

ワークとライフとのバランス

はじめに

ワークライフバランスという言葉で論じられる内容としては、「育児介護休業」「短時間勤務制度」あるいは長時間労働の短縮という問題があげられることが多い。その根底には長時間労働すなわち「悪」であるという見方も散見されるように思われる。たしかにこうした問題が企業の人事労務における大きな課題であることには間違いがない。しかし本稿ではすこし視点をかえて考えてみたい。「ワーク」が人生にどのような意味を有しているのか。そしてそのバランスをとるということは何を意味するのか。検討を加えてみよう。本題を「ワークとライフとのバランス」と分けて書いたのはその意味である。

そもそもワークとライフとは分けられるものなのか。ライフの中のワークという発想はできないだろうか。そうすると「ワーク」しすぎという昨今の風潮に新たな視点がかわるのではなかろうか、という発想である。もっとも、ワークライフバランスという言葉の方が多用されているので、文中では混用していることをお許しいただきたい。

そもそも仕事とは何か

1 ライフの中のワーク

(1) 心理学的側面から

人生の中で、大きく言えば人間の行動の中で「ワーク」とはいかなるものなのか、心理学



廣石 忠司(ひろいし ただし)
(専修大学経営学部長 教授)

略歴

- 1979年 一橋大学法学部卒業
日経連事務局、長銀総合研究所を経て
- 1994年 慶応義塾大学大学院経営管理研究科博士課程単位取得退学
- 1994年 東京工芸大学女子短期大学部専任講師(後助教)
- 1996年 専修大学経営学部助教授
- 2001年 同教授
- 2006年 同学部長

研究テーマ

人事労務管理論と労働法の境界領域
労働時間法制、女性労働など

主な著書

- 『ゼミナール人事労務』(八千代出版 2005年)
- 『キャリア形成』(川端大二・関口和代編 中央経済社 2005年)
- 『人的資源マネジメント戦略』高木晴夫監修(有斐閣 2004年)

の側面から検討を行おう。

欲求理論から

人間の行動はすべて「欲求」から生じてい

ると見る「欲求理論」というものがある。この論者の一人であるマズローによると欲求は段階を追って5つのものがあらわれてくるとする。

第1段階は生存の欲求。つまり人間はまず生きて行かねばならない、とする。たしかに生物である以上生きていくことが先決であろう。

第2段階は安全の欲求。生きていくことは最低限であり、安全が確保されないと安心して生きていくことができない。

第3段階は社会的欲求。安全に生きていくことができたとしても、人間は一人では生きていくことができない。仲間を求め、集団を形成することを求めたがる。最低の単位は家族であろうが、家族がいくつか集まり集落を形成し、それがさらに村、町、都市へと拡大していく。

同時に仕事をする上でも同じ発想を行う。一人ではできない仕事も二人なり三人なり集まれば仕事ができるようになる。そして組織ができあがる。組織も大きくなれば店や工場になり、会社へと変化していく。そこでも社会が構築され、人間は欲求を満たされて安堵感を抱く。

第4の欲求としては承認の欲求である。社会の一員となるだけでは人間はまだ満足できない。さらに高次の欲求として周囲から認められたいと思うようになる。自尊の欲求ともいうが、単純に言えば「褒められたい」のである。「君がいるからこの仕事が完成できた」「今度の仕事は良くやってくれた」でもよいし、家族から「いつもお疲れ様」と言われるだけでもよいのである。周囲から認められる

存在になること、それが次の次元なのである。

第5の欲求、すなわちマズローのいう最後の欲求は「自己実現の欲求」である。自分らしく生きる、自分自身を表現したいということになるが、イメージしやすいのは芸術家であろうか。誰からも認められなくとも自分が納得できる作品を作り上げる。おそらく芸術家にとって作品は自分自身の投影であるからお金にならなくとも、周囲から認められなくとも自分自身を表現したいという思いが強いのであろう。

こうした欲求をワーク（仕事）にあてはめてみるとどのように解釈が可能であろうか。まず生存の欲求はいうまでもない。生きていくためには何らかの仕事をせねばならない。それが本人の好みに反するものであっても。

第2の欲求はおそらく最低賃金との関係を論じることができるであろう。最低賃金が低ければ「安全な」仕事とはいえない。

第3の欲求は仕事の本質的な部分と言えよう。一人でなく「協働」するところに組織の本質があるとするバーナードの見解に従えばまさに他人との接点を要求する社会的欲求は人間の基本的な欲求といえるであろう。そこには仲間がおり、皆で一つの目標に向かって進んでいくという状況が存在している。

第4の欲求は誰しも有しているものであるにもかかわらず、なかなか満たされることが少ない。日本企業が一般に苦手に行っている点であるが、従業員（部下）を褒めることがあまりないからである。叱られ、注意されることはあっても、褒められた経験はそれに比べるとおそらく数少ないであろう。「褒めてや

らねば人は動かじ」とは旧海軍・山本五十六司令長官の言葉として伝えられているがまさにそのとおりである。

しかしさすがに日本企業においても表彰制度・提案制度などを通じて従業員の功績を認める方向も出てきつつある。お互いに褒め合う風土ができないものか、考えるところでもある。

第5の欲求を満たすのが企業の人事の勤めと語る論者もいるが、さすがに筆者は「仕事をこなすこと自体が自己実現になる」と社員全員が考えるようになるとは思わない。中にはたしかに仕事(ワーク)が生き甲斐になり、生活(ライフ)の全てを捧げる者もいるだろうが、ここになると価値観の問題がメインとなる。家族のことを考え、社会活動などに従事することが自己実現と見ることも充分意味がある。

ただし、仕事は自己実現の一部であると考えられることは可能である。建設会社などで「自分の作ったビルやダムを見ると幸せを感じる」という言い方を聞くこともあるが、それなどはまさに自己実現としてのワークなのであろう。

なお、欲求理論にも多様な展開があり、マズローの説はその一つにすぎず、欲求は段階を追って生じてくるものではない、という指摘があることは補足しておく。

達成理論から

人間はどうしたときに充実感を味わうのであろうか。それは何事かを達成したときである。ものを作って完成させた段階など、「自分自身でやりとげた」という満足感を得る。そ

のために人間は行動する、という考え方である。マクレランド等が提唱する「達成理論」という考え方である。

ワークで考えるとこの理論はわかりやすい。何かのプロジェクトなり、任せられた仕事なりで成し遂げたときの満足感を想定すればよい。そのために働いている、という言い方になるのである。

内発的動機付け理論

こうした理論からは説明できない問題もある。報酬は不要だ、とにかく「あの上司のために働きたい」などという動機付けもあるだろう。勉強でも同じで、わかるようになること自体が面白い、という言い方もできる。これらをデシは「内発的動機付け理論」、つまり外部要因ではなく自分自身の中から動機付けがなされてくるものと位置づけた。たしかにこうした動機付けには強いものがある。

(2) 仕事をする動機付けのまとめ

こうしたいろいろな見方をまとめるとすると、いずれにしても人間は「働くこと自体に意味を見いだしている」と考えることができるように思われる。つまりワークライフバランスを考える前に、とにかく仕事が楽しい、仕事をしたい、という思いが人間には存在していることをまず認めねばならない。

しかし一方では仕事を喜んでやっている人だけではないことも認識せねばならない。同じく心理学者のマグレガーがXタイプとよんでいる人は、「人間は生来的に怠け者であり、できるだけ仕事をしたくない、と思っている。こうした者には仕事をするべく強制せねばならない」と考えることになる。

おそらく人間にはこの両面がある。面白い仕事をするとき、仕事が面白く感じられるときには前者であり、そうでないときには後者なのだろう。面白くない仕事ばかり割り当てられた場合には向上心など求められてもおそらく無理である。

(3) 仕事の意味

それではワークとライフを考える際の前提として、次のようなことを今一度考えてみる必要があるのではないだろうか。

2 歴史的・構造的に見たワークとライフ

(1) 時間と場所の観点

農業や漁業など一次産業

さて、それでは歴史的に見てワークとライフはどのような関係であったのだろうか。まず一次産業、特に農業では明らかにワークとライフは一体のものであっただろう。「晴耕雨読」という言葉に表されるように、ワークしつつライフも行っていたのである。個人商店もある意味ワークとライフが一体となっていたといえるかもしれない。

二次産業の進展

一方でこのワークとライフが分化してきたのは2次産業登場後といえよう。「生活」と「仕事」が分れてきたのである。生活は家庭で、しかし仕事は「仕事場」で過ごすようになってきた。そうするとどちらで過ごす時間が長いのか、という問題が生じてきた。会社人間という言葉が現れることとなった所以である。

ワークの場所・時間とライフの場所・時間以上のように考えるとワークとライフの場

あなたにとって仕事とは何だろうか？ 生き甲斐、面白さ、生活の糧、社会との接点、 などなど。そしてこれらの複合体。これがワークとライフを考える前提条件になるのではないだろうか。ワークはほどほどにしてライフを充実させる、という昨今の論調も一理あるが、こうしたワークの充実感を感じながらライフをいかに位置づけるか、という考え方も重要のように思われる。

所が異なり、かつそこで過ごす時間に差が生じてきたことがわかる。

それでは、なぜそれが問題なのか。ワークとライフにかかる時間のバランスが崩れ、育児責任、それに伴う少子化、過労死、介護責任、家庭における父親不在(「いじめ」の遠因?)、場合によってはサービス残業などという問題を惹起してきたからである。その要因として、なぜ「ワークライフバランス」を考えるかといえば、仕事に注力して家庭を顧みない? 仕事が多すぎる? 家庭に魅力がない? などが指摘されている。

しかし考えてみれば先程述べたとおり、人間には本質的に労働したいという欲求・希望が存在している。それが正の方向に進んでいた場合にはライフとの関係は難しい問題をはらんでくる。結論の一つを先に述べると、ワークとライフの場所・時間を近接させる一つの方法が在宅勤務制度である。これはホワイトカラーの一つの働き方といえよう。ただ、この議論の前に負の方向、すなわち魅力を感じ

ないワークを強いられているという状況もあるのではないかと、この点を検証しよう。

(2) なぜ日本は長時間労働なのか

まずデータを見てみよう(図表1)

ドイツ・フランスと比較すると大差があるが、アメリカ・イギリスと比較するとそう大きな差ではない。しかしここに落とし穴がある。生産労働者が対象であるため、ホワイトカラー労働者は含まれていないのである。そしてその裏には日本独特の雇用制度が存在している。そこで、正社員の雇用制度と長時間労働との関係を分析すると次のようになる。

第一に正社員数を必要最小限に絞っていることがあげられる。年度内における企業の繁閑は必ず存在する。そうした場合、日本は一番閑散期に合わせて正社員を採用する。繁忙期に合わせて正社員を採用した場合には閑散期に正社員を解雇できないのである。

第二には、日本には判例により「解雇権濫用の法理」が確立しており、企業実務上は正当な理由なくして正社員を解雇できないという認識が一般的になっている

ことが指摘できる。したがって、単に業務上の繁忙というだけでは解雇は難しい。正社員を必要最小限に絞る代わりに雇用を保障する、という形になっているのである。

第三には、それでは繁忙期には誰が業務を担当するのであろうか。それが正社員の残業であり、非正規従

業員の雇用につながる。つまり正社員の残業は日本企業の雇用形態に組み込まれてしまっているといってもよい。心ならずも残業せざるを得ないという状況なのである。

(3) 雇用関係が自由になれば長時間労働も減少するのか?

問題を正社員の残業時間に絞って検討すると、非正規従業員の活用は意に反した残業時間削減に有効な手だてとも考えられる。しかしながら話はそう単純ではない。ホワイトカラー職場においては非正規従業員をいわゆる時間外労働に使用することは一般的ではないからである。パートタイマー、派遣労働者など数多い非正規従業員は通常の勤務時間内で雇用することが普通である(もちろん時間外労働協定を結べばいわゆる残業も不可能ではないが)。すると通常の勤務時間で終了しない業務になると正社員が担当せざるを得ない。結果として時間外労働の削減にはつながらないのである。

以上のように考えるとワークは必ずしも自

図表1 年間総実数労働時間(推計値、原則として製造業、生産労働者)(時間)

年	日本	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス
1980	2,162(209)	1,893(146)	1,883(125)	1,719(104)	1,759
1985	2,168(230)	1,929(172)	1,910(161)	1,663(83)	1,644
1990	2,124(219)	1,948(192)	1,953(187)	1,598(99)	1,683
1995	1,975(152)	1,986(234)	1,943(198)	1,550(88)	1,680
1996	1,993(168)	1,986(234)	1,929(182)	1,517(68)	1,679
1997	1,983(179)	2,005(250)	1,934(187)	1,517(68)	1,677
1998	1,947(152)	1,991(239)	1,925(177)	1,525(57)	1,672
1999	1,942(155)	1,991(239)	1,906(151)	1,525(57)	1,650
2000	1,970(175)	1,986(239)	1,902(151)	1,538	1,589
2001	1,948(159)	1,943(203)	1,902(151)	1,529	1,554
2002	1,954(171)	1,952(213)	1,888(135)	1,525	1,539
2003	1,975(189)	1,929(218)	1,888(130)	1,525	1,538

出所)厚生労働省労働基準局監督課推計

注1) ()内は所定外労働時間。ただし、ドイツ(2000年以降)、フランスは不明

注2) 事業所規模は、日本は5人以上、アメリカは全規模、その他は10人以上

(<http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/documents/7-1.xls>より再掲)

発的なものでなく、強制される部分も大きいことを認めざるを得ない。特に目標管理で過

大な目標を課せられた場合には顕著であろう。

3 非正規従業員と正社員

このように正社員の立場から非正規従業員を見てきたが、ワークライフバランスを考えたとき、非正規従業員の立場からはどのように見えるのか、検討してみよう。

(1) 何が「非」「正規」なのか？

まず、大問題として、定義の問題があげられる。そもそも正社員とは何か、どこにも明文上明らかにされていない。そのため正社員とは労働契約期間の定めがない者にとらえられることが多い。ただし、非正規従業員の中にはパートタイマーであっても労働契約期間の定めがない者もあり、この点は最終的に「各社でどのように定義づけられているか」に委ねられている。そしてその正社員の反対概念が非正規従業員なのである。つまり、この非正規従業員も各社での定義による。パートタイマー、アルバイト、季節工、臨時工、契約社員、嘱託などがそれである。

ワークとライフのバランスからみると、正社員ほど時間外労働を強制されず、自らの都合によって労働時間を決定できるいわゆるパートタイマー（以下パートと略す）などは理想的な働き方の一つのように見える。しかし非正規従業員の問題は労働契約期間だけではない。一種の身分制度に化している側面があるからである。

たとえば時給換算してみると正社員の方が高いのが通常である。もちろん福利厚生も正社員と比べて軽いことが多い。その理由とし

て正社員は責任が重い、時間外労働義務がある、職種が異なるなどと説明されることが多い。それでは同じような業務に従事している非正規従業員の場合もそう言えるのであろうか。

(2) 丸子警報器事件（長野地裁上田支部平成8年3月15日判決 労働判例690号）

この判決では正社員とパートとは同様の業務に従事していると判断され、それにもかかわらず賃金で格差が生じていたとされた事例である。この事例において裁判所はパートの時給に関し正社員の賃金を時給換算し8割以下では合理性を欠くと判断を下した。

もっとも、なぜ8割かという説明はなかったので、今ひとつ説得力に欠ける面があるが、このような、労働の実態がほとんど正社員と同様であるようないわゆる擬似パートの場合、パートである、ということだけで処遇の差を大きく付けることは無効としたのである。

また、表には出てこないだけで正社員並みの時間外労働を行っているパートの話も聞くことがあるし、パートの方としても、配偶者の所得税における配偶者控除を考え、労働時間を自ら調節する向きがあることはよく聞くところである。

こうした処遇上の差が存在する以上、ワークライフバランスを考える際非正規従業員の雇用形態を重視することを躊躇せざるを得ない面がどうしても出てきてしまう。

(3) なかなか声をあげないパート社員

パートの処遇が低いことについては企業側の理由だけでなく従業員側の理由も大きい。

労働組合は正社員中心

最近ようやくUIゼンセン同盟などパート社員の組合員化に取り組んでいる労組もできているが、労組の基本はやはり正社員だから、なかなかパートの処遇に意識が進んでいかないのである。たしかに次項で述べるとおりパートや非正規従業員の意識も多様であり、団結に支障が生じていることはたやすく想像できるところである。

多様化する非正規従業員の意識

非正規従業員といってもその意識は一体ではない。一定の時間のみ労働するパートから擬似パートまで多様なのである。たとえば主婦の場合など家計の補助、あるいは社会との接点を求めるために就労している場合には必ずしも処遇改善に積極的でないことも考えられる。もちろんその反対にはパートにより生活している者がおり、彼等にとって処遇改善は不可欠な要求といえよう。

非正規従業員と女性労働問題

さて、パートの多くは女性である。そのため女性労働問題の多くは非正規従業員の問題と

重なってくる。雇用の不安定さと処遇の低さがその大きなものである。(図表2)

そのためワークとライフを考えたときも、雇用の安定が図られないとそもそもライフの安定も図ることができない。ワークとしても使用者は非正規従業員を育成しようとしているであろうか。キャリアアップを念頭に入れているだろうかといえ、おそらく否であろう。一部のファーストフードやスーパーマーケットでは非正規従業員に資格制度を設けるなどして非正規従業員の能力開発・育成やモチベーションの向上を図ろうとしているが、それが一般的とは未だ言えない。ワークとライフのバランスがとれているとはいにくい状況である。

しかしながら非正規従業員の間で団結を図ることは正社員労組の支援なくしては行いにくい。特にパートにおいてはリーダー格の女性が存在しないと非正規従業員の労組結成自体難しいであろう。

(4) 有能なパートは正社員より優秀：収入は？

一方で擬似パートのような形態でなく、非正規従業員を活用する動きは百貨店業界でも顕著である。時間制シフトを組み、売り場の戦力とするのである。正社員より人件費は安い。す

図表2 雇用形態別雇用者

(万人)

	役員を除く 雇用者	正規の職員 ・従業員	非正規の 職員・従業員	パート		アルバイト	派遣・契約社員・ 嘱託・その他
					うち女性		
04年 7～9月	4,967	3,404	1,563	768	697	323	472
10～12月	5,010	3,425	1,585	769	694	338	478
05年 1～3月	4,923	3,333	1,591	758	678	337	496
4～6月	5,032	3,408	1,624	777	702	332	516
7～9月	5,021	3,372	1,650	807	727	324	518
10～12月	5,053	3,384	1,669	779	706	366	524
06年 1～3月	5,002	3,340	1,663	783	700	337	542
4～6月	5,101	3,454	1,647	792	718	320	535
7～9月	5,115	3,408	1,707	812	730	340	556

出所) 総務省 労働力調査

るとローコストマネジメントが可能になる。ただし賃金が安いだけではモチベーションを図ることはできない。そのため賞与を手厚くするという仕組みである。しかしここでも問題があらわれる。正社員より優秀なパートが存在するということである。この場合には賃金を高くすると正社員を逆転してしまうかもしれない。結果としてローコストマネジメントは成立しないという矛盾を抱える可能性がある。

非正規従業員の時給決定は難しい。格差をなくそうとすれば、最終的には時給換算を行い、正社員の時給を非正規従業員のレベルに下げることが一つの判断要素になってくるであろう。非正規従業員のレベルの仕事しかしてい

ない正社員なら非正規従業員レベルの時給しか与えないというイメージである。しかしこのようなことは現実的には困難であろう。

本来ならば非正規従業員は労働時間につき「自分の好む時間に働くことができる」という意味では、ワークライフバランスをとることができる働き方のはずである。ところが現実を直視すると、非正規従業員にとってのワークライフバランスも理想的なものとはいえず、やりがい、あるいは処遇を犠牲にしての「ワーク」であり、非正規従業員の拡充はワークライフバランスの有効な対策とはいいいにくいことになる。

具体的課題

1 仕事の自発性

さて、このように考えてくると一般に言われているワークライフバランス論は正社員中心に考えられているように思われる。そのため、退職したらどうなるかなど出産・育児支援問題に終始している感もある。たしかに問題の焦点は現在そこにあたっているが、幅の広がりには大きいことをこれまで論じてきた。次にこれまでの議論を整理する意味で、「伝統的な」ワークライフバランス論、つまり制度論を概観してみよう。

(1) ワークライフバランスは本来仕事・家庭・そして企業三方の問題

男女双方に対して

まず家庭はどのような意味を持っているの

か、仕事は自分にとってどのような意味を持っているのかを問い直すべきであろう。育児は？家事は？夫婦の語らいは？定年後の人生設計は？余暇の使い方は？お互いの健康は？こうしたことを踏まえずに仕事人生にのめり込んでいるのが多くの男性なのではなかろうか。ワークライフバランスはこうしたライフの中にワークをどのように位置づけていくのかをまず取り上げるべきであろう。

この作業がないからワークがなくなると人生の意味を感じられなくなる者が多くなるのではなかろうか。

与えられた仕事とは？

ワークの意味については、生きがいを感じる

ためにも必要だということを前述した。しかしこれは自ら取り組む仕事についていえることである。いやいややらされる仕事ではどうであろうか。もしくは自分が行う意味を理解できない仕事では意味を感じることができない。これまでのワークライフバランス論ではこの点は余り論じられてこなかったように思われる。仕事の時間に目がいくのは当然としても、そのやりがい、自発性についてはさらに研究が必要なのではなからうか。

仕事と家事の効率化

企業では業務の効率化という場合に不要な仕事はないのか？もっと短時間で仕事ができないのかと議論することがある。仕事の効率化はできないのか、という問いは同時に家事についても向けられる。すべて 100 点満点は無理である。ライフの部分でムダをそぎ落とすことはできないか、という発想もあってよいだろう。その中でライフを優先させるべき時期、ワークを優先させるべき時期というものがあるのではなからうか。

(2) 企業のメリット

ワークライフバランスと企業

ワークとライフのバランスは企業にとっても他人事ではない。家庭がうまくいかない従業員は仕事にも影響を及ぼすことは明白であり、その極端な例が過労死である。ライフとワークのバランスが上手くとれていない従業員の態度は表にでることが多い。それを管理職が察知し、バランスをいかにとるべきか指導するなり業務量を調整することは重要な危機管理である。またこれはメンタルヘルスの

重要なポイントともつながってくる。

効率的な仕事は生産性の向上に

ここでは本人の自発性や「仕事の面白さ」はさておき、労働時間の長さだけ議論するとすれば、いかに効率的に仕事をしてもらうかが大きな問題となる。ブルーカラーの場合にはラインを止めるなどすれば時間の制限は比較的容易ではあろう。ホワイトカラーにおいては仕事の効率化はかなり難しい問題が生じる。企画・判断業務においては何時間かけても結論が出ない課題も多いし、一方ではアイデアがうまれたらすぐに業務は終了する、ということもあるだろう。そうした場合、企業の中だけでいると新しい発想も出にくい。早く帰宅させた方が賢明でもある。

効率的に作業させることは時間外割増手当の削減以上に企業の時間あたり生産性向上に役立つことだろう。

自発性とのかねあい

かといってむやみに早く帰宅させることが全てプラスに働くことではない。能率が上がっている場合、本人がやる気になっている場合など「本能として」仕事をしなくなっている際には強制的に帰宅させる必要がない場合もあるかもしれない。こうした際には仕事をさせ、その代わり一段落したら休日をとらせるという施策も考えられてしかるべきである。裁量労働制と休日の強制取得をセットにする発想である。

それでは具体的な施策としていかなるものが現在考えられているのか、次項でいくつか例を検討してみよう。

2 具体的な施策例

(1) 正社員の労働時間短縮へ

正社員の労働時間を短縮するためには下記のいくつかの例がありうる。

ノー残業デー

T社では原則残業しないことを社内全体で取り決めている（その代わり早朝会議などを開催する）。これにより業務効率もよくなり、雰囲気もよくなっているとされている。

D社では残業ゼロを目指して人事部が全社チェックを行っている。残業者がいる場合にはその理由を管理職にたずねるといった徹底ぶりである。ただし、トラブルが発生したような場合は例外である。

フレックスタイム

必ずしも時短につながらないという見方もあるが、出退勤を自由に設定できることは、子供を保育所に送り迎えするような場合に特に有効でもあろう。ワークライフバランスに一定の効果があるように思われる

裁量労働制

サービス残業を肯定するという批判が相次いでいるが、基本的には本人に労働時間管理を任せるといった制度であり、その趣旨はホワイトカラーの場合首肯できるところがある。問題は本人が自発的・自覚的に業務をしているか否かである。つまり強制的な要因が入ってきた場合には大きな問題となるのである。目標管理制度と連動しているときなど、自分の能力を超えた目標を課された場合には自らの意に反して労働せざるを得ないこともあろう。こうした場合にはワーク・ライフのバラ

ンスは大きく崩れることにもなる。

また、自発的に業務をしていたとしても、頭脳はすっきりしても体が不調を訴えていることも考えられる（仕事をしていていわゆる「ハイ」な気分になってしまう状況である）。こうした場合には労働時間に絶対的な基準を設けて医師のチェックを受けさせることが適当である。労働安全衛生法で1か月100時間を超える時間外労働を行った者につき「医師による面接指導」を行わねばならないとしたこと（66条の8）はこの点を斟酌したものと解釈できるが、他者からチェックすることは難しい面もある。その意味からすると、単に医師のチェックだけではなく、業務が一段落した場合には休日を強制的に取得させる制度も今後考えられてしかるべきであろう。

在宅勤務

おそらくワークライフバランスを徹底させるとこの在宅勤務の発想に行き着く。もちろん勤務管理体制をいかにするか、健康管理義務（管理職は部下の健康状況を把握すべきという判例もある）をいかに履行するか、という問題はあるが、成果主義人事を徹底すればこうしたフレックスプレイスというべき発想もでてきてしかるべきである。

短時間勤務正社員

現在では育児休業を取得している者に対して短時間勤務を認めるなど一定期間だけ認めているケースが多い。しかし恒常的に正社員に短時間勤務を認める余地はないだろうか。その意味ではワッセナー合意によるオランダ

モデルがよく参照される。2人で1.5人前の収入という発想でもあろう。個人単位ではなく世帯単位でのライフスタイルの構築と言おうか。こうした正社員・非正規従業員双方の中間領域とでもいうべきものがあれば、様々なライフスタイルを選好する従業員に対応できるのではなかろうか。

(2) キャリア開発

ワークとライフとの間で悩む女性従業員は少なくないに違いない。特に自分のキャリアをいかに開発すべきかという点と配偶者の意向に齟齬が生じた場合などには顕著である。そうした場合会社からのサポートとなりうるのはメンター制度である。様々なメンター制

3 組織風土をいかに改革するか

以上ワークとライフのバランスについて考えてきたが、いずれにしてもワークとライフとの間にバランスがとれていなければならぬという組織風土ができていなければ制度だけ構築しても運用されないのが通例である。

(1) 風土改革の方法

風土改革の方法としてよく組織開発の分野では解凍 変化 再凍結という。丸い形の氷のような考え方を水のように変化に対応しやすい形に「解凍」させる。それを四角のような形の考え方に「変化」させる。しかしこれだけではすぐにまた水に変わってしまう。そのため四角の形にもう一度凍らせる。つまり再凍結させる、というのである。この中で最も難しいのは「解凍」である。「今までのやり方でなぜ悪いのか？」という一般社員の意識があるからである。解凍のためにはこれまで

度があろうが、一定の女性メンターグループが女性従業員からの悩みに答えるシステムが現実的かとも考えるところである。一対一のメンターを設定するとやはりそこには相性があり、相性が合う相手としからざる相手とはやはり対応が異なる可能性があるからだ。

また、転勤をいかに考えるかは配偶者と一番意見が異なりやすい所だろう。自らのキャリアをどのように築くか、あきらめるかという問題だからである。会社が関与するとすれば、配偶者を近接地域に配転させる、もしくは一旦退職してしばらくして正社員としての再雇用も一案であろう。もちろん単身赴任を選択することも選択肢である。

のやり方ではいけない、という危機感を持たせるのが一番というが、その方法が難しい。ワークライフバランスはまさにこの点が問題とされる。問題が一つに限らず、長時間労働と過労死、心身のトラブル、夫婦のキャリア、そして本人のモチベーションなど多様な論点がそこにあるからだ。

こうした中で常に会社として自戒しなければならないのは、働き方を強制していないか、ということである。ワークライフバランスとは結局本人(たち)の生き方の選択である。選択をさせない制度の下では閉塞感が高まるだけである。強制から選択へ。これが一つのきっかけではなかろうか。

(2) 人事部門が急ぎすぎてもダメ

人事部門がこのような考え方を有していても、それだけでは不十分である。現場を巻き

込まなければならない。急ぎすぎても現場はついてこない。一つ一つ成功事例を作り上げ、それを現場に見せて行かねばならない。

(3) トップの意識改革・巻き込みが最大の課題

そして最後は経営トップの巻き込みである。経営トップに周囲からの防波堤になって雑音から人事部門を守ってもらわねばならない。

ワークライフバランスが経営にどのような影響を及ぼすか、充分認識してもらい「反対派」からの抵抗を排除してもらわねば人事部門がいくら骨を折ってもムダに終わってしまう。

トップをまず説得すること、そこから人事部門の仕事は始まるのである。

【参考文献】

田尾雅夫『組織の心理学 [新版]』(有斐閣ブックス) 1999年 有斐閣

佐藤博樹・武石恵美子『男性の育児休業』(中公新書) 2004年 中央公論新社

武石恵美子『雇用システムと女性のキャリア (双書 ジェンダ - 分析)』2006年 勁草書房