

アメリカでの家庭と仕事の両立 —保育と企業のとりのくみから—

萩原 久美子

読売新聞大阪本社生活情報部

●はじめに

少子化による人口減少社会を目前に、家庭と仕事の両立支援が大きな課題として浮上している。現在、政府が進めている待機児ゼロ作戦、また、家庭にやさしい(ファミリー・フレンドリー)企業の表彰など、家庭と仕事を両立する社会を目指す動きも具体化しつつある。

従来、こうしたテーマでは福祉国家モデルを軸に成果をあげてきた北欧諸国の取り組みに話題が集まってきた。だが、人口動態の変化という社会構造の転換と景気低迷の打開策を模索する日本の視線は今、規制緩和と市場経済原理を軸としたアメリカに向けられることが多い。そんな折、フルブライト財団の支援を得て、カリフォルニア州立大学バークレー校の客員研究員として、昨年夏から1年間、現地を取材、調査する機会に恵まれた。

6歳から17歳の子どもを持つ母親の就労率は75%、結婚世帯の約70%が共働きというアメリカ。家庭責任を持つ男女のほとんどが働いている社会では、どんな葛藤があり、どのように両立をしているのだろうか。

その中で、確かめたいことがあった。まず、市場経済原理を導入することで、保育の質は向上するのか、どうか。規制を緩め、民間参入を進めば、市場経済原理が働きサービスの質が高まるという日本の予想は、保育分野において、当てはまるのだろうか。

もう1点は、アメリカで進む企業の仕事と家庭の

両立支援は単なる働く親、とりわけ母親への「理解」という恩恵意識を背景にするものなのか、という疑問だった。

●保育サービスと親たち

「自宅か職場近辺で、深夜まで預かってくれるところですね」

カリフォルニア州オークランド市で活動する民間団体BANANAの保育情報電話相談でのこと。同団体は、オークランド市とその近郊にある保育所約200か所、ベビーシッターなど個人保育者約200人の最新情報を常備し、地域の親に対して、そのニーズにあった保育サービスを提供している。

ベテランの電話相談員ジンジャーさんが手元にある情報カードを手にとると、すばやくピックアップ。電話の向こうで待っている母親に読み上げた。

「職場の近くだとサンフランシスコ空港のそばに、週200ドルで24時間体制のところがありますね。自宅近辺の24時間体制では、週120ドルと週250ドルのところも。どれもゼロ歳からで、空きもあるようですね」

保育利用料を聞いた母親が息を呑んだのがわかった。「無理だわ。高すぎる。1月2人分で、1500ドル以上かかるということでしょう。それじゃあ生活できない」

5歳と5か月の子どもを持つシングルマザー。産後、復職してしばらくはパートで働いてきたが、生活のこともあり、1か月後にフルタイムに戻るとい

う。「2人の子どもが一緒に、安全に過ごせれば」そう切り出した電話相談は、利用料を前に出口を失ってしまった。

ジンジャーさんは「年収を教えてください。保育費免除か減額措置が取れるかもしれない」と水をむけた。が、年収は4万ドル。保育費減免措置の対象となるカリフォルニア州の低所得者ライン3万ドル（扶養家族2人）を越えていた。

「高校生のベビーシッターか、企業チェーンの保育所か、もっと安いところをもう一度、あたります」

そんなつぶやきを残して母親は電話を切り、今度はジンジャーさんがため息をついた。

「収入の安定した中・高所得層が利用する保育サービスは高すぎて使えない。かといって、無料のヘッドスタートや低所得者層対象の保育費減免措置も利用できない。結局、今の母親のような所得層が一番、質の悪い保育を利用することになってしまう。子どもを預けて働かないと生活できないから、保育者の資格がどう、質がどうと言ってもらえない。保育が公的に整備されていないアメリカのシステムのひずみですよ」

●市場原理は保育の質を向上させるか

アメリカでは保育所開設にあたって、ほとんど規制がないと言っていい。特に自宅での小規模型保育所を開きたい人は、衛生面や人員配置の条件などをクリアした上で、州からライセンスといって営業許可を受ければ、開園時間をはじめ、料金設定、どんな人を対象にするか、だれを雇うかは非常に裁量性が高い。保育所の設置主体は民間団体、教会など地域コミュニティー、営利企業、個人と様々だ。また、営業許可を受けず、保育を行うところもある。さらに、ベビーシッターなど個人で子どもの保育を請け負う場合も、資格は問われない。その人がどんな経歴か、資格を持つかは付加価値にもなる。

これを指して、「多様な保育サービスから親が

ニーズにあった保育を選ぶことができる」とも言えるが、実際は複雑だ。

まず、「選ぶ」ということでは、それは、とりもなおさず、「所得が許す範囲で」という前提があつてのことだ。選べる保育サービスの種類は所得とともに増えていく。

アメリカでは、保育政策が低所得家庭の子どもを対象に発達したことから、貧困ライン以下の家庭には連邦政府の予算で運営される無料の保育、ヘッドスタートプログラムがある。その上にいる低所得者層ではカリフォルニア州の場合、保育費用の減免措置を行なっている保育所。待機児童が多いことから、評判の良い保育所を利用できるのは難しい。

一方、中の上・高所得層だと、地域で質が良いと言われる保育所、高校生から付加価値付きのベビーシッター各種、あるいは住み込みのベビーシッターである外国人ナニー、家族、友人。また、企業内託児所のあるような大企業に勤めていることも多い。

では、規制がゆるやかであることが、新規参入を促進しているかということ、そうでもなく、絶えず保育は不足している。

カリフォルニア州で活動する民間団体カリフォルニア チャイルド ケア リソース アンド リファレルによると、親が働く子ども（ゼロから13歳）は約387万人。それに対して、州の営業許可を受けた保育所の全定員は約80万人となっている。低所得者層の子どもが113万人という数字から単純に計算しても、この各層を満たせない状況だ。

中・高所得者層でも、子どもの社会性や発達を考慮に入れ、施設志向が強まっている。「妊娠中から予約した」「評判の良い保育所に手当たり次第、申し込んだ」「入所まで1年待った」となど、その体験談は日本の大都市圏の親のようだ。

規制がないことが幅広い保育サービスを促しているとも言いがたい。カリフォルニア州では深夜な

どに対応できる大規模保育所は3%、自宅などで開所している小規模で33%。乳児保育は敬遠され、「おむつが取れてから」「2歳以上」という条件をつけているところも多い。

画一化を嫌う国民性とともに、行政による規制がないことから、多様な保育形態が発達し、個人が自分の限界に挑戦するようにして、各種形態の保育を組み立て直していると言う方が実情に近い。

一方、設置主体も保育形態も多様な上、規制がほとんどないため、絶えず保育の質が問題となっている。研究者らが指摘するのは、ベビーシッターによる犯罪、保育所での事故という危機的な事例ではなく、日常の保育の内容、子どもが育つ保育環境の悪さだ。

NIH（国立健康研究所）の調査（1999年）によると全米で「優」の質の保育所は9%に過ぎず、61%が「可」「不可」となっている。また、コロラド大のジョン・モリスらの調査（1999年）によると、7点を最高とする保育の質指標でアメリカ全体の保育所平均は4.02。設置主体別に見ると、企業の営利保育チェーン3.76、教会運営3.78、単独営利3.91、民間非営利4.14、公立4.70となっており、「企業の営利保育チェーンの質の低さ」を指摘している。

これに対して、保育の質を高める試みもあるが、十分とはいえない。

たとえば、優秀な保育を提供する保育所への認定制度がある。その最大のがワシントンに本部のある民間団体、NAEYC（全国児童教育協会）だ。発達に応じたおもちゃを与えているか、保育者と子どもの会話の頻度など保育内容に踏み込んでいる。それに基づき、自己評価、同協会のスタッフによる実地調査、委員会での決定と3段階で審査され、最終的には認定を受けるのは申請件数の1割程度と言われている。

その効果について、認定申請中の保育所を調査した民間研究機関は、「認定制度が保育の質向上に効果はある」と評価。しかし、一方で、認定後の

保育の質についての追跡調査で、認定保育所の40%が「普通」「悪い」というレベルに「転落」しており、「NIEAC認定は保育の質の保持という点において十分ではない」と指摘している。

UCバークレー労使関係研究所のマーシー・ホワイトブックらがシリコンバレーの保育所75か所を対象に行った4年間の追跡調査（2000年）でも、「認定後の保育の質は認定によって保証されるものではない」としている。むしろ平均より高い賃金を支払い、保育スタッフの離職率が低い保育所において維持できることを明らかにしている。

ちなみに、労働省によると保育者の時給は平均7ドル13セント。年収にして1万4820ドルで、駐車場管理人（1万5030ドル）よりも低い。

こうして見ると、こうした一連の流れの中で、今、保育所の自主性を重んじながら、保育者と子どもの比率、1クラスの人数、保育者の教育訓練など質の根幹にかかわる部分の規制強化、あるいは公的資金の投入、保育施策を求める声が強まっている。

民間参入の是非はともかくとしても、アメリカでは保育分野において、市場原理と質の向上は必ずしもイコールで語れるものではないようだ。カリフォルニア州オークランド市で最も質の高い保育所のひとつ、AOC（アソシエーション オブ チルドレンズ サービス）ディレクターのクレア・バイナーさんは端的にこう話す。

「工場と違って、保育は評判がよければ増産できるというものではありません。親の支持を集めたとしても、受け入れられる子どもの人数には限りがあるし、利用料だって親が払える限度がある。もっといい保育、幼児教育を目指すのは、競争に勝つためではなく、保育に携わる者のプライドです」

●経営戦略としての家庭にやさしい企業

保育政策の不備。それに対してアメリカでは解決の道筋を独自の方向に求め、発展させた。それ

が1980年代から始まった企業のファミリー・フレンドリー・カンパニーへの取り組みだ。

「家庭にやさしい企業をめざすとのことで、従業員のニーズにこたえ、企業内託児所を設置しました。さて、人事担当者であるあなたは、設置後の進展状況を報告することになりました。担当者として、どんなデータを集め、話しますか」

家庭にやさしい企業を目指す人事担当者を対象に、企業内での効果的な実践法を研修するポストンカレッジなど主催のワーク／ライフ プロフェッショナルズ養成講座。今年3月末、シリコンバレーで行われた同講座で、多くの企業で家庭にやさしい取り組みに成果をあげてきた講師のセリーナさんが参加者にこう問いかけた。

参加していた各企業の人事担当者らは一呼吸置いて、次々と意見を出した。「まず、これまでの利用者数や主な利用時間帯を整理します」「従業員の今後のニーズを知るために、待機リストや問い合わせの数はいかがでしょうか」「利用者が所属する部署の内訳は?」「保育費用の家計への影響、保育内容への満足度も重要なデータだと思います」

その意見のひとつ、ひとつに大きくうなずきながらも、セリーナさんは厳しく指摘した。「どれも、運営する立場から見れば重要な情報ですね。でも、企業の経営者から見れば、どんな意味があるんですか。託児所を利用する人が多いことが、ビジネスとどう直結するでしょう? 今、皆さんがあげた情報には、経営側がビジネスの上で、納得できる情報がひとつもない。これでは、企業内託児所に投資をする意味もなく、経営が悪化すれば単なるお荷物になってしまいます」

保育が公的制度として整っていないアメリカでは、行政にかかわって企業が私的に託児所を設けることは、社会的に正しく、従業員のためにもなる。家庭と仕事の両立に理解のある人がトップについて、大きく展開することもあれば、企業内で共働きが増えてどうしても対応せざるをえないという場

合もある。

「けれども、それだけでは、だめなのです。働く母親への理解や従業員への恩恵、企業の社会的責任というアイデアは、生き残りをかける企業が、これから先も家庭にやさしい企業を維持するための動機付け、理由にはならない」

企業の根幹はビジネスであり、利益だ。他のビジネスプロジェクトと同様、企業内託児所もまた、投資。初期投資費用の回収率、対コスト効果などビジネスにとってのプラス面を提示することで、初めて経営側に意味が伝わる。

そのためには、企業内託児所ができた結果、欠勤率、離職率にどんな影響が出たのか。新規採用にかかるコスト削減につながったのか。社外の企業評価の変化や新規採用やヘッドハンティングなど優秀な人材確保とどうつながったか。株価への影響はどうか。企業内託児所の整備によって、従業員自身のストレス減少につながるなど、モラルの向上や職場への満足度も必要だ。さらには、ひとりあたりの託児所コストと利用者1人あたりの生産性を比較する。最終的には、家庭と仕事の両立の視点から、現在の組織や作業の流れ全体をより生産性の高いものに作り変えていく提言までも行なう。

●新たな潮流 ワーク アンド ライフ

家庭と仕事の両立問題に対するビジネスからのアプローチは、アメリカでの特色だ。この視点こそが女性の就労率が大きく伸びた1980年代以降、企業がワーク アンド ファミリー バランス（家庭と仕事の両立）に乗り出す原動力ともなっている。

当初、アメリカでも家庭と仕事は対立するものとして語られ、従来の性別役割をベースに「家庭」に配慮することは、「女性の問題」への対応として語られてきた。授乳など育児時間、企業内託児所の設置などはその典型で、企業が目の前にいる働く母親の能力を最大限、効率的に今の職場で発揮し

てもらおうかということに目が向けられていた。

しかし、急速な高齢化、働く親の増加、シングルペアレントなど家族形態の多様化などを背景に、家庭の問題はもはや女性、とりわけ母親に特有の問題ではなくなった。性別、結婚している、していない、あるいは子どもの有無にかかわらず、従業員のだれもが育児、介護の責任を抱える状況になったからだ。さらに、人材の確保、育成という意味では、ジェネレーションXと呼ばれる新しい世代の価値観も無視できない。「仕事も、プライベートも。その2つがあって、私の人生」という世代にとって、デートもままならない、キャリアアップに必要な勉強をする時間もない職業生活は魅力のないものとなっている。

こうした中で、ワーク アンド ファミリーの概念、言葉も次々に進化を遂げる。母親、女性を対象というワーク アンド ファミリーから働く人全体をカバーするワーク アンド ライフ(仕事と生活あるいは人生)という表現へ。あるいは、働く者にとって、家庭と仕事は密接に影響しあっており、対立する分野を調整するものではないということから、ワーク アンド ライフ インテグレーション(仕事と人生、生活の統合)という表現が用いられるようになっていく。

企業にとっても、熾烈さを増す国際競争の中で、変化への対応は大きな課題となっている。優秀な人材の家庭責任や職場以外の喜びを無視すれば、そのつけは大きい。ヘッドハンティングによる人材流出だけでなく、新規採用で人材が集まらなくなる。職場での士気、生産性の低下。結局は、無駄なコストが膨らむ上、競争力は低下する。

景気の後退に直面するアメリカだが、ニューヨークにある企業経営コンサルタント会社の担当者は「企業経営にとってもはや、無視できない問題であり、景気に関係なく、この分野への企業ニーズは今後も増える」と言う。

たとえば、カリフォルニア・シリコンバレーに本社を持つ半導体世界最大手のインテル。同社は長

く家庭にやさしい企業としては遅れをとってきたが、この数年で大きく変化した。

全世界に支社や工場が散らばる同社では、時差にあわせて、24時間体制で働かざるをえない。本社で働く従業員のコアは26歳から45歳、約3万2千人。同社にとってまさに、「働き盛り」の即戦力だが、この層は結婚、育児、介護など最も、変化が大きく、家庭責任を抱える年代でもある。

すでに、シリコンバレーのライバル社のいくつかはこうしたニーズにあわせた働き方や職場作りを行っており、もはや無視できない状況だった。そこで、1999年に企業経営陣らが「ワーク アンド ライフ エFFECTIVEネス」を結成。多様なプログラムの正式導入に踏み切った。

自宅で仕事をするテレコミュニケーション、パートタイムといった働き方の選択。2人以上の人がチームになって、ひとつの仕事やプロジェクトを分担、完成させるジョブ・シェアリング。オレゴンとカリフォルニアなど違う地域に住む者同士がコンピューターなどを駆使しながら場所を越えて、大きな成果をあげているほか、無駄な転勤や出張のコストも削減。従業員にも住み慣れた地域で、安心して働ける。

また、従業員の通勤時間が長いことなどから、足の便の良いサンフランシスコ市中心部にサテライトオフィスを構えた。利用者の一人、ヌーン・ヴィスタさん(23)は飛び級で大学を卒業した秀才。その彼女は「もし、このオフィスがなければ、やめていた」と打ち明ける。

入社後、配属されたのは郊外の事業所。週末になっても、友達の住む場所からは遠く、仕事に没頭するしかなかった。午後8時、9時まで働く日々の中で、「気づいたら23歳の誕生日。これからも、職場でたった一人で誕生日を迎えるのだろうか。一体、私は何のために働いているのか」と落ち込んだ。

そんな時に、立ち上がったのがこのサテライトオフィス。友人の多いサンフランシスコに自宅を

移し、週末の外出など独身生活を謳歌する。「以前より仕事が好き。生活にも夢がある。入社してよかった」と言う。

州政府、連邦政府などの官公庁企業でも、取り組みは進む。連邦政府の中でも、いち早く、この問題に着目した司法省。ここでは、1990年に「ワーク アンド ライフ プログラム」の担当部局を立ち上げている。

38の所轄庁、約12万人を抱える同省では、パートタイム、ジョブシェアリング、テレコミュニケーションなど場所や時間にとらわれない働き方を導入。各庁や各職場でのユニークで成果をあげた実践を表彰するなど、「ワーク アンド ライフ」への対応に力を入れている。

たとえば、FBIでは、1990年代半ばから、捜査官が「家庭と仕事の両立」を理由に、離職するケースが相次いだ。優秀な人材を失うという痛手とともに、捜査官1人育成する費用を考慮すると、1人あたりの再教育などで約12万5千ドルの予算が無駄になっていた。そこで、導入したのが、捜査官にパートタイム・エージェント制度。2001年春現在、135人の男女が利用しており、損失額を1人あたり4万5千ドルまで削減している。

同省ワーク アンド ライフ プログラム マネージャーのキャサリン・ウルフさんは「私たちには、納税者へのサービスという根幹部分があります。一雇用者として、司法省が働く人に、効率の良い人事管理、働きやすい職場を提供できなければ、税金の無駄使いになる。また、人材が流出し、

人材の確保も難しくなれば、市民へのサービスが低下する。個々の事情にうまく配慮する人事管理が効率、生産性向上につながることを連邦政府が示せば、民間企業のモデルにもなります」と話す。

●おわりに

家庭にやさしい企業への取り組みはビジネス、暮らし、人生への満足度など大きく水平線を広げてきた。と同時に、課題も増えている。実施する企業の多くは大企業で、局地的解決という限界。契約社員、派遣社員などは、企業のプログラムを利用できない。

日本では今、保育を中心にした「家庭と仕事を両立」への取り組みが目立つ。3歳児神話にからめとられ、抜きさしならない状況にある母親や今後が増える共働き家庭への対応ということでは、さしあたって保育というのは戦略的に正しい。

しかし、保育分野に新規事業、あるいは雇用の受け皿の可能性を見る前に、見直すべきは企業の足元であろう。グローバル化の中で、ワーク アンド ライフは決して、“進んでいる”アメリカの話ではなくなっている。ある米系銀行の国際人事担当者は「国際競争は人材の争奪戦でもある。その意味で日本は今、狙いどころ。ワーク ライフ プログラムや昇進制度に引かれて、最高水準の女性をいくらでも採用できるんですから」と言う。その言葉に対して、日本企業に、対抗策はあるのだろうか。まずは、その点にカギがあるように思う。

