

## 新たなワークスタイルでワーク・ライフバランスの実現を —育児・介護による「時間」「場所」の制約を乗り越えて—

大塚 万紀子

### 1. はじめに

皆さんは、「ワーク・ライフバランス」という言葉から、どのような考え方を連想されますか。「仕事とプライベートを半分半分にきっちりと分けて、天秤が釣りあうように『バランスをとる』という考え方」や「仕事の時間を3割にして、プライベートの時間を7割にする、という『時間配分』のこと」、もしくは、「『ゆとり』をもってゆったりと働くこと」「育児中の女性のための考え方であり自分には必要のないこと」など様々な捉え方がありますが——実はいずれも本来の意味とは少し違います。ワーク・ライフバランスとは、「私生活の充実により仕事が進み」「仕事が進むことによって私生活もうるおう」という「仕事と生活の相乗効果を高める考え方と取り組み」全般を指すと私は考えています。

仕事において高い付加価値を提供し、成果を上げるためには、広い視野や知識・スキル・人脈が必要で、それらは仕事以外の場で身につくことがほとんどです。つまり仕事以外の場を大切にすることでむしろ短時間で仕事の成果を上げることができるようになります。このようにワーク・ライフバランスは、どちらかをないがしろにして成り立っているものではなく、双方をうまく調和させ相乗効果を及ぼし合う好循環を生み出すことが本来の目的です。

今、多くの日本人が過ごしている生活——私生活を犠牲にして毎日残業、休日でもおこまいなしに出勤、家族や友人、恋人と一緒に過ごす十分な時間を取れないうえに、自分の時間もほとんどない——が続くことが、本当に仕事で成功する近道なのでしょうか。私生活が充実することで仕事がかどり、仕事の調子がいいとプライベートも楽しめる、仕事と私生活がお互いに刺激になり、よい影響を与え合うような「仕事と私生活の好循環」、それこそが「ワーク・ライフバランス」なのです。ワーク・ライフ「バランス」というよりも、ワーク・ライフ「ハーモニー」、ワーク・ライフ「シナジー」という言葉のほうがぴったり来るかもしれません。

仕事の場面で今までにない斬新なアイデアを出しユニークな視点で局面を切り開くためには、視野が広くて豊かな人脈がある人が当然有利です。長時間職場にいと、考え方は凝り固まる上、社外の人とのネットワークも育ちません。そうなる仕事で求められる付加価値を出していくことが難しくなるのです。これからは「仕事ばかりしている人は、仕事ができない人」と言われてしまうかもしれません。また、経営者やプロのビジネスパーソンとしての責任感で、「自分がやるしかないのだ」と無理を重ねてしまう方も多くいらっしゃると思います。実は会社の根幹を担う方だからこそ、次のビジネスの一手を生み出す

ために社外の情報や人脈に触れることが非常に重要なのではないのでしょうか。

## 2. 負のスパイラルから正のスパイラルへ

ワーク・ライフバランスというと「家庭」の部分に注目がいきがちなのですが、実はワーク「ファミリー」バランスは、「ワーク・ライフバランス」の中の一部の概念であるといわれています。日本人のワーク・ライフバランスに関しての一番大きな問題は、家庭を顧みているか、ということではなく、「自己研鑽の時間の少なさ」だといわれています。内閣府の「平成18年度版国民生活白書」によると、私たち日本人は1週間あたり労働時間が50時間以上の労働者の割合も他国に比べ高く（図1）、多くの人が残業をしていることがわかります。長時間労働が原因で、入社して10年経過したけれどもワーク・ワーク・ワークで学ぶ時間を持たず、知識やスキルは入社したときから進歩がない、という状態に陥っている方も少なくありません。自己研鑽すなわち自らを高めるために勉強することは、既婚・未婚関係なく、全ての企業人に求められていることでもあるのです。ですから、「仕事」の時間だけが長いのは大きな問題でもある、といえるのです。

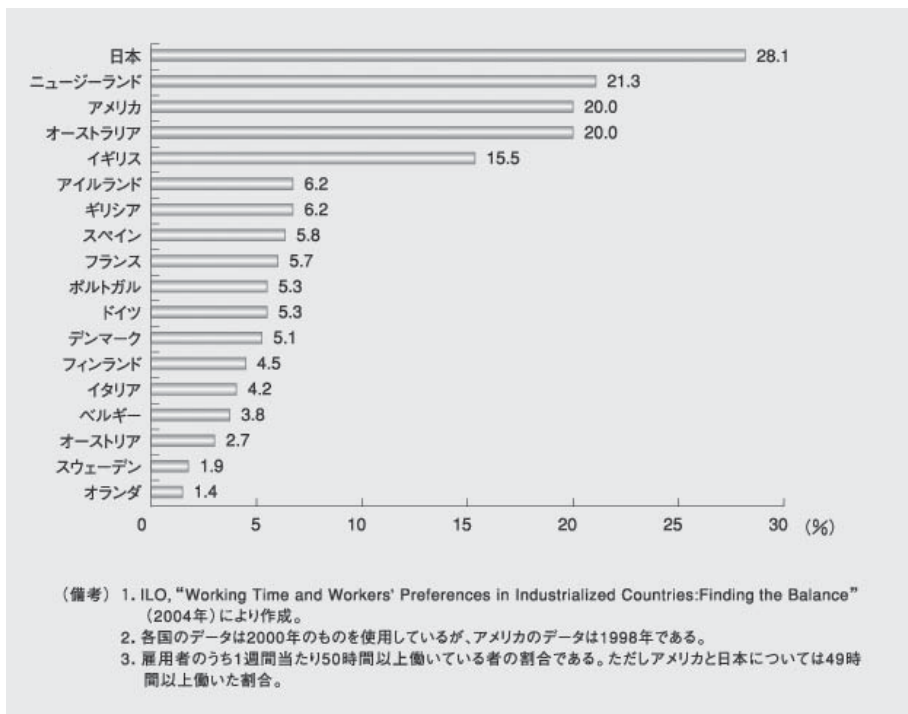


図1 1週間あたり労働時間が50時間以上の労働者割合

また、長時間働いている成果を見てみると、労働者一人あたりにつきどれだけの付加価値を生み出したかどうかを示す「労働生産性」で国際比較を行った場合、残念ながら日本は世界22位と先進国中では最下位です（公益財団法人日本生産性本部「労働生産性の国際比較2010年版」より）。

それに対して、長いバケーションを取得するフランスやイタリアは6位や7位と、労働時間数は日本よりもずっと少ない国が労働生産性という観点からみると日本よりもずっと高い位置にいます。つまり日本は、時間はたくさんかけているわりに生み出す付加価値は非常に低い国といわざるをえません。この原因のひとつは、日本の産業構造が大きく変化したことにある、と考えています。

以前の日本は人件費も安く、市場も物・サービスが少なかったため、「早く」「安く」「大量に」を合言葉に時間をかければかけるほど利益・成果が高く出ました。ところが、時代が変化し、人件費は世界トップクラス、市場は飽和状態で、商品やサービスの「付加価値」が問われる時代となってきています。つまり、現代社会において仕事の原材料は、ライフの時間に得られる人脈や経験・アイデアに変化してきた、といえるのです。

ところが長時間労働によりライフの時間が持てず、自分の引き出しに人脈やアイデアを詰め込むことができないまま出社する人が多くなっています。当然、仕事で新たな視点やアイデアを求められても蓄積がありませんから、時間をかけて調べたり考えたりするしかなくなります。結果として残業続きとなってしまい、またライフで人脈やアイデアを作ることができず、さらに残業が続く…という悪循環に陥っているのが今の私たちです。この負のスパイラルを一旦止めて、大きな力で逆回転させることが必要ですが、その活力油として「ワーク・ライフバランス」の考え方をを用いることに注目が集まっているのです。

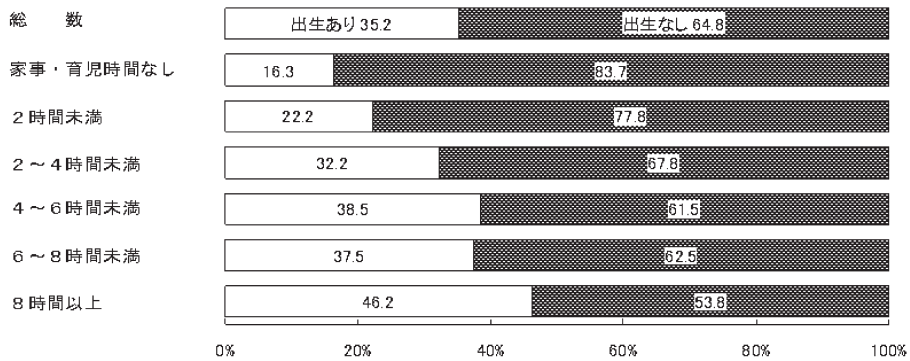
そして今、ワーク・ライフバランスの問題は、もはや一企業の問題ではありません。自社でいかにワーク・ライフバランスに取り組んでも、社員の配偶者の会社にまったく理解がなければ、結局のところ家庭における協力が得られず、ワーク・ライフバランスの実現が進まなくなってしまうからです。つまり、自社を取り巻くすべての環境＝社会全体を、「ワーク・ライフバランス型」にしていくことが重要になります。

### 3. 社会からみたワーク・ライフバランスのニーズ

2010年4月1日より施行された「労働基準法の一部を改正する法律」(平成20年法律第89号)に伴い残業代の割増賃金率が大幅に引き上げられました。これを受けて、企業の規模にかかわらず自社の労働時間管理により一層力を入れる企業も増えているのではないのでしょうか。実はこうした国の動きも、ワーク・ライフバランスの実現に大きく関係しているのです。

国は少子・高齢化という非常に大きな課題を抱えています。増え続ける高齢者の年金財源を支える働き手が高齢者の数に対して減り続けていることで、将来の年金制度の存続の雲行きも怪しくなっています。もし今のまま長時間労働を進めてしまったとしたら、出産などの事情で仕事を辞めざるをえない雰囲気企業が残り、年金の納め手を失うことにもつながります。また、職場復帰できる企業であったとしても、育児のパートナーである男性の働き方が変わらなければ、たった一人の育児に疲れ二人目以降の出産に積極的になれない女性も増えてしまうでしょう。厚生労働省の「第6回21世紀成年者縦断調査」によると、夫の家事・育児時間が長い家庭ほど妻の出産意欲が高いということがわかっています(図2)。今後、日本の年金財源を支えるためには女性だけでなく男性も働き方を

見直し、「産んで、かつ、働き続けられる国」を目指さなければならない、そうした思いを、国はカエルジャパンキャンペーンなどを通して私たちに伝えているのです。



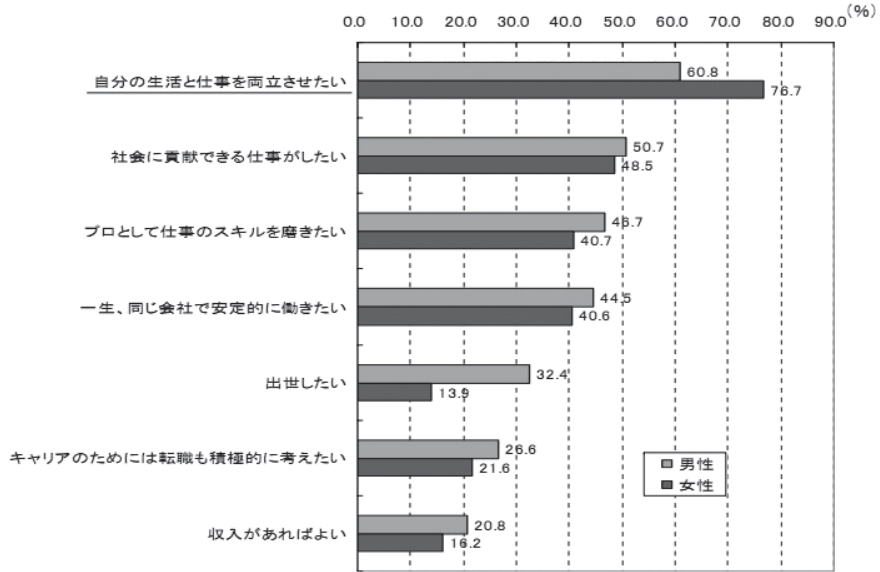
注1)集計対象は、(1)または(2)に該当する同居夫婦である。ただし、妻の「出生前データ」が得られていない夫婦は除く。  
 (1)第1回から第6回まで双方から回答を得られている夫婦  
 (2)第1回に独身で第5回までの間に結婚し、結婚後第6回まで双方から回答を得られている夫婦  
 2)家事・育児時間は、「出生あり」は出生前の、「出生なし」は第5回の状況である。  
 3)5年間で2人以上の出生ありの場合は、末子について計上している。  
 4)総数には、家事・育児時間不詳を含む。

図2 夫の休日の家事・育児時間別にみたこの5年間の第2子以降の出生の状況

#### 4. 企業からみたワーク・ライフバランスのニーズ

企業にとっては、2007年問題（団塊世代の一齐退職による労働人口の減少）により優秀な人材を早い段階でいかに多く獲得するかが、国際的な競争の中で会社の存続を左右する大きなポイントとなってきています。ところが少子高齢化が進む日本では、実際に採用できる学生数は企業が採用したいと考えている数のたった1/3しかないという調査も出ているほど、次世代を担う人材の発掘は難しい問題になってきています。こうした課題の対応のために、一部の企業はすでに、ワーク・ライフバランス施策の充実が社員の退職を防ぐとともに新規採用を有利にし、さらには今いる人材の能力を引き出す可能性をもつことに気づき、その実現を積極的に始めています。

なぜワーク・ライフバランスの実現は新規採用に有利なのでしょう。近年、学生の就職に対する考え方（就職観）を調査したところ、2007年には「自分の生活と仕事を両立させたい」と希望する学生が男女ともに1位となり（図3）、それ以降も上位に必ず入るほど関心を集めています（内閣府「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会」資料より）。つまり、これからの働き手である学生の意識が「ワーク・ライフバランスが実現できるか」という視点に移りつつあり、私生活を犠牲にし、会社に忠誠を尽くして長時間働く人を求めることは難しい状況になりつつあります。こうした世代に対して、「会社人間」になることを求めるのではなく、むしろ会社以外のことに広く関心を向け、消費者は何を求めているのか、社会はどのように変化しているのかを敏感に察知できる社員を育成することのほうが企業にとっても価値があるといえるでしょう。



(備考) 1. サンプル数 全国の大学生・大学院生5,137人  
 2. 「あなたの就職に対する考え方(就職観)に近いものを選んでください」に対する回答(複数回答)  
 資料: 日本経済新聞社「就職希望企業調査2007年調査」より作成。

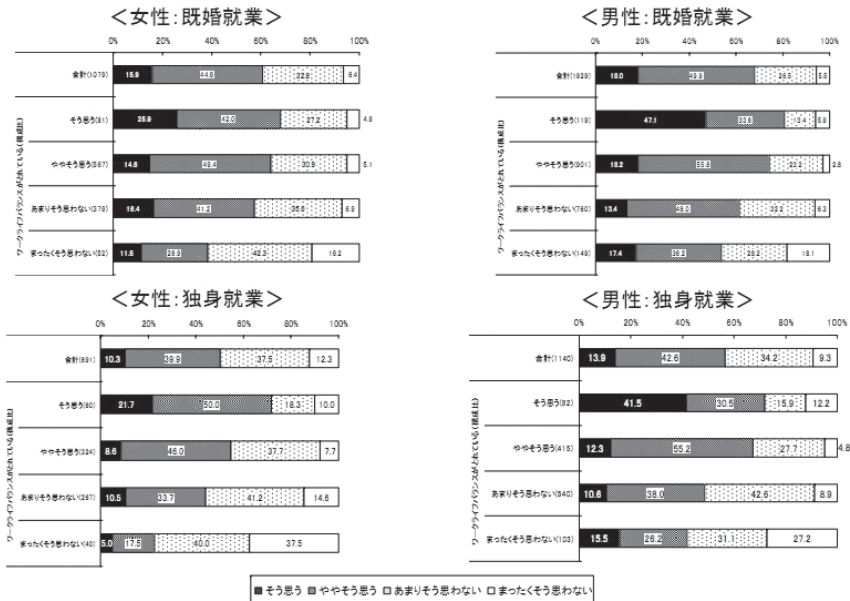
図3 学生の就職に対する考え方(就職観)

また、新卒学生だけではなく、既存の社員に長く働き続けてもらう工夫を施す企業もあります。「3年で3割辞める」という俗諺があるように、今は人材サイクルも非常に速い時代です。せっかく育てた優秀な人材がたった3年で辞めてしまい、新たに採用した社員をまたゼロから教育することを繰り返しているのは人材コストもはねあがりますし、何より企業のノウハウが一向に蓄積されないこととなります。採用した社員に継続して勤務してもらうためにもワーク・ライフバランスが効果がある、と注目されています。

内閣府の「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)に関する専門調査会」資料によると、既婚・独身や男女を問わず、ワーク・ライフバランスが図られていると感じているの方が仕事への意欲が高いことがわかります(図4)。つまり、組織として社員にワーク・ライフバランスの実現ができるようサポートすることで、仕事への貢献度が大きく向上することにもつながります。

さらに、新卒や既存の社員以外にも、これまで活用していなかった新たな人材層にも目を向ける企業が増えています。日本は、HDI(Human Development Index、その国の基本的な人間の能力がどこまで伸びたかを示す数値)では8位と男女に差なく高い教育を提供している一方、GEM(Gender Empowerment Measure、その国の政治及び経済への女性の参画の程度を示す)では58位と、他の先進諸国に比べ大きく出遅れています(男女共同参画局「男女共同参画白書 平成21年版」より)。つまり、日本には女性の能力を活用しきれていない現状があります。この高い教育を受けた女性たち—すなわち、新たな人材層—の能力を積極的に活用することによって、企業は新たな商品・サービスを生み出す





(注1)「ワーク・ライフバランス実現度」:「あなたにとって、仕事と生活のバランスは、うまくとれていると思いますか」への回答。  
 (注2)「仕事への意欲」:「あなたは、今の仕事に目的意識を持って積極的に取り組んでいますか」への回答。  
 (備考)調査対象:全園47都道府県の25~44歳の男女  
 資料:少子化と男女共同参画に関する専門調査会「少子化と男女共同参画に関する意識調査」(平成18年)より作成。

図4 ワーク・ライフバランス実現度 (縦軸) と仕事への意欲 (横軸)

ことが可能になります。そのためにも女性たちが「働きたい」「働き続けたい」と思える環境整備にワーク・ライフバランスを活用する企業が増えてきているのです。

女性たちが働きたいと思える環境を実現するためのポイントは「ロールモデル (「あの人のようになりたい」と目指したくなるような人物) を社内で育成すること」にあると私たちは考えています。限られた数人のロールモデルだけになってしまうと、「あの人の働き方は私には合わない」「あの働き方の人しか評価されない会社であれば他社に転職しよう」と貴重な人材の流出につながることもあります。多種多様な個性・キャリアを積んだ人が適正に評価される会社制度や風土を育むことで、若手社員が先輩社員の働き方を見ながら自身のキャリアアップを諦めずに考え、成長していくことができるよう、日頃から個人の多様性に目を向けることが大切です。

一方、若手の男性社員の「私生活と仕事とを両立したい」といった価値観が、「私生活を犠牲にしても仕事で成果を上げる」といった自分の価値観と異なることに戸惑いを隠せない男性管理職も多く目にします。すなわち、短時間で成果を上げ私生活も充実させるといった新たな働き方を実践する男性のロールモデル育成も、企業にとっては取り組みたい課題となっています。

さらに、コンサルティングの現場をみると、最近では若手社員が自ら管理職になることを望まない、という傾向が多く企業の現場に出てきています。彼らの管理職のイメージは、長時間労働で手当でもつかず、経営層からは無理難題を押し付けられ、部下からは世代間ギャップを感じられうまくコミュニケーションがとれていない…そんな存在になっている

こともしばしばあります。まずは管理職が自身の個性やスキルを磨き、短時間で成果を出せるワークスタイルに変えることで、新たな発想やアイデアにあふれ、活気ある職場を作ることが、ロールモデルの育成の第一歩ともいえるのです。

このように、単に女性にとって働きやすい職場環境を整えるだけでなく、男女の別なく優秀な社員の採用・定着によって生産性と競争力を高め、さらに社内風土の見直しを通じ、より強靱な組織を目指すことが重要になります。今求められているのはまさに「経営戦略としてのワーク・ライフバランス」なのです。

## 5. 増える「男性介護休業者」への対応が必須に

今後、日本社会全体におけるワーク・ライフバランスの必要性がより一層高まっていくといわれています。その背景には、世界各国にさきがけて日本が直面する「少子高齢化」があります。2022年頃になると「2007年問題」で退職した団塊世代が一斉に要介護世代に突入します。すなわち、介護を必要とする人の数は70歳を超えると急激に増加することになります。例えば2007年に60歳で定年退職を迎えた団塊世代は15年後、75歳。まさに介護が必要になる可能性が高い年齢になります。そして彼らを介護する役割を担う可能性が高いのはその子供、団塊ジュニア世代といえます。介護をする団塊ジュニアも15年後は企業の中核を担う人材になっていることが予想されます。しかもそのような時代には、介護施設も満員で自ら親の介護に従事しなければならない状況（介護難民）になる可能性が高く、かつ、その世代は共働きが多くパートナーも仕事を持っているため、自分の親は自分で面倒を見なければならない状況に陥ることになるでしょう。今は介護によって休業したり短時間勤務をしている管理職は少ないかもしれませんが、15年後には介護休業を取得したりデイケアセンターの送り迎えなどで短時間勤務を選択する管理職がほとんどになることも考えられるのです。

また、団塊ジュニアのうち働いている人の7割は男性で、未婚率も30～34歳は47.7%と、女性の32.6%より約15%高いという結果が、総務省の平成17年国勢調査で出ています（図5）。

つまり、男性で未婚でしかも兄弟がいない人は、親の介護の問題が直接降りかかってくるため逃れようがなく、会社でいかに重要なポストについていようと、休業もしくは短時間勤務の選択を余儀なくされる確率が高くなるのです。しかも、数ヶ月も前から休業することがわかり、復帰の際には「おめでとう」と言われて戻ってくる育児休業に比べ、介護休業は親が倒れて次の日から休み、そしていつ戻って来られるかわからない、先が見えない休業ともいえます。今、肉親の介護が必要となった社員が安心して休業を取得することができ、復職すればまた昇進のチャンスが与えられる制度・風土を備えた企業がどれだけあるでしょうか。私たちはこの問題を「もうひとつの2007年問題」と呼んでいます。

現在、女性の育児休業者や短時間勤務者が働きにくさを感じ、低いモチベーションで勤務もしくはキャリアが横ばいになっている場合、その状況を解決する手だてをうっていないとすれば、「もうひとつの2007年問題」が表面化する2022年頃には中核の男性社員も同じような状況が待ち受けていることを意味します。「休業者」というと男性で介護をし

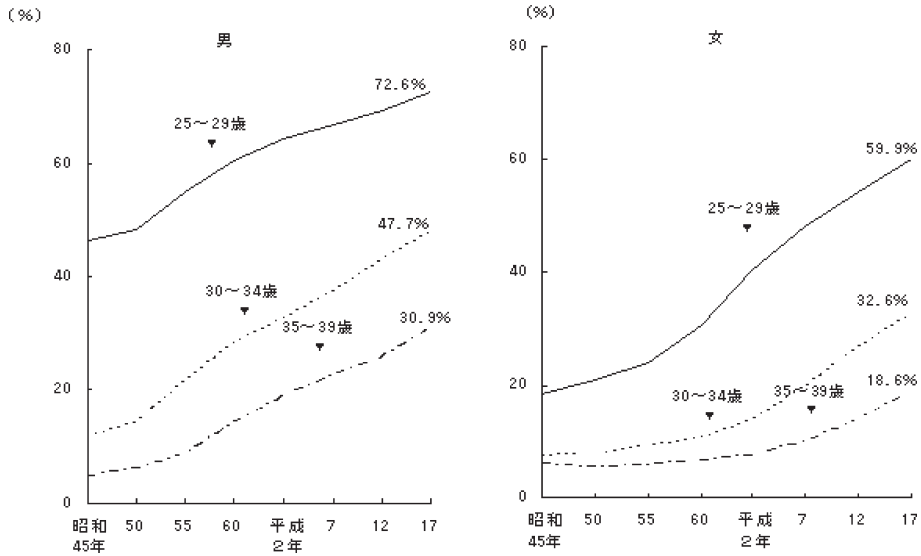


図5 男女別年齢階級（25～39歳）別未婚率の推移（全国）

ている人をさすようになり、育児で休んでいる女性はむしろ少数派になるかもしれません。

実際に、独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査によると、介護を機に仕事を転職、退職した雇用者は約4分の1にものぼり（図6）、現時点でも介護に直面した経験豊かな社員のスキルや知見を失っている企業が多いのです。（厚生労働省「今後の仕事と家庭の両立支援に関する研究会 介護休業制度の利用拡大に向けて」（2007年）より）

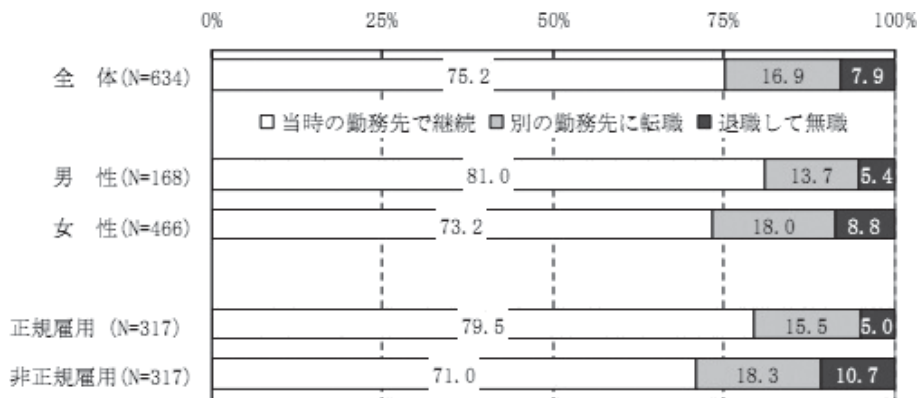


図6 介護開始当時勤務先の雇用継続状況（介護開始当時雇用就業者）

この問題が本格化する前に、まず育児休業者や短時間勤務者を取り巻く状況をかえていき、直面したときにも適切な対策をとれるように準備をしておくことが求められています。そして、企業だけの問題のみならず、社会全体がその時まで誰かが安心して介護の



ための休みを取得できるようになっていなければ、日本企業と経済は立ち行かなくなるでしょう。今後増加する介護休業者に対応するためにも、まずは育児休業者への制度拡充や付随する組織改革に着手し、企業としての「経験値」を高めておかねばならないのです。つまり、ワーク・ライフバランスには「やる・やらない」という選択肢があるわけではなく、「いつから始めるか」を決めるだけなのです。そして一刻も早くワーク・ライフバランスを実現させるために、全ての人が自分に関わることであるという意識を持つことが大切です。

## 6. 求められる「時間」と「場所」のフレキシビリティ

5章で述べた「介護」と「仕事」の両立ができる環境が求められる中で注目されるのは、インターネットを通じたスキルアップサービス、モバイルワークや在宅勤務といったIT技術を駆使した環境づくりです。

介護の形は様々です。日中そばについていなければならない場合もあれば、施設に一定時間預けることでお互いの時間を確保するケースもあります。いずれのケースでも大切なのは会社と一定のつながりを持つことと、いつでもどこでも仕事ができる環境を整えておくことです。株式会社ワーク・ライフバランスでは休業者職場復帰支援プログラム armo (アルモ) をインターネット上で展開し、休業中でもセキュリティのかかったスペースで会社の情報を得たり、同じ境遇の社員とコミュニケーションをとったりすることができます。さらにE-Learningを使って学ぶ機会を得ることもできます。こうしたサポートにより、会社の情報から遅れ「浦島太郎」状態になることで起こる仕事へのモチベーションダウンを防ぐだけでなく、休業期間がスキルダウンではなくスキルアップとなって新たな可能性を得るきっかけにもつながるのです。

また、要介護者が介護デイサービスから戻ってくる16時ごろまでに帰宅するため、一旦仕事を15時ごろに切り上げて、就寝させた後に仕事に戻る、といったフレキシブルな働き方を実現するためには、適切なセキュリティレベルを確保しつつ社外から情報にアクセスできるような在宅勤務環境の整備も大切です。さらに、仕事に集中できる時間が限られることから、移動時間などでも作業ができるモバイルワーク環境も重要でしょう。どのような仕事を抱えていて、それぞれに何分ずつ配分できるか、優先順位はどうか、といった仕事の組み立てスキルもポイントになります。大切なのは「時間に限りがあること」と「オフィスに出勤して仕事をするワークスタイルが容易ではなくなる」という可能性を先んじてとらえ、少しずつでも働き方を変革させていくことです。

## 7. おわりに

これまで述べたように、ワーク・ライフバランスは業種、男女、年齢、企業規模にかかわらず、必要な考え方といえます。もし皆さんが「ワーク・ライフバランスは余裕のある企業だけが実践すればいい」と考えていたとしたら、少し立ち止まってみてください。企業がこの厳しい市況を勝ち抜いていくためには、従業員一人ひとりのモチベーションを上げるだけでなく、効率的な働き方、付加価値に富んだ商品・サービスの提供が必要になり

ます。そのうえ、「もうひとつの2007年問題」はどの企業にも平等にふりかかります。このような状況の中で、ワーク・ライフバランスという経営戦略を活かし、各社ならではの工夫を凝らして、この問題を乗り越えていくことが必要になります。

日本経済を支える多くの企業がワーク・ライフバランスを実践し、多様な価値観をいかにせる組織になったときが、日本社会が真に活力を取り戻す時といえるでしょう。「もうひとつの2007年問題」を真剣にとらえ、将来の企業経営のために先手を打つ企業からワーク・ライフバランスの実践を進めているのです。

(株式会社ワーク・ライフバランス ワーク・ライフバランスコンサルタント)