

ワークライフバランスからワークライフマネジメントへ

—海上自衛隊の働き方改革—

野口 祐一郎、岡村 雄二、五十嵐 裕、柳 在學

本稿は、第76期幹部高級課程学生の特別研究論文である。海上自衛隊の人的基盤の強化のために有益な研究であり、許可を得て掲載するものである。

30大綱においては、防衛力の中心的な構成要素の一つとして人的基盤が、また優先事項としてワークライフバランスの確保のための働き方改革の推進が挙げられている。本論文は30大綱発表前に記されたものであるが、海上自衛隊のワークライフバランス推進の一案を提示しており、30大綱に先行して当該事項の具体化を図った研究と位置付けることができる。

はじめに

平均寿命が延びる「人生100年時代」を迎え、若者世代の生き方、働き方は親世代とは違ったものになりそうである¹。少子高齢化により、我が国の社会は、人々の働き方に関する意識や環境が社会経済における構造の変化に必ずしも適応できず、仕事と生活が両立しにくい現実に直面しているからである²。このような社会情勢に鑑み、政府は、平成19年以降、仕事と生活の調和推進に関する憲章及び行動指針に基づき、国家の活力及び成長力を高め、持続可能な社会の実現を希求しているところである。防衛省においても、政府の取り組みを受け、女性の力の最大限発揮、厳しい募集環境下における効果的な人材活用及び働き方改革による仕事と生活の調和の実現について各種取り組みが推進されているところである³。

海上自衛隊においても、任務が多様化し、同時に厳しい財政事情と少子化・高学歴に伴う厳しい募集環境の下、人材を効果的に活用し、精強性、

¹ 小室淑恵「人生100年時代の備え」『日本経済新聞』2018年4月16日。

² 内閣府「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」2007年12月18日。

³ 防衛省女性職員活躍・ワークライフバランス推進本部「防衛省における女性職員活躍とワークライフバランス推進のための取組計画」2015年1月28日。

即応性を維持・向上していく必要がある。そのため、海を働き場とする海上自衛隊の特性を考慮しつつ、女性自衛官が更に活躍できる環境を整備するとともに、仕事と生活の調和を図ることが求められる。

一般に、ワークライフバランスとは、仕事も生活とともに充実させる生き方と認知されており⁴、その重要性について、認識が徐々に高まりつつある。我が国では、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章が発表された平成19年以降、各民間企業、研究所等において、ワークライフバランスに関する概念的な研究、事例検証等が積極的に実施されている。本稿では、これらの先行研究、先行事例を踏まえ、かつ、基本的に「海を働き場とする」という、海上自衛隊の特性を考慮し、海上自衛隊における仕事と生活の調和に関する基本的なコンセプトについて提言するものである。

1 ワークライフバランス取り組みの背景と現状

(1) 取り組みの背景

少子高齢化、グローバル化が急速に進展する中で、企業が競争力を維持し、成長していくためには、付加価値の高い商品やサービスの創出と、多様な価値観を醸成し、新しいモノを創り出す組織風土に変革していくことが不可欠である。そのため、一人ひとりの働き方を見直し、従業員の能力や意欲を高めることで生産性を向上させていく取り組みが大きな注目を集めている⁵。

我が国の社会は、人々の働き方に関する意識や環境が社会経済構造の変化に必ずしも適応しきれず、仕事と生活が両立しにくい現実に直面している。誰もがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たす一方で、子育て・介護の時間や、家庭、地域、自己啓発等にかかる個人の時間を持てる健康で豊かな生活ができるよう、今こそ、社会全体で仕事と生活の双方の調和の実現を希求していかなければならないとしている⁶。

平成29年3月28日に働き方改革実現会議において決定された「働き方改革実行計画」では、一人ひとりの意思や能力、そして置かれた個々の事

⁴ 荒井勝彦「ワーク・ライフ・バランス取り組みの現状」『産業経営研究 熊本学園大学付属産業経営研究所 編』29号、2010年3月、47頁。

⁵ 日本の人事部「ワーク・ライフ・バランスとは何か？」

https://jinjibu.jp/f_wlb/article/detl/outline/819/.

⁶ 内閣府「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」

情に応じた、多様で柔軟な働き方を選択可能とする社会を追求し、働く人の視点に立って、労働制度の抜本改革を行い、企業文化や風土を変えることが求められている。改革の目指すところは、労働者一人ひとりが、より良い将来の展望を持ち得るようにすることであり、多様な働き方が可能な中において、自分の未来を自ら創っていくことができる社会を創り、多様なチャンスを生み出すこととされている⁷。このように、これまでの組織に軸を置いたしくみから、個と組織の調和に軸を置いた視点への転換を迫られており、組織全体の創造力を高めていくためにも、働く人々の意欲と能力を高め、一人ひとりがいきいきと働くことができる組織を目指していく必要があることから、ワークライフバランスへの取り組みが必要不可欠となっている。

(2) 政府の取り組み

平成19年12月18日、政府は、仕事と生活の調和の実現に向けて一層積極的に取り組む決意を表明するとともに、施策の進捗や経済情勢の変化を踏まえ、「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が策定された⁸。

また、平成30年6月には「働き方改革の総合的かつ継続的な推進」、「長時間労働の是正と多様で柔軟な働き方の実現等」、「雇用形態にかかわらない公正な待遇の確保」の3つを柱とした「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案」が可決・成立している⁹。

仕事と生活の調和推進のための行動指針によれば、仕事と生活の調和の実現への取り組みは、個々の企業の実情に合った効果的な進め方を労使で話し合い、自主的に取り組んでいくことが基本であるが、我が国の社会を持続可能で確かなものとするに関わるものであることから、国と地方公共団体も、企業や働く者、国民の取組を積極的に支援するとともに、多様な働き方に対応した子育て支援や介護などのための社会的基盤づくりを積極的に行うこととされている。指針では主体(企業、国民、国、地方自治体)毎に行動の指針を定めており、その条件を次のとおりとしている¹⁰。

⁷ 働き方改革実現会議「働き方改革実行計画」2017年3月28日。

⁸ 内閣府「「仕事と生活の調和」推進サイト」

http://www.cao.go.jp/wlb/government/20barrier_html/20html/indicator.html。

⁹ 「働き方改革関連法が2019年4月に施行、対応すべき7つのポイントとは?」

『マイナビニュース』<https://news.mynavi.jp/article/20180705-659591/>。

¹⁰ 内閣府「仕事と生活の調和推進のための行動指針」2007年12月18日。

ア 就労による経済的自立が可能な社会

若者が学校から職業に円滑に移行でき、母子家庭の母等が、就業を通じて経済的自立を図ることができること。また、意欲と能力に応じ、非正規雇用から正規雇用へ移行でき、就業形態に関わらず、公正な処遇や能力開発機会が確保されること。

イ 健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会

企業や社会において、健康で豊かな生活ができるための時間を確保することの重要性が認識され、労働時間関係法令が遵守されるとともに、健康を害するような長時間労働がなく、希望する労働者が年次有給休暇を取得できるよう取り組みが促進され、メリハリのきいた業務の進め方などにより時間当たり生産性も向上していることや、取引先との契約や消費など職場以外のあらゆる場面で仕事と生活の調和などが考慮されていること。

ウ 多様な働き方・生き方が選択できる社会

子育て中の親、働く意欲のある女性や高齢者などが、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様で柔軟な働き方が可能となる制度があり、実際に利用でき、多様な働き方に対応した育児、介護、地域活動、職業能力の形成等を支える社会的基盤が整備されていること。

こうした条件を達成すべく、企業（運営者、労働者）、国民、国、地方自治体において各種取り組みが実施されている。

(3) 防衛省の取り組み

各種事態に持続的に対応しうる体制・態勢を確保するためには、隊員が心身ともに健全な状態で、高い士気を保ち、その能力を十分に発揮しうるような環境を整えることが必要であることから、防衛省・自衛隊においては、隊員のワークライフバランスに関する各種の取り組みが進められている。

これまで、「防衛省における男女共同参画に係る基本計画（平成23年度～27年度）」（平成23年3月31日防衛省男女共同参画推進本部決定）及び次世代育成支援対策推進法（平成15年法律第120号）に基づく「防衛省特定事業主行動計画」（平成22年3月30日防衛大臣決定）を策定し、女性職員の採用・登用の拡大、職業生活と家庭生活の両立支援に係る勤務環境の整備、職場における性別に基づく固定的な役割分担意識の解消に努めてきている。また、平成26年10月、「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」（平成26年10月17日女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会決定）が策定されたことを踏まえ、

防衛省・自衛隊においては、精強性の維持や各人の能力、適性、意欲を考慮しつつ、女性職員の採用・登用の更なる拡大を図るとともに、ワークライフバランスを一体的に推進していくこととし、これを実現するため、「働き方改革」、「育児・介護等と両立して活躍できるための改革」及び「女性職員の活躍推進のための改革」の3つの改革に取り組んでいる¹¹。

(4) 海上自衛隊の取り組み

海上自衛隊においては、平成30年4月、海幕人事計画課にワークライフバランス推進企画班が新設され、ワークライフバランスを一層推進する体制が整えられたところである。こうした中、任務の増大に伴い、個人の仕事量が增大している現状に鑑み、海幕においては、ワークライフバランスに関して、以下のような必要性が認識されている。個人の仕事量を「W」、実員数を「P」、海自全体の任務（総仕事量）を「T」とした場合、「 $W \times P = T$ 」という公式が成り立つ。しかしながら、隊員の介護・育児参加による時間的制約等に鑑みると、個人の仕事量「W」のこれ以上の増加は困難である。また少子高齢化による募集環境等に鑑みると、実員数「P」の増加も困難である。そのため、個人の仕事量「W」に代替、又は実員数「P」に付加する「 $+a$ 」が必要であり、それにより装備・人員の持続的な全能発揮を可能とする。すなわち、「 $W \times P + a = T$ 」と考え、個人の仕事量の軽減を図るとともに、新たな任務への対応等のため海自全体の活動量も増大する必要がある。

現在、推進されているワークライフバランス関連施策の主なねらいは、1つはいわゆる政府取り組み（一般的なワークライフバランス）に準じた育児・介護等との両立支援、2つは実員確保のため募集対象人口減少への対応、3つは業務量（負担）軽減にまとめられる。

(5) 民間の取り組み

平成19年に内閣府が「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」を発表したことを踏まえ、各民間企業及び研究所において、ワークライフバランスに関する研究、検証が実施されている。以降に、概念的な研究及び先進研究事例について、論述する。

¹¹ 防衛省女性職員活躍・ワークライフバランス推進本部「防衛省における女性職員活躍とワークライフバランス推進のための取組計画」1頁。

ア 概念的 연구

(ア) ワークライフバランスの概念

ワークライフバランスの定義については、荒井は、仕事も生活とともに充実させる生き方¹²としており、実現への課題は、人材を公共財として位置づけること、柔軟な働き方への制度化及び男性中心の企業社会からの脱却の3つを挙げ、組織の特性に応じた柔軟な対応の必要性について指摘している¹³。また、大沢は、仕事も生活もともに充実させる働き方や生き方を意味し、その双方があって人生ははじめて充実する¹⁴としており、その影響について、仕事と生活は切り離されたものではなく、両者の充実がともにシナジー（synergy 相互作用）によって相互によい影響を与える¹⁵としている。さらに、小室は、性別や年齢に関係なく労働者の仕事と生活のバランスを実現するような働き方、生き方である¹⁶としている。このように、ワークライフバランスに関する確立された定義は存在しないものの、ワークライフバランスとはワークとライフの双方を同時にいかに充実させるかとの概念であることが認識できる。その際の考慮事項は、組織の特殊性を考慮するというところにある。

(イ) 労働者に与える効果

ワークライフバランスの実現に関する効果について、久谷は、優秀な人材の確保、女性社員の確保・定着促進及び労働者の勤務意欲と職員全体のモチベーションの向上を指摘している¹⁷。

民間社会におけるワークライフバランスの効果は基本的には時間の創出となる。家族団欒や地域社会への参加、自己啓発への時間の充実に、プライベートな生活が充実し労働生産性が高まるとの考え方である¹⁸。

(ウ) 取り組みの背景

民間企業において、なぜ、今、ワークライフバランスの導入や実施が重要な課題として位置づけられているのか。主要な背景として、荒井[2010]は、「恒常的長時間労働」、「自殺、過労死、精神疾患」、「少子化に伴

¹² 荒井「ワーク・ライフ・バランス取り組みの現状」47頁。

¹³ 同上、62-63頁。

¹⁴ 大沢真知子『ワークライフバランス社会へ』岩波書店、2006年、2-3、6-13頁。

¹⁵ 大沢真知子『ワークライフシナジー』岩波書店、2008年、19-20頁。

¹⁶ 小室淑恵『ワークライフバランス 考え方と導入法』日本能率協会マネジメントセンター、2007年、14頁。

¹⁷ 久谷興四朗『ワークライフバランスの実践 企業事例に見るその手法と実際』日本リーダーズ協会、2007年、13-49頁。

¹⁸ 荒井「ワーク・ライフ・バランス取り組みの現状」51頁。

う問題（子育て・介護、企業の人材確保）」の3つを挙げている¹⁹。

イ 先行事例

伴は、労働力の観点から、労働力人口が減り、時間的制約を持つ労働者が増加する一方で、事業の観点からは顧客ニーズの高速化、多様化及びグローバル競争の激化といった厳しい環境下で変化に迅速かつ柔軟に対応し、より一層付加価値の高い商品、サービスを市場に提供し続けることで企業としての競争力を維持向上することが求められるとしている²⁰。このような観点から、例えば、ワークライフバランスの導入に関する先行事例には、以下のようなものがある。

(ア) 株式会社ベネッセコーポレーション

ベネッセコーポレーション社長の原田氏は、「仕事の質」について、「価値を生み出すクリエイティブな仕事というのは、何時から何時までオフィスにいれば生まれるというものではない。日常的に普段ずっと頭の中で考えているものであり、例えば私にとっては、早朝ランニングするときに一番多く仕事のアイデアが生み出される一番クリエイティブな時間だ。つまり、ある時間の中で仕事をしているのではなく、その人にとっての一番クリエイティブな時間に価値が生み出されているのだ」と述べている。つまり、仕事の結果を生み出すために必要なアイデアや価値の創造は、オフィスにいる時間の長さとは比例せず、そしてオフィスという空間に縛られるものではないということであり、クリエイティブな仕事が生み出されるのは、時間や場所に依存するものではないということを認識できる²¹。

また、ベネッセコーポレーションでは、すべての社員が、メリハリを効かせ生産性を高めて付加価値の高い仕事をする事、仕事だけでなく地域や社会のつながりの中で、視野を広げていくこと、対象を女性に限定せず、男性も含めた全従業員向けの人事施策として徹底していくことを目指しており、そのための「社員自身の努力」をサポートすることを会社の役割ととらえ²²、社員一人ひとりの能動的な取り組みを促す次に示す事項を

¹⁹ 同上、51-58頁。

²⁰ 伴雄峰「3つの先進事例を通じてワークライフバランスを再考する 働き方改革の変革に向けた基本思想の重要性」『株式会社 NTTデータ経営研究所レポート』2010年7月、<https://www.keieiken.co.jp/monthly/2010/0705/index.html>。

²¹ 「日本の企業はおかしい。欧米の企業から見たら……」ベネッセ・原田氏の働き方『ITmedia ビジネス ONLiNE』2015年10月26日、<http://www.itmedia.co.jp/business/articles/1510/26/news005.html>。

²² 株式会社ベネッセホールディングス「働きやすく活気ある職場づくり」<https://www.benesse-hd.co.jp/ja/csr/sustainability/personnel/workplace.html>。

重視している²³。

a 独自の言葉を使って考え方を明確化

ワークライフバランスという言葉は「ワークもライフほどほどに」というニュアンスが払拭できないことから、ワークライフマネジメントを提唱している。ベネッセコーポレーションにおけるワークライフマネジメントは、目指すべき状態はあくまで「事業の成長」であって、前提として、社員に、付加価値の高い仕事と中長期的な活躍を求めている。

b メッセージの一貫性に強いこだわりを持つ

メッセージの一貫性とは、具体的には、人事制度の一貫性と制度運用の一貫性のことをいう。

人事制度については、人事制度改革を行い、グレード制を導入している。これは全社員が上位のグレードを目指して長く活躍してもらいたいとのメッセージであり、現状維持をよしとせず、かつ全社員の継続的な成長を促すものである。また、制度運用については、制度の活用されることに強いこだわりを主張しており、具体的には在宅勤務制度を導入し生産性の向上を狙いとしている。

c ワークとライフのシナジーを捉える

仕事をしつつも、地域や社会とのつながりの中で気づきを持ち、視野を広げて欲しいとの思いが込められている。これは、同社の仕事は「社会人としての生活実感を持ち、自分や自分の家族がしてもらいたいサービスを実感することで、自分が携わっている商品、サービスに還元できるものが多い」ことが特徴であり、ワークとライフのシナジーが生まれやすいことに起因する。

(イ) 新日本石油株式会社

ワークライフバランスありきで発想することはせず、仕事上の責任を果たすことを前提としている。いきいきとした働き方とは、高い次元でワークとライフを両立させるということであり、その上で労働時間管理の適正化を重要な要素として捉え直している。また、人間尊重いきいき委員会を結成し、徹底的な議論を実施した上で、いきいきとした働き方を実践するために「さよなら残業～Action 8～」と名付けた取り組みを実施している。従業員アンケートから「手抜きするくらいなら残業するほうがまし」という意識、「過剰なリスク回避策、低減策を行うので資料が増加する」の2項目に着目し、前者からは「社員の意識改革」、後者からは「マネジメント改

²³ 伴「3つの先進事例」

革」の必要性を認識し、この社員の意識改革とマネジメント改革をその両輪とした上で、マネジメント改革の実践手法として「時間外労働命令フロー徹底運動」、「いつまでもどこまで運動」、「管理者は率先して休む運動」、「自分のことは自分でやる運動」の4つの行動を明確化している²⁴。

(ウ) 株式会社リコー

ワークライフバランスという言葉を使うのをやめ、ワークライフマネジメントという言葉に置き換えて考えを明確にしている。バランスとすると「パイの割り振り」という印象を与えてしまい好ましくないとの見解を示しており、ワークとライフを別個に捉えるのではなく、メリハリのある働き方、業務効率化などでより生産性の高い働き方を実現し、創出された時間で仕事以外の生活を充実させることを目指している。生活を充実させることでインプットを増やし、さらに仕事の生産性やレベルを高めるといった好循環を実現させることを狙いとしている。

また、ダイバーシティ（多様性）とワークライフマネジメントを一体と捉え、多様な個を活かし、新しい価値や成果を出し続けられる環境を目指しており、社員一人ひとりが効率的な働き方で仕事と生活の双方を充実させ、よりよいアウトプットを出すことが必要と考えている。

具体的には、ダイバーシティ推進とワークライフマネジメント以下の3本の柱から捉えて施策を推進している²⁵。

a 意識改革

ダイバーシティポータルサイトの立ち上げ等により、ビジョンと活動の周知徹底に活用している。

b キャリアアップ支援

単なるワークとライフの両立ではなく、活躍できるための環境づくりを図る。具体例として、育児による昇格の遅れや社員の不安感を取り除くことを狙いとして、休職期間を除外し休職前と復職後の人事評価を考慮して昇格判定を行えるようにしたことにより、キャリア継続の不安を解消する効果が出ている。

c 両立支援と柔軟な働き方の仕組み整備

短時間勤務、休職中のリモートラン利用の推奨、ベビーシッター助成金、時間外労働削減のための経営層研修等を実施している。

²⁴ 伴「3つの先進事例」

²⁵ 同上。

(6) 海外の現状

ワークライフバランスの取り組みについては、諸外国の例を参考にすることも多いという意見もあることから²⁶、海外におけるワークライフバランスの取り組みについてその概要を調査した。

アメリカにおいては、子育てのためのキャリアの中断という現状が残っている。また、欧州諸国の中で長時間労働の国と言われるイギリスにおいては、子育て、介護、看護支援を中心にワークライフバランスの取り組みが進められている途上である。韓国においては、家族問題が社会的関心の対象として登場するようになったのが最近のことであり、仕事・家庭両立の時代的・状況的必要性に応えようという取り組みに努めている途上である。オランダにおいては、出産、育児などのライフステージに応じた働き方を重視し、生涯を通じたワークライフバランスの実現に取り組んでいる。ワークライフバランスの実現度が高いとされるスウェーデンにおいては、男女を問わず、家庭との両立を想定した働き方が標準となっており、各職場レベルにおいて自律的な意識が醸成されている。このように、各国においてワークライフバランス取り組みの進展に違いはあるものの、総じて、子育てや介護を中心としたライフステージに焦点をあてた取り組みが主となっている。

各国の取り組みの細部については、次のとおりである。

ア アメリカ

最小限ともいえる政府による関与の下で、米国でのワークライフバランス支援は福利厚生の一環として企業と労働者の決断に委ねられているのが現状であり、現時点でも欧州諸国と比較してその導入状況は必ずしも高水準とはいえないと言われている²⁷。しかしながら、従業員のみならず企業業績にもよい影響を与える手段として、柔軟な働き方をはじめとするワークライフバランスを支援する諸制度や取り組みを自主的に導入する企業が1980年代半ばから90年代にかけて増加しており、高い能力・スキルをもつ女性の多くがフルタイムとしての就業を継続し、管理職や高度専門職へ進出している。一方で、柔軟な働き方を提供された高学歴・高スキルの人々の長時間労働の度合いは強化する傾向さえみられる。また、育児・介護等

²⁶ 権丈英子「オランダにおけるワーク・ライフ・バランスー労働時間と就業場所の柔軟性が高い社会ー」『RIETI Discussion Paper Series』11-J-030、2011年3月、2頁。

²⁷ 黒澤昌子「米国におけるワーク・ライフ・バランス」『RIETI Discussion Paper Series』11-J-038、2011年3月、20-21頁。

の休暇については、出産、育児、介護、病気を理由とした年間最長 12 週間の全日休暇の取得を定めた家族・医療休暇法 (Family and Medical Leave Act、1993 年) があるが、休暇中の所得保障はなく、特別な休業給付のプログラムがない企業に夫婦ともに勤務している場合、有給休暇や病気休暇制度を活用するしかないのが現状であり²⁸、キャリアを中断し、子育てに専念する高学歴・専門職の女性を増やしているという現状もあると言われている²⁹。

また、米軍におけるワークライフバランスの取り組みはいかなるものだろうか。米軍においては、先進的な事例はないものの、家族の懸念について、多くの文献が存在する。特に、頻繁な転勤による子供の託児所・学校の問題と給与、手当の観点から配偶者に働いてもらわないと生活が成立しない等の報告が多数存在する³⁰。

イ イギリス

イギリスは欧州諸国の中で、長時間労働という課題を抱え、子育て、介護は女性の役割という点が強調されてきた国であったことから、日本と似ていると言える。このような環境下で、1997 年のブレア政権発足当時から、「個人が仕事と育児や介護の責任を両立できる労働慣行の確立」を重視する方針が打ち出され、2003 年にはフレキシブル・ワーキング法が制定された。その主たる内容は「柔軟な働き方」であり、以下の働き方を推奨している³¹。

- (ア) 短時間勤務、フレックス勤務
- (イ) 年平均労働時間の調整、集約勤務
- (ウ) 在宅勤務、ジョブシェアリング
- (エ) 学期間勤務 (子供の学校が休暇中は無給休暇を取得可能)

イギリスにおけるワークライフバランスの視点は、子供等の育つ環境の醸成であり、そのため、具体的な施策については、子育て支援、介護、看護支援が主たる内容である。2009 年以降は、フレキシブル・ワーキング法の対象となる子供は、16 歳までが対象となっている³²。

²⁸ 黒澤「米国におけるワーク・ライフ・バランス」3 頁。

²⁹ 同上、21 頁。

³⁰ 例えば、Dianna Cahn “Work-Life balance difficult for military families” Stars and Stripes, Nov 15, 2017, <https://www.stripes.com/study-work-life-balance-difficult-for-military-families-1.497980> を参照。

³¹ 矢島洋子「英国における WLB 一 国・企業の取組の現状と課題、日本への示唆」『RIETI Discussion Paper Series』11-J-039、2011 年 3 月、2-5 頁。

³² 同上、6 頁。

ウ 韓国

韓国では、近年、ワークライフバランスへの政策的議論が多様なレベルにおいてなされることになってきており、2007年「男女雇用平等と仕事・家庭生活の両立支援のための法律」改正が行われ、2008年7月より、第4次「男女雇用平等、仕事・家庭両立基本計画(2008～2012)」が確定されるなど、仕事・家庭両立の時代的・状況的必要性に応えようとする努力がみられる³³。一方で、韓国社会において家族問題が社会的関心の対象として登場するようになったのは、最近のことであり、女性の経済活動への参加が増え続けてきた反面、女性が仕事と家庭を両立させることに苦勞する社会的矛盾と制度や政策の不備が社会問題として前面に登場したのも最近のことである³⁴。

エ オランダ

オランダは、1990年代後半以降、経済・労働市場の成功を「オランダの奇跡」という言葉で評価されてきた。また、「世界初」「世界で唯一」の「パートタイム社会」とも呼ばれるように、パートタイム労働者の割合が、他の先進国に比べて突出して高いうえに、労働時間の長さによって時間当たり賃金や他の労働条件について差別することはできなくなっている³⁵。これにより、子育て期に労働時間を短縮したり、子どもの成長に合わせて労働時間を延長したりすることができ、労働時間の変更には、その理由を問われず、利用目的の制限はないため、単身者や子育てを終えた男女も活用している。このように、オランダでは、仕事と出産・育児の両立が可能だということに加え、ライフ・ステージに応じた働き方を調整しやすく、生涯においてワークライフバランスがとりやすい社会を形成している³⁶。また、最近では、テレワークの推進によって、就業場所に関する選択の自由を高めることにも積極的に取り組んでいる³⁷。

オ スウェーデン

スウェーデンはワークライフバランスの実現度が高い国とされている³⁸。

³³ 崔勝溟「韓国のWLB政策の動向と課題」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』第16号、2013年9月、29頁。なお、韓国については2013年以降の新たな展開もあるが、他の国と対象時期を合わせる観点から、本稿においては近々の状況についての記述は省略した。

³⁴ 同上、30頁。

³⁵ 権丈「オランダにおけるワーク・ライフ・バランス」2頁。

³⁶ 同上、31頁。

³⁷ 同上、2頁。

³⁸ 高橋美恵子「スウェーデンのワーク・ライフ・バランスー柔軟性と自律性のある働き方の実践ー」『RIETI Discussion Paper Series』11-J-040、2011年3月、1

それは、ワークライフバランスという概念が国際的枠組みで提唱される前から、社会・企業いずれのレベルでも男女共同参画が実践されており、性別にかかわらず、家庭との両立を想定した働き方が一つの標準と位置づけられており、働き方の「多様性」と「柔軟性」を可能とする基盤が形成されていることから理解できる³⁹。

ワークライフバランスを推進するために特別に法律を制定したということはなく、従前から存在している「育児・親休業法」、「労働時間法」及び「有給休暇法」を基軸としている。早期からワークライフバランスが実現できている背景には、1960年代の性別論争で、社会、企業及び家庭における解放は男性、女性双方であるべきとの「両性の解放」を実現したこと⁴⁰と、多様かつ柔軟な働き方を実現するために各職場レベルにおいて「責任の下での自律」と「信頼関係」が醸成されていたことがある。

国は制度設計を実施するも、具体的な施策については、各企業に依存しており、その内容は健康増進支援、キャリアアップ支援、仕事・家庭両立支援によるものが主たる内容である。

(7)公開情報による調査

ここで、海上自衛隊の隊員のワークライフバランスに関する認識を確認する。実際に働いた経験に基づく「社員・元社員」の意見を収集し公開しているサイト **Vorkers** によれば、海上自衛隊の勤務経験者が有するワークライフバランスに関する意識として、次のような意見が見られた⁴¹。

「幹部は休みがとりにくく業務過多だ」(総合職、男性)

「定時に仕事が終わっても遊ぶ場所がない」(整備、女性)

「公務員の働き方改革と銘打って、残業の削減等の施策が上から指示されるが、全く現場に即していない」(パイロット、男性)

「単に休みを取らせればよいという理解が多く現場で占めている」(事務、男性)

「公私の境目が不確かというのか、曖昧であるように思えてならない」(事務、男性)

「プライベートがほぼない」(艦艇、男性)

「海上勤務などになると勤務時間は区切ることが簡単ではない」(広報、女

頁。

³⁹ 高橋「スウェーデンのワーク・ライフ・バランス」1頁。

⁴⁰ 同上、26-27頁。

⁴¹ Vorkers, https://www.vorkers.com/company.php?m_id=a091000000Hqoo.

性)

「艦艇勤務等になると、プライベートは一切なくなる」(艦艇、女性)
これらの意見からは、ワークライフバランスについて、仕事と休みのバランス、公と私(プライベート)のバランス、休みやプライベートの時間の確保という視点により捉えられていることが分かる。また、艦艇勤務においては、プライベートを確保することが困難であるとの意見が強いと整理できる。

2 海自におけるワークライフバランス推進における考慮事項と限界

海上自衛隊においてワークライフバランスを導入、推進するに際してどのような事項に留意すべきだろうか。ここでは、ワークライフバランスに関する民間の先行事例等、様々な取り組みに関する現状から、今後、海上自衛隊における取り組みにおいて考慮すべき事項や海上自衛隊の特殊性を踏まえた制約等について考察する。

(1) ワークライフバランスに係る現状認識

海上自衛隊を取り巻く勤務環境のうち、人的基盤に焦点を当てた場合、急速に進行する人口減少、少子高齢化という社会構造の根本的な変化が、海上自衛隊の人的な基盤に重大な影響を及ぼすことが予測される。我が国においては、2040年までにかけて、一貫して人口減少・少子高齢化が進展し、2065年までの年齢構造変化の大半は2040年までに起こるとされる⁴²。また、労働人口の縮小傾向とともに、夫婦共働き、育児や介護等を抱える隊員の大幅な増加が見込まれる。このような中で、国、民間企業等の取り組みにもあるように、社会全体では様々な事情を抱えた多様な人材を柔軟に活用する流れが生まれており、海上自衛隊としてもこれらの多様な取り組みを積極的に取り込んでいかなければ、組織としての精強性を維持することが困難となることが予想される。

無論、これらの社会構造の変化は政府としても持続的な各種基盤確保の観点から危機意識があり、前節において概観したように、政府主導によるワークライフバランス推進に関する取り組みとして、「働き方改革」「育児、

⁴² 小池司朗「2040年頃までの全国人口見通しと近年の地域間人口移動傾向」総務省自治行政局・地方制度調査会ヒアリング資料2018年9月12日、8頁。

介護等との両立支援」及び「女性活躍」を柱として推進されているところである。防衛省においても、同様に、これらの柱を中心とした取り組みが進められている。海上自衛隊においては、政府、防衛省が推進している従来のワークライフバランス推進の取り組みに加えて、人員確保のための各種施策が取られている。また、勤務における多忙感から、「負担（業務量）軽減」に重点が置かれた施策が実施又は検討されている。このような各種取り組みが積極的に推進されている一方で、隊員のワークライフバランスに関する理解の程度や捉え方はまちまちである。前節における調査結果にも見られるように、ワークライフバランスについて、仕事と私生活の時間配分の問題と捉える傾向があった。

では、ワークライフバランス推進に際して、各隊員が共通の認識を持たないことにより、どのような弊害が生じるであろうか。それは、隊員が十人十色の解釈をすることで、組織として効果的、効率的な取り組みとならないことである。そのため、ワークライフバランス推進に関して、認識の共有を図ることが重要となる。

(2) 艦艇におけるワークライフバランス

民間を始めとするワークライフバランス推進の取り組みがそれぞれの組織の特殊性を踏まえることを重視していることから、海上自衛隊のワークライフバランスを考察するにあたっては、海上自衛隊の特殊性を十分に考慮する必要がある。

自衛隊の勤務の特殊性で言えば、平素の勤務において、当直勤務、緊急呼集、転勤の多さなどが挙げられようが、なかんずく海上自衛隊の勤務の特殊性とは艦艇勤務であることは論をまたない。その勤務においては、夜間を含む交代制の当直業務が不可避である。また、緊急時には、急きょ、長期間、家庭を離れることもある。さらに、艦艇の特性上、時間的、空間的に公私の区別が存在しない、またはプライベートの概念は時間的にも空間的にも存在しないとよい。これらは艦艇というビークルの特性によるものであり、航海中の艦艇に仕事とプライベートのバランスという意味におけるワークライフバランスの概念を持ち込むのは自ずと限界があろう。

航海中の艦艇において、隊員は家族と隔離されるとともに、私生活の大部分が制限され、一般的に言われているワークライフバランスの確保は難しいと考えられる。そうした隊員の多くは、陸上に残している家族のことが気がかりであり、家族への対応において組織的な支援が得られることに

より憂いなく艦上における任務遂行に全力を尽くせるのではないだろうか。

以上のことを踏まえ、海上自衛隊の勤務の特殊性である艦艇勤務におけるワークライフバランスを考察する際には、単純に仕事とプライベートのバランスという意味におけるワークライフバランスでは捉えられない。先行研究からも分かるように、ライフとは、単にプライベートという意味ではなく、より広義に「人生」として捉える必要があり、艦艇におけるワークライフバランスを考えるにあたり、人生において大きな要素である家族を含めたライフの概念が必要である。

3 コンセプトメイク

(1) 時間管理、二項対立の認識を超えて

コンセプトを作成するに際して、どのような事項が考慮され、どのような要件が具備されるべきか。第一に、人口減少と少子高齢化といった情勢を十分に認識し、政府方針である「仕事と生活の調和憲章」、防衛省が示している「防衛省における女性職員活躍とワークライフバランス推進のための取組計画」との齟齬、矛盾がないことが必要である。また、海上自衛隊の任務遂行に寄与する取り組みであるべきである。

一方、現状において、ワークライフバランスとは仕事とプライベートの時間配分であるという意識が強く、ワークとライフを二項対立的に捉えており、ワークライフバランスが受動的に受け止められている傾向がある。隊員一人ひとりが、より付加価値の高いアウトプットを出し続けるためには、各人の意識改革を促す必要がある。具体的には、仕事と生活の時間配分だけを意識するのではなく、ライフステージに応じて、一人ひとりがワークとライフ双方の充実を自ら能動的にマネジメント（目的を効果的かつ能率的に達成）し、ワークとライフの相乗効果を発揮することが必要である。また、艦艇勤務に代表される海を働き場とする海上自衛隊の特殊性から、仕事とプライベートを区分することには自ずと限界がある。このため、ライフを「仕事以外のプライベートな時間」と捉え、ワークとライフを二項対立的に考えることは妥当ではなく、ライフを、ワークを含めた「人生」と広義に解釈する必要がある。また、広辞苑によれば、バランスという言葉は「つりあい、均衡」を意味することから、二項対立的なイメージを想起させやすい。ライフステージに応じて、自ら能動的にマネジメントするという認識を浸透させるため、本稿では、ワークライフマネジメントという言葉を用いることを提言する。

これまでの議論を整理すると、海上自衛隊におけるワークライフマネジメント推進の取り組みに係るコンセプトの要件として、以下が挙げられる。

- ア ワークライフマネジメント取り組みの背景が認識できること。
- イ 政府、防衛省の方針的事項、取り組みと齟齬、矛盾がないこと。
- ウ 海上自衛隊の特殊性を考慮したものであること。
- エ 任務遂行に寄与できる取り組みであること。
- オ 組織の取り組みであると同時に、個人の能動的な取り組みであること。

次に、上に挙げた各要件についての考慮事項、コンセプトに取り込むべき要素とそこから導出したコンセプトに取り込むべきキーワードについて、表2のとおり整理した。

(2) 時間管理、二項対立の認識を超えて

前項における考察から、海上自衛隊のワークライフマネジメント推進に関するコンセプトを以下のとおり提言する。

我が国を取り巻く安全保障環境の一層の不透明化から、海上自衛隊に求められる任務はますます増大、多様化してきている。一方で、我が国は本格的な人口減少、少子高齢化社会に入り、募集適齢者人口の継続的な減少から海上自衛隊の人的基盤は今後一層厳しい環境におかれてくる。また、平均寿命の延伸により人生100年時代と言われる社会となり、同時に、多様な働き方が広く浸透する社会が到来している。

海上自衛隊におけるワークライフマネジメント推進の取り組みにおいては、海を働き場とする勤務の特殊性を十分考慮し、単に勤務時間と生活時間を配分する二項対立的な思考に陥ることがないように留意する。

ワークを任務と捉え、ワークを包含するライフを一人ひとりの人生と捉え、隊員一人ひとりがそれぞれのライフスタイル、ライフステージに応じ、能動的にそれぞれのワークとライフをマネジメントし任務遂行に寄与することが重要である。

隊員一人ひとりがワークライフマネジメントに取り組み、生産性の高い働き方を積み重ねることで、ワークとライフがともに充実し、相互作用によって好循環を生む環境を構築するため、海上自衛隊としてワークライフマネジメントを推進する。

表2: 具備すべき要件から導出されるキーワード

具備すべき要件	考慮事項、コンセプトに取り込むべき要素	キーワード
ア ワークライフマネジメント 取り組みの背景が認識できること。	我が国の状況	人口減少、少子高齢化、平均寿命の延伸
	海上自衛隊の状況	任務増大・多様化 募集適齢者人口減少、 厳しい人的基盤
イ 政府、防衛省の方針的 事項、取り組みと齟齬、 矛盾がないこと。	憲章、行動指針、 組計画	多様な働き方
ウ 海上自衛隊の特殊性を 考慮したものであること。	艦艇勤務の特殊性 仕事とプライベートの 区分が困難	海を働き場、 二項対立的な思考に陥ら ない
エ 任務遂行に寄与できる 取り組みであること。	最終的にワークライフ マネジメントが任務遂行に 寄与するための取り組み であることを明示	任務遂行に寄与
オ 組織の取り組みである と同時に、個人の能動的な 取り組みであること。	ワークとライフの関係を 整理	ワークは任務、ライフは 人生、相互作用、好循環
	組織の取り組み	環境構築
	個人の取り組み	隊員一人ひとり、ライフ スタイル・ステージ、能 動的、ワークライフマネ ジメント

おわりに

我が国では「人生100年時代」を迎えるとともに、多様で柔軟な働き方が浸透する時代が到来している。本研究を通じて、隊員一人ひとりが能動的にワークライフマネジメントに取り組み、「個人が幸せを実感」することで、「組織におけるさらなる好循環」⁴³を生むことができると確信することができた。

隊員一人ひとりが自らのライフ(人生)を考えることで、ワークライフマネジメントの第一歩を踏み出し、ひいては組織に貢献し、同時に、海上自衛隊という仕事を通じて、個人の人生も充実したものとなることが理想の姿である。そこに向かって、海上自衛隊として一步一步進んでいく必要があるだろう。

本研究においては、グループ内でコンセプトメイクを中心に検討を重ねてきた。今後の課題として、組織としての施策を検討する必要があるだろう。具体的には、海幕施策の方向性に従い、適合性、実現可能性等を踏まえた上で検討がなされるべきである。また、この取り組みは、隊員の人生を左右する取り組みである傍ら、広義には、人事・教育・福利厚生、装備体系、指揮通信等にも影響を及ぼしかねないことから、今後の検討は、より横断的な枠組みを持ってなされるべきであろうと考える。

⁴³ 小室淑恵「働き方改革 生産性とモチベーションが上がる事例20社」毎日新聞出版、2018年、300頁。