

は、(1)自社の女性の活躍に関する状況把握・課題分析、(2)その課題を解決するのにふさわしい数値目標と取組を盛り込んだ行動計画の策定・届出・周知・公表、(3)自社の女性の活躍に関する情報の公表を行わなければならない(300人以下の中小企業は努力義務)を施行した。この法律により、現在、従業員が300人以上いる日本企業は、女性管理職と女性役員の比率、数値目標、行動計画を開示するところが義務付けられている。

20 復元力や回復力といった意味。

21 Nakagawa, Yukiko (2015) "The Gender Diversity - Firm Performance Relationship By Industry Type, Working Hours, And Inclusiveness: An Empirical Study Of Japanese Firms", *Journal of Diversity Management*, vol.10, pp.61-78.

22 アメリカの経済学者 James Tobin が提唱した投資理論であり、Tobin の q は株式市場で評価された企業の価値を資本の再取得価格で割った値として定義される。企業の価値とは、株式市場が評価する企業の株価総額と、債務の総額との和である。ROA、ROE に比べて、企業の将来価値に重きをおいて測れる。

[さらに学びたい人のために]

- ・ 経済産業省(2017)『ダイバーシティ 2.0 一歩先の戦略へ』。
- ・ デヴィッド・スターク (2011)『ダイバーシティとイノベーション』中野勉・中野真澄 訳、マグロウヒル・エデュケーション。
- ・ 平田透・成田康修・中川有紀子 (2014)『レジリエント・マネジメント』ナカニシヤ出版。
- ・ <http://www.hitachi.co.jp/csr/labor/diversity/index.html>

第 11 章

ワーク・ライフ・バランス

1. はじめに

ワーク・ライフ・バランス(以下WLBと表記)とは「仕事と生活の調和」のことをさす。働く人々が、企業等で働く際に自分の生活スタイルにあった仕事をし、生活とのバランスを保ちながら仕事効率を上げることができるよう考えられた概念である。内閣府(2017)では、「働くすべての方々が、「仕事」と育児や介護、趣味や学習、休養、地域活動といった「仕事以外の生活」との調和をとり、その両方を充実させる働き方・生き方」とうたわれている。

それでは、なぜ今WLBの取り組みが必要なのだろうか。WLB政策を後押しする背景には、少子高齢化の進展から予想される将来的な労働力不足の問題が大きい。人口構造の変化に対応するためには、従来の主な働き手であった「男性・正社員」だけでなく、「女性・高齢者・外国人・障がい者」といった多様なバックボーンを持つ労働者を、企業が活かしていく必要が出てきたのである。また、これらの多様な価値観・働き方を志向する人材を採用し、活かすことが企業競争力に直結する時代となってきている。

一方、企業にとってもWLB政策の導入は企業業績にプラスの効果をもたらす必要がある。経営者側からみると、WLB施策をただ労働者に対し行うだけでなく、この施策により労働者が仕事の生産性や意欲を向上させることが望ましい。そして、最終的に企業経営にプラスの効果をもたらし、生産性・収益が向上することを最終目的としている。また人材確保の観点から、WLB政策に力を入れている企業が良い人材を引きつけるという、採用上の

メリットも企業側からみて重要な点である。

このように、企業経営において、最も重要な資源であるよりよい「ヒト」を採用し、活用するために、WLBに配慮した人的資源管理は、現在の企業にとって重要な経営課題の一つといえよう。本章では、WLBの取り組みについて政府・企業双方の取り組みをまとめ、今後の日本企業におけるWLB施策のあり方を概観する。

2. WLB 施策の背景と意義

(1) 諸外国におけるWLB 施策

もともとWLB 施策は欧米で先行して行われてきた取り組みであり、実際に就業形態の多様化、女性の就業促進、ひいては国によっては出生率の向上といった効果をもたらしている。1980年代以降の欧米各国では、就業意識の変化や少子高齢化などを背景に、仕事と生活の調和を個人の働き方、企業の経営、社会のあり方のそれぞれの段階で考えることで、WLB 施策を充実

図表 11-1 諸外国のワーク・ライフ・バランスへの取り組み

イギリス	2000年 政府によるワークライフバランス・キャンペーン 2002年 雇用法制定 出産休暇の拡充、父親休暇の導入、子を持つ従業員に対する柔軟な働き方を申請する権利の付与 2005年 就業家族法案制定
ドイツ	2003年 政府による「企業における家族にやさしい環境づくり」プロジェクト 企業文化の変革、女性の社会進出、家族支援のためのサービス提供
アメリカ	1980年代以降 企業独自のファミリーフレンドリー施策 1990年代 ファミリーフレンドリー施策からワークライフバランス施策へ拡張 フレキシブルワーク、保育サポート、介護サポート、養子縁組サポート、EAP（社員支援プログラム）他
フランス	2005年 出生率の向上と女性の経済的自立を目的とした家族政策の制定 2006年 公立託児所の充実をうたう「乳幼児プラン」の制定
北欧	家族政策を重視し、保育サービスや休暇制度を充実。スウェーデンの「サバティカル休暇」、フィンランドの「ジョブローテーション」など長期休暇の充実
オランダ	1982年 ワッセナー合意 労働時間短縮と賃金抑制政策 コンビネーション・シナリオ（夫婦2人で1.5人分働き、仕事と家庭責任を夫婦で分担する）

出所：厚生労働省（2007）『労働経済白書』より作成。

させてきた（厚生労働省（2007））。国によっては、イギリスやドイツのように政府主導のもとWLB 施策が推進されてきた国もある。

具体的な施策としては、図表 11-1 のように国により様々な取り組みが行われてきた。たとえば、フランスでは家族政策を重視した政策の成果として、1990年代に1.71にまで低下した合計特殊出生率が2005年には1.90にまで回復した¹といわれている。また、北欧諸国の充実した保育サービスや休暇制度、オランダのパートタイマーとフルタイマーの均等待遇とともに、労働時間の削減とともに仕事を分かち合い（ワークシェアリング）、雇用の創出に結びつけた政策、さらにこの考えを発展させたコンビネーション・シナリオの考え方などは、日本の労働者の働き方に対して得られる示唆も多い。

(2) 日本におけるWLB 施策の展開と意義

これら諸外国に続いて、日本でも政府は2007年に「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス（WLB）憲章」と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」、さらに2017年に「働き方改革実行計画」を策定した。それでは、なぜ日本がWLB政策を導入するようになったのだろうか。最も大きな要因は人口減少社会に備えた労働力の確保が必要と見込まれるためであり、次いで多様な労働者に対応した「働き方改革」の必要性が生まれたためであることが大きい。国立社会保障・人口問題研究所（2017によれば、日本の人口は2017年時点で1億2676万人いるが2053年には1億人を割り9924万人となり、2065年には8808万人と急減すると予想されている。人口が急減し、また高齢者が大幅に増加することが見込まれている。そのためには、女性・高齢者・障がい者・外国人といった多様な人材の確保・活用が欠かせない人事政策となる。

では、実際に日本の労働者はWLBを実現できているのだろうか。現在の日本の労働市場では、時間による雇用管理が厳密な正規雇用と、一定の柔軟性を持たせた非正規雇用に大きく分かれた市場となっているため、多くの時間制約を持つ労働者は非正規雇用として働いている。非正規雇用者の割合は増加しており、その要因としては①非正規雇用の割合が高い60歳以上人口が増加したことによる影響②労働市場への女性の参加が増加したこと、の

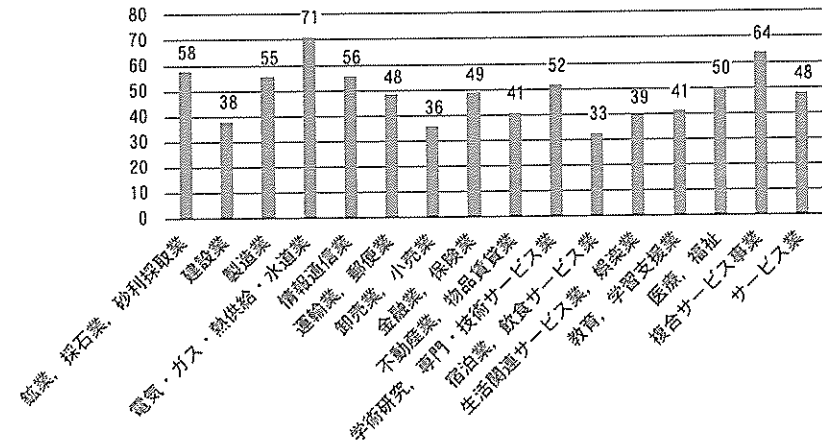
二点がある。男女別の正規・非正規雇用数の推移をみると、正規雇用者は男性に多く、非正規雇用者は女性に多い。女性労働者のうち過半数は非正規雇用者として働いている。これは、女性が結婚・出産後に家事・育児などを主に担っていることから時間制約があり、WLBの観点から非正規雇用という就業形態を選んでいることも一因であると考えられる。

しかし、正規雇用者は長時間労働等の硬直的な働き方、非正規雇用者は正規雇用者との賃金格差の問題など、それぞれ課題も多い。近年は、制度の導入企業割合は2割未満とまだ少ないものの、正規雇用者より一週間の所定労働時間が短いまたは所定労働日数が少ない正社員として勤務することができる「短時間正社員制度」を設けている企業もある。

さらに、WLBの実現度を計るうえで重要な指標となる労働時間・有給休暇の取得状況を確認してみよう。まず、年間平均労働時間については統計のとり方によりいくつかのデータがあるものの、厚生労働省(2017)によれば2014年で1,810時間となっており、男性の年間平均労働時間は2014年で1,637時間、女性は1,421時間である。年間1,800時間程度で推移しており時系列でも過去10年間で大きな変化はない。一方、週労働時間60時間以上の就業者の割合は特に30歳代、40歳代の男性が高くなっており、同年代の男性の2割弱をしめている。男性のWLBも今後大きな課題となるだろう。

さらに、有給休暇の取得状況はどうだろうか(図表11-2)。こちらについても日本の取得率はいまだ高いとはいえない状況にあり、2016年で48.7%(男性45.8%、女性54.1%)となっている。取得率は企業規模が大きくなるほど高く、従業員数1,000人以上の企業では取得率が54.7%となっている一方、30-99人の企業では43.7%にとどまっている。また業種によるばらつきも大きく、取得率の高い電気・ガス・熱供給・水道業では71.3%である一方、宿泊・飲食サービス業は32.6%と低い。企業規模・業界によらない休暇を取得できる施策が必要である。有給休暇については時間単位で取得できる企業もわずかながら増えており、2016年で16.8%である。労働時間の長さだけでなく、労働時間の柔軟性にも配慮したさらなる人的資源管理が望まれる。

図表 11-2 業種別にみた年次有給休暇取得率



出所：厚生労働省(2017)『平成28年就業条件総合調査』。

(3) WLB 施策の意義・目的

これまで、政策的背景や多様化する労働者への施策としてWLBを概観してきた。さらに、企業側からみるとWLB施策を導入する最も大きな意義・目的は企業業績の向上である。労働者へのWLB施策は、実際に企業の生産性を高め業績を向上させているのだろうか。この点については、現在研究²が進みつつある。中でもWLB施策が企業の生産性を高めるかどうかを検証したものがあつた。分析結果からは、WLB施策と企業の生産性(TFP：全要素生産性)の間にプラスの相関があるものの、WLB施策がTFPを高めるという因果関係はあるとはいえないことがわかつた。しかし、一定の規模以上の企業、製造業、労働の固定費の大きい企業、均等施策をとっている企業ではWLB施策が中長期的に企業の生産性を高めていることがわかつた。また、有効なWLB施策としては推進組織の設置、長時間労働是正の取組み、非正規社員から正規社員への転換制度等であることがわかつている。

さらに、ファミリー・フレンドリー施策(仕事と家庭の両立支援制度)をはじめとしたWLB施策を導入するだけでは不十分で、企業内における男女

均等待遇があわせて重要であるとの研究³もある。このように、企業におけるWLB施策の意義については、理念としては推進すべきものであるものの、企業業績に対する明確な効果の検証はこれからさらに必要とされている。これらの検証を通じて、より適切なWLB施策の設計・展開が進むことが期待される。

3. 政府・企業の取り組み

(1) 政府の取り組み

これまでみたように、日本でも政府主導でWLBの推進政策がとられるようになった。「仕事と生活の調和（WLB）憲章」によれば、WLBが実現された社会における最終的な社会とは①就労による経済的自立が可能な社会、②健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会、③多様な働き方・生き方が選択できる社会、の三点を備えた社会である。

しかし、このような社会を目指すにあたり、日本の労働市場はいくつかの問題を抱えている。問題の事例として、内閣府が制定した「仕事と生活の調和（WLB）憲章」では①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②仕事に追われ、心身の疲労から健康を害しかねない③仕事と子育てや老親の介護との両立に悩む、といった事例を指摘している。それぞれ、正規雇用と非正規雇用の働き方の二極化、長時間労働や共働き世帯の増加と変わらない働き方・役割分担意識、家族と地域・社会の変容といった要因が背景にある。

また、「働き方改革実行計画」では、図表11-3の11項目について今後取り組みが必要であると指摘している。項目1の同一労働同一賃金とは、正規雇用か非正規雇用かという雇用形態にかかわらず均等・均衡待遇を目指す概念である。均等待遇とは、同じ働き方をしている場合に処遇（賃金などの労働条件）を同じにすることをさし、均衡待遇とは、働き方が違う場合に違いに応じてバランスを考えた処遇を決定することをさす。項目2は、諸外国と比べても低い日本の労働生産性と大きな男女間賃金格差の解消をさし、項目3は上限規制の基本的枠組みとして、現行の時間外限度基準告示を法律に格

図表 11-3 「働き方改革実行計画」による今後の重点取組課題

1	同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善
2	賃金引き上げと労働生産性向上
3	罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正
4	柔軟な働き方がしやすい環境整備
5	女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備
6	病気の治療と仕事の両立
7	子育て・介護等と仕事の両立、障害者の就労
8	雇用吸収力、付加価値の高い産業への転職・再就職支援
9	誰にでもチャンスのある教育環境の整備
10	高齢者の就業促進
11	外国人材の受け入れ

出所：首相官邸（2017）『働き方改革実行計画（概要）』より作成。

上げし、罰則による強制力を持たせるものである。これまでは特別な場合などに労使が合意し、時間外労働の上限規制がなかったが、このような場合であっても、上限を定めることが適当とするものである。上限は原則として月45時間、かつ年360時間とし、違反した場合は特例の場合を除いて罰則を課すことも盛り込まれている。

また、近年注目されるようになった項目として項目8の付加価値の高い産業への転職・再就職支援も挙げられよう。これからAI（人工知能）の進展により大きく産業構造が変化することが見込まれることから、新たな産業に対応できる人材育成・人的資源管理、より流動的な労働市場の構築といった新たな課題が生まれることが予想される。

(2) 企業の取り組み

これまでみたように、WLB政策が立案されすでに実行段階にあるが、実際に労働者個人がWLBを実現できるかどうかは実際には各企業の取り組みにかかっているといてもよい。それでは、実際に企業はどのような取り組みをおこなっているのだろうか。

まず、厚生労働省はWLBの中でも子育て支援に力を入れている企業に対

する認定マークとして「くるみん」「プラチナくるみん」、女性活躍推進に力を入れている企業に対する認定マークとして「えるぼし」を設けた。これにより、認定を受けた企業は、認定マークを広告等に表示し、高い水準の取組みを行っている企業であることを示すことができるようになり、学生や求職者も、就職時の判断材料の一つとして用いることができるようになっていく。また、企業にとっても人材確保の面でプラスの効果が期待されるだけでなく、同マークの取得は税制優遇措置や公共調達の加点評価など、メリットも大きいものとなっている。

これらの認定マークを受けた企業が実際に導入している具体的な施策をあげてみよう。主な取り組みとしては、一日あたり労働時間を短縮する短時間勤務、子どもを近くで養育することができる事業所内保育施設、育児中の社員に代わり仕事を行う代替要員の確保、自宅等で仕事を行うことができるテレワークをはじめとした在宅勤務の推進、コアタイム（出勤義務のある時間）を除き一日の出勤時間をフレキシブルに対応できるフレックス制の実施、残業時間の抑制（残業せずに定時で退社するノー残業デーや月末の金曜日に早めの退社を促すプレミアム・フライデーの実施）等がある。

WLB 施策の展開においては労働時間・勤務場所の柔軟性は大きな要因となるため、これらの施策の組み合わせが、労働者にとって仕事のしやすさを生み出すことが期待される。一方、企業に出勤しない社員をいかに管理し評価するか、育児・介護で休業中の社員にかわり誰が仕事を行うのか（代替要員）、といった新たな問題も生まれている。多様性を持たせた働き方と人事評価のあり方をいかに両立させるか、企業にとっても新たな課題となっている。

4. 女性活躍推進と男女のWLB

(1) WLBに関する法制度の整備

WLBに対する意識の高まりも後押しし、2016年に女性活躍推進法が施行された。これにより、働く場面で活躍したいという希望を持つすべての女性が、その個性と能力を十分に発揮できる社会を実現するために、女性の職業

選択に資する情報の公表が事業主に義務付けられた（内閣府（2016））。また、①女性採用比率②勤続年数男女差③労働時間の状況④女性管理職比率といった企業内の男女共同参画に関する数値を把握・分析したうえで、数値目標を盛り込んだ行動計画の策定・公表を行うことが求められている。なお、従業員300人以下の民間企業等にあつては努力義務となっている。

特に少子化対策については、1994年に制定された子育て支援のための基本的方向と施策を盛り込んだエンゼルプランから始まり、1999年制定の新エンゼルプラン、2003年に施行された次世代育成支援推進法と様々な施策が講じられてきたが、効果は思うようには出ていない。出産しながら仕事を続けることができる社会では、男女均等待遇が実現され、実際に出生を促すという研究⁴もある。労働力不足も見込まれる日本の労働市場では、女性がいかに出産後も継続就業できるか、また再就業できるかは大きな課題となっている。近年の統計では、出産時の就業継続が進んだという指摘もあるが、いまだ過半数の女性は出産時に仕事をいったん辞めている。また、非正規雇用の女性の場合は条件によっては育児休業制度を利用できない場合もある。今後は法政策の効果のさらなる検証も必要である。

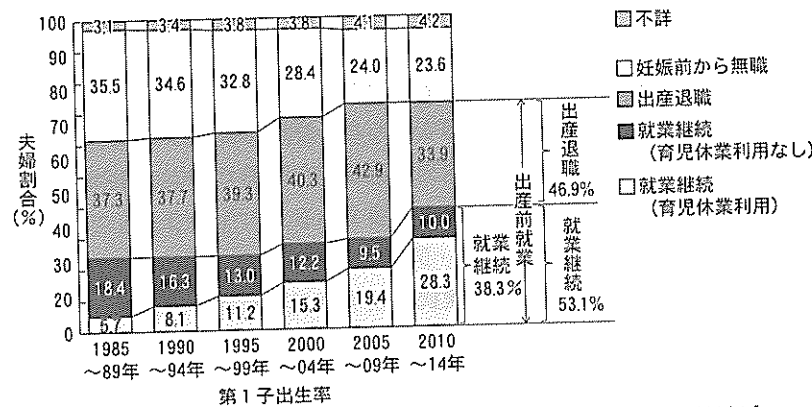
(2) 結婚・出産時の女性就業の現状

女性労働者の能力発揮をめざしながらも、日本では、結婚・出産を機に仕事をやめる女性も多い。諸外国でも、結婚・出産時の女性就業の支援が後押しされてきており、日本も先進国として女性の活躍推進を図るようになった。さらに、近年では2010年の改正育児・介護休業法施行により、3歳未満の子どもを持つ労働者に対する短時間勤務（一日6時間）の適用が事業主に義務化された。父親と母親の両方が育児休業を取得すると、休業期間を2カ月延長できるという仕組み（パパ・ママ育休プラス）等もある。2017年施行の育児・介護休業法により、条件を満たせば育児休業を最大2年取得できることになり、数カ月で出産から復職することが多い諸外国と比べ、育児休業期間・制度は手厚いものとなっている。

結婚については、結婚した年が2010-2014年の女性で就業継続する女性が7割を超え、2009年以前の5-6割に比べ大幅に就業継続者が増えた。

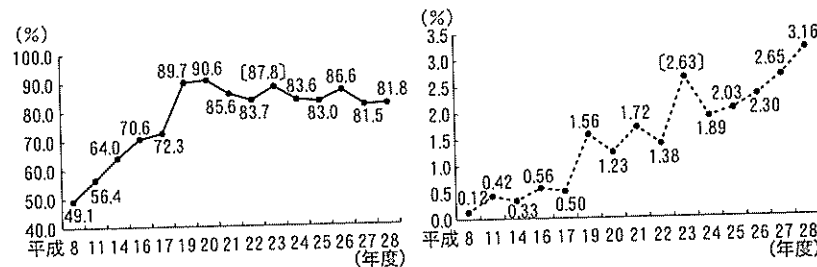
一方、図表 11-4 は、女性が出産した際にどのくらい仕事を続けているかをみたものである。出産した年が 2010-2014 年の女性で継続就業している女性が 38.3%と増加し、出産退職者は 33.9%と 2009 年以前の就業継続者が 2-3 割であった頃にくらべ就業継続者が増加した。2010 年頃を境に結婚・出産時共に就業継続する女性が増加したことがわかる。特に、育児休業制度を利用し就業継続する女性の割合が増え、3 割に近づこうとしている。しかしながら、過半数を超える女性は第 1 子出生年には仕事を持っておらず、子どもが小さいうちは専業主婦比率が高いという日本の女性の働き方の現状が、いまだ多いことがうかがえる。

図表 11-4 子どもの出生年別・出産前後の妻の就業変化 (第 1 子)



出所：国立社会保障・人口問題研究所 (2015)『第 15 回出生動向基本調査 (夫婦調査)』。

図表 11-5 育児休業取得率の推移 (左：女性、右：男性)



出所：厚生労働省 (2016)『平成 27 年度雇用均等基本調査』。

さらに図表 11-5 は、育児休業取得率の推移を男女別にみたものである。女性は 2005 年までは上昇傾向にあったもののその後は 8 割台を推移し高止まり傾向にある。これは、この数値の計算方法が出産時における就業継続者を対象としているため、出産前に離職している者が分母に含まれていないことによる⁵。しかし、就業継続する女性のうち、8 割ほどの女性は育児休業を取得している。ただし業種によるばらつきも大きく、多くの業種で取得率が 9 割を超える一方、製造業、宿泊・飲食サービス業では 6 割台にとどまっている。一方、男性の育児休業取得率はわずかながらも上昇傾向にあり、2016 年には 3.16%となった。徐々に男性も育児休業を取得できることが認識されているためか、取得率は上昇傾向にある。子どもが生まれた父親が、全員短期間ながらも育児休業を取得している企業もある。

一方、育児休業取得にあたり職場内で新たにおきている問題も三点ほど指摘したい。第一は、諸外国に比べ長い育児休業期間による、育児休業取得者のその後のキャリア形成の問題である。比較的長期間にわたる休業期間の影響により、復職した場合のキャリアの遅れ (マミートラック) や、個人のモチベーション低下の問題等が指摘されるようになった。長い休業期間のメリット・デメリットを検討する必要があるだろう。第二に、法制度などの制度面が充実しても、実際に企業内において WLB 制度が取得しにくいという組織上の問題である。産休・育休を取得しようとすると職場内で軋轢が生じることをあらかず「マタニティ・ハラスメント」の言葉にあらわれるように、いまだ育休時に女性が就業継続することが難しい職場も実際にある。第三に、WLB 施策を利用している者の周囲の労働者の問題である。この点についても近年研究があり、一つの職場内に多様な人材を抱えるようになったために人事制度が細分化され、従業員間で不公平と認識する度合いが高まっていることがわかった。このような問題を緩和するために、従業員の心理的要因にも焦点を当てることの重要性が指摘されている。特に、従業員の上司からのサポートの重要性、質的な裁量度合いという職場環境に配慮すること、人事制度と従業員のリソースの組み合わせが重要であることを指摘している⁶ (細見 (2017))。ある化粧品メーカーの事例のように、従業員間の不均衡を解消するために育児中の従業員にも他の従業員と同様に遅番や土日出

勤を課し、特別に扱うことはしない、とする事例も生まれてきている。この事例は、単に育児休業を設けて育児中の女性の労働時間を短縮するだけでなく、より先を行く「両立支援から均等待遇」の必要性を示しているといえるだろう。

(3) 男性のWLB

日本では、1990年代後半に共働き世帯数が専業主婦世帯数を超え、2016年には共働き世帯は1,129万世帯と専業主婦世帯の664万世帯を大きく上回るようになってきている。世帯構造の変化により、共働き世帯だけでなく単身世帯も大幅に増加しており、2035年には人口の半分が独身者であるとの予想もある⁷。さらに、先にみたように長時間労働は30歳代、40歳代の働き盛りの男性に多く、過労死などの問題もいまだ大きい。長時間労働も影響しているためか、6歳未満の子供を持つ夫の家事関連時間は1日当たり67分となっており、先進国中最低の水準にとどまっている。

このような背景から、かつての男性が稼ぎ手という家族だけではなく、家族のあり方も多様化している。その中で、様々な役割を男性が担う必要が生じ、女性だけでなく男性のWLB施策も注目を集めつつある。さらに男性の価値観も多様化し、コース別雇用管理制度の中で主に総合職として位置づけられてきた男性の中に、一般職を志向する人が現れてきたとの指摘もある⁸。転勤制度をはじめ、従来の総合職としての働き方に疑問を持ち、勤務時間・場所ともに自分のペースで仕事をしたいと考える若者のあられでもある一方、上司である男性のライフコース・価値観との齟齬が懸念される。今後、男性のWLBについてもどのように対処していくのか、企業も対応を迫られているといえよう。

5. ダイバーシティへの取組み

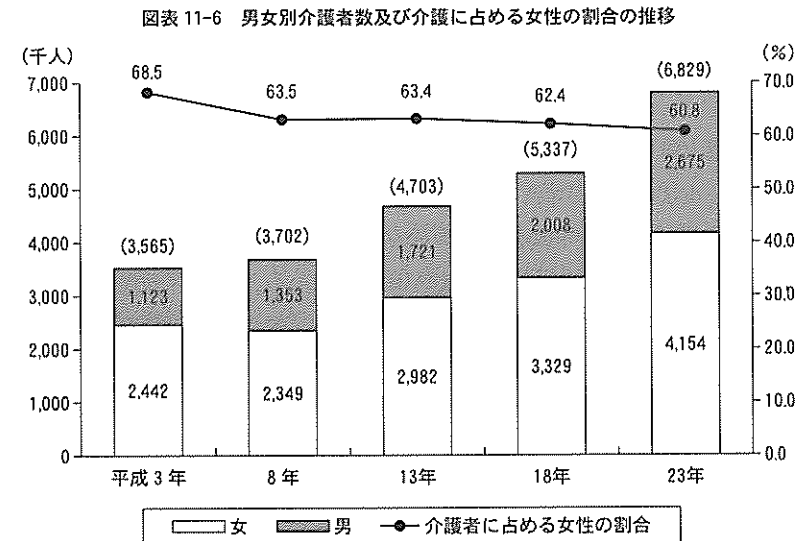
(1) 高齢者・障がい者に対する取組み

WLBの理念は、もちろん女性だけでなくあらゆる労働者に対して適用されている。多様な労働者を抱える企業にとって、多様な属性を持つ人材の活

用(ダイバーシティ)は今後ますます重要性を増すと考えられる。中でも、日本の労働市場において注目される人材は高齢者である。高齢者雇用においても2006年に高年齢者雇用安定法が改正され、事業主は65歳までの安定した雇用を確保するため、段階的に①65歳への定年引上げ②60歳定年者のうち希望者を65歳まで継続雇用③定年の定め廃止、のいずれかを選択することとなった。この措置により、60-64歳の就業促進が見込まれている。

一方、高齢者の雇用問題だけでなく、高齢者を家族に持つ労働者の介護の問題も大きな課題となってきた。図表11-6は、男女別介護者数及び介護に占める女性の割合の推移である。介護に携わる人の数は増加傾向にあり、そのうち6割強は女性である。また、近年は男性の介護者が増加していることがわかる。2017年の改正育児・介護休業法では、通算93日の介護休業を最大3回まで分割して取得できるようにしたり、半日単位での取得が可能となったり、より柔軟性を持たせた運用が可能となった。

家族を介護している労働者は55-59歳が男女ともに最も多くなっており、要介護者を介護する者は同居する家族(配偶者、子、子の配偶者)の割合が



出所：総務省(2011)『社会生活基本調査』。

低下し、事業者及び別居の家族による介護の割合が上昇している。企業側もこの問題に対応し、「制度利用開始時に、職場の上長や人事担当者との面談を実施」「職場の管理職等が、日頃から介護だけでなく部下の個人的な悩みなどを聞くよう周知」といった配慮を行っている企業もある。

さらに、介護を理由にやむを得ず離職する労働者も多く、2007年で14万人に達している。介護による離職者を男女別にみると女性が8割となっており、介護・保育といったケア役割の多くを女性が担っており、そのために仕事を調節しWLBを確保していることがわかる。離職時の理由として挙げられているのは「当時の勤務先では労働時間が長かったため」「当時の勤務先では入社・退社時刻を自分の都合で変えることができなかったため」が多くなっている。このように、高齢者を介護・看護する労働者の離職を防ぐためにも、WLB施策が必要となっている。

また、障がい者に対するWLBの取り組みもある。障害者雇用促進法により、従業員が一定数以上の規模の事業主は、民間企業の場合従業員に占める身体障害者・知的障害者の割合を2.0%以上にする義務がある。障がいにより得意な技能・スキルは異なってくるため、個別に業務とのマッチングを確認しながら業務の効率化をはかったり、体調面等を中心とした定期面談の実施等の配慮を行っている企業もある。

(2) 外国人労働者に対する取り組み

グローバル化の進展に伴い、企業における外国人労働者への取り組みも急務となっている。外国人労働者の一つのタイプは国際業務の専門職やIT以外の技術系専門職として採用する高度外国人材である。日本は高度人材の受け入れ競争でシンガポール等アジアの他国に比べて大きく出遅れており、より魅力的な仕組みで優秀な人材を引き入れる必要がある。一例として、永住許可の申請条件の緩和や起業家向けの在留資格を特別につくるなどの対策が考えられる。

そして、このような高いスキルを持つ外国人を採用し、定着させるための最も重要な施策がWLBであり、WLBを実現できる企業風土が重要であると考えられている。さらに、今後は日本でも介護・看護、農業、製造業等幅広

い分野で人手不足が深刻になる恐れがあり、移民政策の再検討が必要とされる可能性もある。その場合、さらに多様な外国人労働者に配慮したWLB施策を検討する必要があるだろう。

6. おわりに

本章では、WLBの取り組みについて政府・企業双方の取り組みをまとめ、今後の日本企業におけるWLB施策のあり方を概観した。これまで見てきたように、WLBは日本で取り組むようになり10年ほどの比較的新しい政策・施策である。しかし、今後の日本の構造変化を考えると、WLBへの取り組みが各企業の競争力を左右することが見込まれる。多様な労働者を企業が採用し、企業が活かしていくことにより、労働者の意欲向上だけでなく新たな価値観・視点による企業活動への貢献も期待される。WLB実現のためにまず制度面で必要となるのは、労働時間・勤務場所の柔軟性を持たせた人事制度の運用である。

一方、WLBの浸透・定着の程度は企業規模・業種による差もいまだ大きい。特に諸外国と比べても低い女性労働者の就業継続・活躍推進は喫緊の課題である。結婚・出産時の就業継続だけでなく、女性の企業内における昇進や男女間賃金格差の解消、家庭内における家事育児役割の見直しなども急務である。また、労働者の年代により主となるライフコースが異なっていることから、WLBに対する考え方の違いに世代間でギャップがあることも考えられる。様々な年代の人がともに働く企業内では、これらの齟齬の解消も大きな課題であろう。

さらに、企業経営にとって、WLB施策が自社にとってプラスであると実感するためにもWLB施策が企業業績に与える影響の検証は今後も進めていく必要がある。企業において最も重要な資源である「ヒト」を活かすために、今後もWLB施策の充実・見直しが図られ、働きたいと思うすべての人が活躍できる社会づくりを目指す必要があるだろう。

注

1 オランダのワーク・ライフ・バランスの取り組みと社会の変化については中谷文美(2015)『オ

- ランダ流ワーク・ライフ・バランス』世界思想社が詳しい。
- 2 山本勲・松浦寿幸 (2014) 「ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか」山本勲・黒田祥子『労働時間の経済分析—超高齢社会の働き方を展望する—』日本経済新聞出版社、第8章参照。
 - 3 川口章 (2011) 「均等法とワーク・ライフ・バランス 両立支援政策は均等化に寄与しているか」『日本労働研究雑誌』、脇坂明 (2011) 「均等法後の企業における女性の雇用管理の変遷」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構、No.615 参照。
 - 4 山口一男 (2009) 「女性の労働力参加率と出生率の真の関係について OECD 諸国の分析」『ワークライフバランス 実証と政策提言』日本経済新聞出版社、第3章参照。
 - 5 なお、育児休業取得後に離職する女性は減少傾向にある。厚生労働省(2016)によれば、育児休業終了後の退職者割合は、2012年に10.2%であったものが2015年には7.2%となっている。
 - 6 細見正樹 (2017) 『ワーク・ライフ・バランスを実現する職場 見過ごされてきた上司・同僚の視点』大阪大学出版会参照。
 - 7 荒川和久 (2017) 『超ソロ社会 「独身大国・日本」の衝撃』PHP 新書参照。
 - 8 日経ビジネスオンライン (2010) 「時事深層 ゆとり世代は男子も「一般職」」2010年4月12日参照。

[さらに学びたい人のために]

- ・佐藤博樹・武石恵美子編著 (2014) 『ワーク・ライフ・バランス支援の課題 人材多様化時代における企業の対応』勁草書房。
- ・樋口美雄・府川哲夫 (2011) 『ワーク・ライフ・バランスと家族形成 少子社会を変える働き方』東京大学出版会。
- ・細見正樹 (2017) 『ワーク・ライフ・バランスを実現する職場 見過ごされてきた上司・同僚の視点』大阪大学出版会。
- ・山本勲・黒田祥子 (2014) 『労働時間の経済分析 超高齢社会の働き方を展望する』日本経済新聞出版社。
- ・山口一男・樋口美雄 (2008) 『論争 日本のワーク・ライフ・バランス』日本・経済新聞出版社。
- ・山口一男 (2009) 『ワークライフバランス 実証と政策提言』日本経済新聞出版社。

第12章

人事部の機能と役割

1. はじめに

本章は、人事部の機能と役割について考える。採用、配置・異動、教育訓練、昇格・昇進・選抜、評価、賃金など人的資源管理の取り組みにおいて、人事部はどのような機能を持ち、どのような役割を担うのであろうか。そして、人事部はどのような担当にわかれ、業務を行うのか、人事部の組織と担当業務についてみる。

また、人事業務をこなす人事スタッフは、どのように育成するのであろうか。人事に関する専門的知識も必要となるし、現場(ライン)の業務、特性、人材などについても知る必要がある。そこで人事スタッフの育成の実態について、みていくことにしたい。

さらに、人的資源管理の担い手には、人事制度の企画立案などの業務を行う「人事部」と、従業員を各現場で管理を行う「ライン」(ライン・マネージャー)があり、それぞれ人的資源管理に関する役割がある。そこで、人的資源管理を進める上での人事部とラインの関係についても考えていくことにしたい。

2. 人事部の役割

企業の戦略を達成するために、人的資源管理の各施策が結び付く必要がある。そこで、人事部の役割の一つとして、人的資源管理に必要な各制度をプランすることが求められる。