

**ワーク・ライフ・バランスが企業経営に与える
影響についての研究**

平成22年3月

はじめに

平成18年3月に兵庫県では「仕事と生活の調和と子育て支援に関する三者合意」が政労使で締結された。その後、「ワーク・ライフ・バランス」の推進施策を次々と展開し、現在は「ひょうご仕事と生活センター」を中核施設として、県内事業所、労働者、ワーク・ライフ・バランス推進支援者のために情報提供や相談業務、調査研究、助成事業等の多角的支援を実施している。

なぜ、兵庫県でこのような取組みを積極的に進めることができるのか。この疑問に対する回答としては以下の2点があったためと考えられる。

ひとつは平成7年1月17日の阪神淡路大震災により県内の産業・経済は甚大な被害を受け、それに伴い雇用情勢が悪化の一途をたどりつつあった。この困難な課題に立ち向かうため、連合兵庫、兵庫県経営者協会、兵庫県の政労使が協働して対策を立てていく努力を行った。このとき、雇用問題について三者で取り組む基盤が確立され、現在でも「雇用対策三者会議」などの場で引き続き協働体制が築かれており、政労使の合意が形成されやすい環境にあること。二つ目は、平成18年の三者合意では、雇用対策、少子化対策、地域協働の視点のもと、若年者・女性・高齢者などの幅広い層に働きかける政策とすることで、ワーク・ライフ・バランス推進課題を多面的かつ構造的にとらえることを可能にし、行政以外のセクターとも水平的分業を図りやすくしたこと。これは、兵庫県が平成19年度に実際に実施した「多様な働き方のモデル事業」で働き方の見直しをする際に、地域のNPO法人を活用した事例からもあらわれている。以上の2点から、ワーク・ライフ・バランスは兵庫県の政労使の強固な基盤と多角的な視点での取組みをもとに積極的な展開が図られてきたといえる。

このような、多面的な性格をもつワーク・ライフ・バランスは、一方で、その実体像を見えにくくしていることも否めない。ワーク・ライフ・バランスという言葉は、21世紀に入ってからアメリカで頻繁に使用されるようになった(山口, 2009)。それ以前は「仕事と家族の役割葛藤」がテーマとしてあり、職場での女性活用を中心に研究が進められてきたが、今日では女性に限らずあらゆる労働者を対象にした、より普遍的な政策へと発展してきている。日本では少子化対策の意味合いも加わり、雇用対策、男女共同参画、家庭政策、地域協働といった幅広い分野の学識者が調査研究を行ってきている。その結果、ワーク・ライフ・バランスは多元異質なものをくくる政策理念であるともいえる。しかしながら、ワーク・ライフ・バランスを調査研究していくためには実体像を明らかにして定義づけを行い、研究対象をしっかりと捉えたうえで、その研究成果が社会に活用されなければならない。そこで本報告では、ワーク・ライフ・バランスを推進する上で喫緊に解決すべき課題も多いと考える「働く場」を研究領域とし、経営学の視点でワーク・ライフ・バランスの実体像を可能な限り明らかにしていくこととする。さらには、これまでの様々な定義を俯瞰したうえで、調査研究を進めていくための定義づけを独自に行い、そのもとに研究課題を打ちたてて、その研究課題に即して先進企業の事例を調査し、最終的にはさらなる調査を進めていくための提言を行うこととする。

目次

第1章 調査研究の背景	1
第2章 調査研究目的	3
第3章 ワーク・ライフ・バランスとは何か	4
第1節 ワーク・ライフ・バランスの先行研究	4
第2節 ワーク・ライフ・バランスと多様な働き方の関係性について	7
第1項 柔軟な勤務形態	7
第2項 柔軟なキャリア形成	8
第3項 柔軟な評価・報酬	8
第4項 柔軟な意識	9
第3節 ワーク・ライフ・バランスの定義	10
第1項 定義づけにあたっての前提	10
第2項 ワーク・ライフ・バランスの対象者	10
第3項 ワーク・ライフ・バランスの実現手段	10
第4項 ワーク・ライフ・バランスの効果	11
第5項 ワーク・ライフ・バランスの定義	11
第4章 研究課題	12
第1節 課題考察にあたっての前提	12
第1項 労働者について	12
第2項 「仕事の内容」について	13
第2節 研究課題	13
第5章 調査の概要	15
(1) 調査目的	15
(2) 調査手法	15
第6章 先進企業の事例	16
第1節 A社	17
第2節 B社	22
第3節 C社	26
第4節 企業事例のまとめ	29
第7章 今後の調査研究に対する提言	31

第1章 調査研究の背景

少子高齢化によって、今後、労働力人口の減少が急速に進んでいく中、日本経済と企業を支える労働力はますます貴重なものとなる。独立行政法人労働政策研究・研修機構による推計では、2006年の6,675万人の労働力から、性、年齢別の労働力率が2006年現在と同水準で推移した場合、2030年には5,584万人となり、1,073万人減少するとされている。この大幅な労働力人口減少が経済成長に与えるインパクトは少なからずあり、日本経済の維持・成長のための少子化対策は不可欠であると考えられているが、人口拡大のみならず、労働者ひとりひとりが、生産物により高い付加価値を与えることができるよう、労働の質的な変化が求められているところでもある。すなわち、知的資産の蓄積や、労働者の満足度の向上に影響を与える雇用形態、就業形態、マネジメント、福利厚生、人材そのものの質的な変化が企業経営にとって重要な検討課題となっている。

日本経済のグローバル化、技術革新と産業構造の転換など、経営環境は急速に変化しており、このことに対応するためには、経営の重要な基盤である人的資源を最大限活用する仕組みづくりが必要となる。労働者一人ひとりの働く意欲や能力を最大限に活かし、技術や知識、経験の蓄積をしていくことで、持続可能な経営基盤が確立することとなるが、現実には働きたくても働くことができない、もしくは働き続けることが困難な人たちが存在する。すなわち、育児や介護をしながら働きたい、もしくは働き続けることが困難だと考える人や、長時間労働を強いられて働き続けることを困難に思う人たちがいる。労働者、もしくは、これから働きたいと考える潜在労働者たちは、多様な価値観やライフ・スタイルを持っており、家庭生活、地域生活、自己の生活といった仕事以外の生活時間も大切に過ごしたいと考える。このような人たちが労働に参画するためには、生活にゆとりや豊かさを感じつつ、能力や意欲を十分に発揮できるような労働の質的な変化が必要となってくる。この質的な変化に必要な不可欠な要素として「多様な働き方」の提供があると考えられる。

「多様な働き方」とは、2002年12月に厚生労働省、経団連、連合が三者合意した「多様な働き方とワークシェアリングに関する政労使合意」の中に書かれているように、単に正社員、パートタイマー、派遣労働、請負等の雇用形態のバリエーションとしての定義ではなく、就業意識や価値観の変化に応じ、公正で均衡した処遇のもとに個人の希望に即した働き方の多様性として捉えられている。また、企業側からの捉え方では、たとえば東芝グループでは「働き方の多様性に関する方針」として「人間尊重の立場に立って、個人の多様な価値観を認め、人格と個性を尊重し、創造的、効率的に業務を遂行できる環境を整え、ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)の実現を支援」するものとしている。また、日産は「多様な社員がいれ

ば、多様な働き方があります。日産は、それぞれのライフ・スタイルや価値観を大切にしながら最大限の能力を発揮してもらいたいと考え、社員にワークライフバランス(仕事とプライベートの両立)を考慮できる幅広い選択肢を提供しています。」との位置づけを行っている。以上のようなことから、先進的取り組みを行っているところでの「多様な働き方」に対する見かたは、個人の多様な価値観やライフ・スタイルを認めるための制度と捉えており、その導入の目的にはワーク・ライフ・バランスの達成による個人の意欲・能力の最大限の発揮による企業経営への貢献があると考えられる。

個人の多様な価値観やライフ・スタイルを認める「多様な働き方」の制度構築はワーク・ライフ・バランスの達成を目指すものでもある。このような関係から、ワーク・ライフ・バランスを実現するために必要な「多様な働き方」の指標としては、「柔軟な勤務時間」「柔軟な勤務場所」「柔軟なキャリア形成」「柔軟な評価・報酬」「柔軟な意識」(開本, 2009)が考えられる。1 点目の「柔軟な勤務時間」とは、裁量労働やフレックス・タイム、短時間正社員等、働く時間を生活に合わせて柔軟に変化させる取組みである。2 点目の「柔軟な勤務場所」とは、ICT などの活用によるテレワークの取組みがある。なお、現状はテレワークの導入企業は限られており、制度導入等の検討を進めていく上では、1 点目と合体した「柔軟な勤務形態」というくくりで考えていくこととする。3 点目の「柔軟なキャリア形成」とは、結婚、出産、介護といったライフイベントによりキャリアの中断や再開が柔軟にできることがある。4 点目の「柔軟な評価・報酬」とは、労働時間の多寡のみで評価・報酬をする場合、長時間労働につながりかねないため、成果主義や年棒制といった形で働く時間と質を切り離して考える取組みである。5 点目の「柔軟な意識」とは、上記 4 つの取組みを行ったところで、形だけの取組みでは、本当の意味で労働者や経営者にとっての効用につながらず、制度を形骸化させることになる。多くの企業は「男女雇用機会均等法」「次世代育成対策推進法」「育児・介護休業法」その他労働に関する法制度に基づいて企業内制度の整備はあるものの、「男性の育児休業取得」「有給休暇取得」等、労働者が制度を十分に活用できていない実態もある。この形骸化を防ぎ、ワーク・ライフ・バランスの実施効果を得るためには、経営者や労働者が制度を運用していき、制度が使いやすい企業風土や組織文化にまで昇華させるための柔軟な意識が必要である。以上、5 つのことは、仕事と仕事以外の生活が両立できるための制度や仕組みを構築する上での必要な視点であると考えられる。この視点に基づいて実施された「多様な働き方」によりワーク・ライフ・バランスを実現し、多様な人材を確保・定着させる手段となることで、多様な人材の能力や意欲を向上させ、最終的には組織や仕事へのコミットメントを高める役割を果たすと考えられる(図1)。

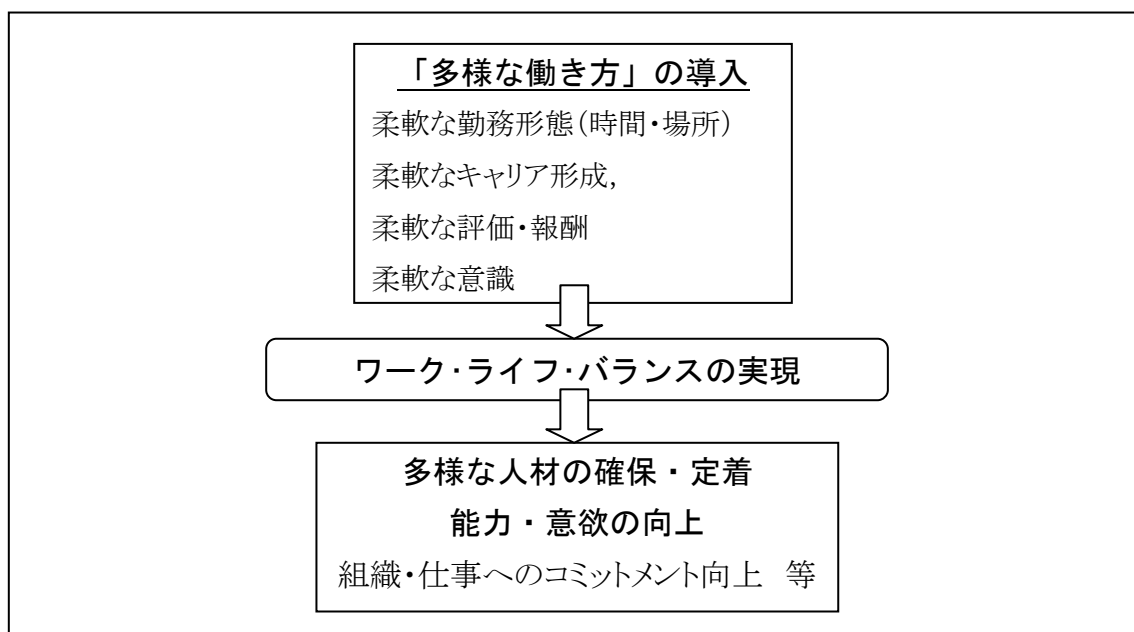


図 1 :多様な働き方とワーク・ライフ・バランス, 経営への効用との関係

今後の企業経営は、今まで述べた経営環境の急速な変化に対応しつつ、持続的な企業の成長を可能とする人材の確保・定着、能力・意欲、コミットメントの向上等のために「多様な働き方」の導入を促進する必要がある、ワーク・ライフ・バランスの実現を通じて企業経営と労働者双方に効用をもたらすことが求められている。本報告ではワーク・ライフ・バランスとは何かを論じたうえで、「多様な働き方」とワーク・ライフ・バランスの関連について見ていき、あらためてワーク・ライフ・バランスとは何かを定義づけしていく。さらには、企業へのヒアリング調査結果をもとに、ワーク・ライフ・バランスの推進がなぜ労働者のみならず企業経営に効用をもたらすのかを解明していくことを、本報告のテーマとしている。

第 2 章 調査研究目的

近年ワーク・ライフ・バランスに関する議論が多くなされているが、ワーク・ライフ・バランスについては様々な視点からのアプローチが試みられ、結果的にワーク・ライフ・バランスの実体像がぼやけてしまい、「必要性」「定義づけ」「取り組み方」「効果」といった点では散漫なままとなっている。すなわち、日本における今日的課題として、男女共同参画、少子化対策、両立支援、メンタルヘルス、地域社会への参画、労働生産性の向上、多様な人材への対応、CSR 等があり、これら様々な視点からワーク・ライフ・バランスは論じられているが、ワーク・ライフ・バランスの主体的実践者である労働者と経営者にとってのワーク・ライフ・バランス像は、

様々な視点があるがゆえに、より不鮮明となり、議論の成果を実践することは困難であるとの印象をもたらしているとも考えられる。

まず、本報告ではこれまでのワーク・ライフ・バランスに関する議論を俯瞰しつつ、ワーク・ライフ・バランスとは何かについて定義づけを行っていく。その際、「柔軟な勤務形態」「柔軟なキャリア形成」「柔軟な評価・報酬」「柔軟な意識」といった「多様な働き方」導入の視点が先行研究にどのように盛り込まれているかを見たうえで、あらためてワーク・ライフ・バランスの定義について検討してみることにする。

定義づけられることで推進していく上での課題がおそらくはっきりとあらわれてくるだろう。この課題を整理し、研究課題の妥当性とある程度の回答を得るために今度は実際にワーク・ライフ・バランスを実現している企業に対してヒアリング調査を実施する。この調査では、ワーク・ライフ・バランス推進がどのようになされているのか、企業経営にどのような影響を与えているかを主としてみていくこととしている。これにより、直接的な受益者である労働者と経営者が実践面で導入し、活用できるための論を展開していきたいと考える。この調査研究によって、特に、労働者にとっての効用がとかく強調されがちなワーク・ライフ・バランスを、企業経営にとっても確実に効用をもたらすものであることを証明していくつもりである。この証明に一步でも近づけることができれば、ワーク・ライフ・バランス推進の必要性について、その理解促進に寄与できるものと考えられる。

第3章 ワーク・ライフ・バランスとは何か

「ワーク・ライフ・バランスが何か」を論じるために、これまでの先行研究についてレビューし、さらに多様な働き方の導入視点である「柔軟な勤務形態」「柔軟なキャリア形成」「柔軟な評価・報酬」「柔軟な意識」と先行研究との整合について見ていくことにする。

最後に、ワーク・ライフ・バランス推進のための必要な視点を検討しながら、本報告独自の定義づけを行っていくことにする。

第1節 ワーク・ライフ・バランスの先行研究

日本に初めてワーク・ライフ・バランスが紹介されたのは2002年にパク・ジョアン・スックチャが著した『会社人間が会社をつぶす ～ ワーク・ライフ・バランスの提案』であるとされている(岩田, 2006)。パク自身が「仕事と家庭の板挟み」に悩み、ワーク・ライフ・バランスの研究を始めたことがきっかけであった。特にアメリカでの歴史的経緯・変遷をもとにしてワーク・ライ

フ・バランスを俯瞰している。その中でも特筆すべき点は 1993 年から 3 年間、フォード財団の研究チームが「仕事のやり方を変えることで期待する成果を出し、同時に私生活を充実させること」の研究をし、「仕事の再設計」によるワーク・ライフ・バランス達成が可能であることを実証したことについての紹介である(パク, 2002)。このパクのワーク・ライフ・バランスの紹介により、日本でも大いに議論が進められてきたところである。

なお、現在、パクが設立したコンサルティング会社「アパショナータ」のホームページによると、ワーク・ライフ・バランスの訳として「仕事と私生活の共存」とし、組織でのワーク・ライフ・バランスの取組みは「従業員が働きながら、仕事以外の責任や要望を果たせる環境づくり」とし、また、ワーク・ライフ・バランス取組みの目的については「仕事と生活を共存させながら、持っている能力を最大限発揮するようサポートすること」と定義づけている。

樋口美雄は 2007 年 12 月に国において制定されたワーク・ライフ・バランス憲章に深く関与し、2008 年には『論争 日本のワーク・ライフ・バランス』を山口一男と共同編集している。この著書で、ワーク・ライフ・バランスの促進とは「仕事と私生活や生命との調和」としており、過労死やメンタルヘルスの問題、さらには新しい命の育みを意識し、その理念を「生命」という言葉に織り込んでいる。具体的には、①個人が自分の働き方を見直し、仕事とともに私生活を充実させる②企業は仕事の内容や進め方を見直し、時間当たりの生産性の向上を目指すとともに、多様な人材を活用し、企業の競争力を高める③社会は個々人の価値観を尊重し、柔軟な働き方の実現のために支援・協力を④求められる社会の意識改革⑤最低生存費の所得保障⑥生命や健康の維持を脅かす働き方の見直し;生活時間確保の保障といった点を挙げている。

樋口との共同編集を行った山口一男は 2009 年の近著『ワークライフバランス 実証と政策提言』において、ワーク・ライフ・バランスのキーワードとして「多様性」「柔軟性」「時間の質」を挙げている。「多様性」とは男女の伝統的役割分業を選択しない人々を意識して、「個人のレベル」での多様なライフ・スタイル選好や選択を尊重して、一定の型を押し付けないように変革することを意味している。また「柔軟性」とは、主として働き方における時間的柔軟性をさし、ライフ・ステージの中での働き方の柔軟な選択のみならず、その選択によってペナルティーを科されない社会制度の構築を意味している。最後の「時間の質」とは、健康に家族とともに過ごす時間をもてることと、日常生活で他の人々の気持ちを理解できる心の豊かさや広さを培っていける時間を持つことを意味している。このようなワーク・ライフ・バランスの意味にもとづき、既存の制度的枠組みの中での男女の機会均等以上に、人々の多様性を尊重した上での機会の均等を提唱している。

渡辺峻は、2009年の著書『ワーク・ライフ・バランスの経営学 社会化した自己実現人と社会化した人材マネジメント』の中で、個人(自己実現人)の側の「社会化」の進展(「社会化した自己実現人モデル」)により、いまやワーク・ライフ・バランスのような「社会化した人材マネジメント」を要求する歴史的段階に到達しており、パラダイムの転換が求められているとしている。すなわち、個人を職業生活における自己実現のみで動機づける時代は終焉しつつあり、「職業生活・家庭生活・社会生活・自分生活」という「4つの生活の並立と充実(4Lの充実)」を実現する必要性を指摘し、さらに、この4Lの充実のためには、男女共同参画、職業生活時間・労働時間の短縮化を同時に解決することが必要不可欠であるとしている。

佐藤博樹、武石恵美子が2008年に共同編集した『人を活かす企業が伸びる 人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』では、英米におけるワーク・ライフ・バランスの先行研究を網羅的にサーベイしており、ワーク・ライフ・バランスが企業経営パフォーマンスを向上させる媒介変数(定着率向上や就業意欲向上など)に対してプラスの効果をもたらすことが実証され、さらに、いくつかの論文では、制度の有無のみならず、制度利用のしやすさ等が重要であることが指摘されていることを明らかにしている。特に、このサーベイの中でも、Eaton(2003)の研究成果として「柔軟な勤務施策があるだけではコミットメントに影響がなく、利用できるに従業員が思えることが重要である」(佐藤・武石,2008)と結論していることについては、日本のワーク・ライフ・バランス施策を推進するうえでも大いに示唆を与えているものと考えられる。なお、ここで網羅的にサーベイされた英米の研究では、ワーク・ライフ・バランス施策の導入効果として、「従業員の定着」「仕事満足度」「組織コミットメント」「企業の生産性」「組織の業績・成長性」などに影響を与えているとの各種調査で個々の結果が認められている。

上林憲雄が2008年に大阪労使会議の報告書としてまとめた『「日本型ワーク・ライフ・バランス社会」の実現に向けて一量から質へ、そしてダイバーシティへ』の中では、企業、労働組合の4事例から得られた結果をもとに、ワーク・ライフ・バランス実現のステップを提唱している。まずは、「量的ステップ」として無意味な残業時間削減を実施し、さらに「質的ステップ」として仕事の中身の充実をはかり、そして最後に「ダイバーシティ」の視点から働き方の見直しの必要性について論じている。特に上林は第2ステップの質的次元で、仕事の中に楽しみや喜びを見出す日本的経営としての「ワーク・ライフ・インテグレーション(work-life integration)」の発想の必要性を説いている。

第2節 ワーク・ライフ・バランスと多様な働き方の関係性について

前節の先行研究ではワーク・ライフ・バランスを様々な視点から捉えていることが明らかになったが、この節では、「多様な働き方」とワーク・ライフ・バランスの関係性視点から、ワーク・ライフ・バランスの実像により近づき、本報告の研究の前提となるワーク・ライフ・バランスの定義づけを行うこととする。

第1項 柔軟な勤務形態

柔軟な勤務形態は働く時間や場所を生活に合わせて柔軟に変化させることができる制度である。具体的には、育児期や介護期における短時間勤務は、人生の一時期に仕事以外の生活時間が多くなり、その時期が過ぎればまたフルタイム勤務に戻ることができることや、自己の生活やライフ・スタイルに近づけるためのフレックス・タイム制度等の施策である。さらに、時間のみならず、在宅勤務やみなし労働のような、オフィス外での就業場所の柔軟性もある。

どの先行研究でもワーク・ライフ・バランス実現のためには必要な制度と位置付けているが、「わが国ではライフ・ステージに応じて就業時間を調整して柔軟に働こうとしても、雇用や労働市場の構造上でできにくくなっており、法的なサポートもない」(山口,2009)といったことや、「事由を限定せずに自由に活用できる制度はまだ少ない」(荒金・小崎・西村,2007)状態である。すなわち、短時間正社員の制度導入が少ないことや、フルタイムと短時間勤務の均等待遇が実質的に未成熟であること、制度があったとしても育児や介護という理由でしか制度取得できないことといった点がある。しかしながら、ワーク・ライフ・バランス実現のための「根幹は〈フレックス・ワーク〉」であり、(パク,2002)、「ワーク・ライフ・バランスプログラム推進のためのメニューを可能な限り多く提示」する(上林,2008)必要があることから、現状の制度状況をさらに改善してワーク・ライフ・バランスを推進していくために柔軟な勤務形態は必要不可欠なものとして位置付ける。

なお、柔軟な勤務形態の究極の姿は、兵庫県姫路市にあるデータ入力・加工業の株式会社エス・アイのような、いつでも出退勤してもよいという自由出勤制度であるが、業種によっては、導入困難なものでもある。よって、柔軟な勤務形態の導入と利用の実現性を考慮する場合、働く側の事情と経営側の事情をうまく整合させるための労使双方のコミュニケーションを密にし、経営側は出来る限り労働者がいかに働き続けることができるかを考え、労働者側は時間効率と生産性維持について考えるという取組みのもとに制度利用を図ることが重要である。また、柔軟な勤務形態導入はキャリア形成、評価・報酬、意識といった「多様な働き方」の仕組みとも深く関係している

第2項 柔軟なキャリア形成

育児期の労働者(特に女性)は結婚、出産、育児によるキャリアの中断があり、さらにそのライフ・ステージが変化した場合のキャリアの再開がある。そのため、柔軟にキャリア形成できる仕組みづくりが、ワーク・ライフ・バランスの実現に必要なものとなってくる。具体的には、育児や介護による休業制度や、いったん退職した人材が再び復帰できるための再雇用制度等がある。ただし、ワーク・ライフ・バランス実現のために重要なことは、柔軟にキャリアを中断再開できることはもとより、キャリアを維持・向上させることも可能な仕組みづくりである。経営側からはキャリアの中断がいつあるのか、再開はいつからなのか、再開した場合、能力・意欲の低下がどのくらいなのかが見えないとの理由で、育児休業や介護休業を、まさに「休業」としてとらえることで機会損失や一時的な生産性低下と見る向きがある。また、労働者側(特に男性)は能力の低下、評価・報酬のロス、仕事や職場に対する遠慮意識もあり、敬遠される制度となっている。育児や介護は数多くの労働者がむかえるライフ・ステージであり、避けて通れないものであるが、男性の育児休業取得率は1.23%と政府目標10%を大きく下回っていることからわかるよう、上記のような労使の価値観は制度利用に大きな支障となっており、あらわれている。そのため、柔軟なキャリア形成を支援するためには、休業期間中も能力・意欲を維持できる仕組みを整えつつ、育児・介護そのものが「人間力」を向上させ、教育訓練をさほど要さない人材の定着で生産性に好影響を与えるものとの考え方が広がっていくことが必要である。

さらに、柔軟なキャリア形成ということで、希望するキャリアパスを多種多様に用意できるかという点がある。個々の労働者にとって、キャリア形成は専門的分野か、総合的分野かで異なり、また、時間効率を高めて短時間で働くことや、世帯収入をすべて賄うためにフルタイムで頑張りたいと思うかで、現在、未来のキャリア形成に対する姿勢が大きく変わってくる。複雑多岐な個々人の希望に即したキャリアパスをどのように支援するか、その柔軟性も求められるところである。

第3項 柔軟な評価・報酬

労働者の勤務形態やキャリア形成がいかに柔軟になったとしても、労働者が与えられた仕事からいかに成果をだして、その評価と報酬が適正になされるかが重要である。労働時間の多寡でのみ判断すると、長時間労働は当然その評価も報酬も相対的に高くなるが、時間のみ多くて成果の出ない「ダラダラ残業」までも評価を高くすることになり、それがエスカレートすれば、生産性が低下した結果、会社全体の利益確保のためにサービス残業を強いること

で、今度は逆に過労死やメンタルヘルスの問題を招く事態にもなりかねない。そのような事態を回避するためにも、企業は「一人当たりの生産性でなく、時間当たりの生産性に生産性測定基準を変える」必要がある(山口,2009)。一人当たりの生産性測定基準であれば、時間効率を考えて短時間で仕事を終わらせるものも、長時間残業して仕事をするものも、同じ成果であれば時間当たり同じ評価・報酬となり、長時間労働にインセンティブが働く。しかし、時間当たりの生産性に基準を変えることで、短時間で成し遂げた成果が適切に評価され、昇給・昇格へのインセンティブが働く。今後さらに、時間の質について、経営者も労働者も考えていく必要があるだろう。

また、日本的経営の強みとも言われている「年功序列」と「柔軟な評価・報酬」はどのような関係性があるかをみると、年功序列は決して「年の功」だけでなく、「年と功」として評価・報酬を与えられているのが企業の現状である(佐藤・藤村・八代,1999)。実情は功績(=成果)も大いに加味しており、その功績が時間当たり生産性とリンクすれば、柔軟な評価・報酬の考え方と整合することになる。

なお、柔軟な評価・報酬の仕組みづくりを行う上で、手続き的公正(報酬が導かれるまでの過程や手続きに対する公平感)が必要であり、手続き的公正感を高めることで、本来の成果主義の理念である、従業員の結果・業績の公平な評価に対する納得性を高める(山本,2009)といわれている。

第4項 柔軟な意識

これまでの「多様な働き方」の3つの視点—柔軟な勤務形態、柔軟なキャリア形成、柔軟な評価・報酬—を支えるものとして「柔軟な意識」がある。「柔軟」という言葉は、『大辞泉』によると一つの立場や考え方にこだわらず、その場に応じた処置・判断のできるさまであることから、本報告の研究にあてはめると、硬直的、画一的な制度にこだわらず、労働者のライフ・ステージ、ライフ・スタイルといった多様性と必要性に応じた処置・判断のできるさまと考えることができる。これまでの3つの視点は形式的な制度をいかに柔軟に運用できるかがワーク・ライフ・バランスの実現に必要なことと考えてきたが、さらに、これら制度も利用がなされることではじめて価値あるものとなるため、「必要に応じて利用させる」「必要に応じて利用できる」という意識、さらには「利用の結果、満足を得ることができる」という意識が根底にないと、労働者と経営者に本当の意味での効用につながらないこととなる。そのためには、制度を運用し、活用ができる労使の柔軟な意識の形成と、さらにそれが昇華して企業風土や組織文化にまで発展させて定着していくことが必要となってくる。

第3節 ワーク・ライフ・バランスの定義

先行研究や政府機関、諸外国では様々にワーク・ライフ・バランスの定義づけがなされてきた。これまでみてきたように、少子化対策、男女共同参画、雇用対策、家族政策などの広範な分野にまたがっており、それだけワーク・ライフ・バランスがよりよい社会を築くための重要な政策と位置付けられていることのあらわれでもあるが、反面、その実体像を見えにくくしている。そのため、本報告では特に企業経営へのインプリケーションを提示していくためとして、経営学の分野から雇用政策の視点で捉えたワーク・ライフ・バランスの定義づけを行うこととする。

第1項 定義づけにあたっての前提

ワーク・ライフ・バランスは人口問題、社会問題、家庭問題、労働問題等の様々な問題を内包しているが、本報告では経営学の視点で分析を進めるため、特に「働く場」を中心領域とし、企業と労働者の関係性から見たワーク・ライフ・バランス推進について検討していくこととしている。その検討に際し、①ワーク・ライフ・バランスの対象者②ワーク・ライフ・バランスの実現手段③ワーク・ライフ・バランスにより達成されるものを明確にし、本報告におけるワーク・ライフ・バランスそのものの定義をここで明らかにしておきたい。

第2項 ワーク・ライフ・バランスの対象者

先行研究では、年齢、性別、人種等の表面的な属性や、ライフ・スタイル、ライフ・ステージ、価値観などの内面的な属性も含めた、あらゆる人を対象としている。ただし、本報告では、雇用・労働を領域としていることから、労働者はもとより、対象者を、将来働こうとする潜在労働者にもひろげたものであるのかを明確にしておく必要がある。育児や介護でやむを得ずキャリアを中断した対象者に対して、「柔軟なキャリア形成」を促す意味では、対象者は労働者のみならず、将来働く意思のある潜在労働者も対象にする必要がある。すなわち、労働による「自己実現欲求」や労働に「意欲」のあるものが対象範囲として含まれ、その逆は対象者とはなり得ない。よって、あらゆる労働者を対象にしながらかつ、潜在労働力の中でも、特に労働を通じて自己実現欲求をもち、労働に意欲を持つ者を範囲とすべきである。

第3項 ワーク・ライフ・バランスの実現手段

ワーク・ライフ・バランスを実現するためには、「多様な働き方」の導入が必要であると述べて

きた。裁量労働、フレックス・タイムや短時間正社員制度のような「勤務形態設定」手段、育児休業や再雇用制度のような「キャリア形成支援」手段、短時間であっても公正な処遇となるよう配慮する「評価・報酬決定」手段といったハード面の整備によりワーク・ライフ・バランスを実現し、経営者、労働者自身のハード面で整備された制度を自由に選択させ、選択できる「意識醸成」手段により実現を強化する。このようなハード、ソフトの両面での実現手段を確保し、さらにはライフ・スタイル、ライフ・ステージにより変化があることを前提にした「柔軟性」を考慮しておく必要がある。この意味をすべて含む「多様な働き方」が実現手段として表現される必要がある。

また、この多様な働き方を導入するためには、労働者、経営者の実現欲求はもとより、導入できる環境整備を社会全体で考えていき、支援する必要性もある。企業単独ではできないことは企業間での協力により環境整備し、さらに、複数企業の協力でもできない取組みは、地域社会、NPO、行政といった公共的組織により環境整備がなされていく必要がある。

第4項 ワーク・ライフ・バランスの効果

ワーク・ライフ・バランス実現による効果は労働者と経営に及ぶものである。

労働者側への効果としては、1日24時間は所与のものであり、その時間制約の中で仕事と生活時間の最適な配分ができ、仕事も生活も満足する。また、経営側では、仕事も生活も満足している労働者が意欲や能力を高め、仕事、組織へのコミットメントを高めていく。このような効果があることを表現していく必要がある。

第5項 ワーク・ライフ・バランスの定義

以上のことから、本報告で定義するワーク・ライフ・バランスとは以下の通りとなる。

「ワーク・ライフ・バランスとは、働く意欲のある者に対し、個人と企業と社会の努力によって、多様な働き方を導入し、個人にとっての最適な仕事時間と私生活時間を創りだし、仕事も私生活もともに満足のいく状態となることで、能力・意欲や仕事・組織へのコミットメントを高めていける状態のこと」

第4章 研究課題

前章までは研究の背景や研究目的、ワーク・ライフ・バランスの定義について論じてきたが、本章では、ワーク・ライフ・バランスを推進していく上での課題を整理し、何を特に調査研究していくかを明らかにしておく。

第1節 課題考察にあたっての前提

第1項 労働者について

ワーク・ライフ・バランスはあらゆる労働者と意欲のある潜在労働者を対象としており、労働者個々人の仕事と生活の状態を領域としている。この労働者個人の「仕事と生活のバランス」を考える場合、1日24時間は所与のものであり時間制約を考慮した労働時間管理が求められるが、この労働時間を個々人のライフ・スタイルやライフ・ステージにあわせて最適化していくことが「仕事と生活のバランス」の推進を考えるうえでの重要な視点となってくる。この労働時間と労働以外の時間(私生活時間)がいかに関与しているかで以下の3つの個人モデルが考えられる。

一つ目のモデルは、長時間労働を本人が好むと好まざるとに関係なく常態化している「仕事人モデル」がある。二つ目は、個人にとって労働時間も私生活時間も最適な「バランスモデル」がある。三つ目は、育児や介護など、私生活に多くの時間を割く「私生活人モデル」がある(図2)。

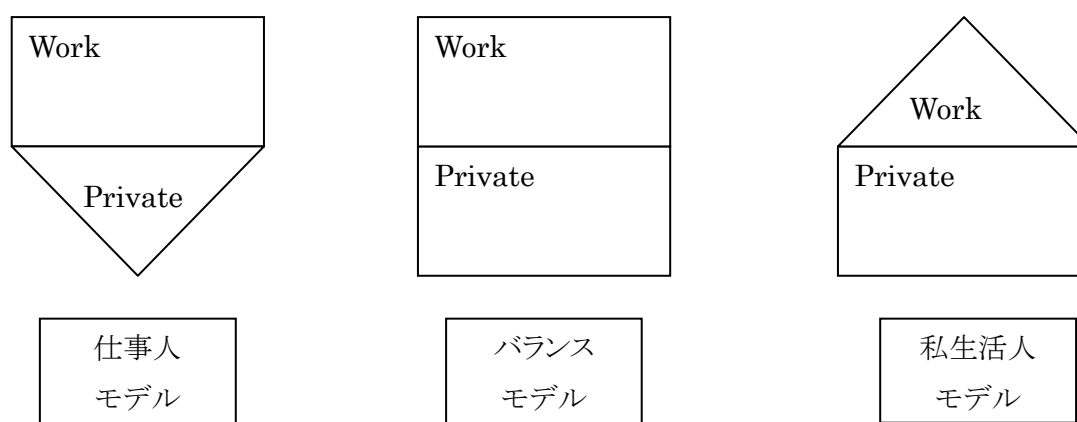


図2 労働者モデル

企業がワーク・ライフ・バランスを推進する際、この3つの個人モデルの違いゆえに、制度導入の効果にも違いが現れるのではと推察される。すなわち、個人が仕事上でのキャリア形成のために私生活を犠牲にするといった「仕事人モデル」の場合であれば、残業時間の削減施策や短時間勤務制度等があっても利用されない。それとは逆に育児や介護といった私生活時間を十分にとりたいと考える「私生活人モデル」では、ワーク・ライフ・バランスに関する制度は喜んで迎え入れられ、制度導入効果は高くなる。ワーク・ライフ・バランスの制度導入及びその浸透を考える際に労働者個人がどのようなバランスを志向しているかをあらかじめ考慮しておく必要がある。

第2項 「仕事の内容」について

ワーク・ライフ・バランスを推進する際、「仕事の内容」によってもその浸透に影響を与えることがあると考えられる。個人の裁量に任せられる仕事内容であれば、短時間勤務やフレックス・タイム等の「柔軟な勤務形態」を取得しやすくなると考えられる。ただし、営業であれば顧客との接し方や、生産従事者であればライン設備のクセといった細かいニュアンス(暗黙知)まで共有することはかなり困難な仕事の内容もある。個人がもつ暗黙知のスキル依存が高い仕事の内容であるほど、他者に業務を完全に引き継ぐことはできないため、「柔軟な勤務形態」がとりにくいとも考えられる。

このことから、ワーク・ライフ・バランスが浸透するかどうかは、「仕事の内容」がマニュアル化されているか、個人の裁量にどの程度委ねているか等の度合いを考慮しながら調査研究を進めていく必要がある。

第2節 研究課題

【研究課題1】 制度はあれども、なぜワーク・ライフ・バランスが浸透していないのか。

ワーク・ライフ・バランス推進のための法律(男女雇用機会均等法、次世代育成支援対策推進法等)、政策(ワーク・ライフ・バランス憲章、仕事と生活の調和推進のための行動指針)、支援(表彰制度、各種助成金等)などにより、大企業を中心に企業内の制度整備が進んでいるところであるが、今も女性の就業率は結婚や出産を機に大きく低下し、労働時間は海外に比べて長時間となっており、意識面においても、仕事を優先せざるを得ない状況が生じている。制度や推進のための体制はあるが利用が進んでいない、ワーク・ライフ・バランスが浸透

していないことは、なぜなのかを明らかにする必要がある。さらには、ワーク・ライフ・バランス推進が成功しているところでは、どのようにワーク・ライフ・バランスの浸透がなされたのか、その促進要因を理解する必要もある。

なお、このワーク・ライフ・バランス制度の導入は長時間労働、性別役割分業意識、多様性の受容といった価値観やパラダイム、行動規範の転換を促すものであり、組織文化の変革につながるものである。よって、ワーク・ライフ・バランス制度の浸透を理解するためには、組織文化の変容過程として Schein(1999)の「解凍:変化への動機づけ」「新しい概念、新たな意味の学習」「新しい概念と意味の内面化」の枠組みや、Lewin(1951)の「解凍」「移行」「再凍結」という枠組みを参考にし、①制度導入前:変革の必要性を考慮し、動機づけがなされる時期②制度運用:価値観を共有し、具体的行動にあてはめていく時期③制度定着:変革の定着がなされる時期の3段階でワーク・ライフ・バランス制度浸透の阻害要因・促進要因を検討していく。

※【研究課題1】に対する留意点

中小企業を中心として制度は未整備だが慣習的・実質的にはワーク・ライフ・バランスが推進されている場合もある(2005年富士通総研調査)。おそらく、全従業員、だれもが納得できる制度の整備は二の次とし、従業員の実情に即した柔軟な対応をしていると考えられる。このような中小企業では、制度整備や推進体制がワーク・ライフ・バランス制度の浸透度合いを測る指標となりえない。ワーク・ライフ・バランス浸透を図るためには、定性的な指標の開発が必要であることに留意すべきであると考えられる。

【研究課題2】 企業経営に対する効用はあるのか。

労働者のみならず企業においてもワーク・ライフ・バランスの推進による果実を享受できる仕組みが必要である。労働政策の推進には労使双方がメリットを実感し、共有できることが前提であるため、ワーク・ライフ・バランスの推進により、企業経営に与える影響は何なのかを明らかにしていかなければならない。これまで、企業業績への影響をとらえようと様々な調査研究がなされてきたが、制度整備がなされている大企業や女性雇用が調査対象の中心であった。本調査研究では、ワーク・ライフ・バランス自体の多様性や中小企業も考慮した、ワーク・ライフ・バランスの効用を調査分析する必要がある。

なお、想定される企業経営への効用としては、学習院大学経済経営研究所(2008)や様々な行政機関の報告書等をもとに、想定される効用を以下に抽出した。

- ① 従業員の意欲向上
- ② 人材の確保(定着)
- ③ 時間管理能力の向上

- ④ 健康被害等のリスク回避
- ⑤ 企業イメージの向上
- ⑥ 帰属意識(コミットメント)の向上
- ⑦ 多様性がもたらす創造性の向上

第5章 調査の概要

前章の研究課題を踏まえて企業内におけるワーク・ライフ・バランスの浸透メカニズムとワーク・ライフ・バランス浸透による企業経営に与える効用を明らかにするための調査手法について説明する。

(1) 調査目的

先進企業においてワーク・ライフ・バランスはどのように浸透したのか、また、それが企業経営にどのような影響をもたらしているかを、ヒアリングを通して明らかにする。

(2) 調査手法

先進企業経営者等へのヒアリング調査を実施する。

(ア) 先進企業経営者の選定

次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画策定企業で、ワーク・ライフ・バランス(もしくは「多様な働き方」)推進について自社のホームページ等で積極的にPRしている企業を大企業3社、中小企業3社を選定した。なお、本報告には、ヒアリング内容全般にある程度過不足なく回答があり、今後の調査研究に示唆のあった大企業2社と中小企業1社を抽出して掲載する。

(イ) ヒアリング対象者

経営者もしくは人事労務担当者(従業員)

(ウ) 調査期間

2009年11月～2010年2月

(エ) ヒアリング内容

- ① 企業概要
- ② ワーク・ライフ・バランス推進の契機・目的
- ③ 多様な働き方の制度導入状況
- ④ ワーク・ライフ・バランスの浸透を阻害するもの

- ⑤ ワーク・ライフ・バランスの浸透を促進するもの
- ⑥ 企業経営への効用

第6章 先進企業の事例

本章では先進的に取り組んでいる企業において、先の調査手法によりワーク・ライフ・バランスの推進についてヒアリング調査をした結果(2010年2月時点)を紹介する。

【調査企業の概要】

	A社	B社	C社
調査地	東京都品川区	神戸市中央区	京都市
従業員数	5505名	8名	3200名程度 パート500名程度
業種	文具・オフィス家具の製造・販売	女性起業支援, イベント企画等のサービス業	銀行業
設立年	1905年	2006年	1941年
資本金	158億円	1,000万円	421億円
ヒアリング対象者	人事労務担当者	経営者・従業員	人事労務担当者
推進契機	グループ全社員が活躍しており, その人材が介護・出産・育児で退職となるのを防ぐため	従業員の子供が待機児童になったことと, さらに, 同じような境遇の女性を支援したいという経営者の気持ち	意欲ある女性を積極的に登用するために, 出産・育児で退職するのを防ぐため
推進目的	多様な人材確保・定着による生産性向上	優秀な人材の確保	女性人材の意欲・能力の発揮
制度	ダイバーシティ推進委員会設置 働き方見直しプロジェクト等	子連れ出勤制度 テレワーク	女性キャリアサポートプロジェクト等

第1節 A社

1. ワーク・ライフ・バランス推進の契機

2000年に女性の総合職を本格的に採用し、その女性たちが業務の中核を担うほどに活躍していたものの、そろそろ出産や結婚の岐路に差し掛かることを踏まえ、女性に配慮した取組みが必要だと感じたことが契機となった。

また、外部の専門機関にも協力を仰ぎ、30名の第一線で活躍する女性からヒアリングした結果、女性だけではなく、男性も含めた長時間の働き方が解決されない限り、両立した働き方は無理であるとの共通意見が得られたことから、あらゆる社員に向けたダイバーシティとワーク・ライフ・バランスの推進について検討をはじめることとなった。

2. 多様な働き方の制度導入状況

2007年8月にダイバーシティ推進委員会(グループ会社の人事担当者と推進担当者(女性)の計21名。委員長は代表取締役が兼務)を発足し、推進施策の企画立案を行っていった。その結果、2007年の取組み骨子として「ダイバーシティに取り組む意義の共有」「制度構築・浸透」「多様な社員の活躍推進」「ワーク・ライフ・バランス」を打ち立て、男性、女性、外国人、障害者、高齢者等の「どのような人でも」、育児、介護、結婚等の「どのような時でも」、「いきいき活躍して、いい仕事ができる」というミッションが掲げられた。その後、2008年1月事業計画発表会で、社長がダイバーシティ推進の決意表明をして、名実ともに全社体制での推進を図っていくこととなった。

このような体制がスタートした翌2008年度は、「ダイバーシティ」や「ワーク・ライフ・バランス」の意味を知り、理解してもらうことに力を入れるため、社外講師を招き、延べ1000名に対して理解促進のためのセミナーを開催した。

さらに、具体的な取組みとして次の3つの施策を実施している。

《ワーク・ライフ・バランスの実現》

目的) メリハリある働き方を進めていく

➤ 「働き方見直しプロジェクト」

- 1年間にグループ会社2社を対象にして6ヶ月間実施したプロジェクト。
- 1社2部署(営業、製造)50名程度で実施し、風土改革を行う。
- 1日のスケジュール洗い出し、むり、ムダ、非効率な時間を探す努力を行う。

《多様な人材活用の実施》

目的) 多様な社員の感性をビジネスに活かす

➤ 「女性キャリアアップ施策」

- 自分自身のライフの在り方やキャリアの在り方を考えるために、ダイバーシティ推進委員会の研修チーム5名が研修を立案して実施。
- 1名の担当者が5名程度を対象にワークショップを3か月間、1ヶ月1回3時間で実施。
- 30代女性を中心に、24名が参加。

➤ 「異業種パパ交流会」

- A社内オフィスを提供し、そこに異業種のパパに集ってもらい交流会を開催。
- ワーク・ライフ・バランス先進企業と共同主催で実施。
- 2時間程度の交流会で、先進企業4社50名が参加。

《ダイバーシティに取り組む意義の共有》

目的) 風化させない土壌づくり

- 風化させないためのダイバーシティの土壌づくりのため、2008年、2009年の年1回、外部講師を招いた講演会を実施。

3. ワーク・ライフ・バランスの浸透を阻害するもの

A社のダイバーシティとワーク・ライフ・バランスの推進にあたりヒアリングから得られた阻害要因として考えられる項目を、第4章第2節で検討した組織文化変容プロセスのフレームごとに当てはめてみた場合、以下ようになる。

① 制度導入前: 変革の必要性を考慮し、動機づけがなされる時期

[原因の解明]

女性の活躍を制度面で支援する目的であったが、女性従業員にヒアリングすると、そもそも「女性活用促進以前に、長時間労働」であるという結果があらわれた。導入前に根本的な原因の究明がきちんとなされないと、制度があっても利用されずといったことにつながる可能性がある。

[従業員の「やらされ感」]

制度導入の意義を共有することはもとより、従業員の「やらされ感」を払拭するために、誰もが理解して取り組みやすいプロジェクト名称(「働き方見直しプロジェクト」)の付け方にも苦心している。

② 制度運用:価値観を共有し、具体的行動にあてはめていく時期

[実施の具体化]

ワーク・ライフ・バランスの用語は理解しても「具体的に何をしたらいいのかがわからない」といった声があがっていた。制度の実施・運用段階において、具体的目標や行動プランに落とし込む必要がある。

[ステークホルダーの理解]

営業部署で制度運用を実施する際、残業しないことで顧客のニーズを満たすことが可能かとの意見があがっていた。顧客や仕入れ先等の重要なステークホルダーに対する対応について提示しておく必要がある。

③ 制度定着:変革の定着がなされる時期

[自律性]

導入時期にワーク・ライフ・バランス理解促進のために外部から講師を招聘し、動機づけや体制づくり等かなりな成果をあげることができたが、その後が続かないという課題がある。A 社の場合、外部講師から受けた刺激を持続させるために、管理職務向社内研修等を内製化して取り組み、社員自らが常に学習する姿勢を身につける努力を行っている。

[全社的取り組み]

A 社ではモデル実施として1社で2つの部署(生産部門、営業部門)で取り組んだが、その部署からは「できれば全社的に取り組んでほしい」との要望があがった。おそらく、生産から販売まで一連の流れの中で、部分最適化されても、全体最適化が図られない限り、ボトルネックとなる部署にやがては合わせざるを得ないことになることを想定していると考ええる。ワーク・ライフ・バランス推進のためには、部分実施では効果を持続できないことがあるだろう。

[公平感]

短時間で仕事を終わらせることにより、時間外労働の手当は減少し、時間当たりの生産性向上によって企業に大いなるメリットを与えるが、依然長時間労働で働く人との生産性では違いがない場合、評価軸が従来のままだと短時間で効率よく仕事を終わらせたものが不利になる。「評価制度を確立してほしい」という従業員の要望がA社でもあがっており、ワーク・ライフ・バランス推進のための評価制度の再構築が必要である。

4. ワーク・ライフ・バランスの浸透を促進するもの

ワーク・ライフ・バランスを促進する要因について、阻害要因と同様に組織文化変容プロセ

スのフレームワークに当てはめてみる。

① 制度導入前:変革の必要性を考慮し、動機づけがなされる時期

[経営者の意思表示]

ワーク・ライフ・バランスの推進に際して、経営者が全社従業員に対して導入と推進を行うことを意志表明している。このような経営者自身の推進に対するコミットメントが促進のために必要要因と考えられる。

[ワーク・ライフ・バランスの独自の定義]

ワーク・ライフ・バランス、ダイバーシティといった用語はなじみが無く、従業員に周知するための工夫が必要である。A社では用語を独自に定義づけしており、借り物でなく自社のビジョンに一致させるような努力を行っている。

[外部専門家からの支援]

ワーク・ライフ・バランス導入時にA社では多彩な専門家を招へいし、ワーク・ライフ・バランスの理解促進に努めている。導入時期には客観的な観察とアドバイスができ、社内に刺激を与える役割としての第三者(専門家)の活用が必要と考えられる。

② 制度運用:価値観を共有し、具体的行動にあてはめていく時期

[推進体制の確立]

A社では「ダイバーシティ推進委員会」を設置し、推進体制を強固なものにしており、経営ビジョンを間断なく行動に移していくことで、従業員のモチベーションを途切れさせない努力を行っている。

[育児期の男性従業員同士のつながり]

「異業種パパ交流会」では、普段、育児についての会話がなない男性従業員同士でのコミュニケーションを促進させることで、ワーク・ライフ・バランスについての理解を促し、生活に満足を得たい、育児の情報を得たいと思う男性従業員の孤立を防いでいる。

[上司と部下の情報共有]

「働き方見直しプロジェクト」を実施するにあたって、スケジュール管理の徹底が求められており、上司と部下が必ず、1週間に1回スケジュールのすり合わせを行っている。どの程度の頻度が適切かの問題はあるものの、時間効率を高める取組みとしては、A社では重要なプロセスであったことが指摘されている。

[「なぜ」の繰り返し]

時間効率を高めることを行う際、会議開始時間などに「なぜ、その時間から始めなければならないのか」「なぜ、会議時間を短縮できないのか」といった問いかけを繰り返し使うことで、効率意識を高めることに成功している。

[プロセス重視]

ワーク・ライフ・バランス推進のプロジェクトでは、とにかく結果よりもプロセスに力点を置いている。これは、景気に左右されない体質づくりを目指したものであり、初期の導入時期においては特に短期の成果ばかり求めることをせずに、信念をもって実行していくことの重要性を示唆している。

③ 制度定着:変革の定着がなされる時期

[管理職研修への組み込み]

ワーク・ライフ・バランス実施のための必要な知識、マネジメントスキルを身につけるための管理職研修を実施している。

[浸透度合いの確認]

ワーク・ライフ・バランス制度の実施後も、その浸透度合いを定点観測していくこととしており、従業員自身の成果確認はもとより、「ダイバーシティ推進委員会」の推進者自身のモチベーション維持にもつなげている。

[成果の公表]

A 社では、成果の有無にかかわらず、ワーク・ライフ・バランス、ダイバーシティ推進の取組みを社内外に公開している。このことは、従業員自身のベンチマークともなるし、また、顧客等への理解促進に貢献していると思われる。

5. 企業経営への効用

ワーク・ライフ・バランス推進がもたらす企業経営への効用をどのように A 社が捉えているか、ヒアリング時の回答を記載すると同時に、第4章第2節で示した企業経営への効用のフレームに当てはめてみる。なお、フレームに該当する回答項目がなかったものについては、「無回答」とのみ記入する。

① 従業員の意欲向上

時間効率を考え、事務作業の見直しにより、補助のアシスタントを増員した結果、営業職が外回りで稼ぐという意識が芽生えた。

② 人材の確保(定着)

いい社員がくる、社員が定着する、どんなライフイベントがあっても能力を発揮できる。

③ 時間管理能力の向上

働き方見直しプロジェクトを実施した一部の部署では総労働時間を27%も削減することに成功した。また、スキルアップを目指し営業系の研修時間にもした。

④ 健康被害等のリスク回避

無回答

⑤ 企業イメージの向上

顧客企業も同様にワーク・ライフ・バランス推進に悩んでおり、先進企業としての取り組み方を紹介してほしいとの希望がある。

⑥ 帰属意識(コミットメント)の向上

無回答

⑦ 多様性がもたらす創造性の向上

ライフを豊かにし、知見を高めて、企業へのインプットを増やす。

商品開発に女性の柔軟な発想が必要

新しいビジネスを創出する力や知の共有ができる。

第2節 B社

1. ワーク・ライフ・バランス推進の契機

B社は女性従業員8名で運営しており、一人ひとりが事業に必要不可欠な人材となっている。そのような中小企業の特徴から、同社は人材の定着と確保に普段から苦心していたが、ある時、その経営者の親族(育児期の女性)が働きに出ようとしたら待機児童となり、働きに出ることができなくなってしまったという経験をもつに至り、「子連れ出勤」の制度導入に踏み切ることとなった。

2. 多様な働き方の制度導入状況

B社は、女性の起業家支援、交流会、コミュニティマガジンの発行、イベント企画等を手がける会社であり、また、同社が先進的に取り組んでいる「子連れ出勤」についても普及しながらコンサルティングを行っている。

この「子連れ出勤」では、社内に特別な託児施設はないものの(2009年ヒアリング当時)、一人保育士の資格を持つものを採用しており、安心して働ける環境をつくっている。また、育児・私生活の事情を考慮し、働く時間や日数についても複数人でチームを作ってお互いが日程調整しあう「チーム・ジョブ」(兵庫県産業労働部しごと支援課で平成19年度にモデル事業として試行された「柔軟な勤務形態」のひとつ。詳細は兵庫県ホームページを参照。http://web.pref.hyogo.lg.jp/ie09/ie09_000000017.html#h02)スタイルを確立しており、柔軟な勤務形態をとっている。

また、東京に在宅勤務者2名がおり、コミュニティマガジンの取材を子連れで行っている。

3. ワーク・ライフ・バランスの浸透を阻害するもの

B 社では経営者と従業員の双方からヒアリングを行った。特に従業員のヒアリングから得られたワーク・ライフ・バランス推進の阻害要因の内容について、組織文化変容プロセスのフレームごとに当てはめてみる。

① 制度導入前:変革の必要性を考慮し、動機づけがなされる時期

[家族の理解]

B 社のヒアリングで得られた知見ではないが、一般的に、子連れ出勤をしようとする場合、家族(夫, 両親等)の理解や協力が必要になってくる。「子どもを連れてまで働きに出るのはどうか」という疑問の声に対して、子連れ出勤がいかに親子と家族にとって重要なことなのかを、金銭面以外でも示しておく必要がある。

[職場の理解]

家族の理解と同様に、なぜ、子連れ出勤を受け入れるのか、会社としての受け入れメリットを明確にして、周囲の従業員の負担感を少なくする、もしくは、負担に見合うインセンティブを用意する必要がある。B 社では、すべての従業員が育児期の女性であるため、インセンティブ以上に「助け合う」組織市民行動が醸成されているため、導入に当たっての苦労はさほどなかった。

② 制度運用:価値観を共有し、具体的行動にあてはめていく時期

[子どもの看護]

子どもの看護のために急に休まざるを得ない状況となったときに、どのように仕事を補てんするか、代替要員を確保するかが重要である。B 社では、ワーク・ライフ・バランス推進の促進要因として後に記述する「チーム・ジョブ」により、この急な事態への対応を整備している。

[勤務中の子どもへの対応]

B 社でのヒアリング中にも、少し騒がしくなった子どもの様子を見に行く女性従業員がいたが(このときは短時間で戻ってこられた)、勤務時間中に子どもと接する時間がどのように報酬や評価に影響を与えることになるかを、従業員とよく相談して決めておかなければならない。

[顧客等の理解]

勤務先に子どもがいる、営業等の顧客先訪問に子どもがついてくるという状況を、顧客、仕入先、株主、地域等のステークホルダーが理解を示す必要がある。B 社では、コミュニティマガジンの取材先にも子連れで訪問している。

③ 制度定着:変革の定着がなされる時期

[子連れ通勤]

遠方から通勤する場合、時間帯によっては電車・バスは満員となり、ベビーカーを乗せることが不可能に近い状態となる。そのため、子連れで通勤するために、柔軟な勤務形態と一緒に導入して通勤時間帯を自由に選択できる配慮が必要となる。

4. ワーク・ライフ・バランスの浸透を促進するもの

ワーク・ライフ・バランスを促進する要因について、阻害要因と同様に従業員のヒアリング内容から得られたものを組織文化変容プロセスのフレームに当てはめてみる。

① 制度導入前:変革の必要性を考慮し、動機づけがなされる時期

[柔軟な勤務形態]

従業員ヒアリングでは、一様にフルタイム勤務の難しさが挙げられていた。乳児期に働きに出ようと思う場合、待機児童が解消されない場合、働きに出ることは難しく、また、たとえ預け先が見つかったとしても、子どもの病気などで仕事を休むことに対する罪悪感があるためである。柔軟な勤務形態の有無により安心して働けるかどうかが決まってくる。

[経営者自身の動機づけ]

子連れ出勤の導入を決めた経営者自身が親族(育児期女性)の体験を通じて、子連れでも働ける職場づくりをしたいという強い決意を持つにいたっている。先進的な取組みを行うためには、経営に対する効用に加えて社会的意義を感じることも導入のための大きな要素と考えられる。

② 制度運用:価値観を共有し、具体的行動にあてはめていく時期

[チーム・ジョブ]

子連れ出勤の従業員同士(5名)がお互いに1カ月単位でスケジュール調整を自由に行っている。また、調整に際してはITを駆使して、勤務場所以外でもスケジュールが確認できるシステムとなっている。

[従業員の動機づけ]

子連れ出勤という新しい勤務形態に対し、従業員(育児期女性)自身が、「このような働き方ができるんだ」という驚きと感動、経営者に対する感謝をあらわしている。そして、社会全体にもこのような働き方が広まるといいと願っており、社会的意義のある取組みとして認識され、「働き方」そのものがモチベーションを高める要因になっている。

[従業員のコミュニケーション]

子連れ出勤する企業ならではのことであり、お互いが普段から育児情報をかわし、他人の子どもでも叱れるぐらいの親密な関係を築いており、このことは、「意見やアイデアをだしやすい」状況となり、仕事上でのコミュニケーションも密にはかることを可能

にしている。

[経営参画意識]

育児期の女性同士で日程調整するチーム・ジョブの実践スタイルは、仕事自体も自律的に運営するスタイルに必然到達していることから、「上からの押しつけでなく、自分たちで会社を作っている」という実感により、職務満足も高い状態にある。

[経営者の理解]

子連れ出勤により、従業員の家族構成や子どもの日々の状況を経営者自身もよくわかることで、従業員からは「経営者は、自分たちのことをよく理解している」という安心感を与えている。

③ 制度定着:変革の定着がなされる時期

[社会からの評価]

新しい働き方に対して従業員の友人たちは一様に「へえ、そんな働き方があるんだ」という驚きをもって話を聞くということである。この驚きをフィードバックされた従業員は「非常に優越感」を味わっており、社会から評価されることで、さらにモチベーションを高めていることがうかがわれる。

[生活満足]

以前は子どもにかかりつきりだった専業主婦の頃に比べて、精神的な面ではゆったりと子どもに向き合えるようになったという。「生活を味わえるようになった」という言葉が示すよう、仕事への満足感が生活満足感を高める現象を見ることができた。

5. 企業経営への効用

ワーク・ライフ・バランス推進がもたらす企業経営への効用をどのように B 社従業員が捉えているか、ヒアリング時の回答を記載すると同時に、第4章第2節で示した企業経営への効用のフレームに当てはめてみる。なお、フレームに該当する回答項目がなかったものについては、「無回答」とのみ記入する。

① 従業員の意欲向上

子連れ出勤という社会的にも意義ある働き方を実践している企業として、従業員自身が社会から評価され、また、経営者、職場環境も理解があることから、仕事に対し、かなり高い意欲を持っている。

② 人材の確保(定着)

育児期の女性は、短時間でもいいから働きたいと願っており、そのような女性たちのポテンシャルは相当高いものがある。子連れ出勤という働き方を知って、驚きとともに就社を決めた女性もいることから、人材の確保には相当の効用があらわれている。

③ 時間管理能力の向上

子連れ出勤でもあるため、勤務が終わるとすぐに帰宅する必要性から、また、能力の高い女性が集まってきたことから、短時間で成果をだすという時間効率を考える意識が高くなっている。

④ 健康被害等のリスク回避

無回答

⑤ 企業イメージの向上

女性の起業支援や多様な働き方へのコンサルティング活動を行う B 社にとっては、子連れ出勤という新たな働き方は企業イメージを醸成している。

⑥ 帰属意識(コミットメント)の向上

このような働き方ができることへの感謝や、実際に働いた結果の満足度から、企業や経営者に対する愛着を強く持つようになっている。

⑦ 多様性がもたらす創造性の向上

無回答

第3節 C 社

1. ワーク・ライフ・バランス推進の契機

C 社では相当前から男女隔てなく総合職を採用しており、女性でも能力の高い人材は、昇格していく風土であった。しかし、団塊世代が今後退職により抜けていくことや、少子高齢化により労働力人口も少なくなることで、優秀な人材の確保と定着を目指すためには、さらに積極的な人材登用、キャリア支援をしていく必要性が生じてきた。

2. 多様な働き方の制度導入状況

C 社では「女性のキャリアサポートプロジェクト」として、育児休業を満4歳まで認めることや、育児休業期間中のスキルアップとしてのeラーニング、小学校就学前までの勤務時間短縮、女性行員の再雇用制度等を導入している。このことが評価され、京都府や京都市から様々な表彰を授与されている。

さらに、育児期の女性は保育の送迎に負担のない勤務地や(他社の)配偶者の転勤や勤務地に配慮した異動等、制度化されてはいないが、女性人材の定着に配慮した柔軟なキャリア形成支援を行っている。

また、介護休業や毎週1回のノー残業デー等を導入しており、多様な働き方の積極的な導

入に努めている。

3. ワーク・ライフ・バランスの浸透を阻害するもの

C社の人事労務担当者からヒアリングを行い、推察された阻害要因の内容について、組織文化変容プロセスのフレームごとに当てはめてみる。

① 制度導入前:変革の必要性を考慮し、動機づけがなされる時期

[ワーク・ライフ・バランスへの理解]

ワーク・ライフ・バランスという言葉は社会的にも十分な定義が定まってないため、人によって受け止められ方は様々である。そのため、C社では特段ワーク・ライフ・バランスという言葉は使わずに、仕事を効率よくすることで、早く帰宅できるようにしよう。というだれもが理解しやすいメッセージにより行員に説明している。不況のさなかに果たしてワーク・ライフ・バランスに取り組む余裕があるのか、残業代を抑制するだけの仕組みではないのかといった声に対し、この説明によって、生産性向上と行員の家庭や健康等への配慮といったメッセージを伝え、行員の疑問にも適切に答えたものとなっている。

② 制度運用:価値観を共有し、具体的行動にあてはめていく時期

[画一的な制度]

女性キャリアサポートプロジェクトを開始する以前は、育児休業等を法定通りに適用していたが、出産・育児で辞めていく行員も多かった。C社では、女性行員にアンケートをとり、育児休業期間を満4歳までに延長するなど、柔軟な対応に切り替えたことで、制度を利用する人が増えて離職者も減ってきた。

[従業員の意識]

多様な働き方制度導入によりワーク・ライフ・バランスを実現するにあたって、労働時間を短縮することを標ぼうすることになるが、「労働時間の短縮＝手抜きしてもいい」と捉えられないよう、「業務の棚卸」など、時間効率を高める取組みが同行では行われている。

③ 制度定着:変革の定着がなされる時期

もともと、C社には女性行員を積極的に登用する風土があったことから、ヒアリング時においては、特に定着への阻害要因はあがらなかった。

4. ワーク・ライフ・バランスの浸透を促進するもの

ワーク・ライフ・バランスを促進する要因について、ヒアリング内容から得られたものを組織

文化変容プロセスのフレームに当てはめてみる。

① 制度導入前:変革の必要性を考慮し、動機づけがなされる時期

[課題意識の共有]

出産・育児による女性の離職者の状況把握や女性行員へのアンケート調査を通じて課題を適切に把握し、課題についての共有を円滑に図ることに成功している。

② 制度運用:価値観を共有し、具体的行動にあてはめていく時期

[評価]

短時間勤務者であっても「働きぶり」がフルタイム勤務者と同じであれば、同じ評価を与えている。

[労働組合との連携]

ノー残業デーは原則水曜日の週1回としているが、いわゆる「ゴトウ日」があり、水曜日が繁忙期になる可能性もあることから、労働組合と一緒に年間スケジュールの調整を行っている。

[育児休業の仕事の補完]

もともとC社では店舗ごとに業務に応じた最低限の定員を決めており、育児休業者の仕事を柔軟に補完できる仕組みとしてこれを活用している。すなわち、定員を下回ることになれば他店舗からの配属が行われる等、育児休業者が周囲の行員にも遠慮なく安心して休業をとれる環境を提供できていると考えられる。

[キャリア形成]

昇格希望自己申告制度を設けており、本人の希望に応じた柔軟なキャリアパスを用意している。

③ 制度定着:変革の定着がなされる時期

[表彰]

C社では「女性キャリアサポートプロジェクト」により、行政等からの数多くの表彰を受けており、この結果、行員の士気とロイヤリティの向上が図られている。

[長期的な視点]

ワーク・ライフ・バランス推進の取り組みは一朝一夕での成果を求めず、長期的な取り組みによる成果を見定めている。

5. 企業経営への効用

ワーク・ライフ・バランス推進がもたらす企業経営への効用をどのように捉えているか、ヒアリング時の回答を記載すると同時に、第4章第2節で示した企業経営への効用のフレームに当てはめてみる。なお、フレームに該当する回答項目がなかったものについては、「無回答」と

のみ記入する。

① 従業員の意欲向上

公的機関などからの表彰を受けることで、行員の士気があがることや、キャリア形成支援と公正な処遇により、短時間勤務者も意欲向上が図られている。

② 人材の確保(定着)

育児休業期間の延長や、その利用を促すためのキャリア形成支援、仕事の補完体制により、出産・育児を理由とした離職者が減少した。

③ 時間管理能力の向上

無回答

④ 健康被害等のリスク回避

無回答

⑤ 企業イメージの向上

京都府、京都市などから表彰されたことにより、少なからず企業イメージの向上が図られている。

⑥ 帰属意識(コミットメント)の向上

もともと、男女隔てなく意欲や能力の高い人材を積極的に登用しており、そのような企業風土があったことに加えて、さらに改善した制度によって、公的機関から表彰を受けたことで、ロイヤリティが向上している。

⑦ 多様性がもたらす創造性の向上

無回答

第4節 企業事例のまとめ

ワーク・ライフ・バランス推進の先進企業 3 社を紹介したが、さらに、本報告掲載企業以外にも 3 社の経営者や従業員からヒアリング調査を実施しており、その内容も加味しながら、企業事例をまとめる。

いずれの企業とも女性の積極的な活用を検討したことがきっかけであり、少子高齢化による労働力の不足や、人材の多様性確保といった長期的視点に立っている。また、導入契機は女性を対象としているものの、推進過程においてはより従業員全員にいきわたる施策展開を行っている。

多様な働き方の導入状況では、「柔軟な勤務形態」は必ず採用しつつ、「柔軟な意識」としてワーク・ライフ・バランス推進が必要不可欠であることの理解促進に努めている。また、柔軟な勤務形態で働くがゆえに評価・報酬に差がつくことがないような仕組みづくりも図られてい

る。「柔軟なキャリア形成」では、再雇用制度を正式に採用しているところは1社だけであったが、中小企業ではおそらく育児休業の利用促進により、正式な制度として導入する必要性が認められていないのかもしれない。

ワーク・ライフ・バランスの阻害要因では、「制度導入前」だと初めての取組みを理解させ試行することに対する従業員の「やらされ感」をいかに払しょくするか、また、社外の顧客や家族にもその制度についての理解が必要となる場合があること。「制度の運用」では、顧客が制度に理解がないと利用が進まないことや、制度そのものが画一的で硬直化している場合や、制度推進により評価・報酬に差がつく場合は推進の阻害要因となりうること。「制度の定着」では、制度導入の初期には外部専門家のアドバイスは重要であり必要不可欠であるが、他律的なままでは定着に結びつかないことや、制度実行後もその評価調査がなされないと利用に結び付かないことがあるといった阻害要因があった。

ワーク・ライフ・バランス促進要因では、「制度導入前」は経営者の意思が強く打ち出される必要性や、従業員に対してはワーク・ライフ・バランスの用語そのものの理解や、理解促進のための外部専門家の活用があった。「制度の運用」では、公正な処遇をするための評価やキャリア形成支援、休業期間中の仕事の補完等のシステムを明示することで、安心して制度が利用されることや、経営への参画意識、労働組合との連携、従業員同士のコミュニケーションといったことがあげられていた。「制度の定着」では、浸透度合いをチェックして成果を公表して共有することや、公開された成果や働き方そのものを社会に発信することで従業員が優越感を得て士気が高まる結果となっている。

最後に企業経営への効用については、先進企業であるがゆえに、健康被害へのリスク回避については特にあがらなかったが、それ以外では従業員の意欲向上、人材の確保(定着)、時間管理能力の向上、企業イメージの向上、帰属意識(コミットメント)の向上、多様性がもたらす創造性の向上において効用が見受けられた。

第7章 今後の調査研究に対する提言

前章までの調査研究では、ワーク・ライフ・バランスを実現するために「多様な働き方」すなわち、「柔軟な勤務形態」「柔軟なキャリア形成」「柔軟な評価・報酬」「柔軟な意識」の必要性を論じ、さらに、多様な働き方の制度としての導入により、企業経営にとってどのような効用があったか、さらには、ワーク・ライフ・バランス推進を浸透させるために、なにが阻害要因であり、なにが促進要因となるかを、先進企業のヒアリングを通じて明らかにしてきた。これにより、ワーク・ライフ・バランスが企業経営にどのような影響を与えるかという問いかけに対し、ある程度の回答を与えることができたと思う。すなわち、ワーク・ライフ・バランス実現のためには「多様な働き方」の導入が必要であり、また、ワーク・ライフ・バランス実現によって、従業員の意欲向上、人材の確保(定着)、時間管理能力の向上、企業イメージの向上、帰属意識(コミットメント)の向上、多様性がもたらす創造性の向上への効用がみとめられたところであり、かつ、その効用を得るための阻害要因・促進要因が必ずあることについて判明することができた。しかし、本報告では、先進企業が実際に歩んできた過程を事例研究したにとどまっており、この研究成果が、すぐさまどの企業でも利用できるかどうかという点においては、あらためて、定量的な調査研究を進めていく必要があると考える。

本報告の成果である、ワーク・ライフ・バランス実現のためのプロセス構造をもとに、ワーク・ライフ・バランス実現に必要な「多様な働き方」を独立変数とし、ワーク・ライフ・バランス実現を促進・阻害する媒介変数として、効用を従属変数とする関係を統計学的に処理し、普遍的な解として表していくことが必要である。

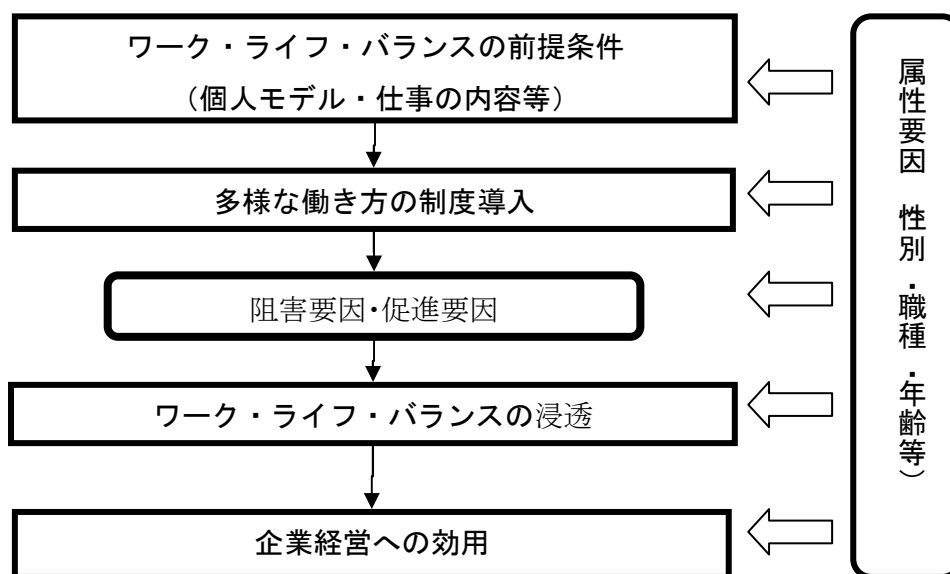


図3 ワーク・ライフ・バランス実現のためのプロセス構造

【参考・引用文献】

Eaton,Susan C (2003) *If You Can Use Them:Flexibility Policies,Organizational Commitment,and Perceived Performance*, Vol.42,No.2,pp 145 – 167, Industrial Relations.

Lewin K (1951) *Field theory in social science*, Harper&Brothers, New York.

Mayo,G.E (1933) *The Human Problems of Industrial Civilization*, Macmillan,New York.

Schein,E.H(1999)*TheCorporate Culture Survival Guide*,Jossey-Bass,San Francisco.

パク・ジョアン・スックチャ (2002)『会社人間が会社をつぶす ワーク・ライフ・バランスの提案』朝日新聞社.

開本浩矢(2009)「No！残業の品格」『21世紀兵庫』Vol6 pp11-18 財団法人ひょうご震災記念 21世紀研究機構.

学習院大学経済経営研究所(2008)『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス』第一法規.

岩田三代(2006)『ワーク・ライフ・バランスの現状と課題』財団法人家計経済研究所設立記念講演会報告.

荒金雅子・小崎恭弘・西村智(2007)『ワークライフバランス入門』ミネルヴァ書房.

佐藤博樹・武石恵美子(2008)『人を活かす企業が伸びる 人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房.

佐藤博樹・藤村博之・八代充史(1999)『新しい人事労務管理』有斐閣.

山口一男(2009)『ワークライフバランス 実証と政策提言』日本経済新聞出版社.

山口一男・樋口美雄(2008)『論争 日本のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞出版社.

山本寛(2009)『人材定着のマネジメント—経営組織のリテンション研究』中央経済社.

渡辺峻(2009)『ワーク・ライフ・バランスの経営学 社会化した自己実現人と社会化した人材 マネジメント』中央経済社.

独立行政法人労働政策研究・研修機構(2008)『労働力需給の推計—労働力需給モデル(2007年版)による将来推計—』JILPT 資料シリーズ No.34 独立行政法人 労働政策研究・研修機.

【参考 URL】

アパシヨナータ inc. ホームページ URL. <http://www.worklifebalance.co.jp/>. (アクセス, 2010-2-16)

2010年3月発行

「ワーク・ライフ・バランスが企業経営に与える影響についての研究」

研究・執筆 特定非営利活動法人ワーク・ライフ・コンサルタント

TEL 080-4392-4774 <http://wlc.or.jp/>

不許転載複製