

書評

佐藤博樹・武石恵美子編

『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』
(東京大学出版会, 2014)

西村幸満

ワーク・ライフ・バランスという言葉を知ったとき、日本の現実にはなかなか馴染まない概念なのではないか、と感じたことを憶えている。その理由を考えてみると、日本人の働きすぎという実態のなかには、残業の多さ、さらにはサービス残業などが横行しており、労働者も企業も働き方をコントロールできていないと考えたことが大きい。また、ワークとライフをどのように切り分けて考えるのか、この可能性についても懐疑的であった。そもそもわれわれの生活が、労働による収入を基盤としつつも、収入（現金給与）だけで成り立っているわけではない。このことを端的に整理すると、われわれの生活は、個人保障、企業保障、社会保障という3つの柱で支えられているということになる。とくに、日本では企業保障が社会保障のエージェントを果たすなど、その役割の重要性が指摘されてきた。必然的に議論の中心は企業になることを避けられない。しかし、ワーク・ライフ・バランスは、本来、人々の生活様式を選択に関わる概念であり、企業の支援を超えたすそ野の広い議論が可能であるという期待も大きい。

本書は、労働者が企業で働き続ける生活（ワーク・ライフではなく、ワークライフ）に対して、企業が提供する支援—もっとも近い柱というと企業保障—について書かれた本である。その意味で本書は、法令順守する比較的規模の大きな企業でワークライフ（労働生活）する一部の正規で雇用される労働者の休業あるいは短時間労働に焦点をおかれていると考えた方がわかりやすいだろう。さらに本書は、一見すると国の政策まで包括しているような印象も与えることもあるが、それはあくまでも企業の外延の話である。本書においてワーク・ライフ・バランス施策とは、企業の人的資源管理（HRM）の一つの施策と位置づけられており、この概念枠組みによると、退職者は含まれるものの、自営業主、失業者などの離職者、無職者は想定外に

なってしまう。また、育児休業あるいは介護休業を認められない、法の適用外にある働き方をしている人たちも排除されてしまう。本来の意味は、これらの人も包摂する概念なので読者は注意が必要だろう。

この本は、編者が2008年10月から活動を実施してきた「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」の一環として刊行した2冊目（2011年4月～2013年3月の成果）の本である。両立という趣旨では、仕事と育児、仕事と介護というテーマを取り扱っており、そこにまず育児休業と介護休業の取得に対するPull効果（引き下げ効果）要因の分析があり、仕事と労働との関係の分析、職場マネジメントの不備という実態の分析、自治体の支援という外延的な分析が加えられる。

本書は、9つの章と6つのTopicで構成され、そのほとんどで調査データの分析をおこなっている。どのTopicの性質も補論というよりは、その前に位置する章と密接なテーマを取り上げてデータ分析をおこない、厚みを加えている。

以下では、各章の簡単な要約とともに、分析に使用しているデータについても記載しておく。

1章の「女性の仕事意欲を高める企業の取り組み」では、仕事意欲を高めるためには、昇進意欲を高めることが要件であり、そのことが女性の活躍の指標となることを主張している。使用するデータは、労働政策研究・研修機構の「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」（2012）である。2章の「女性の能力発揮を可能とするワーク・ライフ・バランス支援のあり方」では、厚生労働省が三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社に委託して実施した「育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業（企業調査・労働者調査）」（2011）を用いて、育児休業後の就業継続は、働き方（正・非正規）の違いによって結果が異なることを示している。離職防止には復職後に短時間勤務

があることが効果をもつこと。アクターの優先順序は不明であるが、管理職・利用者・同僚という職場で働く者のすべてが育児休業取得後の就業継続のあり方に対応できていないという。女性の分析結果を踏まえて3章では、「男性の育児休業」を取り上げ、育児休業を取得する男女にとって職場は対応を異にするのか、仕事の内容の違いを考慮しても職場の影響は残るのかを分析している。用いたデータは、東京商工リサーチ郵送調査(2010)、インテージWeb調査(2010)、そして7人へのインタビュー調査の3つである。これら3つと後述する3つのTopicで「第I部 女性の活躍の場の拡大」が構成されている。1章のあとには、「CSR企業総覧」(2013, 2007, 2010)を用いてTopic1「女性管理職の現状」について記述的に分析をおこなっている。2章のあとには、プロジェクト参加企業を対象にしておこなわれた、育児制度利用者向け調査(67名)と管理職向け調査(44名)(2012)に基づいてTopic2「短時間勤務制度利用の円滑化」について、3章のあとには、三菱総合研究所「有期契約労働者の育児休暇などの利用状況に関する調査(厚生労働省委託調査)」(2009)、三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成22年度 有期契約労働者の育児休業等の利用状況に関する調査(厚生労働省委託調査)」(2010)を用いて、Topic3で「有期契約社員の育児休業取得」の実態をレポートしている。

ワーク・ライフ・バランスを左右すると思われる、育児休業が企業内部の様々なPull要因(とくに上司、利用者本人、同僚など)によって抑制されていることから、職場の受け入れ態勢が十分ではなく、また利用者本人にも制度の利用に準備ができていないために、女性の活躍の場が拡大していないことが示される。

4章の「介護不安を軽減するための職場マネジメント」は、人口構造の変化により確実に仕事と介護の両立支援が高まることが予想されるなか、労働者も今後の介護不安に対して、職場マネジメントが軽減できるのであろうか、という疑問を検討している。使用するデータは、東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトの「社員の介護ニーズに関する調査」(2011, 2012)であり、分析対象は40-50歳代に対して行われている。分析の結果、職場で相談できる雰囲気、制度に対する職場での認知度の高さ、そしてそもそも職場の特質として残業の少な

さ、休暇の取りやすさといった指標が介護不安を軽減することが示される。4章が今後の介護不安であったのに対して、5章は介護経験者を対象としたものである。「仕事と介護の両立に課題を抱える社員の現状」では、株式会社ライフケアパートナーズの実施した、「介護の実態とニーズ調査」(2012)を用いている。介護支援(利用者本人、企業、行政)について知らないと、介護に直面したときの負担感が大きいこと、家族だけで介護を担うことよりも外部の支援を受けたほうが負担の小さいことに加えて、男女の負担感の傾向も明らかになる。男性の介護への関わりは小さく、分業・介護施設の利用により負担が軽減すること、女性の場合は、自分一人で担うことに比べて分業すれば身体的・経済的負担は軽減するものの、分業・介護施設の利用などでは精神的負担は軽減しないことが明らかになる。外部化によって介護の負担を拭い去ることはできないということになる。6章の「企業による仕事と介護の両立支援の課題」では4章と同じデータを用いて、介護支援問題の重要性とその考え方と支援の内容について整理をしている。4章との重複があるものの、男性においても介護問題によって無視できない離職リスクがあることを踏まえて、HRM研究者の編者が職場マネジメントの重要性を指摘していることは興味深い。すなわち、男性の介護との両立問題が登場していなければ、こうした両立支援について企業は積極的に関わることはなかった可能性すら読み取れるのである。介護は、企業において仕事に負の影響があり、労働者においては介護離職のリスクが生じているが、企業はそのリスクがあることの現状認識ができていない実態も指摘されている。これら3つの章に、欧州の仕事と介護の両立に関する概要を説明したTopic4「欧州における仕事と介護の両立」が1つあり、国内の実態に欧州の実態を照らし合わせる試みをし、II部の「仕事と介護の両立支援」を構成している。II部では、仕事と育児との両立支援と比較して、仕事と介護の両立支援における企業側の現状認識が低調であることが示されている。

III部では、3つの章と2つのTopicで「ワーク・ライフ・バランスと働き方革命」を構成する。7章である「仕事と生活の相互関係とワーク・ライフ・バランス」では、これまで個別に扱われてきたワークの領域とライフの領域の重なり合う領域が分析の焦点となる。内

閣府が実施した『『ワーク』と『ライフ』の相互作用に関する調査』(2010)では、仕事と生活の相互作用という焦点を、企業のワーク・ライフ・バランス施策と従業員の私生活との影響の及ぼし合いとして整理し、分析をおこなう。重要な概念として、個人の中で仕事の状況や意識が、生活の状況や意識に影響を及ぼすこと(スピルオーバー)と、個人を超えて他者にスピルオーバーすること(クロスオーバー)を分けている。7章の分析では、個人のなかで肯定的に捉える意識、夫婦間で相互に影響しあう意識、これらがキャリア成長という組織的成果へとつながり、生産性を増すことになるという因果モデルを設定しデータで確認をおこなう。分析の結果、生産性に対して支援制度のほとんどは効果をもたず、労働者個人の仕事の裁量性や上司のサポートという労働者・上司双方の個人的成果が生産性を高めるのに効果があることを示している。8章の「ワーク・ライフ・バランス実現に向けた職場マネジメント」では、東京大学社会科学研究所が実施した「働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」(2008)にもとづいて、企業の人材マネジメント(HRM)の視点から、組織向上に向けて、ワーク・ライフ・バランスの導入・実施のあり方を検討している。他の人材マネジメント(HRM)施策と同様に単独で実施するよりも、他と整合的な施策として実施する方が効果的であると想定している。7章では消失してしまったワーク・ライフ・バランス施策の効果について、データと枠組みを変えて改めて確認したものともいえる。ここでは、ワーク・ライフ・バランス実現・組織効果をあげるために、編者が導き出した「3段階構築説」(佐藤2008)に基づいた分析を実施している。具体的には、助け合い・コミュニケーション頻度の高さをベースに、時間制約に基づく働き方の実施という1階部分、ワーク・ライフ・バランスの施策実施数を2階部分として、それが目的・意欲、功利、目的・残留、自己主体という組織コミットメントに影響を与え、生産性へとつながる因果モデルの解析を実施した。その結果、ワーク・ライフ・バランスの有効性を高めるためには、「企業風土から仕事管理や働き方、それに加えて具体的な制度の導入や利用可能性を高めるように重層的に実施すること、あるいは制度から働き方、企業風土へと深化させていくことが、組織成果や、それを通じた企業成果へのよい影響を与える可能性があることが見出された」(p.255)という。ワーク・ライフ・バランスを職場で

実現するためには管理職の職場マネジメントが不可欠との事実発見から、8章のあとには、Topic 5「アメリカにおける管理職の意識啓発研修」について、研修の全体像から構成について説明をおこなっている。9章の「企業のワーク・ライフ・バランス推進と自治体の支援」は、東京、埼玉、神奈川、石川、兵庫、大分という都県自治体、新宿区の労働・福祉系の部課と西東京市の労働組合が実施する企業向けのワーク・ライフ・バランス支援に対するヒアリング調査(こども未来財団調査(2012))に基づき、その特徴を、企業の育成(職場づくり)を促すこと、企業と事業所で情報共有と啓もう活動の実施・周知を進めること、自治体、経営者団体、労働者団体の協力体制を作り、中小企業へと広げる方向性があること、と整理している。9章のあとのTopic 6「次世代法と企業による両立支援」では、民間企業の人事担当者向けに調査した「企業の次世代育成支援に関する調査」(2011)が分析に用いられた。ここでは、次世代法に基づく行動計画の策定と、政府の決めた基準を満たした「子育てサポート企業」として認定を受けた認定の有無を用いて、企業の施策への効果を分析している。認定を受けた企業では支援は豊かになっており、休業制度の利用が高まっていることが示される。

以上、簡単に各章・Topicについて要約した。なにぶん、本書は量的にも内容的にもかなりのボリュームがあるので、興味のある方は実際に手に取って内容を確認してほしい。それでは、評者の立場から、いくつかコメントをしておきたい。

これまでワーク・ライフ・バランスの議論では、少子化対策がメイン・テーマであった。また、企業の課題としては、長時間労働の是正の問題、企業規模間の支援格差が生じている問題などが取り上げられてきた。本書は労働者を就業継続させることが企業にとって課題となっているという視点から実態にアプローチしており、長時間労働や企業間格差是正の課題については直接取り扱っていない。本書でも指摘されるように、「企業風土」をどのように再構築するか、という経営学的な目的があるようにみえる。このことはワーク・ライフ・バランスを矮小化して用いているとも考えられる。今後も幅広い議論を排除しないで欲しい。

全体としての情報量が多い一方で、見出された事実発見は各章である程度重複している。こうした重複に

ついて、事実関係間の検討や議論がなされていないため、個別の論文を寄せ集めた感が否めない。書籍にする前に、こうした部分を調整することができたら、この本の主張はもっとはっきりとしたメッセージとして読者に伝わるはずであり、その点は改善できたのではと思う。

各章・Topicではデータ・資料の分析がおこなわれ、分析に用いられるデータはほとんどの章で重なることはない。またデータはワーク・ライフ・バランスに関連する一次分析・二次分析が混在している。このこと自体に疑義を投げかけるつもりはないし、ひとつひとつを吟味するほどの紙幅はないが、各章で分析に基づく調査データの意味づけが明快ではなく、その表記の仕方も統一性がない。本文中に位置づける論文もあれば、脚注で記述するものもある。せめて様式の統一もできたのではないと思う。

このあたりは、単なる記載の問題であるが、より重要なのは調査方法と分析目的との関係である。調査データには、収集の仕方、分析に使用するデータ・セットがもつ限界、分析結果からの解釈に制約がある。大量観察データなのか、標本データなのか、インタビューデータなのかなど、それぞれの収集方法に応じた分析結果の提示があるはずだが、本書にはそうした丁寧な配慮はみられない。そのため、どのような収集方法であっても、計量的に処理をしまえば自由

な解釈が可能であるという誤ったメッセージを送ってしまう。調査法あるいは分析法を教える機会のある評者だけではなく、この本に基づいて研究を展開しようとする学生にとっても「わかっているはず」という対応では物足りないのではないと思う。

とくに本書の成果の一部は、平成28年1月29日の閣議決定を受け、審議入りする予定の育児休業、介護休業の改正の中身に影響を与えている（と思われる）。本書は、政策決定過程に関わるエビデンスを提供しているものと思われ、その意味でも導き出された結論に至る手続きは丁寧に提示しておく必要があったように思う。

最後に、本書を読み終えての感想をひとつ。個人的な期待として、ワーク・ライフ・バランスは、個人の選択として、仕事を選んだり、仕事以外の活動を選んだりできるような、そうした個人の権利として国家と合意できるような方向性はないのであろうかと思う。できればそうした方向性が排除されないことに期待して、ワーク・ライフ・バランスを考えていきたいと強く感じたことを記しておきたい。

(にしむら・ゆきみつ)

国立社会保障・人口問題研究所
社会保障応用分析研究部