

ワーク・ライフ・バランス

佐藤 博樹

(中央大学大学院戦略経営研究科教授)

1 はじめに

社員に対する企業のワーク・ライフ・バランス(WLB)支援の変遷を平成30年間(1989年から2018年)に関して振り返ると、出産や子育てといったライフイベントに女性が直面しても就業継続ができるようにする「子育て支援」がWLB支援の出発点であった。以下ではまず企業の人材マネジメントにおけるWLBの概念とその重要性を整理し、それを踏まえ、WLB支援の変遷とその背景を紹介する。

2 企業の人材マネジメントとワーク・ライフ・バランス

企業の人材マネジメントにおけるワーク・ライフ・バランス(WLB)は、通常、社員がWLBを実現できるようにあるいはWLBが実現できない状態であるワーク・ライフ・コンフリクト(WLC)に陥らないようにするための取り組み、つまり社員のWLB支援として使われる。人材マネジメントにおいてWLB支援が重要なのは、WLCに陥ると社員が仕事に意欲的に取り組むことが困難となったり、離職につながったりすることが知られていることがある(佐藤・武石2010)。

WLBを実現できている社員は、仕事で期待されている役割と仕事以外の場で求められている役割の両立ができている状態にある。他方、仕事上の役割と仕事以外の役割の遂行の両立が困難な場合、社員はWLCの状態にある。社員は、通常、仕事上の役割とは別に仕事以外の場で複数の役割遂行が求められていることが一般的である。しかし、「生活関心の中心」(central life interest)が「仕事世界」にある社員が、企業の中核的な人材層を構成する時代もあった。そうした人材を「ワーク・ワーク社員」とすると、定義上そうした社員は、仕事以外に遂行すべき重要な役割がないため、WLCに陥ることがなく、企業としては社員のWLB支援に取り組む必要がないことになる。こう

した社員の典型例として、妻が家事・育児を担い、夫は仕事を担うという性別役割分業を前提とした、仕事中心のライフスタイルの男性既婚者をあげることができる。こうした「ワーク・ワーク社員」の仕事意欲を左右する要因は、企業が提供する報酬や管理職のマネジメントのあり方、さらには担当する仕事内容などにあったといえる¹⁾。しかし、「生活関心の中心」が仕事だけでなく仕事以外にもある社員、つまり「ワーク・ライフ社員」が増加すると、企業の人材マネジメントにおいて、職場で働いているときの社員だけでなく、仕事以外の生活の場における社員を視野に入れる必要性が高まることになる。企業の人材マネジメントにおけるこうした視点の一つが、社員のWLB支援という考え方である。ハーズバーグの衛生要因・動機づけ要因の2要因理論を援用すれば、WLBは「新しい衛生要因」と考えられる。WLBが実現できることで仕事意欲が高まるわけではないが、WLBが実現できずにWLCの状態になると社員の仕事意欲が低下したり、離職することを余儀なくされたりするなどによる。

WLBが実現できないWLCとは、社員の仕事領域における役割遂行と仕事以外の領域における役割遂行の葛藤(役割葛藤, role conflict)で、葛藤が生まれる要因としてつぎの2つが指摘されることが多い。

第1は、時間資源とエネルギー資源(体力、気力など)のそれぞれが有限であるため、仕事領域における役割遂行により多くの資源を割く必要が生じると、仕事以外の役割遂行に必要な資源を投入できなくなることによる葛藤である。逆に仕事以外の領域において資源を多く割く必要が生じることで、葛藤が生じることもある。稀少な資源の中では、「時間資源」が取り上げられることが多い。労働時間の長さが、社員がWLBを実現できる働き方を左右することによる。

第2は、仕事領域における役割遂行に求められる価値・規範と仕事以外の領域における役割遂行に求められる価値・規範が、対立したり矛盾したりすることに

よる葛藤である。例えば、仕事領域では効率性や合理性が期待されるのに対して、仕事以外の領域、例えば子育てでは、時間をかけて優しく接することが重視されることなどによる。仕事中心の価値観を受容していた男性社員が、子育てに関わることを求められる場合などにしばしば経験する葛藤でもある。

上記を踏まえ、日本企業が平成30年間にWLB支援にどのように取り組んできたのか、その背景要因を含めて検討しよう。

3 社員の構成や価値観の変化とワーク・ライフ・バランス支援

日本企業がWLB支援を重視するようになってきた背景には、労働力構成や就業者の価値観の変化、さらには1986年の男女雇用機会均等法や1992年の育児休業法（1995年に育児・介護休業法に改正）など新しい労働法制の施行があった。労働力構成の変化では、女性の大学進学率上昇や共働き世帯の増加（90年代後半から共働き世帯が専業主婦世帯を上回る）、さらに結婚や子育てなどのライフイベントがあっても就業継続を希望する女性の増加（25～44歳の女性の労働力率は、1985年56.5%、2005年64.0%、2010年66.5%、2015年71.6%）が、また就業意識の変化では、70年代後半から80年代にかけて、男女ともに「仕事志向」が大きく減少し、「仕事・余暇両立志向」や「余暇志向」が増加した（NHK放送文化研究所編2015）。

こうした社会経済環境の変化に対応するために企業は、いわゆる総合職など基幹的な人材として大卒女性の活用を拡大すると同時に、仕事と結婚や子育ての両立など女性の就業継続支援の必要を意識するようになってきた。しかし、均等法施行後の1980年代後半から1990年代前半に大卒総合職として採用された女性社員の多くは定着せず、離職した企業が多かった。男女雇用機会均等法への対応策として、いわゆるコース別雇用管理を導入する企業が、特に大企業で多く見られた。当時のコース別雇用管理に関する調査によると、一般職に比較して総合職として採用された女性は、基幹的な業務に配置されたものの、職場における仕事の配分や育成の面で、男性と違いがあり、それがその後の能力伸長にマイナスになっていたことが明らかにされている。そのため、総合職として採用された女性が、仕事やキャリアの将来性に疑問を持ち、退職することにつながった可能性を指摘している。また別の調査によると、総合職として採用された女性が退職した理由は、結婚や出産が主で、仕事と結婚や子育ての両立が難しいことが指摘されている。つまり、職場

における仕事経験つまり能力伸長機会の男女差や、仕事と結婚や子育てなどを両立できる職場環境の欠如が、総合職女性だけではないが、女性が退職する背景にあったことがわかる（佐藤1998）。

その後、1992年の育児休業法施行などを背景に、企業は、仕事と子育ての両立を支援する仕組みを整備するようになっていく。育児休業制度が導入されたものの、当時は、育児休業の期間よりも長く子育てに関わりたい女性も少なくなく、自主的に就業中断を選択する者も多く存在した。そのため企業は、結婚や子育てなどを理由に退職した女性が、子育てが一段落した後に、以前勤務していた企業やその関連企業に再就職を希望する場合、採用後の処遇などで優遇をする仕組みとして再雇用制度を導入する企業が均等法施行後に増加している²⁾。その後、大企業を中心に育児休業の取得可能期間が延長されたり、短時間勤務など多様な両立支援制度が整備されたりすることで、再雇用制度を導入する企業や活用する社員が減少することになる。

90年代後半におけるWLB支援は、対象者やWLBの範囲が限定的であった。具体的には、出産や子育てといったライフイベントに女性社員が直面しても就業継続ができるようにする「子育て支援」がWLB支援の出発点であった。またこの時期は、WLBではなく、1999年に開始された厚労省の「ファミリー・フレンドリー企業」表彰のように、「ファミリー・フレンドリー」が使われることも多かった³⁾。その後、「子育て支援」（育児休業制度の整備と取得円滑化）から仕事と子育ての「両立支援」（短時間勤務など柔軟な働き方の導入と利用期間の延長）へとWLB支援の考え方が変化していった。しかし実態としては、配偶者を含めたカップルでの子育てを想定したものではなく、女性が一人でも子育てと仕事が両立できるように支援するものであった。

2005年4月の次世代育成支援対策推進法施行（「一般事業主行動計画」の作成と届け出の部分）を背景に、「くるみん認定」の取得を目指して、認定基準の一つである男性の育休取得を満たすため、男性の育休取得を促す企業が増えてきた。しかし、取得する男性社員は少なく、取得しても「点」としての極めて短期の育休取得で、「面」としての長い子育てに男性が参画し、カップルでの子育てを支援したり、さらには女性社員の配偶者の子育てを参画を促したりする視点は弱かった。また、1992年4月の育児休業法施行により、育児休業が法定の権利とされたものの、2010年6月の育児・介護休業法改正まで、過半数代表との協定に

より、配偶者が専業主婦（夫）である社員に関しては、育児休業の対象外とすることができ、企業の多くはこの労使協定を結んでいた⁴⁾。つまり、「くるみん認定」の基準に男性の育休取得1名が含まれていたものの、2010年6月の育児介護休業法改正まで、専業主婦がいる男性社員は、育休取得ができない企業が多かったのである。こうしたこともあり、次世代法施行後も、男性の育休取得率（民間企業）は、2005年の0.50%、2010年の1.38%、2015年の2.65%と増加傾向にはあるものの、2018年でも6.16%と低水準にある。それに加えて、育休の取得期間も短く、また男性の長期の子育てへの継続的な参加拡大が実現できていない。

2000年代に入ると女性の就業継続支援から仕事と子育ての両立支援が重視されてきた。2010年の育児介護休業法改正による短時間勤務の措置義務化などを背景に、仕事と子育ての両立を可能とする柔軟な働き方を企業は導入することになる。しかし、短時間勤務など仕事と子育ての両立を可能とする制度の導入が行われたものの、男性を含めた働き方の改革が進展しなかったため、女性が仕事と子育てを両立するためには、両立支援制度を長期に利用せざるをえないような状況が続いた。例えば、夫が長時間労働だと、短時間勤務を希望する女性が多くなることが明らかにされている（三菱UFJリサーチ & コンサルティング2009）。

WLB支援の範囲が子育て以外の介護に広がりをはじめるのは2010年前後からで、仕事と介護との両立をWLB支援に含める企業が増えてくる。さらに、2016年からの働き方改革実現会議や2017年3月の働き方改革実行計画では、仕事と病気の治療の両立が取り上げられ、企業におけるWLB支援の範囲が、仕事と治療の両立へと広がってくる。WLB支援の範囲が、子育てから介護や治療へと広がることで、WLB支援の対象となる社員層も女性中心から男性を含め、年齢層も子育て中の社員だけでなく多様な社員層へと拡大してきた。

企業の人材マネジメントにおけるWLB支援の範囲や対象層が広がってきたものの、対象として想定されている社員はいわゆる正社員に限定されており、有期契約の社員では、WLB支援の内容が法律上の範囲にとどまる企業が多い現状がある。さらに、WLB支援の対象や範囲を拡大し、仕事と仕事以外の多様な課題の両立を社員が実現できるように、両立支援制度の整備だけでなく、男性を含めて全社員の働き方を改革し、WLBが実現できる「働き方」に転換することを目指している企業はまだ少ない。

4 ワーク・ライフ・バランスの土台としての男性を含めた働き方改革

子育て支援から両立支援へと企業のWLB支援が転換してきたが、そのことが女性の活躍に結実しなかった最大の要因は、すでに説明したように、男性社員の長時間労働と男性の子育て参加が進展しないことがあった。そこで労働時間の推移をみよう。

1987年の労働時間法改正によって法定労働時間が段階的に引き下げられた結果、90年代にかけて週休2日制を導入する企業が増加し、年間の実働労働時間が減少した。90年代半ば以降は雇用者全体では年間の実労働時間が減少したが、それはパートタイム勤務者の増加によるもので、フルタイム勤務者を取り上げると年間の実労働時間は2000時間前後でほとんど減少していない。それだけでなく年間就業日数が200日以上で子育て期に対応する30～39歳の男性正社員の週実労働時間を見ると、60時間以上が16.6%で、49時間から59時間も24.8%になる（総務省『就業構造基本調査（2017年）』）。こうした長時間労働もあり、男性の家事・育児への参画は極めて低水準にある。6歳未満の子どもを持つ共働き世帯の男性で、「家事」をしている者（行動者率）は23.3%で、「育児」をしている者（同上）は31.0%に過ぎない。共働き世帯の男性の家事や育児に関する行動者率は、片働き世帯の男性とほぼ同水準でしかない（総務省『社会生活基本調査（2016）』）。

NHK放送文化研究所の「日本人の意識調査」によると、平成30年間の間に男女ともに、「夫の家事・育児」を当然とする意識が増加し、90年代の後半から2000年代の初めには8割を超えている。他方、同研究所が2013年に実施した別の調査によると、「夫婦ともに同じ程度仕事をしている」場合でも、家事・育児に関して男女ともに「夫と妻が同じくらいする」（男性31%、女性35%）よりも「妻が中心で、夫が協力する」（男性64%、女性61%）が多くなることが明らかにされている（NHK放送文化研究所編2015）。従来の性別役割分業意識とは異なるが、妻が仕事だけでなく家事・育児も求められる新・性別役割分業意識が形成されている可能性がある⁵⁾。こうした結果、男性の家事・育児時間が増えても、家事・育児時間における男女差が依然として大きい。つまり、就業する女性は、仕事と子育ての両立を一人で担うことが求められる状況に置かれており、仕事と子育てを両立するためには、短時間勤務など両立支援制度を長期に利用せざるをえないことになり、職場での女性の活躍が阻害さ

れているのである⁶⁾。

もちろん、女性の活躍の場の拡大のためには、男性の働き方の改革が不可欠という考え方は、かなり前から主張されていた。例えば、2007年12月に政府に設けられた「ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議」がとりまとめた「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」や憲章を実現するための行動指針には男性の働き方の改革が含まれていた。しかし、前述のように、フルタイム勤務の正社員の労働時間は2000時間前後で推移し、男性の子育て参加が進展しない状況にあり、こうした正社員の長時間労働の持続と男性の子育て参加が進展しない結果、仕事と子育ての両立を支援する制度が充実したものの、女性の管理職が増加しないなど、女性の活躍の場が拡大しなかったと考えられる。

こうした中、企業の人材マネジメントを両立支援から活躍支援へと転換を促すために2016年に女性活躍推進法が施行された。1986年の男女雇用機会均等法施行から30年を経て、実施的な男女雇用機会均等が目指されることになった。また、長時間労働の解消を目指して、2019年には労働基準法が改正され、罰則付きの所定外労働時間の上限規制の導入などが行われ、今後は、男性を含めた働き方改革が進展する可能性がある。

5 「ワーク・ライフ・バランス支援」から「ダイバーシティ・マネジメント」へ

企業の人材マネジメントにおけるWLB支援の変遷を見てきた。WLB支援を人事戦略として推進してきた企業も少なくない。しかし、日本企業全体としてみると、WLB支援の進展は、均等法、育児介護休業法、次世代法、女性活躍推進法など新しい労働法制に背中を押された面が大きいことが否定できない（佐藤2019）。他方で、こうした法改正以前から社会経済環境の変化を踏まえ、経営戦略を支える人事戦略として女性活躍やWLB支援を推進していた企業があり、そうした企業の取り組みが法改正の推進力となっていたことを忘れてはならない。今後は、企業が人事戦略として、女性を主に対象としたWLB支援から、多様な人材が活躍し、企業経営に貢献できるようにする人材マネジメントとして、ダイバーシティ・マネジメントを実現することが求められている。

- 1) 行動科学など動機付け要因に関する従来の研究を見ると、働く人の報酬や職場のマネジメントのあり方、さらには仕事内容が主で、仕事以外の生活を視野に入れるものはほとんどなかった。
- 2) この背景には、均等法第25条が再雇用特別措置として「妊娠、出産又は育児を理由として退職した女子」を対象とする女子再雇用制度の実施を事業主の努力義務としていたことがある。その後、再雇用特別措置は、育児介護休業法へ引き継がれた。詳しくは、佐藤（2001）参照。
- 3) 労働省女性局は、1998年度（平成10年度）に「ファミリー・フレンドリー」企業研究会を設置している。報告書は、労働省女性局編（1999）として刊行され、この報告を受けて労働省（後に厚労省）は「ファミリー・フレンドリー企業表彰」を1999年度から開始している。2007年度からは、同表彰は「均等推進企業表彰」と統合され、「均等・両立推進企業表彰（ファミリー・フレンドリー企業部門）」として継続している。
- 4) 厚生労働省「女性雇用管理基本調査（平成17年度）」によると、調査対象のうち74.5%の事業所は、専業主婦（夫）がいる社員を育児休業から除外していた。
- 5) 梅崎（2020）は、この点に関して生協で働く女性パートを分析対象として、女性が仕事も家事・育児も求められる新・性別役割分業意識の現状を分析している。
- 6) この課題の解消に取り組んだ企業の紹介として石塚（2016）がある。

参考文献

- 石塚由起夫（2014）『資生堂インパクト——子育てを聖域にしない経営』日本経済新聞出版社。
- 梅崎修（2020）「主婦パート職員の家庭内役割と自らの働き方の選択」佐藤博樹編著『ダイバーシティ経営と人材マネジメント』勁草書房。
- NHK放送文化研究所編（2015）『現代日本人の意識構造（第8版）』NHK出版。
- 佐藤博樹（1998）「女性の職場進出と雇用管理」日本労働研究機構編『リーディングス 日本の労働⑤ 雇用管理』日本労働研究機構。
- （2001）「再雇用制度は使命を終えたのか？——その活性化のために」佐野陽子編著『ジェンダー・マネジメント——21世紀型男女共創企業に向けて』東洋経済新報社。
- （2019）「インタビュー——平成という時代は私たちの働き方をどう変えたのか」『賃金事情』1月5・20日、2776号。佐藤博樹・武石恵美子（2010）『職場のワーク・ライフ・バランス』日経文庫。
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2009）『両立支援に係る諸問題に関する総合的調査研究（平成20年厚生労働省委託事業）』。
- 労働省女性局編（1999）『「ファミリー・フレンドリー」企業を目指して』大蔵省印刷局。

さとう・ひろき 中央大学大学院戦略経営研究科教授。
最近の主な著作に『ダイバーシティ経営と人材マネジメント——生協にみるワーク・ライフ・バランスと理念の共有』（2020年、勁草書房）。人事管理・産業社会学専攻。