

# 日本のワーク・ライフ・バランス は何をめざしているのか

キーワード

ワーク・ライフ・バランス (WLB), 仕事と生活の調和 (ワーク・ライフ・バランス) 憲章  
仕事と生活の調和促進のための行動指針, 多様な働き方, 効率的な働き方, 男女平等

愛知東邦大学経営学部准教授 浅野和也

## はじめに

本稿は、日本におけるワーク・ライフ・バランス (以下、WLB) の議論・検討・取組が何に焦点を当てて行われているか検討するものである。

1990年代末から2000年代初頭にかけて労働分野では規制緩和が進展し、格差問題に象徴される労働・労働者のあり方が問題となった<sup>1)</sup>。その後、リーマンショックに端を発した経済危機が日本を襲い、派遣労働者をはじめとする有期雇用労働者の解雇・雇止めが社会問題化し、「年越し派遣村」は新たな貧困問題を提起した。また、最近では若年労働者を中心に違法な長時間過密労働を強いている「ブラック企業」が問題視されている。

こうした社会問題が議論されている一方で、新しい視点で働き方を模索するのがWLBである。「仕事と生活の調和」と訳されるこの考え方は、日本の少子化問題への対応として企業レベルで何ができるかをベースに、女性の積極的活用を促す諸施策の策定・導入、従業員のモチベーションアップ、子育て・介護支援、短時間勤務制度、男性中心の長時間労働の見直しなどがキーワードとなって、仕事の充実と生活の充

実の同時達成をめざすものと考えられる。

では、日本におけるWLBの動きは、働き方・働かせ方を是正する処方箋として何を重視して論じているのか、WLBの取組が格差問題をはじめとする社会問題をどのように意識しているのか、政労使によって合意された「仕事と生活の調和 (ワーク・ライフ・バランス) 憲章」および「仕事と生活の調和促進のための行動指針」を確認し、いわゆる大手企業を中心とした経済界が、WLBに対してどのような認識を持って取り組んでいるのかを整理していく。したがって、本稿は日本におけるWLB研究の方向性や蓄積を議論するものではない。

## 1 「仕事と生活の調和 (ワーク・ライフ・バランス) 憲章」と「仕事と生活の調和促進のための行動指針」にみるWLBのあり方

WLBに関する報告書や調査は、公的機関、民間企業も含めさまざまな角度から行われたものが多く発表されている。とりわけ注目が集まったのは、2007年12月に政労使によって合意された「仕事と生活の調和 (ワーク・ライフ・バランス) 憲章」(以下、憲章)と「仕事と生活の調和促進のための行動指針」(以下、「行動指

針)」である<sup>2</sup>。

三者異なる立場による「憲章」および「行動指針」であるため、具体性に乏しい感じは否めないが、従来の働き方・働かせ方ではもはや限界であることを認識せざるを得なくなっており、どう見直すべきか議論するための道筋を提起しているといえるだろう。ここでは簡単ではあるがその内容を紹介したい。

(1) 「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」<sup>3</sup>

「憲章」では、日本の社会・労働環境の問題点として、仕事と生活が両立しにくいことから、WLBの重要性を提起する。「現実の社会には、安定した仕事に就けず、経済的に自立することができない、仕事に追われ、心身の疲労から健康を害しかねない、仕事と子育てや老親の介護との両立に悩むなど仕事と生活の間で問題を抱える人が多く見られる」<sup>4</sup>。

「憲章」が示しているものから次の3点を働き方・働かせ方の問題点として提起できる。第1に、「働き方の二極化等」をあげ、「国内外における企業間競争の激化、長期的な経済の低迷や産業構造の変化により、生活の不安を抱える正社員以外の労働者が大幅に増加する一方で、正社員の労働時間は高止まりしたままであることが挙げられる。他方、利益の低迷や生産性向上が困難などの理由から、働き方の見直しに取り組むことが難しい企業も存在する」<sup>5</sup>。

第2は、共働き世帯が増加しているにもかかわらず、性別役割分業意識が改善されていない

ことである。「かつては夫が働き、妻が専業主婦として家庭や地域で役割を担うのが一般的……今日では、女性の社会参加等が進み、勤労者世帯の過半数が、共働き世帯になる等人々の生き方が多様化している一方で働き方や子育て支援などの社会的基盤は必ずしもこうした変化に対応したものとなっていない。また、職場や家庭、地域では、男女の固定的な役割分担意識が残っている」<sup>6</sup>。

したがって、家族や地域で過ごす時間の確保が容易ではないことから、社会に対して希望が持たず、少子化に拍車をかけ人口減少が進行するのである。同時に、人材の有効活用ができていないこと、これが第3の問題点である。「人口減少社会にあっては、社会全体として女性や高齢者の就業参加が不可欠であるが、働き方や生き方の選択肢が限られている現状では、多様な人材を活かすことができない」<sup>7</sup>。

以上、3点の問題点をふまえて取り組むべきことは、多様な働き方の模索が重要となってくるという。「働き方や生き方に関するこれまでの考え方や制度の改革に挑戦し、個々人の生き方や子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な働き方の選択を可能とする仕事と生活の調和を実現しなければならない」<sup>8</sup>。めざすべき社会の姿として示しているのが図表1である。

(2) 「仕事と生活の調和促進のための行動指針」<sup>9</sup>

「行動指針」は、先の「憲章」で提示した「仕事と生活の調和が実現した社会の姿」に必

図表1 「憲章」が示す「仕事と生活の調和が実現した社会の姿」

<p>就労による経済的自立が可能な社会                  経済的自立を必要とする者とりわけ若者がいきいきと働くことができ、かつ、経済的に自立可能な働き方ができ、結婚や子育てに関する希望の実現などに向けて、くらしの経済的基盤が確保できる。</p> <p>健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会                  働く人々の健康が保持され、家族・友人などの充実した時間、自己啓発や地域活動への参加のための時間などを持てる豊かな生活ができる。</p> <p>多様な働き方・生き方が選択できる社会                  性や年齢などにかかわらず、誰もが自らの意欲と能力をもって様々な働き方や生き方に挑戦できる機会が提供されており、子育てや親の介護が必要な時期など個人の置かれた状況に応じて多様で柔軟な働き方が選択でき、しかも公正な処遇が確保されている。</p>
---

出所：「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」4ページ。

要とされる諸条件、各主体の取組、数値目標などが示されている。紙幅の関係上、働き方・働かせ方の問題と認識できるものに限定してみていきたい。

たとえば、図表1の「就労による経済的自立が可能な社会」に必要なとされる諸条件では、「若者や母子家庭の母等が、就業を通じて経済的自立を図ることができること。意欲と能力に応じ、非正規雇用から正規雇用へ移行できること。就業形態に関わらず、公正な処遇や能力開発機会が確保されること」<sup>10</sup>などが挙げられている。

「健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会」についても同様である。「健康を害するような長時間労働がなく、希望する労働者が年次有給休暇を取得できるよう取組が促進されていること。メリハリのきいた業務の進め方などにより時間当たり生産性も向上していること。取引先との契約や消費など職場以外のあらゆる場面で仕事と生活の調和が考慮されていること」<sup>11</sup>。

「多様な働き方・生き方が選択できる社会」について。「子育て中の親、働く意欲のある女性や高齢者などが、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様で柔軟な働き方が可能となる制度があり、実際に利用できること。多様な働き方に対応した育児、介護、地域活動、職業能力の形成等を支える社会的基盤が整備されていること。就業形態に関わらず、公正な処遇や能力開発機会が確保されること」<sup>12</sup>。

各主体の取組では、企業、働く者の取組（総論）において、「労使で働き方を見直し、業務の進め方・内容の見直しや個人の能力向上等によって、時間当たり生産性の向上に努める。企業は、雇用管理制度や人事評価制度の改革に努める。働く者も、職場の一員として、自らの働き方を見直し、時間制約の中でメリハリのある働き方に努める」<sup>13</sup>とある。この見解は、経済界の主張そのものである（後述）。また、働く者の取組には労働組合（企業ごとの組合、上部団体とともに）として何をめざすべきことについてはほとんど述べられていない。

続いて、企業、働く者の取組における「健康で豊かな生活のための時間の確保」については、「時間外労働の限度に関する基準を定め、労働時間関連法令の順守を徹底する。労使で長時間労働の抑制、年次有給休暇の取得促進など、労働時間等の設定改善のための業務見直しや要員確保に取り組む。社会全体の仕事と生活の調和に資するため、取引先への計画的な発注、納期設定に努める」<sup>14</sup>とあり、これも経済界の主張とほぼリンクするが、「行動指針」内に労働組合の存在感はほとんどない。

「多様な働き方の選択」も同様である。「育児・介護休業、短時間勤務、短時間正社員制度、テレワーク、在宅就業など個人の置かれた状況に応じた柔軟な働き方を支える制度の整備、それらを利用しやすい職場風土づくりを進める。男性の子育てへの関わりを支援・促進するため、男性の育児休業等の取得促進に向けた環境整備等に努める。女性や高齢者等が再就職や継続就業できる機会を提供する。就業形態に関わらず、公正な処遇や積極的な能力開発を行う」<sup>15</sup>。

繰り返しになるが、企業、働く者の取組で提示されている内容は、後述する経済界の主張とほぼリンクする。労・使それぞれが異なる立場としての見解にはなっておらず、共通の認識のもとで考えるべきとされている。もちろん、「労働団体等は連携して、民間主導の仕事と生活の調和に向けた機運の醸成などを行う」<sup>16</sup>とあるので、労働側が無関係であることにはならないが、企業側がすべきことに比べると温度差があるといわざるを得ない。

また、国の取組として、「生活時間の確保や多様な働き方を可能とする雇用環境整備を目指した支援を進める。働き方に中立的な税・社会保障制度の在り方を検討する」<sup>17</sup>と同時に、「行政機関においても、業務の効率化等により長時間労働の抑制を図るとともに、男性の育児休業の取得や介護のための両立支援制度の活用を促進など、率先して仕事と生活の両立に取り組む」<sup>18</sup>ことが示されている。

企業、働く者の取組をサポートすることと、行政機関こそ長時間労働の見直しや、とりわけ

男性の育児・介護支援制度を積極的に活用することで模範になるよう促している。

なお、こうした取組を2020年の「数値目標」として提示している。あくまでも個々の企業で

の自主的な取組とされているので、「この数値目標は、社会全体として達成差することを目指す目標であり、個々の個人や企業に課されるものではない」<sup>19</sup> 位置づけになっている（図表2）。

図表2 数値目標

	数値目標設定指標	現状（直近の値）	2020年
可能な社会 就労による経済的自立が	就業率（、にも関わるものである）	20～6.4歳 74.6%	80%
		15歳以上 56.9%	57%
		20～34歳 73.6%	77%
		25～44歳 66.0%	73%
		60～64歳 57.0%	63%
	時間当たり労働生産性の伸び率（実質、年平均）（、にも関わるものである）	1.7% (2000～2009年度の10年間平均)	実質GDP成長率に関する目標（2%を上回る水準）より高い水準（）
	フリーターの数	約178万人 (2003年にピークの217万人)	124万人 ピーク時比で約半減
保 健 の た め の 時 間 が 確 保 可 能 な 社 会	労働時間等の課題について労使が話し合いの機会を設けている割合	52.1%	全ての企業で実施
	過労働時間60時間以上の雇用者の割合	10.0%	5割減
	年次有給休暇取得率	47.4%	70%
	メンタルヘルスケアに関する措置を受けられる職場の割合	33.6%	100%
多 様 な 働 き 方 ・ 生 き 方 が 選 択 可 能 な 社 会	在宅型テレワーカーの数	330万人	700万人（2015年）
	短時間勤務を選択できる事業所の割合（短時間正社員制度等）	（参考）8.6%以下	29%
	自己啓発を行っている労働者の割合	42.1%（正社員） 20.0%（非正社員）	70%（正社員） 50%（非正社員）
	第1子出産前後の女性の継続就業率	38.0%	55%
	保育等の子育てサービスを提供している割合	保育サービス（3歳未満児） 24%（平成21年度未見込み）	44% (2017年度)
		放課後児童クラブ （小学1年～3年）20.8%	40% (2017年度)
	男性の育児休業取得率	1.23%	13%
6歳未満の子どもをもつ夫の育児・家事関連時間	1日当たり60分	2時間30分	

数値目標の設定に当たっては、以下の数値目標との整合性を取っている。

- ・～、～、～：「新成長戦略」（平成22年6月18日、閣議決定）
- ・～、～、～、～：「2020年までの目標」（平成22年6月3日、雇用戦略対話）
- ・～：「新たな情報通信技術戦略 工程表」（平成22年6月22日、高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部）
- ・～：「子ども・子育てビジョン」（平成22年1月29日閣議決定）

「新成長戦略」（平成22年6月18日、閣議決定）において、「2020年度までの平均で、名目3%、実質2%を上回る成長を目指す。」「2%を上回る実質成長率を実現するためには、それを上回る労働生産性の伸びが必要である。」とあることを踏まえたもの。

注1：「指標（現状値）の算定方法等」は省略した。

注2：「仕事と生活の調和促進のための行動指針」14ページによる。



## 2 経済界はWLBをどのようにみているのか

### 日本経済団体連合会『経営労働政策委員会報告』での見解

「憲章」および「行動指針」からも明らかとなっており、経済界は現在の働き方・働かせ方は非効率であることは認識している。では、この非効率を是正するためにはWLBへの取組として何が必要で何をすべきと考えているのか、毎年春闘前に発表される『経営労働政策委員会』での見解について、2006～2013年版の報告を確認してみたい。

#### (1) 2006年版

2006年度版では、「経営と労働の課題」として人口減少社会・高齢化社会を前提とした企業の対応について次のようにいう。「労働力確保という観点からは、若年者、女性、高齢者、外国人などの多様な人材に多様な働き方の選択肢を提供して、その能力を有効に活用していく『ダイバーシティ』（人材の多様性）を活かす経営が必要となる」<sup>20</sup>。

そのためには、ICT（Information and Communication Technology）の活用が効果的であることを指摘しており、「企業の存続・発展のためには、人材の積極的な採用と育成を徹底させ、付加価値生産性（従業員1人当たりの付加価値）を高める能力を絶えず向上させていかなければならない」<sup>21</sup>と強調する。

ただし、「『子どもを育てやすい社会の実現』は、国が果たすべき義務である。……自分の人生設計のなかで、子どもをもつとはどういうことなのか、子どもをもった場合にはどういった人生設計が必要であるかなどについて、男女ともに若い頃から理解を深めるようにすることが、その目標である。このような教育を学校や企業などで積極的に取り入れていくことも、検討に値しよう」<sup>22</sup>とも述べており、極端かもしれないが、もし政府が子育ては専業主婦がするべきだとする施策を推進することになれば、企業も

それに呼応した人材育成をすることになり、性別役割分業の固定化につながる懸念は払拭できない。

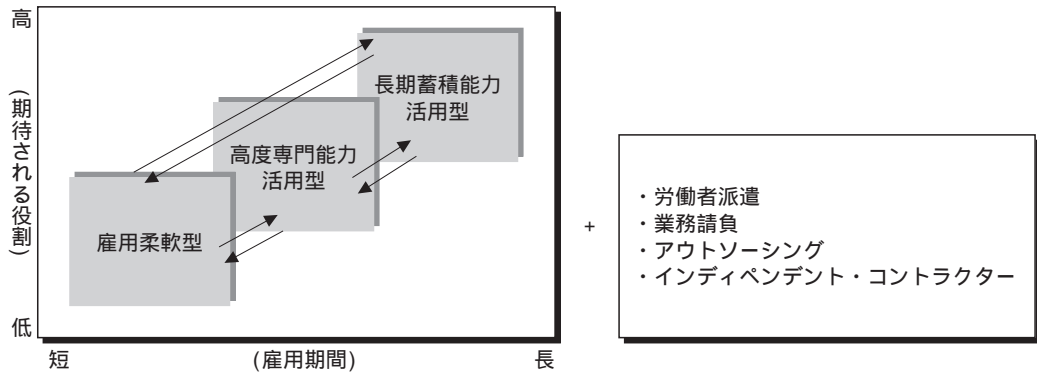
では、経済界はWLBをどのように認識しているのか。まず基本には人材の有効活用を最大限かつ効果的にできることが重要であるとする。「男女共同参画の理念を踏まえて、性別にかかわらず、個人の能力を十分に発揮できることができる職場環境や制度づくりをすることが、『ダイバーシティ』（人材の多様性）を活かす経営を進めていくための第一歩となる。雇用の場におけるイコールフィッティング（競争を行う際の諸条件）を同一にすることを推進するための取り組みであるポジティブ・アクションも、企業にとって今後の課題である。とりわけ、仕事と育児を両立していくには、育児休業後に円滑に職場復帰できるプログラムが必要である。また社会的なインフラ整備として、利用者の多様なニーズに合わせて、保育所、託児所、ベビーシッターなどの保育サービスを質・量両面から拡充するために、抜本的な規制改革を強力に進めることが重要である」（傍点 筆者）<sup>23</sup>。

そして、WLBにおいて「柔軟な働き方の実現」が重要であるといい、「個々人の能力発揮を促すために、企業の実情に応じて労働時間、就労場所、休暇などについて多様な選択肢を提供・整備することが必要となる。男女を問わず従業員に、仕事と家庭生活との両立を支援する仕組みをつくっていくことが望まれる」<sup>24</sup>とする。

そして、人材の多様性と柔軟な働き方の実現において「雇用ポートフォリオ」（図表3）を強調している。

2006年版は憲章や行動指針が策定される前ということもあり、WLBについての記述はごくわずかである。しかし、財界の認識はあくまでも個々人の能力を高めるための施策であることから、従業員間の競争を促すものであると捉えることができる。また、人材の多様性も就労形態の多様性への対応を強調しており、能力が高い人をいかに育成し囲い込むかに重点が置かれている。

図表3 雇用ポートフォリオの概念



出所：日本経済団体連合会『経営労働政策委員会報告 2006年版』2005年、46ページ。

(2) 2007年版

2007年版においても、基本的なスタンスは2006年版とほぼ同じである。WLBについても「経営と労働の課題」の箇所で論じられている。ただし、2007年度版のスタンスは少子化・高齢化への対応よりも企業の競争力強化のためのイノベーションの進展を重視している。「今後も日本が発展を続けていくためには、産業・企業が、それぞれの成長のためのビジョンと戦略を明確にし、それを着実に実行していくことで、わが国全体の生産性を向上させていくことが不可欠である。たえざる技術革新と経営革新および高コスト体質の改善に取り組むなど、イノベーションに邁進し、競争上の優位性を築いていかなければ、世界市場の中で生き残るのは困難である」<sup>25</sup>。

イノベーションを切り拓くためには人材のあり方が重要である。求められる人材像として次のようにいう。「企業の国際競争力の向上のためには、基礎学力をベースにした高い専門・応用・適応能力を持ち、問題の本質をつかんで、迅速に行動し、価値創造、事業革新を図ることのできる『自律型人材』の育成を進めていかなければならない」<sup>26</sup>。

2006年版でも強調しているとおり、大事なことは人材が能力を高めたうえでそれがきちんと発揮されるかどうかである。それを補完するのがWLBであると指摘する。「企業の成長・生産性向上は従業員の能力向上・発揮によって

実現されるが、そのためには、従業員個々人が仕事のやりがい、生きがいを実感できるよう、個々の生活ニーズに即した働き方が必要となる。企業と従業員の協力によって、双方のニーズを満たす、いわば新しい働き方の推進が求められており、その挑戦が『ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)』の実践であるといえよう。ワーク・ライフ・バランスの基本理念のもとに、『多様な人々の就労参加』と『柔軟な働き方』を推進する必要がある。……ワーク・ライフ・バランスは、単に労働時間の短縮や休暇取得に関するのではなく、企業労使の、新たな自律的な働き方への挑戦である」<sup>27</sup>。

この取組がうまく機能すれば、女性、高齢者、若年者、障害者、外国人などに対する就労機会が増加することを期待している。ひいては少子化・人口減少への対応ともリンクすることから、「出産・育児と仕事の両立支援を促進する職場風土の醸成、多様な働き方の選択肢の用意などを、企業の実情に応じて推進する努力が望まれる。具体的には、短時間勤務、裁量労働、在宅勤務などの労働時間や就労場所について、多様な柔軟な働き方を可能とする選択肢を用意すること」<sup>28</sup>を強調している。

しかし、この柔軟な働き方は結果的には企業にとっての柔軟性に貢献した点が強いわざるを得ない。「長期雇用のいわゆる正規従業員と有期雇用のパートタイマーなどのいわゆる非正規従業員とでは、仕事・役割の差異に応じて、

それぞれの活用の目的を明らかにしておく必要がある」<sup>29</sup> ことには、労働者の目的や都合を考慮する姿勢はほとんど見られない。

また、「パートタイマー、契約社員等の非正規従業員については、長期雇用のいわゆる正規従業員との均衡処遇が問題になるが、仕事、役割、貢献度を一時点でなく、将来に亘る活用の仕方（配置、貢献度、育成など）を踏まえて、個別に適切に評価し、公正・公平な処遇を図るべきである」（傍点 筆者）<sup>30</sup> としているが、これも同様に企業が非正規従業員を長期的に育成するつもりがなければほとんど意味がなく、非正規従業員を大切に扱う姿勢を感じ取ることはできない。

### (3) 2008 年版

2008 年版は、憲章および行動指針が策定されてから初めてのものである。WLB は、「労使交渉・協議に向けた経営側の基本姿勢」の箇所でも論じられている。これまでも指摘してきたように人材確保が大きな意味をもち、「新卒採用中心から多様な人材の採用・活用」を提起している。「企業にとって、複雑化し目まぐるしく変化する経営環境に迅速かつ柔軟に対応するため、性別・年齢・国籍などにとらわれず、多様な人材を確保する必要性が高まっている」<sup>31</sup>。いわゆる非正規従業員の長期雇用への転換、女性の活用、高齢者の活用、外国人材の活用である。

ただし、日本型雇用システムの強みである長期雇用は、多様化した働き方のニーズへの対応が難しいことが問題であるという。「ワーク・ライフ・バランスの重視や、キャリアアップへのチャレンジを含め、さまざまな職業人生の選択肢を求める傾向が広がっており、長期の雇用関係ではなく期間雇用や、短時間勤務を望む人々も増えてきている。労働力人口が若年者を中心に着実に減少していくと見通されている中で、これらのニーズに対応していかなければ、必要な従業員を確保し、企業の存続・発展をはかることが不可能になってきている。この結果、企業は引き続き長期雇用を前提としながら、法の

順守を大前提としつつ、期間従業員・パートタイム従業員・派遣社員等の活用も進めている」（傍点 筆者）<sup>32</sup>。

終身雇用慣行に代表される長期雇用がニーズの多様化や WLB の実現の阻害とされるのは、その対象者が大企業男性正規従業員にほぼ限定されていることが問題であって、そもそも女性従業員を戦力としてみなしていない雇用システムの根幹に問題がある。もちろん、長期雇用にこだわりをもたない人々もいるだろうが、長期雇用そのものが WLB の実現を難しくしているわけではない。経済界は付加価値を高めるための生産性向上の必要性を強調するが、全ての労働者に対して分け隔てなく接することができていないことをまずは認識すべきである。

では、WLB の実現には具体的に何に取り組まなければならないのか。まず第 1 に、「効率的な働き方の促進」を挙げている。「仕事の目標を明確に定め、その達成度について、適正に評価し、これに基づき公正に処遇することが求められる。例えば、長時間会社にいたかどうかなどの『仕事の過程』ではなく、どれだけ仕事をしたかという『仕事の成果』を重視することが大事である。これにより、就業時間中の集中度を高め、無駄な残業を抑制することができる。また、長期間集中的に働く時期があった場合は、その仕事の終了後にまとめて休暇を取ることや、年次有給休暇の計画的取得に取り組むことが望まれる。こうした努力を通じ、よりメリハリのある働き方が実現されれば、従業員の満足度も高まることが期待される」<sup>33</sup>。

第 2 は、「柔軟な働き方の推進」であり、2006・2007 年版とほぼ同じ内容であるといっていよい。「働き方が柔軟になれば、これまで就労を続けたいという意欲をもちながらも、体力の問題や育児、介護、その他家庭の事情などで離職を余儀なくされたり、労働市場に参加できなかった人々に対しても、就労の機会を提供できるようになる」<sup>34</sup>。

2008 年版では、人材の多様性は WLB の前提条件となり、仕事内容を見直しその出来具合を処遇に反映させる「効率的な働き方の促進」

を提起することでより具体性をもたせている。労働者および労使が働き方の見直しに着手するように呼びかけているのである。「従業員も、企業に過度に依存するライフスタイルを改め、自らのライフプランを確立し、自律的に職業能力開発とキャリア形成をはかっていくことが求められる」<sup>35</sup>。

経営者であるのだから生産性や効率性を重視するのは理解できるが、労働側が労働量・労働密度を規制できない・しづらいことへの配慮が欠けている。経済界は「いま、求められているのは労使の合意と協力による自主的な働き方の見直しである。……法により一律に労働時間の短縮をはかることは、ワーク・ライフ・バランスの実現にとって真の意味で有効策となるものではない」<sup>36</sup> (傍点 筆者) と述べているが、長期雇用・年功的処遇から成果・業績を重視する処遇へとシフトしつつある状況において、労働者の時短意識は低くならざるを得ない。なぜなら、全員一律に賃金が上がるベースアップはもはや望めないからである。労使で「時短賃上げ」の認識を共有すべきである。

(4) 2009 年版

2009 年版も 2008 年版と同様、WLB については「労使交渉・協議に向けた経営側の基本姿勢」で論じられているが 2008 年版に比べると扱いが小さく、「課題解決型の労使交渉の重要性」でふれられているだけであり、目次には

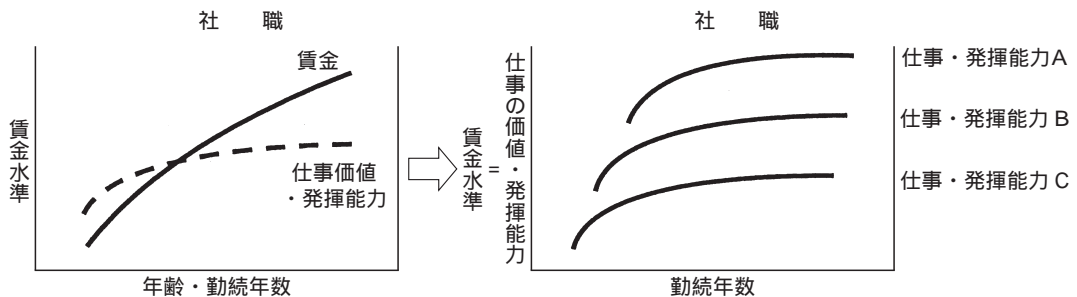
「ワーク・ライフ・バランス」は登場しない。

また、企業の WLB 取組事例が紹介されており、労使双方において、生産性向上を前提とした共通の見解をもつように促している。「真に効果のある取組みとするためには、労使間で、ワーク・ライフ・バランスの趣旨について共有を図ることが重要であり、従業員と企業がそれぞれのニーズを高い次元でマッチングさせる視点が欠かせない。両立支援策、労働時間短縮などの施策を表面的に捉えるのではなく、生産性の飛躍的な向上を追求する、新しい働き方への挑戦と位置づけることを基本とすべきである」<sup>37</sup>。

2009 年版は、WLB よりむしろ人事・賃金システムの見直しが強調されている。とくに賃金制度は、「年齢や勤続年数を基軸とする賃金制度から、仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度への移行をさらに加速するなど、労使の普段の話し合いを通じ、公正で開かれた、人の活力を引き出す仕組みを構築することが必要」<sup>38</sup> とし、「仕事・役割の相対的価値に基づく賃金等級を適切に設け、仕事と役割と処遇の相関を高めることを基本としつつ、ときどきの貢献度を評価して処遇に反映する仕組み」<sup>39</sup> の構築・運用を提唱している (図表 4)。

もちろん、この人事・賃金システム改革が WLB と無関係というわけではない。詳細な分析は割愛するが、経済界が主張する WLB の実現は「効率的な働き方」と「多様な働き方」の

図表 4 年齢・勤続年数を基軸とした賃金制度、仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度のイメージ



【仕事の価値の変化などにより、仕事の価値と年齢・勤続年数との整合性がとれていないこともある】

【仕事の価値・発揮能力と賃金水準が一致】

出所：日本経済団体連合会『経営労働政策委員会報告 2009年版』2008年、30ページ。



促進である。とくに「多様な働き方」は、「多様な人材がその能力を活かすことができるように、企業それぞれの実情に応じて、労働時間、就労場所、休暇などについて多様な選択肢を整備し、提供することが重要である。従業員の側からしても、個々人の多様な価値観や就労ニーズに応じて、多様な働き方を選択できることは望ましいものとする。実際、各社では、短時間勤務制度、フレックスタイム制度、裁量労働制、テレワークなど、さまざまな取り組み<sup>40</sup>が必要となり、賃金体系はさまざまなパターンを用意することとなる（図表5）。

したがって、経済界はこの人事・賃金制度に見合った労働時間も含めた働き方について、「労働時間の長短と仕事の成果が必ずしも直接には結びつかない労働者が少なからず存在する。そもそも、仕事が高度に、自律的になればなるほど、指示されて遂行する業務と、そこから派生する自己啓発的な活動との区別があいまいとなり、労働時間を正確・厳密に特定することは困難である。さらには、育児・介護など、仕事以外の生活を大切にしたいと望む労働者も増えており、多様化する労働者のニーズに対応しワーク・ライフ・バランスを促進していくためにも、とりわけ裁量性の高い仕事をしている労働者に限って、従来の労働時間法制や対象業務に捉われない、自主的・自律的な時間管理を可能とする新しい仕組みの導入を検討すべき<sup>41</sup>」となるのである。

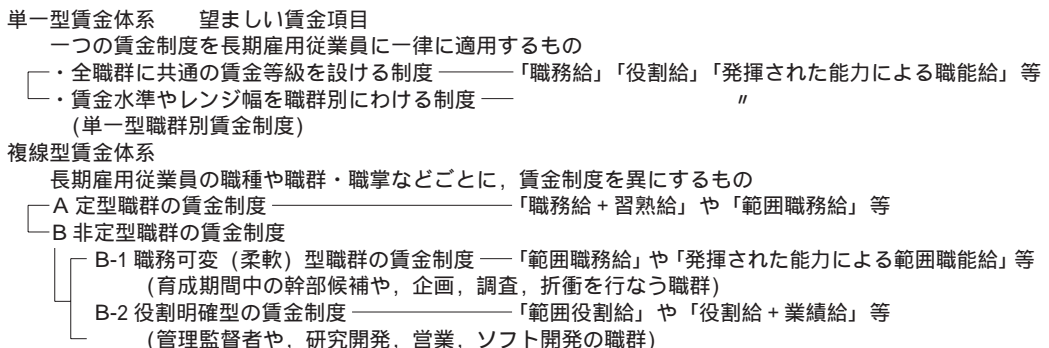
(5) 2010年版

2010年版では、WLBについて「将来の成長に向けた取り組み」の「人材力の強化」で論じている。リーマンショックによる経済危機の影響もあり論調はややトーンダウン気味だが、「最近の厳しい経営環境下では、仕事と生活の調和に向けた取り組みは停滞しがちとなる。しかし、総実労働時間が減少しているときにこそ、来るべき需要回復期に備えて、働き方の見直しに知恵を絞る必要がある<sup>42</sup>」、「管理職が各人の仕事量や能力を見極めて上で、適切に仕事を分配する視点（チーム・マネジメント）が極めて重要であり、部下の時間外労働を前提にマネジメントすることにはないよう努める必要がある。他方、従業員においては、業務成果と生活面で実行したい事柄の双方を達成していく姿勢（ワーク・ライフ・マネジメント）で、自律的に仕事に取り組む（セルフ・マネジメント）など、労使の協力が欠かせない<sup>43</sup>」という。

この2010年版で「多様な働き方」をWLBとの関わりで前面に押し出さなかった理由として、企業によるいわゆる「非正規切り」が断行されたことが考えられる。なお、雇用の多様化については「雇用の安定・創出に向けた取り組み」で論じている。

いわゆる「非正規労働者」が増加したのは規制緩和によるものではないとし、サービス産業の成長、女性や高齢者の労働市場参入、労働者の意識変化、経営環境の激変によるフレキシビ

図表5 賃金体系の概要



出所：日本経済団体連合会『仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度の構築・運用に向けて』2008年、39ページ。

ルな生産体制構築を挙げている。対応すべき課題として、『非正規労働者』を一律にとらえるのではなく、真に対応すべき層を特定し、個々の課題を明確にしたうえで、効果的な政策を講じていくことが求められる。とりわけ、有期契約労働者のうち、正社員を希望している3割強の労働者や、キャリア形成の機会に恵まれない若年層などに、安定した就業機会や能力開発の機会を労働市場全体としてどのように提供していくかが重要である<sup>44</sup>と指摘する。

労働者の意識変化によって、引き続き有期契約労働であってもかまわないとする層が増加傾向にあるとしても、いわゆる非正規労働者という立場でWLBが実現するということは困難であるといわざるを得ない。なぜなら、雇用ポートフォリオが示すように3タイプの活用型を労働者の意思で自由に行き来するのが極めて困難だからである。しかも、非正規労働者は直接・間接雇用が入り乱れ労働側の意思統一も難しい。非正規労働者はWLB以前に日々の生活が最重要であり、日本の労使関係の枠外に追いやられてしまっていることは言うまでもない。

こうした非正規労働者への対応として、「労使交渉・協議に向けた基本的考え方」において次のようにいっている。「非組合員の待遇改善要求については、個別労使で解決できる事項であるかどうかを十分検討し、慎重に対応していくことが必要となる。むろん、企業としては、自社の従業員の処遇に関して、同一価値労働同一賃金の考え方にに基づき、必要と判断される対応を図っていくことが求められる。ここで、同一価値労働同一賃金の考え方とは、将来的な人材活用の要素も考慮して、企業に同一の付加価値をもたらすことが期待できる労働（中長期的に判断されるもの）であれば、同じ処遇とするものである。他方、同一労働同一賃金を求める声があるが、見かけ上、同一の労働に従事していれば同一の処遇をうけるとの考え方には問題がある。外見上同じように見える職務内容であっても、人によって熟練度や責任、見込まれる役割などは異なる。それらを無視して同じ時間働けば同じ処遇とすることは、かえって公正さを

欠く」（傍点 筆者）<sup>45</sup>。

短期間の有期雇用労働者が多い職種や業種では、ほとんど機能しないのではないか。また、仕事の価値基準は経営側が判断する物差しを持っているし、仮にここでいう同一価値労働同一賃金の実現したとしても、次の転職先にまで移転できるかどうかはきわめて不透明である。

#### (6) 2011年版

2011年版でのWLBは、「成長を支える人材の確保・育成」における「多様な働き方を可能とする基盤の確保」として論じられている。「企業が推進するワーク・ライフ・バランスは、従業員の人材の力を最大限に引き出すことを目的に、労使が協力し合いながら多様な働き方を促進し、従業員の就業継続に努めるものであり、わが国企業が強みとする長期雇用に資する施策としても重要である。……イノベーションの創出が求められる今日、ワーク・ライフ・バランスの推進は、働きがいを向上することで生活全般の満足度を高め、それが新しい発想、新しい視点をもつ契機ともなり得ることから、『仕事の充実と、生活の充実の相乗効果（シナジー効果）を生むことが期待される」<sup>46</sup>。

仕事の充実が生活の充実につながるというわけである。では、仕事を充実させるためにすべき施策とは何か。「管理職や、同僚などからの十分な理解と、納得性を高め、気兼ねなく育児休業や介護休業などを取得できるようにするためには、組織全体で付加価値を維持・向上させる仕組みづくりに向けた労働組合との連携が不可欠である。会議を効率的に運営するルールづくりや、仕事を特定の人が抱え込まずにチームで高い成果を生み出す取り組み、国内外の拠点の連携により時差を利用したシステムの開発、ICTを利用した在宅勤務などによるテレワークの導入・運用など、労使が知恵を絞り、新しい働き方を創造しながら、従業員のモチベーション向上と、付加価値の増大を目指すことが求められる。多くの企業では、労働時間短縮の対策として、ノー残業デーの運用や、年次有給休暇の取得励行を行っている。……取得率向上を図

るには、企業が推奨し労働者の自主性に委ねるだけでなく、計画年休制度を含め、労使が自社に合った形での仕掛けづくりが重要である<sup>47</sup>。こうした取組が機能すれば生産性向上につながる（図表6）。

これまでみてきたWLBの実現のために必要なことは何か、踏み込んで指摘しているといえよう。とはいえ、WLB施策は基本的には実態に即した企業自治に委ねるべきとしている。安易な規制強化は企業の採用意欲を減退させる恐れがある、処遇を一律に引き上げることは公平性・納得性の観点からすべきではない、などのフレーズである。

少なくとも日本の場合、経済界に名を連ねる大手企業と中小企業とでは労働条件はおろか、WLBの取組にもかなり濃淡がある。たしかに2009・2010年版には大手企業を中心にWLB取組事例および成果が掲載されているし、中小企業の取組も掲載されている（2010年版）。ぜひとも参考にしてほしいと思うし、普及することで労働者の働き方が実りあるものになるのであれば大いに結構なことである。しかし、日本の基幹産業であるものづくり企業における濃密な企業間関係においては、労働条件の企業間格差は歴然である。たとえば、トヨタ自動車の

年次有給休暇取得率はほぼ100%だが、サプライヤー企業ではトヨタと同水準ということはほとんどなく、所定外労働時間もトヨタより短い企業はほとんど存在しない<sup>48</sup>。組合がない企業では絶望的な数字であろう。どうしたら、大手企業の効果ある取組が中小企業にも波及し効果を上げられるのか考えるべきだろう。

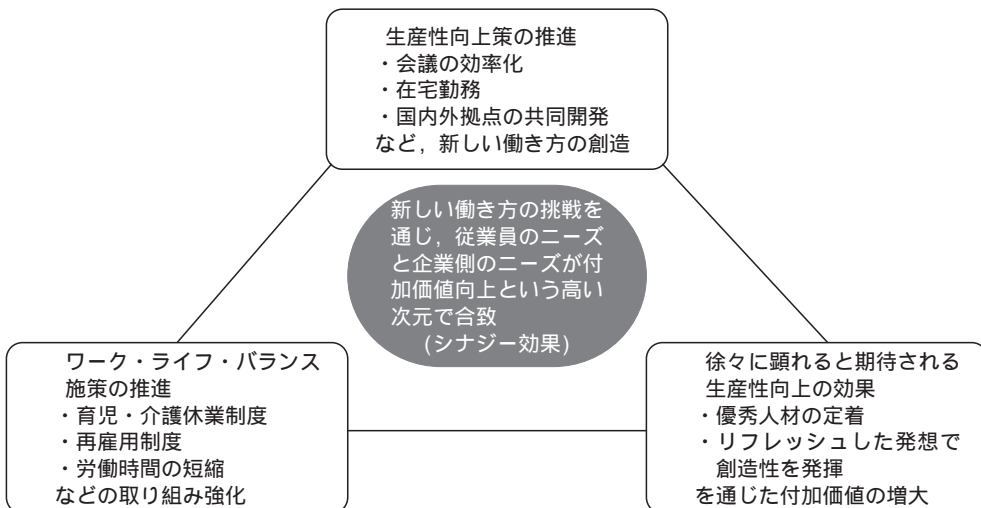
なお、非正規労働者の処遇改善への考え方は2010年版とほぼ同じであることを付言しておく。

(7) 2012年版

2012年版は、2011年3月の東日本大震災による復旧・復興をはじめ、急激な円高、生産拠点の海外移転による空洞化、さらに労働規制強化の議論とも相俟って、企業の経営環境の厳しさを強調している。WLBについては、「危機を乗り越えるための人材強化策」での「人材の多様化に対応した人材戦略」で論じられている。「自社の競争力を人材面から強化するには、人材の多様性を尊重し変化する市場への対応力を高めていくとともに、能力開発を支援しながら、より効率的な働き方の実現に努めることが基本となる」<sup>49</sup>。

WLBの基本姿勢については次のように述べ

図表6 ワーク・ライフ・バランス施策と生産性向上施策



出所：日本経済団体連合会『経営労働政策委員会報告 2011年版』2011年、51ページ。

ている。「ワーク・ライフ・バランスは、多様な働き方と、効率的な仕事を模索することで、仕事の質的向上と、生活の充実を高めるという相乗効果（シナジー効果）を高い次元でマッチングさせることをめざすものである」<sup>50</sup>。これまでみてきた主張とほぼ同じものとみてよいだろう。

企業の生産性向上あつてのWLBであるので、優秀な人材を長期的に囲い込むための育成を重視していると考えられる。したがって、従業員の意識改革や能力のあり方は企業にとって重要な意味をもつ。「生産性向上を実現するにあたっては、何より従業員一人ひとりが効率性を高める工夫や、付加価値の高い仕事を創造していけるよう能力を高めていくことが重要である。こうした観点からは、従業員の働き方に対する意識を高めるべく、断固たるメッセージを繰り返し発信する経営者の役割が重要となるとともに、従業員自身が能力開発に励み、生産性向上に積極的に貢献していく姿勢が求められる」<sup>51</sup>。

経済界は労働規制強化には反対なので、労働組合側がWLB推進のためだと強調しても規制強化はすべきではないという。「ワーク・ライフ・バランスに関し労働組合側は、時間外割増率の引き上げや、要員増といった点に軸足を置いて主張することが多いが、これらは総額人件費の上昇をまねく一方で、生産性向上には直接結びつかない。配転・出向などの要員の戦略的配置も含め、生産性の向上に向けた労使の連携が期待される」（傍点 筆者）<sup>52</sup>。

当時の民主党政権の方針と関係があるかもしれないが、労働側が規制強化を主張するのは、働き方・働かせ方が社会問題化しているからだろう。それが是正されない以上、法的規制によって減少させなければ社会にとって大きな損失であるからに他ならない。もちろん、経済界が労働者状態に目を向けていないわけではなく、2011年版報告よりメンタルヘルス対策に言及するようになった。従業員のストレスを的確に把握できるように健康診断をはじめ各種検査等を積極的に活用すること、管理職が部下の業務量、業務負荷、労働時間などを把握し、コミュ

ニケーションを深めながらその兆候を逃さないように努めることを指摘している。

しかし、経済界は「精神疾患を呼び起こす要因には、離婚や重い病気、近親者との死別など仕事関連以外のさまざまなものがあることに加え、個々人のストレス耐性の強弱に負うところも大きい。特に、最近の若手社員は『挫折経験が少ない』『多様な価値観に触れた経験が少ない』といった傾向があるともいわれ、……健康管理の基本はセルフケアであり、企業としても、心身の維持増進は自ら行うことの理解を従業員に求めるための取り組みを一層強化していく必要がある」<sup>53</sup>という姿勢である。

必要最低限の人員配置で、雇用増ではなく残業増・配置転換で対応し、それに対応できる能力を身につけるよう自覚をもたせること、そして対応できない、付加価値を生み出すことに貢献しないであろう従業員については、労働条件が向上しないということだろう。企業都合による配転・出向が従業員のWLBの妨げになるかもしれないという認識はないのだろうか。

#### (8) 2013年版

2013年版では、WLBは「競争に打ち勝ち、成長を続けるための人材戦略」での「多様な人材の活用に向けた取り組み」で論じられている。2013年版も経済界の基本姿勢はこれまでと変わりはない。競争力確保のための人材育成として、WLBが果たす役割が大きいことを強調している。「企業の競争力を人材面から強化するためには、職場でのダイバーシティを推進することで、多様な人材が個々の能力を最大限に活かしながら、より効率的で生産性の高い職場の実現に努めることが大切である」<sup>54</sup>。

2013年版は、2012年版と比べて踏み込んだ提言をほとんどしていない。仕事の充実が生活の充実につながれば企業の競争力確保に貢献するし、生産性向上が果たされるという。「一定の労働時間内で働くことにより、個人の時間を創出して、心身のリフレッシュや仕事への活力の源泉とするだけでなく、家庭や地域社会における活動などを通じてさまざまな価値観や発想



を得ることも可能となり、それらが従業員の個性となって企業の競争力を高めていくことにつながる。今後、男女を問わずすべての従業員が、ライフステージにあわせて企業が用意した制度を利用しながら能力を発揮し、期待された結果を出すことが重要である。そのことを経営者が引き続き積極的に発信するとともに、労使の連携を図りながら、従業員自身が能力開発に取り組み、生産性向上に貢献していく姿勢が求められる<sup>55</sup>。

経済界が考えているWLBの実現がどの程度達成されたか、進展していない施策はどれか、今後取り組むべき課題は何かなどをどの程度認識しているかは正直わからない。しかし、2013年度版に関しては若干具体性に欠けているのではないかと。企業の取組事例も示されていない。そもそも、経済界のWLBへの認識は枠組みとしての提言という色彩が強く、女性や高齢者、若者、非正規従業員への対応はそれぞれ個別で論じられている。つまり、全ての従業員にとって大切なWLBであり、多くの諸問題への対応はWLBと絡んでいるにもかかわらず分断されている部分とまとめられている部分があり、議論が混在していると考えられる。

### 3 誰のためのWLBなのか

政労使による「憲章」と「行動指針」は立場の違いはあるものの、従来の働き方・働かせ方では非効率であり、社会全体をより良くしていくエンジンにはなり得ていないことを共通の認識として共有することを試みている。経済界に限って言えば、企業のWLBに対する見解は、「憲章」と「行動指針」にリンクしたものであり、それは「多様な働き方」と「効率的な働き方」によって仕事と生活の充実が達成され、それが人材の強化につながることを狙っているといえる。

これまでみてきた経済界の『経営労働政策委員会報告』（以下、『報告』）におけるWLBのスタンスは、社会問題化している労働問題に向き合っているとは言い難いが、大手企業の

WLBに対する取組をどう読み解くことができるだろうか。

第1に、各企業独自の取組はあくまでも企業福祉、つまり企業内福利厚生レベルであるということである。もちろん、大切な労働者をつなぎとめておきたいという企業の考えがあるからこそ、企業福祉が発達したことは言うまでもない。ただし、企業福祉の歴史は企業規模間格差・非正規労働者を対象外にしてきたことも忘れてはならない<sup>56</sup>、今もほとんど変化はない。小倉一哉氏の分析データを用いて特徴を明らかにしたい。図表7は、企業の福利厚生制度の利用における正規・非正規従業員間の格差を示している。昨今のWLB施策でいえば、「介護ヘルパー派遣」、「看護・介護休業」、「育児補助・ベビーシッター補助」、「託児所・保育施設」、「育児休暇・短時間勤務制度」等が該当するが、正規従業員と非正規従業員との格差は歴然である。

次に法定福利費・法定外福利費の内訳の推移をみてみたい。図表8- が法定福利費、図表8- が法定外福利費である。先の図表7での分析と同様にWLBに関する項目である「児童手当拠出金」（企業規模計）を確認すると、302円（2002年） 317円（2006年） 409円（2011年）と増額しているが、当時は民主党政権だったから増額したことが考えられる。政権交代をした今、減額する可能性は十分ありうるだろう。

法定福利費が増加傾向にあることから、法定外福利費は圧縮傾向にある。「文化・体育・娯楽に関する費用」（企業規模別計）について確認すると、736円（2002年） 574円（2006年） 379円（2011年）と減少している。

当時は大手企業が最高益を更新していた時期でのベアゼロ春闘や、リーマンショックによる経済危機など、企業を取り巻く環境が激変したことも理由として考えられるが、賃金がほとんど上がらない状況での企業福祉の圧縮は、労働者にとっては厳しいものといわざるを得ない。少なくとも、企業間格差を縮小するための圧縮・減額ではないため、格差は温存されたままであ

る。  
 ただし、従業員側の意識についても考える必

要がある。図表9からも明らかとなり、従業員が新設・望んでいる福利厚生制度上位10項

図表7 現在利用可能な福利厚生制度（企業調査・MA）

(%)

	非正規従業員が利用可能	正規従業員が利用可能
N	2,014	1,802
自社所有の社宅・独身寮等	1.7	14.9
借り上げ住宅・独身寮	0.6	15.6
住宅手当, 家賃補助	1.1	43.4
持家支援の社内融資制度	0.0	13.4
健康診断 (法定への上積み)	22.7	69.6
人間ドックの会社補助	4.6	30.1
生活習慣病検診	11.0	35.5
メンタルヘルス	1.2	7.8
長期所得補償	0.1	8.3
介護ヘルパー派遣 (費用補助を含む)	0.1	2.1
看護・介護休職 (休暇) 制度	3.2	19.2
育児補助・ベビーシッター補助	0.3	2.1
託児所・保育施設 (借り上げ含む)	0.1	1.2
育児休暇・短時間勤務制度 (法定への上積み)	3.5	16.0
慶弔・災害見舞金	20.4	73.4
死亡退職金・弔慰金制度	7.5	46.9
遺族年金・遺児年金	0.7	14.5
財産形成援助制度	5.2	51.8
従業員持株制度	0.2	24.9
ストック・オプション	0.0	3.1
レクリエーション活動支援	11.0	28.6
余暇施設 (自社所有)	6.9	23.8
余暇施設 (契約型)	9.1	36.3
ライフプランニング	0.2	4.6
マネープランニング講座	0.0	1.9
退職準備教育制度	0.0	4.1
大学・企業への留学制度	0.0	4.0
公的資格取得支援・通信教育支援	1.8	24.8
リフレッシュ等のための長期休暇	0.5	11.7
社員食堂等の給食施設	7.0	19.5
年1回以上の長期休暇制度	7.7	26.1
カフェテリアプラン	0.1	4.4
不明	59.4	6.8

出所：小倉一哉「『正社員』の研究」日本経済新聞出版社、2013年、213ページ。原資料は生命保険文化センター「企業の福利厚生制度に関する調査」(2003年・企業調査)。

目には、育児休暇や短時間勤務制度は含まれていない。もし、家事・育児、介護は基本的には女性のすべきことと考える男性が多いとすれば、現状の制度にある程度満足しているとも解釈できる。同時に、「従業員側は『死亡退職金制度』や『長期障害所得補償』といった、就業できなくなることへの不安が強いよう」である点を考えると、従業員が望んでいることは、安心・安

全が確保されている制度のもとで働きたいということだろう。ある意味、WLB の前提条件でもあり、従業員は「高望み」していないともいえる。

第2に、「憲章」および「行動指針」、『報告』からも明らかとなり、WLB への取組は企業の自主性に委ねられている。とりわけ残業時間の削減については、積極的に推進すべきこと

図表 8- 企業規模別にみた常用労働者 1 人 1 ヶ月平均法定福利費

		計	健康 保険料 ・介護 保険料	厚生 年金 保険料	労働保険料			児童 手当 拠出金	障害者 雇用 納付金	法定 補償費	その他 の法定 福利費
					雇用保険 にかかる 額	労災保険 にかかる 額					
2011 年 金額 (円)	企業規模計	44,770	14,845	24,053	5,277	3,163	2,113	409	35	8	144
	1000 人以上	49,130	16,168	27,264	4,900	3,030	1,870	456	35	15	292
	100~999 人	43,648	14,519	23,310	5,295	3,252	2,042	402	52	6	66
	30~99 人	39,939	13,352	20,341	5,840	3,211	2,629	349	2	3	52
2006 年 金額 (円)	企業規模計	46,456	15,746	23,831	6,363	4,087	2,275	317	62	9	129
	1000 人以上	52,813	17,923	27,377	6,967	4,759	2,208	363	82	13	88
	100~999 人	43,187	14,608	22,271	5,813	3,721	2,092	295	74	10	117
	30~99 人	40,917	13,883	20,240	6,293	3,542	2,752	273	-	0	227
2002 年 金額 (円)	企業規模計	41,937	13,303	22,814	5,365	2,953	2,412	303	88	12	52
	1000 人以上	47,559	15,362	25,920	5,769	3,443	2,326	343	104	13	50
	100~999 人	39,034	12,207	21,428	4,942	2,689	2,253	280	120	12	45
	30~99 人	36,187	11,257	19,239	5,350	2,473	2,877	260	-	10	71
2011 年 比率 (%)	企業規模計	100.0	33.2	53.7	11.8	7.1	4.7	0.9	0.1	0.0	0.3
	1000 人以上	100.0	32.9	55.5	10.0	6.2	3.8	0.9	0.1	0.0	0.6
	100~999 人	100.0	33.3	53.4	12.1	7.5	4.7	0.9	0.1	0.0	0.2
	30~99 人	100.0	33.4	50.9	14.6	8.0	6.6	0.9	0.0	0.0	0.1
2006 年 比率 (%)	企業規模計	100.0	33.9	51.3	13.7	8.8	4.9	0.7	0.1	0.0	0.3
	1000 人以上	100.0	33.9	51.8	13.2	9.0	4.2	0.7	0.2	0.0	0.2
	100~999 人	100.0	33.8	51.6	13.5	8.6	4.8	0.7	0.2	0.0	0.3
	30~99 人	100.0	33.9	49.5	15.4	8.7	6.7	0.7	-	0.0	0.6
2002 年 比率 (%)	企業規模計	100.0	31.7	54.4	12.8	7.0	5.8	0.7	0.2	0.0	0.1
	1000 人以上	100.0	32.3	54.5	12.1	7.2	4.9	0.7	0.2	0.0	0.1
	100~999 人	100.0	31.3	54.9	12.7	6.9	5.8	0.7	0.3	0.0	0.1
	30~99 人	100.0	31.1	53.2	14.8	6.8	8.0	0.7	-	0.0	0.2

注 1: 「常用労働者」とは、次の(1)~(3)のいずれかに該当する者をいう。(1)期間を定めずに雇われている労働者 (2)1 ヶ月を超える期間を定めて雇われている労働者 (3)1 ヶ月以内の期間を定めて雇われている労働または日々雇われている労働者で、平成 22 年 11 月および 12 月の各月にそれぞれ 18 日以上雇用された者

注 2: 「その他の法定福利費」とは、石炭鉱業年金掛金および船員保険料等である。

出所: 図表 7 に同じ、217 ページ。原資料は厚生労働省「就労条件総合調査」(各年)。

は明らかなのだが<sup>57</sup>、それを徹底するための法的規制は弱く、経済界からの反対もあり企業自治のレベルでしか進展は見られない。

かつて日本政府は、宮沢喜一内閣（当時）において「生活大国5か年計画 地球社会との共存をめざして」を発表している。今から約20年前のものだが、総花的な印象は拭えないものの、現在のWLBの実現と類似する点もあり、「憲章」や「行動指針」より具体的な点もみられる。経済改革の基本姿勢として、「国民一人一人が豊かさゆとりを実現できる生活

大国の実現、我が国が地球規模の課題に積極的に取り組み世界に貢献するための方策、21世紀に向けた我が国の発展基盤の整備<sup>58</sup>をあげている。全体像は図表10のとおりである。

もちろん、当時はまだWLBという言葉は出てこないが、取り組むべき課題の中身はほとんど遜色ないものであるとっていいだろう。とくに「年間総労働時間1,800時間の達成」は、「憲章」および「行動指針」での政労使三者異なる立場があるとはいえ、根本的に異なるところである。

図表8- 企業規模別にみた常用労働者1人1ヵ月平均法定外福利費

		計	住居に関する費用	医療保健に関する費用	食事に関する費用	文化・体育・娯楽に関する費用	私的保険制度への拠出金	労災付加給付の費用	慶弔見舞等の費用	財形貯蓄奨励金、給付金及び基金への拠出金	その他の法定外福利費
2011年金額(円)	企業規模計	8,316	4,110	958	759	379	556	169	266	158	961
	1000人以上	13,042	7,038	1,605	854	506	490	97	323	250	1,880
	100~999人	6,279	3,127	640	729	315	432	146	251	124	514
	30~99人	4,587	1,284	517	665	297	888	327	201	77	329
2006年金額(円)	企業規模計	9,555	4,766	641	871	574	999	216	306	238	944
	1000人以上	13,670	7,816	1,137	1,116	794	449	158	391	344	1,465
	100~999人	7,575	3,598	360	723	420	1,212	188	244	208	622
	30~99人	5,707	1,344	260	699	461	1,611	377	266	96	593
2002年金額(円)	企業規模計	10,312	5,104	699	1,117	736	716	156	335	356	1,092
	1000人以上	16,044	8,844	1,247	1,573	1,056	611	71	466	596	1,580
	100~999人	6,952	3,228	334	912	500	615	173	242	190	759
	30~99人	5,192	1,181	294	596	542	1,111	291	250	187	741
2011年比率(%)	企業規模計	100.0	49.4	11.5	9.1	4.6	6.7	2.0	3.2	1.9	11.6
	1000人以上	100.0	54.0	12.3	6.5	3.9	3.8	0.7	2.5	1.9	14.4
	100~999人	100.0	49.8	10.2	11.6	5.0	6.9	2.3	4.0	2.0	8.2
	30~99人	100.0	28.0	11.3	14.5	6.5	19.4	7.1	4.4	1.7	7.2
2006年比率(%)	企業規模計	100.0	49.9	6.7	9.1	6.0	10.5	2.3	3.2	2.5	9.9
	1000人以上	100.0	57.2	8.3	8.2	5.8	3.3	1.2	2.9	2.5	10.7
	100~999人	100.0	47.5	4.8	9.5	5.5	16.0	2.5	3.2	2.7	8.2
	30~99人	100.0	23.5	4.6	12.3	8.1	28.2	6.6	4.7	1.7	10.4
2002年比率(%)	企業規模計	100.0	49.5	6.8	10.8	7.1	6.9	1.5	3.2	3.5	10.6
	1000人以上	100.0	55.1	7.8	9.8	6.6	3.8	0.4	2.9	3.7	9.8
	100~999人	100.0	46.4	4.8	13.1	7.2	8.8	2.5	3.5	2.7	10.9
	30~99人	100.0	22.7	5.7	11.5	10.4	21.4	5.6	4.8	3.6	14.3

注1, 2とも図表8- に同じ。

出所：図表7に同じ、218ページ。原資料は厚生労働省『就労条件総合調査』（各年）。



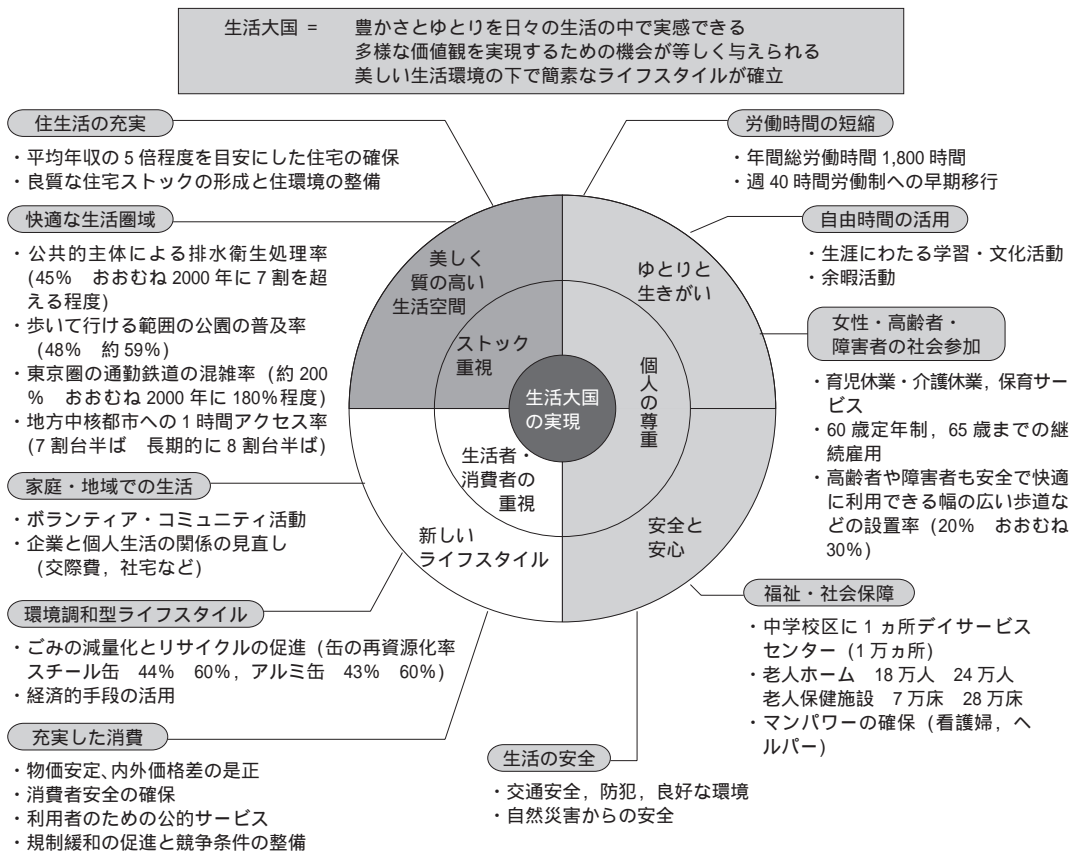
図表 9 福利厚生制度の新設・拡充の意向に関する労使比較

従業員 (新設・拡充してもらいたい)		順位	企業 (新設・拡充したい)	
住宅手当や家賃補助	36.2	1	メンタルヘルス	21.3
人間ドックへの費用補助	34.3	2	人間ドックへの費用補助	19.9
健康保険を上回る医療費の補助	31.7	3	生活習慣病検診の実施	17.6
年1回以上の長期休暇制度	31.6	4	育児休暇・短時間勤務制度	17.3
リフレッシュ・自己投資のための長期休暇	26.5	5	住宅手当や家賃補助	16.9
死亡退職金制度	24.0	6	リフレッシュ・自己投資のための長期休暇	15.9
生活習慣病検診の実施	23.6	7	公的資格取得支援・通信教育への補助	14.9
長期障害所得補償	23.2	8	ライフプランニング	14.7
お祝い金	23.0	9	マネープランニング講座	14.0
食事代の補助・食券支給	22.8	10	財形貯蓄・社内預金	13.2

注：従業員は正規従業員の回答結果。

出所：図表 7 に同じ，221 ページ。原資料は明治安田生活福祉研究所「福利更生施設の新たな方向性」2008 年。

図表 10 生活大国の視点と目標



出所：経済企画庁総合計画局編『最新 生活大国キーワード 生活大国 5 か年計画 地球社会との共存をめざして』1993 年, 13 ページ。

労働時間短縮（時短）を強調しなくなったのは、「時短促進法」（時限立法）が2006年3月31日で廃止され、同年4月1日より「労働時間等の設定の改善に関する特別措置法」に改正されたからである。これにより、「『労働時間の短縮』を『労働時間の設定』に置き換え、……法の目的からも『時短』が抜け落ち『事業主等による労働時間等の設定の改善に向けた自主的な努力を促進する』ものとなった」<sup>59</sup>。

上記の規制緩和が進められた結果、「多様な働き方」が進展し労働時間の実態把握はより困難になったといわざるを得ない。「法定労働時間あるいは標準労働時間の適用範囲を狭めて、より多く稼ぎたい者やよりよく評価されたい者にはより長く働くことを認める。それと同時に、

雇用形態の多様化を進め、パート、アルバイト、派遣などの雇用期間の限定された使い捨ての随時雇用をより広く容認する。そうなれば、1日5時間働く人がいる一方で、1日11時間働く人がいるようになり、平均はたまた法定労働時間と同じ1日8時間だとしても、その8時間は基準としての意味をもちやもたない」<sup>60</sup>のである。

図表11が示すように、過労死・過労自殺の認定件数の減少に歯止めがかかっていない以上、長時間労働も含めた働き方・働かせ方が正常でないことは明確である。事態は何ら好転していない。効率的に働くことが重要であるならば、残業を規制したうえで取り組むべきだろう。

第3に、「憲章」・「行動指針」はこれまでみてきたとおり、企業自治でのWLBの実現を促

図表11 過労死・過労自殺の労災請求と認定（件数・認定率は％）

年	脳・心臓疾患の労災			うち死亡			精神障害などの労災			うち自殺（未遂含む）		
	請求	認定	認定率	請求	認定	認定率	請求	認定	認定率	請求	認定	認定率
1988	676	29	4.3				8	0	0	4	0	
1989	777	30	3.9				2	1		2	1	
1990	597	33	5.5				3	1		1	1	
1991	555	34	6.1				2	0		0	0	
1992	458	18	3.9				2	2		1	0	
1993	380	31	8.2				7	0	0	3	0	
1994	405	32	7.9				13	0	0	5	0	0
1995	558	76	13.6				13	1	7.7	10	0	0
1996	578	78	13.5				18	2	11.1	11	1	9.1
1997	539	73	13.5				41	2	4.9	30	2	6.7
1998	466	90	19.3				42	4	9.5	29	3	10.3
1999	493	81	16.4		48		155	14	9.0	93	11	11.8
2000	617	85	13.8		45		212	36	17.0	100	19	19.0
2001	690	143	20.7		58		265	70	26.4	92	31	33.7
2002	819	317	38.7		160		341	100	29.3	112	43	38.3
2003	742	314	42.3	319	158	49.5	447	108	24.2	122	40	32.8
2004	816	294	36.0	335	150	44.8	524	130	24.8	121	45	37.2
2005	869	330	38.0	336	157	46.7	656	127	19.4	147	42	28.6
2006	938	335	35.7	315	147	46.7	819	205	25.0	176	66	37.5
2007	931	392	42.1	318	142	44.7	952	268	28.2	164	81	49.4
2008	889	377			158		927	269			66	

資料：厚労省発表（同省ホームページ）および過労死110番全国ネット事務局/過労死弁護団全国連絡会議事務局（冊子）『過労死110番20年のあゆみ』35頁（2008年）より作成

注1：脳・心臓疾患は脳血管疾患＋虚血性心疾患

注2：「業務に起因することの明らかな疾病」の集計、ただし96年までの請求件数は「業務上の負傷に起因する疾病」をふくむ

注3：認定率＝認定件数÷請求件数。ただし認定件数は当該年度に請求されたケースに限られない

注4：森岡孝二『働きすぎの時代』（岩波新書、2005年）、『朝日新聞』2009年6月9日付けにより補足

出所：熊沢 誠『働きすぎに斃れて - 過労死・過労自殺の語る労働史 -』岩波書店、2010年、19ページ。

している以上、社会レベルでの男女共同参画には程遠いということである。

大沢真理氏は、前述の「生活大国5か年計画 地球社会との共存をめざして」について、「日本の生活保障システムが企業と家族に深く依存する『男性稼ぎ主』であり、それこそが『会社人間』および企業中心社会と表裏一体を

なすこと、したがって企業中心社会を変革しようとするならば生活保障システムの型の転換が必要である、という認識をしなかった」<sup>61</sup>ことを批判している。「憲章」・「行動指針」においては、「男性稼ぎ主」モデルの見直しを提唱しているが、あくまでも企業の生産性・効率性レベルでのことであり、基本的には同じ認識のま

図表 12 性、行動の種類、平日・日曜日別の総平均時間（15歳以上）（1976、2006年）  
（単位：時間・分）

	女 性				男 性			
	平日		日曜日		平日		日曜日	
	1976	2006	1976	2006	1976	2006	1976	2006
睡眠	7.50	7.23	8.27	8.06	8.09	7.35	8.55	8.30
身の回りの用事	1.06	1.25	1.10	1.28	0.51	1.05	0.56	1.09
食事	1.40	1.41	1.43	1.48	1.34	1.35	1.37	1.43
休養・くつろぎ	0.56	1.22	1.06	1.36	0.52	1.16	1.14	1.45
受診・療養	0.14	0.12	0.11	0.05	0.12	0.09	0.09	0.04
生理的生活時間	11.46	12.03	12.37	13.03	11.38	11.40	12.51	13.11
通勤・通学	0.24	0.26	0.07	0.06	0.50	0.51	0.14	0.10
仕事	3.39	3.07	1.58	1.10	6.43	6.16	3.01	1.59
収入労働時間	4.03	3.33	2.05	1.16	7.33	7.07	3.15	2.09
家事 <sup>1</sup>	3.18	2.43	3.18	2.36	0.06	0.16	0.13	0.23
介護・看護 <sup>2</sup>	...	0.05	...	0.05	...	0.02	...	0.02
育児	...	0.24	...	0.20	...	0.03	...	0.09
買い物	0.32	0.30	0.39	0.48	0.03	0.10	0.10	0.33
家事労働時間	3.50	3.42	3.57	3.49	0.09	0.31	0.23	1.07
移動（通勤・通学を除く）	0.12	0.27	0.22	0.44	0.14	0.23	0.31	0.48
学業 <sup>3</sup>	0.35	0.25	0.16	0.07	0.44	0.32	0.20	0.07
学習・研究（学業以外） <sup>4</sup>	0.08	0.10	0.06	0.10	0.11	0.11	0.13	0.13
テレビ・ラジオ・新聞・雑誌	2.18	2.18	2.40	2.40	2.14	2.15	3.18	3.26
趣味・娯楽	0.22	0.33	0.35	0.53	0.26	0.39	1.14	1.29
スポーツ	0.03	0.09	0.10	0.11	0.08	0.13	0.27	0.26
ボランティア活動・社会参加活動	0.03	0.04	0.05	0.08	0.04	0.03	0.08	0.11
交際・付き合い	0.23	0.20	0.42	0.34	0.24	0.15	0.51	0.33
その他	0.17	0.16	0.23	0.22	0.15	0.12	0.28	0.22
社会的文化的活動時間等	4.21	4.42	5.19	5.49	4.40	4.43	7.30	7.35

注1：1976年は「家事・育児」。1976年は「介護・看護」を含む。

注2：1991年調査より行動の種類として区分。

注3：1976年は在学者の「学習・研究」。

注4：1976年は在学者以外の「学習・研究」。

出所：独立行政法人国立女性教育会館『男女共同参画統計データブック2012』2012年、76ページ。原資料は総務省統計局『平成18年社会生活基本調査』第7巻解説編生活時間編調査票A第1表。

までである。

図表 12 は、1976・2006 年における生活時間の男女比較である。30 年の間に、家事労働時間は女性が減少し男性は増加しているが、男性の炊事・洗濯等の「家事」はわずか 10 分の増加にすぎない。日常の家事分担が女性に偏っていると同時に、男性には家事を引き受ける時間的ゆとりがないということでもある。また、男女ともに睡眠時間が減っているのも気になる点である。

こうした生活時間を国際比較したものが図表 13 である。日本の男性は、「睡眠」が短い、「仕事と仕事中の移動」が長い、「家事と家族の

ケア」が短いのがよくわかる。また、女性の「睡眠」が男性より短いのは日本のみである。例えば、朝早く起きて家族のお弁当を準備するのは女性・母親であることが圧倒的に多いのはその典型だろう。

日本では、性別役割分業の観点からみても男女平等は程遠く、同時に男性が企業に拘束されている時間、すなわち労働時間がいかに長いのかを物語っている。多様な働き方は、企業にとっての効率的な働き方をもたらしたが、労働者には不安定な労働による生活の不安定をもたらし、ひいては社会そのものも不安定化させたといえる。

図表 13 有業者男女、行動の種類別、総平均時間の国際比較（週全体、1998～2006 年）

（単位：時間・分）

	行動の種類	日本	ドイツ	フランス	イギリス	フィンランド	スウェーデン	ノルウェー
女性	個人的ケア	10.31	10.42	11.35	10.32	10.24	10.27	10.11
	睡眠	7.28	8.11	8.38	8.25	8.22	8.05	8.08
	仕事と仕事中の移動	5.12	3.33	4.30	3.54	4.07	3.55	3.28
	学習	0.14	0.19	0.02	0.12	0.13	0.10	0.18
	家事と家族のケア	3.23	3.11	3.40	3.28	3.21	3.32	3.25
	自由時間	3.16	4.44	3.05	4.13	4.30	4.22	5.18
	ボランティア活動	0.04	0.12	0.09	0.11	0.11	0.10	0.07
	移動	1.16	1.27	1.05	1.33	1.16	1.28	1.17
その他	0.07	0.05	0.04	0.09	0.08	0.05	0.04	
男性	個人的ケア	10.32	10.21	11.21	10.06	10.07	9.58	9.51
	睡眠	7.44	7.60	8.24	8.11	8.12	7.53	7.53
	仕事と仕事中の移動	7.10	4.54	5.42	5.33	5.24	5.09	4.46
	学習	0.13	0.11	0.02	0.09	0.08	0.07	0.11
	家事と家族のケア	0.51	1.52	1.53	1.54	1.59	2.22	2.12
	自由時間	3.41	5.07	3.49	4.34	4.55	4.47	5.33
	ボランティア活動	0.04	0.15	0.13	0.06	0.11	0.11	0.09
	移動	1.29	1.31	1.10	1.36	1.17	1.32	1.24
その他	0.05	0.04	0.03	0.07	0.10	0.05	0.04	
調査年月	2006.10	2001.4～ 2002.4	1998.2～ 1999.2	2000.6～ 2001.9	1999.3～ 2000.3	2000.10～ 2001.9	2000.2～ 2001.2	

注 1：学習は学校での学習のみ。

注 2：国により定義の相違があるため、比較には注意を要する。

原出所：日本は「平成 18 年社会生活基本調査 詳細行動分類による生活時間に関する結果」。小分類レベルで EU 比較用に組み替えた行動分類である。EU 諸国は EUROSTAT, "Comparable time use statistics-National tables from 10 European countries-February 2005"

出所：図表 12 に同じ、77 ページ。原資料は「平成 18 年社会生活基本調査：生活時間編調査票 B（参考）生活時間配分の国際比較第 2 表。



## おわりに

本稿では、政労使による「憲章」および「行動指針」にもとづいた経済界のWLBの考え方・認識の確認をした。それは、「多様な働き方」の実現こそが生活を豊かにすることにつながり、企業にとっての「効率的な働き方」をめざす方向性を示しているものであるといえる。

しかし、時限立法である時短促進法の廃止により、労働時間短縮の数値目標がなくなったことで、「短縮」・「削減」の文字はほとんど消え去ったといつてよい。「行動指針」にはさまざまな数値目標が記載されているが、労働時間そのものを規制して短縮する項目は含まれておらず、長時間労働者に該当する人を減らすことや、生産性に関わる項目が目立つ。同時に、「雇用の多様化」による長時間働く労働者と短時間働く労働者が混在し、労働時間全般の数値把握がいつそう困難になったことで平均値操作が可能になってしまった。

しかも、労働時間に対する数値規制がなくなったことが、男女の性別役割分業の見直しには貢献していないことも見逃せない問題である。

最後に、日本における政労使のWLB実現に対する問題点を指摘したい。第1は、日本におけるWLB実現のための企業の取組や組織変革は、社会を変えることにあまり貢献していないことである。要は男女平等の考え方が社会全体に浸透しないということである。図表14- および14- は、ジェンダーギャップ指数、女性労働力の推移を示したものである。「50年代には日本の女性労働力率は世界でも高かった。日本が男女平等で実効性ある施策をとらずにきた30年の間に、世界の水準から大きく遅れていること」<sup>62</sup>が明白であろう。

第2は、「憲章」および「行動指針」の内容には、失業者対策はほとんど含まれていないため、WLB実現は全ての労働者を考慮しているのではないということである。現在の正規労働者による労使協調的な企業別労働組合と、非正規労働者による企業外労働組合での連帯が困難

であるため、オルタナティブとしての「福祉国家」像が描きにくくなっている。

武川正吾氏は、日本の福祉国家レジームの特徴として「経済規制の強さ」と「社会規制の弱さ」をあげている。前者の「経済規制の強さ」について次のようにいう。「スウェーデンの積極的労働市場政策では、産業構造の高度化をはかるため、生産性の低い部門は整理され、そこでの余剰労働は生産性の高い部門に吸収されたが、日本の場合は、このようなことは起こらなかった。日本では、生産性の低い部門も保護され、競争力がなくなったあとも存続して、一定の雇用を生み出し続けたからである。日本とスウェーデンはともに低失業率の国として知られるが、その実現方法は全く逆だったわけである」<sup>63</sup>。

後者の「社会規制の弱さ」は次のとおりである。「労働市場における雇用機会の均等化のための規制は、概して弱いのが日本の現状である。性や年齢など属性 (ascription) を理由とした雇用差別が日本では長らく放置されてきた。……年齢を理由とした雇用差別については、年齢階梯的な社会規範の影響もあり、一般には、そもそもそれが差別であるとの認識すらないのが実情である。……市民生活に関する社会規制についても同様である。都市計画は十分に機能しておらず、土地・住宅問題を引き起こしている。土地利用規制が不十分であるため、日本の都市は空間のゾーニングに失敗している。借家居住に関する年齢差別や外国人差別を禁止するための立法措置はとられていない。ドメスティック・バイオレンスに関する規制も不十分である。障害者差別の禁止という考え方は一般的となっていない」<sup>64</sup>ので、「こうしたことすべての結果、経済的には強力な規制が行われているにもかかわらず、社会的には無規制の状態が生まれており、社会的レッセフェールの状況を呈しているのが日本の姿である」<sup>65</sup>と分析している。

グローバル化の進展により、日本の福祉国家レジームは維持することが困難になり、現在さまざまな見直しが行われており、WLBもそのひとつなのだろう。近年、WLBと同様に働き

方・働かせ方の見直しを考える「ダイバーシティ」や「ディーセント・ワーク」といった単語をよく目にするようになった。はたしてどれだけ福祉国家の視点を含めたものとなっているのだろうか。男女平等を社会レベルで徹底するという当たり前のことが認識されることが、全ての労働者が生きがいを持って働きやすくなることの基本ではなかろうか。少なくとも、本稿で考察した「憲章」・「行動指針」・「報告」では、従来の男性稼ぎ主モデル見直しのきっかけのレベルにすら達しているとは思えないのである<sup>66</sup>。

なお、本稿ではWLB実現における経済界の主張に主眼を置いた分析を行っており、あくまでも社会問題化している一部の労働問題を取り

上げているにすぎず、労働側の見解は扱っていない。また、福祉国家の重要性を指摘しながらも、日本における福祉国家研究の蓄積やその現状把握についても扱っていない。これら多くの課題については今後取り組んでいくことにしたい。

注

1 「1998（平成10）年に企画業務型裁量労働制が導入され、99年には職業安定法の改正により民間職業紹介事業が取り扱える職業の原則自由化、労働者派遣法改正による労働者派遣事業対象業務の原則自由化（いわゆるネガティブリスト化）がなされ、2003年には派遣期間の延長と

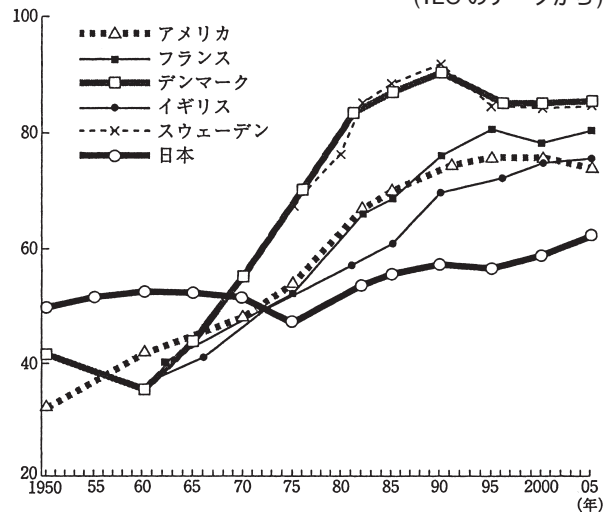
図表 14- ジェンダー・ギャップ指数 (GGI) の順位  
日本は 135 カ国中、101 位

上位 20 カ国	2012 年	2011 年
アイスランド	1	1
フィンランド	2	3
ノルウェー	3	2
スウェーデン	4	4
アイルランド	5	5
ニュージーランド	6	6
デンマーク	7	7
フィリピン	8	8
ニカラグア	9	27
スイス	10	10
オランダ	11	15
ベルギー	12	13
ドイツ	13	11
レソト	14	9
ラトビア	15	19
南アフリカ	16	14
ルクセンブルク	17	30
英国	18	16
キューバ	19	20
オーストリア	20	34
}}	}}	}}
日本	101	98

備考：経済、教育、保健、政治の各分野毎に各使用データをウェイト付けして総合値を計算。その分野毎総合値を単純平均して算出したジェンダー・ギャップ指数をもとにしている。上位ほど男女格差が少ない。

出所：広井暢子『男女平等の社会へ 世界のいまと日本の女性』新日本出版社、2013年、55～56ページ。図表 14- の原資料は世界経済フォーラム「グローバル・ジェンダー・ギャップ・レポート 2012」。

図表 14- 主要資本主義国の女性労働力率の推移 (30 歳代)  
(ILO のデータから)



主要資本主義国の、女性の労働力率の推移  
(ILO のデータから)

	1950	60	70	80	90	2000	05
日本	50.0	52.9	51.7		57.6	59.2	62.8
アメリカ	32.4	42.0	48.3		74.7	75.7	74.3
イギリス		36.9	49.4	57.4	69.9	75.3	76.0
フランス		40.0		66.3	76.3	78.6	80.7
スウェーデン		35.5	55.6	76.5	92.1	84.7	85.6
デンマーク	41.6	35.2	55.5	84.0	90.5	85.6	86.0

- ならんで、『物の製造』の業務が解禁された。『派遣』は『請負』に比べると一定の規制がされているが、それでも直接雇用の削減を志向していた企業がこれを大いに活用することとなり、各種の工場で若年男性を中心とした派遣労働者が働くことが大きな社会問題となって取り上げられるようになった。久本憲夫「雇用政策」久本憲夫・玉井金吾編『ワーク・ライフ・バランスと社会政策』法律文化社、2008年、25ページ。
- 2 2010年6月29日に「憲章」と「行動指針」は改定されている。「憲章」には、「ディーセント・ワーク（働きがいのある人間立強い仕事）の実現」と、「『新しい公共』への参加機会拡大等による地域社会の活性化」などが盛り込まれ、「行動指針」は、改正育児・介護休業法、改正労基法等、法改正や経済情勢を踏まえた見直しが行われた。日本労働組合総連合会（連合）ホームページによる。2013年9月24日アクセス。  
[http://www.jtuc-rengo.or.jp/news/rengonews/2010/20100629\\_1279254990.html](http://www.jtuc-rengo.or.jp/news/rengonews/2010/20100629_1279254990.html)
  - 3 連合ホームページより取得、2013年9月24日アクセス。  
[http://www.jtuc-rengo.or.jp/news/rengonews/data/20100629wlb\\_kensho.pdf](http://www.jtuc-rengo.or.jp/news/rengonews/data/20100629wlb_kensho.pdf)
  - 4 「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」1ページ。
  - 5 同上、1～2ページ。
  - 6 同上、2ページ。
  - 7 同上。
  - 8 同上、3ページ。
  - 9 「憲章」と同じく連合ホームページより取得、2013年9月24日アクセス。  
[http://www.jtuc-rengo.or.jp/news/rengonews/data/20100629wlb\\_koudo\\_shishin.pdf](http://www.jtuc-rengo.or.jp/news/rengonews/data/20100629wlb_koudo_shishin.pdf)
  - 10 「仕事と生活の調和促進のための行動指針」1ページ。
  - 11 同上。
  - 12 同上、1～2ページ。
  - 13 同上、2ページ。
  - 14 同上、3ページ。
  - 15 同上。
  - 16 同上、2ページ。
  - 17 同上、4ページ。
  - 18 同上。
  - 19 同上、6ページ。
  - 20 日本経済団体連合会『経営労働政策委員会報告 2006年版』2005年、32ページ。
  - 21 同上。
  - 22 同上、33ページ。
  - 23 同上、33～34ページ。
  - 24 同上、34～35ページ。
  - 25 日本経済団体連合会『経営労働政策委員会報告 2007年版』2006年、21ページ。
  - 26 同上、22ページ。
  - 27 同上、23ページ。
  - 28 同上、25ページ。
  - 29 同上、33ページ。
  - 30 同上。
  - 31 日本経済団体連合会『経営労働政策委員会報告 2008年版』2007年、24ページ。
  - 32 同上、27ページ。
  - 33 同上、42ページ。
  - 34 同上、43ページ。
  - 35 同上、42ページ。
  - 36 同上、43ページ。
  - 37 日本経済団体連合会『経営労働政策委員会報告 2009年版』2008年、24ページ。
  - 38 同上、23ページ。
  - 39 同上、30ページ。
  - 40 日本経済団体連合会『仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度の構築・運用に向けて』2008年、35ページ。
  - 41 『経営労働政策委員会報告 2009年版』53～54ページ。
  - 42 日本経済団体連合会『経営労働政策委員会報告 2010年版』2010年、43ページ。
  - 43 同上、44ページ。
  - 44 同上、24ページ。
  - 45 同上、66～67ページ。
  - 46 日本経済団体連合会『経営労働政策委員会報告 2011年版』2011年、48～49ページ。
  - 47 同上、49～50ページ。
  - 48 トヨタの労働条件格差については、猿田正機編著『トヨタ企業集団と格差社会』ミネルヴァ書房、2008年を参照されたい。
  - 49 日本経済団体連合会『経営労働政策委員会報告 2012年版』2012年、39ページ。
  - 50 同上。
  - 51 同上、39～40ページ。
  - 52 同上、40ページ。

- 53 同上, 51 ページ。
- 54 日本経済団体連合会『経営労働政策委員会報告 2013 年版』2013 年, 46 ページ。
- 55 同上。
- 56 日本における企業福祉の歴史については, 橋木俊詔『企業福祉の終焉』中公新書, 2005 年, 4~37 ページを参照。
- 57 例えば, 佐藤博樹・武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房, 2011 年。
- 58 経済企画庁総合計画局編『最新 生活大国キーワード 生活大国 5 か年計画 地球社会との共存をめざして』1993 年, 6 ページ。
- 59 森岡孝二『働きすぎの時代』岩波書店, 2005 年, 136 ページ。
- 60 同上, 138~139 ページ。
- 61 大沢真理『現代日本の生活保障システム 座標とゆくえ』岩波書店, 2007 年, 74 ページ。
- 62 広井暢子『男女平等の社会へ 世界のいまと日本の女性』新日本出版社, 2013 年, 57 ページ。
- 63 武川正吾『連帯と承認 グローバル化と個人化のなかの福祉国家』東京大学出版会, 2007 年, 131 ページ。
- 64 同上, 131~132 ページ。
- 65 同上。
- 66 「本来は, 妊娠や出産は『おめでたい』ことで, 職場などの身近な人から祝福され, 日常会話のなかでアドバイスを受けながら, 次第に“親”になる心構えができるものだろう。だが, 現在の労働環境はそれを許さず, 『良い育児』からもかけ離れてゆき, 次世代に負が連鎖していく。そして, 国は子育てに関する財政出動を嫌う。保育所の増設は費用が高むため, 育児休業の拡充に逃げる。保育所を増設しても, 規制緩和とって民間開放する。民間企業は, 利益を出すために人件費の高いベテランを雇わず, 低賃金の若手を数年で回転させ, 保育の質の劣化を招いているケースが目立つ。それでは, 子育てする親が保育のプロである保育士に育児相談もできない。良い保育が消失されつつあり, まるで, 『子どもが心配なら家で(母親が)みる』と言わんばかりの環境が整ってはいないか。さらに, 政策提言する立場の学者の本音はこうだ。……介護職の低賃金について問うと『だって介護で

しょ?金が欲しければ看護師になればいい』と  
言い放った。他の学者は, 『派遣社員の収入が不安定というなら, 女はホステスになればいい』  
と薄ら笑いを浮かべた。支援が必要な人に寄り添った政策が出てこないのも当然だ。小林美希  
『ルポ 産ませない社会』河出書房新社, 2013 年,  
296 ページ。

#### 参考文献

- ・大沢真理『現代日本の生活保障システム 座標とゆくえ』岩波書店, 2007 年
- ・小倉一哉『「正社員」の研究』日本経済新聞出版社, 2013 年
- ・熊沢 誠『働きすぎに斃れて 過労死・過労自殺の語る労働史』岩波書店, 2010 年
- ・経済企画庁総合計画局編『最新 生活大国キーワード 生活大国 5 か年計画 地球社会との共存をめざして』1993 年
- ・小林美希『ルポ 産ませない社会』河出書房新社, 2013 年
- ・佐藤博樹・武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房, 2011 年
- ・猿田正機編著『トヨタ企業集団と格差社会』ミネルヴァ書房, 2008 年
- ・武川正吾『連帯と承認 グローバル化と個人化のなかの福祉国家』東京大学出版会, 2007 年
- ・橋木俊詔『企業福祉の終焉』中公新書, 2005 年
- ・独立行政法人国立女性教育会館『男女共同参画統計データブック 2012』2012 年
- ・日本経済団体連合会『経営労働政策委員会報告 2006 年版』2005 年
- ・日本経済団体連合会『経営労働政策委員会報告 2007 年版』2006 年
- ・日本経済団体連合会『経営労働政策委員会報告 2008 年版』2007 年
- ・日本経済団体連合会『仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度の構築・運用に向けて』2008 年
- ・日本経済団体連合会『経営労働政策委員会報告 2009 年版』2008 年
- ・日本経済団体連合会『経営労働政策委員会報告 2010 年版』2010 年
- ・日本経済団体連合会『経営労働政策委員会報告 2011 年版』2011 年
- ・日本経済団体連合会『経営労働政策委員会報告

- 2012年版。2012年
- ・日本経済団体連合会『経営労働政策委員会報告  
2013年版。2013年
- ・久本憲夫・玉井金吾編『ワーク・ライフ・バランスと社会政策』法律文化社、2008年
- ・広井暢子『男女平等の社会へ 世界のいまと日本の女性』新日本出版社、2013年
- ・森岡孝二『働きすぎの時代』岩波書店、2005年
- ・「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」
- ・「仕事と生活の調和促進のための行動指針」

### 【謝辞】

私が猿田先生に初めてお会いしたのは1998年の12月でした。当時、私は修士2年で修士論文の執筆に一区切りがついたときで、博士課程への進学を考えていました。私の修論は「日本的生産システム」をテーマにしていたので、トヨタをはじめとする自動車産業についていろいろと読み進めていたときでした。当時は、生産システムに焦点を当てるだけでなく、そこで働いている労働者の状態も含めて考察することが重要なのではないかと考えており、博士課程への進学が実現した場合は、労務管理や労使関係研究に取り組みたいとぼんやり考えていました（博士課程に進学したいという強い意欲はありましたが、合格する自信がありませんでした）。

そんな考えを抱いているときに、木元進一郎先生から猿田先生の著書『トヨタシステムと労務管理』（税務経理協会、1995年）を薦められました。そのボリュームもさることながら、トヨタの労働実態にトコトンこだわっている内容に圧倒されたことを今でも覚えています。しか

も、先生はトヨタのお膝元である西三河地域にお住まいで、トヨタと地域社会との関係にまでトヨタ的な労務管理・労使関係が根差していることを自らの身を置いて分析していることに驚きました。

自動車産業の労働実態、とりわけトヨタを徹底的に研究している先生のもとで研究したいと思い、先生の研究室を訪ね、翌年の1999年度には博士後期課程に迎え入れてくださいました。その後、2005年9月に学位取得、2009年4月には現在の勤務先に職を得ることができました。就職が決まったときに先生は、「よかった、本当によかった」と何度もおっしゃり、そのとき初めてささやかながらも先生に対して恩返しができるように思います。

大学院が修了してからも、企業研究所の叢書執筆、海外調査への同行、学会・研究会などさまざまな場面で一緒させていただき、貴重な時間を過ごすことができました。とくにトヨタを論じる際に、スウェーデンの労使関係や福祉国家論との比較をつうじてさまざまな視点で議論ができたことは研究の視野を広く持つことの重要性を痛感させられました。

本稿は、今後のトヨタ研究をより充実したものにするためのきっかけになればと思い、以前から考えていた日本におけるWLBの取組が、企業の働き方・働きかたの方向性をどのように位置づけているのかを考察してみました。拙い内容ではありますが、先生と一緒できたからこそ持つことができた問題意識であることは間違いありません。

末筆ながら先生の今後のご活躍とご健康をお祈り申し上げます。ありがとうございました。