

「ワーク・ライフ・バランス」施策で 競争力ある中小企業へ

脇 坂 明
(学習院大学)
(経済学部教授)



ゼネラル・モーターズ救済の経緯にもあるように、アメリカ経済の象徴であった自動車産業が、米国内では完全な斜陽産業になってしまったことは、国力の変遷を見るうえで象徴的な出来事である。とくにデトロイトをはじめとするミシガン州は、雇用が激減し大きな問題となっている。今回の契機は、2008年のリーマン・ショックという金融がらみが原因だが、じつを言うと、それ以前からあった構造的な問題が表面化したにすぎない、ということもできる。

2000年から2007年12月にかけて、ミシガン州自動車産業は、雇用者数が半分ぐらいに減り、21万1千人の雇用を失っている。これには大きく2つの原因があり、米国自動車会社の競争力が失われただけでなく、日本の自動車会社の工場がミシガンではなく、南部地域に進出したことも影響している。競争力向上の努力を怠り、地域発展の努力を忘れると、地域も中小企業も消え去ってしまう。

言うまでもなく、「経営戦略」を忘れて日々の業務に没頭すると、いくら努力しても失敗することがある。何に着目して、どういった戦略を立てるかがポイントである。21世紀で重要なのは、仕事と生活の調和すなわち「ワーク・ライフ・バランス」(Work-Life Balance；以下、WLB)に関する経営戦略であると思う。

働きすぎによる従業員の心身両面の疲弊や、仕事と子育ての両立を行いやすい環境の整備などの問題を受けてWLB施策が、中小企業においてこそ経営戦略上、重要である。しかし、WLBは企業にとって一見コスト増の要因とも受けとられてしまう。どのような形で経営にとってプラスにはたらくかを意識するかがポイントとなる。WLBの実現に向けては、まずは会社と従業員が一丸となって、その推進に向けて連携していくことが不可欠である。

WLBの浸透が企業活力を生み出し競争力を持つことを強調したい。WLBの推進は、多様な働き方を可能にして優秀な人材を引き寄せる。それは、従業員誰もが利用できる休業や短時間勤務の普及によって、仕事の分担や内容を見直すことを現実化させ、コスト削減や生産性の向上につながる。またメリハリのきいた生活を送る従業員の創意工夫を通じて、付加価値の向上につながる。

ゆえに、WLBは、もちろん従業員のニーズにかなうだけでなく、企業にとっても利益になるという意味で、「win-win」（互惠）の状況をもたらすというところに特徴がある。

なぜWLBを進めると、企業業績が高まるのか。学術的には6つの仮説がある。まず大卒女性をはじめとして優秀な人材を確保できる、そして従業員の離職を抑制できるので、採用や訓練に要する費用が節約できる。つぎに従業員のモチベーション（働く意欲）が向上し業績向上につながるが、このモチベーション向上にはいくつかのタイプがあり、WLB利用者だけでなく、利用していない職場の従業員の意欲も向上する。またWLB施策を利用するときに、仕事の見直しなどを通じて業務運営が効率化する、といったルートを通じて業績が向上する。我が国では、それぞれの仮説があてはまる調査結果や事例がある。

とくに中小企業ではどうか。大阪地域の中小企業データを分析した結果によると、男女が均等でWLBが進んでいる本格活用企業において、財務パフォーマンスや従業員の定着などに効果をあげている。また長時間労働対策や人事制度の整備、自己啓発にも熱心であることがわかった。

では中小企業におけるWLB定着のポイントは、何であろうか。結論を端的に言えば、ほとんど規模による違いはない。人件費が余分にかかるわけではなく、事業所内保育所設置など中小企業が不利なものもあるが、先に述べたことは、ほとんどが中小企業にもあてはまる。育児休業中の代替要員、補充要員が中小企業でやや見つかりにくいことがあるかもしれないが、これも規模による差は少ない。

また中小企業においても、短い労働時間でありながら正社員の仕事を行う「短時間正社員」は可能である。短時間勤務であれば、そのぶん減額されるので、人件費が増えるわけではない。

また一般的に中小企業のほうが運用はうまくいく。熊本のイノス社における育児短時間勤務制度がその例である。2000年頃より制度利用者が増え2005年から「子どもが小学校2年生の3月31日まで」適用期間を拡大した。ここからが中小企業らしいところで、勤務形態は各自の事情に応じて1日の就労時間または1週間の就業日数を短くするやり方は、上司と相談しながら自由に設定できる。最近3年間の利用者の9名をみても、短時間（日数）のあり方は、みごとに様々である。社員それぞれ家族背景があるから希望が異なるであろう。社長がそれぞれ社員ニーズにあわせて短縮すればよいわけで、前もっていくつかの選択肢を作成する必要はない。

大企業であれば、短縮のパターンをいくつか制定し、申請する形になる。ところが中小企業であれば、制度はおおまかにきめ、あと社長などが個別に相談し柔軟に短縮すればよい。これにかぎらず、一般的には中小企業のほうが柔軟に対応できる。

東京都では、2008年度から中小企業を対象にしてWLBの認定企業が生まれ、HPでも紹介されている。規模の大小にかかわらず、WLB施策が職場に与える影響は大きい。企業活力の復活にWLB施策を試してもらいたい。