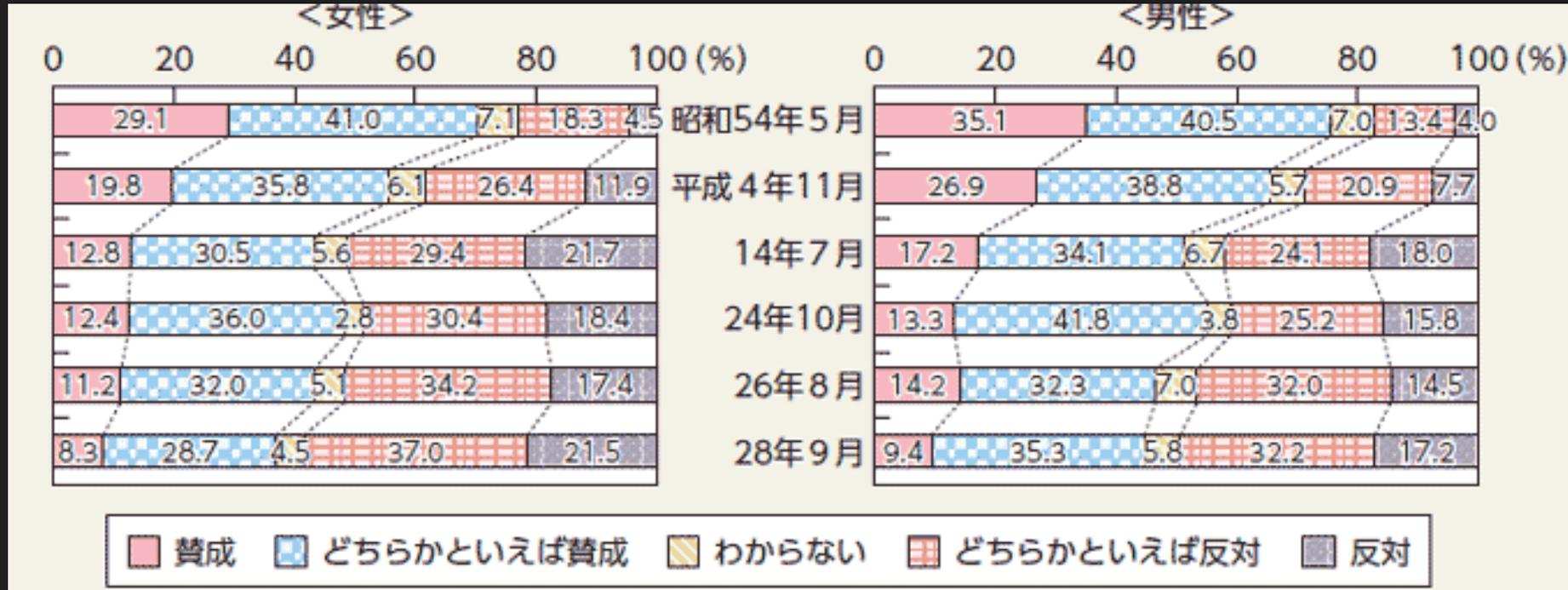


これからの
ワーク・ライフ・バランス
—正しい理解と活用へ向けて—

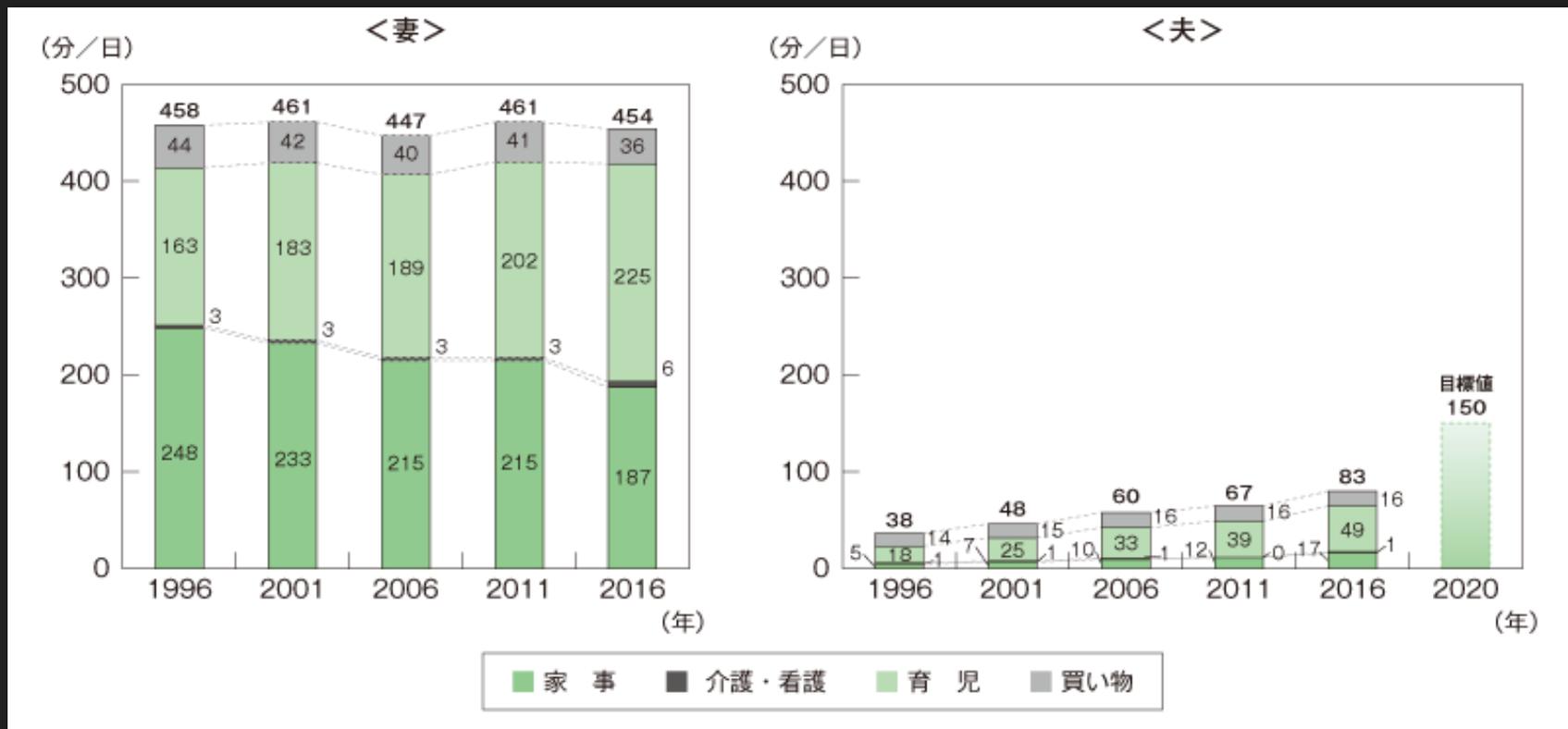
2021年度 神戸大学ダイバーシティフォーラム 基調講演

神戸大学経営学研究科教授 上林憲雄

「夫は外で働き，妻は家庭を守るべきである」という考え方の意識変化

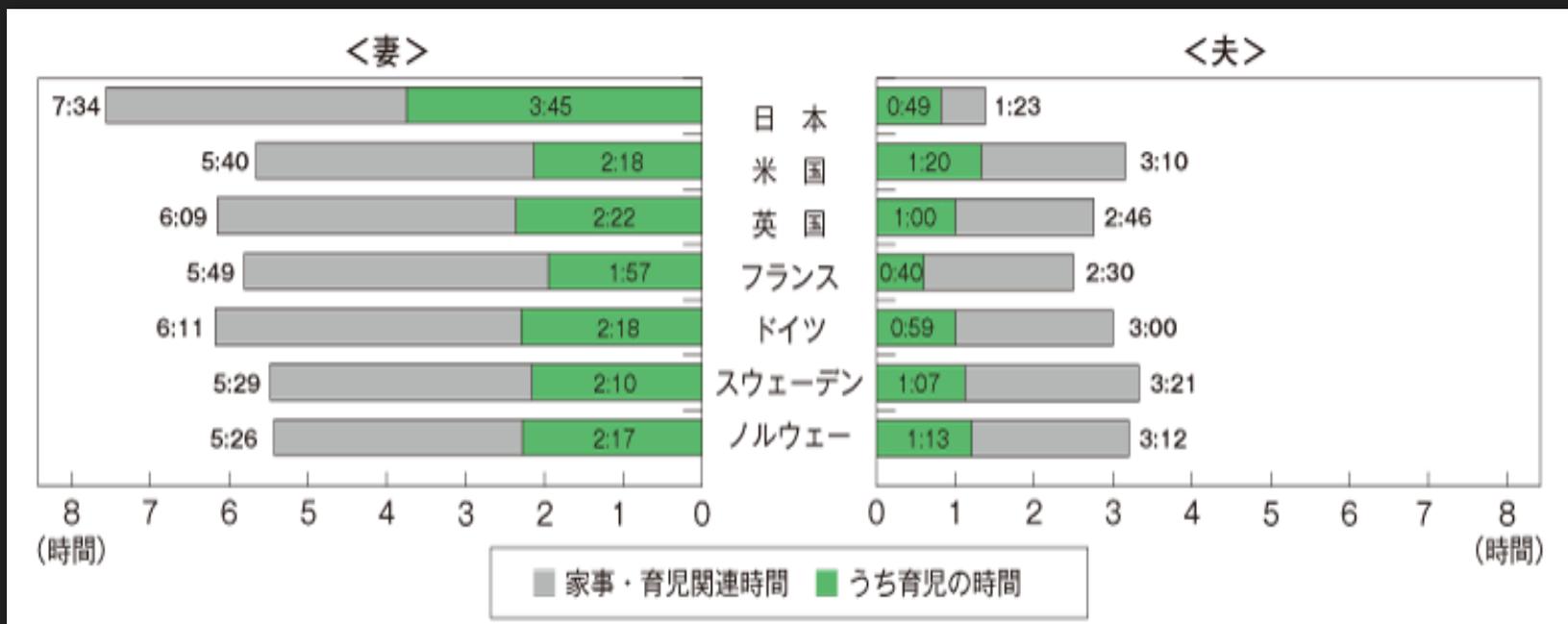


6歳未満の子を持つ夫の家事・育児時間（1日あたりの内訳）



出所：内閣府『共同参画』2018年5月号。

6歳未満の子を持つ夫の家事・育児時間（1日あたり，国際比較）



出所：内閣府『共同参画』2018年5月号。

高い仕事中心性

- 性別役割分業の意識は大きく変わりつつある。しかし、実際の家事育児は依然として女性中心になっている。



- 人々の意識の中に、「仕事」と「私生活」を比較して、「仕事を犠牲にしてまで私生活（家事など）に時間を割くのは宜しくない」という考え方が潜んでいる！（高い仕事中心性）
- 「男性の育児休暇」はそうした考え方を変える大きな契機になりえるかも。

ワーク・ライフ・バランスへの誤解

- WLBは女性の話で，男性には関係がない。
- WLBは若い社員が仕事をサボるための，都合のいい口実だ。
- WLBは，仕事時間を減らして，私生活の時間を増やすことだ。
- WLBは，経営者が制度を導入しないことには始まらない。



これらは全て，よくある誤解です！

WLBの典型的なイメージ



共有して考えたいこと

1. わが社でWLBはどの程度実現されているのでしょうか？ どういった点から、そう判断できるのでしょうか？
2. わが社では、WLB向上のためにどんな制度や取組みが実施されているのでしょうか？
3. わが社で「残業」がある場合、それはどの程度でしょうか？ 「残業」がない場合、それで即ハッピーで、何の問題もないのでしょうか？
4. 残業を減らすことで、労働時間以外の側面（働き方や働く楽しみ、雰囲気等）で、こういった変化がでてきたのでしょうか？

人事労務管理から人的資源管理へ

人事労務管理	人的資源管理
コスト・労働力としての生産要素としてのヒト	価値ある経営資源, 教育訓練・能力開発の重視
労働者の労働力面に重きを置いた施策	労働者の労働意思面に重きを置いた施策
人事労務方針に即した制度設計	競争戦略に整合した制度設計
市場で調達可能な代替性のある労働力商品	持続的競争優位の源泉となるヒト資源

伝統的な日本的経営からの脱却

- 人的資源管理パラダイムが台頭するにつれ、「人間こそが最も大切な経営資源」という考え方が浸透し、WLBを勘案した経営モデルの必要性が言われるようになってきた。
- 伝統的な日本的経営の暗黙の前提：「長期間働き続ける、企業忠誠心が高い男性正社員」モデル。
- そこからうまく脱却し、いかに個人の多様性（ダイバーシティ）を勘案したモデルを構築できるかが日本企業の発展の鍵。
- 但し、欧米企業の単純な模倣ではなく、日本の企業社会の文脈でワーク・ライフ・バランスを追求していく必要がある。

ワークライフバランス再考

○WLBの概念規定

本来、女性だけの問題ではなく、男性も含む全従業員に関わる問題。

○WLBを考えること＝働き方改革の議論の中で、労働時間短縮、有給休暇日数アップの議論だけでいいのか！？

○欧米型WLBの“論理的”発想法と日本的発想との異同に注目。

日本型ワークライフバランス

- WとLはそもそも単純に二分できるものではない。二分できるという発想は欧米的発想法。W＝苦痛・骨折り， L＝余暇・遊び。
- 日本企業は，これまで必ずしも， WとLを完全分離するのではなく，うまく「統合」させてきていた伝統がある。「境界管理」は，何も両者間の線引きを明確にすることにあらず！
 - ➡ Wの中に“L的要素”を入れる工夫を！
- 職務・業務それ自体を楽しめる（＝創意工夫のしがいのある）ものに。

日本型ワークライフバランス

- 個々人ごとに「バランス」の取り方も多様であってよい。
- 人生全体（トータルライフ）を考えたバランスの取り方も可。
- 何も、時短や休暇という量的側面のみにとらわれる必要もない。
- 質的側面（仕事内容それ自体）＋個人の自律性を考慮したWLBの議論を！
- 従業員自ら選べるメニューがある（画一メニューではなく、各自のライフスタイルに応じて自律的に選択可能なメニューがあることが重要）
- 短期的思考ではなく、長期の視点を！

日本型WLBの実現へ向けて

- 【第1ステップ】：量的側面でのWLB（時間、休暇日数等）
...無意味な労働時間や無駄な残業はカット。
- 【第2ステップ】：質的側面でのWLB（自身の働き方）
...質的側面を考えた（=WにL的要素を盛り込む）工夫を。
- 【第3ステップ】：多様性視点からのWLB（量・質の自在な組合せ）。
...働く各位のライフスタイルに応じて多種多様な選択可能メニューを

【第1ステップ】

量的側面でのワーク・ライフ・バランス
(無意味な残業時間の削減、超過勤務
状況の解消)

キーワードの例示

- 労働時間短縮
- 年次有給休暇取得率向上
- 業務・仕事の量的改革
- シェアリング

労使間の話し合い

【第2ステップ】

質的側面でのワーク・ライフ・バランス(仕
事の中身それ自体の充実)

キーワードの例示

- 日本的コンテキスト
- 職務再設計
- 主体的思考・生き甲斐をもった働き方
- 業務・仕事の質的改革
- 評価システムのあり方の見直し
- ワーク・ライフ・インテグレーション

労使間の話し合い

【第3ステップ】

多様性視点のワーク・ライフ・ balan
ス(一律横並びの画一主義からの脱
出)

キーワードの例示

- 多様な働き方
- 在宅勤務
- 多様な就労者を想定したダイバー
シティ施策の導入
- 人間のトータルライフ
- ファミリー生活に配慮した労働時
間割、生活設計
- 均等・均衡処遇のあり方

労使間の話し合い

個人・企業・社会の持続的発展へ

【行政の政策課題】…性急ではない緩やかな「誘導」

- 労働法制面の整備
- 能力開発・人材育成面での支援体制の拡充
- 育児・介護等を支える社会システムの整備
- 多様な働き方に中立的な税制・社会保障制度の整備
など

事例：情報通信A社

○ WLBの捉え方

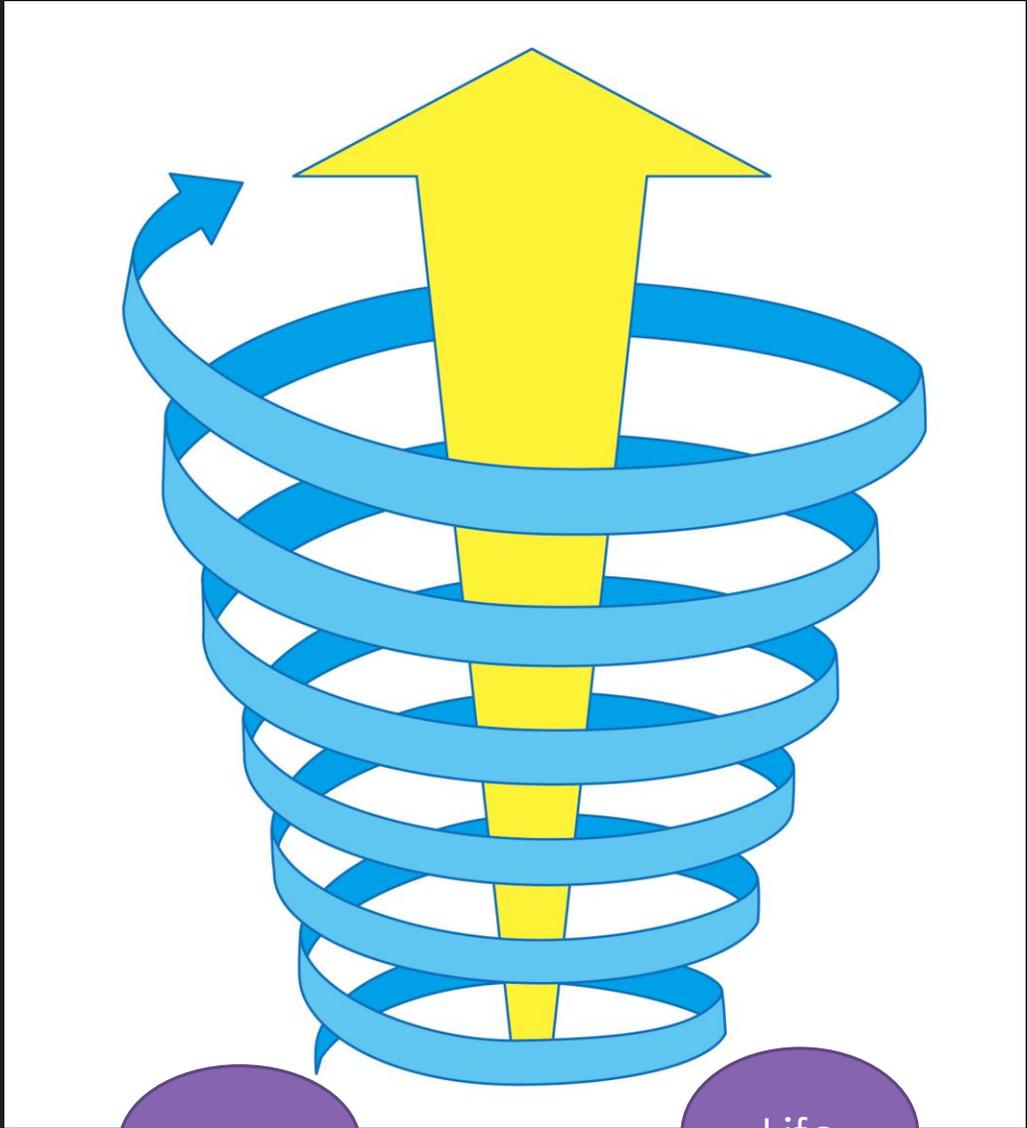
- ✓ 仕事は生活の一部であり，ワークとライフを線引きすることはできないという経営者の信念。
- ✓ 仕事は会社で働くことだけではなく，子育て・家事・社会貢献活動も仕事である。
- ✓ 仕事と生活は相互に分離不可分であり，個々人はワークもライフもすべての活動に100%コミットすべきであるという発想が重要。

○ 質的側面（第2ステップ）・多様性視点（第3ステップ）の重視

- ✓ 退社時刻以降に「アフター6セミナー」と称して社員交流の機会を設け，社員同士が個々のバックグラウンドを相互に知り合う時間を確保し，社員間の相互理解を深める。
- ✓ 結果的に離職率が大幅に低下。

WLBの正しい理解と活用へ向けて

- ワークもライフもともに重要。「いずれかのみを上げる」考え方ではうまくいかない！ バランスではなく双方のハーモニー（調和や好循環）を生み出すことこそが肝要。
- 男性の家事育児従事時間がなかなか増えない原因は、ワークをライフより重要だと無意識に捉えてしまう思考癖にある。
- 日本的経営の暗黙の前提であった「長期間働き続ける、企業忠誠心が高い男性正社員」モデルからいかに脱却し、個人の多様性（ダイバーシティ）を勘案したモデルを構築できるかが発展の鍵となる。
- 男性育休が“当たり前”になり、男女ともども、ワークもライフもエンジョイできる社会にしていく意識を各自が持つことが必要。



Work

Life

参考文献

- 上林憲雄（編著）『人間と経営 —私たちはどこへ向かうのか—』文真堂，2021年。
- 上林憲雄・厨子直之・森田雅也『経験から学ぶ人的資源管理（新版）』有斐閣，2018年。
- 上林憲雄（編著）『変貌する日本型経営』中央経済社，2014年。