

特集 3

シン・ワーク・ライフ・バランス

―「働き方が選べる社会」の実現に向けて―

同志社大学准教授 寺井基博

1. はじめに

ワーク・ライフ・バランスは、女性就業者が急増した1980年代の米国で、育児や家事と仕事を両立させるために講じられた施策である。日本でも1990年代から夫婦間の育児や家事の役割分担を中心に議論されてきたが、労働時間が長ければ分担した役割を全うすることができない、女性就業者の正社員比率や管理職比率が低い、女性就業者の過半数を占めるパート有期雇用労働者の処遇が低いなどの労働問題の解決が不可欠であるとして、2010年代は「働き方改革」によってワーク・ライフ・バランスを実現しようという施策が打ち出されてきた。36協定の上限規制、勤務間インターバル制、日本型同一労働同一賃金、女性活躍推進など欧米諸外国の法制度

を参考にしつつ、現行法の改正および新法の制定によって「働き方改革」が推進されてきたことは周知のことである。

また、内閣府の「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」で「仕事上の責任を果たす一方で、（中略）社会全体で仕事と生活の双方の調和の実現を希求」とされていることから、ワーク・ライフ・バランスⅡ「時短による生産性の向上」という方向性が掲げられて、各企業においてさまざまな取り組みが行われてきた。政労使でこれら取り組みの努力が続けられているにもかかわらず、ワーク・ライフ・バランスが実現されたという実感はなかなか得られていない。「日本は諸外国から大きく遅れている」としばしば批判されることもあるが、なぜ取り組みの努力がすぐに成果として現れないのだろうか。

2. メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用による雇用マネジメントの違い

筆者は、諸外国と日本の雇用形態とそこから形成された雇用マネジメントの違いが大きく影響していると考えている。そこで、以下では雇用形態の違いやマネジメントの違いに焦点を当てて、ワーク・ライフ・バランスを進める上での日本の課題を整理してみたい。雇用形態については、欧米やアジアの諸外国は「仕事に人を充てる」ジョブ型雇用で、日本は「人に仕事を充てる」メンバーシップ型雇用だといわれている。両者の違いを整理して日本の課題を明らかにした上で、具体的な労使の取り組み内容を提示したい。

本をメンバーシップ型雇用と見立てて整理すると概ねつぎのとおりになる。（※1）

(1) 労働契約の締結・更新時に仕事と賃金を決めるジョブ型雇用では労使間の契約による取引関係が明確であるのに対し、社員として雇用された後で仕事と賃金が年度ごとに使用者からの発令によって決定されるメンバーシップ型雇用では、労使間の取引関係の曖昧さや契約意識の稀薄性―取引なき取引―が特徴となる（次ページ図1・図2）。

(2) 契約締結時に職務記述書で職務とタスクが決まり、その職務に賃金が張り付くジョブ型雇用では査定が機能しないのに対し、雇入れ後に仕事と賃金が決まるメンバーシップ型雇用では、労働者ごとの仕事およびその成果（目標達成の水準）が異なり、企業がそれら仕事の成果等を評価す

※1 詳細については、寺井基博（2022）「雇用におけるダイバーシティ&インクルージョンの意義」『評論・社会科学』140号、79-107頁を参照されたい [web上で入手可]

る権限をもつことから査定が機能する。不測の事態が生じて目標を達成させる能力がOJTによって養成され、この目標達成の能力（職務遂行能力）は管理職が部下の資質や育成方針に合わせた目標を設定して、仕事の成果を評価して、その評価を納得させるという一連の査定制度を安定的に運用できる能力の基礎となっている。

(3) 日本企業は労働力の個別化を選択して、査定によって個々の労働支出

を促してきたが、欧米諸国の企業は、個々の労働者の能力や労働力を引き出すことの不確実性を排除することを科学的および合理的と考えて、労働力の標準化に注力してきた。

(4) ジョブ型雇用では組織がジョブで構成されているのに対して、メンバーシップ型雇用では組織は人で構成されている。この組織構成の背景には、労働力の個別化あるいは標準化というマネジメントの志向が大きく影響している。労働力の標準化を基

本とするジョブ型雇用では、労働力の交換が容易になるため労働市場から労働力を調達することになり、結果として労働市場は流動的なものとなる。個別化を基本とするメンバーシップ型雇用では、労働者の育成により労働力を内部調達することになるが、労働者の役割が個別化することとが労働市場の流動化の制約要因になっている。

(5) 労働者による労働支出を促す方法としてインセンティブが指摘される

が、インセンティブに限界があることは周知のとおりである。実際、長時間労働をめぐっては、「お金（インセンティブ）」でも「健康」でもなく、多くの労働者が「仕事」を取っているという事実がある。つまり、日本の職場には、労働支出を促すためのエンフォースメントとして、インセンティブ以外の何らかの力が作用していると考えられる。その何らかの力の源泉は、褒める・叱るという日常的な言動ともいえるサンクション

図1 ジョブ型雇用における仕事と賃金の取引モデル

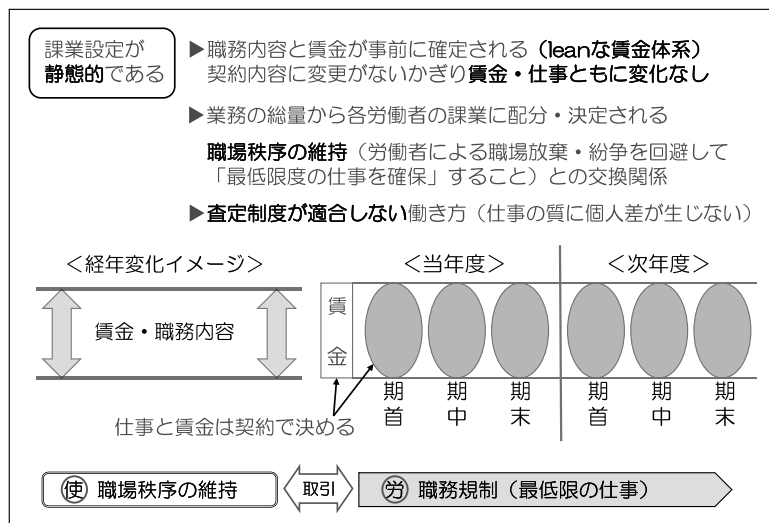


図2 メンバーシップ型雇用における仕事と賃金の取引モデル

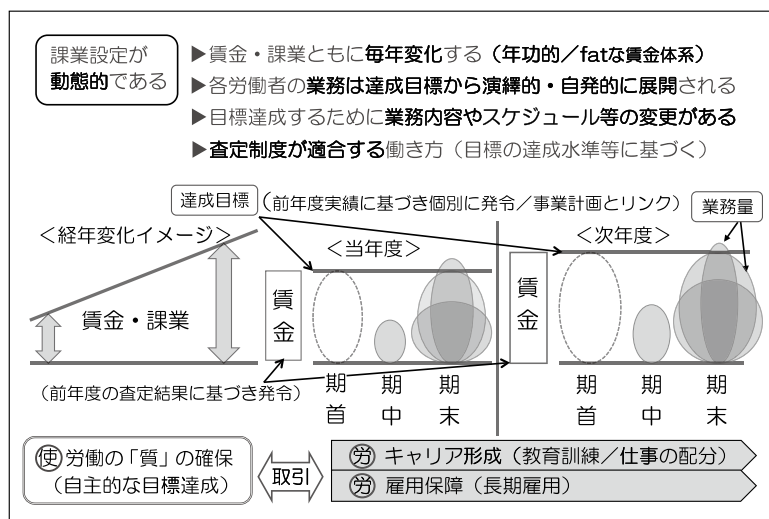


図3 組織規範の形成とその要因

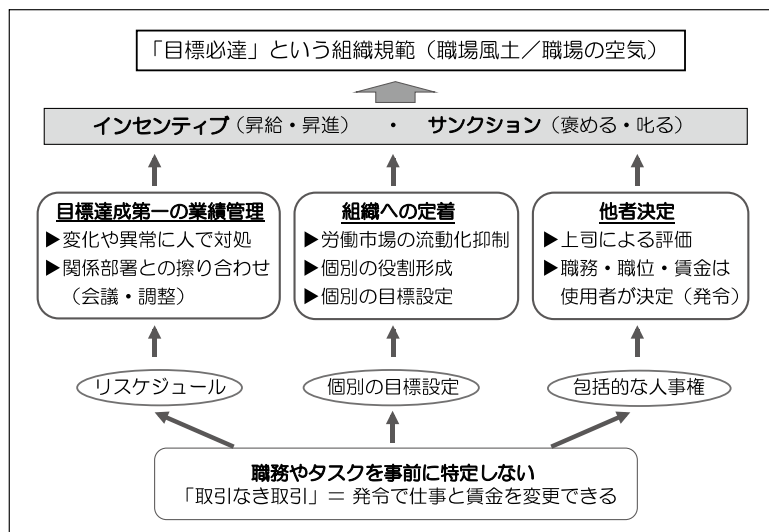
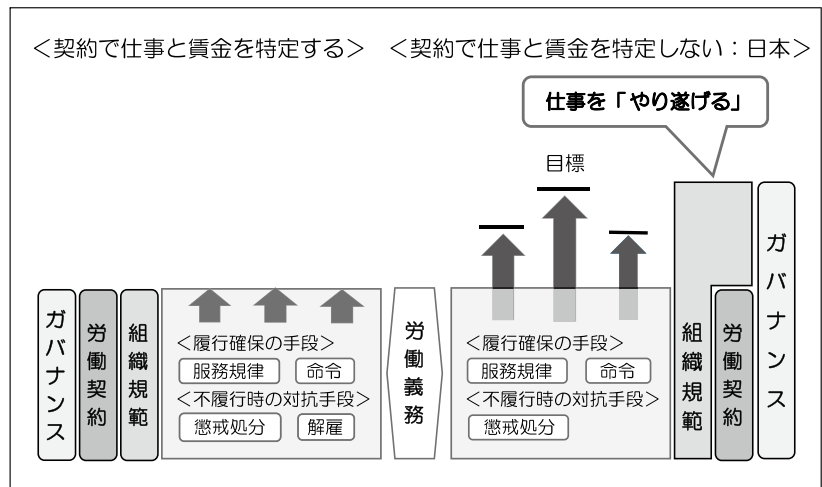


図4 労働契約と組織規範の関係 (ガバナンス)



である。

(6) サンクションは、それ自体によって労働支出の促進をエンフォースするというよりも、企業内に組織規範が醸成されることによってその力を用させている（図3）。すなわち、日本企業では「職務やタスクを事前に特定しない」ことから、①企業は包括的な人事権に基づき仕事（達成目標）と賃金はすべて発令によって確定されることになり「他者決定性」、

標達成という価値観を受け入れなければならない（忠誠）。これらの要素がインセンティブとサンクションを媒介して、「目標必達」の組織規範（職場風土／職場の空気）を形成している。これに対して、仕事と賃金が事前に決定され、使用者の権限が一定の制約を受けるいわゆるジョブ型雇用では、契約遵守や労働者間の平等取り扱いなどが組織規範になると考えられる（図4）。

②各労働者の役割が個別化されることで労働市場の流動化が抑制されて、転職が容易でない状況の中で「組織への定着性」、③スケジュールの見直しや追加業務の引き受けを前提とした目標達成第一の業績管理が行われ、その達成水準をもとに査定が行われる。労働条件や仕事の評価方法に不満があれば転職（離脱）すればよいのだけれど、転職がそう簡単ではない現実がある。また、賃金表や査定結果の反映などのルールは集団的に決まっているが、実際の仕事や賃金は実質的に上司の評価で個別に決まることになる（発言の機会がない）。組織にとどまるのであれば、目標達成という価値観を受け入れなければならない（忠誠）。これらの要素がインセンティブとサンクションを媒介して、「目標必達」の組織規範（職場風土／職場の空気）を形成している。これに対して、仕事と賃金が事前に決定され、使用者の権限が一定の制約を受けるいわゆるジョブ型雇用では、契約遵守や労働者間の平等取り扱いなどが組織規範になると考えられる（図4）。

3. 「いつでも、どこでも、何でも、やり遂げる」という組織規範

上記(1)～(6)から、日本と諸外国の雇用関係を峻別するものは、職務やタスク、賃金を事前に特定するか否か―企業がもつ人事権限を限定するか否か―であるといえる。諸外国では、労働力と賃金の取引関係は労使間の交渉を経て契約によって確定されることになるが、日本では、契約ではなく使用者の発令によって仕事と賃金を実質的に決まる。この契約形態の違い―仕事と賃金の決まり方の違い―が企業組織の内外に2つの大きな違いをもたらすことになる。

1つは、そこから展開される法制度―配転や整理解雇のルールなど―の違いである。職務が特定されていると、企業は労働者に他の職務への異動を命じる権限をもたないが、特定された職務がなくなれば、労働者は雇用を保障される根拠がなくなることになる。これに対して、職務が特定されていない日本では、企業は労働者の適性に応じて適所に配置する権限をもつ半面、従業員としての雇用保障が強く求められることになる。これらは雇用関係の外部環境に関するものであり、メンバーシップ

型からジョブ型への移行が困難な環境条件として認識されることになる。

もう1つは、組織内ガバナンス―私的秩序形成 (private ordering)―の違いである。諸外国では「契約遵守」や「労働者間の平等」が組織規範として形成されるのに対して、日本では、「いつでも、どこでも、何でも、やり遂げる」という組織規範が醸成されている。労働契約に基づいて「いつでも」「どこでも」「何でもやる」とに加えて、目標必達の組織規範によって「やり遂げる」ことがすべての正社員に求められることになる。法解釈では、使用者が目標の達成を労働者に命じたとしても、労働者は目標が達成されるように業務に従事する義務を負うものの、目標達成（やり遂げる）こと自体は労働義務とはならない。なぜなら、「仕事の完成」に報酬が支払われる請負契約とは異なり、労働契約では「仕事の完成」が求められることはないからである。しかし、日本企業では、労働契約を超えて組織規範のエンフォースメントが効いている。この目標必達の組織規範、メンバーシップ型雇用の組織であれば自ずと醸成されるというわけではない。図3で示したように、労働者毎の個別の目標設定やタスクの追加・変更が可能であるという条件

の下で、包括的な人事権限と労使間の信頼関係に基づいて構築されてきた目標達成の業績管理が組織の価値規範になったと考えられる。つまり、目標必達の組織規範は、メンバーシップ型雇用の特徴というよりも日本の雇用関係の特徴であるといえる。「いつでも、どこでも、何でも、やり遂げる」という働き方をすべての正社員に求めること、さらには一部のパート有期雇用労働者にも求めてきたことが、日本企業が直面している諸課題の淵源である。

4. 働き方を選択できる社会へ ―組織規範の抑制

組織規範は、契約はもちろんのこと、ときには法律の規制を超えて労働者に仕事をやり遂げることをエンフォースする。したがって、この組織規範をどのように抑制するかが日本におけるワーク・ライフ・バランス実現の本質的課題となる。組織規範は「職場風土」や「職場の空気」と一般に認識されることから、その解消方法として意識改革やコミュニケーションの活性化が採られることになるだろう。しかし、目標必達の組織規範は仕事や賃金を事前に労働契約で特定しないこと（取引なき取引）から生じているので、この組織規範

を抑制するためには労働契約による特定（取引の明確化）が必要となる。労働契約による特定には2つの方法が考えられる。

1つは、諸外国と同様に職務やタスク・賃金を事前に特定する方法である。しかし、タスクと賃金の事前特定は職務給の導入にほかならない。この方法で組織規範を抑制しようとすれば、結果的に職務給の導入と査定制度・育成人事の放棄を選択することになる。日本的ジョブ型雇用として、職務や勤務地等を特定する事例がよく見られる。しかし、職務記述書で職務を特定したとしても、標準的な作業時間と所定労働時間から算出されたタスクの総量が予め特定されなければ、労働者は目標を達成させるためにスケジュールの見直しや追加業務をなお受け入れなければならぬことになる。長時間労働が生じる本質的理由は依然として解消されない。また、職務だけを特定しても、業績管理によって労働者の役割が個別化することにより変わりはない。労働者の役割の個別化が流動性の抑制要因となっているので、職務の特定が労働市場の流動化に大きく寄与することはないだろう。（※2）そもそも、諸外国の職務記述書は、「決めた仕事を遂行すること」、「決めた仕事以外

の仕事はさせないこと」を労使が合意したものに他ならない。つまり、職務記述書は追加業務をさせないこととの合意文書であり、追加業務を行うことについては別途交渉が必要になる。諸外国において長時間労働という問題が生じない要因は正しくこの合意にあり、その根底には「労働力の標準化」という理念がある。職務記述書は労働支出を抑制する機能を持ち、それが業績管理に硬直性をもたらすことになるので、日本の労使関係にとって決して適切なものとはいえない。だからこそ日本的なアレンジが必要になる。しかし、そのアレンジには「労働力の個別化」と「労働力の標準化」という対立する理念の統合という無理が強いられる。従前の人事制度下でも、事業運営に必要な労働者を内部調達するという観点から、労働者の能力や適性に応じて配置転換を行うなど計画的な育成が行われてきた。営業畑や人事畑という表現にみられるように、労働者の担当職務が特定されていくことが多い。並々ならぬ労使の取り組み努力にもかかわらず、現下の「日本的ジョブ型雇用」は、これまで企業が運用でやってきたことにジョブ型雇用の装いを纏わせたものになってしまっている。

もう1つは、職務やタスク・賃金は特定せずに労働時間を限定する方法である。これは、組織規範自体を抑制するのではなく、組織規範のエンフォースメントが「無限定におよぶ労働者」と「時間限定でおよぶ労働者」に分ける方法である。この方法によれば、査定制度と育成人事を維持することができる。また、すべての労働者の労働時間を限定するのではなく、たとえば「無限定正社員」「時間限定正社員」という社員区分を設け、労働者が自らの意思でどちらかを選択することになる。時間限定正社員は、従前どおり目標必達に向けて職務に従事して、仕事の達成水準に応じて査定が行われるという点では無限定正社員と何ら変わらないが、あくまでも職務への従事は特定された時間内にかぎられる。基本的に残業のない働き方になると考えられる。時間限定正社員の導入によって、企業には要員増や方針管理の見直し等の必要性が生じるようになることから、要員増のコストや目標必達の不徹底というデメリットが強く意識されるかもしれない。しかし、共働き世帯が片働き世帯を上回る今日、労働者の家事や育児、介護等の負担という課題に、企業は正面から向き合わなければならない。

※2 詳細については、寺井基博(2022)「日本的ジョブ型雇用の行方」『評論・社会科学』142号掲載予定を参照

生活スタイルや価値観が多様化するなかで、管理職を目指す者や家庭生活と無理なく両立させる働き方をしたいと考える者も増えてきており、すべての労働者が「いつでも、どこでも、何でも、やり遂げる」という働き方を受け入れられるわけではなくなってきた。企業人事の役割は事業計画を達成させるための人員体制の整備であり、とくに育成人事を基本とする日本企業では、教育訓練投資の回収という意味でも、すべての労働者が、事業計画達成に貢献できる環境を整えなければならない。

また、労働者自身で「時間限定の働き方」を選択できるようにすることは、メンタルヘルスなど安全衛生上の適切なマネジメントにもつながる。こうした就業をめぐる諸事情の変化に合わせた人事制度の改編が求められるよう。

他方、時間限定正社員を選択した労働者は、労働時間と引き換えに一定の賃金減額を受け入れなければならないだろう。近年、プライベートの時間確保を求める声が強くなってきていることから、時間と引き換えに賃金の減額を選択する労働者も少なからずいると推測される。こうし

た状況の下で、労働組合は、組合員の意見や要望を集約して就業形態のメニュー（時間限定正社員などの社員区分の種類や定員数）を整理し、適正な賃金水準を使用者と交渉することが、ワーク・ライフ・バランス実現の本質的な取り組み課題となる。

5. むすび

ディーセントワークは「働きがいのある人間らしい仕事」が定訳となっているが、このことばがもつ意味は日本と諸外国とは異なるように思われる。労働力の標準化を基本とする諸外国では、職務記述書によってタスクとその総量が特定され、そこに賃金が張り付いているため、一般労働者には所定の作業を淡々とこなすことだけが求められて、個々の労働者の仕事の成果への期待は何もない。機械を導入するよりも人間が作業した方がコスト安となる作業を淡々とこなしている実態がある。そこには、もともと人間らしい扱いを求める労働者の思いを見ることができる。他方、日本では、職場の最前線に従事する労働者に、定常業務を淡々とこなすだけではなく、判断力や適応力によって変化と異常への対応が

常に求められ、結果として家庭生活やプライベートの時間にかんがりの制約がかかることになる。そこには人間の自律性や適応能力への過剰な期待があり、もう少しゆとりのある働き方が求められている。とはいえ、結局のところ、ワークとライフのバランスは労働者の自己選択によって決せられるべきであり、そのために「働き方が選択できる社会」の実現が望まれる。そのためには、労働契約の内容特定に関して労使間で交渉す

ることが最も重要かつ現実的な取り組み課題となる。さらに、組織規範は契約を超えてエンフォースすることから、契約で約定した内容（時間限定など）が遵守されているかを常にモニタリングする必要がある。アドホックに組織された従業員代表にモニタリング機能を期待することはできない。ワーク・ライフ・バランス実現に向けて、企業別労働組合が果たすべき役割はきわめて大きい。



寺井 基博 てらい・もとひろ

同志社大学社会学部 准教授

1990年 同志社大学法学部法律学科卒業
1990年 民間企業勤務（～1993年）
1999年 同志社大学大学院法学研究科博士後期課程退学
1999年 大阪大学法学部助手
2001年 同志社大学文学部専任講師
2005年 同志社大学社会学部准教授（～現在）

【主な著書】

「雇用におけるダイバーシティ&インクルージョンの意義」（2022）、
『雇用関係の制度分析』（ミネルヴァ書房、2020）、『労働時間の決定』（ミネルヴァ書房、2012）など。

【委員など】

大阪府男女共同参画審議会委員（2018～）、京都府紛争調整委員会委員、京都府最低賃金審議会委員等を歴任。