働組合の役割について、亀山氏は、労働組合が交渉人の役割を担うとすれば、それは人材派遣会社やヘッドハンティング会社のような役割を労働組合が担うことになるとの考え方を述べ、そうなる労働組合は企業横断的な職業別組合になるのではないかという意見を述べた。これに対して、脇坂氏は、できるだけ職場に近いところでニーズをくみ上げるためには、企業別組合の方が良いとの見解を示した。

6 おわりに

パネルディスカッションを通じて、ワーク・ライフ・バランスをめぐる様々な意見がパネリストやフロアから出されたが、司会の今野氏はそれらをあえてまとめることはせずに閉会した。

(池田心豪：労働政策研究・研修機構 研究員)