

連載

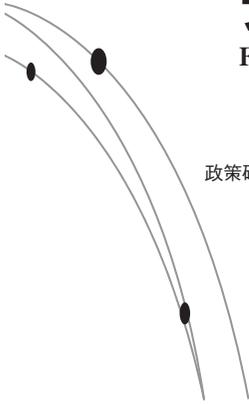
フィールド・アイ

Field Eye

NY から——③

政策研究大学院大学 黒澤 昌子

Masako Kurosawa



■ワーク・ライフ・バランスからワーク・ライフ・フィットへ

ワーク・ライフ・バランスという言葉は、日本でもかなり定着してきた。日本語では「仕事（ワーク）と生活（ライフ）の調和（バランス）」と呼ばれ、たとえばそれを内閣府では、「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働き方が選択・実現できる」こと、と定義している。

わが国のように、正社員として働くとなれば残業は当たり前とされ、しかし正社員でないと成長につながる良質な仕事も任せられず、キャリアを積み上げることが難しい社会では、介護や育児などの時間的制約を抱えた人材の能力をうまく活かすことは困難である。そのため人口減少を続けるこの超高齢社会の日本を、働きながらも家庭や私生活での責任を果たしやすい多様かつ柔軟な働き方を取り入れ、時間制約のある人材もその能力を存分に活かすことのできる社会にすることは、企業の活力や競争力を高める上でも喫緊の課題であり、現政権も働き方改革に力を入れている。

米国では、働き方に関する政策的介入はほとんどないにもかかわらず、すでに多くの企業でフレックスや在宅勤務など、働く時間と場所について選択の余地を持たせる柔軟な働き方（FWA: flexible working arrangement）が提供されている。たとえば National Study of Employer のような全米規模の調査によると、2014年時点で81%の企業ではフレックス（始業・終業時間の変更）が、67%の企業では時々の在宅勤

務が少なくとも一部の社員において可能であるとしている¹⁾。これがほとんどの社員に適用されている企業となると、フレックスで33%、在宅勤務で8%とかなり減るが、この数値は大企業より小企業の方が高く、そのこと自体が、柔軟な働き方が企業の競争力向上に資することの証左でもあろう。

柔軟な働き方は、うまく導入すれば、企業が優秀な人材を確保し、定着させると共に、育児・介護等の時間的制約のある人材だけでなく、あらゆる社員の意欲を高め、能力を活かす上でも極めて有効である。こうした働き方がまだ珍しい日本では、自由度が高まると人は安きに流れ、仕事をさぼるのではないかと考える方も少なくないであろうが、FWAが多く導入されている大卒ホワイトカラーの職場では、実際、ほとんどの研究でFWAが働く集中度を高め、作業効率をアップさせると報告されている。働きやすい時に集中して働くことができるということももちろんであるが、自由度を提供してくれる代償として、労働者が自発的により一層努力するという側面もあるようだ。

しかし問題がないわけではない。FWAの制度が多くの職場で提供されているとはいえ、それを利用できるのは高収入を稼ぐ大卒ホワイトカラーに限定されていることが多く、低所得者層は雇用主の柔軟な働き手の欲求に振り回されて（ジャストインタイム・スケジュールとも揶揄される）、自分達の生活と仕事との両立が困難な状態が続いている。その上、FWAという制度はあっても利用しにくいという、わが国と同様の問題を抱えている職場も少なくないのが現状だ。

そこで問題となっているのが、いわゆる「ideal-worker-norm（理想社員の規範）」である。「ideal-worker」とは、仕事以外の責任を持たず、全ての時間を仕事に費やすことができ、また費やすべきと考えている社員を指す。この規範の根強い職場でフレックスや在宅勤務を申請することは、会社への忠誠や就業意欲、プロ意識の低さのシグナルと見なされ、キャリアアップにつながる仕事への登用や昇進、昇給等でハンディを負うことが多くの研究から明らかにされている。その結果、制度としてのFWAは整備されていても、その利用は、すでにキャリア・ラダーを登りつめ、理想の社員像を体現している男性上級管理職に集中している。皮肉なことに、FWAによってどこでも・いつでも働くことが可能になった彼らの長時間労働には一層の拍車がかかる一方で、それ以外の両立のために

仕方なく FWA を利用する社員（ほとんど女性）は、マミー・トラックに追いやられているという。

わが国でも働き方改革の名の下で、柔軟な働き方の導入が推進されているが、こうした状況は、ideal-worker 規範が米国以上に強く、しかもより広範に適用されている我が国の職場に柔軟な働き方の設備や「制度」だけを導入しても、それが持ち帰り残業等を通じたこれまで以上の労働強化につながり、その結果、家事や育児責任のほとんどを担う女性の活躍が却って阻まれ、性別による分業体制がより一層強化されてしまう恐れのあることを示唆している。労働の流動性が低く、退出コストが高いのだからとりわけ注意が必要だ。

さて、このように ideal-worker-norm から抜け出せない職場がまだ少なくないとはいえ、日々の柔軟性はわが国よりもはるかに多くの職場に浸透しているようである。ヒヤリングに行った柔軟な働き方がそれほど進んでいない企業でも、週1回の在宅勤務ならば、上司の合意を得て当たり前のように提供されている印象であった。また、ニューヨークで娘の通っていた小学校の場合、専業主婦率は17%程度であったが（専業主婦率は5%程度）、働いている母親の多くが専門職や管理職に就いているからか、一学期に3~4回、平日の学校行事やボランティア活動に顔をだすことができる程度の柔軟性はほとんどの人が持っていた。両親共フルタイムで働いている場合は、平日の昼から午後6時半頃までナニーを雇い、子供の習い事への送り迎えから夕食の準備までを頼んでいるケースが多かったように思う。ただ、6時台に帰宅できるのだから十分「バランス」が取れているのではと思いきや、子供と費やす時間が足りないと子供に対して罪悪感を持ちながら働いているなど、誰もがそれなりに悩みを抱えていた。

ワーク・ライフ・バランスというと、ワークとライフとが50-50で完全にバランスするのが理想であるように聞こえる。しかしそもそもワークはライフの一部であり、人によって生産性の高い働き方や働く環境は違うし、同じ人でも長い職業人生のどのタイミングにいるのか、また日々の状況によっても違ってくる。ワークをライフの中心と捉え、四六時中仕事をしてい

たい時期もあるだろうし、そういう時が長く続く人もいる一方で、仕事以外の責任が重大な人も、またきつと多くの人にとってそうなる時もあるだろう。仕事と私生活との境界がないほうが仕事のはかどる人もいれば、そうでない人もいる。そのように考えると、目指すべきなのはワークとライフをバランスさせるというより、ワークとライフへの考えや状況がどうであろうと、それらをうまくフィットさせる環境を作ることである。

ワーク・ライフ・フィット。この言葉を使い始めた Work+Life Fit の創設者であり社長を務めるカリ・ヨスト氏によると、バランスからフィットという言葉に変わったとたんに、経営者がその戦略的意義を理解し始めたという。ワークとライフをフィットさせる柔軟性と自由を社員に与えることで、一人ひとりが意欲的に働き、その時々状況に応じて最も生産的に企業活動に貢献できるのだという。すると職場としてのチャレンジは、各人のライフにフィットしたいろいろな働き方をうまく組み合わせて（フィットさせて）、如何に生産的な職場を作り上げることになるのか。

たしかにそれは一朝一夕で達成できるものではない。まずは FWA を育児・介護のためと限定せず、社員の一人ひとりがそれぞれのワーク・ライフ・フィットを向上させるために利用することを通して、（時間当たりの）生産性を高めるものと位置づけることが肝要だ。働く人々すべての能力が活かされることを通して人生の質を高め、幸せにする方法、こうした視点が働き方改革には不可欠である。

注)

1) Matos, K. and E. Galinsky, 2014 *National Study of Employers, Families and Work Institute*, 2014.

くろさわ・まさこ 政策研究大学院大学教授。最近の主な論文に「職業能力開発施策の現状と課題：OECD 諸国における若年支援の在り方から」『季刊社会保障研究』Vol. 51, No.1, pp. 44-52, 2015年, “Organization adjustments, job training and productivity: Evidence from Japanese automobile makers” (with Ken Ariga, Fumio Ohtake, Masaru Sasaki and Shoko Yamane) *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 27, March, pp. 1-34, 2013. 労働経済学, 応用計量経済学専攻。