

研究指導 平澤 賢一 教授

経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス

佐藤 文 ・ 佐藤 香織

はじめに

(1) 研究動機

新聞報道等で¹、「ワーク・ライフ・バランス」(以下、本文中WLB)という考え方を度々見聞きするようになり、以下2点の疑問を持つこととなった。

なぜWLBが注目されるようになったのか。

WLBを導入することにより、企業の経営戦略上、どのような意義を持つのか。

(2) 研究目的

WLBは企業の経営戦略にどのような影響を及ぼすのか明らかにし、WLBの今後の課題について考察する。

(3) 研究方法

文献・インターネットによる先行研究
WLBを導入している企業へのヒアリング調査
厚生労働省主催「日・EUシンポジウム」への参加²
導入企業の事例研究

1. 各国でのワーク・ライフ・バランスの取り組み

(1) アメリカでの動き³

WLBの取り組みは米国から始まる。変化の中核はワーキング・マザーの職場進出だった。しかも、母親が働く仕事は日本のようにパートタイマーが主流ではなく、過半数が正社員として就職しており、会社の貴重な戦力として組み込まれている場合が多かった。

一方、企業の側は1980年代以降、米国ではITをはじめとする技術革新による産業構造の変化により、高度なスキルを持った優秀な女性の需要が高まった。

しかし実際は優秀な能力を持ちながら、子供や家庭の都合で欠勤を繰り返し、また辞めていくワーキング・マザーが少なくなかったのである。企業が優秀な人材を確保するためには、働く女性を対象とした制度やプログラム開発などの対応が迫られることとなった。この取り組みは「ワークファミリーバランス」または「ファミリー

フレンドリープログラム」などとよばれ、注目を集めた。

しかし後に、独身者や子供のいない人たち、さらには男性従業員からも、企業の中で働きながら仕事と私生活のバランスをとれるようにして欲しいとの声が出てきた。そこで企業はそのニーズに応えるために、「従業員の私生活と仕事との共存」に配慮した施策を打ち出しWLBと名称を変えた。

(2) EUでの動き⁴

ここでは英国とドイツの例を挙げる。

まず英国は1990年代、雇用主が労働需給の逼迫などの要因から、雇用制度の提供を迫られるようになった。このため労働者のWLB支援の導入が始まった。新政権が1997年に発足して以降は、WLB施策が重視されるようになり、支援を中心課題の一つと位置づけている。

ドイツ⁵では、少子化に対する強い危惧があった⁶。そこで政府は、WLBを国全体の力を強める可能性を持つ施策であるとし、ファミリー・フレンドリー施策を中心に行っている。

WLBの導入に関して、英国では企業から、また、ドイツでは政府からのアプローチであったという相違がある。また、EUとしては1998年に雇用戦略、2006年にWLBの労働時間法、欧州男女共同参画協定⁷などを定めている。

(3) 日本での動き⁸

WLBの変遷をたどっていくと、1990年に合計特殊出生率が初めて1.57と過去最低基準を下回ったことに遡る。国は、高齢化の進展ともあいまって、少子化を大きな問題と認識し、子供を産み育てやすい環境づくりにむけて対策を検討し始めた。2003年には厚生労働省に「仕事と生活の調和に関する検討部会」が設置された。同年には、301人以上の労働者を雇用する事業主が次の世代を担う子どもたちが健やかに生まれ育つ環境をつくるための計画「次世代育成支援対策推進法」が成立し、2005年に全面施行された。

¹ 脇坂明「経済教室：ワークライフバランス考」『日本経済新聞』2007年10月2日～11日

・阿部正浩「経済教室：続・ワークライフバランス考」『日本経済新聞』2007年10月12日～24日

・樋口、松原、森田「仕事と家庭の両立」『日本経済新聞』2007年10月4日掲載

・2008年1月1日「ワークライフバランス元年」と掲載『日本経済新聞』

² 主催：厚生労働省 / EU(2008年1月17日)、場所：UNハウス(国連大学本部ビル)

³ 大沢真知子(2007)

⁴ 内閣府政策統括官「少子化社会対策に関する先進的取組事例研究報告書」(2007)

小室淑恵(2007)

⁵ 出生率は、世界202ヶ国中185位である。(出典：内閣府政策統括官「少子化社会対策に関する先進的取組事例研究報告書」(2007)

⁶ 同上、(2007)

⁷ ルード.A.マッフルズ「欧州における雇用と労働時間の多様な形態」『第12回日・EUシンポジウム「雇用・就労形態の多様化」』(2008)

⁸ 大沢真知子(2007)

荒金、小崎、西村(2007)

このように日本の WLB 施策は、少子化対策の一環として働く女性の両立支援施策からスタートしたが、現在では男性も含め働く人すべての働き方を見直し、生き甲斐と意欲をもって自らの希望に基づき安心して働ける社会をつくるための施策の推進へと変化している。

なお、脇坂(2007)によると、WLBという用語は「3年前ぐらいから急速に普及している⁹⁾とあるが、筆者が本研究でヒアリングを行った日本企業に伺ったところでも、社内で耳にするのはここ2・3年であるという声が多かった。

日本とEUの双方が、企業間競争の激化、高齢化社会により、「労働力率の向上」「生産性の向上」という共通の問題に直面しているが¹⁰⁾、日本とEUを比較した場合、日本での新しいWLB政策の必要性は、ヨーロッパより差し迫ったものとなっている。¹¹⁾

佐藤(2007)¹²⁾は、国際比較からみた日本の特徴で、急速な雇用社会化と女性が希望するライフスタイルの変化に、女性が仕事と生活を両立する支援の仕組みが対応できていないと述べる。

2. 日本の直面する労働環境

(1) 日本社会が直面する問題

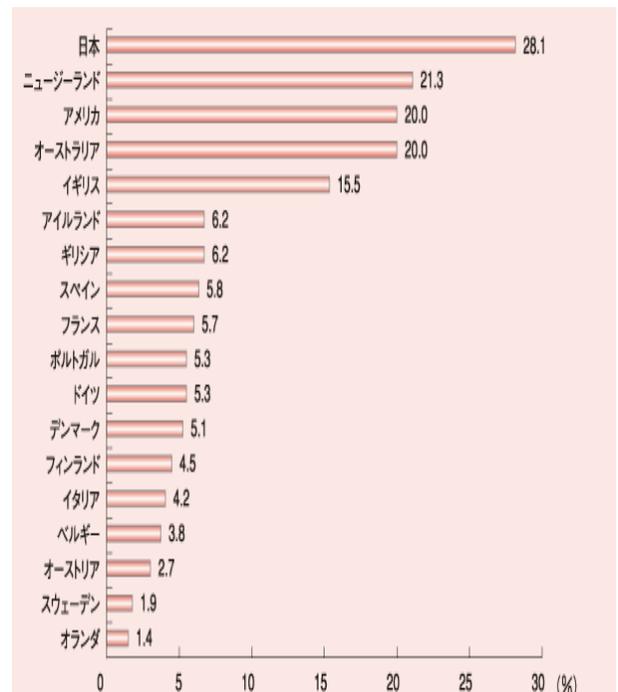
第一に、少子化による労働力不足である。経済労働白書の労働力人口の見直しによると、2000年に6,766万人であった労働力人口は、20年後の2030年には5,597万人と1,169万人減少する。ただし、今後、若年者や高齢者、女性などの就業参加を促進するための仕組みづくりを進めていくことにより、2030年時点で6,109万人の水準にまで労働力人口の減少を抑えることができるとみている¹³⁾。

第二に、長時間労働の問題である。経済のグローバル化やIT化が急速に進展する中¹⁴⁾、今の企業現場では、長時間労働が常態化する中で過労に陥り、健康を損なったりするような悲劇がすでに指摘されている¹⁵⁾。図1は1週間当たりの労働時間が、50時間以上の労働者の割合を国別に示したものである。日本は各国と比べて、圧倒的に長時間労働者の割合が多いことがわかる。

第三に、生産性の低下である。新しい成長軌道の確

立に向けて、人口減少下でもイノベーションを積極的に引き出し、またグローバル化をむしろ成長力の向上に結びつけるような経済構造に変革し、一人当たり生産性を上げていかなければならない¹⁶⁾。しかし、海外比較の労働時間当たりGDPを示した図2では、日本は30カ国中20位¹⁷⁾でOECDの水準を下回っている。また、図1で労働時間が日本より短いオランダのGDPの方が、日本より遙かに高い。このことから、日本は長時間働いているにもかかわらず、時間に見合った生産が行えていないと言えよう。

図 1 一週間当たり労働時間が 50 時間以上の労働者の割合



(備考) 1. ILO, "Working Time and Workers' Preferences in Industrialized Countries: Finding the Balance" (2004年)により作成。
 2. 各国のデータは2000年のものを使用しているが、アメリカのデータは1998年である。
 3. 雇用のうち1週間当たり50時間以上働いている者の割合である。ただしアメリカと日本については49時間以上働いた割合。

⁹⁾ 脇坂明(2007a)

¹⁰⁾ 氏兼裕之「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)の実現について」『第12回日・EUシンポジウム「雇用・就労形態の多様化」』

¹¹⁾ ルード.A.マッフルズ(2007)

¹²⁾ 佐藤博樹「日本の雇用システムの変化とワーク・ライフ・バランス」『第12回日・EUシンポジウム「雇用・就労形態の多様化」』(2008)

¹³⁾ 厚生労働省『平成19年版労働経済白書』国立印刷局、p.155

¹⁴⁾ 大沢(2007)

¹⁵⁾ 次世代ネットによるホームページ『ワーク・ライフ・バランスは新しい時代の生き方』(2007)

¹⁶⁾ 経済財政諮問会議によるホームページ「経済財政改革の基本方針2007」

¹⁷⁾ 内閣府政策統括官室『世界経済の潮流2007年春』(2007/06)

図2 労働時間当たりGDP¹⁸

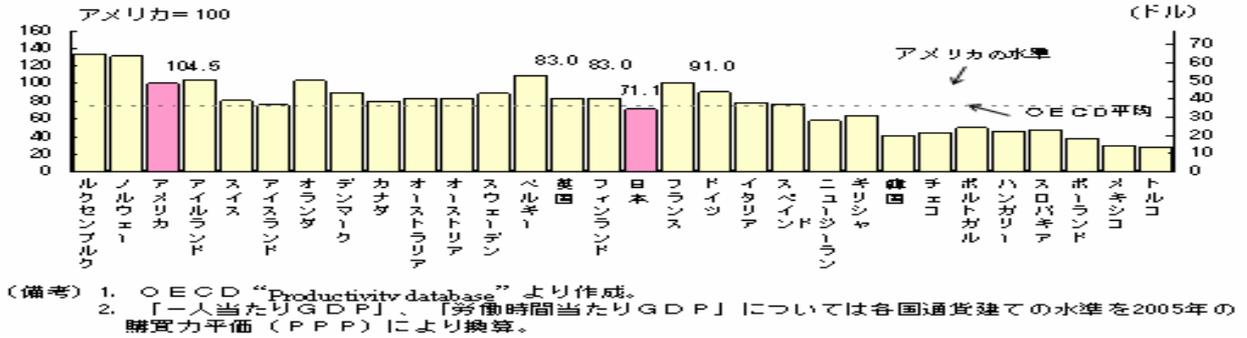
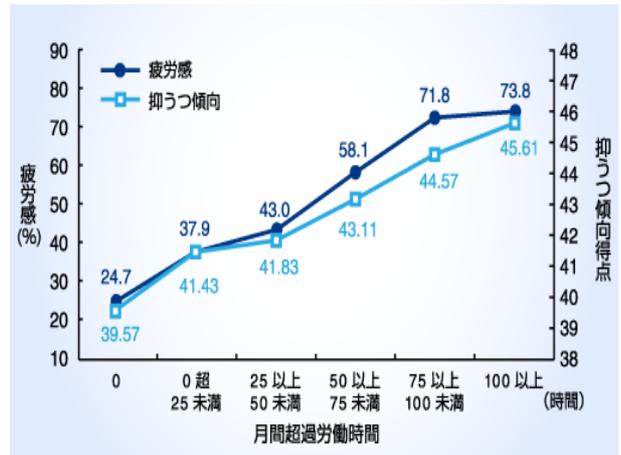


図3 月間超過労働時間と疲労感・抑うつ傾向



[資料出所] 労働政策研究・研修機構：日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証分析，労働政策研究報告書 No22, 2005²⁰

(2) 従業員が直面する問題¹⁸

第一に、仕事と家庭の両立が困難な状況であることが挙げられる。共働きの増加や、出産後も働き続ける女性の増加などライフスタイルや意識が変わってきている。しかし、女性の家庭負担が重く、希望する形で働くことが困難な状況にある。

それに対し、多くの既婚男性が仕事・生活・個人生活の両立を希望している。しかし、現実には長時間労働により仕事中心となる場合が多い。

第二に、自己啓発や地域活動への参加が困難なことである。自己啓発は、個人が自身の能力や意識を高めて満足感を得ると同時に、自身の価値を高めることができるものであり、自律的な自己啓発の必要性も高まっている。また、働く人々も地域社会の一員としての役割を果たし、身近な地域で人とのつながりを構築していく上で地域活動への参加も重要とされるところである。しかし、現状では長時間労働等により、自己啓発や地域活動に参加する時間を確保することが難しくなっている。

第三に、長時間労働が心身の健康に悪影響を及ぼしていることだ。長時間労働は、心身の健康に悪影響を及ぼし、心身の疲労の蓄積は不慮の事故や疾病、過労死等を招きかねない。図3は、長時間労働とメンタルヘルスの関係を示したものである。この図からわかるように、一ヶ月の超過労働時間が長くなるほど「一日の仕事で疲れ退社後何もやる気になれない」と感じる者の割合は高く、それと平行して抑うつ傾向得点も高まっている¹⁹。

(3) 企業が直面する問題²¹

第一に人口減少による労働力不足。これは日本が直面する問題であげたものである。

第二に、生産性の低下である。これも日本が直面する問題で挙げた通りである。

第三に、長時間労働によるメンタルヘルス問題である。従業員の健康は企業の生産性に深く関わってくる。また、職場のストレスを減らすためには、企業の医療費がかかる²²。

第四に、企業と社員の信頼関係の希薄化が挙げられる。終身雇用が崩れ、企業と社員の信頼関係が薄くなっている現在、企業はどのようにして社員の「コミットメント」を得て業績を伸ばしていくかということが課題となっている。

¹⁸ 内閣府 男女共同参画局ホームページ「ワーク・ライフ・バランス」推進の基本的方向(2007)

¹⁹ 同上、(2007)

²⁰ (1) 疲労感：「一日の仕事で疲れ、退社後何もやる気になれない」の問いに「いつもそうだ」「しばしばある」と回答した割合、(2)抑うつ：自己記入式抑うつ症尺度(SDS)

²¹ パク(2002)

次世代ネット、(2007.10)ワーク・ライフ・バランスは新しい時代の生き方

²² パク(2002)

3. 先行研究概観

WLB を取り入れるとどのように問題は解決されるのかを、先行研究をもとに考えてみる。

(1) 日本社会の問題と WLB の関係

前項 2. より日本の問題として少子化、長時間労働、生産性の低下が挙げられた。

まず、少子化の問題である。笹島(2005)は「女性にとって働きやすい職場の整備も必要であるが、同時に男性が子育てに参加できるようにすることが出生率向上にプラスに作用するのは間違いない²³⁾としている。しかし日本政府は今まで女性の少子化対策として 1995年に「育児・介護休業法」や 2003年に「少子化社会対策基本法」などを成立したが未だ出生率は芳しくない。男性が育児参加を出来るという要因だけで出生率が向上するわけではなく、個人の生活の充実という面でも考えていかなければならないのではないだろうか。

次に、荒金・小崎・西村(2007)は、これまでの研究によると、必ずしも長時間労働が企業の生産性や競争力を生み出しているわけではないことが明らかとなっている²⁴⁾とある。また、小室(2007)は、これまでの日本企業は生産性の低さをさらなる労働時間や人員の投入でカバーしようとしてきたが、生産性を改善するためには WLB政策の導入・定着をきっかけとし、業務の内容・目的・評価法を明確化し、多様な働き方を導入していくことで、企業風土をかえていくしかない²⁵⁾、と指摘している。

つまり、WLBをきっかけに生産性を改善することができるというわけだ。さらに、少子化と男女共同参画に関する専門調査会によると WLBがはかられていると考える従業員の方が仕事への意欲が高い傾向にある²⁶⁾としている。

(2) 従業員の問題と WLB の関係

前項 2. で挙げた問題をまとめると以下の 3 点が WLB で解決出来るのではないのか。まず働き方の柔軟性、自己啓発及び地域コミュニケーションへの参加、長時間労働の是正である。働き方の柔軟性としては働く時間の柔軟性、働く場所の柔軟性が挙げられる。

第一の働き方の柔軟性であるが WLB 施策の制度・メニュー例として働く時間の柔軟性としては「短時間勤務」「時差勤務」「フレックスタイム」「裁量労働制」、働く場所の柔軟性としては「在宅勤務」「勤務地の限定(転勤の制限)」「サテライトオフィス」などが挙げられる。しかし、フレックスタイムなどは「社内伝達が遅い」「会議で全員がそろわない」「連絡が取りにくい」など、社員間

の意志疎通や業務効率面での問題がある²⁷⁾。また働く場所の柔軟性として、いずれも導入している企業がまだ少なく、比較的多いのは「勤務地の限定(転勤の制限)」²⁸⁾である。

第二として自己啓発、地域コミュニケーションへの参加である。WLBが実現した社会として働く人々の健康が保持され、家族・友人などとの充実した時間、自己啓発や地域活動への参加のための時間などをもてる豊かな生活ができる²⁹⁾。また、友人関係、自己成長など多様な側面がバランスよく生かされるように配慮したのが、WLBの取り組み³⁰⁾である。

第三の長時間労働の抑制や働き方の見直しの取り組みとしては「残業(休日出勤)の禁止」「業務効率化のための研修」「業務フロー見直し」³¹⁾などがある。また、労働時間の見直しを進める企業に共通しているのは、長時間労働を「コスト」や「リスク」としてとらえており、その削減に向けて職場の風土改革とともに管理職の意識を変えるための取り組みを進めていること³²⁾だ。しかし、管理職は残業を行っても残業代が払われないので膨大な量の仕事がある場合は管理職が長時間労働をやらざるをえない状況が存在すると筆者は考える。

(3) 企業の問題と WLB の関係

前項(3)「企業が直面する問題」で挙げた人口減少による労働力不足と、生産性の低下についてだが、次世代のための民間運動³³⁾では、WLBは、優秀な人材の採用と、高業績社員の定着など優秀な人材の確保につなげることができ、社員のモラルアップにつながると述べている。これに対し、脇坂³⁴⁾らと労働政策研究・研修機構と共同で実施した 2006 年の調査がある。これは、男女雇用均等策とファミリーフレンドリー促進策の普及度合いを基に、業績との関係を分析したものである。

この結果から脇坂は、「男女雇用均等策にもファミリーフレンドリー促進策にも積極的な企業が、一人当たりでみて売上高でも経常利益でも最大となった。また売上高よりも経常利益の方が、男女雇用均等策とファミリーフレンドリー促進策との相関関係が強く、本格的にワークライフバランスを進めれば、利益改善の可能性が大きいことを示した」と述べている。

以上から、WLB を取り入れることで労働力不足の問題と生産性の低下の問題を解決することができると言える。

²⁷⁾ 荒金、小崎、西村(2007)

²⁸⁾ 同上、p.39

²⁹⁾ 共生社会政策統括官少子化対策「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」(2007.12)

³⁰⁾ バク(2002)

³¹⁾ 荒金、小崎、西村(2007)、p.39

³²⁾ 同上、p.39

³³⁾ 次世代ネット(2007.10)「ワーク・ライフ・バランスは新しい時代の生き方

³⁴⁾ 「ワークライフバランス考」『日本経済新聞・朝刊』2007/10/03

²³⁾ これからの賃金制度のあり方に関する研究会『企業における多様な働き方と賃金制度』雇用情報センター(2005)

²⁴⁾ 荒金、小崎、西村(2007)

²⁵⁾ 小室(2007)

²⁶⁾ 少子化と男女共同参画に関する専門調査会『少子化と男女参画に関する意識調査』(2006)

長時間労働によるメンタルヘルス問題に関して、バク(2007)は「ワーク・ライフ・バランスに対してサポートティブな企業の社員は、職場でのストレスが少なく、不安も怒りも少ないという調査結果が出ている³⁵⁾と述べ、実際の効果が見られている。

企業と社員の信頼関係の希薄化の問題について、バク(2007)はコミットメントに関する 1995 年のデュポン社と、1996 年のバクスター・ヘルスケア社の2社の研究結果から、「“会社が社員の大切にしていることを大切に、それを行動している”と社員が感じたときに、社員のコミットメントは大きく高まる³⁶⁾と述べている。

(4) 「経営戦略」とは

「経営戦略」の明確な定義はない。ウィリアム・マーサー社(1999)では、「企業の経営目的を達成するための包括的な手段として、企業の外部および内部の環境の変化に対して経営活動を全体として計画的に適応させるための決定ルール³⁷⁾と述べている。

企業と環境のかかわり方を決めるための、4つの決定事項として加護野(1993)は、(1)ドメインの定義、(2)資源展開の決定、(3)競争戦略の決定、(4)組織間関係の決定³⁸⁾を挙げている。筆者は、(2)資源展開の決定に注目する。加護野(1993)³⁹⁾は、資源展開を、企業が一定の地位を確率するための競争に必要な経営資源の蓄積・配分と述べている。

コーネリスとジョン(2004)は、戦略的資源は物理的資産、財務的資源、人的資源、組織的資産⁴⁰⁾からなると述べる。その中で、人的資本を「戦略的資源の中には置き換えが可能なものもあるが、組織を構成する従業員や直接的な利害関係者は唯一の存在である⁴¹⁾と述べている。守島(2004)は、「人材を活用して、会社の戦略を達成し、さらに次の戦略を生み出す人材を提供すること⁴²⁾を人材マネジメントと述べた。

(5) ワーク・ライフ・バランスの成功要因

ここでは、WLB を導入している企業に共通する、取り組み方・課題についての先行研究を述べる。

荒金、小崎、西村(2007)⁴³⁾は、WLBを導入するうえで、重要な三点を挙げている。

WLB 施策は企業の規模、業種、業態にかかわらず実現可能である。それぞれの企業の課題や特色に応じた施策を実践することが重要である。

成功する企業の特徴は、経営者の強い

理念があること。制度の充実以上に柔軟な運用を心がけていること。社員の自律性を高める工夫がなされていることである。

WLB の定着・活用には、すべての社員にとって納得性のある役割と処遇のバランスをいかに確保するか、ということが重要な視点となる。

小室(2007)は自らの経験から、WLB 施策を導入する際の組織変革のステップを八つに分けている。この中のステップ1として、「プロジェクトチームを作る」にチームの構成パターンとして、以下の三つを述べている。

人事部：人事制度に詳しく、見直しが効率的に素早くできる。

指名・抜粋：適任チームに適任者を指名・抜粋または、関連したプロジェクト担当者をあてる。意欲的な人材を活用できる。

社内公募：社内から広く担当者を募るもので、社内へのPR効果が期待でき、意欲ある人材の発掘、社内活性化のきっかけとなる。

つまり、WLB を導入することにより

長時間労働の是正及び生産性の向上

心身共に健康に働ける環境

労働力減少による人材の確保

従業員、企業共に WIN-WIN の関係

などの利点がある。

4. 実態調査

本調査の目的は前項3.の先行研究をもとに企業の実態との相違、共通点を明らかにすることである。

すなわち、企業の直面する問題が、WLBを導入することで、本当に解決できるのか、どのような効果があるかを知るためである。

調査対象は外資系(銀行業)A社、外資系(電気機器メーカー)B社、外資系(飲食業)C社、日系(商社)D社、日系(食料品メーカー)E社、日系(食料品メーカー)F社、日系(機械メーカー)G社とし、ヒアリング調査をお願いした。

まず、WLBに関する企業による先進的取り組み事例として、内閣府生活統括官より「少子化社会対策に関するアンケート先進的取組事例研究」をもとに、B社、D社、E社、F社、ならびにG社を選定した。また、A社、C社については日系企業と外資系企業との比較をしたいと考えたため選定した。

調査方法として2社は企業訪問を他5社は電話(IP電話のSKYPE)を使ってのヒアリングを行った。

企業には以下の6点について尋ねた。

導入理由：企業がどのような目的でWLBを導入するのか明確にする。

メリット：WLBを導入して得られるメリットはどんなものがあるのか明らかにする。

デメリット：先行研究でWLBを導入するにはデ

³⁵⁾ バク(2007)、p.140

³⁶⁾ 同上、p.138

³⁷⁾ ウィリアム・マーサー社(1999)、p.76

³⁸⁾ 加護野(1993)、p.8

³⁹⁾ 同上、p.8

⁴⁰⁾ コーネリス、ジョン(2004)、p.62

⁴¹⁾ 同上、p.69

⁴²⁾ 守島(2004)、p.13

⁴³⁾ 荒金、小崎、西村(2007)、p.64

メリットはなく、企業、従業員どちらも WIN-WIN の関係が成り立つと明記されていたため実際はどうか検証したいと考えた。

どのように社員に制度を浸透させるのか、制度だけあっても社員が制度を活用しなければ WLB は意味をなさないと考えたからである。

残業対策の内容：サービス残業、長時間労働の是正はなされているのかを明確にする。また実態はどうか調査する。

課題：WLB はまだ成熟しきれていないと考えたためどのような課題があるのか明確にする。

まず、WLB の導入理由を検討する。7 社各企業に共通していることとして「人材確保」の重視があった。優秀な人材、またはコストをかけて育成した従業員に辞めてほしくないという理由が一番に挙げられる。さらに、結婚、出産しても働き続ける環境づくりが大切であり、これは女性に括ったものではないとのことだった。また、A 社からは「企業の競争力のため」、「長時間労働の是正」、「育児支援」という回答が得られた。その他に D 社からは「従業員の活躍の場をつくる」、G 社からは「従業員の心身健康のため」、E 社からは「能力発揮の促進」が挙げられた。

次にメリットを検討する。メリットは各々違い、A 社は企業への忠誠心である「ロイヤリティーの向上」、B 社、D 社共に「新しいアイデアの創出」、C 社は「採用時の企業 PR として企業イメージの向上」、G 社は「業務の見直しによる無駄を省く」ため、F 社は「業績アップ」との回答を得た。また、メリットと導入理由を一緒に考えることもできるためこの項目に「人材確保」を入れる必要もある。

次に WLB を取り入れたデメリットを尋ねた。デメリットとして出た回答は「コスト」であった。コストがかかると答えた企業は A 社、C 社、F 社、G 社 4 社であり、B 社、D 社の 2 社はコストがかからないと答えている。また、A 社は「制度・施策にかかるコスト」であり、C 社は「規模でコストの額が違う」として、F 社、G 社は「人件費」との回答で、コストの中でも差異がある。

大沢(2007)は「非常にコストがかかったとする企業の理由として企業内に保育所を作ったため⁴⁴⁾と述べているが、コストがかかると答えた会社で職場内に保育所がある企業は A 社と G 社だけであった。コストがかからないと答えた B 社の回答は、「ノーワーク・ノーペイ」であるからコストはかからないとのことだった。また、他の回答として育児などで休業する人が多くなるとノウハウの伝授が大変になる。しかしこれは短期的なデメリットであり長期的にみればデメリットにならないという。

次に WLB を社員に浸透させるために行っていることを尋ねた。トップに認識があり、積極的に浸透させている企業は A 社、B 社、D 社、E 社、G 社の 5 社であった。経営者から WLB の必要性を理解してもらいトップが変わらないと現状は変わらないという。また、B 社はマネージャーに WLB 制度の教育を行っており、D 社は管理

職、総合職でプロジェクトチームを発足しており、E 社は WLB の評価基準を策定する組織に参加し、WLB に関する取り組み支援を行う組織を設置している。

次に、サービス残業が社会問題となっている背景もあることから、残業の対策について尋ねた。これについては、全社が取り組んでいた。B 社ではマネージャーの管理、D 社はカードリーダー、パソコンのログ管理を行っている。「WLB をするためには残業自体を無くさなければならない。これからは評価の仕方も変えていかななければならない」という意見もあった。この評価の以前までの仕方というのは、内容を伴わなくても残業をやっている人ほど頑張っているという評価である。また、D 社では、サービス残業は根絶しているとのことだった。

しかし、この度、ある企業の現場サイドでのお話を伺う機会もあったが、会社の管理状況とは別に、実態としてサービス残業はあるとのことであった。

最後に各々の企業に対し、今後の課題を尋ねたところ A 社、B 社、F 社では「職場の環境整備をし、制度を取りやすくする」が、また A 社は他に「国からの補助の充実」、「枠組みだけでなく中身の充実」の回答を得られた。C 社では「WLB の浸透」、「制度の充実」、D 社では「管理職、従業員の意識改革」、「海外勤務者への WLB 支援」、E 社では「長時間労働のさらなる削減」、F 社、G 社、では「新たな WLB 制度の導入・普及」などが挙げられた。

5. 先行研究による比較・検討

図 4 は、実態調査の企業比較を示したものである。質問内容は前項 4. で述べた 導入理由、メリット、デメリット、WLB の浸透、残業対策である。

先行研究と実態調査で得られた結果を比べると以下のようになった。

小室(2007)は、メリットについて「第 1 のメリットは、優秀な人材の確保である⁴⁵⁾」、また WLB の取り組みは「優秀な人材を採用するための強力なアピールポイントになる⁴⁶⁾」と述べている。更に「ワークライフバランスへの取り組みを積極的に進めることは、人材確保の面で即効的なメリットが期待できる⁴⁷⁾」とした。その他に「女性社員の定着⁴⁸⁾」、「職場全体のモチベーションアップ⁴⁹⁾」そして「人事コストの削減⁵⁰⁾」とある。パク(2002)も同じように「優秀な人材の確保⁵¹⁾」、「社員の企業へのコミットメントの向上⁵²⁾」、「企業業績の向上⁵³⁾」とある。

⁴⁵⁾ 小室(2007)

⁴⁶⁾ 同上、p.38

⁴⁷⁾ 同上、p.38

⁴⁸⁾ 同上、p.40

⁴⁹⁾ 同上、p.43

⁵⁰⁾ 同上、p.44

⁵¹⁾ パク(2002)、p.135

⁵²⁾ 同上、p.137

⁵³⁾ 同上、p.141

⁴⁴⁾ 大沢(2006)、p.198

実態調査と比べると共通する部分が多いことがわかる。まずA社からG社までの共通点として「人材確保」である。これよりWLBを行うと人材の確保、定着がしやすいといえる。メリットとしてはA社からG社にばらつきが見られるが「採用に有利である」、「ロイヤリティーの向上」、「業務効率の向上」という点では先行研究と当てはまるところが多いとみてよい。

では、デメリットで取り上げられたコスト面である。先行研究では小室(2007)がコストはかからない、むしろ「人事コストの削減」とある。しかし実態調査をした結果、7社中4社の企業はコストがかかるとの回答を得られた。

また、「人件費」としてあげている企業もある。さらに「規模の違いによりコストは大きく違う」との回答も得ることができた。これは制度のレベルにも関係するがまったくコストがかからないとは言い難い。

浸透方法の結果について、実態調査をおこなったところ7社中5社がトップ、あるいは管理職からWLBを浸透させていることがわかった。荒金、小崎、西村が「成功する企業の特徴は、経営者の強い理念があること⁵⁴」と述べていたようにWLBが浸透していくためにはトップや管理職の考えから変えていく必要があり、評価の仕方も変えていかねばならない。

最後に長時間労働の是正であるが、実態調査、先行研究ともに長時間労働、サービス残業は廃止していかなければならない。しかし、前項で既述の通り、実態として長時間労働やサービス残業がある事実も指摘されている。

図 4 実態調査の企業比較

企業名	導入理由		メリット	デメリット	浸透の方法	残業対策	課題
	人材確保	その他					
A社	人材確保	企業の競争力 長時間労働の是正 育児支援	ロイヤリティーの 向上	制度・施策 によるコスト	トップから		制度を遠慮なく使える 国からの援助 仕組みだけでなく中 身の充実
B社	人材確保	能力開発のできる 環境作り	新しいアイデアの 創出 人材確保		トップから	マネージャー の管理	制度を取得しやすい 職場環境作り
C社	人材確保		採用に有利	規模の違い によるコスト			従業員への浸透 制度の充実
D社	人材確保	人材マネジメント 従業員の活躍の場	優秀な人材の確保	ノウハウの 伝授が大変 (短期的に見て)	トップから WLBプロジェクト チームから 人事部から	カードリー ダー パソコンのロ グ管理	海外勤務の制度支 援 意識改革
E社	人材確保	能力発揮の促進	能力発揮の促進 人材確保		トップから WLBの取り組 み支援を行う 組織	業務の見直し	長時間労働
F社	人材確保	業績向上	優秀な人材の確保 業績向上	欠員補助 の教育	会議にて トップから		環境の整備 在宅勤務の検討
G社	人材確保	従業員の心身健康	業務効率の 向上	人件費とし てのコスト	トップから	働き方の見 直し 評価の方法 を変える	介護休業の普及

(ヒアリングをもとに筆者作成)

⁵⁴ 荒金、小崎、西村(2007)、p.64

6. 考察

本研究結果により外資系企業、日系企業に WLB 制度内容の差はあまりみられたかった。これは外資系といっても現地化が進んでいるためと考えられる。また、外資系、日系問わず制度内容にばらつきがあった。

日本においても、企業は WLB を福祉的施策ではなく、経営戦略の一部として導入していた。実態調査から、経営戦略としての WLB は、人材マネジメントを行う面で必要であると言える。

実態調査により、WLB を導入している企業の多くが、家庭を持つ従業員への支援施策としての制度が多かったことから、現在の WLB の制度内容はファミリーフレンドリー施策の内容とあまり違いが見られないと言える。しかし、今後、労働力を確保していくに当たりファミリーフレンドリー施策の対象外である、家庭を持たない従業員に対する施策も必要となる。今後は全従業員を対象とした WLB の必要性がより高まってくると考えられる。

今日、企業は働き方の多様性や長時間労働、労働人口の減少など多くの問題を抱えているといっても過言ではない。生産性を上げるために企業は個人の能力を向上する必要があると同時に心身の面にも気を配らなければならない。その際、WLB の考えを取り入れる利点は多い。

また、このたび、指導教授の元勤務先上司(日本人)で現在アトランタ在住の N 氏とも SKYPE でヒアリングをする機会があった。N 氏は日米のビジネス文化にも深く通じておられる方なので WLB の現状について伺った。

以下にその要点をまとめる。

WLB という言葉は日常的に米国では聞かれるプロフェッショナルな第一線で活躍する人は WLB を維持できないのが現状(日本とは異なる意味で時間がない)

の内容は初めて耳にするものであった。つまり、2ndレベルのプロフェッショナルの人が WLB について言及しているのではないかという。私たちには WLB は米国から発祥したもののため、多くの従業員が実践していると考えていたので衝撃的なものであった。

今後、ますます進行すると思われる少子高齢社会を迎える日本企業は、日本企業独自の WLB について吟味していくことが必要である。今後の研究課題としたい。

[参考文献・サイト]

- 阿部正浩「経済教室:続・ワークライフバランス考」『日本経済新聞』2007年10月12日~24日
- 荒金雅子、小崎恭弘、西村智『ワークライフバランス入門』ミネルヴァ書房、2007
- 大沢真知子『ワークライフバランス社会へ』岩波書店、2006
- 大沢真知子「欧米にみるワークライフバランスの導入と推進」『BUSINESS RESEARCH』社団法人企業研究会、No.1001、2007
- 加護野「経営戦略とは何か」『経営戦略論』有斐閣、1993
- 小室淑恵「新しい人事戦略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
- パク、ジョアン・スックチャ『会社人間が会社をつぶす』朝日新聞社、2002
- 樋口、松原、森田「仕事と家庭の両立」『日本経済新聞』
- ルード.A.マッフルズ「欧州における雇用と労働時間の多様な形態」『第12回 EU シンポジウム「雇用・就労形態の多様化」』、2008
- 脇坂明「『ワーク・ライフ・バランス』を可能にする具体的条件」『電機連合 NAVI』2007年4月通巻7号、2007a
- 脇坂明「経済教室:ワークライフバランス考」『日本経済新聞』2007年10月2日~11日、2007b
- 厚生労働省『平成19年版労働経済白書』国立印刷局
- これからの賃金制度のあり方に関する研究会『企業における多様な働き方と賃金制度』雇用情報センター、2005
- 内閣府政策統括官室『世界経済の潮流 2007年春』、2007
- 共生社会政策統括官少子化対策ホームページ「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」(2007.12)
- 経済財政諮問会議によるホームページ「経済財政改革の基本方針 2007」
- 次世代ネットによるホームページ「ワーク・ライフ・バランスは新しい時代の生き方」
- 内閣府 男女共同参画局ホームページ「『ワーク・ライフ・バランス』推進の基本的方向」