

REPORT III

企業が取り組む次世代育成支援

- ワーク・ライフ・バランスの取り組みを提案する -

社会研究部門 武石 恵美子
takeishi@nli-research.co.jp

1. 高まる企業の役割への期待

2005年4月に次世代育成支援対策推進法が施行されると、企業は次世代育成支援に関する行動計画の策定を義務付けられることとなる。従業員301人以上の企業は計画策定が義務付けられ、300人以下の企業は努力義務、という形で、企業規模により規定の強弱はあるにせよ、企業に対して雇用に関する計画策定を義務付けるといふ、新たな手法を用いて、次世代育成の取り組みの推進が図られることになる。また、一定の効果をあげた企業を国が認定する仕組みも盛り込まれ、環境問題等と同様に、次世代育成に積極的に取り組む企業を社会的に評価しようとする動きにつながっていく可能性もある。

こうした取り組みが求められる背景には、何よりも日本の合計特殊出生率が低下の一途をたどっていることがあげられる。少子化の流れを変えるためには、あらゆるレベルにおいて次世代育成支援を推進する必要があるとの認識に立ち、企業組織においても、取り組みの一層の推進が求められているのである。

本稿では、まず1990年代以降の少子化対策の効果を評価した上で、その課題を指摘し、今後の企業の次世代育成支援の取り組みにおいて、

「ワーク・ライフ・バランス」の視点に立った取り組みが重要であることを指摘したい。

2. 1990年代の少子化対策の評価

1989年の合計特殊出生率がひのえうま（1966年）の1.58を下回った「1.57ショック」以降、1990年代を通じて「少子化対策」が提言され、そのいくつかが実行に移されてきた。一連の少子化対策の中で重要な柱と考えられたのが、「仕事と家庭（特に子育て）の両立支援策」であった。女性が働くから少子化が進むのではなく、女性が働いても安心して子育てができる環境を整備することにより、女性の労働参加と出産が両立すると考えられたためである。

代表的な施策として、1992年施行の育児休業法（現在は育児・介護休業法）、1994年のエンゼルプラン、1999年の新エンゼルプランの制定等があげられる。職域および地域において、仕事と子育ての両立支援策の充実が進められてきた。

しかし、「1.57ショック」から10年以上が経過した現在も、出生率の低下傾向は止まらず、2003年の合計特殊出生率は1.29と1.3を下回った。また、少子化対策の主要なターゲットであった女性の労働力率、とりわけ有配偶女性や子ども

をもつ女性の労働力率は驚くほど変化していない。たとえば、3歳以下の子を持つ女性の労働力率は、1990年には29.3%であったが、2003年には32.2%と、わずか3ポイントの上昇にとどまっている（図表 - 1）。また、厚生労働省「第1回21世紀出生児縦断調査」（2001）によれば、出産1年前に働いていた女性のうちの67.4%が、出産後半年経過時まで無職に移行、つまり仕事を辞めている。出生率向上と母親の就業率上昇を狙った一連の少子化対策の効果は、現時点において限定的であったと総括せざるを得ない。

図表 - 1 女性の労働力率等の変化

	1985	1990	1995	2000	2003
労働力率 (%)					
男性	78.1	77.2	77.6	76.4	74.1
女性	48.7	50.1	50.0	49.3	48.3
婚姻関係別					
未婚	53.0	55.2	59.2	62.2	62.1
有配偶	51.1	52.7	51.2	49.7	48.5
末子の年齢別					
0-3歳	-	29.3	28.6	28.0	32.2
4-6歳	-	50.0	48.9	48.6	51.2
労働力人口の女性比率 (%)	39.7	40.6	40.5	40.7	41.0

（注）末子の年齢別のデータは、子供のいる世帯（夫婦と子供から成る世帯、及び夫婦・子供と親から成る世帯）に占める割合
（資料）総務省統計局「労働力調査」（末子の年齢別のデータは、2000年までは総務省統計局「労働力調査特別調査」）

それでは、なぜ一連の施策が効果をあげていないのか。企業における仕事と家庭の両立支援の取組面での課題として、次の3点が考えられる。

第1に、両立支援策は「働く女性のための施策」と位置づけられたということである。

第2に、両立支援策の導入は企業にとってコストが高いと考えられたことがあげられる。

第3に、多くの施策が子育て支援策、つまり子どもをもつ労働者への施策に集中し、働き方全般の見直しが行われなかったことの問題が指摘できる。

次世代育成支援対策推進法施行に対して、企

業が行動計画を策定して形式的に対応するのはそれほど難しいことではない。しかし、形式的な対応では、少子化の流れを変えることは難しく、企業にとってもメリットは少ない。ともすると、次世代育成支援対策は企業の活力を削ぐと考えられがちであるが、本当にそうだろうか。むしろ、企業の人事戦略の中で次世代育成支援の意義を明確にし、有効に機能させることが可能なのではないだろうか。

以下では、上記3つの課題を具体的に検討しつつ、今後の次世代育成支援に企業が取り組む際のポイントを整理したい。

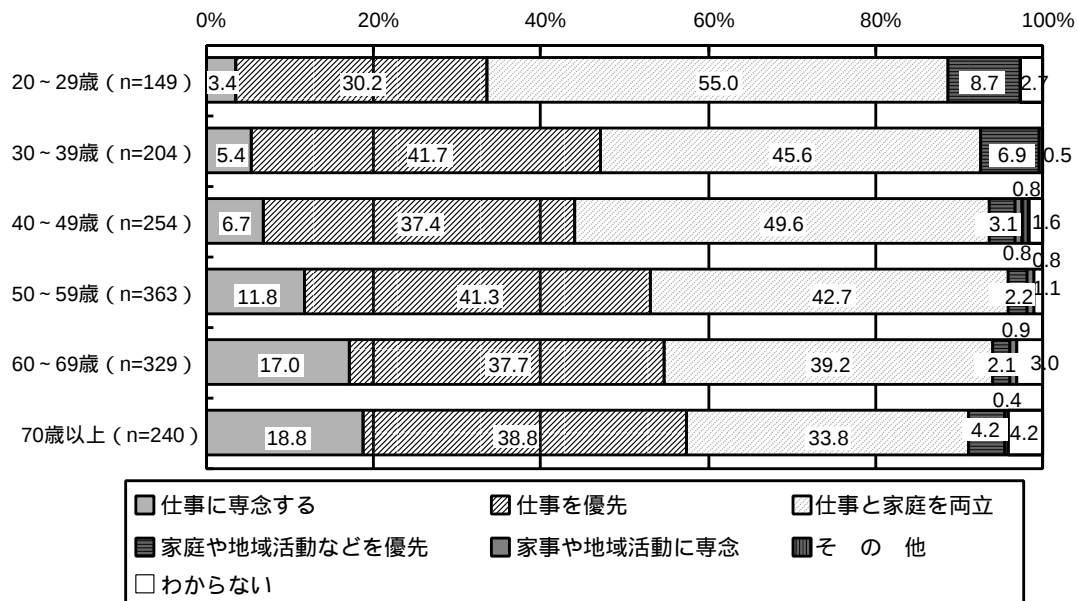
3. 次世代育成支援は従業員共通の施策

まず、両立支援は誰のための施策か、という点を考える必要がある。これまでの少子化対策が働く女性のための施策として矮小化されたことは、その効果を限定的にしたといえよう。

仕事と家庭生活の両立を望む意識は、女性のみならず男性においても多数派になってきている。図表 - 2 に示すように、20代・30代・40代まで、仕事と家庭における男性の望ましい生き方として、「仕事と家庭を両立する生き方」の支持率が最も高い。人事管理には、従業員の期待する報酬内容を把握してそれを合理的に充足するという機能がある。従業員がどのような就業意識や報酬ニーズをもって働いているかを踏まえたマネジメントが行われなければ、従業員のモチベーションを維持することが難しくなり、ひいては仕事の生産性の低下にもつながる。仕事と家庭の両立は、もはや男女従業員に共通するニーズであるとの認識が必要な所以である。

さらに、男性にとっての両立支援策の重要性は、妻の子育て意識とも関連する。図表 - 3 に

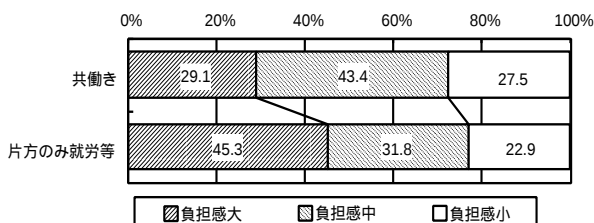
図表 - 2 仕事と家庭における男性の望ましい生き方（男性の回答）



（資料）内閣府「男女共同参画に関する世論調査 - 男性のライフスタイルを中心に」（平成12年）

示すように、女性の子育て負担感は就業の有無による違いが見られ、働く女性よりも専業主婦の女性の方が負担感が大きいのが現状である。この背景には、専業主婦の女性が子育て責任を一手に引き受け、夫が育児役割を十分発揮していないことが予想される。仕事と家庭の両立支援策は、男性労働者への支援を通じて、その配偶者の子育て意識にも影響を及ぼしており、両立支援を「働く女性」のための施策と考えてしまうと、その効果は限定的にならざるを得ないだろう。

図表 - 3 子育てをしている女性の子育ての負担感



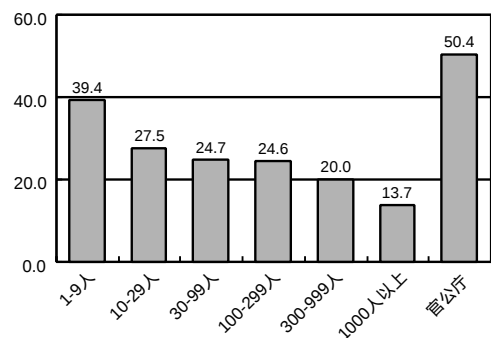
（資料）（財）こども未来財団「子育てに関する意識調査」（平成13年）

4. 企業にとってのメリット

次に、両立支援策の導入は本当にコストが高いのか、という問題を検討したい。

一般に両立支援策は、体力のある大企業でないと施策の導入が難しいと考えられがちである。確かに様々な支援策の導入率は大企業で高いのが一般的である。しかし、企業規模別に出産後の女性の就業継続の状況をみると、最も低い継続率は、1,000人以上の大規模企業で、大企業に勤めていた女性の多くが出産を機に仕事を辞めている。一方で、中小企業では大企業と比べて高い継続率を示している（図表 - 4）。

図表 - 4 出産による就業の継続状況



（資料）国立社会保障・人口問題研究所「第2回全国家庭動向調査」（平成12年）

この背景にはいろいろな理由が考えられるが、中小企業では、人材の定着のために実質的な両立支援策が提供されている可能性を示唆するデータといえよう。実際に、国が両立支援に積極的に取り組む企業を「ファミリー・フレンドリー企業」として表彰する仕組みがあるが、表彰を受けているのは大企業ばかりではない。両立支援策は、企業にとって必要であるからこそ実施されているのである。

近年、こうした取り組みが企業の業績とどのような関係にあるのか、という視点の重要性が高まり、いくつかの研究が蓄積されてきている。

Shirley Dex & Fiona Scheibl (1999) によれば、両立支援施策の実施は企業へのメリットの方が大きく、新規採用、欠勤、病気の減少による勤続率、士気、生産性の向上、従業員の定着による訓練費用の投資効率増加、社員を大事にする会社という企業イメージの向上、入社志望者の質の向上、ライバル企業に高度なスキルをもつ労働者が流出することの防止等、の効果を指摘する。Jili E. Perry-Smith & Terry C. Blum (2000) は、「仕事と家庭の両立施策」を包括的に有する企業の方が、ほとんど有しない企業より、売上利益成長、市場業績において高いことを示した。また、Ellen Ernst Kossek and Cynthia Ozeki(1998) は、仕事や家庭における満足度が業務遂行のモチベーションを高め、結果的に企業のパフォーマンスに寄与する可能性があるとしている。

わが国でも、経済産業省(2003)では、女性比率の高さは、利益率(経常利益/総資本)にプラスの影響を及ぼし、その背景要因として、男女勤続年数格差が小さいこと、出産等退職者の再雇用制度を実施していることの重要性を指摘する。また、(財)21世紀職業財団(2004)によれば、女性社員の能力活用を進めることと

経営パフォーマンスをあげることとの間には関連性がみられるとしている。

このように、女性の能力発揮を進める企業、両立支援策を実施する企業では、働く人のモチベーションが高まり、結果としてそうした施策が企業業績にプラスに寄与する可能性が指摘されるようになってきている。

さらに、両立支援策は、近年の人事管理制度における「ダイバーシティ・マネジメント」の中で重要性を増している。「ダイバーシティ・マネジメント」とは、多様な人材を生かす戦略で、多様な属性や価値・発想を取り入れることにより、ビジネス環境の変化に迅速・柔軟に対応し、企業の成長と個人の幸せにつなげる戦略のことである(日本経営者団体連盟(2002))。

たとえば、2002年度ファミリー・フレンドリー表彰企業の富士ゼロックス社は、「取り組みの背景として、多様性の尊重を企業の共有価値の一つとして掲げていることがあり、労使が協力して検討委員会を設け、育児関係制度や職場環境の改善に取り組んでいる」ことが表彰理由のひとつにあげられている。2004年度の表彰企業の花王でも、多様性を尊重する「イコール・パートナーシップ」宣言を公表し、ワーク・アンド・ライフバランスの推進を掲げている。

画一的な人材から成る組織よりも多様な人材の組織の方が、変化にも強く、またそれが健全な経営につながっていくとの考えに立った人事戦略の中で、重要な位置を占める施策が両立支援策であり、これによって、従来の組織では十分活かしきれなかった能力の活用が促進されると認識されるようになってきている。

5. 「子育て支援策」にとどまらない「ワーク・ライフ・バランス」の視点を

そして、これまでの少子化対策において十分な対応が行われなかった、「働き方」の見直しを進めることが重要になっている。「子育て」に特化した施策を充実させても、それ以外の労働者の働き方が旧態依然としたものであれば、次世代育成支援は広がりを持たず、これまでの少子化対策の繰り返しでしかないだろう。そこで重要になってくるのが「ワーク・ライフ・バランス」の視点であろう。

ワーク・ライフ・バランスは、これまでの「ファミリー・フレンドリー施策」よりも広い施策を包含する。労働者の仕事と生活全般のバランスを支援するという考え方であり、「生活」の中に、子育て、家庭生活はもちろん、地域コミュニティでの生活や個人の趣味や学習など広い活動を含んだ概念で、近年注目される取り組みである（厚生労働省（2004）など）。

海外の状況を見ると、アメリカでは、2003年9月の108回議会の上院決議第210号において、「仕事と個人生活の調和を支援することは、全国の労働者（労働生産性）にとって最重要事項であり、大統領は10月を「全国仕事・家庭月間」と定める布告を出すべきである。」と決議され、国の政策の中に仕事と個人生活の調和というテーマが明確に位置づけられたところである。イギリスでも、2000年から「ワーク・ライフ・バランス・キャンペーン」が展開され、政府が事業主、従業員に仕事と家庭生活のバランスをとる働き方を推奨しており、たとえば「ワーク・ライフ・バランス・チャレンジ基金」が設立され、2000年以降、約450社を対象に1,150万ポンドが拠出されている。

イギリスでは、仕事とその他の責任ややりたいこととを両立できるような「勤務パターンの

調整（adjusting working patterns）」が主要施策として位置づけられている。一方アメリカでは、仕事と家庭の両方で成功したいと考えるすべての人の努力を積極的に支援するための、組織的な措置、制度、プログラム、理念、として、組織風土やマネジメントスタイルの転換まで含む取り組みとして位置づけられているといった違いがある。しかし、両国とも、こうした政策が行われるようになった背景としては、働く人の意識が変化し、企業の活力、競争力維持のためには従業員の生活に配慮した施策が極めて重要であるとの認識が高まったことがあげられる。

たとえば、イギリスでは、40%の上級管理職が長時間労働のために1年以内に新しい仕事を探そうとしているという調査が報告されている。アメリカでも、20～39歳の男性は、仕事へのチャレンジや昇給よりも家族とより多くの時間を過ごすことを望み、7割は家族との時間のためには賃金をあきらめるとしているとの調査報告がある（AWLP（2004））。こうした現状を放置すれば、働く人の意欲が減退し、仕事に集中できなくなり、結果として企業業績にマイナスをもたらすとの危機感が高まってきた。

アメリカの例をみると、80年代には、既婚女性の労働市場への進出に対応して、子育てを中心とする支援策の充実が進んだ。しかし、子どものいない社員や男性社員からも私生活とのバランスを望む声が高まり、それとともに介護支援、企業内カウンセリング、フィットネスセンター、通学費用の援助、セミナーなどのワーク・ライフ・バランス策の展開が90年代以降進み、子育て支援策だけでは十分な効果があがらなかった施策が、ワーク・ライフ・バランス策としてより広がりのある施策として展開することになって、効果をあげたといわれている（パク

(2002))。

わが国でも、次世代育成支援策を子どものいる人のための施策と矮小化することなく、広く仕事と生活のバランスを図るための施策と位置づけながら、子育てが無理なく実施できるような環境整備として取り組むことが期待される。

6. 「ワーク・ライフ・バランス」は可能か

仕事と生活の調和を図るためには、様々な課題があるのも事実である。労働時間や働く場所など、生活に合わせて働きたいという労働者のニーズを実現するためには、労使が納得できる労働条件の設定が必要になる。これまで労働条件は集团的に決定され、労働者集団として労働条件を一律的に引き上げることが労働組合の大きな目標であった。しかし、仕事と生活のバランスは人により、また同じ人でもライフステージに応じて多様にならざるを得ない。労働者の多様化は、処遇の多様性、つまり一定の処遇格差の存在を容認する。その際の公正な格差設定をどのように行うか、という点は、ワーク・ライフ・バランスを進める上で重要なポイントとなる。

重要なのは、働き方の選択肢が用意され、それぞれの働き方において労使が納得できる処遇がなされていること、そして、働き方を事情に応じて変更できる仕組みが存在することであろう。今後の経済社会情勢の下で、共働き世帯が増加することは間違いない。そのときに、働き方と処遇の組み合わせの中でどのようなワークスタイルをとるのか、という重要な選択を、働く人が主体的に行うこと、そのための環境整備が求められる。

参考文献

経済産業省 (2003)

『男女共同参画研究会報告：女性の活躍と企業業績』

厚生労働省 (2004)

『仕事と生活の調和に関する検討会議報告書』

(財) 21世紀職業財団 (2004)

『企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査』

日本経営者団体連盟 (2002)

『原点回帰

- ダイバーシティ・マネジメントの方向性 - 』

バク・ジョアン・スクッチャ (2002)

『会社人間が会社をつぶす』朝日新聞社。

AWLP (2004)

The Categories of Work-Life Effectiveness.

Ellen Ernst Kossek and Cynthia Ozeki (1998)

“ Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research ”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, no. 2, pp.139-149.

Jili E. Perry-Smith & Terry C. Blum (2000)

“ Work-family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance ”, *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.6, pp.1107-17.

Shirley Dex & Fiona Scheibl (1999)

“ Business performance and Family-Friendly Policies ”, *Journal of General Management* Vol.24 No.4, pp.22-37.