

1. はじめに

平成 21 年、長崎県の年間総労働時間が全国最長（1927 時間）であると報じられた。最短の神奈川県（1686 時間）との差は 241 時間。一日 8 時間労働とすれば長崎県の労働者は約 1 か月間長く働いたことになる。平成 24 年には 1825 時間（14 位）まで減少したが、依然、最短の奈良県（1651 時間）との差は約 20 日分に相当する。労働時間だけではない。筆者は以前、年間総出勤日数を試算したが、最少の神奈川県よりも約 12 日多いという結果を得た。他方、包絡線分析という手法を使って長崎県の労働生産性を計測すると首都圏よりも 47%ほど低くなった。つまり、首都圏の労働者一人が長崎の労働者二人分の仕事をこなしていることになる。県民所得も低いのも当然だろう。いずれにしろ長崎県の労働者は「長く働くわりには成果を出せない」ということになってしまう。

したがって、長崎県経済の脆弱性を改善するには、労働時間の減少と労働生産性の向上という二つの課題に同時かつ早急に取り組むことが必要になる。この小論ではワークライフバランス（WLB）をキーワードにこの問題について私見を述べたい。

WLB とは、就労による経済的自立と健康な生活のための双方の時間をバランスよく確保し、多様な生き方・働き方が選択できる社会を構築しようという考え方である。少子化と労働力不足に悩んでいた欧州諸国から始まり、その後「働きすぎ」を是正して家庭や地域で過ごす時間を増やそうという広範な社会運動へと変化していった。現在では多くの先進国が重要な政策課題として位置づけている。

まことに結構な趣旨だが、今一つ、定着していない。労働者は収入の減少を危惧し、経営者は生産規模や稼働時間の短縮が競争上の不利を招くことを懸念する。はたして WLB は到達可能な目標なのだろうか。それとも単なる理想論なのだろうか。

筆者は WLB の普及が容易だとは思わないが、かといって人跡未踏の処女地とも考えていない。些細な工夫、知恵の集約によって一步を踏み出すことができると考えている。以下、(1)啓発活動の重要性、(2)短時間労働の有効活用、(3)欧米での取り組み事例、という 3 つの視点から筆者なりの WLB に対する考え方を述べてみたい。ちなみに WLB を論じる際には、就業環境の整備を中心とした経営者目線からの議論、余暇の活用や人生設計に焦点をあてた労働者目線からの議論、の二つの切り口が可能だが、本稿では主に前者に着目する。

2. 啓発活動の重要性

広報や PR などの啓発活動には知識の普及だけでなく、相互の疑心暗鬼の除去という重要な意義があるということをまず述べておきたい。

地域の中小企業は、ある意味で大企業以上に厳しい競争環境に曝されている。決して大きくはない市場に多くの事業所が蝟集するということに加え、競争相手である同業他社が「顔の見える相手」「よく知った顔」であるという地域コミュニティ特有の問題がある。えてして、知り合い間の競争は激しやすく陰湿になりがちなのは人づきあいでも同じだが、このようなときにはお互いに腹を探り合うといういわゆる「囚人のジレンマ」という現象が生じる。簡単にいえば「自分が先に労働時間や営業時間を削減すれば、他社にシェアを奪われるかもしれない」という疑心暗鬼に支配され、業界全体としては望ましいことでも、率先して取り組む人が現れない、あるいは現状維持に安住してしまうという状況である。一件の受注、一個の受注を失うことで大きな影響を受ける中小企業にとって、業界の先頭を切って労働時間や営業日数の縮減に踏み切るのはそれなりの覚悟が必要だろう。

したがって、相互の疑心暗鬼を払拭することが WLB 普及の一つのカギとなる。つまり、WLB を推進すれば自分を含め業界全体が得をするといういい意味での「みんなで渡れば怖くない」という思いを共有できる環境を作るのが、啓発活動の最大の目的である。単なる知識の普及にとどまる啓発活動はほとんど無意味である。

表 2 は欧米での啓発活動の例であるが、表彰制度などを通じた成功事例の紹介は効果的だ。日本でも厚生労働省・日本生産性本部・各自治体が表彰制度を実施しているが、積極的な周知広報を期待したい。

導入国	取り組みの概要
独	「成功要因として家族」コンクール：家族にやさしいことを経営のテーマにし、家族と仕事の両立支援に積極的な企業を表彰（連邦家族省が支援）
	「ファミリーフレンドリー」企業調査：経営者・人事責任者対象の調査。有能な従業員の確保、生産性向上、高齢化に伴う専門技能者を補う従業員確保、といった効果の確認および広報（連邦労働省）
英	「家族にやさしい政策」：子を持つ親の職場での公正処遇、弾力的勤務制度について政労使が同じテーブルで協議（政府主導）
米	労働組合（産別組織・ローカルユニオン）等が支援する全米保育情報・技術指導センターが WLB についての調査広報・人事管理専門職員の訓練などを行う

表 1 WLB についての啓発活動の例

3 弾力的労働時間の有効活用

認識を共有できても、具体的に何をどうすればよいかかわらなければ身動きが取れない。業績を低下させず、できれば向上させながら労働時間の短縮を図るにはどうすればよいのだろうか。本稿では一つのヒントとして弾力的労働時間制度について述べるが、その前にフルタイム以外の就労形態が持つ社会的な意味について触れておきたい。

3-1 非正規就労の機能

現在、非正規労働者の多くがパートタイマーであり、労働時間がフルタイムよりも短い。「正しく非ざる労働者」である非正規労働者は好ましくない存在と受け取られがちだが、一定の社会的機能を果たしていることを無視してはならない。その一例として、非正規労働が所得分配の平等化に寄与しているという事実を紹介しておこう。

図1 所得階層別雇用形態(長崎県)

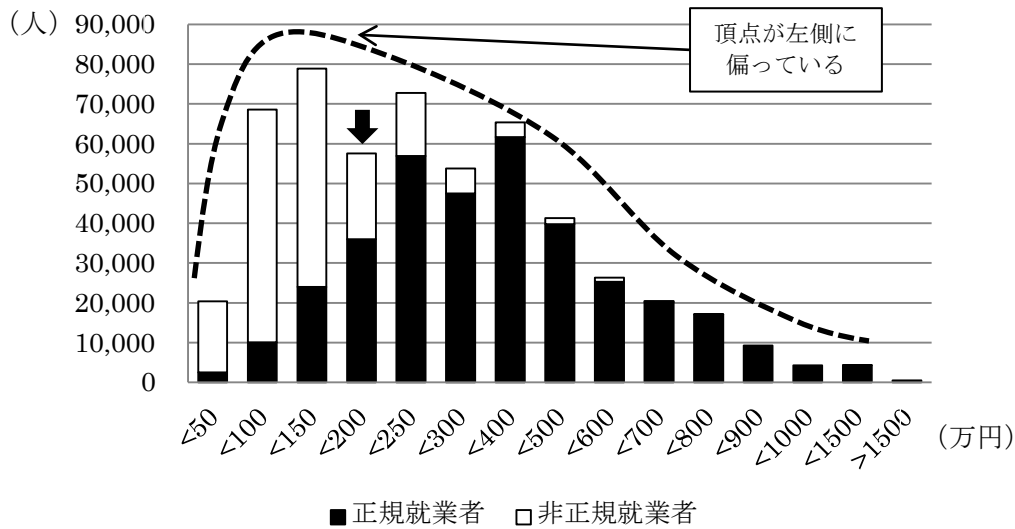


図2 所得階層別雇用形態(東京都)

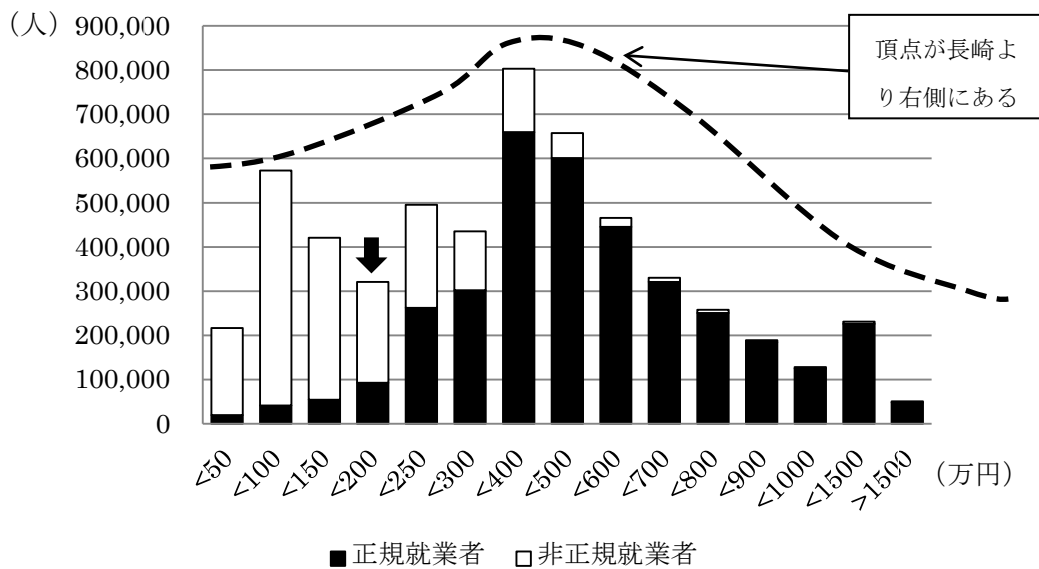


図1・図2は長崎県と東京都との所得分布（平成23年）である。所得が平等に分配されていれば棒グラフの高さが同じになる。長崎県では年収300万円以下の所得層が相対的に

多いため頂点が左側に偏っており、東京に比べて不平等が大きい（東京の不平等が有意に小さいことはジニ係数という数値によっても確認できる）。

興味深いのは、東京の年収 300 万円以下の層で非正規労働者の割合が高いことである。たとえば年収 200 万円前後では、長崎県では約半数が非正規労働者だが東京では五分の一程度である（矢印の部分）。「非正規就業が望ましくない」ならば長崎県の雇用環境のほうが良好だ。しかし、所得分配には偏りがあり低所得者と高所得者が二極化している。他方東京では非正規就業という雇用機会（短時間の就業機会へのアクセス）が確保されていることで不平等性が一部解消されているのである。このことは結果的に社会に安定性をもたらすといえるだろう。

日本では短時間労働＝非正規労働者＝非正社員という固定観念がある。このため短時間就業を望めば、ほとんどの場合、非正規労働者として就業せざるをえない。これは子育て終了後の女性専門職など有能な労働力を埋もれさせるだけでなく、分配の不平等という別の社会問題を助長するのである。

3-2 弾力的労働時間制度

長時間労働の回避により WLB を進める試みの一つが「弾力的労働時間管理制度」である。これは「身分は正社員・勤務はパートタイム」という就業形態であり、WLB 普及の有力な手法として様々な手法が考案・実施されてきた。

今、二人の労働者がいるとしよう。まず一日 8 時間年間 200 日勤務の正社員 1 人を雇用し、もう一人が失業する場合を考える。このとき、一人当たりの年間総労働時間は（一日 8 時間×200 日）÷1 人＝1600 時間である。対して、一日 4 時間勤務の正社員 2 人を雇用すると、{(一日 4 時間×200 日) + (一日 4 時間×200 日)} ÷ 2 人＝800 時間となり、年間総労働時間は半減する。また、前者は失業率 50%だが、後者では失業率ゼロである。また、所得分配もより平等である。

しかし、労働者は思うだろう。「後者では一人の所得は半分になる。それで生活できるのか?」。また、「人事管理や生産管理が煩雑になりコストがかかる」という経営者の声も聞こえてきそうである。

もつともであり、実は弾力的労働時間制度に限らず WLB が成功するかどうかはこうした疑問を解消できるかにかかっている。4 時間だけ働き、あとは余暇を楽しむといっても、時間当たり給与（＝生産性）が倍増しなければ以前と同じ生活水準は維持できない。かなり困難なハードルに見えるが場合によっては不可能ではない。

仕事は始めると最初は調子が良いが、数時間経過すると疲労感が増し能率が落ちるといふことは誰も経験しているだろう。弾力的労働時間制度はこうした人間の性向をうまく利用しようという試みでもある。上の例では、早番の人は疲労が蓄積し能率が落ちる前に退社し、遅番の人は元気一杯、新鮮な労働力として勤務に就く。こうした勤務シフトの入

れ替えがスムーズになされれば、全体としての生産性は向上する。サッカーの試合で後半のメンバー交代が時として勝利を呼び込むきっかけになるのと同じことだ。

一方で課題も多い。第一に、人事課や経理課の給与計算、シフトの割り振りなどの業務が煩雑になるので、精密な経営管理技術（工程管理・生産管理など）が必要となる。しかしこうした管理技法は一定規模以上の生産活動があり、経営上の意思決定の自由度が高い企業において有効だが、下請け業務の多い中小・零細企業にとっては必ずしもそうではない。そもそもそうした管理業務に割ける人手すら足りないこともある。そのことが逆に少ない人数で頑張ってしまう、という悪循環を引き起こしているともいえる。第二に（これが最も重要だが）、早番と遅番の従業員の技能が等しく、あたかも一人で従事しているかのように切れ目なく仕事が引き継がなければならない。つまり、ある業務を完璧にこなせる従業員が最低二人必要なのである。同じくらいの得点力を持つフォワードを複数有するから初めて戦略的メンバー交代が可能となるのと同じである。

このような中小・零細企業の実態を前にすると、「WLB のメリットは全体として企業業績が上がったときにベースアップや賞与を通じてその成果を享受するところにあり、短期的な金銭的利益をもたらすものではない」という議論が空しく聞こえるのも無理はない。しかし、あらゆる業務をすべて一人で片づけてしまおうというある意味で「安易な」解決に頼ること、業務と従業員が一对一で固定化し業務が属人性を帯びることが長時間労働を常態化させ生産性を低下させていることは論を俟たない。そうであるからこそ、先述のような啓発活動を通じた認識の共有化が必要であり、一時的に発生するコストを時間と共に回収していく経営ノウハウの蓄積、生産性向上に向けた労働者のプロ意識が求められるのである。

3-3 欧米での事例 ー家族のための早退制度ー

一例としてフランスやドイツで導入されている「家族のための早退制度」を挙げておこう。これは、従業員（正社員）は通常はフルタイムの勤務シフトにつくが、子供の発熱、親の介護、その他の突発的、非定期的な出来事が起こった場合は早退し、その間の業務は他の社員が代行、ただし、早退した時間の給与は支給されない、というものである。

しかしよく考えれば、これは不定期的な早番・遅番制度、あるいは頻繁に利用される早退制度程度の話に見える。実際、そうである。そして特に目新しいわけではないということが、この制度が定着を見せた理由である。

現在の日本で、子供の運動会のために 30 代後半の社員が気軽に早退することがどれほど、許容されるだろうか。実際、筆者がインタビューしたある会社員は「働いている同僚を残して早退するよりも、欠勤したほうがまだ気が楽だ」と言っていた。こうした理由による早退に対する抵抗感がなくなれば、プライベートなイベントと就業の調和が可能だろう。実際、育児に時間が必要なのは 20 年～30 年にわたる職業生活の中の限られた期間である。

それを過ぎれば、今度は若い世代の労働者が家族との時間を持つ機会を提供する側になる。この制度は個人にとっての仕事と生活の調和を図ると同時に、世代間の WLB の確保という役割も担っているのである。

早退制度はどんな組織にもあるが、利用頻度の少ない制度の一つであろう。このような休眠制度は他にもあるのではないか。それらを掘り起こすことで、新機軸を導入するというコストや手間を大幅に省くことができよう。そしてこのことが中長期的に企業業績の向上という実質的な効果の伏線となる。

これ以外にも様々な制度が導入されている(表 2)。国情や WLB に対する考え方の違い、長所・欠点もあり、直ちに模倣・導入できるわけではないが参考にはなるだろう。「学期間労働」は「家族のための早退制度」の変形、圧縮労働週・短期労働週は二交代制・三交代制、フレックスタイムなどの変形として利用できるかもしれない。

導入国	制度名	概要
独	労働時間口座	残業時間を労働時間口座に貯めておき、休暇等の目的で好きな時間に使う
	両親のためのネットワーク	子育てを終えた従業員がこれから子育て期に入る従業員に代母・代父として支援。
英	学期間労働	養育義務を負う子供の学事期についての就労時間を選択できる。
	期限付短縮労働時間	一定の期間についてのみ所定労働時間よりも短い就労時間を設定。期間後は通常勤務に戻る。
米	出生後パートタイム勤務	子供の出生または養子縁組にかかる休暇取得後、12 か月間は短時間勤務が可能
	圧縮労働週・短縮労働週	例：週休二日に加え、2 週間のうち 9 時間勤務×9 日、10 日目を休日、または 1 週間のうち 10 時間勤務×4 日、1 日休日。
スウェーデン	譲渡可能育児休業	両親に育児休業期間を付与し、両親間で休業期間の譲渡が可能。
	パパ・クォータ	改正育児休業制度。両親間での期間譲渡を一部制限し、父親しか活用できない期間を設定（現在 8 か月）。父親の育児参加を促進する。

表 2 WLB 普及のための政策・制度

4 おわりに

既存の制度、あまり利用されていない仕組みの再点検をきっかけにして個々の職場環境

にあった方法を模索することが **WLB** 普及の第一歩となる。その際、欧米の事例や国内の先進事例は大いに参考になるし、**WLB** 導入の初期費用の低下を寄与する実質的な啓発活動がその後押しをするだろう。もちろん、従業員一人一人の能力の向上、適切かつ弾力的な労務管理、給与体系の確保といった経営ノウハウの精緻化という厳しいハードルもある。しかし、身近な経営課題を **WLB** という視点から捉えなおし、既存の仕組みに些細な工夫を加味することが新たな一歩への足掛かりとなる。**WLB** の促進により、未就労人材の労働参加を促し既存の労働者との間での役割分担を促進することが、総労働時間の縮減、生産性の向上、所得分配の是正、余暇活動を通じた消費刺激、家族の紐帯の維持、など地域経済にとって有益な効果をもたらすことを期待したい。