

## ワーク・ライフ・バランス推進と生産性向上

第一生命経済研究所 取締役政策研究部長 今泉 典彦

日本の国を人口 100 人の島に喩えると、40 人の高齢者と 12 人の未成年者、そしてその暮らしを 48 人の現役世代が支えている——これは国立社会保障・人口問題研究所の「将来推計人口」（H18 年 12 月推計）で描かれた 2055 年の日本の姿である。社会保障などの世代間扶養の度合いを示す、老年人口（65 歳以上）対生産年齢人口（15～64 歳）の比率は 2055 年で 1 : 1.3 であるが、より現実的な扶養余力を考慮した、20～64 歳ベースでみれば、1 : 1.18 となる。同研究所の超長期参考推計によれば、この比率はその後とも低下の一途を辿り、2073 年に 1 : 1.09 のボトムをつけ、2105 年までほとんど改善しない。働き手と高齢者が限りなくマンツーマンで向き合う社会が数十年間続くことになる。

人口減少下の少子高齢化は経済力の低下を通じて、長期的に日本の経済・社会に重大な影響を与える。受益者と負担者がほぼ同数という条件の下で年金・医療・介護その他の社会保障制度を考え、国と地方合わせて 770 兆円にも上る政府債務残高を減らさなければならない。これ以外にも食料・エネルギー等の輸入購買力の問題、防衛、治安、国土保全等社会インフラのための支出の問題、さらには世界におけるわが国の存在感の維持等々、多くの問題が派生する。このように長期タームでみた場合、これまで経験したことのない非常に厳しい状況が予想されるし、その状況を打破するためには、あらゆる改革を直ちに、かつ最大限に実行に移す必要がある。特に重要なのは、労働力率の引き上げ、生産性の向上、出生率の向上の 3 つである。

労働力率の引き上げでは、特に女性の M 字カーブ解消による改善余地が未だ大きく、働く意志ある者すべてがそれぞれに適した仕事とそれに応じた処遇を得られるような、柔軟で多様性のある働き方の環境整備が必要になる。生産性向上については、労働力減少によるマイナス圧

力を上回る高い生産性上昇率が求められるが、そこでは様々なイノベーションの推進と、それに対応できる効率的な働き方の実現が重要な鍵を握る。出生率の向上に関しては、結婚、出産、育児の障害を出来る限り除去することが必要となる。昨年初に社会保障審議会特別部会が行った「国民の希望を反映した仮定人口試算」によれば、国民の結婚に関する希望（生涯未婚率 10%未満）と子供に関する希望（夫婦完結出生児数 2.0 人以上）が共に叶えば、2055 年の出生率は 1.76 まで改善される。結婚や子育てが本人の自由であることは論を待たないが、国民の希望を阻む要因を極力除去できれば、結果として人口減少を大きく緩和することが可能となる。

労働力率の引き上げ、生産性向上、出生率向上——わが国の潜在力を最大限発揮するための、この 3 つのポイントに共通するのは「ワーク・ライフ・バランス（WLB）」である。WLB については様々な立場から意義や必要性が叫ばれている。従来から強調されてきた子育て支援のほか、長時間労働など企業における働き方、家族・家庭生活や地域コミュニティとのかかわり、健康や自己啓発、教育再生等々、実に様々な切り口から取り上げられるが、突き詰めれば、企業の生産性向上と働く人の生活の充実の両立が図られる、すなわち両者が Win-Win の関係になることが WLB の核心となる。

企業にとって WLB 推進の最終的な目標は企業業績の向上であるが、取り組みの効果が企業業績に反映するまでには相当程度時間がかかる。したがって、経営者は以下のような効果を考慮し、WLB にかかる費用をコストと考えずに将来に向けた投資と捉えるべきだ。1 つは「人材の定着」。ファミリーフレンドリー施策によってスキルをもった女性の退職防止が期待でき、生産性維持と人材育成コストの抑制を図ることができる。また、優秀な人材の確保という観点で

は、「新規採用者の量と質の向上」が見込める。3つめは、働く人の生活の充実によって「仕事面でのモチベーションが向上する」効果が挙げられる。これについては従業員満足度調査等によって定量的にフォローできる。4つめには、働き方の改革を通じた「業務の改善」効果がある。最後に5点目として、「企業のブランドイメージの向上」が挙げられる。これらの効果が相俟って生産性が向上し、最終的に企業業績の向上につながるプロセスが期待できるのである。

第一生命の場合、平成18年度にWLBの基本部分となるファミリーフレンドリー施策を大幅に拡充した。失効した年次休暇を育児休業中に充当できる「積立公休制度」、妊娠中の体調不良時に使える「マタニティ休暇」、出産直後の母親をその両親がサポートするための特別公休「孫誕生休暇」、一般職の継続勤務を支援する「ふぁみりい転勤制度」等々、民間企業の中でも先進的かつ特色ある施策を導入した。その結果、「人材の定着」の観点では、一般職の退職が事前予想に比べ大幅に減少したほか、「人材の獲得」の面でも新卒総合職における女性の割合が2年前に比べて2倍となった。また、「従業員のモチベーション向上」の観点でも、内勤職員満足度調査において満足度が大幅に改善している。

このように第一生命の場合も、WLB推進の最終目標である企業業績の向上には明確につながっていないものの、いくつかの目に見える効果が発現している。これまで多くの企業がWLBへの取り組みを拡充しているが、今後、その効果検証をきっちり行っていくことが企業経営者にとってますます重要となろう。

WLBを推進する上で今後、企業として取り組むべき課題を4点挙げたい。第1に、経営トップのリーダーシップである。実際にWLBを推進していく上での阻害要因の一つは「物理的な問題」、すなわち、環境整備や代替要員の手当などにかかるコストである。企業規模別に両立支援策の導入状況を見ても、規模が小さくなるほどコスト要因からWLB施策の導入に躊躇する傾向が強い。また、男性の育児休暇取得が進まない理由として「職場に迷惑がかかる」といった職場・上司への気兼ねや人事評価上の不安がよく挙げられるが、こうした職場内の意

識・雰囲気も変える必要がある。「物理的障害の改善」「意識面の改革」双方において、経営トップが率先して社内の旗振り役を務めることがWLB推進に不可欠の条件である。

第2に、多様かつ柔軟な働き方を実現する仕組みを整備することである。育児休業の例でいうと、一般的に育児休業を取る女性の場合は会社の対応も大方決まっているが、男性の場合は未だレアケースで、会社もそのつど個別に対応している。正社員の余剰人員を常に抱えることも難しいことから、仕事単位でタテヨコ融通が利きやすい業務体系を組んでおく必要がある。

第3に、人事評価体系の再構築と管理職への教育である。90年代以降の景気低迷の中、競争力維持のためにリストラが行われ、結果として正社員の労働時間にしわ寄せがいつてしまう現象が生じた。これは本当の意味での生産性向上には十分手が回らなかったということであり、今後はいかに生産性を引き上げるかが不可欠な視点となる。ここで問題となるのは「生産性」の中身だ。これまで生産性というと、「一人あたり」の労働生産力を高めることが意識されてきたが、今後は「一時間あたり」の生産性を重視した人事評価体系を構築し、実際にマネジメントを行う管理職に対する教育を徹底すべきだ。

第4は、従業員の意識改革とイノベーションを通じた生産性の向上である。生産性の向上は経営側の対応だけでは成り立たず、従業員自らが意識改革を行うことが必須条件である。働き方のイノベーションと創意工夫によって仕事そのものの効率アップを図り、一時間当たりの生産性を高めていく必要がある。

これまで企業の観点でWLB推進の課題を述べてきたが、WLBは企業労使だけの取り組みで実現できるものではない。昨年末に策定された「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」や「行動指針」にも示されているとおり、企業労使に加えて、国・地方公共団体、地域社会、国民一人ひとりがそれぞれの役割に応じた取り組みを行い、社会全体の運動として広く推進していく必要がある。そうした意味からも、本年はWLB推進に向けた国民的運動の、まさに“実行の1年”とすべきである。