

## 1. 企業への提言

### (1) 働きやすい職場環境を提供するという「まなざし」を持つ

今回の調査は、既に述べられているように、2008年9月にアメリカで端を発した国際金融危機とその後の世界的な規模での影響拡大を十分に反映したものではない。しかし、グローバルな企業間競争は依然として続いており、今後も企業にとって重要なことは有能な人材の定着である。その際、働きやすい職場環境をいかに従業員に提供していくのかということは大切なことになっている。今日、従業員の意識は多様化しており、それらが「生活」の領域にも反映している。したがって、「仕事」と「生活」の調和が取れるということは従業員にとってもその職場にとどまる上で重要な要因の一つであろう。

今回の調査において、企業の「法令遵守（コンプライアンス）の徹底」、「地球環境保全の取り組み」、「地域社会への貢献・社会環境の整備」、「従業員のワーク・ライフ・バランスの推進」等9つの項目について、従業員や社会に関わる取り組みの現状を調べた。その結果、多くの事業所が「熱心に取り組んでいる」「ある程度取り組んでいる」としたのは、「労働安全・衛生の確保」（95.8%）、「法令遵守（コンプライアンス）の徹底」（92.9%）、「地域社会への貢献・社会環境の改善」（85.0%）、「地球環境保全の取り組み」（81.1%）であるのに対して、「従業員のワーク・ライフ・バランスの推進」に取り組んでいる事業所は69.9%と低かった。「ワーク・ライフ・バランス」という言葉を「知らない・聞いたことがない」、「よくわからない」とした回答は約12%程度であることからすれば、多くの事業所においては、ワーク・ライフ・バランスについて何らかのイメージを持っていると考えることができよう。よって、いまだ静岡県内企業における取り組みは十分なものとは言えず、「ワーク・ライフ・バランスの推進」により積極的な姿勢を持つことがまず大切である。

昨年の中間報告書でも明らかにされた、学習院大学の脇坂明教授の調査研究によれば、男女の機会均等とファミリー・フレンドリー施策に積極的な企業ほど、財務パフォーマンスや従業員の定着に効果をあげていることが明らかとなっている（『静岡県内のワーク・ライフ・バランスの実態と支援に関する調査研究・中間報告書』2008年3月）。企業がますます厳しくなっている経営状況の中であって、今こそ従業員にとって働きやすい職場環境を提供するという「まなざし」をもつことが大切なのである。

### (2) まずは、従業員の労働時間の把握から

事業所がワーク・ライフ・バランス推進に向けての取り組みを行う場合様々なものが考えられるが、基本的なことは、「従業員のオーバーワーク防止」と「労働時間の短縮」である。特に、時間外勤務時間を減少させていくことが従業員の「生活」領域の充実への環境を整備することになるのであり、やがてそれが「ワーク・ライフ・バランス推進」に結びついていくことになる。しかし、今回の事業所調査から明らかになったことは、従業員の「労働時間を捕捉していない」管理職等の比率が高いということである。管理職が従業員の実際の労働時間を捕捉しておらず、サービス残業の存在についても不透明な部分が多いと考えられる。事業所が従業員の長時間労働によって生じる様々な影響の中で、特に重大だと考えている項目は「従業員の心身の健康を害する」（48.1%）であった。長時間労働によって生じる肉体的疲労やメンタルな疾患を減らしていくために欠かせないことは、従業員の実際の労働時間を正確に把握することであろう。

確かに、ワーク・ライフ・バランスに関する問題認識や取り組みの姿勢・実施等においても、従業員規模の小さい企業と大きい企業とでは違いがあることが今回の調査においても

明らかとなっている。しかし、従業員の長時間労働によってもたらされる様々な問題を回避するためには、規模の大小を問わずまずは労働時間の把握を行うことが大切であろう。そのような取り組みから、従業員の「働き方」の見直しが始まるのである。従業員の労務管理やマネジメントといった側面からも重要だと言えよう。

### (3) 有給休暇取得の推進

事業所が従業員の労働時間を把握すると同時に、有給休暇がどの程度取得されているかということにも「まなざし」を向けることは重要である。現在日本の平均的な有給休暇取得率は46%程度であり、その割合も年々低下傾向にある。「働きやすい職場」の条件の中には、「有給休暇が取りやすい」ということも含まれるのであるが、実際にはそれほど取得状況が進んでいるとは言えない。今回の事業所調査で明らかになったのは、小規模事業所ほど適切と考える「取得率の水準」が低く、その達成率も低いということである。小規模な事業所においては、「人員組織、勤務体制、業務分担等が、従業員の低い有給休暇取得率を前提としており、現行の体制では取得率を実質的に向上することは極めて困難な課題」であることは理解できる。しかし、従業員は「仕事」だけではなく、「生活」領域にも十分な時間を必要としており、小規模ゆえに「計画的な付与」や「一人の従業員が何役かをこなす」働き方を進めることにより「困難な課題」を乗り越える方策を模索することも可能となるであろう。

一方、大規模事業所は小規模事業所とは逆に、適切と考える「取得率の水準」や達成率が高いという結果であったが、労働時間の把握と同様に有給休暇の取得状況も企業ごとの状況把握が十分とは言えない状況にある。有給休暇の取得についても、正確な捕捉が求められるであろう。

### (4) 従業員の「休息」確保といった視点も大切

事業所が従業員の労働時間や有給休暇の取得状況を正確に把握することと関連して、従業員の健康確保といった観点からワーク・ライフ・バランスを捉えることも重要である。今回の勤労者調査によれば、帰宅時間が遅くなるにつれて「仕事と生活のバランスが取れている」という回答が減少する傾向があることが明らかとなった。すなわち、ワーク・ライフ・バランスを推進する上で帰宅時間を早めるということが従業員にとっては大切な要因になっているのである。帰宅時間が早まることにより、従業員の「休息」の確保も実現する可能性が高くなると言える。労働基準法においては、休憩時間や休日、さらに年次有給休暇について規定されているが、これらを遵守することに加えて、さらに従業員の「休息」時間（終業時間から始業時間までの時間）が確保されているのか、そこに注目する視点を持つことが大切である。

### (5) 従業員にとって使いやすい制度と職場の情報共有の重要性

今回の勤労者調査によると、従業員にとってワーク・ライフ・バランスを向上させる効果を持つ可能性がある制度は、「始業・終業時間の繰り上げ・繰り下げ」と「所定外労働時間の免除」であり、「フレックスタイム制」の導入とはそれほど大きな相関が見られないということが判明した。また、職場における情報共有に関し、「経営情報（事業環境や財務・業績など）」、「社内情報（経営組織、生産・販売・管理体制）」、「人事・労務情報（異動・昇任・評価制度など）」の全てでワーク・ライフ・バランスとの相関関係が明らかとなった。この結果から大切なことは、①仕事の始めの時間や終わりの時間の前後を個人の

事情に応じて適宜柔軟に変えることができること、②所定外の労働を避けるための了解を得ること、③仕事に関する様々な情報が共有されていることなどである。情報共有と関連して、職場内において大切なことは、従業員間、従業員と管理職とのコミュニケーションが円滑に取れているということである。特に予想外の事態が生じた際に、相互に助け合える友好的な職場環境が整っているとすれば、ワーク・ライフ・バランスの推進にとって有効に作用するものと考えられる。

#### (6) 従業員個人の仕事の裁量度を高める体制づくり

先行研究の成果より、仕事の裁量度が高く、業務の代替が可能な状態にあることがワーク・ライフ・バランスの実現に有益であることがわかっている。今回の調査においても、「勤労者個人が自分の仕事に対して裁量の度合いが高い場合が、ワーク・ライフ・バランスが高い」という結果が出ている。一方、「予想外の仕事が、しばしば飛び込んでくる」、「仕事の締め切り・納期にゆとりがない」、「残業や休日出勤しないと仕事が終わらない」といったことが、ワーク・ライフ・バランスの推進に障害となることも明らかとなった。

多様化した従業員個人のニーズに対応することもワーク・ライフ・バランスの本質である。そこで、企業側も従業員が「生活」領域での時間を個人である程度コントロールできるようにすることが大切である。そのために、従業員個人の仕事の裁量度を高める制度ないし体制を整備することがワーク・ライフ・バランスを推進する上で重要な要因であると言えよう。

#### (7) 従業員の能力開発とキャリア形成を支援する

今回、事業所調査と勤労者調査に加えて、事業所のヒアリング調査も実施した。その結果から明らかとなったことは、医療や介護などの業種において、従業員の資格取得等に積極的に関わっており、スキルアップやキャリア形成に意欲的であるということであった。これは、これらの業種に参入する人材の不足や定着といったことに問題を抱えている結果の反映でもあると考えられるが、他の業種においても従業員の能力開発やキャリア形成を支援することは重要である。ワーク・ライフ・バランスの実現によって、自己の能力開発の機会が増大することは生産性の向上へと結びつくことになり、企業にとっても望ましい結果をもたらすものと考えられる。このような支援の代表例としては、公的資格取得支援、通信教育支援、教育訓練支援、留学制度などがあるが、企業もこのような支援に前向きに取り組むことが大切である。

#### (8) 労働生産性の向上に対する考え方の転換

これまで日本社会にあつて労働生産性を言う場合には、一人あたりの生産性をいかに高めるのかという議論が主流であった。そのような議論においては、従業員が残業し長い時間を働くことによって、一人当たりの生産性が向上するということであった。しかし、今日問われていることは、時間当たりの労働生産性である。昨年の中間報告書における慶応大学の樋口美雄教授の報告にもあるように、これからの日本企業にとって大切な視点は、「時間当たりの付加価値生産性の向上によって企業利益を高めていく」ことである。つまり、今後は、「時間が貴重な財産になってきた以上、時間の制約を持っている人たちにも、労働の意欲と能力を発揮して働いて貰わなければ、企業としての成長はありません」ということなのである（『静岡県内のワーク・ライフ・バランスの実態と支援に関する調査研究・中間報告書』2008年3月）。

---

現在、日本の企業は経営環境が極めて難しい時期に直面していることは確かであるが、このような時期であるからこそ、どうすれば生産性が向上するのか、そしてどうすれば従業員個人の私的な「生活」領域の充実を実現することができるのか、ということの本格的に検討すべきである。その際、労働生産性に関する考え方の転換も合わせて必要になる。

#### (9) ワーク・ライフ・バランスの実現に影響を与える職場環境を知る

ワーク・ライフ・バランスの実現にあたっては、職場環境の改善が大きな意味を持っている。それでは、どのような職場環境が従業員にとって望ましいのであろうか。それらを整理すると次のようにまとめることができる。①従業員にとっては仕事の裁量度が高いこと、②休暇の取得や退社が気兼ねなくできる環境であること、③仕事の進め方に対して部下と円滑なコミュニケーションの実現に配慮する上司の存在、④仕事に費やされた時間数ではなく時間当たりの成果によって評価される職場。企業によるこのような職場環境の整備が、ワーク・ライフ・バランスの実現に重要であることを知ることが大切である。

## 2. 労働組合への提言

### (1) 「働き方」の変革への「まなざし」を持つ

2008年3月より施行された労働契約法3条3項には次の規定がある。「労働契約は、労働者及び使用者が仕事と生活の調和にも配慮しつつ締結し、又は変更すべきものとする」。この規定はあくまでも理念規定であるとされているが、それでもワーク・ライフ・バランスという概念が初めて「実定労働法」の中に取り込まれたということで大変意義深いと言えよう。この法がめざすところは、労働者が仕事に偏ることなく、仕事と生活の双方が充実したものとなるよう労使双方がその実現に向けて努力を傾けるということである。今後、労働組合が労働者の「働き方」そのものの変革という「まなざし」を持つことは極めて重要になったのである。特に、時間外労働＝残業の多さがワーク・ライフ・バランスの阻害要因であることが明らかとなっており、このような「働き方」をいかに変革していくのかということを経営者が協力して取り組んでいくことは重要であろう。

### (2) 労働組合の役割を認識する

今回の事業所調査において、職場環境や働き方について、「労使で協議する場があるかどうか」を尋ねている。その結果、労働組合がある事業所は労使協議の場を設けている比率がかなり高く（91.5%）、労働組合がない場合はその比率が半分程度（46.5%）ということが明らかになった。こうして、「労使協議の場」を設けているか否かという点では、労働組合の有無が大きな要因になっていることが示されたのである。労使協議の場は、従来における職場環境の改善同様、ワーク・ライフ・バランス推進の上でも重要な役割を持つことになると考えられる。すなわち、労働組合はワーク・ライフ・バランスの推進に大きな関心を寄せ、企業側との緊密な協議＝コミュニケーションを図っていくことが極めて重要であるということである。

### (3) 残業を前提とした働き方を見直す視点

労使が協働してワーク・ライフ・バランスを推進していく場合、まずもって残業を前提とした働き方を見直しを行うことが大切である。その場合も、従業員の労働時間の実態を正確に把握して現状を認識すると共に、改善に向けての方策を相互に協働して検討していくことが重要である。

例えば、ジャパンプリントシステムズ（本社：東京都羽村市、従業員約800人）では、それまで各部署に委ねてきた仕事や残業のあり方を見直しに着手し、労使が協力して働き方の変革に挑み始めている。具体的には、労使が協働して「労働時間パトロール」（仮称）と称するチームを構成し、「残業の多い部署をチェックし、仕事配分は適当か、要員不足に陥っていないか、好事例のノウハウを水平展開できないか」等様々な観点から検討を行う予定である（『ビジネス・レーバー・トレンド』2008年8月）。

### (4) 企業と労働者がWin-Winの関係を構築する視点の重要性

企業の経営環境が悪化した現在、ワーク・ライフ・バランスを推進する枠組みとして、企業側の権限を制限して労働者を保護するという従来のかたちではなかなか困難が多いと予測される。そこで、企業と労働者がWin-Winの関係を構築するための交渉のルールづくりが大切になる。労働組合がこのWin-Winの関係をいかに構築することができるのかという視点を持つことが極めて重要であろう。つまり、企業で働く労働者がワーク・ライフ・バランスの推進に関して、どのような意見やニーズを持っているのかということを経営者が

げるチャンネルが必要であり、企業の人事部門と同時に労働組合もそのような役割を果たすことにより双方の協議によって方向性を導くことが求められるであろう。

#### (5) 労働組合の活動をワーク・ライフ・バランスの視点から改善する

労働組合の日常的な活動のかたちをワーク・ライフ・バランスの視点から改善することも大切である。というのも、労働組合の組織編成や活動のかたちが男性優位型になっている場合が散見される。そのようなかたちが続く限りは、特に子育て中の女性が役員等になることは極めて困難な状況となるであろう。そこで、労働組合がこのような状況にある女性にとっても頼れる交渉人としての地歩を確立するため、ワーク・ライフ・バランスの視点に敏感になることが求められていると言えよう。要は、労働組合自身がワーク・ライフ・バランスを体現した組織になる必要があるのである。

#### (6) 労働者個人への働きかけ方

ワーク・ライフ・バランスに関して、企業側の取り組みを集团的交渉によって促していくことはもちろんであるが、それに加えて、個々の労働者に対しての支援も重要になる。例えば、ワーク・ライフ・バランスに関する情報を収集し、それを個々の組合員に提供したり、相談の窓口を設けて気軽に相談に応じるなどして、そこから組合員のニーズを引き出し、労働組合が持っている交渉力を駆使して、ワーク・ライフ・バランスに関しての具体的な取り組みを企業側と協議していくという道筋をつけることが必要になる。このような取り組みが実現し、企業内にワーク・ライフ・バランスに関しての具体的施策が導入されるのであれば、組合の組織率の上昇にも寄与することになるかもしれない。

### 3. 国・県など行政機関への提言

#### (1) 行政に期待されることを知る

今回の事業所調査において、ワーク・ライフ・バランスに関して行政に期待される役割を尋ねたところ、「関連情報の提供」(32.6%)、「(補助金・融資支援など) 推進助成制度の拡充」(32.4%)、「企業等における先進的取り組み事例の紹介」(31.7%)などが比較的高い数値を示した。「先進的取り組み事例の紹介」については、国や県でも施策として展開しているが、そのような取り組みに対して、企業側はどのように受け止めているのかという、「参考になる」という意見が約30%、一方「参考にならない」という意見も30%程度と両者が拮抗している。また、「参考にならない」理由としては、「成功事例ばかりでリアリティがない」(39.2%)、「一般化が不十分で参考にしにくい」(21.6%)、「取り組みのプロセスがわからない」(18.7%)という結果であった。この結果から、行政の取り組みとしては、単に事例を紹介するだけではなく、規模や職場環境の違う事業所においても参考になるような様々な配慮・工夫が必要とされているということである。行政機関においては、今後もこの面での研究が求められていると言えよう。

#### (2) ワーク・ライフ・バランス推進に関する新たな視点

日本の場合、時間外労働の多さがワーク・ライフ・バランスを実現する上で障害となっていることはすでに指摘したとおりである。そこで、行政としても長時間労働の規制のように、「労働者の健康確保」という側面からワーク・ライフ・バランスの取り組みを行っていくという方法も考えられるであろう。その際、最低限の「休息时间」の確保を実現させるという方向性を検討することは重要である。つまり、労働者の「在社時間」を短くするという取り組みそのものが、日本のワーク・ライフ・バランスを実現する上で大切なのである。そのための具体策を検討すべきである。

#### (3) 諸外国における取り組みの調査研究の必要性

ヨーロッパにおける雇用戦略の目標の一つにFlexicurityがある。これは、flexibility(柔軟性・流動性)とsecurity(安全・安定)を合わせた造語であり、労働者に安定した雇用を提供すると同時に、個人の家庭の事情やキャリアアップにつながる転職等が容易に行われるような柔軟性を備えた環境を整備しようとすることを意味する。このような戦略において、flexibilityの側面が強調されると労働条件や労働環境が不利な立場に立たされる可能性の高い雇用を認めてしまうという危うさを抱えてしまい、もう一方のsecurityという政策目標と矛盾する可能性は否めない。また、出産休暇や育児休暇をとるものが出た場合、多くの企業では、派遣社員等の非正規雇用を使って業務の穴埋めをしているケースも多くみられ、非正規雇用の需要を高めてしまうという可能性もあり、この戦略には留意点もある。しかし、昨年の中間報告書でも紹介したようにデンマークのようにうまく機能している国もあることから、その取り組みについて調査研究を進めることは行政の取るべき方向性として重要なことであると考えられる。

また、昨年の中間報告書では、オランダの「ワッセナー合意」の紹介も行っている。1990年代後半、オランダは経済回復と失業率の低下を実現し、国際的な注目を集めた。この成功を導いたものが、1982年の政労使による合意(いわゆる「ワッセナー合意」)である。その合意内容は、賃金を抑制する代わりに雇用を創出するというものであった。今、日本では企業業績の悪化に伴う雇用対策として、ワークシェアリングへの関心が高まっている。

そして、オランダでの経験は日本の今後の雇用のあり方にも一定の示唆を与えてくれるものとなっている。ところで、当初オランダが実施したのは、若年層と高齢層との間の

ワークシェアリングであり、高齢者に所得保障との見返りに早期退職を勧め、若年者に職を譲り雇用を確保することが目的であった。しかし、その政策の効果は見込まれていたほどの成果を挙げることができず、最近では、ジョブシェアリングへと変化している。これは、一つの仕事を数人で分かち合う方法であり、これが労働時間短縮と女性の社会進出を促進する効果をもたらしているようである。もともと、ワークシェアリングには雇用者数の増加を目的とし、職場や社会全体で仕事を分かち合うという目的があるのに対して、ジョブシェアリングは労働時間短縮に関する個別の必要性を実現する制度として位置付けられている。ワーク・ライフ・バランスの推進にあたっては、このようなオランダの実験は大変示唆的である。行政機関が様々な施策を検討する際、諸外国で試みられている施策を調査研究し、日本型ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて施策レベルでの検討を充実させていくことは重要であろう。

#### (4) 社会政策としての視点を持つ

2007年末に政府により、ワーク・ライフ・バランス推進に向けて「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」や「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が策定された。2008年はまさに「ワーク・ライフ・バランス元年」となった。ところが、2008年秋以降、米国発の金融危機は日本企業の収益悪化という形で影響を及ぼしており、企業は様々な形で対応に追われているのが現状である。そのシワ寄せは多くの場合労働者に課されており、ワーク・ライフ・バランスの取り組みがペースダウンする可能性がある。しかし、日本社会が潜在的に抱えている社会問題群、すなわち子育て・介護支援、女性の雇用機会の増大、労働者の健康維持、少子化の進行等への対応は経済状況に如何にかかわらず引き続き検討を継続しなければならないのである。その際、ワーク・ライフ・バランスの視点は有益であり、それを社会政策としてのワーク・ライフ・バランスとして位置付けていくことが求められていると言えよう。



## 4. 従業員への提言

### (1) ワーク・ライフ・バランスを実現するライフスタイルへの転換

今回の勤労者調査において、ワーク・ライフ・バランス意識は若い世代と女性に浸透しつつあることが判明した。女性は未婚・既婚にかかわらず仕事と生活のバランスがとれていると感じている割合が70%ほどあり、男性の50～60%に比較して高い数字を示している。また、独身女性よりも既婚女性の方が、ワーク・ライフ・バランス度が高いということも明らかとなった。年代別では、30～40歳代で仕事と生活のバランスがとりにくい状況が生じていることも明らかとなった。つまり、仕事が集中し多忙化する年代だと位置付けることができる。しかし、それぞれの年代で人はライフプランを有しており、それを実現するために、「生活」領域に割ける時間を一定程度確保することは大切なことである。

個人の生活において、「生活」領域の充実を考えると、「帰宅時間の早さ」が決定的に重要な意味を持っている。今回の調査から明らかとなったように、帰宅時間が早いほど、「仕事と生活のバランスがとれている」という回答が増える。帰宅時間が早くなることによって家庭で過ごす時間が増え、それに伴い家事・育児、趣味・スポーツ、自己啓発活動などに費やす時間も増加するのである。このように、個人がワーク・ライフ・バランスを意識したライフスタイルを築こうとする場合、帰宅時間を早くする努力は欠かせないといえることができる。

### (2) 自己啓発やキャリアアップを実現する

ワーク・ライフ・バランスを実現することにより、帰宅時間が早まり、計画的に休暇を消化することができるのであれば、その時間を使って自らのキャリアアップに資することが可能となる。それらを通じて、仕事の効率性を高めることが可能となり、さらに自らの能力を開花させる機会を持つこともできるようになるのである。また、自己啓発や生涯学習の機会、加えて健康確保や趣味などにも時間を有効に使うことが可能となる。

### (3) 地域社会とかかわる意識を持つ

今回の勤労者調査では、地縁に基づく自治会・町内会活動などを通じた社会参加は、さほどワーク・ライフ・バランスと関連しているわけではないという結果が出た。確かに、自治会・町内会の活動は、個人の主体性に委ねるといふことよりも奉仕の心に依存する側面が強いように思われる。そのため、それらの活動への参加の壁は厚いものと予想される。しかし、これまで私たちは地域社会のセーフティネットの整備を行政や企業内福祉に依存してきたとも言える。そもそも地域におけるセーフティネットは、病気、ケガ、失業、貧困などいざという時に備えて、個人や地域社会、企業、国や自治体など様々なレベルで整備されていなければならないはずである。今、私たちが目にしていることは、これまで家族や地域が提供してきたセーフティネットが崩壊しつつあるということである。国や自治体もそれらを十分に補完しきれていない。そうであるとすれば、私たち自身が自らそのようなセーフティネットの一翼を担って、地域的課題の解決に乗り出していかなければならないはずである。ワーク・ライフ・バランスの実現により、そのような営みに関わる機会を増大させることができるのである。

地域で魅力的な活動を展開する団体が増えることにより、そこに多くの人々が参加し、さらに地域社会が活発化する可能性が出てくるものと考えられる。そして、そのことを通じて勤労者の帰宅時間を早めるという動機づけも生まれてくるであろう。こうして相互に繋がり合い、支え合う地域社会が実現するとも言えよう。

## 5. NPO等への提言

### (1) 魅力的な活動の展開

NPOを中心とした活動は、地域の課題を見出し、それを柔軟にしかも創造的に、さらには先駆的な解決方法を探りながら解決しようとするところに特徴があると言える。このような活動に勤労者をより多く巻き込もうとするのであれば、その活動そのものが魅力的なものであることが大切である。NPOは常に魅力的な活動の醸成に努め、参加者が満足感を得られるような活動を展開しなければならないであろう。

### (2) ワーク・ライフ・バランスを意識した活動の展開

NPOの中には、すでにワーク・ライフ・バランスの実現を活動目的とする団体も登場し始めている。

例えば、NPO法人フローレンス（東京都新宿区）は、病時保育事業から活動が始められた。その後、この事業を推進する中で「働き方」そのものを変革する必要性に気づき、就労環境改善のために、事業所向けにワーク・ライフ・バランスのコンサルティング業務を開始している。特に、「経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス創造」をサポートするという視点が極めてユニークである。

この事例のように、勤労者の「生活」領域でのニーズは多様化しているため、帰宅後の時間をいかに充実したものにしていくのかということが一つの課題となっている。そのような課題に対して、個人の力をうまく引き出し、それらを巧みに活動の中に活かして個人の満足度を高められるように誘導するNPOの必要性が高まっている。

### (3) アドボカシー機能の発揮

NPOの果たす機能には、調査研究やアドボカシーというものがある。後者のアドボカシーは政策提言を行う機能であると言ってもよい。NPOは生活の場に根ざして、そこで課題を発掘し、その解決策を提示していくことが得意である。そのため、ワーク・ライフ・バランスを推進する際にも、どのような取り組みが重要であるか具体的に提示し社会に向けてメッセージを発信することができるし、場合によっては様々な諸施策を提言することも可能である。

### (4) ワーク・ライフ・バランスに関する情報バンク

ワーク・ライフ・バランスに関する様々な情報を入手し、それを社会に向けて発信することは必要である。国、県、市町などの行政機関もそれを担うことはできるが、民間ないしは市民の目線で情報を収集し、それを発信していくことも求められている。それを担うことができるのは、NPOが最適であると言えよう。

## 6. 静岡県内でワーク・ライフ・バランスを推進するための枠組み＝静岡モデル

ワーク・ライフ・バランスを推進するためには、政労使の取り組みが求められる。静岡県内でワーク・ライフ・バランスを推進する中核としては、以下のような機関が考えられる。

政——静岡県、県内各市町、静岡労働局

労——連合静岡

使——静岡県経営者協会、静岡県中小企業団体中央会、静岡県中小企業家同友会 等

これらの機関が相互にワーク・ライフ・バランスを推進するための協議機関として機能することが求められていると言えよう。

静岡労働局では、2008年度「しずおか仕事と生活の調和推進会議」を立ち上げ、静岡県内におけるワーク・ライフ・バランスの推進方策についての検討を行った。その成果が、「静岡における『仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）』の実現に向けて」（2008年12月）という報告書にまとめられ公表された。この報告書では、ワーク・ライフ・バランスを推進するための体制として、「『しずおかワーク・ライフ・バランス』ネットワーク」の構築を提案している。しかし、具体的な枠組みが提示されているわけではない。今後、静岡県内でワーク・ライフ・バランスの実現に向けて一步を踏み出すことが重要であることから、推進体制のイメージを具体化しておくことが必要である。

静岡県内におけるワーク・ライフ・バランス推進体制の具体的なイメージとしては、次のような仕組みを提示することができる。それは、推進のコア（核）となる部分（政労使諸機関と協議機関）とコア部分をサポートする周辺部分との連携という形である。すなわち、ワーク・ライフ・バランスを推進するための様々な施策を検討する協議機関の必要性和、そこで調整された施策の展開をサポートする諸団体の連携が求められるということである。前者のコア部分を構成するのが政労使の諸機関であり、その諸機関をつなぐ事務局である。一方、後者については、具体的にワーク・ライフ・バランスを推進するための様々なサポート機能を担う諸団体によって構成される。この周辺部分には、ワーク・ライフ・バランス推進の民間団体として、全国労働基準関係団体連合会や21世紀職業財団等が該当する。また、実際にワーク・ライフ・バランスを推進するためのコンサルタント役として、社会保険労務士や中小企業診断士等の専門家の職域団体が、さらに「生活」領域充実の受け皿ないしアドバイス役としてNPOの力が求められる。また、ワーク・ライフ・バランスの推進状況をウォッチし、諸施策の提言を行うシンクタンク機能も求められる。それを担うものとして、大学や静岡県労働者福祉基金協会の静岡ワークライフ研究所が考えられる。さらに、これら周辺部分に位置する諸団体を相互につなぐ事務局が必要であるが、それを静岡県労働者福祉協議会が設置したライフサポートセンターが担うということも考えられる。

こうして、静岡モデルは政策協議を行うコア部分と実際に推進面でのサポート役としての周辺部分が有機的に連携することにより成り立つことになる。このような推進体制のもとで、静岡県内におけるワーク・ライフ・バランスの推進に向け、その歩を進めることが大切である。

《静岡モデル／イメージ図》

