

## コンサルティングレポート

# ワーク・ライフ・バランスを実現する人事マネジメント

### 1. ワーク・ライフ・バランスとは何か

「イクメン」(育児を積極的に率先して行う男性)の2010年「流行語大賞」のトップ10へのランキング、地方自治体の長が育児休暇を取得したことが話題になるなど、ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の両立)を実現した生き方の実践への注目度が高まっている。

このワーク・ライフ・バランスが実現されている状態とは、「老若男女誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について、自ら希望するバランスで展開できる状態。」(「ワーク・ライフ・バランス」推進の基本的方向報告)(平成19年7月 男女共同参画会議 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)と捉えられる。

この定義からも明らかな様に、ワーク・ライフ・バランスのとれたライフスタイルを実現することは、何も子育て期の女性だけに許される特別なことではなく、性別、年齢または雇用形態を問わず、会社員、家庭人、または地域住民としての複数の顔をもつ者に等しく認められるべき姿である。

また、仕事と生活のあるべきバランスは、キャリアや家庭生活に対する考え方に依り個人ごとに異なり、例えば仕事と生活のため一日に割く時間が半々でなくてはならないなどと一律に捉えられるものではない。

加えて、ワーク・ライフ・バランスを実現することは、「仕事の充実」と「仕事以外の生活の充実」の好循環をもたらす、多様性に富んだ活力社会を創出する基盤として極めて重要である(「ワーク・ライフ・バランス」推進の基本的方向報告)(平成19年7月 男女共同参画会議 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)との認識にもあるように、個人の仕事と生活における充実が企業の成長の前提となることを目指すものであり、仕事中心主義の否定、プライベート重視の礼賛とは一線を画すものである点注意が必要であろう。

### 2. 今、ワーク・ライフ・バランスに取り組むべき必要性

今なぜワーク・ライフ・バランスに企業が取り組む必要があるのか、その理由を考えてみたい。

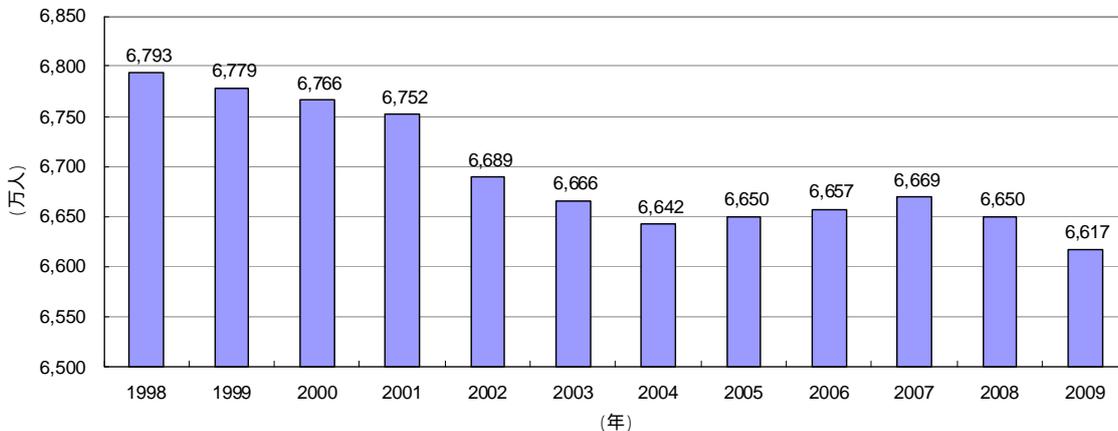
第1に、労働力人口の減少【図表1】労働力人口の推移)に伴う、労働力不足がある。

労働力人口はここ10年程度を見ると減少傾向にあり、このまま日本の人口減少が続けば、この傾向は今後も変わることはないであろう。労働力人口の減少により、従来主要な労働力とみなされていた「企業の求めに応じ時間の制限なく仕事に取り組むことのできる従業員(男性正社員のイメージ。以下、無制約型従業員という)」が減少すれば、企業は彼等にのみ頼って従来通りの生産力を維持することが難しくなる。

そこで従来と同様またはそれ以上の生産力を維持するため、企業は無制約型従業員に加え、これまでは主要な労働力とは捉えてこなかった、「企業の求めに応じて仕事だけに専念することは難しい制約のある従業員(以下、制約型従業員)」を戦力として捉え、複数人の制約型従業員で、足りない1人の無制約型従業員の穴を埋めることも考えていかななくてはならない。

制約型従業員とは、子育て中や扶養控除等の関係でフルタイム勤務が難しい、体力の関係で若い頃と同様の時間勤務することが難しい、介護をする親を持つため転勤が出来ないなど働く時間や場所に制約がある者である。彼らを戦力として活用していくためには、その制約範囲の中で生産的に働いてもらうための仕組みづくりが必要となる。

【図表1】労働力人口の推移



(資料)総務省「労働力調査」長期時系列表 就業状態別15歳以上人口 - 全国  
 (注)労働力人口とは、15歳以上人口のうち就業者と完全失業者をあわせたものを指す

第2に、法改正への対応義務がある。

昨今、国は労働力の担い手の確保と環境整備のための法整備を進めている。次世代育成支援を進めていく上で、大きな課題となっている育児や介護を行う労働者の仕事と家庭との両立をいっそう推進するための育児・介護休業法の改正(2010年6月30日施行)(図表2 育児・介護休業法 改正のポイント)。また、急速な高齢化の進行等に対応し、高齢者の安定した雇用の確保等を図るための高齢者雇用安定法の改正(平成16年12月1日から施行。ただし高齢者の安定した雇用の確保等を図るため措置については平成18年4月1日から施行)などである。

責任ある社会の一員として、コンプライアンス重視の観点からも企業が法改正への対応を行うことは必須であり、そのための社内制度の整備が重要となる。

【図表2】育児・介護休業法改正のポイント

- 子育て期間中の働き方の見直し
  - 3歳未満の子の養育のため短時間勤務制度の導入を義務化
  - 子の看護休暇制度の拡充
- 父親も子育てができる働き方の実現
  - パパ・ママ育休プラスの導入
  - 父親が育休を出産後8週間取得した場合、再度、育児休業を取得可能とする
  - 配偶者が専業主婦の場合、育休取得を不可とする制度の廃止
- 仕事と介護の両立支援
  - 介護短期休暇制度の創設
- 実効性の確保
  - 苦情処理、紛争解決の援助、調停の仕組みの創設
  - 罰則規定の設定

第3に、希望するライフスタイルの変化への対応がある。

専業主婦世帯数を共働き世帯数が上回るなど、女性の職場進出・共働き世代の増加は目覚ましい。このような環境変化の中で、家庭内における役割分担も変化しており、無制約型従業員の中にも仕事一辺倒の会社生活を改め、家庭生活のために時間を使いたいとの意向を持つ者が今後は増加するであろう。また、採用面接でワーク・ライフ・バランス施策や有給休暇等の制度整備状況について質問する応募者が数多く見られるなど、仕事以外のプライベートの時間がとれる企業か否かを選定基準のひとつとして考える者も今後は更に増加するであろう。

これらの状況を踏まえると、制約型従業員のみならず、無制約型従業員のリテンションのためにも、制約の有無に関わり無く活用できるワーク・ライフ・バランス施策を企業が設けることの必要性は高い。

### 3.ワーク・ライフ・バランスの実現と企業の成長

企業がワーク・ライフ・バランスを実践するための仕組みを整え、運用していくことは、労働者の仕事と生活のバランスを実現すると同時に、企業が存続していくためにも必要となってきた。

しかしながら現状は「制度は整備したが利用者はあまり出てこない」といった段階にある企業が多いのではないだろうか。活用が進まない理由として、企業にワーク・ライフ・バランス施策は会社が従業員に与えるものであって、端的に言えば「負担(金銭的コストも含め)」であるとの意識があるため、整備した施策を十分に周知出来ておらず、社員に知られていない。また、制度を利用する者の労働時間の減少分を、他の社員の労働時間を増やしてカバーするマネジメントを行っている結果、利用意向があっても周囲への影響を考え躊躇してしまう、一方周囲も積極的に利用を進められないといった現象が起きているのではないかと。

冒頭でも述べたように、ワーク・ライフ・バランスを充実させることは、仕事軽視、企業の成長の阻害を意図するものではなく、むしろ個人が理想とする仕事と生活のバランスを実現することで、仕事にも意欲的に取り組み、企業の更なる成長を促すことを目指すものである。

したがって、従業員と企業双方の win-win な関係作りを進めるため、ワーク・ライフ・バランス施策を整備すると同時に、仕事の進め方・与え方の見直しを行い、従業員の労働生産性を上げていくための施策にも取り組んでいかなくてはならない。

### 4.ワーク・ライフ・バランスを実現するための人事マネジメントのあり方

企業の中でワーク・ライフ・バランスの活用を進めるためには、総務・人事部門が、施策を整備することはもちろんだが、整備した施策を活用してもらうための環境を整えることが有用である。

そのためには、経営層が会社として無制約型従業員・制約型従業員双方を戦力として大事にしていきたい旨のトップ宣言を出す。現場のマネジメントを担う管理職層へ、施策の説明や部下から制度利用意向が寄せられた際の対応方法等についての研修を実施し、理解を得る。また、一般の従業員に対しても、ワーク・ライフ・バランスに関する施策が、子育て中の女性従業員だけが利用出来る制度ではなく、男性も、また制度によってはキャリアアップや地域貢献等のためにも利用出来る、全ての従業員を対象に整備されたものであることを周知する教育機会を設けるなどし、制度利用者とその周囲が前向きに施策について取り組むことができる体制作りを進めることが肝要である。

また、仕事の効率化、生産性の向上を実現するため、パソコンの強制終了により、就業時間内に仕事を終わらせることを現場に徹底させる。ムダな業務や役割分担の見直しを行うための業務改善プロジェクトを立ち上げる。計画的に有給を取得させるなどし、現場の自発性に任せきりにするのではなく、会社全体として仕事の効率化に取り組んでいる姿勢を見せていくことも必要であろう。

加えて、制度の利用が進んだ暁には、制度を利用することで生じる人事制度上の検討課題(短時間勤務従業員の処遇のあり方、休業期間後の休業期間中の評価の捉え方 など)への対応方法についても別途検討を進めなくてはならない。

企業がワーク・ライフ・バランスに取り組まざるを得ない状況が一般化してくる中、総務・人事部門の役割は、従来の画一的な管理から、ワーク・ライフ・バランス施策の利用者・非利用者双方の状況を踏まえた多角的な管理へと変化を遂げていくことだろう。その際は、ワーク・ライフ・バランスの推進は企業の成長と平行してなされるべきことを念頭に進めることが重要となる。

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社  
コンサルティング事業本部(東京) 組織人事戦略部  
コンサルタント 武道 美加子  
所属部署・役職等は当時の呼称を表記

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。