

ワーク・ライフ・バランスを実現する働き方 改革と職場マネジメントの課題

TAKEISHI, Emiko / 武石, 恵美子

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

生涯学習とキャリアデザイン / 生涯学習とキャリアデザイン

(巻 / Volume)

8

(開始ページ / Start Page)

19

(終了ページ / End Page)

32

(発行年 / Year)

2011-02

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00007600>

ワーク・ライフ・バランスを実現する 働き方改革と職場マネジメントの課題

法政大学キャリアデザイン学部教授 武石 恵美子

1. 問題意識

わが国では、仕事と生活の調和を図ることが難しい現状があり、それによる様々な問題が指摘されてきた。たとえば、先進国の中でも女性、とりわけ子どものいる女性の労働力率が低く、一方で、男性30代、40代においては、長時間労働者の存在が顕著である。こうした男女の労働実態の差に起因して、賃金や昇進における男女間格差が大きい。また仕事と育児の両立が難しいことから少子化傾向にも上昇の兆しが見えてこない。さらに、硬直的な働き方が正規労働者と非正規労働者との格差の拡大にもつながり、労働市場において二極化といわれる状況になっている。

こうした現状を踏まえ、2007年に「仕事と生活の調和に関する憲章（以下「WLB憲章」という。）」が政労使合意により策定され、2010年に一部改定が行われ現在に至っている。WLB憲章にも指摘されているとおり、わが国の仕事と生活のアンバランス状態は、他の先進諸国に比べて多様な課題があり、仕事と生活の調和、すなわちワーク・ライフ・バランス（以下「WLB」と省略する。）を実現するためには、国や自治体、企業や個人など、様々なレベルでの取り組みが重要となる。その中でも、本稿は、企業組織に着目して、WLBを実現するための課題を検討したい。

佐藤（博樹）（2008）は、WLB実現への取り組みとして、3層構造でとらえるとわかりやすいと指摘する。建物にたとえると、「仕事管理や時

間管理など人材マネジメントと働き方の改革」が1階部分に、「ワーク・ライフ・バランス支援のための制度導入と制度を利用できる職場作り」、すなわち育児休業制度や短時間勤務制度などの制度導入とそれが活用できるようにするための対応が2階部分に、それぞれ該当するとしている。そして、その土台にあるのが、「多様な価値観、生き方、ライフスタイルを受容できる職場作り」であるとしている。

WLBを実現するためには、企業において様々な支援制度・施策が導入されることが重要と考えられがちであり、制度・施策の導入がWLBに積極的な企業をとらえる格好の指標とみなされることが多い。制度・施策の導入状況は外部からも可視化されやすいために、企業間の取り組みの比較をする際にわかりやすいという側面もある。しかし、実際に制度が効果的に運用され個人の仕事と生活の調和を図ることができる施策として機能するためには、職場のマネジメントが重要になると考えられる。制度はあるが利用しにくいという労働者の声を聞くことは多い。

本稿では、上記佐藤（2008）の指摘する「1階部分」の「働き方」に関連する仕事管理や時間管理に関わる職場マネジメントに着目する。佐藤・武石（2010）は、この点に着目して、WLBを実現するための職場マネジメントのあり方をまとめている。そのポイントとして、次の5点があげられている。

①仕事中心の「ワーク・ワーク社員」ではな

く、仕事以外にもやるべきこと・やりたいことがある「ワーク・ライフ社員」の時間制約に対応できる職場マネジメントに転換すること

- ② 職場成員の仕事能力を高めたり能力の幅を広げるなど、能力開発を行うこと
- ③ 職場内で成員間のコミュニケーションを円滑にすること
- ④ 導入している WLB 制度・施策が機能する条件を整備すること
- ⑤ 多様な価値観を受容できる職場風土を醸成すること

こうした職場マネジメントを進めるためにどのようなことが必要なのか、有効なのか、を具体的に検討していくことが必要となる。

以上の問題意識のもとに、以下2章では、WLBの実現や働き方改革に関わる職場マネジメントの課題を取り上げた先行研究をサーベイし、職場マネジメントがWLB実現に及ぼす影響に関する研究をまとめる。その上で3章において、筆者が参加する研究プロジェクトにおいて実施した働き方改革のモデル的な取り組みにより、職場における仕事管理等職場マネジメントのレベルでどのような変化が起こったかを、事例をあげて紹介する。続く4章ではイギリスの企業事例を取り上げ、WLBを推進するために職場のマネジメント改革を進めている状況を報告したい。以上を踏まえ、5章でWLB実現のために職場レベルでの取り組みを進めるための課題をまとめる。

2. 職場マネジメントに着目した研究動向

(1) ワーク・ライフ・バランス実現と職場マネジメント

WLBの実現に関して、これまでのわが国の研究では、制度導入に着目して、制度の有無とWLBの関係をとらえる研究が多くなされてきた。前述の佐藤(2008)の指摘する「2階部分」の取り組みに視点を置いた研究といえる。

武石(2006)は、企業が実施するWLB関連施策が企業の経営パフォーマンスに及ぼす影響に関する文献サーベイを行っているが、このサーベイをみても、制度・施策の有無が企業経営や職場のパフォーマンス指標に及ぼす影響を分析する研究が多くなっていた。佐藤・武石(2008)において、特に両立支援と企業経営面でのパフォーマンス指標との関連を分析しているが、施策の有無のみならず、人事戦略における施策の位置づけ、あるいは施策を運用する上での対応の重要性が指摘されているが、この研究における調査対象が企業の人事担当であるため、職場レベルでの分析はできていない。武石(2011)は、個人のパネルデータを用いて育児休業制度について、制度があるだけでなく「利用しやすい制度」として従業員に認知されていることが女性の就業継続に重要な条件となっていることを導いている。

企業レベルの施策導入等の対応は、個人にとっては制度利用の基盤となるため重要であることはいうまでもないが、働く人にとって「仕事と生活の調和が図れている状態」というのは、極めて個人差があり多様性に富んでいる。したがって、一律的な制度適用だけでは不十分で、働く現場である職場における対応のあり方の重要性も指摘されてきているのである。企業が様々なWLB施策を提供しても、有効に活用されないという実態もある。

働く人のWLBを図るために、制度・施策の導入と併せて、職場レベルでの対応が重要なことが英米を中心に多くの研究で指摘され、その具体的な内容が検討されてきた。

McDonald, et al. (2005)は、企業の提供するWLB施策が有効に活用されることが重要であるとの問題意識から、施策が有効に活用されるためには、職場の環境・風土が重要であるとし、①管理者の支援、②キャリアへの影響、③組織の労働時間の見込み、④ジェンダー認知、⑤同僚の支援の重要性をあげている。

とりわけ、職場マネジメントの担い手である管理職は、企業のWLB施策を効果的に実施する「gatekeeper」といわれ、施策導入の効果を左右

する重要な役割を担うとみられ (Hopkins (2005))、従業員個々人の WLB を実現するにあたって職場の管理者の役割が重要であるとの実証研究が海外で蓄積されてきている。以下では主なものを紹介する。

Staines and Galinsky (1992) は、管理職のタイプやマネジメントの特徴が育児休業の効果に影響を及ぼすことを明らかにしており、管理職が制度についての考え方を理解していなかったり仕事と家庭の両立を支持していない場合、男性である場合に、制度利用が職場のパフォーマンスにマイナスの影響を及ぼす可能性を示している。Blair-Loy and Wharton (2002) は、支援的で力のある上司の存在が、仕事と家庭の両立支援策の活用を促しキャリアへの影響を緩和するとしている。

Allen (2001) は、従業員が自身の勤務先を家族支援的な組織であると認識すること (FSOP : Family-Supportive Organization Perceptions) が、仕事と家庭の葛藤 (work-family conflict) の緩和や職務満足度等にプラスの効果をもたらすことを導いている。その際、家族を支援する施策が単独でもたらす効果は限定的であり、家族支援的な上司の存在により FSOP が影響を受け、そうした上司の存在が従業員の WLB や職務への意識にプラスの効果をもたらしていることが示されており、上司の役割の重要性が強調されている (図1 参照)。

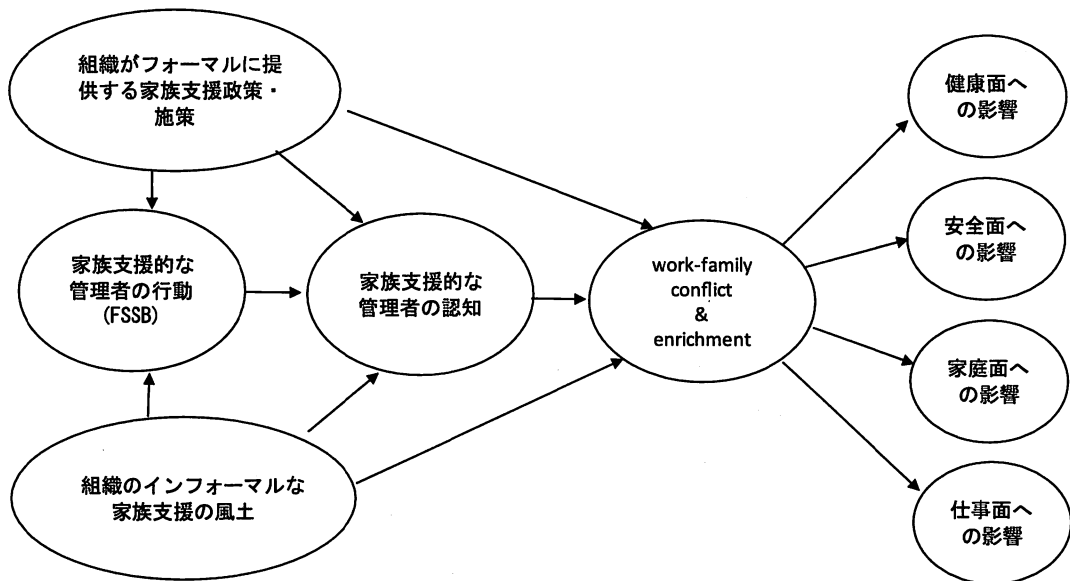
Hammer, et al. (2007) は、仕事と家庭の両立支援策の導入の重要性を指摘しつつも、それだけでは、従業員の仕事と家庭の葛藤 (work-family conflict) を低減したり、従業員の健康や福利の改善を図るには不十分であり、家族支援的な管理者の行動の重要性を指摘している。この管理者の家族支援的な行動を「FSSB (Family-Supportive Supervisor Behavior) と呼び、それが work-family conflict の状況や、それに伴う健康や家庭への影響等のアウトカム指標との関連を分析して、家族支援的な管理者の行動の重要性についての概念化を行っている (図2 参照)。特に管理者は、組織の提供するフォーマルな制度の提供と、家族支援的な組織文化や風土といったインフォーマルな支援環境をつなぐ役割を担っていると指摘されている。フォーマルな制度、インフォーマルな職場文化や風土の重要性は、これまでも研究がなされてきたが、管理者の行動である「FSSB」に注目する必要性が強調されている。「FSSB」の特性として、①情緒的 (emotional) な支援、②行動レベルの有益な (instrumental) 支援、③従業員支援と経営的な視点の二つの視点を持つこと、④ロールモデルとしての行動をとること、の4つの側面が指摘されており、こうした行動様式をトレーニングによって開発すべきと提言する¹⁾。

図1 家族支援施策等と従業員の職務意識等との関連



出典：Allen(2001)より

図2 家族支援的な管理者の行動 やその認知と健康等への影響との関係の概念モデル



出典：Hammer, et al. (2007) より

Hammer, et al. (2007) が従業員のWLBを推進する上司の行動に注目したのと同様に、Lirio, et al. (2008) は、パートタイム専門職本人とその管理職へのインタビュー調査を通じて、WLBを支援する管理職の行動及び意識（態度、信念、価値観）の特徴をそれぞれ5項目ずつ指摘している。行動に関しては、①短時間勤務の仕事をアレンジし配分すること、②部下を信頼すること、③部下を擁護し支持すること、④職場における規範や運営を制度利用に適合させること、⑤従業員の能力開発を進めること、の5点があげられている。また、意識に関しては、①企業にとっての利益につながると思えること、②オープンにいろいろな試みをするをためらわないこと、③制度利用者に共感していること、④勤務時間を短縮して働くことが可能であると信じること、⑤WLB、ダイバーシティ、「インクルージョン (inclusion)」²などの価値を認識していること、の5点があげられている。

Ryan and Kossek (2008) も、組織のWLB施策が従業員にとって「インクルージョン」の認識に

つながるためには、人事政策の中でもWLB政策が重要であるが、特に政策を運用するための、①上司の支援、②政策の普遍性（利用できる範囲の広さ）、③交渉可能性、④コミュニケーションの質、の4つの重要性を指摘する。

これらの研究では、職場のマネジメントにおいて、特に管理職が企業のWLB政策の趣旨や意義を理解し、それを踏まえて部下に支援的な行動をとることが、企業のWLB施策の効果的な運用、すなわち職場のパフォーマンス向上に意義があることが明らかにされている。

(2) 働き方改革と職場マネジメント

ところで、わが国のWLBに関わる政策の議論においては、欧米の議論以上に様々な課題が山積している。特に長時間労働の割合が高く、一部に恒常的に極めて長い時間働く労働者が存在しており、仕事と生活のバランスはもとより、仕事と健康、さらには生命のバランスすら危ういと思われる層が存在している。また、山口 (2009) の分析により、希望する労働時間以上に働く「過剰就

業」が広範に存在していることも明らかになっている。長時間労働や非自発的な働きすぎといった働き方の問題の背景の一つに、仕事管理や時間管理に関する厳格な意識付けが不十分であるといった職場レベルの問題が存在すると考えられる。

小倉（2008）は、国際比較データにより日本で長時間労働者の比率が高いことを示し、その背景の一つに、個人によって基準の異なる「成果」が求められるようになって、成果主義が時間をかけて完璧を目指す「がんばり勝負」になってしまっているのではないかと指摘する。つまり、最終的な時間的締め切りの範囲でどれだけがんばるか＝成果を出すか、が重要になり、そこに投入されている労働時間が相対的に軽視されており、時間をかけて完璧を目指す形になっているというのである。同様のことは、佐藤・武石（2010）においても、「仕事に投入できる時間の総量を所与として、その時間総量の中で仕事の付加価値を高める職場マネジメント」に転換することが必要であると指摘されている。

守島（2010）は、労働時間が長くなっていると感じている人の分析により、職場での目標管理や多面的評価などの仕組みの導入・運用との関連性を明らかにしており、単なる成果主義が導入されているかどうかではなく、それに伴い職場における現場管理が強化された組織において、働く人のプレッシャーが高まり、労働時間の増加につながったのではないかとしている。職場管理面での変化が、労働強化につながっていることを示唆する研究である。

佐藤（厚）（2008）では、我が国のWLB実現の大きな阻害要因である長時間労働に関し、その発生メカニズムとして、そもそもの業務計画、要員管理という問題をベースに、仕事特性、管理者の行動と意識、社員の行動と意識といった職場マネジメントレベルの要因により増幅されると指摘する。ここでも、「仕事で成果が出るまで働きたい社員」の存在が指摘されている。

このように、時間を意識しないで成果をあげようとする職場の状況や個人の意識が、長時間労働

という日本の働き方を特徴づけている可能性は高い。長時間労働の問題、そしてそれを是正する必要性については、これまで多くの問題提起がなされているが、法規制などを変えても是正の歩みは遅いと言わざるを得ない。小倉（2007）が長時間労働の実態を踏まえ、その解消のための提言を行っており、そこでは、勤務時間管理の適正化や従業員主導の業務量調査の必要性など、職場のマネジメントレベルでの対応が指摘されている。法規制や企業における残業削減等の取り組みの重要性はそれとして認識すべきであるが、職場マネジメントにおける課題をもっと具体的に検討していくことが必要といえよう。

3. 働き方改革を進める職場の取り組み事例

それでは日本の企業において、職場レベルでの取り組みというとき、どこに問題があり、何を進めることが必要なのだろうか。本章で紹介するのは、企業が働き方改革に取り組む中で、職場における仕事管理や時間管理にどのような変化が起こるのかを検討した取り組み事例である。この事例を参考にしながら、職場マネジメントの課題や対応の在り方を検討したい。

(1) 働き方改革を進めるモデル的な取り組みの実施

筆者が参加する東京大学社会科学研究所において組織された「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト（以下「プロジェクト」という。）」では、複数の企業の協力を得て、それぞれ複数の職場において、働き方改革のためのモデル的な取り組みを実施した³。ここで紹介するのは、そのうちの2社、9部門の取り組み結果の概要である。

まずここで取り組んだ内容であるが、各職場において、「管理職とその部下である職場成員それぞれが自由に設定できる定時退社日を週2日設け

る」ことを数カ月間継続するというものであった。トータル残業時間の制限は設けずに、特定の日に定時退社するという取り決めにより、仕事管理や時間管理にどのような変化が表れるのかを検討するというものである。定時退社する日を各自があらかじめ自由に設定し、職場の他のメンバーもそれぞれの定時退社の予定を共有する。原則として定時退社と決めた日には定時に仕事を終えることとするが、どうしてもできない場合には他の日に振り替えることを原則とした。

取り組み開始後1、2カ月が経過した時点と、4、5カ月が経過した時点の、2時点で職場インタビューを実施しており、ここで紹介するのはそのインタビューを通じて明らかになった変化である。インタビュー調査では、取り組みに参加した部門の部・課レベルの単位で、原則としてマネージャーと職場のメンバーに一堂に集合していただき、①取り組みの内容、②取り組みの効果、③取り組んで明らかになった課題、について聞き取りを行った。

(2) 取り組みによる変化：職場における仕事管理・時間管理の変化

定時退社により、職場レベルで生じた変化は、以下の5点に集約される。

まず、会議の開催ルール等の設定や変更である。今回の取り組みにおいては、全員が一斉に定時退社をするのではなく、毎日職場の誰かが定時退社をするという状況になる。このため、定時退社を厳格に適用するために会議やミーティングの時間を定時に終了するように設定するように変更され、また急な会議の招集はすでに予定されている仕事を遂行する上での障害となることから、あらかじめ時間を決めて会議が設定され早目に招集のスケジュールリングがされるようになっている。

第2に、職場の中での業務の依頼や指示等に関する変化である。他のメンバーへの仕事依頼は余裕をもって依頼をするようになっている。また、上司の判断が必要な案件については余裕をもって

説明をしておく、といった対応が行われるようになっていく。職場全体で定時退社を進めるためには、自分の仕事管理・時間管理だけでなく、他のメンバーの仕事がどのような状況なのかについても配慮するようになったのである。

第3は、業務の重要度を判断して時間を投入するという仕事管理面での変化である。ある部門では、今回の取り組みを契機に、過剰な品質の要求をしない、といったルール化を行った。ただし、これに関しては、仕事の質が落ちているのではないかとの思いを持つ人もいた。これまでどおりの品質を維持したいという思いから、「手を抜いている」という感覚になるようである。ただし、これまでは、一つ一つの仕事に時間をかけることによって品質向上につながっていたにせよ、それが結果として過剰品質になっているとすれば、効率的な時間管理の観点からは問題があるといえる。

第4に、以上のようなことを円滑に進めるために、職場において互いの状況を把握できるような情報共有化等の取り組みが行われている。仕事のスケジュールや進捗に関して、職場のメンバー間で情報を共有するために、定期的な部内ミーティングや個別面談、あるいはWEB上の掲示板などが利用されている。全体スケジュールの中で各個人の業務管理状況を報告し、それを上司が確認して必要な指示を出すとともに、他のメンバーも互いに業務の遂行状況やトラブルの状況などの問題を共有できるような仕組みの構築といえる。

第5に、メンバー間での仕事の配分を変更するという対応があげられる。業務負荷の大きかった社員の負荷を軽減して職場全体で業務配分を平準化するとともに、それによって効率的な業務運営、あるいは新しい仕事を任せられた社員の育成を目指している。職場で全員の定時退社を定着させるためには、これまでと同様の仕事配分をしていては限界がある。定時退社を進めることで、負荷の大きい社員の存在が明らかになり、これを機会に職場全体での仕事を再配分することも必要といえる。

一方で、取り組みに当たった問題も指摘され

ている。優先順位の高いものや緊急性の高い業務に集中しがちで、重要だが緊急性の低い仕事などが後回しになってしまうという意見や、職場の上司や同僚と雑談をする機会が減りネットワーク作りやコミュニケーションの円滑化が阻害されるのではないかとの懸念の声があった。さらに、他部門との調整や顧客等社外取引先とのやり取りが多い職場では、予定を立ててもその通りにならないことの方が多く、全社をあげて、あるいは社会全体で取り組むことの必要性が指摘されている。

(3) 取り組みによる変化：管理職の職場マネジメント面の変化

以上のように、職場成員それぞれが予定した定時退社を計画通り円滑に進めるために、仕事管理・時間管理の工夫がそれぞれの職場で行われているが、管理職の部下マネジメントにも変化が起きている。

具体的には、これまで部下が持ってきた書類は完璧になるまで修正させていたが、内容の軽重を判断して、あるレベルのところで受け取るようになったという管理者の意見があった。この管理者は、「部下育成の面で不安を感じることもある」と指摘するが、仕事の質を高めるために時間を無制限に投入するのではなく、時間を区切ってその中で質を高める意識付けを行うことも、重要な部下育成であるという考え方への切り替えも必要と考えられる。

また、管理者として、部下への仕事配分、その進捗に目配りをする意識が生まれたとする事例もある。そうなると職場のマネジメントにこれまで以上に時間が取られるため、部下に任せられることは部下に任せていく、というように、自分自身の業務を見直すということも同時に行われている。

(4) 取り組みによる変化：個人における時間管理意識の変化

定時退社の取り組みを行った個人においては、時間管理意識が明確になったことが重要な点であ

る。これまでは、時間を意識して仕事をする習慣がなかったという意見が多いが、今回の取り組みによって、仕事の段取りや時間を意識した業務遂行が行われるようになったという。

具体的には、定時退社によってメリハリをつけて仕事に取り組むようになり、それが習慣化され、定時退社以外の日の残業も減少しているケースが報告されている。電話なども手際よく済ませるようになったという。また、定時退社以外の日もなるべく早く帰りたいと思うようになり、時間効率が高まったという感覚を持つ人もいる。特に定時退社の日は、午前中の時間の使い方についての意識が変化したとするケースが多く、「仕事のスタートが効率的になった」との意見もある。

定時退社をしてみると、定時を過ぎての会議や電話対応が思いのほか多いこと、あるいは添付ファイルが多く読み手フレンドリーでないメールが多いことなど、これまで気がつかなかった問題にあらためて気づくということである。自分の時間管理だけでなく、他のメンバーの定時退社についても意識するようになり、個々人が職場全体の時間管理に目配りするようになっていく。

以前は、「残業をしている人が仕事をしている」という意識が残っていた職場もあったが、この取り組みによって「仕事が遅い人が残業をしている」という意識に変化したという。強引に週2回の定時退社を進めたことで、こうした意識の転換が起きたと肯定的に取り組みが評価されている。全体に、短時間で効率的に仕事をする必要があるといった「時間生産性」の意識が明確になっており、生産性が向上しているという実感にもつながっている。

ある職場では、親の介護のためにモデル事業を始める前から定時退社をしていた社員がいた。この社員は、以前は定時で帰ることが申し訳ないという気持ちが強かったが、周囲のメンバーも定時退社するようになり、退社時の抵抗感がやわらいだとコメントしていた。

(5) 取り組みによる変化：個人の生活面での変化

日常的な生活の変化では、既婚者や子どものいる人は、帰宅時間が早くなり、子どもや家族とのコミュニケーションが増えたという変化がみられている。定時退社の予定を自分で決めるので、プライベートな生活もスケジュールリングがしやすくなったという。以前は帰宅しても家族と会話をしたりテレビを見ているだけで時間が過ぎていったが、定時に退社すると帰宅後の時間が長いため、読書をしたり新しい勉強を始めるといった時間がとれるようになってきている。

その一方で、家庭に帰っても妻に「どうしてこんなに早く帰るの？」と嫌味を言われる、といった深刻な意見もある。プライベートでやりたいことがあるわけではないので、定時退社するよりも仕事をきちんと仕上げた方がよい、との思いを吐露する人もいた。とりあえず定時に退社するが特に帰っても仕方ない、という意見もあり、「定時退社」の意義を理解して自身の生活を再構築する、あるいは仕事以外にも自分の居場所を作ることとしないと、取り組みの効果は少ないといえる。

(6) 取り組みのまとめ

「原則週に2日の定時退社日を設定する」という取り組みの結果、次のような側面で変化が職場や個人のレベルで起きている。

- ① 仕事管理・時間管理の効率化のための職場対応
- ② 管理職の職場マネジメントにおける仕事管理や部下管理のやり方
- ③ 個人の時間管理意識
- ④ 個人のプライベートな生活パターン

従来の働き方では気がつかなかった仕事管理や時間管理面での問題が、強制的に定時に退社する、という時間制約の設定により顕在化し、それを変える職場マネジメントの対応が行われるようになってきているといえる。働き方を変える上で、こうした制約条件を設けるトライアルが、一定の効果をおよぼす可能性を指摘できよう。

一方で、課題も明らかになった。第1に、定時退社を「させられている」という意識から、この取り組みにネガティブな反応を示す社員が、一定割合存在していることである。社員が取り組みの趣旨、目的を十分理解したうえで実施することが必要といえる。第2に、取り組みの当初は定時退社が実行できていても、次第にそれが難しくなっていく実態が多く職場で報告されている。特定の職場における数カ月のみ働き方改革のモデル事業では限界があり、継続的に全社的な取り組みとして展開していくことが必要であるといえる。第3に、定時退社ができない理由として、社外からの様々な要請に対応しなければならないことが指摘されている。これについては、社会全体として働き方を見直すための環境整備が必要となるといえよう。

4. イギリス企業の取り組み事例

(1) イギリスのWLB政策

職場レベルでの対応の必要性は、海外でも強調されるようになってきている。ここでは1990年代後半以降WLB政策に国をあげて取り組み、柔軟な働き方の企業への導入を法制化したイギリスにおいて、企業の中で職場のマネジメントの重要性が認識されるようになってきた事例を紹介したい⁴。

イギリスで、WLBに関連する重要な政策として、以下が指摘できる⁵。

まず、「EU労働時間指令」を受けて1998年に労働時間規制が行われ、これにより、労働時間の上限を週48時間とすること、労働時間6時間当たりの休憩時間の設定、最低4週間の年次有給休暇の付与、深夜(22時から7時まで)労働時間の制限、などが規定された⁶。

イギリスのWLB政策では、2002年雇用法(Employment Act 2002)が注目される。この法律で重要なのが、柔軟な働き方(flexible working)を従業員が要求する権利が新設されたことである。勤続年数など一定の要件を満たす労働者が6

歳未満（障がいがある場合には18歳未満）の子の養育のために、事業主に対して弾力的に働くための労働条件の変更を申請できる権利を有するというものであり、2007年4月からは、成人の家族等の看護・介護を行う者にも適用を拡大されている。また、子どもの年齢が17歳未満（障がいがある場合には18歳未満）に引き上げられている。要求を受けた事業主は、その申し出を真剣に検討する義務があるが、業務上の理由から要求を受け入れられないと認められる場合には要求を断ることができることとなっている。

ここで申請できる労働条件の変更は、①労働時間の変更、②労働時間帯の変更、③就業場所（自宅と会社間）の変更、④その他規則で定める労働条件、と法に規定されている。政府のガイドでは、短時間勤務、フレックスタイム、年間労働時間制、圧縮労働時間制（週の総労働時間は変えずに労働日を減らす）、時差勤務、ジョブ・シェアリング、在宅勤務が例示されている。

イギリスにおける働き方の柔軟性に関わる制度導入や運用の状況は、政府がフォローアップ調査を実施しており、DTI (Department of Trade and Industry) (2007) 及びBERR (Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform)⁷ (2007) において、事業主、雇用者双方を対象にした詳細な調査結果が報告されている。DTI (2007) によれば、過去2年間に労働条件の変更を申請した労働者は全体の17%で、申請者のうち申請どおりに労働条件を変更した割合が60%、部分的に承認されたのが18%、17%が却下となっている。

(2) イギリス企業のWLB取り組み事例

こうしたイギリスの全体的な状況の中で、WLBに積極的に取り組む大手企業2社の事例を紹介する。

A社は、イギリスでもWLBに積極的に取り組む企業として知名度が高い企業である。

約86000人の従業員のうち、現在5000人が短

時間勤務で働いており、その他にジョブ・シェアリング、在宅勤務制度などを含め、多くの従業員が柔軟な勤務形態で働いている。2002年雇用法制定以前から、従業員の働き方の変更申請の制度化を実施しており、現在は子どもの有無にかかわらずすべての従業員が働き方の変更を申し出ることができる制度として実施している。

A社は、1980年代から、顧客ニーズの多様化への対応のために一律的な働き方から脱却することの必要性を認識していた。また経済のグローバル化により、事業の遂行に当たって従業員の多様性を活かすことの重要性も高まってきたことが、Flexible Workを推進する主たる理由である。

すでに制度的な対応は高いレベルに達しており、上述のように、職場の中でも定着している。現在は、制度が期待した効果につながるよう、制度の運用や職場のマネジメントが重要と考えられている。そのために重要なのは、まずコミュニケーションであり、Flexible Workの意義を管理者や従業員が理解した上で制度利用が進むことが重要となる。人事部門では、管理職研修や「ベスト・ボス賞」などにより、管理職への働きかけを充実させている。また、ダイバーシティの視点から、マイノリティ、パートタイム勤務者等の評価に関しては人事部門で配慮している。

柔軟な働き方にうまく対応できる管理職の資質としては、コミュニケーションスキルが高いこと、他者との関係を構築するスキルが高いこと、信頼を築けること、目標を明確に示し評価もフェアであると納得してもらえること、などをあげており、特に、「信頼」は柔軟な働き方をしている部下に仕事を任せる際に重要なことと考えられている。職場で「一緒に仕事をする」という文化が変化し、顧客の要求を第一に考えつつ、それを前提に仕事を自律的に進めるという文化に移行してきているという。

B社はグローバルに展開する企業で、全世界に約10万人の従業員を雇用する。

経営においてダイバーシティを重視しており、従業員、顧客、その他のステークホルダーとの関

わりの中で、多様性を意識することの重要性が強調されている。対従業員の視点でとらえると、Diversityの重視によって、人材の確保・定着を促進することを狙っており、そのために柔軟で創造的な働き方の支援を実施し、それが柔軟な働き方の提供のペースとなる考え方となっている。Flexible Workにより、従業員のWLBを支援することで、個人を活性化することは、同社の人事政策において重要な位置づけがなされている。同社では、近年「Inclusion & Diversity」というスローガンを掲げるようになっており、Diversity＝多様性の受容という考え方をさらに進め、Inclusion＝すべての人の能力が組織の中で認められ活用される組織文化の創造、という考え方が強調されている。

A社と同様に、B社においてもすべての従業員が働き方を申請できる仕組みとなっており、2003年の雇用法施行への対応ということではなく、経営的な重要性から働き方の柔軟化を進めていると指摘する。Flexible Workは、従業員のWLB支援、従業員福祉、特定の従業員に限定した取り組みではなく、従業員の裁量度を高めることにより生産性を高め経営的にもメリットがある施策と位置づけられている。従業員のWLB支援のためにFlexible Workがあるのではなく、ビジネス上のニーズからFlexible Workが重視され、その結果として従業員のWLBが実現する、という考え方がインタビューでは強調された。働き方の多様性が「Flexible Thinking」につながるという考え方で、Flexible Workを推進するのである。具体的には、短時間勤務、期間限定の労働時間短縮、在宅勤務、ジョブ・シェアリングといった制度が提供されている。

B社においては、企業の制度以上に職場レベルでのインフォーマルな支援の重要性が認識されている。それと関連して、管理職のリーダーシップが極めて重要であるとされ、管理職を含む従業員を対象に、個人の活性化(resilience)及びチーム活性化のための研修プログラムなども提供している。このプログラムでは、原則2日半のコース

の研修が設定されており、自分の仕事の課題を認識してそれを行動に移していく契機となることを狙い、これを職場単位で実施すると、職場の文化は変容し、働き方の変化も期待できるという。メンタルな問題もこうした研修によって予防できるという効果がみられている。

同社では、7名の従業員のインタビューを実施したが、同社の取り組みについては従業員の立場から評価をしている。短時間勤務制度を利用している同僚がいても、それぞれの担当する仕事の範囲で業務を分担して進めることができている。利用者のカバーを日常的に行うという状況にはなっていない。出産休暇などで長期に休業者が発生した場合の対応も状況次第であるが、ラインマネージャーが支援することが多く、それが難しい場合には、人事担当と調整して人事異動を行うこともあるという。そうした異動は、新しいスキルを身につける機会ととらえられている。ただし、Flexible Workは、工場などの現場では利用が難しい点も指摘された。

以上の2社は、Flexible Workを特定の対象に限定せず、すべての従業員に広く門戸を広げることで、従業員のWLB支援を目的にするのではなく、個人が最も成果をあげることでできる働き方を支援するということを浸透させようとしている。両社ともに、企業レベルのフォーマルな制度化以上に、職場のインフォーマルな対応の重要性を指摘し、そのために管理職の役割が重要であることを指摘している点に着目したい。質の高いコミュニケーションや、信頼の構築などは、管理者に本来求められる資質、能力ではあるが、Flexible Workを推進する上で、改めてその重要性が認識されていると考えられる。

5. 結論と考察

本稿では、個人が仕事と生活の調和を図って生き生きと仕事をするためには、働き方を改革する必要があり、そのためには、職場マネジメントの対応による仕事管理や時間管理のあり方を変える

必要があるとの問題意識に立ち、検討を進めてきた。

これまで、海外の研究を中心に、個人のワーク・ライフ・コンフリクトを緩和して職場のパフォーマンスを高める上で、WLBに関連する制度導入以上に、職場のマネジメント、とりわけ上司、管理者の行動や意識の重要性が指摘されてきた。日本では、特に恒常的かつ広範な長時間労働に象徴される働き方に関わる現状がWLBの阻害要因になっていると考えられる。特に、「成果がでるまで仕事をするという時間を意識しない働き方」が広くみられており、育児や介護などの理由で仕事時間に制約がある状況に対応しにくく、したがって仕事と生活の調和を図ることができないというワーク・ライフ・コンフリクトの状態につながっていると考えられる。

本稿で紹介した週2日定時退社を行うという実験的な取り組みを行ったケースでは、定時退社という制約の中で、仕事管理や時間管理に変化がみられ、生活の構造も少しずつ変わっていく状況が観察されている。時間管理意識を明確にして、業務の優先順位をつけて仕事をすることで、無駄な仕事さがそぎ落とされて効率的な仕事管理が進むと考えられる。同時に、職場の中で仕事分担を見直したり、不在時への対応のために情報を共有したりすることで、職場成員の能力開発や育成につながる動きもみられた。

90年代後半からWLB政策を進めてきたイギリスでも、WLBを進める上で職場のマネジメントが重要であり、管理職が重要な役割を果たすと認識する企業が増えていることが複数の企業インタビューで指摘されている。WLBを実現する働き方改革のためには、職場のマネジメントを適切に実施できる環境整備を進めることが求められており、それを中心的に担う管理職のマネジメント支援が重要になってきているといえる。

— 注 —

- 1 Kossek and Hammer (2008) において、家族支援的な管理者の行動は、従業員の職務満足や定着、健康や抑うつ症状の抑制などに効果を上げることが明らかになり、管理職への意識啓発などの訓練によりこうした管理者の行動を促進することを示した。
- 2 「インクルージョン (inclusion)」は、近年人事管理で使われるようになってきている。「ダイバーシティ (diversity)」が従業員の多様性に着目する視点を提供したが、「インクルージョン (inclusion)」は、ダイバーシティの強みを活かして、多様性を受容していく組織風土や組織文化を醸成する意味で使用される。
- 3 この事業は 2009 年度に実施したもので、事業の趣旨や内容、結果については、武石・佐藤 (2011) に詳しい。本稿ではその概要を紹介する。なお、本モデル事業には、筆者の他に、プロジェクト代表の佐藤博樹東京大学教授、朝井友紀子東京大学社会科学研究所特任研究員の3名が参加した。モデル事業のヒアリング記録の作成や、モデル事業の前後に実施したアンケート調査の実際管理は朝井氏が担当した。朝井氏の貢献に対してお礼を申しあげる。
- 4 イギリスの事例は、経済産業研究所において実施した研究プロジェクトの一環として、2010年9月に筆者らが実施したイギリスの企業等に対するインタビュー結果をもとに執筆している。また、イギリスのWLBの取組の経緯については労働政策研究・研修機構 (2005) が詳しい。
- 5 イギリスのWLBの法的な対応については、内藤 (2010) に詳しい。
- 6 ただし例外規定として、労働者は個別に合意すれば、週48時間を超えて働くことができる (オプト・アウト)。
- 7 イギリス政府組織が、2007年6月に、DTIはDepartment for Business, Enterprise and Regulatory Reform (BERR) と Department for Innovation, Universities and Skills (DIUS) の2

つの組織に改組され、WLB 政策は、DTI から BERR に引き継がれている。

参考文献

- Allen, T.D. (2001) "Family-Supportive Work Environments : The Role of Organizational Perceptions," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.58, pp. 414-435.
- Blair-Loy, M. and Wharton, A.S. (2002) " Employee's use of work-family policies and the workplace social context," *Social Forces*, Vol.80, No.3, pp. 813-845.
- Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform (BERR) [2007] *The Third Work-Life Balance Employer Survey : Main findings*, Employment Relations Research Series No.86.
- Department of Trade and Industry (DTI) [2007] *The Third Work-Life Balance Employee Survey : Main findings*, Employment Relations Research Series No.58.
- Hammer, L.B., Kossek, E.E., Zimmerman,K., and Daniels,R. (2007) "Clarifying the Construct of Family-Supportive Supervisory Behaviors (FSSB): A Multilevel Perspective," in Perrewé, Pamela L. and Daniel C. Ganster (eds.), *Exploring the Work and Non-Work Interface*, Volume 6, JAI Press.
- Hopkins, K. (2005) "Supervisor support and work-life integration: a social identity perspective," in Kossek E.E. and Lambert S.J. (Eds), *Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives*, Mahwah,NJ:Lawrence Erlbaum Associates , pp. 445-468.
- Kossek, E.E. and Hammer, L.B. (2008) *Family Supportive Supervisory Behaviors (FSSB) Intervention Study : Effects on Employee's Work, Family, Safety, & Health Outcomes*, National Institute for Occupational Safety and Health.
- Lirio, P., Lee, M.D., Williams, M.L., Haugen, L.K. , and Kossek, E.E. (2008)"The Inclusion Challenge with Reduced-Load Professionals: The Role of the Manager," *Human Resource Management*, Vol. 47, No.3, pp. 443-461.
- McDonald, P.K., Brown, K., and Bradley, L.M. (2005) "Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy," *Women in Management Review*, Vol. 20, pp. 37-55.
- Ryan, A. and Kossek, E.E. (2008) "Work-Life Policy Implementation: Breaking Down or Creating Barriers to Inclusiveness? ," *Human Resource Management*. Vol. 47, No.2, pp. 295-310.
- Staines, G.L. and Galinsky, E. (1992)"Parental Leave and Productivity : The Supervisor's View," in Friedman, Dana E., Ellen Galinsky and Veronical Plowden (eds.), *Parental Leave and Productivity*, Families and Work Institute.
- 小倉一哉 (2007) 『エンドレス・ワーカーズ：働きすぎ日本人の実像』日本経済新聞社。
- 小倉一哉 (2008) 「日本の長時間労働：国際比較と研究課題」『日本労働研究雑誌』No.575, pp.4-16.
- 佐藤厚 (2008) 「仕事管理と労働時間—長労働時間の発生メカニズム」『日本労働研究雑誌』No.575, pp.27-38.
- 佐藤博樹 (2008) 「人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス支援」佐藤博樹編『子育て支援シリーズ ワーク・ライフ・バランス：仕事と子育ての両立支援』ぎょうせい, pp.3-29.
- 佐藤博樹・武石恵美子 編 (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・武石恵美子 (2010) 『職場のワーク・ライフ・バランス』日経新書。
- 武石恵美子 (2006) 「企業からみた両立支援策の意義—両立支援策の効果研究に関する一考察」『日本労働研究雑誌』No.553,pp.19-33.
- 武石恵美子・佐藤博樹 (2011) 「時間意識向上と働き方改革：モデル事業の取り組み」『明治安田生活福祉研究所 クォーターリー生活福祉研究』76号. pp.4-19.
- 武石恵美子 (2011) 「働き方と両立支援策の利用」樋口美雄・府川哲夫編『ワーク・ライフ・バラ

- ンスと家族形成：少子社会を変える働き方』、東京大学出版会、pp.173-194.
- 内藤忍 (2010) 「Ⅲ 諸外国のWLB政策の現状と歴史 第3節 イギリス」労働政策研究・研修機構『ワーク・ライフ・バランス比較法研究<中間報告書> (労働政策研究報告書 No.116)』pp.121-148.
- 守島基博 (2010) 「労働時間、企業経営、そして働く人」鶴光太郎・樋口美雄、水町勇一郎編著『労働時間改革：日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社.
- 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.
- (独) 労働政策研究・研修機構 (2005) 『少子化問題の現状と政策課題：ワーク・ライフ・バランスの普及拡大に向けて』

Working Style and Management of the Workplace for Realizing a Work-Life Balance

TAKEISHI Emiko

The issue of balancing paid employment with personal life has been of interest in a number of domains including employing organizations and the human resource practices. This paper focuses on the issue of management of the workplace and working hours. Some studies have identified the manager's or supervisor's support as critical to the success of employees' work-life balance. In Japan, many employees work long working hours and this situation is considered to be barriers for employees' work-life balance. A lot of workers tend to continue to work until finish the task in spite of the limitation of working hours. The exploratory case studies were conducted to examine the change by introducing the rule of

'leaving the office at the scheduled time on 2 days in a week'. The results indicated that the management style of the workplace changed effectively, employees made efforts to manage their working hours. Efforts to managing the working hours leads to the efficient work flow. UK organizations, in which implementing work-life balance policies, are increasingly aware of the importance of supervisors' support of employees seeking work-life balance. It was concluded from these findings that organizations' efforts to improve the situations for appropriate management could help achievement a balance between work and personal life.