

「ワークライフバランス」という言葉が大流行している。訳

せば「仕事と生活の調和」あるいは「仕事と生活の両立」となる。中身については様々な解釈があつてはつきりしないが、政労使がごぞつてこれを推進しようとする力を入れている。

とかくカタカナ言葉の流行は盛り上がるのも廃れるのも速い。ついでの間、「ワークシェアリング」が脚光を浴び、政労使が雇用の需給バランスを改善する有力な手段として飛びついたが、最近、とんと聞かない。失業率が下がったためとはいえ、結局は言葉の遊びだったのではないかという印象を拭えない。

もっともらしく聞こえるワークライフバランスにも、どこか胡散臭さがあるように感じる。しかし流行の背景には、ここ数十年の社会、企業経営、雇用などの大きな変化がある。したがってこの言葉に集約される諸問題を、いずれにしても避けて通るわけにはいかない。

## ワークライフバランス憲章の策定

安倍首相が主催する経済財政諮問会議では4月6日、その下部組織の労働市場改革専門調査会が「ワークライフバランス憲章」の策定を提言した。提出された「第一次報告（骨子）」は、「政労使による大きな国民運動を巻き起こし、大胆な意識改革を図るとともに、具体的な取り組みを果敢に進める」とうたっている。

具体的には、労働力人口の減少に対応して、若年者、女性、高齢者の就業率向上と労働時間の短縮について数値目標を掲げた。年次有給休暇の100%取得や残業時間の半減などである。これに対し尾身財務相が「日本をキリギリスの国にしてしまうような気がして仕方がない」と懸念を表明した。確かに、ワークライフバランスだから労働時間短縮だと短絡すると、要するに休めということかと受け取られかねない。広範な問題を含んでいるだけに説明が難し

# ワークライフバランス



●日本経済新聞社特別編集委員 **森 一夫** もり・かずお  
1972年早稲田大学政経学部卒。日本経済新聞社に入り、東京編集局産業部、日経BP社日経ビジネス副編集長を経て、90年産業部編集委員。95年論説委員兼務。99-2000年コロンビア大学東アジア研究所、日本経済経営研究所客員研究員。2000年8月産業部編集委員兼論説委員に復帰。2003年9月論説副主幹兼産業部編集委員。2007年3月特別編集委員兼論説委員。主な著作：「中村邦夫『幸之助神話』を壊した男」（日本経済新聞社）、「日本の経営」（日本経済新聞社）、「ゼミナール現代企業入門」=共著=（日本経済新聞社）

く、話の運び方によってはいくらでも、本質からそれて行く。

わけである。

## 日本の経営の行き詰まりが問題の原点

では何が問題なのか。いろいろな切り口があるが、企業経営の面から考えてみよう。従来、いわゆる日本の経営によって一定の均衡を保っていた仕事と生活の関係が崩れ、このままでは企業経営自体が成り立たなくなるとの恐れもでてきた。だから仕事と生活の折り合いを根本から見直そうということだ。これを便宜的に「ワークライフバランス」の確立をはかろうと言っている

バブル崩壊後、日本の経営は行き詰った。ここに問題の原点があるのだが、「日本の経営」というのも戦後、半ば自然発生的にできた歴史的産物であり、

確固とした定義があるわけではない。特徴として終身雇用、年功序列、企業別労働組合を取り出して「三種の神器」と言われており、共同体的な組織原理が今まで日本企業の強みだった。新規卒者を採用して、定年まで公私にわたって丸抱えで雇用する。結果的に「うちの会社」に強い帰属意識を持つ会社人間が生まれる。日本の会社を「家」

# SQUARE

の原理で説明する三戸公氏は「日本の会社は、職業人を求めている。会社人間を求めている。会社の命令のままに、会社のために全身全霊をもって働く会社人間を求め、そのような人間をつくり上げ、新人社員は会社人間になってゆくのである」(「会社ってなんだ」と書いている)。

社員は辞令一本でどこへでも転勤する。単身赴任も辞さない。

徹夜の仕事やサービス残業もいとわない。個人の生活を犠牲にする

ことが暗黙のうちに求められるわけだが、これには当然のことながらリターンがある。定

年までの雇用保障であり、家族

の安定した生活を維持できるだけの給与の保障である。賃金は生活給の色彩が強く、結婚したり子供をもうけたりする人生のステージにあわせて、年々昇給し手当てが付くのが、当たり前と考えられてきた。家族の形態は、夫が外で仕事をして妻は主婦として家庭で子育てなどを担当する夫婦分業が想定された。

## バブル経済時代のワークライフバランス

つまり日本の経営の全盛期に

は、夫は仕事で、妻は家庭を守るという形で、ワークライフバ

ランスが成り立っていたのである。それを前提にしなければ、

会社人間を主軸とする日本の経営は機能しない。かつて多くの

企業で女性社員が補助的な存在とされ、結婚や出産を機に退社

するのが慣行だったのは当然である。男がワークを担い、女性

はライフということ均衡していたからだ。

しかしこうした本来の日本の経営はバブル経済の崩壊後、壁

# 日本的経営の革新を促

にぶつかり修正を重ね、今や神話的存在になりつつある。まずコスト面から、子供を含め家族四人分の生活を保障する賃金が見直され、仕事の成果に応じて払うべきだという考え方に変わった。複雑化する経営環境に対処するには、会社人間ばかりでは難しく、専門性を備えたプロフェッショナルが多数必要となり、人材の流動化も部分的に始まった。雇用調整のためのリストラは日常化し、早期退職制度も珍しくない。

## 日本の経営の根本改造が迫られている

1980年の男女雇用機会均等法の制定により、漸進的に進められてきた女性差別の是正は次第にピッチを速め、現在では女性の戦力化が企業にとって重要な課題になっている。個人の側から見ても、生活給という考え方が薄れて賃金水準が抑制されたため、夫婦共稼ぎでなければ、家計が成り立たないケースが増えた。

企業が、かつてのような男女の役割分担に基づくワークライフバランスを前提にした人事・労務管理を続けられれば、様々な矛盾を引き起こす。プロフェッショナルに「滅私奉公」的な働き方を求めたら辞められてしまうだろう。一般社員だって、家庭を持ち子供をもうけることが難しい。非正規社員はなおさらである。これでは働く人たちのモチベーションが上がらないし、マクロ的な問題としては少子化に拍車をかける一因になっている。

企業が持続的に成長し安定した社会を存続させるには、崩れたワークライフバランスを新たな形で再構築しなければならぬわけである。そのためにはまず経営革新が急務である。個人の人々の多様性を生かして、充実した生活を送れる生産性の高い仕事を可能にする新しい経営を創造する、いわば日本の経営の根本からの改造が求められているのである。