

「ワーク・ライフ・バランス推進会議」議論のポイント

ワーク・ライフ・バランスと質の高い社会を考える会（座長 清家篤 慶應義塾大学教授・慶応義塾長）の提言「日本再生にワーク・ライフ・バランスの視点を」およびワーク・ライフ・バランスと地域の人づくりを考える会（座長 樋口美雄 慶應義塾大学教授）の提言「明日の地域を支える人材づくりを」、更にはワーク・ライフ・バランス経営委員会（座長 江上節子 武蔵大学教授）の検討結果について、それぞれ報告を得た後に活発な議論が展開された。その概要は次のとおりである。

（個々の企業と他の企業あるいは社会全体との利害の対立）

- 個々の企業にとっての合理性と、社会全体の合理性、あるいは消費者の合理性と生産者の合理性というようなものがぶつかる中で、このワーク・ライフ・バランスという問題をどう考えるか。消費者の立場に立つと、店は24時間開いてほしい、正月からやっていてほしい、となる。しかし、その消費者は同時に労働者でもあり、その立場から見るとワーク・ライフ・バランスが難しいこともある。また、日本のように成熟した社会においては、物ではなくてサービス、すなわち時間消費型の消費が経済成長を引っ張るようになっていく。そうした消費を増やすためにも、消費者には時間が必要となりワーク・ライフ・バランスが求められるが、そういうサービスを提供する企業の人たちは仕事ばかりで休みが取れないという問題がある。こういう視点に立った議論がないと、いつまで経っても総論賛成、各論反対に終わってしまう。
- 百貨店の場合、大店法という規制がなくなった途端に、営業拡大の傾向が強まり、営業時間と勤務時間との乖離も大きくなったのではないかと。難しいのは、近隣の店が開いていると、売上げのことを考えると開いていないほうは不利になってしまうことである。しかし、短期的には、売上げには響くかもしれないが、中長期的に考えれば従業員も生き生きと働けるだろうし、採用でもよい人を集めることが可能となり利益増加にも寄与してくるだろう。いずれにしても、業界や企業のことを考えるならば、もっとプライベートな生活のことも考慮に入れて、仕事と生活が両立できるような働き方の設定が必要なのではないかと。

- 自動車産業の場合、販売会社の正月三が日営業をやめようという問題がある。そのためには、店を閉めなければならないが、自動車総連、自動車工業会、販売協会の間で総論は賛成だが、結果的にはどこか抜けがけするところが出てきてしまう。販売業界や販売会社では、休みたいとか、休ませたいかと思っても、メーカーの都合と合わないことが背景にある。一方、メーカーごとに休みがずれると、部品企業は休みがとれなくなるので、自動車工業会と総連が協約を結んで、どのメーカーも全て同じカレンダーにさせている。
- 業界、サプライチェーンのつながり、あるいは地域やその他の社会的なつながりの中で、こうした問題を取り上げた対話の場を広げていく必要がある。例えば、自動車販売会社の正月三が日休業の問題などは、自動車メーカーや販売会社が、働く者の立場からの観点を入れた形で、その両者との話し合いをやる形にしないと解決しない。運輸部門も同じようなことがいえる。ドライバーは長時間労働になっているが、これは、ジャストインタイムの生産の要請とか、様々な交通規制の問題とかが複合して、そのしわ寄せがきている。こうした問題に対して、労使関係だけではなく、業種間の中で論議していく必要がある。
- これからは、国民の生活の豊かさを阻害するものを規制するというような方向での法制化を検討することが必要である。旧西ドイツが過去、労働時間を世界に先駆けて短縮化していったとき、彼らは生活の質を選んだという。デパートは全部営業時間が決められ、業務用トラックの運行についてなどいろいろな制限を出して、国全体として国民生活にバランスよく豊かさを維持していく。そのためには、ある程度の社会規制が必要であり、国民や産業界の自主的な良識に任せているだけでは絶対に成り立たない。単に一企業の問題としてではなく、もう少し社会全体で考えるという流れをつくっていく必要がある。
- 震災の中で見えてきたものを、もう一度、ワーク・ライフ・バランスとか、社会のあり方とか、個人の消費行動の観点で見直したときに何が見えてくるのか整理する必要がある。このワーク・ライフ・バランスの問題は、一人の人間が、生産者であり、消費者であり、納税者であるなど、さまざまな面を持っていることをもっと意識して考えなければならないだろう。

（「サービスは無料」という意識の問題）

- 日本のサービス業は生産性が低いというが、それを高めるには、付加価値をもっと高めるようにすればよい。しかし、本来はもっと高いお金を払ってもよいはずなのに、なかなかそうはなっていない。
- サービスというものの質を上げて、その価値というものをわれわれ国民一人ひとりが感じるような取り組みが必要である。
- 「サービスはただ」だと思っていることが問題である。提供する側も価格競争があるからサービスが無料で提供されるが、これを受け取る側も当たり前と思っている。そういう文化があるところで、サービスの生産性を上げることは大変難しい。
- 自分の都合に応じて働く時間を決めるということ、最終的には働く人の権利と考えて、自律的な勤務時間管理のあり方を検討していくことが重要である。ただ、そのときに、時間というのはタダではないことを考えないと、ワーク・ライフ・バランスは機能しない。人の時間を使うからには、それに対するコストを負担すべきであり、ほとんどの人があまり働きたくないような時間にサービスを受ける場合には、それ相応のコストを受益者がきちんと負担するようなルールを作ることが大切ではないか。
- 合成の誤謬の問題のかなりの部分は、規制とかあるいはルールによってしか守れない。そういう意味では、何らかの規制とかルールというのがないと水掛け論になってしまう。一般的に言って、規制緩和は選択肢が増えるという意味で消費者にとってメリットがあるが、他方、生産者にとっては大変なことである。一人ひとりの個人は、生産者であると同時に消費者でもあるから、生産者としてワーク・ライフ・バランスをとるには、消費者としてある程度の利便性は我慢しないと、この問題は解決しないだろう。そこはまさに教育の問題である。
- 人が何か少しでもよい思いをすることや、樂をすることがけしからんというメンタリティが多くの人にある限り、誰かが樂をすることについてはネガティブな見方が強くなるだろう。ワーク・ライフ・バランスの問題を国民運動にするのであれば、こうしたメンタリティを変えて行く必要がある。人が樂になることに文句を言ったり、

休みの日にサービスをしてもらうとか、特別なサービスをしてもらうとかしたときにお金を払わなかったりするのとはとても恥ずかしいことだと思うくらい、人々の意識を変え、価値観の植え付けをしていかないと難しい。

- いろいろなものを評価するとき、量の評価と質の評価というのがある。量的な評価というのは簡単で、例えば価格であれば安いほうがよいといったように、誰もが共通に考えやすい。質についても、高い品質のほうがよいとなるが、二つの基準を並べて比較するときには、量的な評価のほうが必ず勝る。しかも、価値観が多様化しているのだから、価格という数量評価によってしまっただろう。このときに、余程強く質の重要性を強調し続けたいといけない。今までの規制の流れというのは、価格というようなところに焦点が置かれ、サービスというのは、「サービス残業」とかいうように、「ただ」だから評価されない。そちらのほうも、その質をみてきちんと評価することがスタンダードとなり、そういうような社会にしていく運動が必要である。

(ワーク・ライフ・バランスによって家庭や地域の力を取り戻す)

- 特に家庭とか地域社会において、個人が時間を費やすようにすることが重要であり、そうならないと、家庭や地域の力というものが減少してしまう。
- 理想的には、ワーク・ライフ・バランスも地域の活性化ということも非常に重要だといいいながら、その両者のつながりのところが見えてこない。そうした例として、一つは労働組合も地域の重要なパートナーとして取り組みに参加しているようなこと、埼玉県の鶴ヶ島における「地域協働推進機構」というような仕組み、従来の PTA の役割にさらに補完する形で、誰もがこの地域オーディエンスとして参加できる、杉並区の「学校支援本部」などがある。企業における生産性を向上させるためのワーク・ライフ・バランスにとどまらず、同時に、今度はそれが地域への参加というものにつながっていけばよいのではないか。
- いろいろな形で地域の活動を支援する人材は、今後ますます必要になってくる。個人の働き方と、地域の活動は密接に関わっているから、その働き方を見直すことで地域活性化にもつながる。そういった活動に個人をもっと参加させ、若い世代も含め地域リーダーとして育成していくという問題がある。

- 今回の震災の中で見えたことは、どの産業でも、サプライチェーンや、業種間のつながりと協力の中で成り立っていることである。また、電力供給の関係で土日休日を平日にするとか、メーカーごとに輪番で休もうという提案があった。このとき産業全体、あるいは国全体で輪番をやるような形であれば、それほど生産に影響しない形にできたが、結果はできなかった。そのときに見えてきたのは、ワーク・ライフ・バランスという観点で見れば、いかに一律にやるかということが重要だし、従来のパターンを変えたときの社会的な影響も大きいということである。育児、介護、ボランティア活動の問題にとどまらず、祭りができなくなったり、子どもの少年野球が成り立たなかったりということもあった。
- 地元コミュニティの基本になっているのは自治会、町内会である。一つの例を言えば、ある町の自治会、町内会は、住民の約 80%が加入しているが、その活動以外にも自主的にいろいろなことを取り組んでいる人たちがいる。好きなことに携わっていることもあって、大変活性化している。しかし、活動しているのは、定年でリタイアした人が多い。行政ではカバーしきれないことを地元の人がカバーできるよう、企業からもこういう地域の活動に人を送り込んでもらわないと駄目な時代になっている。このとき、これはボランティアだから無料だという考え方を捨てないといけない。報酬を払ってでも地域のリーダーをやってもらうか、あるいは企業から出向などの形で地域リーダーを出すぐらいのことが必要になっている。
- 多く人は、会社の仕事で精一杯だから、休みの日に地域活動をやろうという気にはならないかもしれない。企業で働く人たちに元気がないとすれば、仕事で疲れ果てて会社と家とを往復する毎日を繰り返す、人生でもっと楽しいことがあることに気づかないからではないか。地域の人といろいろな催しに参加することの楽しさに気づいてほしい。たとえ会社で嫌な上司がいても、地域に仲間がいれば、もっと元気に生きられるということを知らない人が多いのではないか。
- 今までワーク・ライフ・バランスは、残業が多いとか、あるいは拘束が長いとか、あるいはいつ働くのかとか、総じて労働時間の問題が中心だった。これからは、これに加えて地域の人材の問題も考えるべきだが、そのときに転職の問題が大きい。2年ぐらいで地域を移っていくと、地域との関わりというのがほとんど持たなくなり、転職

族が主流になって、地域を引っ張っていくような人材が育たないという問題がある。また、父親が不在がちになる中での家庭教育の問題もある。これらの問題をワーク・ライフ・バランスとしてどう考えるのか。地域の活性化の問題と合わせて地域の人材をどうするのかという非常に重要な問題になってきている。

(働く人の二極化とメンタルヘルスの視点)

- 働く人々が二極化しているが、企業にとってはやはり、生産性とグローバル経済の中での適正な人材配置を考えると、どうしても人的資源の活用の違いを考えざるをえない。その正規労働では、男性の30代、40代は非常に知識労働でストレスがすごく高まっていること、非正規労働のほうでは、経済収入が少ないということが、それぞれワーク・ライフ・バランスの大きな問題となっている。
- 企業の中堅層の30代ぐらいの男性をみると、将来についての夢と希望を持っていないし、閉塞感もみられる。ノー残業デーとか定時退社日とかで、労働時間は短くなってきているが、早い時間に帰れても、飲みに行くより、家に帰ってテレビとパソコンという人も多い。ゆとりを作って時間を個人にただ返すというだけではなく、それを自分自身のレベルアップなど、もっと将来のために使っていかないと、本当にワーク・ライフ・バランスで元気を出すことにはならないのではないか。
- 正規労働と非正規労働では、ワーク・ライフ・バランスの問題が質的に違っているが、どちらにしても新規の雇用機会を作り出していくことが、マクロ的に見ればワーク・ライフ・バランスを推進することではないか。
- グローバル経済の中で、日本の企業がよりよい発展をすることは大事にすべきであり、経営幹部候補は、グローバル市場で共通の能力、要件で採用されるというような次元に入りつつある。しかし、同時に、国内において仕事を開発し、人材を育てることにより、日本の中で喜びや快適さを感じながら働くことができるような流れを考えていく必要がある。大企業も新規事業を開発するとともに、新規開業やドメスティックなサービス分野をつくるなど、日本の中でのビジネスの場、職業の場をつくり、国内によりよい仕事をつくる運動を起すべきである。

- 企業がグローバル展開しないこと自体が、マネジメントとして非常に遅れているといったように批判されるような風潮がある。しかし、グローバルに展開している企業には、地元に対するロイヤリティーが見えにくい。行政は、日本国内で工場をつくることに対する保護や、特区構想などにも、本腰を入れないといけない。また、右肩上がりに成長した時代には、激しく仕事する中で成長し、またそれを見守る先輩方がいたが、今では、それがなくなってきた。
- ワーク・ライフ・バランスの問題は、教育の問題に関わるのではないか。日本の大学の場合、9割以上は普通の卒業生で、レイト・ブルーマー、いわゆる遅咲きの桜というのがデメリットだと思われているが、アメリカでは半分ぐらいいる。もっと、自分は本当にこういうことをやってよいのか、世の中でいろいろと試してみたいとか考え、アルバイトをしたり、あれこれ勉強したりして2～3年過ごし、自分のやりたいことを考える。そのうえで、大学に入り直したり、あるいはどこかの企業に入ったりするとかしたらよいのではないか。結局は、その個人の問題にほかならないが、教育の場が変わらなるとなかなか問題は解決しない。
- グローバル経済化で、個人がというよりも、企業が24時間世界とつながって仕事をしなければいけない。かつ、内需がこれだけ縮小してきて、その中で競争がますます激しくなっている。輸出産業でいくと、海外はなかなか大変なので、国内がまず主戦場になってくると、従来と違った形で競争が激化する。健全な競争ならよいが、ある面、働く人たちの質というものを落とす形でどんどん競争だけが進むのでは好ましくない。
- 今一番大きな問題というのはメンタルヘルスの問題である。生活と仕事、あるいは健康なり、これはすべからくワーク・ライフ・バランスにかかってくる。
- いま企業が従業員のために福利的なことをしたらよいかというと、メンタルヘルスが一番で、身体健康維持が次いでいる。情報化社会の中では、一人ひとりの仕事の密度が非常に高くなるとともに、高技術、高機能、知識集約型に変わってきている。そこで、調べる、考える、判断することが、プライベートな時間の中にも入り込んでおり、30代、40代の一番働き盛りには仕事のストレスが蓄積されている。それが目

に見えないもの、労働時間という形では換算できないものとして、メンタルヘルスの影響として表れてきたのではないか。

(以上)