

ファミリー・フレンドリー——ファミリー・フレンドリーから ワーク・ライフ・バランスへの転換が意味すること

坂爪 洋美
(和光大学教授)

I はじめに

いつからかファミリー・フレンドリーは、ワーク・ライフ・バランス (Work-Life Balance: 以下 WLB) に取って替わられた感がある。ただしそれは単なる用語の変更ではなく、WLB はファミリー・フレンドリーが内包する課題を乗り越えた上で、改めてそれらの取り組みを戦略的に再構築したものだと言える。何故、ファミリー・フレンドリーから WLB へと変わっていったのか、WLB の登場でファミリー・フレンドリーはどうなったのか、そしてファミリー・フレンドリーを内包する WLB の今後を順に見ていこう。

II ファミリー・フレンドリーの登場

ファミリー・フレンドリーとは「育児や介護といった家族的責任を負う従業員への配慮」のことであり、1980 年代以降欧米で普及した概念である。より具体的には、家族的責任を負う従業員の仕事と家庭の両立を支援し、多様かつ柔軟な働き方を労働者が選択できる仕組みのことを指す。ファミリー・フレンドリーは「ファミリー・フレンドリー企業」として用いられることが圧倒的に多いことが示すように、ファミリー・フレンドリーの主たる担い手として企業が想定されていた。企業が導入するファミリー・フレンドリー施策の具体的な内容は、育児や介護を目的とする休業制度、短時間勤務制度など勤務時間に関わる制度、育児や介護サービスの提供、育児や介護に関わる費用の経済的支援、育児や介護に関わるサービス等情報提供などなど多岐にわたる。同時に施策を超えて仕事と家庭の両立がしやすい企業風土の醸成も含まれる。

1 ファミリー・フレンドリーが必要とされた背景と法律の拡充

ファミリー・フレンドリーが登場した背景には、①女性の社会進出、②核家族の増大といった家族形態の変化、③従業員の意識の変化などがあるが、日本におけるファミリー・フレンドリーの主たる牽引役は急速に進む少子高齢化である。女性の社会進出を踏まえ、少子化の一因として仕事と育児の両立の負担の高さが

指摘されるようになった。また、高齢化は働きながら介護を担う労働者の増加につながる。したがって少子化を食い止めるべく、また高齢化社会との共存を目的として、企業のファミリー・フレンドリー施策を支える法律として育児・介護休業法が策定・改定され、企業によるファミリー・フレンドリー施策の導入を後押しした。

2 ファミリー・フレンドリーが内包した課題

ファミリー・フレンドリーは、家族的責任を負う従業員という明確な対象を設定するものである。対象を明確に設定した上での施策の検討は、対象者のニーズに合致する施策の導入と運用を通じた改善を可能にし、結果として、施策の内容は極めて的確なものとなった。

それにもかかわらず、ファミリー・フレンドリーに替わり WLB が積極的に用いられるようになったのは、ファミリー・フレンドリーが、家族的責任を負う従業員という企業全体でみれば、極めて限定的なカテゴリーのみを対象とする取組みであったこと、時としてそのカテゴリーに該当する従業員のみを優遇する取組みと捉えられたことが主たる要因である。「何故彼らだけ？」という問いに対して、少子化という国家レベルでの長期的な問題への対応という回答は成り立つものの、ファミリー・フレンドリーの主たる担い手である企業にとっては十分な納得をもたらすものではなかった。家族的責任を負う従業員にやさしい会社はすべての従業員にとってやさしい会社という展開を通じて、対象の限定という問題を払拭する方向性が模索されたが、実際に家族的責任を負う従業員を超えての展開は難しかった。

III ファミリー・フレンドリーから WLB へ

日本語では「仕事と生活の調和」と訳されることも多いワーク・ライフ・バランスという用語が、初めてイギリスの公的文書で用いられたのは 2000 年のことである。DTI (Department of Trade and Industry: 英国貿易産業省) は WLB を「年齢や人種、性別に関わらずすべての人が仕事と仕事以外の責任や欲求とを

うまく調和しうる生活リズムを見つけられるように、働き方を調整すること」と定義している。日本でも複数の定義がなされているが、2007年に策定されたワーク・ライフ・バランス憲章ではWLBが実現した社会を「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」と定義している。

WLBのライフは、スポーツや学習、地域での活動といった仕事以外のすべての生活領域を網羅する言葉である。就業するすべての人々はライフを有することから、WLBはファミリー・フレンドリーのように対象を限定せず、働く人すべてを対象とすることができる。そして、家庭はライフの1つと捉えなおされることを通じて、ファミリー・フレンドリーはWLBの構成要素の1つという位置づけがなされるようになっていった。

1 WLBが必要とされた背景

WLBが浸透した、言い換えれば必要とされた背景を確認しておこう。ファミリー・フレンドリーから捉えるならば、WLBはファミリー・フレンドリーが内包する対象の限定という問題点を乗り越えるために必要とされた概念だと言える。しかしWLBはファミリー・フレンドリーのみを視野に入れたものではなく、労働時間や非正規雇用、さらには就業促進といった多岐にわたる問題への対処を期待された概念である。例えば、日本では労働時間の問題として正規雇用の長時間労働が取り上げられることが多いが、WLBが対象とする労働時間の問題には労働時間のフレキシビリティも含まれる。1990年代の労働時間のフレキシビリティはビジネス・フレンドリー(business friendly)もしくはemployer friendly)であり、雇用者フレンドリー(employee unfriendly)ではなかった。フレキシビリティを雇用者フレンドリーなものとしていこうとするのがWLBだと捉えることができる。

2 WLBとファミリー・フレンドリーの違い

WLBとファミリー・フレンドリーとの違いを改めて確認する。イギリスにおけるファミリー・フレンドリーからWLBへの変遷を論じたLewis and Campbell (2008)は、両者の違いを4つの切り口で整理している(表1)。

前述のように、WLBは家族的責任に限定せず、従業員各自の希望に応じた幅広い意味での生活に投入できる時間やエネルギーの増加を目的とする。目的の相違はそれぞれが対象とする従業員の範囲にダイレクト

表1 従業員からみたWLBとファミリー・フレンドリーの違い

	WLB	ファミリー・フレンドリー
目的	仕事以外の生活領域に投入できる時間やエネルギーの増加・調整	家族の養育(特に子供)責任の遂行を容易にする
対象	すべての従業員	家族の養育責任を負う従業員
時期	労使間の調整により	・出産時ならびに子供の年齢に応じて ・病気や怪我の時
内容	主として労働時間に関する取組み	養育に関わる時間や金銭・サービス

出典：Lewis and Campbell (2008) を一部改変

に影響する。

WLBは家族の世話(主に育児)への責任を負う人々だけを対象とするのではなく、働く人すべてを対象とする。ファミリー・フレンドリーが推進され始めた時点では、暗黙のうちに家族的責任を負う従業員として女性が想定されることが多かったが、家族的責任を負う対象を女性に限定しない見方も提示されるようになり、男性従業員の育児休業取得を推進する取組みも進められるようになった。時期に関しても対象同様、ある一定の範囲を事前に想定するのではなく、その都度の調整を想定している。

上記3点はWLBの方がファミリー・フレンドリーよりも広い対象を想定しているのに対し、内容ではWLBの方がより焦点を絞り、労働時間に関する取組みに注力する形になっている。日本では長時間労働削減と年次有給休暇取得率の向上に焦点があたることが多い。

3 WLBの導入によるファミリー・フレンドリーの変化

ファミリー・フレンドリーからWLBへの変化は、ファミリー・フレンドリーに対して2つの変化をもたらした。第一に、WLBから生産性へのパスを説明することが、以前よりも容易になったことである。WLBでは、従業員を同質な1つのまとまりではなく、それぞれが異なる責任や興味を持つ多様な存在と捉える。彼らの多様なニーズに応えるべく柔軟に対応し、モチベーション等を向上させることを通じて、さらには、働き方をより洗練されたものにすることを通じて、WLBは最終的に企業にとってメリットをもたらすと考える。したがって、WLBは配慮を中核的な概念とするファミリー・フレンドリーよりも、企業に対し導入の必要性や意義をそれまで以上に説得的に伝えることができた。

第二に、男女均等処遇という領域との再接近であ

る。企業のファミリー・フレンドリー施策を支える代表的な法律である育児・介護休業法は歴史的には男女均等処遇にもそのルーツを持つ。しかし、ファミリー・フレンドリーの家族的責任への配慮という側面に焦点があたる中で、均等処遇という側面はやや後退したと捉えることができる。配慮ではなく多様な働き方の実現を目的とするWLBはその流れを押し戻した。しかし、ファミリー・フレンドリーが家族的責任への配慮に注力する中で、結果としてやや後退した男女均等処遇という側面への関心を押し戻したのであり、均等処遇を取りこんだわけではない。

4 ファミリー・フレンドリーはどこに行ったのか

WLBの一環としてのファミリー・フレンドリーは停滞したわけではなく、むしろ充実する方向に進んだ。日本でWLBが浸透して、2008年に次世代育成支援対策推進法の一部が改正され、2009年には育児・介護休業法が改正されるなどファミリー・フレンドリーの土台となる法律は整備され、企業で導入されるファミリー・フレンドリー施策も充実する方向にある。一方で、運用をめぐるのは、依然多くの課題が残る。次節で紹介するようにファミリー・フレンドリー施策の効果は、運用に関連する多くの変数の影響を受けることから、それらの変数を視野に入れた上でファミリー・フレンドリーを再検討することが必要となる。

IV ファミリー・フレンドリーならびにWLBをめぐる研究の概観

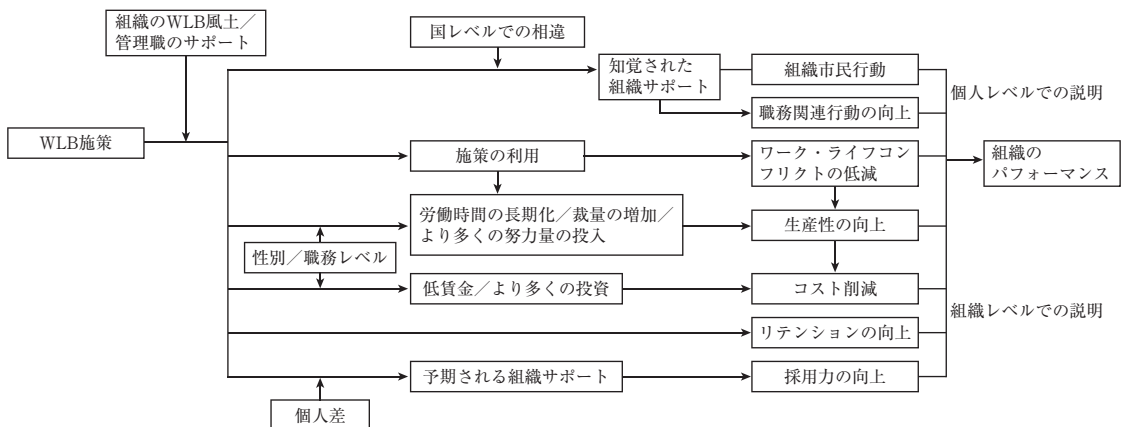
ファミリー・フレンドリーに関する研究を概観しておこう。ファミリー・フレンドリーならびにWLBは様々な学術領域、様々な興味関心からアプローチされており、それらすべてを総括することは難しい。そこ

で、ファミリー・フレンドリーからWLBへと変わっても一貫して主要な研究対象の1つである従業員ならびに組織のパフォーマンスへの影響に関する研究を取り上げる。日本では国が主導する形でこれらの取り組みが進んだこともあり、「何故WLB（またはファミリー・フレンドリー）を推進するのか？」という点が、導入を推進する企業、さらには従業員にさえも必ずしも理解されているわけではないこともあり、WLB（またはファミリー・フレンドリー）が組織や個人に与える影響が主要な研究対象の1つとなっている。その流れは、WLBという概念が用いられるようになった後より明確になった。現時点でのWLBが組織レベルでのパフォーマンスに与える影響に関する先行研究をまとめたものが図1である。なお、ここでのWLB施策には、ファミリー・フレンドリー施策だけでなくフレックスタイムなど柔軟な労働時間や、テレワークのような働く場所の多様化も含まれる。WLBという概念のもと取り上げられる施策に幅があることもWLBがもたらす効果の検証を難しくしている。

先行研究は、WLBが様々なパスを通じて組織のパフォーマンスに影響を与えることを指摘する。組織からサポートされていると従業員が認知することや、施策利用を通じて望ましい行動が喚起される。また、従業員の裁量度の拡大や今まで以上の努力量の投入を通じて、生産性が向上する。また、WLB施策の導入が低水準での給与を実現することを通じたコスト削減や、従業員をサポートする企業という組織イメージが採用を成功させるといった効果もある。これらを通じてWLBは組織のパフォーマンスに貢献するのである。

このように、WLBは組織レベル・個人レベルで様々な貢献をもたらすことが確認される一方で、WLBと

図1 WLBと組織のパフォーマンスの関係性



出典：Beauregard and Henry (2009)

結果変数との関連は必ずしも一貫したものではないことも繰り返し指摘されている。例えば、150以上の論文のレビューを通じて、ファミリー・フレンドリー施策が与える影響を詳細に整理した Kelly ら (2008) は、WLB 施策の導入や利用の効果として頻繁に指摘されるワーク・ファミリー・コンフリクトでさえも、WLB 施策の導入や利用によりワーク・ファミリー・コンフリクトは軽減しない、もしくは高まると複数の研究が指摘していることを明らかにしている。

結果の一貫性の乏しさは方法論上の問題にも起因するが、WLB やファミリー・フレンドリーという概念の幅広さや、組織や個人への影響のパスの複雑さにも起因する。一貫性が乏しい結果を踏まえた研究の流れとして次の2点が挙げられる。第1に、WLB が組織レベル・個人レベルでもたらす影響の緩衝要因を模索する流れである。図1でも組織風土や管理職のサポートといった緩衝要因が提示されているように、WLB が効果をもたらす条件を模索する流れがある。そこで取り上げられる要因は企業戦略から個人属性まで多岐にわたることは、WLB と組織のパフォーマンスをつなぐメカニズムがいかに複雑なものであるかを示すものである。

第2に、仕事の特徴や上司のリーダーシップを含めた職場の特徴など、WLB の取組みを人事施策から範囲を広げて検討しようとする流れである。ファミリー・フレンドリーは配慮という側面が強く、仕事の特徴への言及には距離があったが、「多様な働き方の実現」を目的とする WLB という切り口が提供されることにより、その概念が網羅する領域が広がったことを示している。

V おわりに

WLB がカバーする領域は多岐にわたることが、WLB をつかみどころのない、結果として総論として論ずることを困難にしている側面がある。ここでは WLB の一環としてのファミリー・フレンドリーに限定して今後を展望する。

日本企業が対峙する状況として見逃せないのが、国内外で激しさを増す競争である。このような状況は「理想の従業員像」に影響を与える。すなわち激化する競争は、家庭に代表される仕事以外の生活領域が仕

事の妨げとならず、必要な時に必要とされる労働時間を提供でき、かつ労働密度 (work intensity) も高い従業員を理想とする従来からの流れを、より強化する方向に作用していると考えられる。つまり、競争の激化を背景として従来からの「理想の従業員像」が強化される中で、それとは必ずしも整合しない WLB が推進されているのが現状である。

ファミリー・フレンドリー施策も運用面を中心にまだまだ課題山積であり、それらを乗り越えていかなければならないが、同時に WLB の一環としてのファミリー・フレンドリーが「理想の従業員像」とどのような関係を構築していくのかを論ずることも重要である。「理想の従業員像」へのパスとして、一時的に理想の従業員から離れることを許容する仕組み、理想ではないけれども許容される多様な従業員像のうちの1つを維持する仕組み、「理想の従業員像」を変化もしくは多様化させる仕組みなど、ファミリー・フレンドリーと「理想の従業員」には複数の関係性が存在する。

最善の形が1つに決まることはないだろうが、何を目指し、そのための必要条件は何かといったことを検討することが、最終的にはファミリー・フレンドリーを超えて WLB が目指す方向性への示唆をもたらすことにつながる。

参考文献

- Beauregard, T. A. and L. C. Henry (2009) "Making the link between work-life balance practices and organizational performance." *Human Resource Management Review* 19(1): 9-22.
- Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., M. Durham, et. al. (2008) "Getting there from here: Research on the effects on work-family initiatives on work-family conflicts and business outcomes." *The Academy of Management Annals*, 2(1), 305-349.
- Lewis, J. and M. Campbell (2008) "What's in a name? 'Work and Family' or 'Work and Life' balance policy in the UK since 1997 and the implications for the Pursuit of Gender Equity." *Social Policy & Administration*, 42(5): 524-541.

さかつめ・ひろみ 和光大学現代人間学部教授。最近の主な著作に「ワーク・ライフ・バランス施策に対する管理職の認識がリーダーシップ行動に与える影響」『経営行動科学』22(3), 2009年, 205-221。産業・組織心理学専攻。