

修士学位請求論文要旨

ワーク・ライフ・バランスにおける  
日本企業の雇用システムの現状と課題

国際日本学 研究科 国際日本学 専攻

日本企業・社会システム研究領域

学籍番号：4911212002

本人氏名：石 恒瑜

日本では、男性の仕事、女性は家庭という男女の役割分担は続き、そのような役割分担を前提とした日本の雇用システムは日本企業の競争力を支えてきたが、その一方で、その分担体制は女性の就業機会を制限し、男性も仕事に偏った生活へと導いていた。それを改善するために、1990年代以降、日本政府は「ファミリーフレンドリー」や「ワーク・ライフ・バランス（以下：WLB）」を推進し、男女共に理想的な働き方を実現する取り組みを行ってきた。しかし、日本企業の雇用システムは、長時間労働は続き、柔軟な勤務制度の普及率が低く、有給休暇が取得しにくく、女性の育児・家事の負担が重いなど、WLB の観点から依然として問題を抱えている。

本研究では、日本での WLB 実現において障害となっている日本企業の雇用システムの問題点に焦点を当て、働き方や雇用システムの問題点とその改善について分析した。主に文献調査という研究方法をとって、WLB の実現の状況とそれと関連する日本企業の雇用システムについて調査・分析した。

## 「I. 序章」

日本での WLB 導入の背景とこれまでの WLB の実現に関する先行研究のサーベイによって、本研究の課題と目的を明確にした。以下ではその内容について簡単にまとめる。

日本社会では、男性が仕事を、女性が家事を担うという役割分担システムが長年にわたり維持されてきたが、それは日本経済の成長を促しつつ、女性の就業機会を制限し、男性の労働時間を長くさせるなど、個人・家庭生活を充実させることが困難な状況を招いていた。また、柔軟な勤務制度の普及率が低いなどの問題が残っており、女性の育児・家事の負担が重く、仕事と子育ての両立が難しいという状況が指摘された。

先行研究により、日本と欧米の間で WLB に関する大きな距離があることが示されている。しかし、WLB の障害要因の指摘に留まっているため、本研究は最も大きな障害要因と思われる日本企業の雇用システムを中心にして、日本企業における働き方や雇用システムにどのような問題があるのか、そしてその問題がなぜ改善しないかを分析したいという目的を明確にした。

## 「II. ワーク・ライフ・バランスの概念の起源とその発展」

本章では、アメリカ、ドイツ、オランダ、スウェーデンおよび日本における WLB の歴史とその発展過程について述べた。アメリカで誕生した WLB は民間企業が主導したが、欧州諸国や日本に導入される際には、政府による政策や施策が主に行われていることを述べた。その次に、日本では 2000 年代に入って、「WLB 憲章」が制定されて WLB が本格的に推進されたが、「2007～2020 の総括文書」の内容で明らかにしたように日本の WLB はあまり進んでいない状況にあることを述べた。

また、日本と欧州のフランス、ドイツ、スウェーデンの WLB に対する理想と現実を考察

した。これは、4 か国において、個人生活と家庭生活を優先したいと考える人が多数存在しているという点では共通しているが、日本では、欧州とは違って仕事中心の偏った生活を行う人の割合が高いという現実を示した。

### 「Ⅲ. ワーク・ライフ・バランスにおける日本労働者の実態」

WLB の観点から見た日本企業の雇用システムおよび働き方に関する問題点として、長時間労働、硬直な勤務形態、長期休暇の取り方と期間、育児休業の問題について検討した。

長時間労働では、日本の正社員は、欧米の一般的な定時退社と比べて、働きすぎていることが明らかである。また、法改正を行っても、長時間労働を抑制する効果は限られていることが確認された。

次に、日本の新しい働き方として柔軟な勤務制度を検討し、その中でフレックスタイム制が仕事と育児の両立に役立った制度であるにもかかわらず、その導入率はとても低い実態が明らかになった。そして、日本の年次有給休暇の取得率は欧米と比較して低く、特に長期休暇を取るケースが少ないことがわかった。

また、日本の育児休業取得率が近年上昇傾向であることが判明した。しかし、女性の帰復問題が残されていること、男性の取得率が女性より非常に低いことが明らかになった。一方、欧州の育児休業支援に関する規定は、日本に比べて充実していることがわかった。

### 「Ⅳ. ワーク・ライフ・バランスの観点からの日本企業雇用システムの問題」

前章で分析した4つの問題について、アンケート調査の結果を用いて何が問題かについて分析した。

定時退社の困難さについて、繁忙な業務、突発的な業務、および長い労働時間が人事評価に反映され、日本の社会で定時退社が実現することが困難であることが明らかになった。

次に、フレックスタイム制とテレワークの導入は、適した仕事がないこと、チーム作業や対面コミュニケーションに問題が生じ業務の遂行が難しいという観点から考慮する必要があることが示唆された。

続いて、年次有給休暇の取得に際して躊躇いの有無の調査結果によると、職場の雰囲気や上司の評価を気にしている人が多く、これが年次有給休暇の消化率が低く、長期の連続休暇をあまり取らない理由になっていることが示された。

また、女性が出産前に辞める理由として、仕事と育児の両立が難しいという問題が強調され、フレックスタイム制やテレワークの導入など働き方の改革に対する企業の消極的な姿勢が指摘された。また、男性正社員が育児休業を利用しなかった理由についても、今後のキャリア形成への影響などの要因が明らかとなった。

### 「Ⅴ. ワーク・ライフ・バランスの観点から日本企業システムの問題」

本章では、日本の雇用システムの特徴と言えるメンバーシップ型雇用に注目して問題の所在を論じた。メンバーシップ型雇用は、新卒者を総合職として一括採用し、終身雇用を前提として職務を限定せずに潜在的な能力や人柄を重視して採用するという日本独特の雇用システムである。採用後には教育・訓練と定期的な配置転換によって多面的な能力を身につけた人材を育成する。日本企業の競争力は、このような多能工によるチームベースの問題解決能力の高さによって支えられており、幅広い知識と技能を持つことが強みとして捉えられている。このようなメンバーシップ型と特徴づけられる日本の雇用システムは次のような点でWLBの発展を阻害する要因となっている。

第一に、メンバーシップ型雇用では、作業範囲の不明確さ、情意評価に依存する人事評価、チームメンバーとの相互協力を重視することなどが、時間外労働を促進する要因となっている。

第二に、日本企業は対面コミュニケーションによるチームワークを重視しており、それがフレックスタイム制やテレワークの導入に消極的な姿勢を取り、柔軟な勤務形態の普及を阻んでいる。

第三に、長期の連続休暇を取るためには、チーム作業を妨げないようにする必要があつて、それを実行することは難しい。仕事内容が明確に定められていないため、適切な代替要員を準備することも困難であり、休暇からの復帰後にさらに多くの仕事が残っている可能性もある。また、人事考課の評価点が下がる懸念もあり、年次有給休暇を取得することは容易ではなく、長期休暇を取ることはほとんどない。

第四に、女性が仕事と育児の両立を実現するのに苦戦しているが、その原因としては、育児の負担が大きく、出産後の仕事再開が困難で、フレックスタイム制や短時間勤務制の環境整備が十分でないことを指摘した。また、男性の育児休業取得率が低い原因としては、上司の情意評価に依存している人事評価制度や重要なプロジェクトのメンバーから降りられるリスクの高さなどの問題があることを論じた。

## 「VI. 結論」

本研究では、メンバーシップ型雇用を特徴とする日本企業の雇用システムがWLBを妨げている主因であることを明らかにした。このような結論は今後、日本でWLBを実現するためには、ジョブ型雇用システムの導入が必要であることを示唆するものである。

この研究では、日本の企業の雇用システムの問題点を把握するために、公開されたアンケート調査の結果を利用して分析した。しかし、WLBの実現を妨げる日本の雇用システムの障害要因をより詳しく分析するためには、独自のアンケート調査やインタビュー調査が必要であった。そのような調査を行ってWLBの観点から日本の雇用システムの問題点を立体的に分析する必要があつたが、様々な制約により実施できなかったことは本研究の限界である。それは今後の課題であろう。