



ALPS

CAREER

>>> 仕事

これからの働き方を考えるヒント 第2回

「ワークライフ・インテグレーション」で公私ともに充実

ワークライフ・インテグレーションを知っていますか？

講義のとき、学生たちに「ワーク・ライフ・バランスって知ってる？」と質問すると、多くの女性が、「知ってます」。「子育て支援とか女性の働き方を支援する取組みですよ、すごく興味があります」と答えてくれます。

ところが「ワークライフ・インテグレーション」となるとそうはいきません。実際、知り合いの教員に、同志社大学の中村艶子先生などとまとめた『ワークライフ・インテグレーション』という本を献本したところ、「タイトルをみても、何の本かわからなかった」といわれる始末です。「ワーク・ライフ・バランス」は市民権を得てきましたが、「ワークライフ・インテグレーション」になるとあまり知られていないようです。もともと2008年に、経済同友会が『21世紀の新しい働き方』ワーク&ライフ・

インテグレーション」を目指して」という提言をまとめており、かならずしも新しい用語とはいえませんが、一般化していません。しかしアメリカでは、新しい世紀に変わる2000年頃から、「ワークライフ・インテグレーション」が「ワーク・ライフ・バランス」とともに使われるようになり、今日では「ワーク・ライフ・バランス」と並んで、あるいはそれに代わって使われる用語となっています。

家族支援から働き方改革へ

「ワークライフ・インテグレーション」という表現が、「ワーク・ライフ・バランス」に代わって、あるいは並んで使われていると指摘しました。このような使われ方が、この用語の理解をもっともよく表していると考えられます。そこで「ワーク・ライフ・バランス」と関連付けながら、この用語の考え方をみていくことにしましょう。



日本大学商学部経営学科特任教授
平澤 克彦

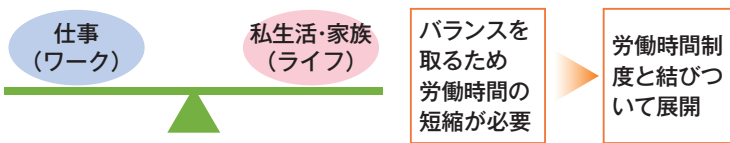
〔ひらさわ・かつひこ〕日本大学大学院、博士後期課程満期終了。博士（経営学）。日本大学教授を経て、本年4月より現職。専攻は、人的資源管理論。主な著書に『ワークライフ・インテグレーション』（共著）がある。

ご存じのように「ワーク・ライフ・バランス」という考え方は、アメリカで生まれました。アメリカの事情に詳しい中村先生によれば、「ワーク・ライフ」という問題は、家族や保育などにかかわってファミリー・フレンドリー（労働者の仕事と家庭の両立に十分配慮し、多様でかつ柔軟な働き方の選択を可能とすることを経営の基本にすること）として展開してきました。

実際、ファミリー・フレンドリーという用語が知られるようになったのは、『ワーキングマザー』という雑誌の特集だったとされています。この雑誌で「働く母親のための優良企業」という特集が組まれたことで、ファミリー・フレンドリーという考え方が普及するようになったというのです。もちろんワークとファミリーという問題は、古くからみられるのであり、家族から離れた職場で仕事をするようになった工場制の成立とともに古い歴史があると考えられます。



【図表1】ワーク・ライフ・バランスのイメージ



しかし「ワークとファミリー」が問題とされるようになったのは、女性の社会進出にともなう育児や保育の問題、さらにシングル・マザーに象徴される伝統的な家族の変化でした。シングル・マザーに象徴される家族形態の変化とともに、育児や保育の問題だけでなく、就労、とりわけ所得の問題が注目されるようになります。

家族機能の変化を背景に行われたドイツの古い調査では、母子家庭やシングル・マザーの家庭の所得は、両親のいる家庭や父子家庭よりも低いことが明らかにされています。そのためにファミリー・フレンドリーの問題として育児や保育にとどまらず、所得や昇進といった就労の問題が取り上げられることになるのです。

このように育児や保育といったファミリーの問題は、働き方と密接にかかわっています。そのためアメリカでは、1990年代後半から育児支援を超える個人のニーズの多様化を背景に、ファミリー・フレンドリーという問題は、ワーク・ライフ・バランスという問題に転換していきました。日本女子大学の大沢真知子先生により、日本「女性が仕事と家庭を両立できるように、保育所を整備したり、育児休業制度を整えたり、働く女性を支援する施策」がファミリー・フレンドリーであり、こうした「施策に加えて、男性をも含めた働き方そのもの」の改革が、ワーク・ライフ・バランスとされています（「ワークライフバランス社会へ」）。

大沢真知子著、岩波書店、2006年、7頁。
実際、ドイツでは、ワークとライフではなく、ワークと私生活、あるいはワークと家族という用語が使われています。アメリカやドイツを中心に、「ワーク・ライフ」という問題の展開をみてきますと、ワーク・ライフ・バランスが、なぜ育児や保育の問題、とりわけ女性にかかわる問題となるのかわかると思います。

ワーク・ライフ・バランスという考え方

ワーク・ライフ・バランスについては、すでに多くの方がご存じだと思いますが、その内容について簡単に確認することにしてましょう。

ワーク・ライフ・バランスとは、ドイツの用語を使えば、「仕事と私生活、あるいは仕事と家族の問題を調和させる、バランスをとる」、これがワーク・ライフ・バランスの基本的な考え方です【図表1】。もちろん、このような考え方は、仕事と私生活とが両立しておらず、ワークとライフとのバランスをとることが好ましいあり方であると考えてきたのです。

経済活動がグローバルに展開されるようになると、国内の経済活動さえ世界の動きと結びつくようになり、労働時間が長くなりがちです。仕事と私生活を両立させ、バランスをとっていくには、長時間労働が問題になります。ワークライフ・バランス

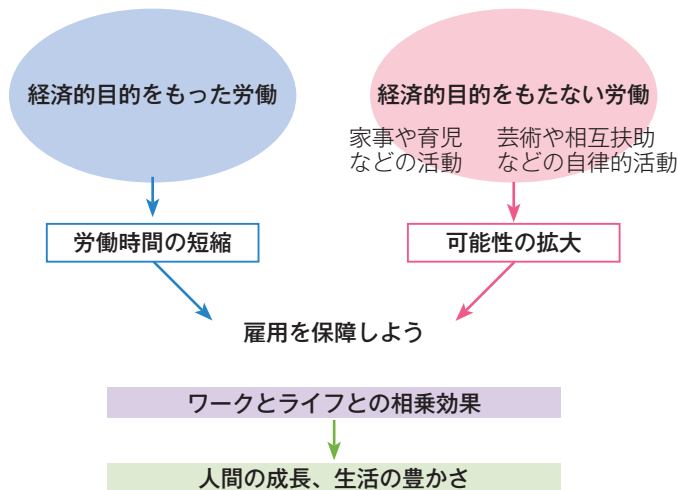
は、仕事と私生活、とくに育児や保育などのバランスをとることを意味しています。そのためには労働時間の短縮がバランスをとるための前提となります。

もちろん、仕事と私生活のバランスをとるのは個々人の問題ですが、それを支援するのが、政府や企業の役割ということになります。そのためワーク・ライフ・バランスは、政府や企業の施策と結びついて、育児休業や介護休業のような休業の制度や時短勤務制度、さらにはフレックスタイムのような柔軟な対応ができる労働時間制度と結びついて展開されるようになるのです。

ワーク・ライフ・バランスという好ましい生活のあり方は、政府や企業の施策と結びついて進められることになり、そのため少子化対策や労働力不足対策という政策の一端として展開されるのです。つまり政策の理念として位置づけられていくのです。

そのさい次の点に注目することが必要です。ワーク・ライフ・バランスという理念は、ワーク（仕事）とライフ（私生活）というふうに生活を2つに分けることを前提にしています。もちろん生活を仕事と私生活に区分する考え方は、一般的なとらえ方で、例えば現在の経済学のひな型とされるサミュエルソンの経済学などでも出てきます。けれども働き方を考えるさい、人間の生活を仕事と私生活に区分することで、ほんとうに十分なのかを考える必要があります。

【図表2】ワークライフ・インテグレーションのイメージ



ワークライフ・インテグレーション
という考え方

ワーク・ライフという考え方は、欧米などで行われてきた生活や労働の再検討という議論と結びついているように思います。こうした議論に参加している研究者に、ゴルツという方がいます。彼は、失業などの問題を考えるために、労働を「経済的目的をもった労働」と、家事や育児などの活動、さらに芸術や相互扶助などの「自律的活動」とに区分し、「労働時間の短縮と経済目的をもたない活動の可能性を拡大すること」(『ワークライフバランス社会へ』9頁)で、

雇用を保障しようと考えたのです【図表2】。仕事や労働というと、私たちはすぐに「経済的目的をもった労働」を考えてしまいます。それ以外の活動も人間の活動からみますと、労働と捉えることができます。マルクスとともに共産主義思想で著名なエンゲルスは、『猿が人間になるにあたっての労働の役割』という原稿を書いていました。この論考でエンゲルスは、人間が発達するのには労働がいかに重大な役割を果たしたのかを述べています。労働というと経済目的のための仕事に限定しがちですが、エンゲルスは、農耕や狩猟、さらに芸術や科学など、さまざまな人間の活動を取り上げて、それが人間、つまり人類の発展にどれほど重要だったのかを指摘しています。いわゆる労働だけでなく、人間のさまざまな活動が人間の発達に大きな役割を果たしてきたことを教えてくれます。

人間の活動を、生活を支える労働と私生活とに分ける考え方が一般的で、ワーク・ライフ・バランスという理念も労働と私生活という考え方を踏襲しています。もちろん現在の社会では、私たちの生活を支えるのに労働が不可欠ですし、経済の発展とともに労働時間が長くなってきたことも、こうした考え方が注目される理由だと思えます。けれども人間の成長や、生活の豊かさという点からしますと、ワークとライフという分け方で十分なのか、という疑問が生まれます。

もちろん、ここでのいうライフは育児などを中心とする私生活を意味していますが、ゴルツが指摘しているように私生活には育児や保育以外にもさまざまな活動があり、エンゲルスがいつているように、生計のための労働とともに、こうした活動が人間を成長させ、生活を豊かにするのです。ワークライフ・インテグレーションという考え方は、こうしたワークとライフとの相乗効果を前提にした考え方で、人間の活動をワークとライフに区分してその望ましいあり方を模索するワーク・ライフ・バランスの考え方とは異なっています。

このようにワーク・ライフ・バランスでは、ワークとライフは対照的に捉えられるのに対し、ワークライフ・インテグレーションでは、両者を区別するという考え方は後退します。ワークとライフの考え方は、大きく異なることから、ワーク・ライフ・バランスとともにワークライフ・インテグレーションが使われることになります。

ワークとライフ

これまでワークとライフとの関係を中心にみてきました。どうしてワークとライフとの関係が問題になるのでしょうか。アメリカのコンサルティング会社が、次のようにいつています。

「ワーク・ライフとは、従業員が就業中に業務に専念できるよう、より柔軟で支援



執筆者の本

『ワークライフ・インテグレーション
未来を拓く働き方』

平澤 克彦、中村 艶子 編著

[ミネルヴァ書房、2021年9月、3,520円]

ワークライフ・インテグレーション
の背景

最近、飲食店などに行きますと、食事を

的な職場環境を作り出すよう意図されたインシアティブを提供する」(『ワーク・ライフ・バランスと経営学』中村・平澤編著、ミネルヴァ書房、2017年、5頁)と。ここでは、ワークとライフのバランスをとることを好ましいあり方としているものの、政府や企業の施策と結びつくために、ワークを基本にライフのあり方を考えるという視点が基本になります。

ワークライフ・インテグレーションも例外ではありません。ワークとライフを融合するといっても、両者の区分が前提とされなくなっているわけではありません。少子化や労働力不足などを背景に、ワークとライフという理念が政府や企業の施策と結びついて展開しているかぎり、ワークの充実を前提にライフの問題を考えることになります。

「ワーク・ライフ」を政府や企業の施策としてみると、ワーク・ライフ・バランスに代わる、新たな施策としてワークライフ・インテグレーションを位置づけることができるでしょう。では、なぜこのような取組みが必要になったのでしょうか。その理由としてさまざまな背景が考えられますが、なかでも注目されるのが離職問題、DXの進展、そして労働時間制度の展開です。

ワークライフ・インテグレーション
で公私ともに充実した生活を

こうした問題の解決のために注目されてきたのが、「ワーク・ライフ」という問題

運ぶロボットが目につきます。人手不足の影響からこうした取組みが増えていきます。人手不足だけでなく、深刻なのが採用した人材が辞めてしまうことです。先日、ある研究会で労働組合のアンケートの結果が紹介されていました。その調査によりみると、これまでも若者が会社を辞めることはあったけれど、ある程度働くと仕事を辞めなくなっていたのが、最近では、会社を辞める人が絶えないというのです。それはアメリカでもみられるようです。

アメリカのコンサルタントなどの報告をみますと、離職が大きな問題となっており、その原因としてあげられているのが「燃え尽き症候群」とされています。みなさんのなかにも経験された方がいらつしやると思いますが、私もその一人です。勤務する大学ではパンデミックにともなう外出制限のなかで、オンラインの講義を行ってきた。私は講義が終わって暗い研究室から外に出ると、日中であることを思い出し、そのギャップに不安を感じたりしました。アメリカの報告などでは、コロナ禍だけでなく、DXの進展にともなう人間関係の変化からさまざまな不安を抱え、会社を辞める人たちが増えているというのです。

だといえます。すでにみたように「ワーク・ライフ」を考えるには、労働時間をどうするのが重要になります。そのさいカギとなるのが、労働時間の弾力化といわれるフレックスタイム制や変形労働時間などの導入です。すでにご存じかもしれませんが、フレックスタイムなどでは出勤の時間が自分である程度管理できます。そのため、ワークとライフとの関係を自分で調整することができるようになります。こうした背景のもとで、ワークライフ・インテグレーションが重要になるのです。

自発的に仕事と生活を調整することで生活が充実できるというのが、ワーク・ライフの問題は政府や企業の施策と結びついています。仕事に忙しくなると、私生活にも影響が出てきます。仕事量をいかに調整するのが、この理念を実現するには不可欠です。労使双方がワークライフ・インテグレーションの理念を理解し、職場で働く者の合意を基本にした仕事量の決定が必要になると思われます。

仕事量は、職場での効率によって決められるのかもしれませんが、効率などをもとに一方的に決定するのではなく、働く者の意見や合意をもとに決定することが、人手不足のなかで重要になることでしょう。労使双方の合意を前提とするワークライフ・インテグレーションこそ、豊かな職業人生に求められるあり方だといえるでしょう。