

ワーク・ライフ・バランスの実現による 労働力確保・生産性の向上に向けて

株式会社日本政策投資銀行 産業調査部 小澤 彩子

【要旨】

日本の生産年齢人口は、その急速な減少により経済成長を押し下げる要因となることが懸念されており、労働力を確保しながら効率的な働き方へと転換をはかっていくことが、喫緊の課題となっている。本稿では、長時間労働を前提としたこれまでの働き方を見直し、働く時間や場所の柔軟性・多様性を促進する「ワーク・ライフ・バランス」への取り組みが、潜在的労働力の活用による労働力確保、生産性の向上をどのように可能としうるかについて、先行する企業の取り組み事例を引きながら考察する。

1. 労働力の減少とWLBの重要性

日本の生産年齢人口は、2020年代後半に7,000万人を切り、その後2050年には約5,000万人と、終戦直後の水準まで落ち込むことが推計されている（図表1）。その急速な減少は、わが国の持続的な成長を妨げる要因になると懸念されており、労働力確保・生産性向上に向けた対策が急がれている。

労働力の減少を食い止めるには、①現在就業していない女性や高齢者等の労働参加を促すことで、「量」の減少を可能な限り防いでいく取り組みが求められ、第二次安倍政権以降の成長戦略でも、その重要性が指摘されている。しかし、特にその中核として位置づけられている女性の労働力率は66%（2014年）と、共働き世帯が多数派となった現在でも、OECD主要各国に比べ低水準となっている。

また、働き手が減少するなかでも持続的な経済成長を維持するためには、②労働者の労働生産性（労働者一人当たり・単位労働時間当たり）に生み出す付加価値

を向上させ、「質」としての労働力を高めていくことも有効な方策であると考えられるが、日本の現状は、多くの労働者が長時間労働に従事し、時間当たりの労働生産性は先進7カ国中最も低くなっている。

こうしたなか、近年社会的関心を集めているのが、「ワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）」である。WLBとは、一般に「仕事と生活の調和」と訳され、これが実現した社会においては、多様な働き方が選択でき、豊かな生活のための時間も確保できる等とされる。本稿では、長時間労働を前提としたこれまでの働き方を見直し、働く時間や場所等の柔軟性・多様性を促進するようなWLB制度を導入することが、どのように①女性をはじめとした潜在的労働力の活用や②生産性向上を実現し得るのか、考察していく。

2. 「量」としての労働力

日本の女性の労働力率は、30歳代に一旦低下する、いわゆる「M字カーブ」を描くが、これは20～40歳代の有配偶者で、出産・育児を機に一旦離職し、非労働力化するケースが多いことを意味する（図表2）。第1子出産後の離職割合は、正規職員全体の47%、パート・派遣の82%にのぼり（国立社会保障・人口問題研究所「第14回出生動向基本調査」、子の出生年2005～2009年）、介護・看護を理由に離職する女性も、年間7万人近くにのぼっている。労働力確保に向けては、こうした子育てや介護といったケア責任を抱える労働者の退職を防ぐ取り組み、および早期に就労復帰させる取り組みの重要性が指摘される。

離職した女性のうち、求職活動こそしていないものの、就業を希望する「就業希望者」の数は、303万人

（2014年）にのぼる。フレックスタイムや在宅勤務制度等、働く時間や場所等に柔軟性をもたせるWLB制度の導入等により、303万人のうち「出産・育児」「介護・看護」「適当な仕事がない」という離職理由に挙げた計206万人だけでも就労が進んだと仮定すると、女性の労働力率は7.3%増え、労働力人口は男性と同じ3,000万人台に達する計算となる。

3. 「質」としての労働力

日本の労働生産性については、「長時間労働にもかかわらず低い」ことが特徴として指摘される。この特徴についてOECD加盟34カ国における傾向を分析すると、就業者一人当たりの年間総労働時間と就業1時間当たりGDPとの間には負の相関が認められ、労働時間が短い国ほど、生産性が高くなっていることが確認できる（図表3）。

ここで、もし日本の年間総労働時間をドイツやオランダ並みの1,400時間に減らしたと仮定する場合、1日当たりの労働時間は、現状値よりも1.34時間減らすことが必要である（年間労働日数を250日と仮定）。このときの労働生産性（就業1時間当たりGDP）を上記の労働時間との関係を用いて試算すると、平均66.28ドル（60.5%増）となり、経済全体では労働時間の減少分を補って1兆3,342.7億ドル（29.5%）分GDPが増える計算となった。

生産性水準の違いは、経済の発展度合いや産業構造の違い等にもよるものと考えられ、以上で示した数値はあくまで単純な試算にすぎない。しかし諸外国の例に学べば、労働時間の削減と経済成長は両立し得るものと考えられる。

4. WLBと企業業績の向上

企業におけるWLB制度の導入やその推進に向けた取り組みが、従業員の生産性向上や業績向上につながるという研究も蓄積されている。例えば、従業員の育児・介護支援と、在宅勤務・フレックスタイム勤務・短時間勤務といった柔軟に働ける職場づくりの双方に取り組む企業では、どちらにも取り組まない企業に比べ、従業員の労働生産性（就業1時間当たりの粗利益）が2倍以上であるとする研究結果がある。

また、WLB実現に向けた自社の方針を明確にしたり、

推進組織を設置したりするなどの組織的な取り組みを行うことで、一定の期間を経た後にTFP（全要素生産性）が上昇することを示した研究もある。それによれば、「業績が良い企業がWLBに取り組める」のではなく、取り組むことで業績が向上すること、またその効果が、従業員300人以上の企業、製造業、労働固定費の大きい企業、ITを活用する企業等において期待されることが明らかとなった。

WLB施策が生産性を高めるメカニズムとしては、従業員の定着率の上昇やモチベーションの向上、欠勤率の減少や採用パフォーマンスの向上、等のチャネルを経るためだと指摘されており、これまでの研究でも、就業・勤務形態に柔軟性を持たせるための取り組みが、働きがいや働きやすさにプラスの影響を与え、女性従業員の定着率を高めること等が確認されている。

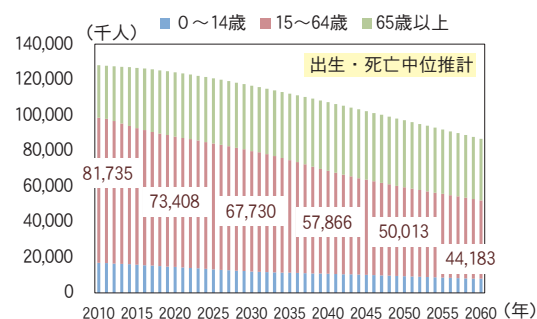
さらにWLBに向けた取り組みが注目されるのは、「顧客に対するイメージアップ」や「採用で優秀な人材を集める」等、組織外の評価に対してもプラスの効果があるとされる点である。民間の調査では、多様かつ柔軟な働き方のできる環境・WLB制度整備に組み込み、厚生労働省から表彰された企業の株式パフォーマンス動向が、長期的に良好であることも示されている。

こうした研究の蓄積や、社会的な関心増を受け、女性の積極登用やWLBに向けた取り組みを評価軸とする金融商品の広がりや、優遇レートでの融資を行う金融機関の動き等も目立つ。企業がWLBに取り組むメリットは以前にも増して高まっており、その効果や意義は、女性の就労促進による労働力確保・生産性の向上をはじめ、多岐にわたるものと期待される（図表4）。

5. 日本のWLBの現状

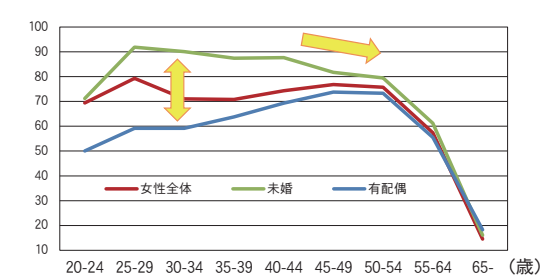
一方日本のWLBは、その期待に反してあまり進んでいない。2007年に策定された「仕事と生活の調和（WLB）」

図表1 生産年齢人口の将来予測



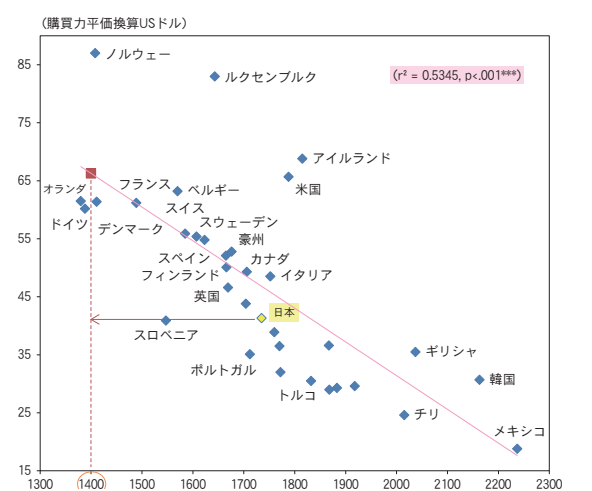
（備考）国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」

図表2 年齢階級・配偶関係別女性労働力率



（備考）1. 総務省「労働力調査」、内閣府「男女共同参画白書」
2. 2014年値

図表3 年間総労働時間と生産性



（備考）1. 公財 日本生産性本部「日本の生産性の動向2014年版」、OECD Stat Extracts、総務省「労働力調査」により作成
2. データは2013年値

憲章」と、その行動指針においては、国を挙げたWLB推進のための具体的な数値目標も明示されているが、目標中間年を過ぎた現在においても、多くの項目で進ちょくがみられていないのが現状である（図表5）。

わが国のWLB施策・制度の実施・導入状況について主要国との比較でみると、日本の労働者が実際に利用できるWLB制度のバリエーションは少ない傾向にあることが指摘できる。法的に導入が義務づけられている育児・介護休業制度や、短時間勤務制度については高い割合で導入が進んでいる一方で、フレックスタイムや在宅勤務制度をはじめとするその他の制度については導入が進んでおらず（図表6）、普及促進に向けては、企業が導入に踏み切るための一層の政策的後押しが不可欠だろう。

また、労働者の就業形態をみると、ドイツ・オランダではフレックスタイム勤務や裁量労働制等が普及しているのに対し、日本では労働者の9割以上がフルタイム勤務となっており、働き方が画一的である。属性による制度の利用の仕方も両国との間には差異がみられており、ドイツ等では部長以上の職位にある従業員の制度利用率の高さが目立つ一方、日本において柔軟な働き方をしている従業員の割合は、裁量労働制を除いて、部長職以上で輪をかけて低くなっている（図表7）。国により、利用する制度に違いはみられるものの、

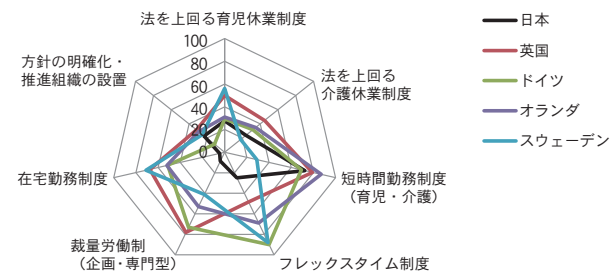
性別や職位にとらわれない働き方の柔軟性が、特に日本で不足しているものと推察される。

6. 先進的な企業の取り組み事例

こうしたなか、日本でも働き方の多様性・柔軟性を高めようと、政府が労働関連法制の見直し等に着手し始めた。特に2013年以降、成長戦略の中核に「女性の活躍推進」と「働き方改革」が位置づけられてからは、高度プロフェッショナル制度（ホワイトカラー・エグゼンプション）、裁量労働制度、限定正社員制度、テレワーク制度といった、時間・組織・場所等に縛られない「多様な働き方」の整備・普及に向け、政策が推進・検討されている。

いち早くこれらの「多様な働き方」を取り入れる先進企業もあり、例えばイケア・ジャパン（小売、従業員約3,000人）は、従業員の働きがい向上を通じて、顧客サービスの向上やダイバーシティ推進につなげようと、2,000人以上のパート労働者すべてについて、短時間勤務のいわゆる「限定正社員」に切り替える人事制度改革を2014年に実施し、一週間の所定労働時間を①12～24時間、②25～38時間、③39時間（フルタイム）

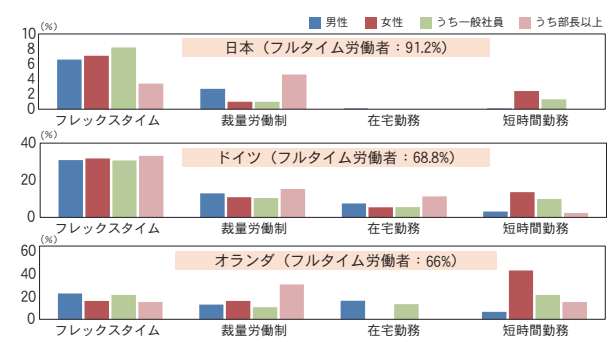
図表6 施策・制度導入状況の国際比較



（備考）

1. 内閣府経済社会総合研究所「平成22年度 ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究」報告書により作成（調査は2009～2010年）
2. 「制度が有る」と回答した割合

図表7 就業形態の国際比較



（備考）

1. 松原光代・脇坂明（2015）「ドイツ・オランダにおける柔軟な働き方」により作成
2. 「仕事と生活の調査に関する国際比較調査（2009～10年実施）」において得られた現在の勤務形態に関する回答データをもとに、松原・脇坂等が集計したもの
3. 回答数は各国・各就業形態により異なる（いずれも複数回答）

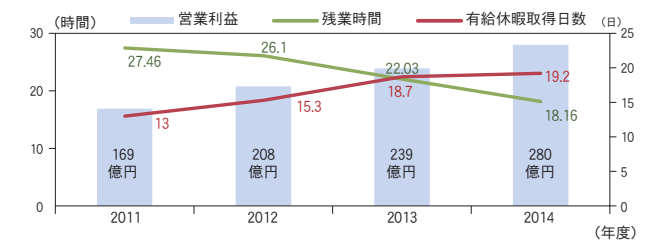
の3パターンから柔軟に選択できるようにした。「同一労働・同一賃金」の視点で、ポストや仕事の内容が同じ場合には、フルタイムと同じ時給換算の賃金を支給していることも特徴的である。

また、長時間労働そのものを見直し、職場全体として働きやすい環境を整備しようという動きも高まりをみせており、実際に生産性が向上したり、離職率が改善したりする等の成果が得られ始めている。例えば伊藤忠商事（総合商社、従業員数4,364名）は、夜8時以降の残業を「原則」禁止・夜10時以降の残業を禁止とし、必要な場合には朝5～8時までの早朝勤務時間帯の利用を促す、「朝型勤務」の取り組みを実施している。インセンティブとして、①深夜勤務と同様の割り増し賃金を支給するほか、②朝食の無料提供を行う等の工夫も取り入れることで、従業員の残業時間の削減とコストカットに成功している。

さらにSCSK（情報サービス、従業員数7,328名）では、長時間労働により十分な休息・余暇時間が持てず、従業員の健康問題や、新しい技術・トレンドへのキャッチアップ等が課題になっていたところ、2012年度より、経営トップの強い方針のもとでの全社を挙げた「働き方改革」をスタートさせた。①削減した残業代を原資とし、労働時間の短縮に成功した部門の社員に、ボーナス等の形で還元（インセンティブ制度）するなどの特徴的な取り組みに加え、②各課単位で、それぞれの業務特性にあわせた業務改善運動を徹底して推奨・実践し、営業利益を維持・向上させながらも、労働時間の削減と、有給休暇取得率向上を達成している（図表8）。

労働時間の削減は、さらに副次的な効果も生んでいる。当社では在宅勤務や裁量労働制といった働き方の柔軟性を高める施策についても、順次導入・拡充を進めているが、働く時間や場所に制約を抱える社員のみならず、全社を巻き込んだ働き方改革に取り組んだことで、結果的にそうした制度を利用しやすい環境醸成が進み、育児休暇や介護休暇等の取得者数はおおむね増加し、社員全体の離職率も、大きく改善したという。こうした当社の取り組み・成果は、企業が従業員のWLBを推進するうえで、労働時間を削減させることがいかに重要かを示唆している。

図表8 SCSKの働き方改革の効果



（備考）

1. SCSK提供
2. 2011年度の数値は、合併前母体であるSCSとCSK両社の平均値を各社員数により加重平均したもの

7. WLB実現に向けたポイントは

わが国においては、長時間労働を象徴に、「フルタイム勤務」で「残業・転勤が可能である」ことが長らく働き方の典型となっており、このことが、WLB推進のうえでの障壁となっていると指摘されている（図表9）。企業や有識者のヒアリングによれば、こうした前提のもとでは、フルタイム労働者とWLB制度利用者の働き方が「二極化」し、短時間勤務者等が効率的に働けない存在とみなされることで、使用者にとっては「扱いづらく」、利用者にとっては「働きにくい」等といった、不満や悪循環が生まれる要因ともなっている。解決に向けては、マネジメント層も含めた全従業員の働き方を改革し、多様な働き方へ向けた理解・環境醸成を促す取り組みが不可欠である。

これからのWLB実現に向けては、官民一体で制度導入をさらに進めていくこと、男性や管理職も含めた職場全体の働き方を見直し、長時間労働の削減と業務効率の改善に取り組むことが必要である。先進企業に学ぶその際のポイントは、(1)トップの強い意志のもと、取り組みの狙いや方針等についてわかりやすく発信し続けること、(2)全従業員に対し「よく働き・よく休む」ことを是とする意識・環境を醸成すること、(3)無駄な仕事の削減・生産性向上に向けた現場の工夫を徹底させること、である。伊藤忠商事やSCSKのように、残業代に代わる手当・報酬を支給するなど、従業員に対するインセンティブを取り入れながら、経営側が従業員の取り組みを推進するのも一手であろう。

働き方をめぐる価値観・ニーズが多様化するなか、人手不足に直面する企業がWLBに取り組むことの意義は、今後ますます大きくなるものと考えられる。多様な働き方の提示により、これまで埋もれていた人材を活用すること、現在働いている従業員の働き方を見直し、新しいアイデアや技術・活力が引き出されるような生産性の高い働き方に変えていくことこそが、これからの企業・日本経済が必要とする「経営戦略」であり、労働力確保・生産性向上を実現するための解決策ではないだろうか。

図表9 WLB実現に向けた課題と働き方改革のポイント

| | |
|-----------|--|
| 課題 | <ul style="list-style-type: none"> ●情報や認識の不足 →「WLBは子どものいる女性従業員のためのもの」といった誤った認識 ●制度の形骸化 →制度を利用しながら「活躍」できるための環境・人材活用策の不足 ●フルタイム労働者の「長時間労働」「転勤」等の常態化 →WLB制度利用者と働き方が「二極化」することで生じる軋轢や運用困難 |
| 取り組みのポイント | <ul style="list-style-type: none"> ●取り組みの狙いや方針・真制度の共有 ポイント① 経営側の強い意志と現場の管理職の理解 ポイント② わかりやすい目標の提示・周知徹底 ポイント③ 継続した取り組み ●制度利用者以外を含めた、組織全体での働き方改革 ポイント① 「よく働き・よく休む」ことを是とする意識・環境の醸成 ポイント② 「時間当たりの生産性」を評価する雇用管理策 ポイント③ インセンティブ制度等の活用 ●跟られた時間の中で成果を出すための現場での工夫の徹底 ポイント① 企業の特長・現場の業務実態にあわせた柔軟な制度運用 ポイント② 業務の明確化・共有化と指示・コミュニケーションの徹底 ポイント③ 必要でない仕事の見直し・見極めと効率化 |

（備考）有識者・企業へのヒアリングをもとに日本政策投資銀行作成