

第3節 ワークライフバランスと雇用システムの展望

いわゆる「終身雇用」、「年功賃金」に象徴される我が国の雇用システムは、その変化が指摘されて久しい。雇用期間の短い非正規雇用者の割合は高まっており、長期雇用の特徴が強い正規雇用者の間でも従来型の年功賃金制度の見直しが進んでいる。こうした変化に伴って、今まで集団主義的とみられてきた労働関係も次第に個別化する方向にある。こうした中で、今回の景気回復過程においては、労働分配率は大きく低下しており、年休取得率の低下や長時間労働の問題なども生じている。労働関係の個別化に伴い、成果の配分についても見直される必要があり、一人一人の多様な仕事へのかかわり方に応じて適切な成果配分がなされる必要がある。

本節では、こうした変化の中にある雇用システムについて、企業と労働者双方の考え方とその変化をみるとともに、労働者一人一人の状態に応じながら仕事と生活の調和を図っていくために、ワークライフバランスを実現することのできる、柔軟性をもった雇用システムの構築に向けて、取り組むべき課題について考える。

1) 企業経営と雇用システム

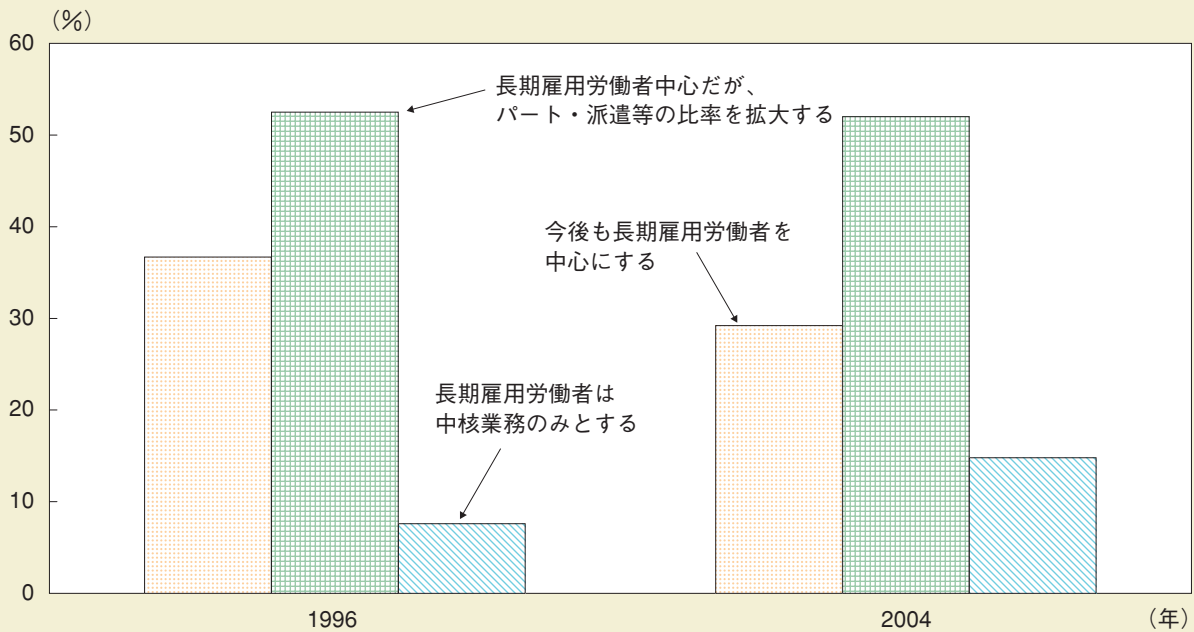
(長期雇用労働者は絞り込まれる)

1990年代半ば以降、非正規雇用者が大きく増加しているが、先にみたように、非正規雇用者の増加は企業の人件費の削減や利益の向上に大きく寄与してきた。また、企業が非正規雇用を活用する動きには、今のところ変化がみられない。

こうした非正規雇用の活用についての企業側の考え方を（社）日本経済団体連合会「春季労使交渉・労使協議に関するトップ・マネジメントのアンケート調査」によりみると、長期雇用労働者を中心としつつもパート・派遣等の比率を拡大すると考える経営者の割合が最も高い。また、今後も長期雇用者を中心とする経営者の割合は低下する一方、長期雇用者は中核業務のみとする経営者の割合が高まっている（第3-（3）-1図）。

このように、長期雇用は引き続き我が国の雇用システムの中核的な要素として維持されると考えられるが、多くの企業は、非正規雇用を活用することにより、長期雇用労働者の絞り込みを志向している。

第3－(3)－1図 今後の雇用形態の組合せ



資料出所 (社)日本経済団体連合会「春季労使交渉・労使協議に関するトップ・マネジメントのアンケート調査」

(長期雇用と成果主義の組合せが主流)

(独)労働政策研究・研修機構「現代日本企業の人材マネジメント」により、長期雇用の維持に関する考え方をみると、約7割の企業が長期雇用は維持されると考えている。一方、従業員側の回答では約4割となっており、長期雇用については、従業員の考えとは異なり、企業にはそれを維持していこうという意向が強い(第3－(3)－2表)。

また、これを賃金制度における成果主義との関係からみると、長期雇用維持の意向と成果主義導入の組合せを持つ企業の割合は約4割、長期雇用維持の意向と成果主義未導入の組合せを持つ企業の割合は約3割である。また、長期雇用維持の意向と成果主義導入の組合せを持つ企業の割合は、従業員規模が大きいほど高くなる(第3－(3)－3表、付3－(3)－1表)。

先にみたように、業績・成果主義的な賃金制度については、今後もその導入が広がっていくと見込まれることから、我が国の雇用システムは、長期雇用と成果主義の組合せが主流となっていくものと考えられる。

第3－(3)－2表 長期雇用と成果主義

(単位 %)

項目	従業員側回答	企業側回答
長期雇用が維持される	40.9	73.1
対象者を限定して維持される	20.7	18.8
経営の優先的課題ではない	23.9	8.1
わからない	14.5	—
成果主義を導入している	56.8	57.4
導入していない	43.2	42.6

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「現代日本企業の人材マネジメント」(2006年)

- (注) 1) 先に企業調査を実施した後、従業員調査を実施している。
 2) 企業調査の調査対象企業のうち、企業調査への回答があった企業にのみ、従業員調査を実施している。
 3) この表では、従業員調査の調査対象企業のうち、従業員調査について、所属する従業員からの回答があった企業の、企業調査の回答のみを、「企業側回答」として集計している。
 4) 「わからない」という選択肢は企業調査にはない。

第3－(3)－3表 長期雇用と成果主義の組合せ

(単位 %)

項目		成果主義	
		導入	未導入
長期雇用	維持	39.7	30.0
	放棄	18.2	12.2

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「現代日本企業の人材マネジメント」(2006年)

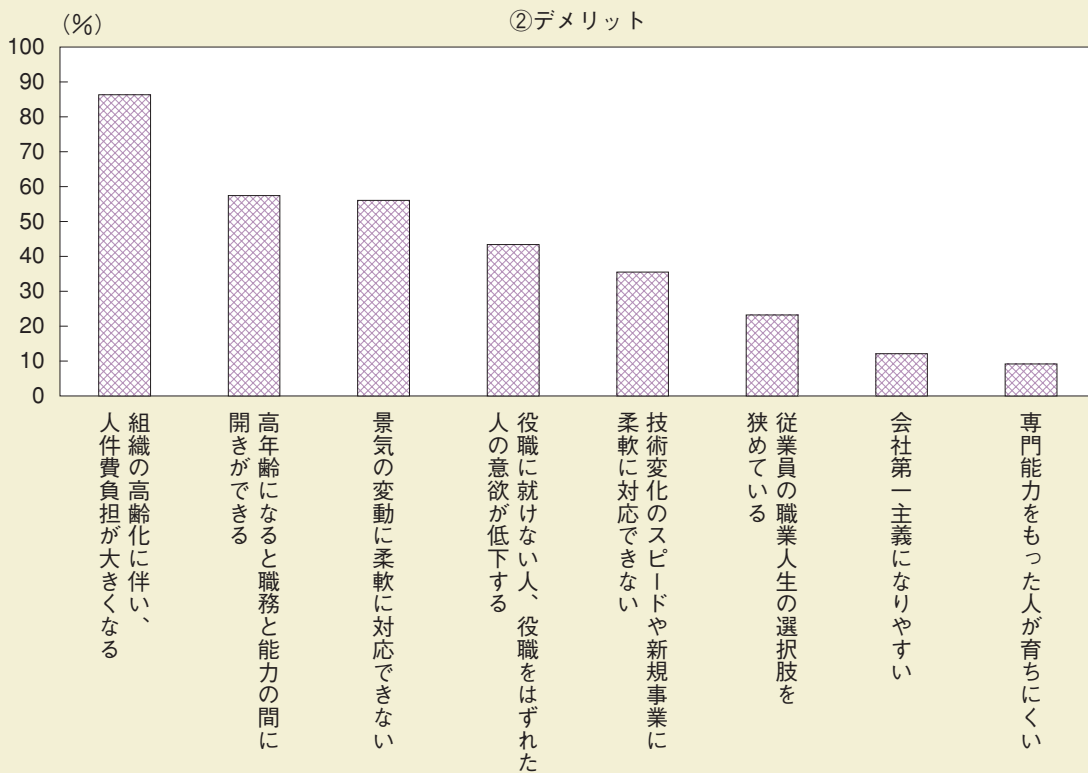
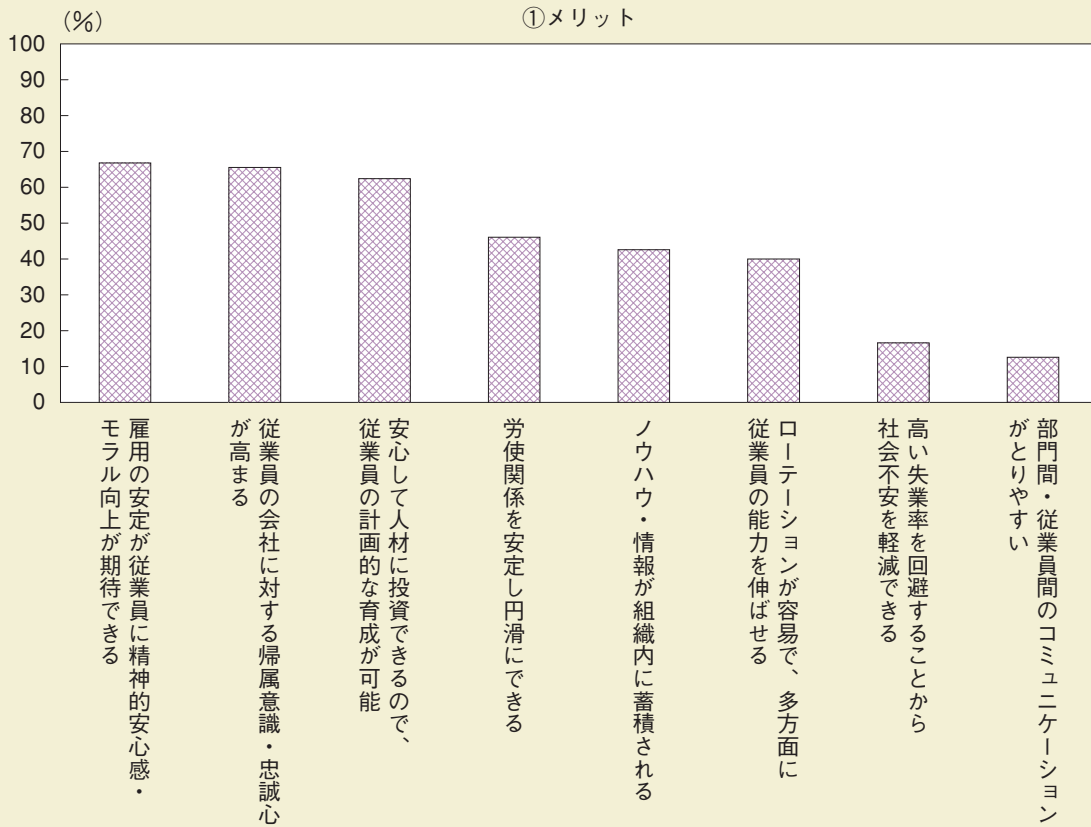
- (注) 「長期雇用の維持」は、「貴社では正社員の長期安定雇用について、どのようにお考えですか」という問いに対して、「長期安定雇用は、今後できるだけ多くの従業員を対象に維持していきたい」と回答した企業の割合であり、「長期雇用の放棄」は、「長期安定雇用は、対象者を限定したうえで維持していきたい」及び「長期安定雇用の維持は、経営における優先的な課題ではない」と回答した企業の割合の合計である。

(長期雇用のメリット・デメリット)

このように、我が国企業は非正規雇用を活用しつつも、正規雇用については長期的、継続的な雇用関係を維持したいと考えているようにみえる。それでは、企業にみられる長期雇用の維持に向けた強い意向には、どのような背景があるのだろうか。

(財) 社会経済生産性本部「日本的人事制度の変容に関する調査」によると、企業の考える長期雇用のメリットとしては、雇用の安定により、従業員の精神的安心感やモラル、帰属意識・忠誠心が高まること、計画性のある人材投資が可能であること等と回答する企業割合が高くなっている。長期雇用は、長期的かつ効率的な教育訓練を可能にするとともに、帰属意識・忠誠心を高めることで、職場や労働時間・職務範囲等に柔軟性を持たせた人材マネジメントを可能とすることから、企業は長期雇用にメリットを感じ、また、これからもそれを維持していこうとしていることがうかがえる(第3－(3)－4図①)。

第3—(3)—4図 長期雇用のメリット・デメリット



資料出所 (財) 社会経済生産性本部「第3回日本の人事制度の変容に関する調査」(1999年)
 (注) 複数回答。

一方、そのデメリットをみると、高齢化に伴う人件費負担の高まりや職務と能力の間の開きの拡大、景気変動に応じた柔軟な対応ができないこと等が高くなっている（第3-（3）-4図②）。こうしたデメリットへの対応として、非正規雇用の活用や業績・成果主義的な賃金制度の導入が広がってきたと考えられる。

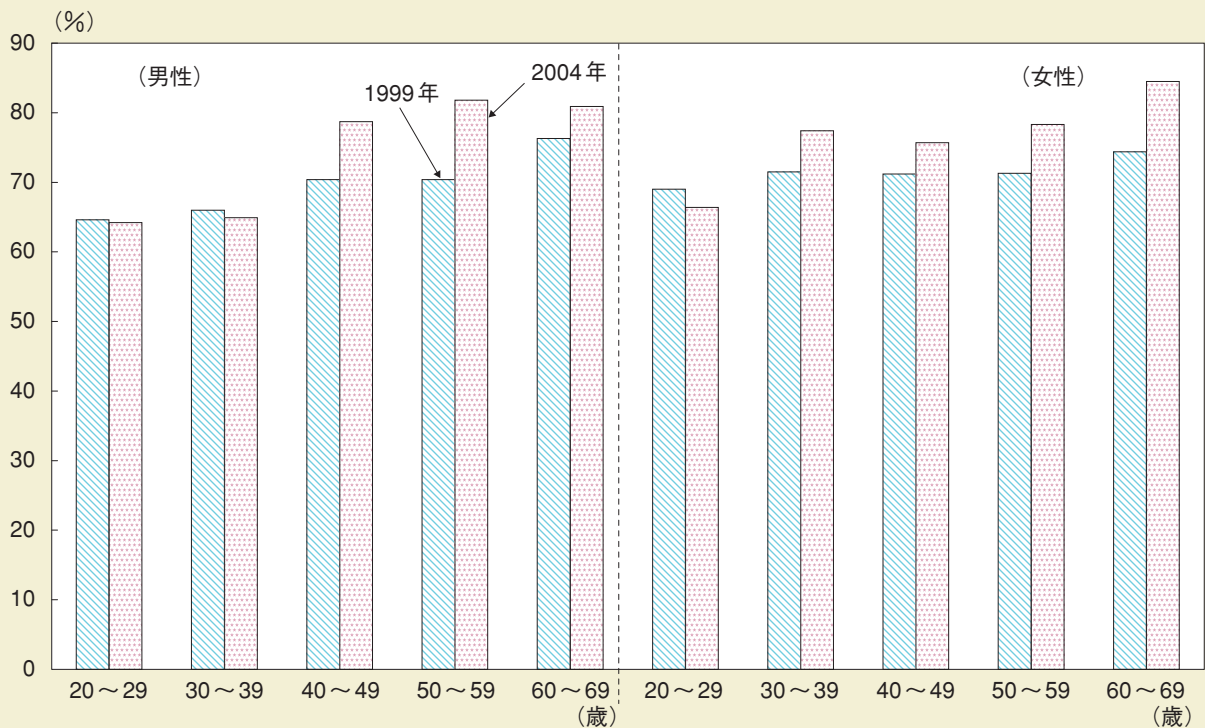
2) 労働者の意識と働き方への希望

（長期雇用・年功賃金をよい制度と考える者の割合は増加）

ここまで、企業側の調査から長期雇用について維持する意向があることをみてきたが、労働者側の意向はどのようになっているだろうか。

（独）労働政策研究・研修機構「勤労者生活に関する調査」から、近年の労働者の意識をみると、長期雇用をよい制度と考える者の割合は上昇している。年齢階級別にみると、男性の20～30歳台、女性の20歳台では大きな変化がみられないものの、その他の年齢階級をみると上昇している（第3-（3）-5図、付3-（3）-2表）。

第3-（3）-5図 性・年齢階級別長期雇用をよい制度と考える者の割合

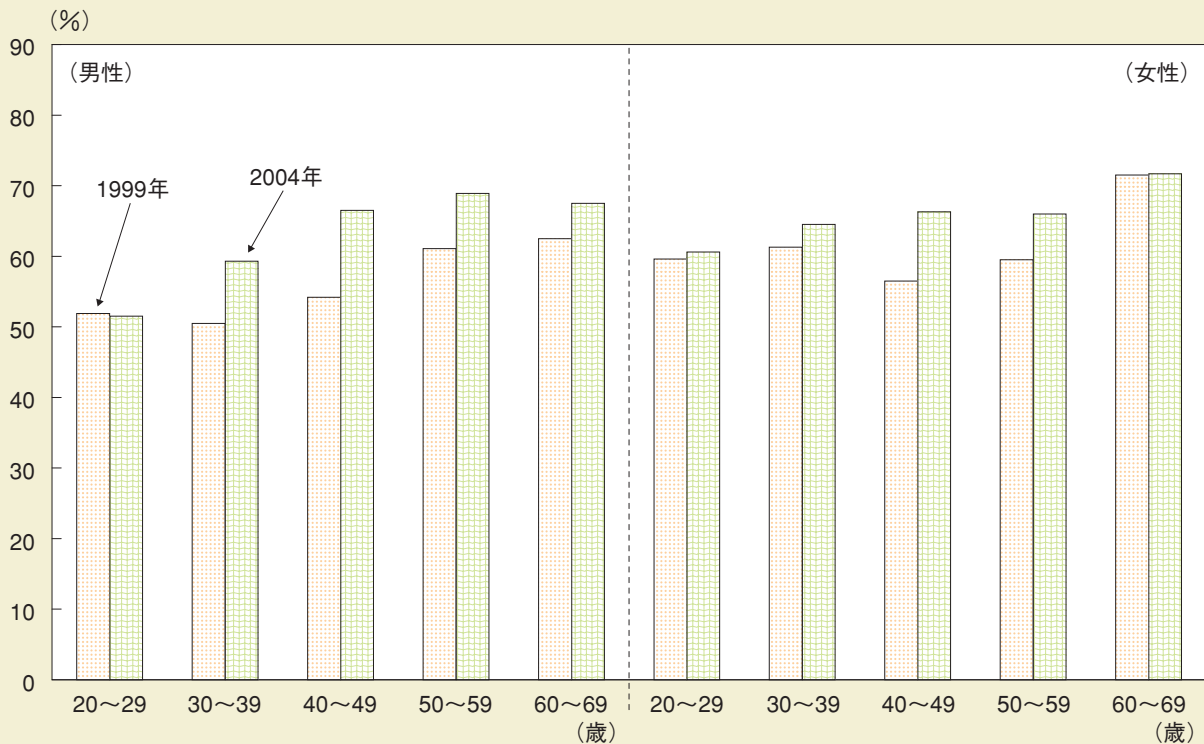


資料出所 （独）労働政策研究・研修機構「勤労生活に関する調査」（1999、2004年）

（注）長期雇用をよい制度と考える者の割合とは、「1つの企業に定年までつとめる日本的な終身雇用について、良いことだと思いますか」という問いに対して「良いことだと思う」、「どちらかといえば良いことだと思う」と答えた者の割合の合計である。

また、年功賃金をよい制度と考える者の割合をみても、男性の20歳台、女性の60歳台を除けば上昇している（第3-（3）-6図、付3-（3）-3表）。

第3－(3)－6図 性・年齢階級別年功賃金制をよい制度と考える者の割合



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「勤労生活に関する調査」(1999、2004年)

(注) 年功賃金制をよい制度と考える者の割合とは、「勤続年数とともに給与が増えていく日本的な年功賃金について、良いことだと思いますか」という問いに対して「良いことだと思う」、「どちらかといえば良いことだと思う」と答えた者の割合の合計である。

このように、長期雇用・年功賃金といった我が国の雇用システムの特徴について、近年では、若年層等の一部を除けば、労働者は総じて肯定的にとらえる傾向がみられる。また、労働者にみられる近年のこうした意識の傾向には、非自発的失業者の急激な増加等、1990年代後半以降の雇用情勢の厳しさも反映されていると考えられる。

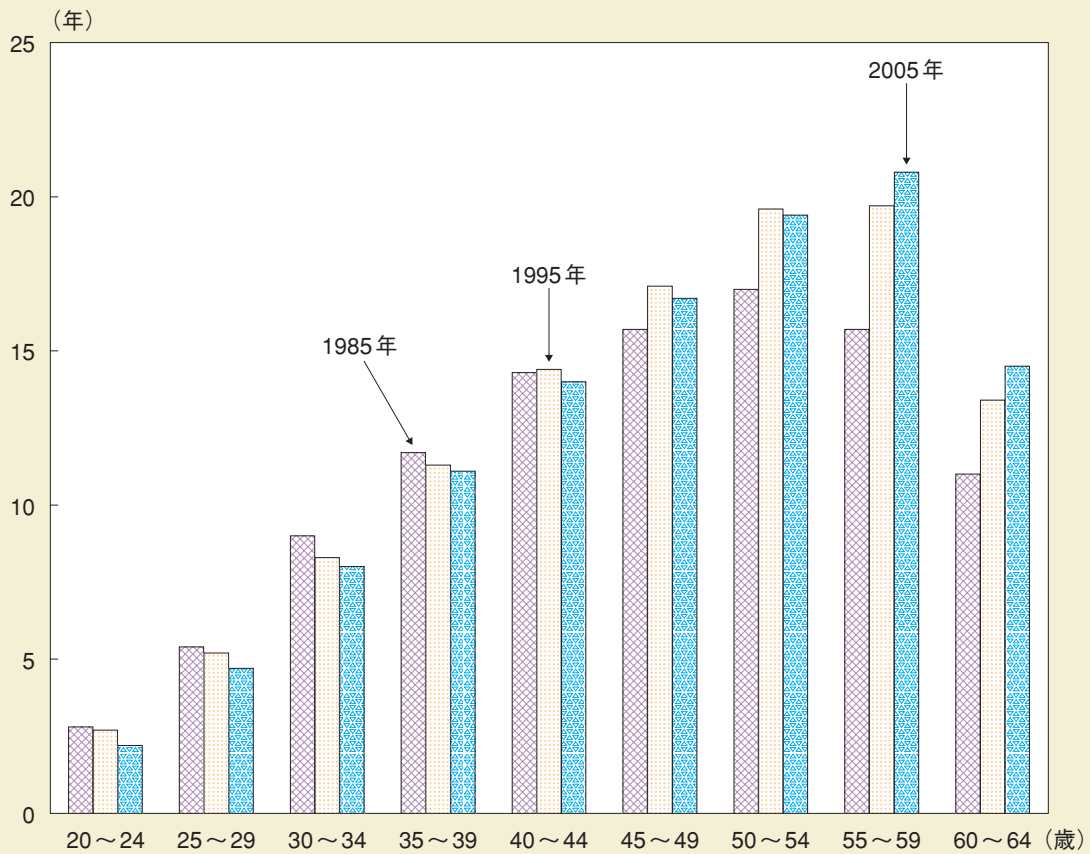
1980年代後半から1990年代後半にかけての長期雇用についての意識をみると、企業、労働者の双方にとってよい制度であるとする者の割合は低下傾向にあり、企業、労働者の双方にとってよい制度ではないとする者の割合は上昇傾向がみられた(付3－(3)－4表)。

以上から、長期雇用に対する労働者の意識は、近年、肯定的であるものの、中長期的な傾向としてそうした傾向があるわけではなく、また、先にみたように(前掲第3－(3)－2表)、企業側の意識と比較すると、将来的に長期雇用が維持されると考えている割合は低くなっている。

(若年層における長期雇用に対する意識)

平均勤続年数については、近年、高まる傾向がみられる。ただし、その背景には高齢化の影響も働いており、年齢階級別にみると、一律にそのような傾向がみられるわけではない。40歳前半層までは、平均勤続年数が徐々に低下しており、一方、それ以上の年齢階級では、平均勤続年数が高まる傾向がみられる(第3－(3)－7図、付3－(3)－5表)。

第3－(3)－7図 年齢階級別平均勤続年数の推移（男女計）



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

このように、若年層では、長期雇用の傾向が弱まっている。前出「勤労者生活に関する調査」により転職・離職の増加に対する考え方をみても、「企業内の労働条件や処遇がよくなる」、「失業しても再就職がしやすくなる」、「ライフスタイルに合う働き方を選びやすくなる」といった肯定的な意見は、若年層ほど大きなものとなっている（第3－(3)－8表）。

先にみた長期雇用に対する労働者の意識も、若年層では必ずしも肯定的なものとはなっていない（前掲第3－(3)－5図）。長期雇用という我が国の雇用システムの特徴については、こうした若年層を中心とした意識の変化に応じ、変化してくることも考えられる。

第3－(3)－8表 転職・離職の増加に対する考え方（性・年齢階級別）

(単位 %)

性	年齢階級	職業選択	雇用の不安定化	労働条件	組織との一体感	教育訓練	再就職	失業増加	失業減少	ライフスタイル
男性	20-29歳	59.0	76.1	26.1	55.2	50.0	38.1	67.2	20.1	63.4
	30-39歳	51.0	73.2	20.6	63.9	50.5	32.5	66.0	19.6	54.1
	40-49歳	50.5	78.2	21.8	70.7	51.6	34.0	64.4	18.1	57.4
	50-59歳	45.0	87.9	16.1	78.2	63.9	33.2	72.9	20.0	50.0
	60-69歳	43.1	76.7	19.1	74.2	60.4	32.2	71.7	19.4	48.4
	70歳以上	37.4	84.0	16.4	71.7	55.3	31.5	71.2	14.2	40.6
女性	20-29歳	59.1	71.5	21.9	57.7	40.9	42.3	65.7	16.8	71.5
	30-39歳	46.0	81.1	21.9	69.8	57.7	33.2	67.9	17.0	65.7
	40-49歳	48.2	81.2	19.2	72.1	61.2	29.0	71.0	21.7	57.6
	50-59歳	42.4	86.1	23.6	70.6	58.3	26.9	74.1	17.8	54.4
	60-69歳	29.5	79.7	11.2	68.1	55.8	25.1	68.5	16.3	43.8
	70歳以上	24.4	64.8	8.8	47.7	29.5	17.1	52.3	11.9	24.4

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「勤労生活に関する調査」(2004年)

(注) 「雇用が流動化し、転職・離職する人が多くなることに対して、あなたはどのような考えをお持ちですか」という質問であり、数値は、各意見について「そう思う」及び「どちらかといえばそう思う」と答えた者の割合の合計である。また、表においては各意見を略記してあるが、調査票ではそれぞれ以下の通りである。

- ・「職業選択」…より良い条件の仕事に転職できる機会が増える
- ・「雇用の不安定化」…雇用が不安定になる
- ・「労働条件」…企業内の労働条件や処遇が良くなる
- ・「組織との一体感」…個人主義になり、組織の一体感が薄れる
- ・「教育訓練」…企業が従業員の教育訓練をしなくなる
- ・「再就職」…企業の中途採用が増え、失業しても再就職しやすくなる
- ・「失業増加」…失業が増加する原因となる
- ・「失業減少」…失業が減少する原因となる
- ・「ライフスタイル」…ライフスタイルにあう働き方を選びやすくなる

3) ワークライフバランスの実現に向けて

(成果の公正な配分と勤労者生活の充実)

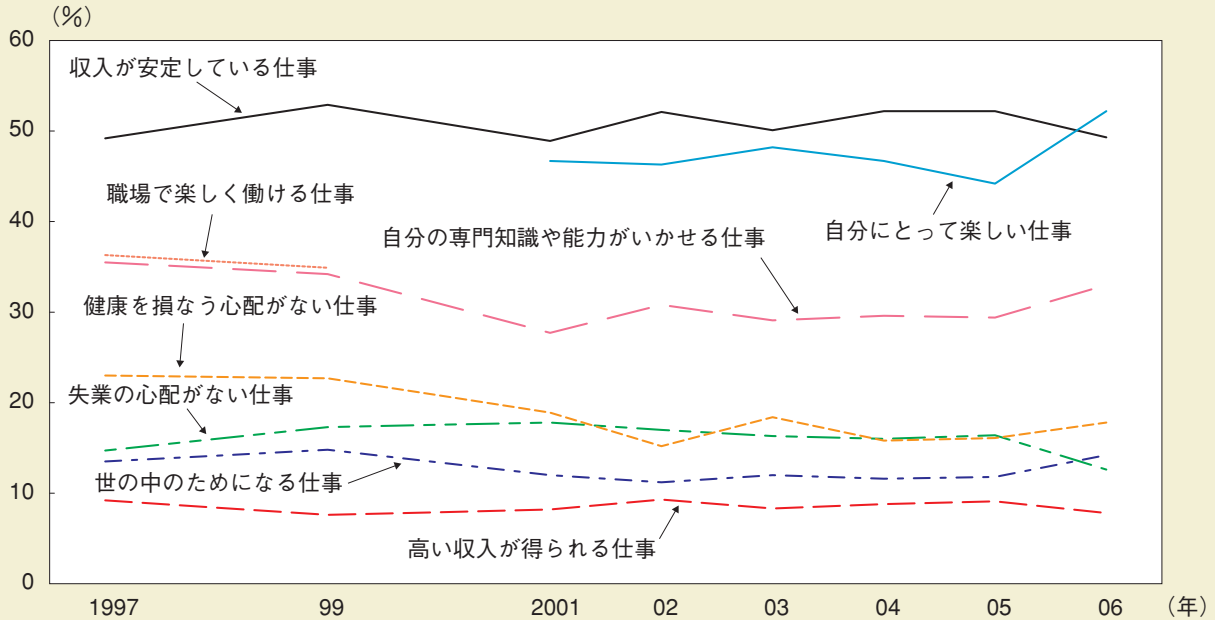
これまでみてきたように、企業側には、長期雇用を維持していこうという意向が強いが、労働者側には就職した会社に勤め続けようというこだわりがそれほど強いわけではない。こうした中で、労働者の希望する働き方を如何にして実現し、仕事への満足感や就業意欲を高めていくかが問われている。仕事への満足感や就業意欲を高めていく上で、仕事と生活のバランスがとれた働き方を実現することが課題であり（前掲第2－(3)－36表）、効率的な働き方を推進する等、先進的に取り組む企業の事例を参考にしながら、政労使が積極的に取り組むことで、我が国の雇用システムをこうした働き方が可能となるようなものに変えていくことが大切である。また、このことは、生産性向上によって生み出された経済発展の成果を、より公正に分配することにつながり、勤労者生活の充実に役立つものと考えられる。

(労働者の希望する働き方)

内閣府「国民生活に関する世論調査」により勤労者の理想とする仕事についてみると、「収入が安定している仕事」、「自分にとって楽しい仕事」が高く、おおむね5割を超えている。

また、「自分の専門知識や能力が活かせる仕事」や「健康を損なう心配がない仕事」については、2000年代に入ってから、徐々に高まる傾向がみられる（第3 - (3) - 9図、付3 - (3) - 6表）。

第3 - (3) - 9図 どのような仕事が理想的か

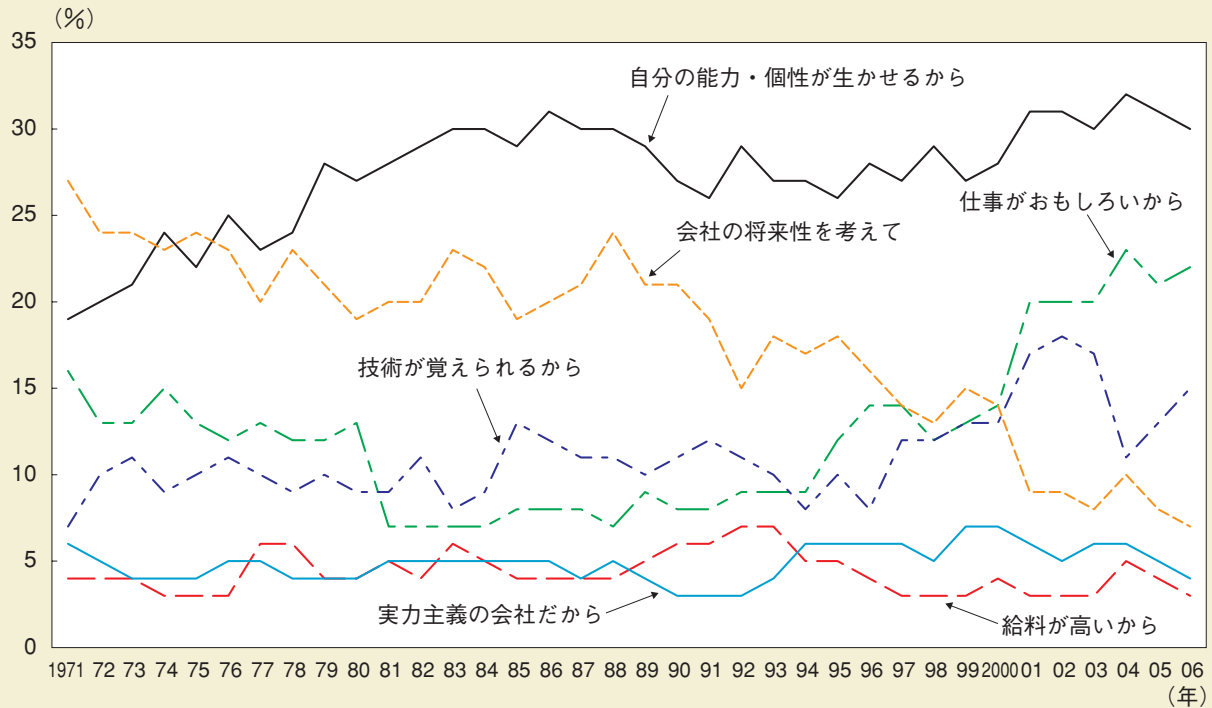


資料出所 内閣府「国民生活に関する世論調査」
 (注) 1) 1998年及び2000年は数値を接続している。
 2) 2つまでの複数回答。

また、(財)社会経済生産性本部・(社)日本経済青年協議会「新入社員「働くことの意味」調査報告書」によれば、入社のも動機として、「自分の能力・個性が活かせるから」をあげる者が最も多く、1980年代末にいったんその比率が大きく低下したものの、1990年代以降は徐々に上昇傾向がみられる。また、「仕事がおもしろいから」をあげる者の割合は、近年、大きく高まっている（第3 - (3) - 10図）。

このように、労働者は、楽しい仕事・興味を持てる仕事を望むと同時に、自分の能力を活かせる仕事を求めている様子が見えてくる。

第3－(3)－10図 入社動機



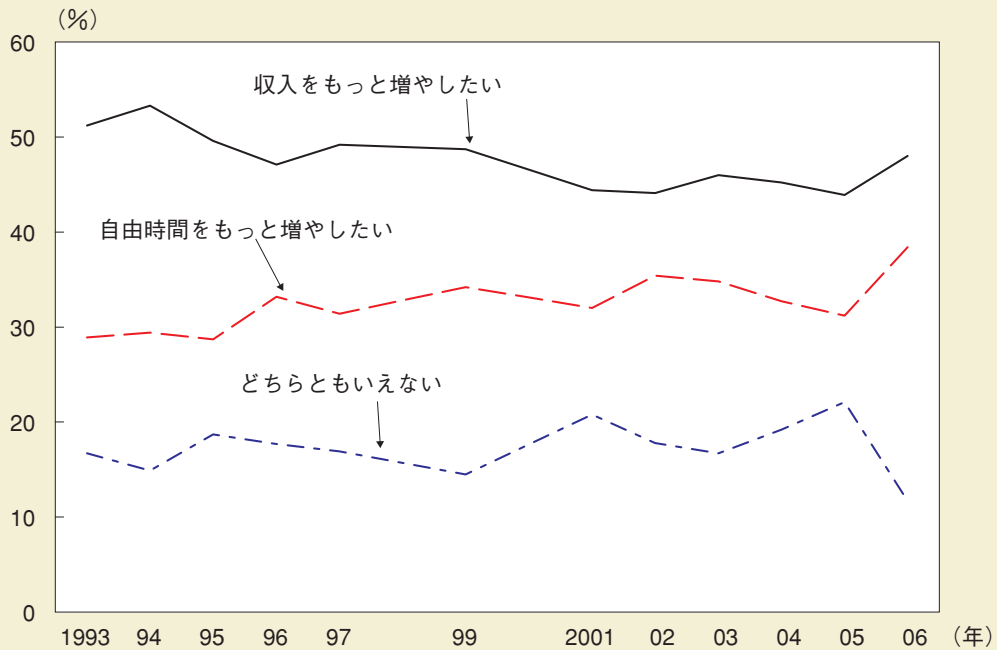
資料出所 (財) 社会経済生産性本部・(社) 日本経済青年協議会「平成18年度新入社員「働くことの意識」調査報告書」

(労働者は、生活とのバランスのとれた働き方を希望)

前出「国民生活に関する世論調査」により、収入と自由時間についての考え方の推移をみると、傾向としては、「収入をもっと増やしたい」とする者の割合が徐々に低下し、「自由時間をもっと増やしたい」とする者の割合が次第に高まっている。(第3－(3)－11図、付3－(3)－7表)。

また、前出「新入社員「働くことの意識」調査報告書」によれば、新入社員の意識においても「仕事と生活の両立」を中心に考える者の割合が高く、1990年代以降は次第に高まる傾向にある。ただし、「生活中心」と考える者の割合は1990年代以降大きく低下しており、労働者の生活優先意識は、あくまで仕事とのバランスが前提であることがうかがえる(第3－(3)－12図)。

第3—(3)—11図 収入と自由時間についての考え方の推移

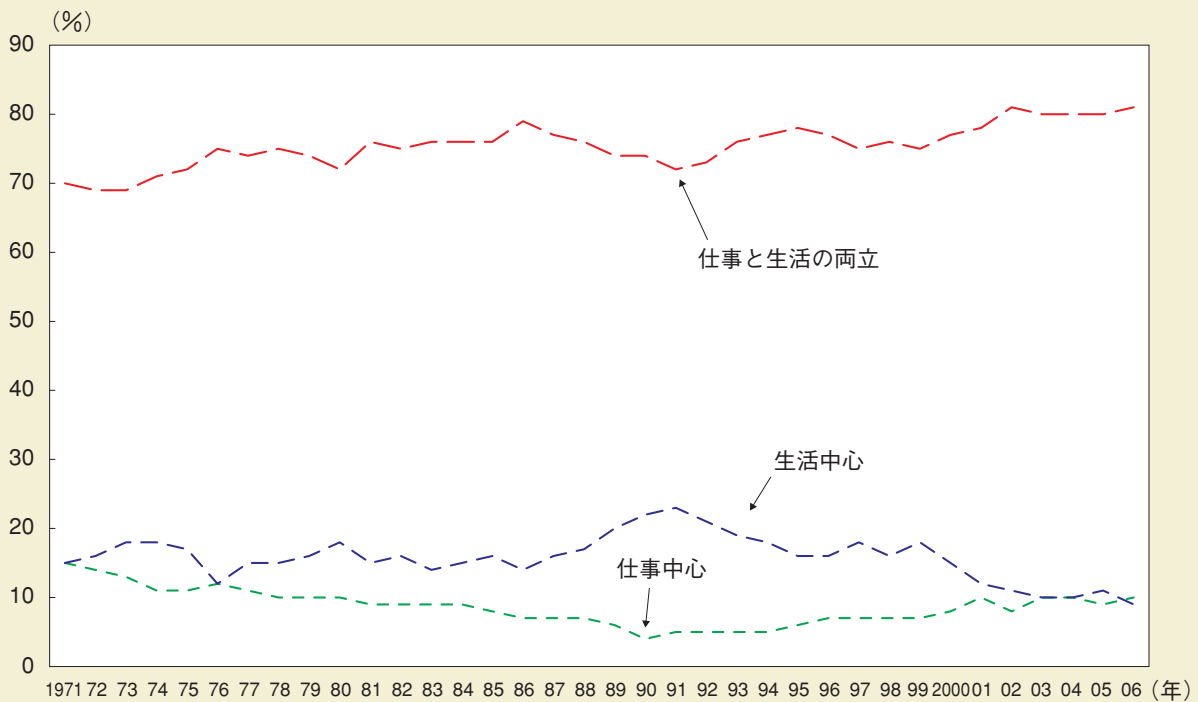


資料出所 内閣府「国民生活に関する世論調査」

(注) 1) 1998年及び2000年は調査が行われていない。(数値を接続している。)

2) 調査月は、1993～95年は5月、1996年は7月、1997年は5月、1999年は12月、2001年は9月、2002～05年は6月、2006年は10月である。

第3—(3)—12図 仕事と生活のどちらを中心に考えるか



資料出所 (財)社会経済生産性本部・(社)日本経済青年協議会「平成18年度新入社員「働くことの意識」調査報告書」

(働く人々すべてが充実した勤労者生活を実現していくために)

以上、みてきたことをまとめると、企業は長期雇用にメリットを感じそれを維持していこうとする意向が強い。また、そのデメリットである人件費負担や景気動向に応じた柔軟性の確保については、非正規雇用を活用することや業績・成果主義的な賃金制度を導入することにより、それを乗り越えようとしていることがうかがえる。

一方、労働者側の意識をみると、雇用情勢が悪化する中で長期雇用をよい制度だとする意向が強まっているものの、そのような傾向が中長期的にあったとは言い難い面もあり、平均勤続年数は若年層を中心に低下する傾向にある。その背景には、労働者が求めている仕事と生活のバランスがとれた働き方は、現状の雇用システムの中では実現が困難であるという現状への反発があることも考えられる。

正規雇用にみられる長い勤続やフルタイムの働き方は、職務経験の充実を通じて労働生産性を高めることに大きく寄与する。その結果として、勤続年数でみた賃金は、勤続年数が高まるほど賃金が高くなるプロファイルを描くこととなる。ところが、労働者の意識からみれば、第2章第3節で検討してきたように、勤続年数の高まりや労働時間の長さは、労働者自身にとっては仕事への満足感を引き下げる要因にもなると考えられる。仕事と生活のバランスを図ることで、仕事への満足感と高い労働生産性とをバランスよく生み出していくことが求められていると言えよう。

また、現在の雇用システムの中での非正規雇用の働き方は、勤続年数が短いため、勤続を通じて職務経験を積み上げることが難しく、将来的にも正規の職を得ることが困難である。このため、安定したキャリア・パスを歩むことができないのが現状である。特に、不安定な就業を繰り返している若年層の非正規雇用者について、その正規雇用化に取り組むことが重要である。

持続的な経済の成長を実現していくためには、労働者がその持てる能力を十分に発揮することで高い労働生産性を実現し、より多くの人々によって社会を支えるという視点から就業率を高めていくことが不可欠である。あらゆる人が参加できる柔軟性をもった雇用システムの下で、仕事を通じて職業能力を高めることができ、個々人の状況にも配慮しつつ生活時間とのバランスのとれた柔軟な働き方を実現していくことは、人口減少社会という我が国のおかれた環境下において、取り組むべき重要な課題であるといえるだろう。その際、進展する情報通信技術を活用し、就業環境の整備に努めつつ就業の場を広げていくことを検討することもできよう（コラム参照）。

働く人々すべてが充実した勤労者生活を営むことができるよう、仕事と生活の調和を図ることのできる雇用システムの構築を通じて、持続的な経済の成長と公正な付加価値の分配を実現していくことが大切である。

場所にとらわれない働き方としての在宅勤務

第2章第2節でみたように、近年、労働時間制度が多様化しており、そうした中で、労働者一人一人のより自律的な働き方が求められ、労働条件についても個別性・自律性を重視する動きが進んでいる。こうした動きは、就業場所にとらわれない働き方の可能性を高めると考えられ、特に女性の就業促進につながることを期待される。

一般に、情報通信手段を活用して、時間や場所に制約されない働き方を称して「テレワーク」と呼ばれるが、国土交通省の推計によれば、その人口は、2005年時点で約674万人（就業者に占める割合は10.4%）とされている。また、労働時間の全部または一部について、自宅で情報通信機器を用いて行う勤務形態は「在宅勤務」と呼ばれるが、同推計からその人口は約450万人（雇用者に占める割合は8.2%）とされている。

（日本のテレワーク人口推計値）

（単位 万人、%）

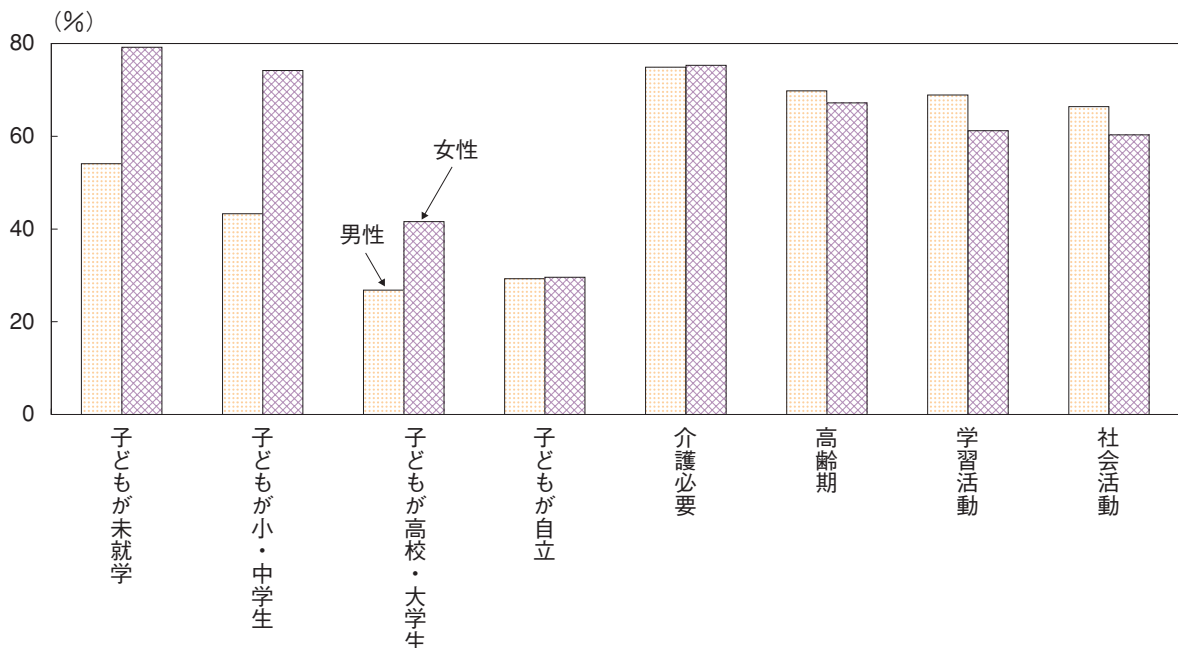
区分	テレワーク人口			テレワーカー比率		
	合計	雇成型	自営型	合計	雇成型	自営型
週8時間以上テレワークを実施	674	506	168	10.4	9.2	16.5
テレワークを自宅で実施することがある	613	450	163	9.4	8.2	16.1

資料出所 国土交通省「平成17年度テレワーク実態調査」

（注）テレワーカー比率は、合計は、雇用者と自営業者の合計に対する比率、雇成型、自営型は、それぞれ、雇用者、自営業者に対する比率を表す。

また、厚生労働省「多様就業型ワークシェアリング 制度導入意識調査・制度導入状況調査」によれば、在宅勤務に対する希望は、子育て期の女性において特に高いものとなっている。

（ライフステージ別に見た在宅勤務に対する希望）



資料出所 厚生労働省「多様就業型ワークシェアリング 制度導入意識調査・制度導入状況調査」（2003年）

在宅勤務のような場所にとらわれない働き方が企業において広まることは、女性の就業率を高めることに寄与することがうかがえる。そのためには、従業員の職務内容をより明確なものとするこゝで、自律的な働き方を可能にしていくとともに、在宅勤務者にも労働基準関係法令が等しく適用されることが担保されるよう、留意していくことが求められる。