

〔論 説〕

「ワークライフ・インテグレーション」と「働き方改革」

奥 寺 葵

「ワークライフ・インテグレーション (work-life integration)」とは「仕事と生活の統合」という概念であり、いわば「ワークライフ・バランス (work-life balance)」の“進化形”である。日本では、内閣府が「仕事と生活の調和」として推進してきた「ワークライフ・バランス」の概念が定着したが、欧米では「ワークライフ・インテグレーション」が一般化し、認知されている。その概念は仕事と生活のバランスを取るというよりも、包括的な意味合いをもつ「仕事と生活面を統合」した概念として捉えられている。この課題の呼称や概念は時代の流れの中で徐々に変遷してきた。

日本では経済同友会が2008年5月に「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」を公表したが、それはワーク・ライフ・バランスと類似的に受け止められた感がある。その後、2017年に認知された働き方の革新的な取組みは「働き方改革」として一般概念となったが、これは「ワークライフ・インテグレーション」の枠組みにおいて捉えることも可能である。

焦点を当てる角度や呼称は多様化しても、職業生活と個人生活・家庭生活を調和させ、工夫していくことに相違ない。したがって、現在の「ワークライフ・インテグレーション」は、欧米で一般化した既存の「ワークライフ・インテグレーション」概念⁽¹⁾よりも一層進化しているといえる。

「ワークライフ・インテグレーション」は変遷していく時代に新たな側面を加える新しい概念モデルである。情勢変化の中で、日本は危機管理時代の働き方、女性活躍、男性の家庭生活参加、非正規雇用など、「ワークライフ・インテグレーション」上での重要な課題を抱えている。

では、誰がそのような施策を推進できるか、ということになると、個人の意識改革も必要であるが、主として政府や財界、企業である。本稿では、政財界の政策を検討することの重要性を指摘した上で、日本企業の取組を規定する「働き方改革」に対する財界の見解を検討し、「働き方改革」の主張が政財界の労働市場・労務戦略の根拠となることを明らかにし、課題を考察する。

1 「ワークライフ・インテグレーション」のとらえ方

従来、「ワークライフ・バランス」論では、「広義のライフにはワークが含まれる」こと

(1) たとえば、Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. : All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review* 25; 472-491, 2000. や Rothbard, N., Phillips, K., & Dumas, T. : Managing multiple roles: Work-family policies and Individuals' desires for segmentation. *Organization Science* 16; 243-258, 2005, 等が挙げられる。

を前提に、「ワーク」と「ライフ」は切り離してとらえられてきた。なぜ「ライフ」から「ワーク」を取り出して議論するのかというと、現在の日本では、雇用されて働いている人々の「ライフ」の現状を考えると、「ワーク」のあり方が「ライフ」のあり方を規定する程度が大きい構造になっているからである⁽²⁾。それゆえに、「ワークライフ・バランス」の議論では、経営への従属性が高い雇用労働を想定して「ワーク」を取り上げるのである。

「ワークライフ・バランス」は本来「ライフ」を構成する一要素であるはずの労働が個人や家庭にとって時間的にも心理的にも肥大化し、労働のあり方が労働以外の生活のあり方を規定するほどになっている。かつ、そのような状況が個々人の労働観や価値観のみに起因するのではなく、「働き方の気配が強かった日本の労働者⁽³⁾」、すなわち「仕事専念型」を前提とする企業経営や社会構造に起因するという立場であり、『仕事専念型』社会の変革を目指す問題解決志向に立つものである⁽⁴⁾。したがって、「ワークライフ・バランス」の具体的な内容は「働き方の見直し」、「働き方改革」であり、雇用形態から職場風土、労働者の業務内容・意識を含む観点からの働き方・働かせ方の変革に焦点を当てているのである。

他方、「ワークライフ・インテグレーション」論ではその見方を転換させる。「ワーク」と「ライフ」を切り離さず、包括的に捉えていく、という方向である。具体的には、「ワーク」と「ライフ」を流動的に運営することによって、相乗効果が発揮され、生産性、成長拡大を実現することが目指される。そして、最も重要な効果は、個人の生活の質や充実感、幸福感が向上することであり、それらは企業組織、さらに社会全体の福利の増進につながるものであるとされる⁽⁵⁾。いずれにせよ、「ワーク」と「ライフ」の二項対立、相互相殺を超えた概念、というのがポイントである。

本来、「生きる営み」には、「生産活動」も「非生産活動」も混在しており、厳密に分けるのは困難である。それをどう分けるのか、どうするのか、今まさに（事務職を中心とした）テレワークの労働時間問題として大いに議論されている。まさに、「仕事や働き方、時間などの自己管理が求められる傾向は、形を変えて深度を増している⁽⁶⁾」状況であり、「生きる営み」が「生産活動」と「非生産活動」に分化している現代社会（近代資本主義社会）の状況を、あらためて「生きる営み」へと「統合」していくことが必要な時代になってきている。さらに、「生産活動」と「非生産活動」に分化した上で、価値は「生産活動」に回収されてしまってきたことへの違和感に人々は気づき始め、「生きる」ことの価値が問題になっていることと、「ワークライフ・インテグレーション」が通底しており、それは非常に深刻で巨大な現代社会の問題になっている。

(2) 山口一男・樋口美雄編 (2008) 『論争日本のワーク・ライフ・バランス』日本経済出版社

(3) 橋本俊詔 (2011) 『いま、働くということ』ミネルヴァ書房, pp. 182-183.

(4) 池谷美衣子 (2009) 「社会教育学研究の視角としての『労働と余暇』の限界性克服に向けた一試論－ワーク・ライフ・バランスをめぐる議論を手がかりにして－」『教育学論集』第5集, p. 110.

(5) 矢澤美香子 (2018) 「ワーク・ライフ・インテグレーションに関する研究の現状と課題」『武蔵野大学心理臨床センター紀要』第18号, p. 21.

(6) 荒川敏彦 (2020) 『働く喜び』の喪失』現代書館, p. 204.

2 政府による「働き方改革」施策の展開

1970年代から1980年代には、女性労働者の「福祉」「活用」という視点から、そして「男女の事実上の平等達成の条件整備」といった「正義」の視点も加えつつ、女性労働者のみの「職業生活と家庭生活との調和」の概念が法政策上に明示され、女性労働者について育児休業の普及促進や、再就職支援、能力開発等が行われた⁽⁷⁾。

1990年代、女子差別撤廃条約及び家族的責任条約（ILO第156号条約）の批准等を契機に、女性労働者のみについて「職業生活と家庭生活との調和」を図ることの問題がより強く懸念されるようになり、家族的責任を有する男女労働者の平等を前提とした男女双方についての「職業生活と家庭生活との両立」概念が育児・介護休業法上明確化された。男女双方の育児休業の権利や、介護休業、再就職支援なども男女双方の政策とされたが、実際の利用者の大半は女性であって、男性の利用を促す機運はほとんどなかった⁽⁸⁾。

1990年代終わりに欧米の状況などから企業の経営戦略的視点が加わった「ファミリー・フレンドリー」の概念が流入し、企業表彰制度の基準に活用される等、わが国の政策に一定の影響を与えた。依然としてその関心は育児や介護責任といった「ファミリーライフ」ではあるものの、ファミリー・フレンドリーであるための条件には労働時間そのものの長さなどが問われるようになり、男性の家事・育児への参画にも目が向けられた⁽⁹⁾。

2000年代初頭には、少子化の加速により、出産・子育てを阻害する要因を取り除く意味で職業生活と家庭生活との両立が強く求められるようになり、ファミリー・フレンドリー概念においても問題とされた長時間労働等をさらに取り上げる「働き方の見直し」の動きが加速した。2003年の「少子化社会対策基本法」、2004年の「次世代育成支援対策推進法」、2005年の「労働時間等設定改善特別措置法」等にその考え方が反映された⁽¹⁰⁾。

2005年の人口減少社会突入を契機に、出生率向上や子育て支援対策だけでなく、人口減少の中で持続的な社会を図るため、特に女性の就業率の向上が強く意識されるようになり、労働市場改革の観点からも「働き方の見直し」が求められるようになった⁽¹¹⁾。2007年には政府・経営者・労働組合等の代表等からなる「ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議」によって「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」および「仕事と生活の調和のための行動指針」が策定され、幅広い参加促進型「ワーク・ライフ・バランス」が強調された。さらに、労使の取組・国民の取組・国の取組・地方公共団体の取組が計14項目にわたって列挙され10年後の数値目標が設置された。（図表1参照）

以上のように、「ワークライフ・バランス」の主要テーマの変遷を見ると、当初は両立支援が中心だったが、女性が出産後も働き続けられる制度の充実等が叫ばれ、男性の育児も焦点になった。続いて介護問題や女性活躍がトピックとなり、この数年は「働き方改革」

(7) 伊岐典子（2012）「ワーク・ライフ・バランスを考える」労働政策研究・研究機構編『ワーク・ライフ・バランスの焦点』p. 24.

(8) 同上。

(9) 同上、pp. 24-25.

(10) 同上、p. 25.

(11) 同上。

図表1 仕事と生活の調和推進のための行動指針 数値目標及び現状値等 (2020年9月時点)

	数値目標設定指標	2020年目標値(※)	行動指針策定時 (2007.12)	新行動指針策定時 (2010.6)又は最新値 と比較可能な最も古い 数値	現状値 (最新値)	調査名等	2020年以降を終期 とする当該目標を掲 げている戦略等	
I 就労による経済的自立が可能な社会	① 就業率 (Ⅱ、Ⅲにも関わるものである)	20～64歳 80%	—	74.6% (2009)	82.5% (2019)	労働力調査令和元年平均	成長戦略 (R1.6)	
		20～34歳 79%	—	73.6% (2009)	81.1% (2019)	労働力調査令和元年平均	成長戦略 (R1.6)	
		25～44歳 女性 77%	64.9% (2006)	—	77.6% (2019)	労働力調査令和元年平均	第2期まち・ひと・しごと創生総合戦略 (R1.12)	
		60～64歳 67%	52.6% (2006)	—	70.3% (2019)	労働力調査令和元年平均	成長戦略 (R1.6)	
II 健康で豊かな生活のための時間確保できる社会	② 時間当たり労働生産性の伸び率(実質、年平均) (Ⅱ、Ⅲにも関わるものである)	実質GDP成長率に関する目標(2%を上回る水準)より高い水準	1.6% ('96-'05年度の10年間平均) ⇒適及改定値1.8%	—	0.9% (2009-2018年度の10年間平均)	国民経済計算、労働力調査、毎月勤労統計調査	—	
		③ フリーターの数	124万人 ※ピーク時比で約半減	187万人(2006) (2003年にピークの217万人)	—	138万人(2019)	労働力調査令和元年平均	少子化社会対策大綱 (R2.5)
			④ 労働時間等の課題について労使が話し合いの機会を設けている割合	全ての企業で実施	41.5% (2007)	40.5% (2010)	64.0% (2019)	働き方・休み方改革の取組及び仕事と生活の調和の実現に関する調査研究企業アンケート調査結果
⑤ 週労働時間60時間以上の雇用者の割合	5%	10.8% (2006)		—	6.4% (2019)	労働力調査令和元年平均	第2期まち・ひと・しごと創生総合戦略 (R1.12)	
III 多様な働き方・生き方が選択できる社会	⑥ 年次有給休暇取得率	70%	46.6% (2006)	46.7% (2007)	52.4% (2018)	平成31年就業条件総合調査	少子化社会対策大綱 (R2.5)	
		⑦ メンタルヘルスマスクに関する措置を受けられる職場の割合	100%	23.5% (2002)	—	59.2% (2018)	平成30年労働安全衛生調査(実態調査)	第13次労働災害防止計画(H30.2)
	⑧ 短時間勤務を選択できる事業所の割合(短時間正社員制度等)		29%	46.2% (2005)	13.4% (2010)	16.7% (2019)	令和元年度雇用均等基本調査 ※平成30年から短時間正社員制度の調査方法変更	—
		⑨ 自己啓発を行っている労働者の割合	70% (正社員) 50% (非正社員)	23.4% (2005)	—	39.2% (正社員) (2018) 13.2% (正社員以外) (2018)	令和元年度能力開発基本調査	—
	⑩ 第1子出産前後の女性の継続就業率		55%	38.0% (2000-2004) ⇒適及改定値39.8%	—	53.1% (2010-2014)	第15回出生動向基本調査	第2期まち・ひと・しごと創生総合戦略 (R1.12)
		⑪ 保育等の子育てサービスを提供している数	認可保育所等(3歳未満児)116万人(・2017年度末)	—	—	約111万人(2020)	保育所等関連状況取りまとめ(令和2年4月1日)	少子化社会対策大綱 (H27.3)
	放課後児童クラブ122万人(・2019年度末)		—	81万人(2010)	約130万人(2019)	令和元年(2019年)放課後児童健全育成事業(放課後児童クラブ)の実施状況	新・放課後子ども総合プラン(2018年9月)	
⑫ 男性の育児休業取得率	13%	0.50% (2005)	—	7.48% (2019)	令和元年度雇用均等基本調査	第2期まち・ひと・しごと創生総合戦略 (R1.12)		
⑬ 6歳未満の子どもをもつ夫の育児・家事関連時間	2時間30分	1日当たり60分(2006)	—	1日当たり83分(2016)	平成28年社会生活基本調査	第4次男女共同参画基本計画(H27.12)		

※行動指針における目標値。
出所) 仕事と生活の調和推進・評価部会(第48回)仕事と生活の調和関係者庁連携推進会議合同会議資料、2020年10月5日開催 http://www.cao.go.jp/wlb/government/top/hyouka_k_48/index.html (アクセス日: 2020年12月19日)

が主題となった。「ワークライフ・バランス」のメインテーマが両立支援だった時、主な対象とされたのは仕事と生活の両立に困難を抱える人(特に育児中の女性)であった。反面、「『ワーク』と『ライフ』に葛藤を感じない人には当事者意識を持ちにくいテーマ⁽¹²⁾」だった感が否めない。

しかしながら、「ワークライフ・バランス」の、メインテーマが「働き方改革」になり、管理職ほか独身者もターゲットに含まれた。男性か女性か、家族的責任を有しているか否か、正規か非正規かを問わず、すべての労働者が当事者になったことで、「ワークライフ・バランス」実現の推進力が格段に増したと言えるだろう。

(12) 内閣府 仕事と生活の調和推進室(2019年2月18日)『カエル! ジャパン通信』vol.121 (<http://www.cao.go.jp/wlb/e-mailmagazine/backnumber/121/121.pdf>, アクセス日: 2020年12月15日)

加えて、「ワーク・ライフ・バランス」憲章および「ワーク・ライフ・バランス行動指針」は、政府や有識者に加え、経済界、労働界および地方のトップで「協議・合意」したものであり、社会全体を動かす大きな契機になるものとして意義づけられている⁽¹³⁾。近年の「ワークライフ・バランス」施策を特徴付けるこの政府・労働組合・使用者（以下、政労使）の「協議」による政策展開は、「協働」による効果的・効率的な「ワークライフ・バランス」推進が期待される一方で、政労使が足並みを揃えることで「ワークライフ・バランス」政策が極めて強力に推進される側面を有しているのである。

2 日本経団連と「働き方改革」

本章では、大企業の労働政策を代表する日本経済団体連合会（以下、「日本経団連」）の見解を取り上げ、財界の「仕事や働き方、時間などの自己管理」に対する見解を検討する。

日本経団連は、「ワークライフ・インテグレーション」という名称は用いていないものの、2002年の『「少子化対策プラスワン」における法的整備について⁽¹⁴⁾』をはじめ、経営労働政策委員会報告や様々な報告書において自らの見解を明らかにしてきた。ここでは、日本経団連が2020年に発表した提言「新成長戦略⁽¹⁵⁾」を検討する。

2-1 働き手の変化

日本経団連は、わが国の「企業は、従業員に対し長期安定的な雇用を保証することを最優先に考えてきた」が、近年、働き手のライフスタイルや価値観が変容しているとみる。特に、若者には必ずしもひとつの企業に定年まで勤めることを想定せず、働き甲斐や仕事を通じた社会への貢献に重きを置いて就職先を選ぶ者が増えてきているというのである。したがって、企業には、多様な人材の「価値創造力」を最大限発揮できる環境の提供がより求められるようになってきているとされる。さらに、わが国の人口動向を見れば、外国人材の活躍だけでは埋められない規模の人口減少が進んでおり、「働き方の見直しによる生産性の向上、多様な個人の活躍」が課題であると指摘している⁽¹⁶⁾。

2-2 時間・空間にとらわれない「柔軟な働き方」への転換

日本経団連は、2018年に「Society 5.0⁽¹⁷⁾」という提言をまとめた。現段階を「Society 5.0」時代と位置付け、労働者は、「デジタル技術を豊かな想像力・創造力で使いこなし、時間・空間にとらわれない、柔軟な働き方を通じて価値を創造する」と提起している⁽¹⁸⁾。

労働者は働いた時間ではなく「生み出す価値」によって評価され、それに基づいて処遇

(13) 内閣府「仕事と生活の調和」推進室 http://www.cao.go.jp/wlb/government/20barrier_html/20html/indicator.html（アクセス日：2020年12月15日）

(14) 日本経団連（2002年12月9日）『「少子化対策プラスワン」における法的整備について <https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2002/079.html>（アクセス日：2020年12月16日）

(15) 日本経団連（2020年11月17日）。「新成長戦略」http://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108_honbun.pdf（アクセス日：2020年11月20日）

(16) 日本経団連（2020年11月17日）。「新成長戦略」http://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108_honbun.pdf（アクセス日：2020年11月20日）、p. 7.

される。企業はリモートワークと出勤、オンラインとオフラインを必要に応じて組み合わせ、「最も生産性の高い働き方」を追求する。また、労働者の健康確保を前提として、副業・兼業も奨励している。

このような主張の前提には、現在のわが国の労働時間法制が、工業社会、すなわち「Society 3.0」の時代に、工場労働を前提として形作られたが、その後、情報社会へと移行し、仕事の内容、求められる能力などが変化してもその基本的な枠組みは変わっていないという問題意識に基づいている。上述のような「Society 5.0」時代の新たな働き方に合わせて、労働者がそれぞれの方法で「想像力・創造力」を最大限発揮することを可能にする、新たな労働時間法制を、政労使が協力して確立することが不可欠であるとしている⁽¹⁹⁾。

2-3 多様で複線的なキャリア形成に向けた人材流動化

日本経団連は、前項でみたような「柔軟な働き方」が普及するのに伴って、多様で複線的なキャリアが一般的になると、新卒一括採用や長期・終身雇用、年功序列制度は機能しなくなるため、企業は採用や雇用、処遇のあり方を見直すことが必要であると提起している。具体的には、新卒だけでなく中途採用も行い、バックグラウンドや経験、技能の多様性を確保する。そして、同時に、企業のデジタルトランスフォーメーション⁽²⁰⁾ (Digital Transformation : DX, 以下「DX」)に伴い社内で新たに生まれる業務に人材を円滑に異動させるため、労働者が社内で新たな業務に就けるような再教育も必要になると主張する。DXに伴う産業構造の転換により、衰退し、失われる業種・職種がある一方で、新たに生み出され、成長する業種・職種もある。重要なのは、失われる雇用から新たに生まれる雇用へ、円滑に労働力の移動が図られるように支援する環境整備が必要とされる⁽²¹⁾。

2-4 多様な人々の活躍促進

日本経団連は、サステナブルな資本主義実現のカギは多様性の包摂と協創でありとして、企業には多様な人材の価値競争力を最大限引き出す環境の整備を求めている。政府は

(17) 日本経団連によれば、「Society 5.0」とは、創造社会であり、「デジタル革新と多様な人々の想像・創造力の融合によって、社会の課題を解決し、価値を創造する社会」であるという。また、「Society 5.0」は、人間だけでなく自然や技術にも想像をめぐらし、共生の道を探ることで、持続可能な発展を遂げていくもので、国連で採択された持続可能な開発目標 (SDGs) の達成にも貢献できる概念であるとされる。日本経団連 (2018年11月13日)「Society 5.0—ともに創造する未来」https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/095_sasshi.pdf (アクセス日: 2020年12月16日)

(18) 日本経済団体連合会 (2020年11月17日)。「新成長戦略」p.25. https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108_honbun.pdf(アクセス日: 2020年11月20日)

(19) 日本経済団体連合会 (2020年11月17日)。「新成長戦略」p.25. https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108_honbun.pdf(アクセス日: 2020年11月20日)

(20) 日本経団連によれば、デジタルトランスフォーメーションとは、デジタル技術とデータの活用が進むことによって、社会・産業・生活のあり方が根本から革命的に変わることであるとされる。また、その革新に向けて産業・組織・個人が大転換を図ることである。日本経団連 (2020年5月19日)「DX～価値の協創で未来をひらく～」http://www.keidanren.or.jp/policy/2020/038_gaiyo.pdf (アクセス日: 2020年12月16日)を参照。

(21) 日本経済団体連合会 (2020年11月17日)。「新成長戦略」p. 26. https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108_honbun.pdf (アクセス日: 2020年11月20日)

2020年までに指導的地位に占める女性の比率を少なくとも30%程度とする目標を掲げたが、未達に終わっている（図表1参照）。この点に関しては、企業や家庭、社会全体において男女間で働く環境に差異がなくなれば、男女の人口比率⁽²²⁾から見ても、指導的地位に占める女性の比率も50%程度となるのが自然の帰結であると主張する。さらに、企業は組織の多様性、すなわち性別や年齢、国籍、経歴、障がいの有無等の多様性を積極的に推進すべきであり、そのメルクマールとして、取締役会における女性や外国人材、中途採用者等の比率の拡大を図る必要があり、具体的な目標として、2030年までに役員に占める女性比率を30%以上にすることを目指すという⁽²³⁾。

2-5 「産みやすく育てやすい社会」に向けた集中投資

団塊ジュニアが出産適齢期を過ぎ、出生率も低位に転じるなかで、少子化・人口減少がますます深刻化している。出生率が低位にとどまれば、2100年のわが国の人口は5,000万人を下回ると予測されている。そのうえで、日本経団連は、最適な人口規模への着地を目指して減少率を緩和するために、「出生率回復」を優先課題に位置づけている。具体的には不妊治療への保険適用、待機児童問題の終結、男性の育児休業取得を促す環境整備、児童手当の拡充等は国に政策を求め、企業は、時間や空間にとらわれない多様で柔軟な働き方を取り入れ、仕事と子育ての両立を推進する必要性を説いている。また、産休や育休の取得によるキャリアの中断や遅れの回復が可能となるよう制度を見直し、男性が育休取得時に限らず育児を担うことが当然になるよう、職場の雰囲気を含めた環境の整備を進めるとした⁽²⁴⁾。

3 経済同友会と「働き方改革」

前章で検討した日本経団連が財界、とりわけ大企業の利害を代表しているのに対して、経済同友会は、経営者相互の親交を図るとともに、財界や企業の立場を離れて意見を公表するところにその特徴がある。経済同友会も、「ワークライフ・インテグレーション」について幾つかの提言を行ってきた。本章では、経済同友会が「多様な人材の活用に向けて企業が取り組むべき諸施策を中心⁽²⁵⁾」に提言した『人材が集う企業へ～多様な働き方を尊重し、自ら考え選択できるしくみを』と、この提言を発展させ、「人の働き方とそれを規定する経営のありかた⁽²⁶⁾」に焦点を当て、その実現の条件となる社会の規制やルールについても変革すべきであるとした提言『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』を中心に、「ワークライフ・インテグレーション」に対

(22) 2019年10月現在、女性100に対して男性94.8。

(23) 日本経済団体連合会（2020年11月17日）。「新成長戦略」p.27. https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108_honbun.pdf（アクセス日：2020年11月20日）

(24) 日本経済団体連合会（2020年11月17日）。「新成長戦略」p.28. https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108_honbun.pdf（アクセス日：2020年11月20日）

(25) 経済同友会（2008年5月9日）『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』<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2008/pdf/080509b.pdf>（アクセス日：2020年10月15日）

(26) 同上

する見解を検討する。

3-1 人材の流動化と雇用形態の多様化

経済同友会は、提言『人材が集う企業へ⁽²⁷⁾』において、経済のグローバル化が進展する中で、「将来の国民生活に最も大きく、かつ長きにわたり影響を与えるのが少子高齢化の進展」であり、このような「構造変革のなかで持続的な経済成長を続けていくためには、人材の活用が重要なキーワードになる」という視点が明らかにされる。それに基づいて解決すべき問題として、①少子高齢化による労働力人口の減少、②多様な働き方の進展に伴って、企業と従業員との関係は『「拘束を受け入れるかわりに、保証される』という関係から、『対等な立場で、様々な選択肢の中で自己選択を行い、自己責任を持つ』という関係へ変化、③労働受給関係のミスマッチ、④格差問題が指摘されている。そして格差問題については、「問題の根本は、結果として生じた所得格差そのものよりも、チャレンジする機会が乏しいことで格差が固定することにある」とされる⁽²⁸⁾。

このような認識を踏まえ、人材活用の方向性については、少子高齢化により労働力人口が減少するものの、長時間労働を強いたり、余暇を削ってまで労働時間を増やすことは好ましいことではないということを前提に、「資源の少ない日本が国際的な競争力を保つには、知的労働の集約による高い生産性と付加価値の実現が欠かせない。労働生産性を向上させるためには、個々人のスキルや能力の向上だけでなく、労働環境の整備や適材適所の人材配置により、個々人が高いモチベーションを保ちながら働けることが重要⁽²⁹⁾」であるとして、①雇用機会の増大、②人材の流動化機会の向上、③多様な働き方を選択できるマッチング機能の向上、④「ワークライフ・バランス」を実現し、安心と自己成長が可能な環境の整備を指摘している⁽³⁰⁾。

3-2 「ワークライフ・インテグレーション」のビジョン

経済同友会は、「ワークライフ・バランス」は「仕事」と「生活」を対立的に捉え、二律背反であるかのような印象を与え、少子化対策・子育て支援策というイメージが強いが、むしろ、高齢者の活用、キャリアアップを志向する若年者等も含めた幅広い働き方全般の見直しと捉えるべきであると主張している⁽³¹⁾。そこで、提起されたのが、「ワーク&ライフ インテグレーション」である。経済同友会の見解による「ワーク&ライフ インテグレーション」とは、「会社における働き方と個人の生活を、柔軟にかつ高い次元で統合し、相互を流動的に運営することによって相乗効果を発揮し、生産性や成長拡大を実現するとともに、生活の質を上げ、充実感と幸福感を得ることを目指すもの⁽³²⁾」である。(図表2参照)

(27) 経済同友会 (2007年4月10日)『人材が集う企業へ～多様な働き方を尊重し、自ら考え選択できるしくみを』
<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2006/pdf/070410a.pdf> (アクセス日: 2020年12月17日)

(28) 同上, pp1-5.

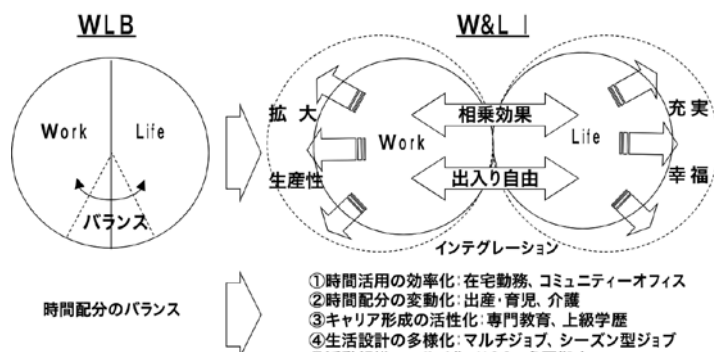
(29) 同上, p. 6.

(30) 同上, pp. 6-7.

(31) 経済同友会 (2008年5月9日)『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』
<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2008/pdf/080509b.pdf> (アクセス日: 2020年10月15日)

(32) 同上, p. 14.

図表2
バランスからインテグレーション(統合化)へ



出所) 経済同友会 (2008年5月9日)『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』p.14.

3-3 「ワーク・ライフ・インテグレーション」における働き方の基本構造

経済同友会の「ワーク・ライフ・インテグレーション」の見解に基づいて、新たな働き方の基本構造として①「職務・役割主義」、②「“人財”主義」、③「多様性主義」の3つを提唱している。

第1に、「職務・役割主義」とは、職務に基づく個人と会社の契約を前提にしている。具体的には、生産性を高めつつ、垣根が低く出入り容易なフレキシブルな働き方を可能にするために、職務無限定の「就社」ではなく、「職務・役割」(ミッション)に基づいて個人と会社が雇用契約する「職務・役割主義」に転換する必要性を説いている⁽³³⁾。第2に、「“人財”主義」とは、人材の流動化を前提にしている。具体的には、グローバル競争の中で優位性を築き、持続的成長を図るため、流動化を前提に、人を「財産」とみて、汎用性・市場価値のあるスキル、グローバルで通用するコンピテンシーを育てる「“人財”主義」に転換する必要があるとしている⁽³⁴⁾。第3に、「多様性主義」とは、多様な人材の多様な働き方を認めることとしている。具体的には、「家族としての企業」から、出入り自由な流動性の高い組織風土を持つ「共同作業をする場としての企業」に生まれ変わることが求められている⁽³⁵⁾。

こうした変革を遂行するために、「ワークライフ・インテグレーション」のビジョンの実現を目指して新しい働き方を実現する最大の鍵は、経営者が変革に向かってリードする「経営の姿勢」であり、「経営の意志」であるとしている。それは、職務・役割ベースの報酬制度の確立やそれに伴う「納得性のある目標設定、成果評価」の導入、さらには人材

(33) 経済同友会 (2008年5月9日)『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』
<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2008/pdf/080509b.pdf> (アクセス日: 2020年10月15日) p. 17.

(34) 同上, pp. 17-18.

(35) 同上, p. 18

の流動化を阻むような福利厚生や退職金の見直しである。その前提として、「職務・役割に基づく契約」の拡大、さらには「就業形態間の垣根を低め、相互の流動化を一層、促進」するような労働法制の制定を求めている。つまり、「職務・役割ベースの契約に転換し、働き方や職務を労働者が自ら選ぶことができれば、企業による解雇への規制は、現在よりも緩めて然るべき」であり、具体的には、「『金銭的賠償制』と再就職支援義務の導入を検討すべき」だという論理である⁽³⁶⁾。すなわち、経営の意志を支え、実現するための社会的基盤として、人事制度と労働法制の規制緩和を示唆しているのである。

4 「ワークライフ・インテグレーション」の受容状況

「ワークライフ・バランス」が実現するような社会を目指すという方向性がかつて共有されたものの、「ワークライフ・バランス」をめぐるさまざまな施策は、人々にどのように受容されたのだろうか。

2007年に仕事と生活の調和憲章と行動指針が策定されて今年で15年(2022年現在)になる。当時は、次世代育成支援対策推進法施行から間もない時期でもあり、仕事と育児の両立支援への関心が高かった。その中核的な課題は、出産・育児期の就業継続支援にあるが、最新の調査結果によれば、2010～2014年に生まれた第1子出生前後の母親の就業継続率は53.1% (図表4参照)であり、行動指針が2020年の目標とする55% (図表1参照)まであと一歩のところまで来ている。しかしながら、その割合には雇用形態による差があり、子どもを生んだことのある母親の出産後のライフステージ別(子どもの追加予定の有無、末子の年齢別)に就業状態を見ると、子どもの追加予定がある場合、29.4%の母親が「正規の職員」(正社員)であるのに対して、また、19.9%が「パート・派遣」(非正社員)として働いているに留まる。2017年1月施行の改正育児・介護休業法から有期契約労働者の育児休業取得要件が緩和されたが、こうした非正社員の就業継続支援の強化は重要な課題であるといえる。

他方、男性の家事・育児参加も徐々に進みつつあり、育児休業取得率も6歳未満の子をもつ父親の家事・育児関連時間も上昇傾向にある⁽³⁷⁾。しかし、最新の調査結果によれば、父親の育児休業取得率は7.48% (2019年、図表5参照)、家事・育児関連時間は一日83分(2016年、図表6参照)と、2020年に育児休業取得率13%、家事・育児関連時間2時間30分という目標(図表1参照)にはほど遠い結果となっている。

共働き世帯や単身世帯が増加したとはいえ、すべての世帯が同じように仕事と生活の調和に困難を抱えているわけではない。女性は第一子出産を機に46.9%が仕事を辞めているという現実(図表3参照)や女性の就業に占める正社員が29.4%という現実からは、特に子育て中は妻が主に家にいるという「働く夫と専業主婦」モデルは現在も十分有用であると考えられる。「ワーク・ライフ・バランス」をめぐる現状として、政府や産業界の「ワーク・ライフ・バランス」に対する積極的な取組と、それを受け止める人々の実態には温度

(36) 同上, pp19-25.

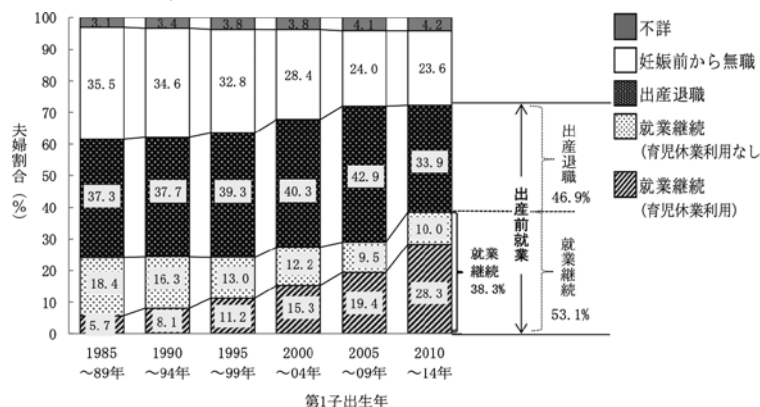
(37) 内閣府 仕事と生活の調和推進室(2017年4月28日)『カエル! ジャパン通信』vol.91 (<http://www.cao.go.jp/wlb/e-mailmagazine/backnumber/091/091.pdf>, アクセス日:2020年12月15日)

差があることが指摘され得る。

これらの状況は、働きやすさのジェンダー格差が根強く残っていることのあらわれと考えられる。日本は仕事を持つ女性の比率が結婚・出産期に落ち込む「M字カーブ」がなだらかになっている。しかしながら、他方で、労働時間は依然二極化したままである。女性はフルタイムと短時間の2つの山による「もう一つのM字カーブ」が浮き出る（図表7参照）。

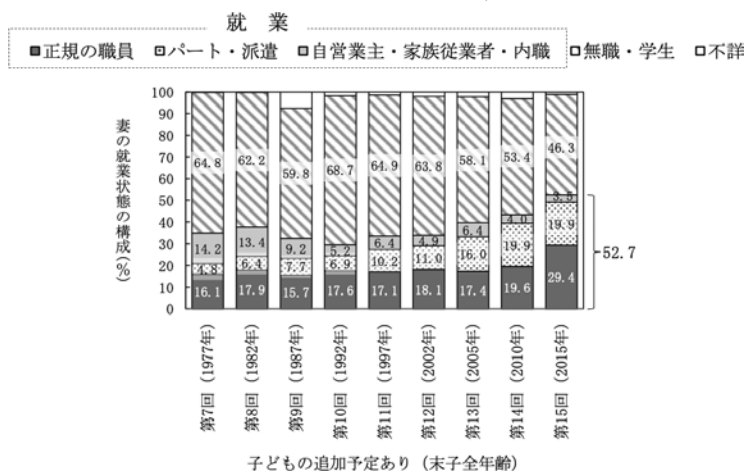
総務省の労働力調査によると、就業者と職探し中の人を合わせた労働力人口の割合（労働参加率）は1990年に30～34歳で52%だった。2020年には78%に高まった。これらの

図表3 第1子出生前後の母親の就業継続率



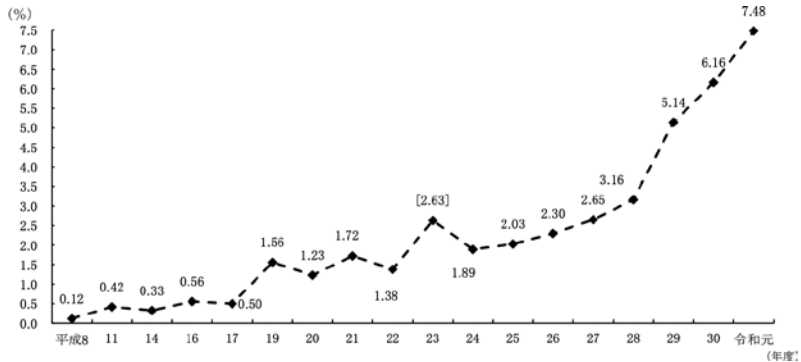
出所) 国立社会保障・人口問題研究所 (2015) 『第15回出生動向基本調査』 p.52.http://www.ipss.go.jp/ps-doukou/j/doukou15/NFS15_reportALL.pdf (アクセス日: 2020年11月28日)

図表4 出産後のライフステージ別に見た、妻の就業状態の構成



出所) 国立社会保障・人口問題研究所 (2015) 『第15回出生動向基本調査』 p.50.http://www.ipss.go.jp/ps-doukou/j/doukou15/NFS15_reportALL.pdf (アクセス日: 2020年11月28日)

図表5 父親の育児休業取得率の推移



出所) 厚生労働省 (2020) 『令和元年度雇用均等基本調査』 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-r01.html> (アクセス日: 2020年12月18日)

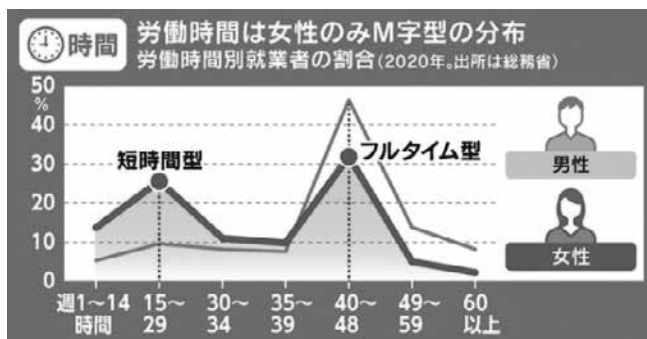
図表6 6歳未満の子どもを持つ夫・妻の週あたりの家事関連時間の推移

(時間: 分)

	夫					妻				
	平成8年	平成13年	平成18年	平成23年	平成28年	平成8年	平成13年	平成18年	平成23年	平成28年
家事関連	0.38	0.48	1.00	1.07	1.23	7.38	7.41	7.27	7.41	7.34
家事	0.05	0.07	0.10	0.12	0.17	4.08	3.53	3.35	3.35	3.07
介護・看護	0.01	0.01	0.01	0.00	0.01	0.03	0.03	0.03	0.03	0.06
育児	0.18	0.25	0.33	0.39	0.49	2.43	3.03	3.09	3.22	3.45
買い物	0.14	0.15	0.16	0.16	0.16	0.44	0.42	0.40	0.41	0.36

出所) 総務省統計局 (2017) 『平成28年社会生活基本調査』 <https://www.stat.go.jp/data/shakai/2016/kekka.html> (アクセス日: 2020年12月18日)

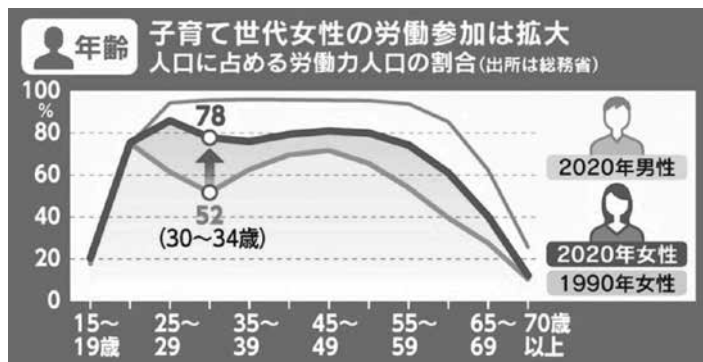
図表7 労働時間就業者の割合 (2020年)



出所) 『日本経済新聞』 2022年1月16日

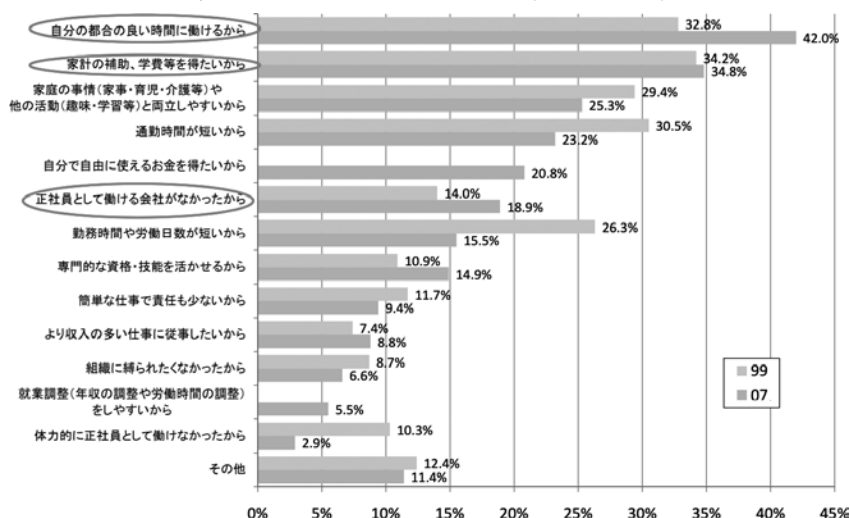
調査から、働く女性は増えていることがわかる。(図表8) しかしながら、性別による差がなくなったわけではない。労働時間の分布からは、なお残る社会のひずみが見て取れる。2020年に男女ともに最も多い就業時間は週40~48時間だった。男性で46%、女性で32%を占める。次いで多いのは男性が49~59時間(14%)なのに対し、女性は15~29時

図表8 人口に占める労働力人口の割合



出所『日本経済新聞』2022年1月16日

図表9 非正社員を選んだ理由(労働者調査)



(注) 07年のみ項目があるものは、99年調査時には選択肢がなかったものである。

出所) 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(1999, 2007)

間(26%)に1~14時間(14%)が続く。週5日勤務で計算すると、男性は1日8時間以上働く人が就業者の7割を占める。女性は4割にとどまる。これは、女性は非正規雇用が多いことが背景にあるが、他方で、30~34歳の人口に占める正社員の割合は男性が74%、女性が44%。この差は年齢が高まるほど広がる。45~49歳では男性が72%、女性が32%と40ポイントの開きがある⁽³⁸⁾。

厚生労働省の調査で、女性が正社員以外で働く理由として最も多かった回答は「家庭の事情と両立しやすい」(42%)だった(図表9参照)。2010年に子供が生まれた世帯を追跡すると母親の常勤比率は出産を挟んで38%から25%に下がった。この数字は10年たっ

(38)『日本経済新聞』2022年1月16日

ても3ポイントしか戻らなかった。逆にパート・アルバイトの比率は産前の19%から42%に拡大している。

日常的に残業があり、定時で帰れることは少ない。また、キャリアパスとして定着してきた国内外の転勤は家庭生活との両立が難しい。そのしわ寄せが女性に偏る。「家事、育児は女性が担う」という古い役割意識も残る。日本は正社員で働く負担が重い状況であると言わざるを得ない。

5 政財界の「働き方改革」の考察による展望

5-1 政財界の「働き方改革」

「ワークライフ・バランス」が導入された契機は、政策課題として少子化対策と男女共同参画の推進であり、産業界にとっては労働力不足への危機感を背景にした積極的な人材活用であったことが見えてくる。そして就業形態の多様化とともに、賃金制度や評価制度の見直しが提起されているのである。少子高齢化に伴う労働力不足などの問題を背景に、雇用・賃金制度の見直しを図ろうというのである。

政府が策定した「働き方改革実行計画」の中でも提起されている少子高齢化による労働力不足は、日本経済にとって大きな問題である。しかしながら、この実行計画では、少子高齢化や労働力不足の問題に立ち入らず、処遇制度の改革や育児・介護などの条件整備を強調し、人材の確保という問題への対処が行われている。少子高齢化や労働力不足という問題が経済成長を志向する企業活動の中から生じてきたとすれば、経済成長ではなく、「働く人の視点」から、生活の論理を基礎に「男性の育児・介護等への参加」を含めた男性稼ぎ主モデルの解体に向けた政策が望まれるであろう⁽³⁹⁾。

日本経団連の提起する「ワークライフ・バランス」は、従業員が育児やボランティアなどへの参加を可能にする効率的な働き方や多様な就業形態を意味しているのであり、それは国際競争力の維持・強化、さらに言えば生産性向上を前提とした雇用管理の方向と軌を一にしていると言える。生産性なる概念が、利潤概念に代えて提起されたものとすれば、「ワークライフ・バランス」は、収益に寄与する限りで認められることになる⁽⁴⁰⁾。

少子高齢化の進展に伴う国際競争力の低下、さらに労働力不足を懸念しながらも、育児や介護などへの参加は、企業の収益に寄与する限りで認められ、そのために必要な効率的な働き方や就業形態の多様化は生産性の向上に寄与すべきものと位置付けられる⁽⁴¹⁾。

他方、経済同友会は、少子高齢化の進展と、経済のグローバリゼーションの中で、国際競争力を維持するには、適正な配置による生産性の向上が求められているのであり、そのためには「人材の流動化と雇用形態の多様化」が必要だと見ているのである。ここで「ワークライフ・バランス」は、多様な働き方を実現するための前提と捉えられているといえる⁽⁴²⁾。かくして、経済同友会の構想は、グローバリゼーションと少子高齢化の進展を背

(39) 平澤克彦「ワーク・ライフ・バランスと財界の戦略」平澤克彦・中村艶子編著(2017)『ワーク・ライフ・バランスと経営学』ミネルヴァ書房、p.133.

(40) 平澤克彦、前掲稿、p.128.

(41) 同上。

景に、「ワーク&ライフ インテグレーション」という理念をもとに多様な就業形態の促進、さらには労働力の流動化を図るとともに、それを保証するための「職務・役割主義」を基軸とする人事制度の構築と、労働法制の規制緩和を求めるといものである⁽⁴³⁾。

もちろん経済活力の維持と少子高齢化に対する対応は、わが国の今後のあり方にとって極めて重要な問題であり、子育てや介護などを可能にするような働き方の見直しという問題の提起は多くの積極的な面を含んでいると思われる。しかし、問題はこのような就業形態の多様化が新自由主義的な傾向と結びつき、『21世紀の新しい働き方』で提起されたような解雇規制の規制緩和、さらに『人材の集う企業へ』において示唆された正規社員と非正規社員との均等待遇を基盤とする正規社員の賃金の弾力化に象徴されるような正規社員の地位の解体と、このような改革が結びついていることである⁽⁴⁴⁾。

いずれにせよ、日本経団連や経済同友会の提起する「ワークライフ・バランス」という問題提起は、育児や介護などを可能にする就業形態の多様化を媒介に、国際競争力の維持と労働生産性の向上を前提とする労働力の流動化とわが国雇用慣行の見直しに結びついて進められているといえる。その意味で財界の「ワークライフ・バランス」という提案は、わが国企業の新自由主義的な改革の根拠となっているといえる⁽⁴⁵⁾。さらには、政府主導で進められている「働き方改革」の議論においても、労働時間短縮や生産性向上、企業収益の改善、賃金の上昇といった数量的側面が強調され、職場における働き方のコンテンツ、たとえば働く人々の精神的な充実、人間としての成長等に関しては等閑視される傾向にある。なぜなら、「ワークライフ・バランス」が企業戦略として取り入れられるということは、「企業側が良しとする新たな働き方」が想定されることにはかならないからである。言い換えると、「ワークライフ・バランス」の推進が労働者にとって有益なのかという論点につながる。たとえば、「ワークライフ・バランス」推進のもとに、仕事の効率性を上げることで労働時間の短縮を達成しようとすれば、結果として労働密度を高め労働強化に帰結することは想像に難くない。さらに、所定労働時間内に仕事を終えることが良しとされれば、残業することが労働者個人の能力や努力の不足または「手際の悪さ」として見なされ、労働者の自己責任の強化を伴うことになる。このような風潮の中では、持ち帰り残業やサービス残業が増加し、労働時間の正確な把握さえより困難になるだろう。「効率よく仕事を終えれば、仕事が増えるのはどうしたのか⁽⁴⁶⁾」と批判されるように、「ワークライフ・バランス」の推進が結果として労働者にとってより厳しい労働条件・労働環境を生むことになるという可能性は十分にあり得るのである。

したがって、「ワークライフ・インテグレーション」、すなわち「仕事や働き方、時間などの自己管理」は、①性別を問わず、②年齢を問わず、③個人の主体的選択・決定によって実現されるべきものとして共通理解がなされ、それに基づいて労働者個人に主体的な選択

(42) 平澤克彦，前掲稿，p. 130.

(43) 同上。

(44) 同上書，pp. 132-134.

(45) 同上書，p. 134.

(46) 日本労働弁護団（2006年）『人間らしい働き方を求める宣言』日本労働弁護団第50回全国総会決議 http://roudou-bengodan.org/_backup/books/docs/kokusho_4.pdf（アクセス日：2020年12月20日）

や決定が要求されるとしても、前章で見たように、現実には労働と生活のバランスについて労働者個人が選択し決定できる余地は相当に限られることが予測されるのである。

「ワークライフ・バランス」の現状を鑑みると、「働き方改革」が政財界の「協働」による政策であるために政策的推進力が強いこと、労働者にとってより厳しい労働条件・労働環境を生む可能性があること等の課題が指摘され得る。現状としては「働き方改革」のもつ積極的な可能性と同時に、課題も内包している状況にあると考察する。

5-2 「ワークライフ・インテグレーション」の意義と展望

産業革命以降の変遷に鑑みれば、現代社会の特徴の一つが「非生産活動」(=余暇社会)にあることに疑いはなく、その意味で「ワークライフ・バランス」という枠組みは今日的にも有効であろう。しかし、「生産活動」における問題をはじめ今現実には日本社会で起きている社会問題をとらえるための枠組みとしては「ワークライフ・バランス」はあまりに巨視的で、結果として現状認識の精度を欠くと考えられる。これに対し、「ワークライフ・インテグレーション」は生活における労働の肥大化と「仕事専念型」を前提とする社会構造に問題の所在をみるものであり、日本社会が抱える社会問題というレベルに焦点を合わせた問題認識の枠組みである。

では、「ワークライフ・バランス」という枠組みではとらえきれず、「ワークライフ・インテグレーション」でとらえられるものとは具体的に何か。ここでは「ワークライフ・インテグレーション」における「ライフ」への意味づけの拡大に着目する。

現在の少子化対策は「子どもが病気になっても気にしないで労働に専念できるように」、「便利な保育サービスを増やし、効率化する」という発想に基づくものであり、「サービスが充実して便利になればなるほど親密な人間関係が失われていって、人間関係に基づく安心であるとか、創造性というものが社会から失われていくことが、今の少子化対策の一方で起こってきている」ことが指摘されている⁽⁴⁷⁾。重要なことは子育ての時間の量的確保だけでなく子育てをどういうふうにやったらいいか、というノウハウとか、協力して子育てできる仲間をどう作るか、という子育ての時間の質であり、1990年代に重視されてきた「女性が働く権利」に加え、両性の「子育てをする権利」を認めたくえて、豊かな子育ての時間を保障していくことが求められている。

「ワークライフ・インテグレーション」に対してこのような意義が見出される一方で、現在進められている「働き方改革」の課題についても明らかにした。具体的には、労働強化や労働者の自己責任の強化、新しく想定される働き方の強要、「働き方改革」の具体像やそれに至るプロセスに対する意見の大きな相違という今後の展開の不確実性であり、また、政財界の「協働」による「働き方改革」政策の推進による影響力ないし強制力の強さである。このような「働き方改革」が内包する問題を克服していくためには、課題として以下の2つが指摘され得る。

第1に、「ワークライフ・インテグレーション」の理論的構築の必要性である。少なくとも日本においては、これまで見てきたように企業が経営戦略として「ワークライフ・バ

(47) 池本美香 (2008)「少子化対策におけるワーク・ライフ・バランスへの期待」山口一男・樋口美雄編『論争 日本のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞社, pp. 143-165.

ランス」を導入してきたという色合いが強く、労働者の権利としての「ワークライフ・バランス」を位置づけていくという傾向は弱い。

人によって「ワークライフ・バランス」がとれている状態は異なる。ライフ・ステージ、キャリア・ステージ、ライフ・イベント、ライフ・サイクルによって変化する。必ずしも仕事と生活が50：50でバランスがとれた状態である必要はなく、中長期的な視点から本人が納得する状態であることが前提となる⁽⁴⁸⁾。自らのキャリアを主体的に設計していくためにも、労働者の権利を包摂していくような「ワークライフ・インテグレーション」の促進と理論枠組みの構築が必要である。

第2に、「摩擦なき共存」の仕組みの構築である。労働者の権利を包摂するという観点から「ワークライフ・インテグレーション」を積極的に意義づけ、その必要性を説くとき、問題になるのはその担い手として位置づけられてきた労働組合の弱体化である。「働き方改革」に関する労働組合の取り組みは一部にはあるが⁽⁴⁹⁾、労働組合が現時点で強い影響力をもっているとは言えない。むしろ、労働者階級という一定のまとまりを前提とし労働者の総意であることに取り組みの正当性を見出してきた労働組合にとって、正規労働者と非正規労働者、長時間労働者と短時間労働者、子育てが終わった世代と子育て中の世代など、労働者間の対立構造が複雑化していくなかで、「摩擦なき共存」の仕組みが求められるべきであるが、その実現に向けて現在の労働組合が機能することは極めて困難な状況にある。たとえば、少数派であっても「生きる営み」に切実に問題を抱えている人たちがいる。彼ら彼女らを「働き方改革」の問題の当事者と位置づけるならば、「働き方改革」政策の抱える問題はむしろ「ワークライフ・バランス」について政財界が先行し、当事者の声が政策に反映されていないという点にあると考えられる。かつて、「長時間労働や過労死、非正規雇用など、働く現場は深刻な問題が山積みなのに、『仕事と生活の調和』とは、なんと也能天気なスローガン、と感じる人も多いただろう⁽⁵⁰⁾」と言われたように、「働き方改革」が掲げる目標と労働現場の現実との落差は極めて大きい⁽⁵¹⁾。そのような中で、少数ではあっても組織的に展開されてきた当事者らの取り組みは着目される必要がある。「生きる営み」に切実に問題を抱える当事者たちの声は、政財界「協働」で強力に推進されている現行の「働き方改革」に対して、オルタナティブを示していく可能性が内包されている。政策レベルであるが故に多くの問題を内包する「働き方改革」は、「生きる営み」＝「ワークライフ・インテグレーション」の論理に基づいたそのような当事者たちの声、すなわち「働く人の視点」を通じた軌道修正なしには、現実的に「仕事専念型」社会の変革、そして「男性稼ぎ主モデル」の解体へとつながる道筋にはならないだろうと考えられるのである。

(48) 関口和代 (2020)「ワークライフバランス」岩出博編著『従業員満足のための人的資源管理』中央経済社、p. 120.

(49) たとえば、日本労働組合連合会（連合）は目指すべき「ワーク・ライフ・バランス社会」を「女性労働者の仕事と育児・介護の両立」にとどまらず、「男性か女性か、家族的責任を有しているか否か、正規か非正規かを問わず、すべての労働者にとっての仕事と生活のバランスの回復」であると具現化している。連合「私たちの働き方改革宣言」https://www.jtuc-rengo.or.jp/activity/kurashi/data/hatarakikata_sengen.pdf?4925（アクセス日：2020年12月20日）

(50) 『朝日新聞』2008年8月10日朝刊

(51) 同上。

[付記] 本研究は、拙稿(2021)「財界のワークライフ・インテグレーション戦略」平澤克彦・中村艶子編著『ワークライフ・インテグレーション』ミネルヴァ書房に加筆・修正したものである。

(2022.1.20 受稿, 2022.3.9 受理)

—Abstract—

Who can promote “work life integration”? It also requires a change in individual awareness, but mainly in government, business and business. In this chapter, after pointing out the importance of considering the policies of the political and business world, we will consider the views of the business world on “work style reform” that regulates the efforts of Japanese companies. Then, we will clarify that the claim of “work style reform” is the basis of the labor market and labor strategy of the political and business world, and consider the issues hidden in it.