

2010年度
卒業論文

ワーク・ライフ・バランス制度が
社員の働き方に及ぼす影響

— 大和証券と三井住友銀行の事例より —

一橋大学・法学部
3105078R
佐渡島太志

はしがき

まだ就職活動中であった1月にテーマを考え始め、一年近くが経った。研究の問いを考え、先行研究を探し、ゼロから創っていく大作業であった。しかし、この研究は指導教官の谷本先生、TAの大倉さんの暖かいご指導・アドバイスがあったおかげで完成することができた。感謝の心でいっぱいである。また、谷本先生ご不在時の夏学期に、自分の分野とは違うにも関わらず、ご指導くださった田中先生と金井先生にも感謝したい。

仕事でお忙しいにも関わらず、インタビューのために時間を取ってくださった三井住友銀行と大和証券の方々にもこの場を借りて御礼申し上げたい。この方々の協力が無かったら、この研究は成立しえなかった。

最後に、学業面においても生活面においても常に全力でサポートしてくれた、祖父母や母に感謝したい。

そもそも、アメリカでの生活、ボーイスカウトやNGOにおけるボランティア活動、建設会社のCSR推進室におけるインターンシップなどを経験してきたことで、CSRのゼミに入りたいと思った。人が好きであったことや過労で体を壊した経験があったことが、とりわけワーク・ライフ・バランスを卒論のテーマに選んだ理由である。

直接ワーク・ライフ・バランスについて書かれた文献が少ないこともあって、先行研究

の全体を把握するのが大変であった。慣れてくると、経営学の「労務管理論」や「ダイバーシティ経営」、社会学の「人々の労働観」や「仕事からくるストレス」といったワーク・ライフ・バランスに深く関係する学問の研究にたどり着いた。それらを読み進めるうちに、これまで自分が知らなかった世界が広がっていることに気付き、大いに勉強になった。とりわけ「ワーク・ライフ・バランスって重要だな」という各社員の実感が進み、またそれを推進する企業側にも導入するメリットがあることが段々とわかってきた。

また、合計6名の社員の方をインタビューしたことで、企業の現場でワーク・ライフ・バランスの実践・推進が簡単でないこともわかった。部署によって人員の構成や働き方に大幅な違いがあるのに、ワーク・ライフ・バランスの実践・推進を含む人事制度は社員が受ける恩恵に不平等があってはいけないからである。したがって、全社に適用できる制度作りは困難である。

しかし、インタビューを通してワーク・ライフ・バランスの構築は地味でも、意義が大きく、社員それぞれが休日を生き活きと過ごしていることを知れ、うれしく思った。

これから始まる自分の長い社会人人生の中でも、ぜひワーク・ライフ・バランスを実現させ、豊かな生活を送りたいと思う。また、自分が働く会社や社会もワーク・ライフ・バランスが達成されている人が一人でも多く増

えることを願う。

2010年12月14日（火）

佐渡島太志

目次

はしがき	i
目次	iv
第1章 序章	1
1. 本研究の目的と問題の所在	1
2. 本研究における「ワーク・ライフ・ バランス」と隣接概念の定義	4
3. 研究の問いが立てられた社会的背景	8
4. 研究の問いが立てられた学術的 背景.....	9
5. 研究の問いが個人的な動機	10
6. 本研究が目指す社会への貢献	13
7. 本研究が目指す学術界への貢献	14
第2章 ワーク・ライフ・バランスに 関する先行研究.....	17
1. ワーク・ライフ・バランスが 必要とされる社会的背景.....	18
(1)長時間労働とメンタルヘルス	18
(2)脱会社人間と多様な働き方の 登場.....	26
(3)女性登用とダイバーシティ経営の 台頭.....	31
2. ワーク・ライフ・バランスの 制度を導入するに当たって企業に 必要な事柄.....	35
3. ワーク・ライフ・バランス 施策の導入が企業に直接もたら すメリット.....	38
4. 企業業績といったワーク・ ライフ・バ	

	ランス導入による効果	43
第 3 章	本研究で使用するフレーム・ワーク	
	ワーク	48
1 .	本研究で用いるフレーム・ワーク	48
(1)	フレーム・ワークの各ロジックについて の説明	50
(2)	本研究のフレーム・ワークに登場する 指標の説明	53
2 .	調査対象とした企業	56
3 .	インタビューを行った担当者 と社員	59
(1)	三井住友銀行	59
(2)	大和証券	60
(3)	インタビュー項目	60
第 4 章	三井住友銀行におけるワーク・ラ イフ・バランス制度の導入と社員 への影響	62
1 .	三井住友銀行のワーク・ライフ・バ ランス制度	62
2 .	三井住友銀行の社員へのインタ ビュー	68
(1)	社員 A さんへのインタビュー	68
(2)	社員 B さんへのインタビュー	71
第 5 章	大和証券におけるワーク・ライフ ・バランス制度の導入と社員への 影響	75
1 .	大和証券のワーク・ライフ・バラ ンス制度	75
2 .	大和証券の社員へのインタ ビュー	83
(1)	社員 C さんへのインタビュー	83

(2) 社員 D さんへのインタビュー	92
第 6 章 考察と結論	97
1. 結果についての考察	97
(1) フレーム・ワーク中の三つの働き方への影響について	97
(2) フレーム・ワーク中の人生の充実の部分への影響について	99
2. 研究方法についての考察	100
3. 今後に向けて	102
(1) 本研究が今後どのように企業のあり方に活かせるか	102
(2) 今後の課題	103
文献一覧	104
URL 一覧	109
資料	110

第 1 章

序章

1. 本研究の目的と問題の所在

本研究の目的は、会社におけるワーク・ライフ・バランス施策の導入は、社員の働き方に影響を与えたか、与えたとするとどのような影響を与えたかを追究することである。次の仮説をたてることによって追究する。「企業におけるワーク・ライフ・バランス施策の導入や運用は、社員の働き方に影響を与え、仕事以外の人生の充実に大きく寄与する」。つまり、本研究では施策の導入・運用が次の二つに与える影響に焦点を当てる。「働き方」と「人生における充実」である。

日本社会において、人々が「豊かさ」をどのように捉えるかは、明らかに変化した。バブル期の 1989 年に岩波新書から発売された『豊かさとはなにか』は大きな反響を引き起こした。この中で、暉峻[42]は次のように述べ、日本が豊かさを踏み間違えたと指摘している。

もともと経済活動は、人間を飢えや病苦や長時間労働から解放するためのものであった。経済が発展すればするほど、ゆとりある福祉社会が実現されるはずのものであった。それなのに、日本は金持ちになればなるほど、逆である。人々はさらに追い立てられ（先

進国で最も長い労働時間)、子どもは偏差値で選別され…、自然はなおも破壊されていく。(p.14)

暉峻は、日本は「経済が発展すればするほど」、「長時間労働から解放」されなくなっているという。戦後の高度経済成長期からバブル経済を経て続いてきた日本的雇用慣行は長時間労働を想定し、いわゆる「会社人間」によって成り立っていた。しかし、社会はモノやお金に関して豊かではあるが、人々は働きすぎで疲弊し、行き過ぎた「豊かさ」について考えさせられる時代になってきたのである。

日本がバブル経済後の不況から立ち直り、2000年代に入った今も、人々をとりまく環境はなお豊かとはいえない。例えば、黒田[16]は「グローバリゼーションは前世紀の半ば頃から積み上げてきた人間らしい『働き方』・『働かせ方』、例えば、完全雇用、団体交渉に基づく労働条件決定、時間短縮、労働の人間化等々を直撃し、それらは音を立てて瓦解してきた。今や、ワーキング・プア、間接雇用と不安定雇用の台頭、超長時間労働と過労死(自殺)、メンタルヘルス障害など、雇用と人事労務の面で『市民や労働者がいないがしろにされ』る状況が広がっている。」(p.2)と述べている。

また、働く人々の実感も問題視されるようになってきた。谷本[40]は人々が豊かさを実感できなくなってきたおり、会社人間としての生き方を再考していると、以下のように指

摘する。

所得水準はトップクラスなのに、豊かさを実感できない「豊かさのパラドックス」が人々にゆとりの気持ちを育むことを妨げてきた。働きすぎ、忙しすぎる生活の中で常に何か満たされない、安定しない感覚を多くの人々がもってきた。(中略) 企業社会において働くことと生きがいのズレが大きくなり、会社人間としての生き方が問い直されている。(pp.230-231)

谷本は「所得水準はトップクラス」であるが、「常に何か満たされない」感覚を「豊かさのパラドックス」であるという。このように、人々はモノに豊かさを求め、会社に強くコミットしてきたこれまでと比べ、ライフ・スタイルを見直すようになってきた。

近年、日本ではようやく「ワーク・ライフ・バランス」という言葉が市民権を得てきた。日経ビジネスオンライン [w4] は以下のように述べている⁽¹⁾。

明日(11月23日)は言うまでもなく「勤労感謝の日」だ。だがここに、2006年からもう1つの「〇〇の日」が加わったことをご存じだろうか。「ワーク・ライフ・バランス(Work Life Balance)」の日だ。全く知らなかった

という方でも、ワーク・ライフ・バランスという言葉自体は耳にしたことがあるだろう。(中略)ワーク・ライフ・バランス自体は、欧米各国でも浸透してきている概念のようだが、日本で注目されるようになってきた背景には国としての個別の事情がある。少子化と高齢化による減少だ。

このように、ワーク・ライフ・バランスは日本でも注目される概念となった。それに伴い、様々な業界や規模の企業が社員のワーク・ライフ・バランスを達成させるための施策の導入や運用を始めた。

ただし、企業によってワーク・ライフ・バランス施策の中身も少しずつ異なっている。企業ごとに社員の数や男女比、年齢階層の分布が異なり、東京の超都心か地方都市かといった社屋が存在する場所にも違いがあるためである。谷本[41]も次のように企業の独自性を重視する。「国や地域によって、また時代によって、企業と社会の関係性が異なるため、企業に求められる役割や、企業に対する期待も違ってくる」(p.58)。ワーク・ライフ・バランスも企業におけるCSR(企業の社会的責任)活動の重要なテーマの一つなので、同じことが適用できると考えられる。

2. 本研究における「ワーク・ライフ・バランス」と隣接概念の定義

本研究では、次の定義を採用する。「老若男女誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について、自ら希望するバランスで展開できる状態」。

(平成19年・男女共同参画会議[w2]仕事と生活の調和に関する専門調査会) 本研究では、社員一人ひとりの働き方について調べるため、各社員が仕事とそれ以外の人生における活動を「自らが希望するバランスで」取り組めることが重要である。したがって、「自ら希望するバランスで展開できる」と明記してある上述の定義を用いる⁽²⁾。

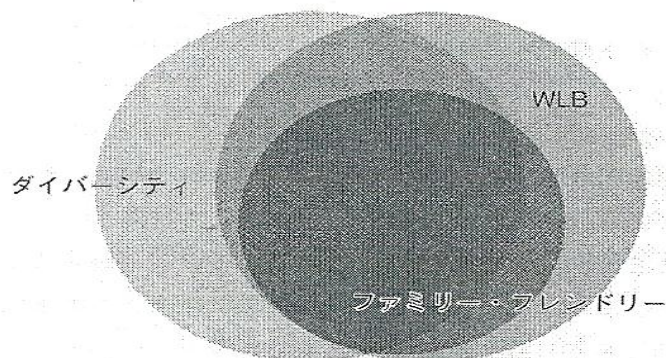
次に、似た概念同士である、「ワーク・ライフ・バランス」と「ファミリー・フレンドリー」との関係、「ワーク・ライフ・バランス」と「ダイバーシティ」との関係について解説しておく。

まずは、「ワーク・ライフ・バランス」と「ファミリー・フレンドリー」の関係である。学習院大学経済経営研究所[6]は、「この二つの言葉の使われ方には基本的に大きな違いはないが、『ファミフレ』が家庭を軸に考えるのに対し、『WLB[ワーク・ライフ・バランス、以下同じ]』はかならずしも家庭ばかりではなく、自己啓発やボランティア・地域社会貢献活動、そして独身の男女、定年前の高齢者をも含む広い概念となっている」(p.3)と説明している。また、「ダイバーシティ」に関しては、学習院経済経営研究所は「性、人種、価値観など『多様な』従業員を抱えることによって、

企業組織の競争力を高めようという戦略である」(p.3)と説明している。ワーク・ライフ・バランスとの関係においては、以下のように説明している。

多様なキャリアをもつ従業員がいるほうが、組織に多様な価値観と発想が生まれ、シナジー（相乗）効果を生み出す。さまざまなキャリアをもつ従業員を雇うという意味では、ダイバーシティは、かなりの部分がWLBと重なる。子どもをもつ女性だけでなく、介護が必要な家族がいる人や高齢者雇用もWLB施策となる。こういう観点に立てば、現在の日本では、WLBとダイバーシティはおよそ8割が重なると考えられる。(p.3)

図 1-1 WLB とダイバーシティ、ファミリー・フレンドリーの関係



出所：学習院経済経営研究所[6] (p.3)

学習院経済経営研究所[6]によれば、「ワーク・ライフ・バランス」と「ダイバーシティ」或いは、「ワーク・ライフ・バランス」と「ファミリー・フレンドリー」という概念は、大部分が重なっていると捉えることができる。本研究においても、そのような重なりがあることを前提とする。

次に、本研究が調査・分析の対象とする企業の範囲を説明する。そもそも、ワーク・ライフ・バランスの施策が充実している企業だけが社員のワーク・ライフ・バランスが進んでいるとは限らない。「ワーク・ライフ・バランスの諸々の施策などなくても、社員はみんな早く帰るし、休みも希望通りにとれて私生活においても充実が見られる」という企業は存在し得るからである。しかし、こうした企業は残念ながら制度や施策を分析したいときに研究対象に成り得ないので、ワーク・ライフ・バランスの施策や制度が充実している企業を研究対象とする。大企業の方がこうした「働き方」を巡る制度は充実している傾向になるので、大企業を本研究の対象とする。その中で、金融業界は伝統的に長時間労働・激務というイメージが日本社会では強い。一方で近年、金融業界の中で例えば三井住友銀行や大和証券は近年「働きやすさ」において高い評価を得ている⁽³⁾。したがって、この2社を本研究においてとりあげる。これら2社で働く社員が、実際にワーク・ライフ・バランス施策を使ってみて、働き方の変化や人生の

充実が見られたのかを、インタビューを通して明らかにする。

3. 研究の問いが立てられた社会的背景

近年、「ワーク・ライフ・バランス」が市民権を得つつある背景には日本社会の変化、とりわけ「人々の働き方や生き方の変化」が大きく関係していると思われる。戦後や高度経済成長期には、「物を造れば売れる」という状況の中で、人々は生活の豊かさを求めて働き、いわゆる「三種の神器」などを購入した。また、長期雇用や年功序列などの制度が確立され、男性はいわゆる「会社人間」、女性は家庭で家事や育児を営む「主婦」という完全な分業が成立していた世の中であった。

しかし、バブルの崩壊やその後の急速なITの普及、さらなる経済のグローバル化などによって、日本の経済や企業活動を取り巻く環境は大きく変化し、人々の労働・生活スタイルもそれに伴って大きく変化した。

特にバブルがはじけて、一度不景気になると、日本の「過労死」は世界的にも有名になってしまったように、長時間労働によって健康を害する人が増加した。また、「豊かさとは何か」が問われるようになり、「会社人間一辺倒」のサラリーマン像が問い直される社会になった。

特に近年、人々の働く場における顕著な特徴として、私は以下の4つがあるように思う。

①「長時間労働」、②「メンタルヘルスの問題」、

③「脱会社人間と多様な働き方の登場」、④「積極的な女性登用といったダイバーシティ経営の台頭」である。これらは実はすべてワーク・ライフ・バランスを議論する際に全て極めて重要な論点である。企業社会においてこうしたトピックは社員との関係において無視することはできないし、個々の社員にとっても自らと関係する確率が高く、同じく避けては通れないトピックになっている。

したがって、近年の日本社会では人々の労働を取り巻く環境は高度経済成長期やバブル経済期と比べて劇的に変化している。そして、長時間労働や少子高齢化の進展といった様々な問題は、企業の現場でも解決に向けて努力しなくてはいけない状況になった。様々な人にとって働きやすい環境をつくるために、社会ではワーク・ライフ・バランスの構築が必要とされている。

4. 研究の問いが立てられた学術的背景

ワーク・ライフ・バランスの研究はこれまで様々な分野でなされてきた。労働経済学、社会学、経営学である。労働経済学では、経済学的観点から例えば「人々の時間に対する価値」などを明らかにすることで、労働やそれ以外の人生の価値を研究している。(大沢真知子[27])社会学では、人々の働くことへの価値観である「労働観」について研究されている。経営学では、労務管理論や人材マネジメント論のもとで労働時間の削減といった時

間管理や仕事と育児の両立といった両立支援制度などが研究されている。経営学においては、ダイバーシティ・マネジメントのもとで、女性など様々な人材の活用とそれら人々にとって働きやすい職場の構築について論じるものもある。このように、ワーク・ライフ・バランスの研究は多岐に渡る分野にまたがっている。

しかし、後述するがワーク・ライフ・バランスはまだ新しい分野であるため、導入のメソッドや企業に取り入れられている最新の施策について説明する研究は多くても、成果の部分に着目した研究はまだ少ないのが現状である。そこで、本研究では「施策を導入した結果、社員の働き方にどのような変化があったか」というワーク・ライフ・バランスの施策を導入したが故に見られた成果について明らかにしたい。成果を明らかにするという点で、本研究は学術界にとっても重要な課題を扱うものとなっている。

5. 研究の問いが立てられた個人的な動機

筆者がこのテーマに関心を抱いたきっかけは、主に三つある。一つ目は、親がフルタイムで働いているため、仕事と育児の両立がいかに難しいか子供ながらに側でみてきた経験である。二つ目は、学生時代に二つの部活、NGOの仕事、ボーイスカウトなどのボランティアをがんばりすぎた結果、過労で体を壊した経験である。三つ目は、夏休みにインター

ンシップに行った会社 2 社がいずれもとても働きやすい職場であったことである。

母は筆者がまだ小さかった頃に修士号や博士号を取得したため、預けられていることが多かった。小学生のとき、アメリカに居たときも、土曜日はアメリカ人の友達の家毎週遊びに行っていた。平日は夜まで外でバスケットボールをしていることも多かった。しかし、何もこれは特殊なケースだとは思わない。共働きの夫婦も多い今の日本社会では、祖母に育てられた人や、外でひたすら遊んで親の帰りを待つ子供も大勢いるであろう。社会で女性も働きに出るのが普通になったことはむしろ男女平等という観点からは良いことである。昔は、祖父母や親戚ぐるみで子育てを行ったり、地域の付き合いによってお互いが子育てで助け合ったりしてきた。しかし、それらが上手く機能することを望めない今、子供を持つ女性、ひいてはパートナーである男性の双方にとって働きやすい職場が不可欠である。

また、自分が体を壊したときもワーク・ライフ・バランスの大事さを痛感した。当時、部活の仕事や NGO の仕事など責任あるポジションにいて、結果が求められる場面が多かった。だからこそ、プレッシャーもあり、激務からも逃げずに結果を出すために邁進した。そのことが原因で、過労で体を壊したときに、ショッキングなことが起きた。それは、個人的には結果を出した上でダウンしたので、い

わゆる「公傷」扱いになると思っていたところ、実際には「体調管理がなっていない」、「仕事が断れないからこそ抱え込んで、自業自得」などと批判ばかりを受けたことである。確かにそのような見方も出来るかもしれない。実際、商社に就職する人からは「商社で働く人はワーク・ライフ・バランスなんて求めているし、激務であることは最初から分かって入社している」と言われることがある。しかし、本当に世の中の人々は皆、自ら望んで激務と向き合っているのだろうか。筆者は自分の経験を通して、そのようには考えない。仕事が激務であることは最初から分かっているとしても、「自分にしか出来ない仕事だから」、「他の人も同じぐらいきついでから同僚には頼めない」、「この仕事で結果を出せなかったら自分の評価がすごく下がってしまう」などといった理由でたくさん仕事を抱え込んでいる人はどんな会社にもいる可能性がある。そういう人に限ってキャパシティーがあり、仕事が出来て、真面目で優しい人であったりする。いわゆる「仕事の頼みやすい人」の典型である。こうした人が過労によって体を壊し、そのことで批判を受けては絶対にいけないと思う。それは本人にも同僚や家族など周りの人にとっても不幸なことである。このような不幸なケースを招かないためにも、職場におけるワーク・ライフ・バランスは極めて重要であると考えられる。

また、回復したあと夏休みを利用して行っ

た 2 度の インタ ー シ ャ ッ プ で は 、 逆 に と て も 働 き や す い 職 場 を 経 験 す る こ と が で き た 。 1 社 目 は 大 成 建 設 で 、 本 社 は 30 代 か ら 上 の 人 し か い な か っ た も の の 、 激 務 と い う 印 象 は 全 く 無 か っ た 。 こ れ は 仕 事 が 楽 だ か ら で も な く 、 さ ぼ っ て い る か ら で も な い 。 や る と き は や る け れ ど も 、 基 本 的 に は 余 裕 の あ る 働 き 方 を 社 員 が 目 指 し 、 そ れ を 日 々 実 践 し て い た か ら で あ る と 観 察 さ れ た 。 上 司 に よ る と 「 特 に 忙 し く な い 時 期 は 、 20 時 に は 退 社 す る し 、 22 時 ま で い れ ば 一 番 遅 い 」 と い う こ と で あ っ た 。 ま た 、 子 供 が い る た め 定 時 に 退 社 す る 女 性 も い た が 、 特 に 誰 も 不 満 に は 思 っ て い な い よ う で あ っ た 。 インタ ー シ ャ ッ プ 2 社 目 の 日 産 化 学 も と り わ け ワ ー ク ・ ラ イ フ ・ バ ラ ン ス の 制 度 が 充 実 し て い た わ け で は な い が 、 遅 く ま で 仕 事 で 残 る 人 は 少 数 で あ っ た 。 や は り 、 こ の 職 場 も 社 員 が 余 裕 を 持 っ て 働 け て い る 現 状 が 充 分 に 感 じ ら れ た 。 こ の 2 社 に 共 通 し て み ら れ た の は 、 社 員 が 活 き 活 き と 働 け て い る こ と で あ る 。 激 務 に よ っ て 疲 弊 し た 社 員 が 多 く 、 職 場 の 空 気 が ど ん よ り し て い る ケ ー ス や 、 イ ラ イ ラ し て い る 人 が 多 く 、 打 ち 合 わ せ で も す ぐ 口 論 に 近 い 状 態 と な る 職 場 で は 出 せ る 結 果 も 出 せ な い で あ ろ う 。 余 裕 の あ る 働 き 方 を 求 め る 観 点 か ら も ワ ー ク ・ ラ イ フ ・ バ ラ ン ス は 重 要 で あ る と 実 感 し た 。

6 . 本 研 究 が 目 指 す 社 会 へ の 貢 献

こ れ ま で み て き た よ う に 、 長 時 間 労 働 の 弊

害などから、十分に休みが取れない人や子育てと仕事が上手く両立できない人々がいることがわかった。また、過労により体を壊したり、メンタルヘルスを害したりする人がいることもわかった。企業の現場でワーク・ライフ・バランスが十分に導入されていない背景には、まだそのメリットが理解されていない現状があるように思う。しかも、ワーク・ライフ・バランスへの取り組みは単に「働きやすい職場の提供」とどまらず、例えば生産性の向上といった働き方への変化が仮にみられるとすれば、企業にとってもより取り組みやすいものとなるに違いない。したがって、本研究でワーク・ライフ・バランスの導入によって社員の働き方に変化がみられるようであれば、企業にとってはより施策を導入するインセンティブにつながるので、その点で社会への貢献となると思う。

7. 本研究が目指す学術的貢献

企業がワーク・ライフ・バランスの施策を導入した結果、どのような成果があったかを示す経営学における研究の多くは、全社的な経営パフォーマンスについて結論を出している。経営パフォーマンスをその会社の売り上げや利益といった数字とし、ワーク・ライフ・バランスが達成されていることとの相関関係をみているのである。(例えば、脇坂明[46])そして、これらは基本的に社員個人のワーク・ライフ・バランス達成も会社の経営パフ

パフォーマンスも定量的に測定している。社員へ対してのアンケートも質問項目に対する答えを点数化し、集計しているし、売り上げや利益といった指標ももちろん数字である。もちろん、大規模に調査したり、全社的な経営パフォーマンスを客観的に比較したりするためには定量的な研究をする方がより良いといえる。本研究は個々の社員に詳しくワーク・ライフ・バランス施策の利用と個人の働き方の変化に関して、インタビューを通して聞いている。この点で、定性的な研究方法をとっているといえる。したがって、より細かく個々の社員の働き方の変化について明らかにしている。その点でこれまでの研究と異なるため、本研究を通して得られた答えは学術界への貢献となり得る。

注

(1) 日経ビジネスオンライン、2010年11月22日。「ワークとライフはバランスでなく一体でしょ」

(2) ワーク・ライフ・バランスの定義には他に次のようなものがある。

① 働く人が仕事上の責任を果たそうとすると、仕事以外の生活でやりたいことや、やらなければならないことに取り組めなくなるのではなく、両者を実現できる状態のこと。」

(平成18年、厚生労働省[w1]男性が育児参加できるワーク・ライフ・バランス推進協議会)

② 「ワーク・ライフ・バランスとは、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・充実のこと」である。

(渡辺峻[44])

③「ワーク・ライフ・バランスとは、個人が仕事上の責任を果たしつつ、結婚や育児をはじめとする家族形成のほか、介護やキャリア形成、地域活動への参加等、個人や多様なライフスタイルの家族がライフステージに応じた希望を実現できるようにすることである。」

(平成19年6月1日・内閣府「子どもと家族を応援する日本」重点戦略検討会議[w3])

共通して、「各自が希望するライフスタイルが取れる」、「仕事とそれ以外の人生のバランスについて選択できる」状態のことを問題としている。

(3) 日経新聞による2010年「働きやすい会社」ランキング[w5]で大和証券は総合ランキング11位である。(トップ20位のうち金融他社は14位の損保ジャパンと20位の東京会場日動保険のみ)

三井住友銀行フィナンシャル・グループのホームページ[w2]は「2010年3月、三井住友銀行は、Great Place to Work Institute Japanが実施した「働きがいのある会社」調査において、3年連続でベスト25社に選ばれたことを紹介している。

第 2 章

ワーク・ライフ・バランスに関する先行研究

本章では先行研究を四つに分類し、それらを説明する。四つの分類とは、1.ワーク・ライフ・バランスが必要とされる社会的背景、2.ワーク・ライフ・バランスの制度を導入するに当たって企業に必要な事柄、3.ワーク・ライフ・バランス施策の導入が企業に直接もたらすメリット、4.企業業績といったワーク・ライフ・バランス導入による効果である。この四分類は学習院大学経済経営研究所[6]による、ワーク・ライフ・バランスの三つの視点を修正したものである。学習院経済経営研究所[6]はワーク・ライフ・バランスを三つの視点、「公正」、「危機管理」、「成果」に分けて解説している⁽¹⁾。これら三つのうち、長時間労働やメンタルヘルス、労働力の維持やモチベーション向上の視点はそのまま用いた。そして、本研究独自の視点としてワーク・ライフ・バランスと業績の関係や近年登場した「多様な働き方」を求める人々の変化を加えた。

本章の内容は次の通りである。1.「ワーク・ライフ・バランスが必要とされる社会的背景」では、ワーク・ライフ・バランスに関する、経営学ではない分野（例えば、人々の育児などを扱う社会学）の文献・調査も取り上げる。そして、ワーク・ライフ・バランスが企業の中で求められている背景を示す。例

えば、長時間労働や子育てがしにくいなどの労働をとりまく社会の問題についてである。

2. 「ワーク・ライフ・バランスの制度を導入するに当たって企業に必要な事柄」では、例えば次のような内容を整理する。企業がワーク・ライフ・バランスを導入するに当たってどの制度が概して足りない、風土作りが必要などの、具体策を提言するという内容である。

3. 「ワーク・ライフ・バランス施策の導入が企業にもたらす直接のメリット」では、ワーク・ライフ・バランスを行った結果、どのような成果・効果があったかを指摘する。業績も一つの成果であると考えられる。しかし、ワーク・ライフ・バランスが達成されているからそれだけで業績が上がったとは考えにくく、ワーク・ライフ・バランスはあくまで働きやすい環境を創出するものであり、そのこととで間接的に業績の向上に寄与していると考えられる。そこで、ワーク・ライフ・バランスと業績の関係を見る研究は特に4. 「企業業績とワーク・ライフ・バランス導入による効果」で取り上げる。

1. ワーク・ライフ・バランスが必要とされる社会的背景

(1) 長時間労働とメンタルヘルスの問題

① 長時間労働

日本では、個人が自らの労働時間をコントロールできないために長時間労働が発生しているとされている。

小倉[26]は、労働時間が個人に及ぼす影響に着目した。小倉は社員が労働時間をコントロールできない状況を次のように指摘している。「現実には、労働者個人が恣意的に自分の労働時間の長短を決めることは難しい。特に正社員を想定すると、残業を含めて相当な長時間労働の人がかなりいる。裁量労働のように、原則的に勤務時間を自由に決められる制度化にある労働者でも、実態は長時間労働となっていることが多い」(p.36)。労働時間を自由に決めることのできる制度があっても実態は異なるというのである。

この結論は小倉が行った、日本の労働者がどの位の長時間労働を行っているかの調査による。小倉[25]によると、小倉が所属する労働政策研究・研修機構が2005年6月に全国の正社員1,322人に行った(サービス残業を含む)超過労働時間の調査では、「全体の一ヵ月間の平均は34.6時間だった」(p.35)と述べている。諸属性別の平均では男性が39.1時間、30歳代が36.7時間、課長クラスが45.1時間、営業・販売職種が45.2時間、SEなど技術系専門職が40.6時間となっている他、業界別では卸・小売が40.0時間、金融・不動産が37.5時間となっている(pp.36-37)。

残業の理由は、小倉[25]は上記調査の結果として、以下となっている。(ただし、残業がある人は3つまで選択できる調査だったので、パーセントは合計しても100にならない。)

図表 2-1 従業員が残業をする理由

1位	業務量が多い	59.8%
2位	他が代行出来ない自分の仕事	41.0%
3位	仕事の性格（海外との電話会議など）	35.7%
4位	人手不足	27.1%
5位	納期	24.0%

出所：小倉[25]p.69より

上記の理由以外では、「残業手当がほしいから」が4.6%、上司や仲間が残業しているから帰りづらいが10.8%などとなっている。また、「業務量が多い」ことを会社の都合、「自分の仕事」を仕事への意欲の高さにとらえると、ある意味この両者は背反するが、小倉は「どちらにも該当する人がかなりいる」ため、「消極的に残業をする人、積極的に残業をする人、そのどちらもが自分の中に混在する人、そのどちらにも該当しない人」の4タイプに分かれると指摘している。(p.71)

長時間労働とサービス残業の関係を指摘する研究もある。

川島[11]は「賃金不払い残業のある雇用者は、2004年以降、4割前後に達する状態が続いており、賃金不払い残業の解消は遅々として進んでいない。この割合は、実労働時間が長くなるにつれて高まる傾向にあり、長時間労働が賃金不払い残業に大きく影響している」(p.64)と述べている。

小倉[26]は、長期休暇について、次のように指摘する。「労働時間の観点から見たとき、長時間労働と休暇の未消化がワーク・ライフ・バランスを阻害していること、及び後者について語られることが少ない」(p.36)

有給休暇の調査結果として、小倉[25]は自身が2002年に全国の正社員2,100人に行った調査で、「男性は平均で保有30.1日に対して消化が7.4日。女性は平均で保有24.6日に対して消化が8.3日」であったとしている。(p.203)

佐藤[31]は「ホワイトカラー労働者は、労働時間でなく、仕事の成果で管理・処遇すべきとの意見」があるとした上で、「ホワイトカラーのサービス残業は、労働時間規制が馴染まない労働者に規制を適用しているため、生じている」(p.128)と指摘している。

また、残業が多い理由として古郡[8]は「企業にとって残業は雇用の調整弁である。日本的な雇用慣行では、短期的な労働力の増減を採用・解雇の繰り返しでは対応できない点がある。それより既存の労働者の長時間労働(残業)に依存した方が費用の点でも有利である。一方、働く側も長時間労働を既定のことと考えている面もある」(p.206)と指摘している。

このように、日本の正社員をとりまく労働環境は概ね長時間労働であり、有休の消化率は低いことがわかる。

また、長時間労働が家庭内でも思わぬ負担を強いるという指摘もある。

西村[24]は「仕事による時間的制約の大きさは家族領域における役割過重を発生させている」(p.121)と述べ、特に女性が家事・育児などで過重な役割を担わなくてはいけなくなっている状況を指摘している。西村は労働時間と家族内の負担感の関係を調べ、「『家族内の負担感』の調整平均は『25時間以下』で2.00、『25-35時間以下』で2.21、『35-48時間以下』で2.37、『48時間より長い』で2.60となっており、労働時間が長いほど『家族内の負担感』が高いという関係性が明らかである」(p.119)と指摘している。

佐藤香[32]は残業や休日出勤が日常化することで生じる問題に関して「最大の問題は、仕事以外のことをする時間がなくなることである。家事や育児、余暇活動にしわ寄せがくるだけでなく、十分な睡眠時間がとれないため疲労が蓄積し、健康を害することもある」(p.107)と指摘している。健康の被害、とりわけメンタルヘルスに関しては次の項でとりあげる。

②メンタルヘルスの問題

近年は働きすぎからくるストレスを感じている人がとても多い。また、それが原因でうつ病などの精神障害を患う人も急激に増えており、問題となっている。特に社会的にうつ病などに対する正しい認識が広まっておらず、家庭や企業で対応に苦慮するケースも多い。

ビジネスにおける、終わりを知らない IT

化が仕事におけるストレスを引き起こしているという指摘がある。須藤[37]は、IT革命による「恩恵は私たちのビジネス環境を一変させ、それによって便利になった面ははかり知れない」とした上で、「その反面サラリーマンの体と精神面に深刻な影響を与えていることに世の中が気付き始めている」(p.34)と述べている。

2007年に実施された厚生労働省の「労働者健康状況調査」[w2]では、自分の仕事や職業生活に関して、「強い不安・悩み・ストレスがある」と回答した労働者は58.0%いた。そして、強い不安や悩み、ストレスの原因となっているものについて、一位となっているのが、「職場の人間関係の問題」(38.4%)ついで「仕事の質の問題」(36.7%)、「仕事の量の問題」(32.0%)、とつづき、「働く環境」が人々にストレスを与えていることがわかる。

ストレスの多さは身体的な症状として現れる場合もある。須藤[37]はストレスからくる健康の悪化について、「ストレス反応は生理学的ではあるが、高血圧、心臓病、胃十二指腸潰瘍のような心身反応を起こすのが一般的である」(p.27)と述べている。

仕事でストレスが溜まる原因について、島[35]は「単純に仕事量が多い少ないという問題ではなく、高度な仕事に従事することや、クレーム処理などストレスの強い仕事に従事すること」を挙げている他、「成果主義は職場のストレスに非常に大きな影響を与え」

(p. 30) と も 述 べ て い る 。
近年、職場におけるメンタルヘルスも注目されている。谷口 [39] は労働の場における「メンタルヘルス」を次のように定義する。

勤 労 者 が 精 神 的 ・ 心 理 的 及 び 社 会 的
な 面 か ら み て 健 康 か つ 健 常 で あ っ て 、
自 己 が 保 有 す る 精 神 的 ・ 心 理 的 な 能
力 及 び 身 体 的 、 肉 体 的 な 保 有 能 力 を
含 め た 総 合 的 な 人 間 力 を 十 二 分 に 発
揮 す る こ と が 出 来 る と と も に 、 常 に
そ の 能 力 の 向 上 を 図 る 意 欲 を 有 し 、
一 定 の 社 会 的 に 首 肯 し う る 目 的 な い
し 目 標 を 持 ち 、 生 き 甲 斐 を 感 じ つ つ
働 く こ と が で き る 精 神 的 ・ 心 理 的 状
態 。 (p. 19)

これはメンタル面が健康な状態の定義である。しかし、職場において長時間労働などで、メンタルヘルスを害する労働者が多いのも事実である。

島 [35] は「心の病のために長期にわたって仕事を休む方が増えています。会社によっては、長期間休んでいる方のほとんどが心の病という状況です」(p. 16) と述べている。島は「過労自殺は、職場における心の病の現状を明瞭に示すもの」(p. 24) であるとも指摘している。

厚生労働省が発表した平成 21 年度における「精神障害等事案の労災補償状況」[w1]によ

ると「請求件数は1,136件であり、前年度に比べ209件(22.5%)増加」、「支給決定件数は293件」である。

このような状況の中で、企業の対応が進んでいない側面があるのも事実のようである。松本[17]は「企業での対策の遅れが目立つっぽうで、近年のメンタルヘルスの悪化はすすむばかり」(p.20)であると述べており、企業が対策に乗り出すことへの必要性として「今後は労務対策まで含めたメンタルヘルス対策を考えていかないと、業務パフォーマンスの低下やブランドの信用・信頼に傷がつくなど、企業としての損失も増えていくことになる」(p.21)と指摘している。

しかし、働く人々は仕事と家庭の両方を持っているのが往々のケースであり、近年の研究は仕事と家庭の交わり、或いは関わり(英語で work/non-work interface)が人にストレスを与えることがあるという。Sutherland[38]は「家族にまつわる懸念、人生における危機、経済的苦労、個人と所属する企業の価値観の違いや、組織と家庭と社会が本人に期待することが対立するといった事柄が、本人の仕事にストレス要因として影響を及ぼすかもしれない例のいくつかである」(p.105)と述べている。

また、働く女性が家庭内の出来事からメンタルヘルスを害するケースもあるようである。西村[24]は「家事・育児を女性が担うことが前提で女性が労働市場へ参入するため、女性

たちは家族領域において大きな負荷を経験し、また労働市場がジェンダー依存的で女性が経済力をつけることが難しいため、家族領域の負荷がメンタルヘルスを悪化させやすい状況にある」(p.181)と指摘している。

この様に、社員の多くは職場、或いは職場と家庭と両方でストレスを抱え、場合によってはメンタルヘルスの悪化が起きることもある。しかし、企業では対応が進んでいないケースも多い。したがって、この問題に関して、企業は何らかの対策をとらないといけない状況になっている。

(2) 脱会社人間と多様な働き方の登場

日本のサラリーマンは高度経済成長期以降、長らくいわゆる「会社人間」と呼ばれてきた。「会社人間」とは一般に会社に対して強い忠誠心を持ち、家族よりも仕事を優先するサラリーマン像のことである。

ちょうどこの時代に、戦後すぐから比べて経済は大きく発展したものの、経済的豊かさにばかりとらわれ、働きすぎなどによって人間的な豊かさが失われてしまったのではないかという議論が登場した。暉峻[42]は、「人生にとってカネは手段であり目的ではない。家族や愛する者との健康で楽しい生活。趣味、生きがいのある仕事。人生の充実感、無目的な友情、自然とともにある安らぎ。それらが充たされれば、限りなく財テクやマネーゲームに目を血走らせる必要はないはず」(p.8)

と述べている。

リンハルト [34] は、同じくバブル期における日本人の労働観や余暇の過ごし方をドイツ人の目から分析している。リンハルトは、日本人は自らの勤勉性を美德としており、「毎日忙しくしている日本のサラリーマンやOL、共働きの夫婦など、恐らく自分は勤勉であるからこの忙しい毎日の生活を我慢できると考えるようである」(p. 4) と指摘している。一方でリンハルトは「西洋人は『遊ぶために働く』が日本人は『働くために遊ぶ』」という意見に対しては、「日本人の仕事と遊びの理想的な関係は前の『働くために遊ぶ』型(代表的レジャー行動: ごろ寝)から『精いっぱい働く、精いっぱい遊ぶ』型へ展開してきた」(p. 4) と述べている。リンハルトによると、日本人は一方では「会社に対して強い忠誠心をもっているから会社のための仕事の場合は非常に勤勉で」(p. 5) あり、もう一方ではたくさん遊ぶようにもなったことで、「『精いっぱい働く、精いっぱい遊ぶ』型という労働時間と余暇時間の過ごし方では、仕事にも余暇にもストレスが起こりやす」(p. 5) ということである。このように、いわゆる「会社人間」は勤勉性を美德とし、余暇においても積極的に行動するが、どの道ストレスは溜まっていくことがわかる。

一方で、佐藤 [28] は会社人間が仕事に邁進することが出来たのは、家庭には家事・育児を一手に担った妻の存在があることを指摘し

ている。

「会社人間」が企業のために献身的に働くことができたのは、その妻が家庭生活上の仕事をもっぱら担ってくれたからである。また、そのように「会社人間」が会社のためにがんばる理由の1つは、家庭生活を維持するための雇用保障を望んでいたからであろう。そして、「会社人間」の妻が安心して家事・育児に専念できたのも、そうした雇用保障が存在したからであろう。
(p. 93)

佐藤は、従来の日本には「雇用保障が存在した」という。つまり、これまでの日本社会では企業が雇用を保障し、家庭内の女性が家事・育児に取り組むという性別役割分業が成立していたという。

しかし、近年では人々の間に考え方の変化がみられるようになった。今野[15]は「女性では『男性が働いて女性が家庭を守る』という性別役割分業観を支持する者が大幅に減少し、男性でも緩やかであるがそうした変化が生じている。また、『仕事と家庭の両立を大事にしたい』という男性も増えている」(p. 228)と述べている。佐藤・武石[29]は「結婚や出産を経ても仕事を継続することを希望する女性が増え、男性では配偶者である妻が仕事に従事している者が増加した。さらに、男性が

収入を得るために働き、女性が家庭を守るという固定的な性別役割分業を支持する者が男女ともに少なくなり、男性でも子育て参加を希望し、また仕事を最優先するのではなく仕事と生活のバランスのとれたライフスタイルを求める者が増えてきた」(p.4)と述べている。しかし、今野[15]は併せて「育児休業をとる男性はまだ少なく、ライフスタイル観が変化しても実際の行動がそれにとまなわれない状況にある。あるいはそうした行動をとれない職場状況にあるともいえよう」(p.228)と指摘している。

また、会社人間社会にも変化がみられるようになった。一方では、(1)「長時間労働とメンタルヘルスの問題」の節でみてきたように、長時間労働やそれに伴うメンタルヘルスの問題が無視できなくなるほど大きくなり、世の中のサラリーマンは自らの働き方を再考せざるを得なくなってきた。人々にとって人生の仕事以外の部分も重要になってきている。休暇の日数が増えれば、それに伴って労働者の自由も増えるのである。佐藤[31]は、「休日数増加は、労働者の自由時間を拡大し、さらには長期休暇の利用が広がると、それはライフスタイルの変化を変えることにもなる」(p.125)と述べている。

また、企業側においてもその雇用システムに変化がみられるようになった。井上[9]は、非正規従業員の増加などの「雇用形態の多様化」と「人材管理の個別化」を変化として挙

げている。特に人材管理の個別化について「企業の人材管理において従業員を集団として扱うのではなく、従業員個人に対して個別に処遇する」といういわゆる処遇の個別化が進んだ」（p.12）と述べている。また井上[9]は、「成果主義に象徴される人事政策」において企業は「従業員個々人に短期の業績を問い、また賃金の格差を大きく拡大することによって処遇にはっきりとしたメリハリをつけ」（pp.12-13）たとした上で、「この改革が日本の雇用のあり方を大きく変えることによって、従業員の労働の負担を高めるように作用しているのではないか」（p.13）と指摘している。

また、仕事と仕事以外の人生の部分の明確な分離がなくなったことが、人々に働き方の変化をもたらしているという指摘も、欧米を中心なされた研究によってされている。Geurts & Demerouti [33]は「近代労働の初期の段階では、仕事と仕事以外の分離は性別間の隔絶と等しかった。しかし、近年は女性が現役労働力のかなりのかなりの部分を占めるようになった」（p.279）とした上で、「仕事と仕事以外はもはや別々の領域ではなく、高い相関性のあるものである」（p.279）としている。また、Clark [3]は仕事と家庭はそれぞれ別々の文化に規定された領域であるとした上で、人々は2つの領域を日常的に行き来する「越境者」と説明している。彼によると仕事と家庭の2つが似た領域である人や、どちらかの領域で中心的なプレーヤーである

人は、結果的に仕事とそれ以外の人生で良いバランスが取れているケースが多いという。

したがって、人々は仕事一辺倒のこれまでよりも、より仕事と家庭の関係が深くなっているが故に働き方についても再考を余儀なくされている側面があるといえる。実際、欧米では企業組織の中で上司が部下の目標設定などの際に、その人の家庭状況などを考慮するケースがあるという。Friedman 他 [5]は「新しいタイプの管理職たちは、職場や家族のみならず、部下がそれぞれの仕事における目標と人生における目標の双方を達成することに一緒に取り組むというこれまでになかった方針を試すようになっている」(p. 1)と述べている。また、佐藤・武石[29]も「『男性の子育て参加を進めることが必要である』という共通認識が形成されつつある。男性が子育てにもっと関わっていかうとするとき、まずは個々人がそうした希望をもつかどうか、重要であるが、同時に、それを受容する社会や職場の環境整備が不可欠となる」(p. 7)と述べている。

このように、会社人間からの脱却と働き方の変化もワーク・ライフ・バランスが必要な一つの社会的背景であるといえる。

(3) 女性登用とダイバーシティ経営の台頭

① 積極的な女性登用

日本では、「未だに企業で働く大多数の人は男性であり、働く女性の数が少ない」とい

う指摘や、「女性にとって働きにくい職場である」といった指摘を良く聞く。例えば、佐藤[31]は「日本の女性労働の問題は、結婚や出産を機に労働市場から一時的に退出する割合が依然として高いことである」(p.206)と指摘し、「働きつづけたいと思っている女性が個人的な事情で働きつづけられないとしたら、国や企業は支援する意味が十分ある」(p.207)と述べている。

女性管理職の少なさも問題になっている。山極[47]は、日本では管理職のうち10.3%しか女性がいなかったことを指摘し、「その多くは係長クラスで占められ、課長相当職以上の比率では低水準のまま推移しているのが現状」(p.151)であると述べている。女性管理職の数が少ないことに関して小池[14]は、「その理由は、日本の管理職への昇進に男女をつうじ勤続の影響が強いからであろう」(p.187)という。

そもそも、日本社会ではこれまで男性は外で働き、女性は家庭の中で家事・育児に勤しむいわゆる「男女の性別役割分業」が一般的な人々の認識であった。しかし、近年は労働力不足や人口減、男女共同参画社会の進展などにより、働く女性は増えている。

アメリカでも働く女性は増えている。Kimmel[13]は「今日の働く男性は企業が何千人もの従業員を削減する経済状況に瀕しており、多くの男性役員は家に居るものの、その他のほとんどの男性の妻は働きに出ている

る。この二つのトレンドは男性に自らの立場を位置付け直させている」(pp.127-128)と説明している。そして、こうした男性の働き方を再考させる効果は、次の様に現れている。キンメルによると、「多くの上級管理職は社員の家庭における様々なニーズを充足する人事戦略を採らなければ、自分の下で働く最も意欲の高い女性社員を失ってしまうと認識するようになったのみならず、上級管理職本人も近年の男性従業員の家庭ニーズを汲み取らなければ最も能力の高い男性部下さえも失ってしまうことに気づいてきた」(p.128)と述べている。

したがって、より多くの女性を雇用すると、男性も家庭のことをより考えるようになったことと相まって、男女問わず働き方を見つめ直す状況が生まれることがわかる。

② ダイバーシティ経営の台頭

一方で、積極的に多様な人材を活用し、利益や競争優位につなげていこうという動きもある。女性以外にも外国人、障がい者、高齢者などを積極的に社員として採用し、活用していくマネジメントのスタイルをダイバーシティ経営という。例えば、消費財を売る会社にとっては、顧客の多くは女性でもあるため、より良い製品やマーケティング方法を考えるためには当然売る側にも女性が必要である。金融機関なども積極的に女性を雇用すると同時に女性向け商品の開発を行っている。実際、

川喜多[12]は西京銀行の女性向けローンや融資の商品について「従業員への取り組みと同様、結婚、出産で退職する女性が多く、いまだにM字カーブから脱却できない日本において、“世の中のがんばる女性を応援する”にはどうしたらよいのかを考え、女性の視点から商品の開発を行い、支援を行っていこうという取り組み」(p.93)であると説明している。女性起業家支援ローン「エル・ポップ」に関しては、「1ヵ月あまりで約3億円の融資残高と、順調な滑り出しだという」(p.93)と紹介している。また、川喜多は「西京銀行の女性を応援するこうした取り組みは、自社の商品開発だけでなく、社内においてもみることができる」(p.94)とした上で、同社の「女性総合職の採用を増やし、一般職から総合職への転換を可能にした」(p.94)制度について説明している。このように、企業の積極的に女性を雇用する姿勢は、利益の獲得や競争優位に立つことにつながっている。

しかし、多くの企業では女性活用については制度の新設など努力は見られるものの、女性を含む全ての社員にとって完全には働きやすい職場となっていない。若林[45]は「社員の個性を尊重し、多様性を認めるといったダイバーシティの考え方は女性といった特定の従業員グループに限らず、あらゆる従業員グループが対象」(p.258)であると述べている。したがって、女性以外の従業員グループにとっても働きやすい職場となるためにも、職場

におけるワーク・ライフ・バランスの構築が求められている。

2. ワーク・ライフ・バランスの制度を導入するに当たって企業に必要な事柄

守島[20]は長時間労働への対策として、それぞれの社員の仕事を明確化することを挙げている。守島[20]によると「どこまでが自分のすべきことで、他の人がどこまですべきなのかという境界線が明確になると、仕事の計画も立てやすいし、なんとんでも自分の仕事が終わったという意識が持ちやすくなる」(p.155)り、「長時間労働へのひとつの対策として、仕事範囲の明確化は必要なのである」(p.155)と述べている。

ワーク・ライフ・バランスの制度にはフレックス・タイム制などの労働時間に弾力性を持たせるものや全社における早帰りデーの実施といった労働時間短縮に関わるものや、在宅勤務といった労働形態そのものの変更を認めるものなど、様々なものが存在する。ここではそれら制度の必要性について説明する研究を紹介する。これらワーク・ライフ・バランス制度の導入は多くの企業で不十分である。守島[21]は「わが国の人材マネジメントでは、『労働時間の弾力化(裁量労働制などの導入)』『処遇制度の多様化(年俸制など時間管理に依存しない処遇制度の導入)』『正規従業員の雇用形態の多様化』などの普及が進んでいない」(p.169)と指摘している。

佐藤 [31] は労働時間短縮の方法を「① 所定労働時間を短縮する，② 所定外労働時間とりわけ恒常的な残業を削減する，③ 有給休暇の取得率を高める，の3つが主なものである」（p. 132）としている。古郡 [8] は、「労働生産性をあげれば、残業をなくし時間短縮をしながらでも実質的収入を増やしていく道も考えられる。それには『時間』を働くのではなく、『効率』よく働くことと、労働者の生産性に対応した賃金体系が必要になる」（p. 207）と述べている。また、川島 [11] はサービス残業の解消という観点からも「賃金不払い残業を解消するためには、勤務時間管理の適正化はもとより、長時間労働を是正し、残業そのものを最小限にとどめることが重要である」（p. 64）と指摘している。また、男性の家事・育児参加のために柔軟な働き方を可能とする枠組みが必要であると指摘する研究もある。永井 [22] は「男性の家事参加の度合は極めて少ない」（p. 141）とした上で、男性の家事参加「を可能にするのは仕事時間（の長さ）とともに柔軟な働き方である」（p. 142）と述べている。

また、佐藤 [31] は有給休暇の取得率を向上させるためには「① 業務体制の見直し（残業を前提としない業務計画や要員計画とする，仕事の効率化など），② 職場風土の改革（つきあい残業をなくす，労働時間でなく仕事の成果で評価するなど），③ 仕事の進捗に応じた労働時間管理が行えるようにする（フレックス

タイム制の導入など), などの取組みが求められる」(pp. 134-135) と指摘している。

多様な働き方を選択できる仕組みと、企業の中でそれを認めていくことの重要性を指摘する研究もある。守島[20]は「キャリアの今の段階で、子育てに専念しておいて、子供がある程度手がかからなくなったら、再びキャリアに専念する。働く人が、実質的にこうしたバランスを選択できる仕組みは、長期的な意味で、働きやすい職場を提供する」(p. 179) と述べ、バランスを選択できる仕組みの重要性を訴えている。また、山口[48]は「管理職や職場の同僚が、それぞれ望ましいと考えてきた、あるいは生きてきたライフスタイルと違ったライフスタイルの人を受け入れることができる」(p. 110) ことが重要であるとした上で、「ワーク・ライフ・バランス支援は、多様なライフスタイルの人を受容できるライフスタイル・フレンドリーな職場作りとも言え」(p. 111) ると述べている。また、佐藤・武石[29]も「『男性の子育て参加を進めることが必要である』という共通認識が形成されつつある。男性が子育てにもっと関わっていかうとするとき、まずは個人がそうした希望をもつかどうかは重要であるが、同時に、それを受容する社会や職場の環境整備が不可欠となる」(p. 7) と述べている。

このように、企業がワーク・ライフ・バランス施策を導入していく上では、多様な働き方や生き方ができる仕組みとそれが受け入れら

れる風土作りが必要であるといえる。

職場における意識改革の必要性を指摘する研究もある。今野[15]は（経営トップ、管理職、男性従業員の中で）「とりわけ職場で人事管理を担う管理職の意識改革が求められる。管理職が男女の固定的な役割分業意識をもっている場合はそれを払拭し、性別に関係なく部下に対して仕事の配分を行ったり、働きぶりを評価できるようにする必要がある」（p.155）と述べている。

企業において適切な労働条件が守られているかを外部がチェックする仕組みが必要であると指摘する研究もある。黒田[16]は「労働時間管理という側面から考えてみると、長時間労働、不払いの時間外労働、あるいは裁量労働制における労使協定や労使委員会、健康福祉確保や苦情処理の実態の点検、また労基法の遵守、さらに同法41条2号（時間外規制の適用除外規定）の管理監督者に認定が適切かどうかの点検、これらを内輪で処理することなく、一般市民の評価にさらすべきであろう」（p.102）と指摘している。

3. ワーク・ライフ・バランス施策の導入が企業に直接もたらすメリット

企業がワーク・ライフ・バランス施策を導入すると、社員にとって働きやすい環境を創り出すことができる。働きやすい環境においては、企業は社員の育児や介護による家庭の事情による退職を

極力防げる。働きやすいが故に、モチベーションが高まり、革新的なアイデアも生まれやすいともいわれている。そして、働きやすい職場は効率的に仕事ができる場であり、そのような職場を持つ企業はマーケットの中で競争優位であることも指摘されている。

守島[21]は「人材マネジメントには、…人材が快く企業へ貢献できるように環境を整える役割もある」(p.157)と述べている。また守島は、「働きやすい環境を提供し、仕事における不安や不満を減らすことで意欲を高め、高い意欲をもった個人が組織に貢献できるようにするのも、人材マネジメントの仕事」(pp.162-163)であるとも指摘している。このように人材マネジメントにおいては、働きやすい環境を整備することで人材がより高い意欲などをもってその企業に貢献できることが指摘されている。

WLBの導入は、社員が意欲的に働く以外に、優秀な人材の確保につながると指摘する研究もある。

また、裁量労働制を採用すると個々の社員が仕事の効率や労働生産性を高めたりすることが出来るという指摘もある。佐藤[31]は企業がフレックス・タイム制などを取り入れ、個人の労働を弾力化する意図には、「時間管理に関して労働者に自己決定権を与え、労働時間に関する他律的管理を緩和することで労働意欲を高めたり、時間管理に関する目的意識を喚起し時間効率を上げたり、生活リズムに

調和した労働生活を実現すること」(p.137)などがあると指摘している。古郡[8]も労働時間の弾力化は「始業および就業の時刻を自由に決められるので、精神的ゆとりをもって仕事と自分の生活を調和させながら、効率的に働くことができるようになる」(p.210)と指摘している。

有給の計画取得といった、休みが比較的自由にしやすい制度があれば、社員の創造性が上がり、新しいアイデアを仕事に活かしやすいという指摘もある。そもそも、現代のホワイトカラーの業務は単純化された流れ作業とは到底いえず、より創造性やアイデアが求められるものが圧倒的に多くなった。ホワイトカラーの生産性に関する研究委員会[7]は、近年のホワイトカラーの仕事は「すべきことがわかっていて、わかっていることをたくさん(長時間)するのが良い時代ではなくなってきた。センスや企画、アイデアで勝負する仕事の割合が高まれば高まるほど、ホワイトカラーの仕事の成果(アウトプット)は労働時間(インプット)では測れなくなる」(p.9)と指摘している。

そのようなホワイトカラーの労働環境を取り巻く状況の中で、ワーク・ライフ・バランス施策の導入で、社員により時間が出るため、活動の幅が広がり、仕事でアイデアが生まれるという指摘もある。山極[47]は「WLBは、効率よく仕事をして時間を創出し、その時間を使って仕事以外の生活を充実させるこ

とで、仕事では得られない情報や価値観、人的ネットワークを持つことを可能にし…、多様なバックグラウンドを社持つ社員が集まって仕事をすることになり、お客様にご満足いただける新しい価値ある商品やサービスを提供することができる」(pp.163-164)と述べている。先に述べた西京銀行のケースでも、女性が仕事と生活を両立しやすい職場を目指したことで、女性活用が進み、女性にとって使いやすい金融商品が生まれた。このように、WLB施策の導入で、社員に時間が出来ると、結果的に仕事で新たに培われた創造性が活かされることにつながる。

また、仕事と生活が両立しやすい職場環境では、仕事と家庭(家事・育児)を巡るコンフリクト(対立)が起きにくいという研究結果も存在する。金井[10]は、「仕事と家庭の両領域にコミットメントの高いことが、ワーク・ファミリー・コンフリクトの低減に結びつくことが示唆された」(pp.33-34)と述べ、「両領域に生きる以上、両領域に積極的な関与を持つことがワーク・ファミリー・コンフリクト自体を低減する」(p.34)と結論付けている。

また、在宅勤務制度を導入し、活用された場合は生産性の向上や離職を防げるという指摘がある。下崎[36]は在宅勤務の効果について、「職住接近による仕事と生活の両立以外にも、ホワイトカラーの生産性、さらにはチームの生産性を向上させる」(p.60)としている。

また、下崎[36]は「育児や介護を目的とした在宅勤務は、それに従事している雇用者にとって、働き続けることのできる有効な手段であ」(p.86)り、「企業側にとっても、在宅勤務を行うことは、有能な女性が育児のために退職することや職場が遠い理由で転職することを減らすリテンションや人材活用の役目を果たす効果がある」(p.87)と述べている。

同様に、Apgar IV[1]も企業が在宅勤務制度を取り入れた際のメリットについて述べている。彼は、アメリカでは3,000万~4,000万人の在宅勤務者がいるし、「企業にとって見込まれるメリットは、コスト削減、生産性の向上と優秀な従業員の採用と離職の防止がある他、政府からの支援や罰則の免除なども挙げられる」(p.155)と指摘している。

年齢、性別、国籍に関係なくすべての社員にとって働きやすい職場のためにWLB制度があるとすれば、多様性に富んだ職場では様々なメリットがあることを指摘する意見もある。トーマス[43]は「多様性には生産性向上などのメリットはあるが、学習や創造性、柔軟性、組織や個人の成長、そして企業が市場の変化に迅速に上手に適応するといった、財務指標に表れないメリットも多くある」(pp.135-136)と指摘している。

これまで見てきたように、企業がWLBに取り組むメリットは主に4つある。それらは「働きやすい職場は社員の勤労意欲を高める」、「裁量労働制は社員の効率性・生産性を高め

る」、「新たに生み出される時間によって、社員が仕事でより創造性を発揮できる」、並びに「仕事と家庭（家事・育児）を巡るコンフリクト（対立）が起きにくい」である。

ファミフレ施策やダイバーシティ経営の導入でも似たような効果があるとされる。今野[15]は「ファミフレ施策は、従業員の福祉向上に貢献するものであるが、それだけでなく従業員の定着率や創造性、生産性の向上など企業経営にとってもプラスとなる」（p.231）と述べている。一方、ダイバーシティ経営の導入に関しても、若林[45]は「ダイバーシティ・マネジメントには、単に多様な人材を活用するだけでなく、それにより人材の確保・定着の推進、組織の問題解決力・創造性の増大、多文化市場のマーケティング、戦略的提携能力の強化、企業価値の向上といった五つの効果への期待が想定される」（p.262）と述べている。

4. 企業業績といったワーク・ライフ・バランス導入による効果

脇坂[46]は、企業の業績を「主観的業績」と財務データによる「客観的業績」に分けた上で、ファミリー・フレンドリーな企業や男女機会均等である企業に関して業績の高低を調べている。

主観的業績の中身とその測定方法に関しては、「アンケート回答によるもので同業他社に比べた一人当たりの生産性（一人当たり売

上げ、総利益、付加価値など)と同業他社に比
べた業績に対する自己評価である」
(pp.18-19)としている。調査結果では次の
様に示している。「主観的業績で見ると(5択
回答をスコア化)、一人当たり生産性に関し
ては、均等度の高いところで平均より高い。一
方、ファミフレ度が高く均等度の低い第Ⅱ象
限の企業でもっとも低い。同業他社と比
べた業績では、第Ⅳ象限や第Ⅰ象限で高く第Ⅱ象
限で低いことは同じだが、均等・ファミフレ
双方が低い第Ⅲ象限でも相対的に高い。」
(p.19)一方で、「財務による客観的業績」に
関しては、「一人当たり経常利益は第Ⅰ象限が
圧倒的に高い。均等、ファミフレの双方が高
い企業のみ利益が高くなる」(p.19)と結論付
けている。

また、脇坂は、ファミリー・フレンドリー
な企業の業績について、「ファミフレ度が有意
にきいている業績はあまりない」としつつも、
「5年前と比較した生産性、業績の向上の主
観的評価に正の影響を与えている」(p.20)と
している。

小倉[26]は、長期休暇と企業業績との関連
を分析した。次のような結果を示している。
「長期休暇と企業業績との間に、双方向で直
接の因果関係はなかったものの、『長期休暇
制度の充実』→『働きやすさの向上』→『生
産性の向上』→『企業業績の向上』という順
序で、弱い因果関係が認められた。これは、「働
きやすさ」と「生産性」という媒介変数を経

由して、長期休暇と企業業績との間に間接的な因果関係が成立し得ることを示している。したがって、年休の連続取得がしやすい環境（企業）では、企業業績にプラスの影響を与える可能性があることも類推できる。」(p.43)

また、佐藤・武石[30]は欧米にてこれまで行われてきたワーク・ライフ・バランス施策と企業の業績に関する成果を以下のようにまとめている。

ワーク・ライフ・バランス施策が欠勤や離職を減少させ、結果的に企業業績にプラスの効果をもたらしている」、「ワーク・ライフ・バランス施策の導入により、仕事と家庭のストレスが解消され、従業員の生産性が向上し、結果的に企業業績にプラスの影響を及ぼす」というように、ワーク・ライフ・バランス施策が、企業の経営パフォーマンスを向上させる媒介変数（定着率向上や業績意欲向上などによる）に対してプラスの効果をもたらし、それらが中長期的に企業経営全体のパフォーマンスにも寄与する、という結論が示唆されている。(p.9)

ワーク・ライフ・バランス施策は「企業のパフォーマンスを向上させる」という以下の表は、佐藤・武石が pp.14-15 において例示した先行研究の一つを抜粋したものである。

【文献】： Batt and Valcour [2]

【データ】： 7社の従業員（共働き／ホワイト
カラー／30歳以上）
557人

【仮説】： 柔軟な働き方、上司の支援は、仕事
と家庭の葛藤を減らし、両立の認識を
高め、離職可能性を低下させる等。

【WLB施策】

（説明変数）： 両立支援策4タイプ（託児施等）
の利用可否・柔軟な勤務制度5つ
の利用可能性など。

【業績等関連指標】

（目的変数）： 仕事と家庭の葛藤・仕事と家庭
を調整できるという実感・離職
意向。

【結果】： 柔軟な勤務制度は、葛藤や仕事の調
整感には影響がないが、離職を減らす
傾向がある。など

佐藤と武石が挙げている上記先行研究のよ
うに、これまでの欧米の研究の多くはWLB諸
制度を説明変数とし、それらを使用した場合
の例えば「離職意向」といった目的変数を設
定し、「離職を減らす」といった結果を出す
という形式で行われてきた。

注

（1）学習院大学経済経営研究所[6]はワー
ク・ライフ・バランスを次の三つの視点から
説明している。（p.21）①「公正」の視点（男

女雇用均等推進と男女共同参画社会、ファミリー・フレンドリー、少子化対策、企業の社会的責任（CSR）②「危機管理」の視点（長時間労働の是正、サービス残業等の法令順守、メンタルヘルス防止）③「成果」の視点（成果主義型人事制度の定着、高質な労働力の確保や維持や育成、お客様からの共感、投資家からの支持、社員のモチベーション向上）

第 3 章

本研究で使用するフレーム・ワーク

第 3 章では先行研究を踏まえて作成した本研究のフレーム・ワークを示す。まずフレーム・ワークを構成するロジックについて先行研究を用いて説明する。その後で、フレーム・ワークの中に登場する指標について説明する。最後に調査対象と調査過程を説明する。

1. 本研究で用いるフレーム・ワーク

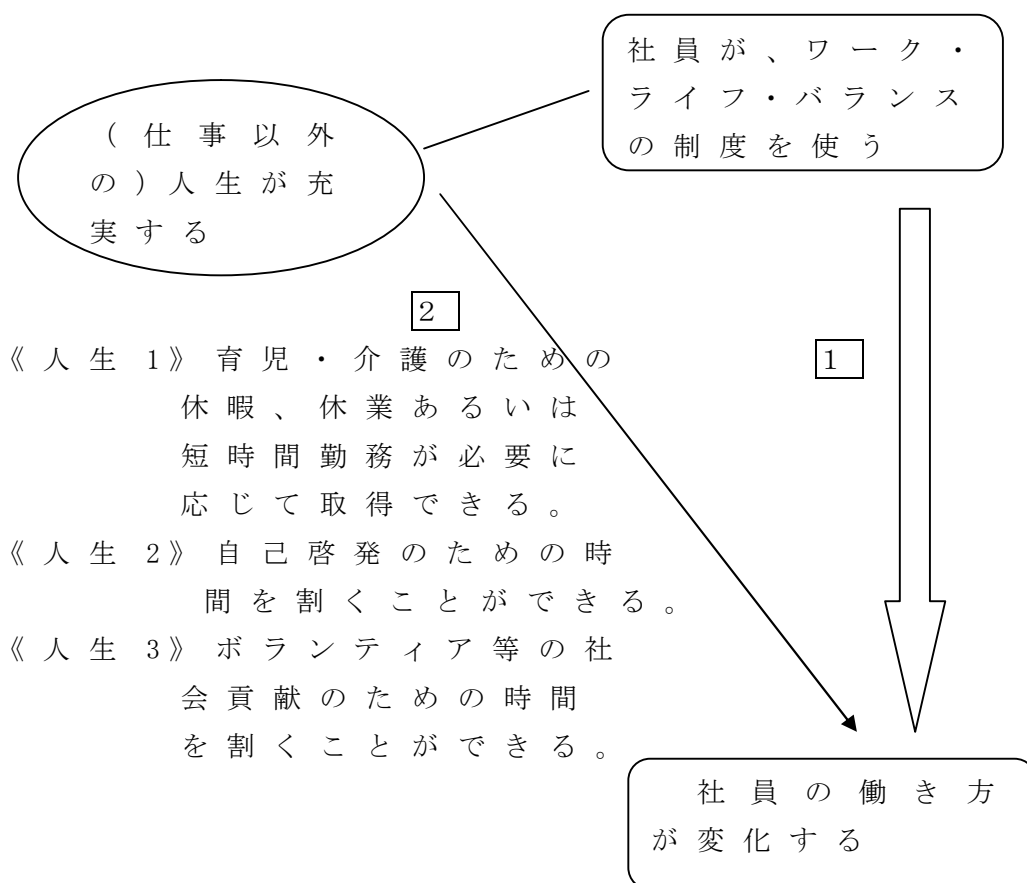
本研究では、企業がワーク・ライフ・バランス施策を導入した結果、社員の働き方がどうなったかを明にしようとしている。働き方における成果に着目したいので、とりわけワーク・ライフ・バランスが達成されている個々の社員に関して、「働き方の成果」を測る指標を提示している学習院経済大学経済経営研究所[6]の研究を中心に、個々の従業員の働き方が変わるとは具体的にどういうことか、またそれをどうやって測定するかといった方法についてフレーム・ワークという形で説明したい。

以下のフレーム・ワークにおけるロジックは、筆者がワーク・ライフ・バランスに関する様々な先行研究を組み合わせて作成した。次にロジックを構成する要素それぞれを測る指標について説明する。まず「(仕事以外の)人生が充実する」という部分は特定の先行研究(学習院大学経済経営研究所[6])を用いた。

「社員の働き方が変化する」という部分は様々な先行研究を組み合わせたものを用いた（これについては後述する）。「社員の働き方が変化する」という部分のさらに詳しい指標は特定の先行研究（学習院大学経済経営研究所[6]）を用いた。

フレーム・ワークを図にすると以下のようになる。①と②はフレーム・ワークを構成するロジックであり、《 》は指標を表す。

図表 3-1 本研究のフレーム・ワーク



《働き方 1》モチベーションが上がる。

《働き方 2》新しいアイデアが産まれるようになった。

《働き方 3》仕事が効率的になった。

《働き方 2》の下位項目

- ① 社外での人的ネットワークを拡大する良い機会である。
- ② 社外の価値観や考え方に触れる良い機会である。
- ③ 仕事を新しい視点からみることができる。

《働き方 3》の下位項目

- ① 仕事を効率的に進める能力が高まる。
- ② 仕事での時間管理を上手に行う能力が高まる。

(1) フレーム・ワークの各ロジック ([1] と [2]) についての説明

[1] は複数の先行研究を組み合わせて作成した。人材マネジメント論や労務管理論のもとでは、「働きやすい」職場において個人の「働く意欲」は高まり、そうした職場の構築には「仕事とそれ以外の生活や家庭などの調和」が重要であるとされている。

守島 [21] は「どんなに働く意欲が高くても、働きやすさの確保されていない環境では、意欲が成果に結びつくことはありません」

(p. 162) とした上で、働きやすさの要素に「仕事と、働く人の職場以外での生活や家庭などの調和がある」(p. 164) と述べている。また、守島 [21] は「ファミリー・フレンドリー施策なども、新しい価値観、ワークスタイル、家庭内役割分担などをもつ人材に、どう意欲的に働いてもらうか、という視点で再解釈しないといけない」(p. 164) とも述べており、仕事と家庭などの調和が働く意欲の向上と結びついていることを示唆している。

一方で、佐藤 [31] は「労働者の家庭責任と仕事の両立を可能とする働き方を用意することが、労働者のストレス軽減やモラル向上に貢献することにもなる」(p. 126) と述べており、仕事と家庭の両立にやる気の向上やストレス軽減効果があることも指摘している。

金井 [10] は「ワーク・ファミリー・コンフリクトの影響は主に仕事満足度や仕事うつ傾向に結びついた」(p. 32) とした上で、仕事と家庭の両領域に高いコミットメントを行うことで、どちらかのやり過ぎがもう片方へ悪影響を及ぼす「ワーク・ファミリー・コンフリクト」を低減することが出来ると指摘している。

また、WLB の推進により、仕事において「新しい価値」が創造されることも指摘されている。山極 [47] は「趣味の活動、地域活動、社会貢献活動などさまざまな活動が、新しい価値創造には有効」(p. 163) であるとした上で、「WLB は、効率よく仕事をして時間を創出し、

その時間を使って仕事以外の生活を充実させることで、仕事では得られない情報や価値観、人的ネットワークを持つことを可能にする（p.163）とも述べている。

上記の先行研究を通して、個人が仕事と、家庭といったそれ以外の両立をすれば、「モチベーションの向上」（ストレスの軽減）や「仕事における新しい価値の創造」といった働き方の変化が起きることがわかった。したがって、フレーム・ワーク中の指標《働き方1》を「モチベーションが上がる」、指標《働き方2》を「新しいアイデアが生まれるようになった」とする。

2の部分は次のように作成した。労務管理論のもとでは、労働時間を短縮する取り組みや個人の労働時間を弾力化することで、働き方が変化すると指摘している。具体的な変化として、「生産性の向上」や「勤労意欲の向上」がある。

実際、佐藤[31]は「労働時間短縮への取り組みは、経営革新や生産性向上をもたらすものでもあった」（p.132）と述べている。また、佐藤[28]は労働時間の「『個人にとっての柔軟化』は、時間管理に関して労働者に自己決定権を与え、労働時間に関する他律的管理を緩和することで労働意欲を高めたり、時間管理に関する目的意識を喚起し時間効率を上げたり…する効果などが意図されている」（pp.137-138）とも述べている。

上記の先行研究より、労働時間短縮や労働

時間の弾力化をもたらす WLB 制度の活用は個人の「生産性の向上」や「勤労意欲の向上」といった働き方の変化をもたらすことがわかった。したがって、フレーム・ワーク中の指標《働き方 3》を「仕事が効率的になった」とする。

なお、「新しいアイデアが産まれるようになった」のさらに詳しい指標である、《働き方 2》の下位項目と「仕事が効率的になった」のさらに詳しい指標である、《働き方 3》の下位項目については次に説明する。

(2) 本研究のフレーム・ワーク(図表 3-1)に登場する指標の説明

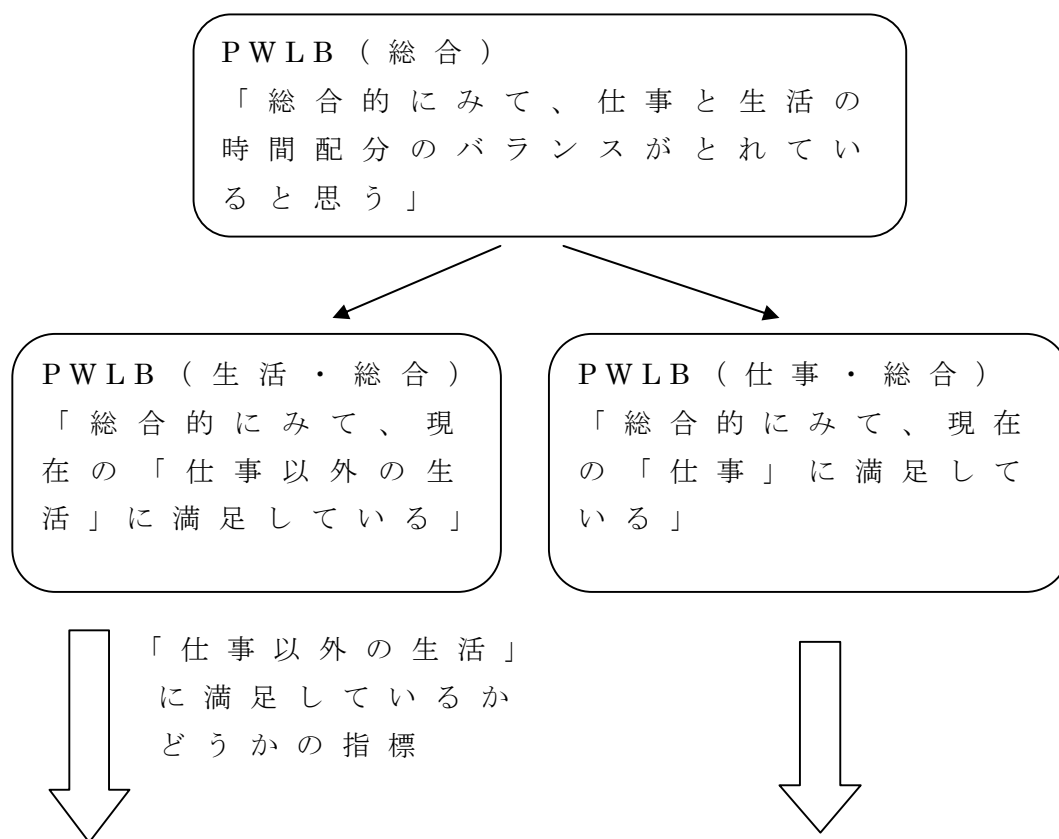
学習院大学経済経営研究所[6]が行った研究では、まず WLB 塾に所属する企業 35 社の一部社員の個人のワーク・ライフ・バランスを点数化した。(標準 2.44 点。満点は 4 点。)さらに、それら社員の個人の経営パフォーマンスも測定し、その上で PWLB[個人のワーク・ライフ・バランス](総合)との相関関係があるかどうかを調べている。

その結果、「WLB の向上は社員のモチベーションをあげるとともに、身体的健康とメンタルヘルスの向上をはかるという点で経営成果にプラスの影響を与え」る(p.188)ことが分かった。また、「WLB 指標(総合)は特に、『仕事での時間管理を上手に行う能力が高まる』『仕事を効率的に進める能力が高まる』と有意な関係にある。つまり、WLB が進むにとも

ない、時間制約のなかで業務を行うことが必要になるため、時間管理能力と効率的に仕事を進める能力が鍛えられる」(p.188)とも述べられている。

以下では学習院大学経済経営研究所[6]が個人のワーク・ライフ・バランスを測定する際に用いている指標を図で説明する。(下記の図表 3-2 は学習院大学経済経営研究所[6]を参考に筆者が作成した)

図表 3-2 個人のワーク・ライフ・バランスを測定する指標



1 . 育 児 ・ 介 護 の た め の
休 暇 、 休 業 あ る い は 短 時
間 勤 務 が 必 要 に 応 じ て 取
得 で き る 。

2 . 自 己 啓 発 の た め の 時
間 を 割 く こ と が で き る 。

3 . ボ ラ ン テ ィ ア 等 の 社
会 貢 献 の た め の 時 間 を 割
く こ と が で き る 。

1 . 組 織 コ ミ
ツ ト メ ン
ト

2 . 能 力 発 揮

3 . キ ャ リ
ア ・ 能 力
開 発

本 研 究 の フ レーム ・ ワーク の 中 で 登 場 す る
《 人 生 1 》、《 人 生 2 》、《 人 生 3 》 の 指 標 は、上
図 の P W L B [個 人 の ワーク ・ ライフ ・ バランス]
(生 活 ・ 総 合) の 指 標 を そ の ま ま 用 い て い る 。

ま た、本 研 究 の フ レーム ・ ワーク の 中 に 登
場 す る 《 働 き 方 2 》 の 下 位 項 目 と 《 働 き 方 3 》
の 下 位 項 目 と い う 指 標 は 学 習 院 大 学 経 済 経
営 研 究 所 [6] が 個 人 の 経 営 パ フ ォ ー マ ン ス を
測 定 す る 指 標 を そ の ま ま 用 い て い る 。

学 習 院 大 学 経 済 経 営 研 究 所 [6] は 個 人 の 経
営 パ フ ォ ー マ ン ス を 測 定 す る た め に ア ン ケ
ー ト 調 査 を 行 っ た 。 特 に 個 人 の 経 営 パ フ ォ ー
マ ン ス の 間 接 的 効 果 と し て 人 材 育 成 の 観 点
か ら 「 育 児 ・ 介 護 休 業 」 と 「 社 会 活 動 ・ 能 力
開 発 の 休 業 」 を 利 用 し た こ と で 以 下 の (a) ~
(f) に 挙 げ る 効 果 が あ っ た か ど う か を ア ン ケ
ー ト 形 式 で 調 べ て い る 。 (a) ~ (f) に つ い て、

4点～0点までを各社員に選ばせている。

「育児・介護休業」と「社会活動・能力開発の休業」を利用すると；

(a) 能力を高める良い機会である。

(b) 社外での人的ネットワークを拡大する良い機会である。

(c) 社外の価値観や考え方に触れる良い機会である。

(d) 仕事での時間管理を上手に行う能力が高まる。

(e) 仕事を効率的に進める能力が高まる。

(f) 仕事を新しい視点からみることが出来る。

本研究のフレーム・ワークの中では、「社員の働き方が変化する」指標の《働き方2》の下位指標として(b)、(c)、(f)を用い、指標の《働き方3》の下位指標として(d)、(e)を用いた。

以上が、フレーム・ワークに登場する指標についての説明である。

上述のフレーム・ワークに沿ったインタビュー項目を用いて、大和証券と三井住友銀行の2社の社員にインタビューを行った。これらのインタビュー結果と収集した資料の検討とによって本研究の仮説を検証する。

2. 調査対象とした企業

この研究を行うに当たって、大手金融機関

である大和証券と三井住友銀行の2社を事例として扱うことにした。

金融業界から企業を選んだ理由は、伝統的に長時間労働が行われている業界の一つと世界の中に認識されてきたからである。証券業界は7時入社、23時退社が一般的であったことから、「セブン・イレブン」と皮肉を込めて呼ばれていた。また、メガバンクなども業務の多さや社会的に必要なインフラを扱う産業であることから、景気の良し悪しに関わらず、長時間労働になりやすい。

ワーク・ライフ・バランスについて調べるのであれば、伝統的にあまり激務ではなく、働きやすいことで知られている業界を調べた方が良いかもしれない。しかし、制度を導入したことで、効果があったかどうかを調べる研究においては、制度が無ければ長時間労働になりやすい業界を調べた方が社員の変化がみやすい。したがって、このような理由から金融業界を選んだ。

次に、金融業界の数ある企業の中からなぜ大和証券と三井住友銀行を選んだかを説明したい。この2社は個人的に前からワーク・ライフ・バランスへの取り組みが進んでいると感じていた。大和証券に関しては、ある就職活動イベント⁽¹⁾のパネル・ディスカッションで初めて同社のワーク・ライフ・バランスへの取り組みについて知った。元々、ワーク・ライフ・バランスには興味があったので、このときに同社への関心が非常に高まった。三

井住友銀行に関しては、ゼミの先生が同社のCSR活動へのフィード・バックを与える立場におられたこともあり、ゼミで同社のCSR活動に触れる機会があった。そこで、ダイバーシティ経営に力を入れる同社のCSR活動に関して知った。

この2社は実際、東洋経済新報社のダイバーシティ経営大賞において、優秀な成績を収めている。このダイバーシティ経営大賞は、毎年、東洋経済新報社が主催している。東洋経済新報社のホームページ[w6]によると、以下の通りの説明がる。

「ダイバーシティ経営大賞」は、多様な人材を重要な経営資源として活かす新たな経営手法であるダイバーシティ経営を企業理念に掲げ、その実践を先進的に進める企業を表彰することを趣旨とし、2008年に創設した。

このダイバーシティ経営大賞には、大賞の他にワーク・ライフ・バランス部門賞、女性管理職登用部門賞や従業員多様性部門賞がある。2009年12月応募締め切りの第3回ダイバーシティ経営大賞のワーク・ライフ・バランス部門賞が大和証券であった。また、三井住友銀行は残念ながら各賞の受賞は逃したものの、最終審査の対象となった（受賞企業以外の）14社のうちの1社である。（ダイバーシティ経営大賞は最終審査対象の企業を選ん

だ上で、その中から大賞と各章の受賞企業を決める方式である) ちなみに、損保と生保を除く金融機関は14社のうち、三井住友銀行と三菱UFJ信託銀行の2社だけである。

以上の理由から、金融業界を調べることを決め、その中でとりわけ大和証券と三井住友銀行を事例として選ぶことにした。

また、インタビューで扱う制度はなるべく性別や年代に関係なく全ての社員に当てはまるものとする。

3. インタビューを行った担当者と社員

(1) 三井住友銀行

1) 担当者：浅山理恵さん

所属：人事部・ダイバーシティ推進室室長

日時：9月16日(木) 10:00～11:00

場所：三井住友銀行東京営業部(丸の内)

11階

2) 社員 A

所属：成長産業クラスター・プロジェクトチーム(銀行内で戦略的につくられたプロジェクトチーム)

家族：あり(子供2人)

日時：10月16日(土) 16:00～17:00

場所：ロージナ茶房(国立駅前)

3) 社員 B

所属：不動産ファイナンス営業部

家族：独身(一人暮らし)

日時：11月27日(土) 18:00～18:45

場所：バーミヤン(国立駅前)

(2)大和証券

- 1)担当者：人事部ワークライフバランス推進課所属の方

日時：9月21日（火）13：00～14：00

場所：大和証券本店ビル（グラントウキョウノースタワー）25階

- 2)社員C

所属：商品企画部企画課

家族：独身（一人暮らし）

日時：12月9日（木）19：10～19：40

場所：大和証券本社21階カフェテリア

- 3)社員D

所属：池袋支店営業

家族：独身

日時：12月9日（木）19：40～20：20

(3)インタビュー項目

- 1)担当者へのインタビュー項目

担当者へはワーク・ライフ・バランスを導入することになったきっかけや、制度を社員に浸透させるための意識改革をどのように行ったかを聞くことが重要であると考え、次のような項目でインタビューした。

- 2)社員へのインタビュー項目

- ①社内のどのWLB制度を利用しますか？

（或いは使用しましたか？）

- ②制度を使ってみて、自分の働き方は変わりましたか？

(変わったとして、どのように変わりましたか？)

③ 制度を使ってみて、仕事以外の人生において変化はありましたか？

(仕事以外の人生が充実した場合、その事が仕事にもプラスの影響を及ぼしていますか？及ぼしているとして、どのような影響がありましたか？)

注

(1) 「 CSR インターンシップ」、主催：
Project-D・CANPAN・NPOカタリバ、2009年7月4日、ベルサール神田

第 4 章

三井住友銀行におけるワーク・ライフ・バランス制度の導入と社員への影響

第 4 章では、三井住友銀行におけるワーク・ライフ・バランス制度について調査した結果を報告する。なお、三井住友銀行ではワーク・ライフ・バランスを巡る社内の取り組みを「従業員サポートプログラム」と呼んでおり、「ワーク・ライフ・バランス制度」という表現は使っていない。しかし、本論文はその呼称に関わらず、社内の様々なワーク・ライフ・バランスに関する取り組みを扱うため、「ワーク・ライフ・バランス制度」という表現に統一する。報告は、『CSR レポート』[18]（一般に公開されているもの）と 3 人の調査協力者へのインタビューを織り交ぜて行う。インタビューした 3 人とは、ダイバーシティ推進室長と社員 2 人である。

1. 三井住友銀行のワーク・ライフ・バランス制度

三井住友銀行[18]の経営理念の一つに、「勤勉で意欲的な社員が、思う存分にその能力を発揮できる職場を作る。」(p. 1)とある。三井住友銀行は工場でモノを生産するメーカーではなく、人がアイデアと営業力で金融商品を扱い、収益を上げる金融業であることから、人を大事にする意味が込められている。実際、同行人事部の諏訪[23]は「銀行の企業価値を

高めることは、従業員一人ひとりが持つ能力とモチベーションを限界まで高めることと同義」(p.210)であり、「人材は、銀行にとってもっとも重要な経営資源」(p.210)であると述べている。また、三井住友銀行は人事におけるダイバーシティ戦略に力を入れている。三井住友銀行[18](ダイバーシティ・レポート 2009)では、「性別や人種などさまざまな多様性のテーマがあり、当行でも、女性、障がい者、シニアなどそれぞれのテーマごとに取り組んでい」(p.3)くとした上で、「女性従業員の活躍推進を現在の最優先課題として取り組み、この成果を見つつ、他のテーマへの取り組みを進めてい」(p.3)くとしている。

三井住友銀行がダイバーシティ経営や働きやすい職場の構築を目指したきっかけについて、人事部の浅山氏は以下のように述べている。

ダイバーシティ(或いはワーク・ライフ・バランス)をなぜ推進しなければならないかの背景は大きく言うと企業を取り巻く環境が大きく変化しているから。一つには、日本社会が少子化・高齢化の進む国になり、女性等の労働力に大きな期待があること、個々人の就労観、家庭観も変化していること。また、何よりIT化やグローバル化などの進展により、ビジネスそのものが多様化し、お客様のニーズも高度

化・複雑化する中、お客様により付加価値を提供できるようになるためには、多様な人材が活躍できる組織であるべきという考えとなってきた。そして、多様な人材が活躍するためには、効率的に業務を行うワーク・ライフ・バランスに根ざした企業風土が大切だという整理をしている。

上記のように、三井住友銀行では企業環境を取り巻く変化と多様な人材が活躍出来る組織作りの観点からダイバーシティやワーク・ライフ・バランスの取り組みを始めたという。

次に三井住友銀行のワーク・ライフ・バランス施策について説明する。三井住友銀行『ダイバーシティ・レポート 2009』[18]の「ダイバーシティを支えるワークライフバランスに関する制度」(p.14)には「柔軟な働き方を実現」する制度(勤務地変更制度、半日休暇制度、介護休業制度、退職者再雇用制度、ビジネスネーム(旧姓)使用ルール、育児中従業員の自宅からのPCネット利用(リモートアクセス))と「育児支援」に関する制度(育児休業制度、短期育児休業制度、短時間勤務制度、時間外勤務免除・制限措置、深夜勤務制限措置、託児先送迎の交通費支給制度、託児所補助金制度、ライフサポート制度、ベビーシッター割引サービス)の説明がある。上記制度以外にも、ワーク・ライフ・バランス実現を目指す社内の取り組みとして、早帰りを推進

するキャンペーンがある。

インタビューでは、「早帰り」と「有休の計画的取得」に関して聞いている。この二つは上記の公式な制度の中には出てこないが、ワーク・ライフ・バランスの実現を目指す取り組みである。

三井住友銀行が制度を浸透させるために行っていることについて浅山氏は以下のように説明している。

様々な研修やセミナーを開いたり、行内メディアを使ったりしてダイバーシティやワーク・ライフ・バランスに関する制度の浸透に努めている。

以下に浅山氏による上記研修・セミナー・行内メディアの具体的な説明を記す。

【ワークライフバランス・ガイドブック】

イントラに掲載し、両立支援制度や公的手続きについても解説している。

【職場復帰サポートキット】

産休、育休関連の手続きや書式をまとめ、休業中に持ち帰れるようにパッケージ化している。

【研修でのダイバーシティ講話】

管理職研修など階層別研修でダイバーシティ講和を行い、上記ガイドブックを配布して

いる。

【ダイバーシティレポート】

行内外で配布し、制度についても概要を掲載している。

【育児休業制度取得者の為の職場復帰サポート講座】

育休中の従業員を対象に月1回、自己啓発講座を開催している。「同じ立場の人がいるんだ」という理解や会社の出来事を共有し、復帰に備えてもらっている。

【プレママミーティング】

妊娠中の従業員に産休・育休などの制度の正しい理解と両立へのヒントを示している。

【サポート講座だより】

サポート講座の実施レポートと次回の予告をイントラに掲載している。

【社内報への毎号連載】

社内報で「『働く』を『輝く』へ」という連載を毎号行い、様々な属性の従業員や制度利用経験者を取り上げている。短期育休を取得した男性従業員の体験インタビューを載せたこともある。

【家族と早帰りデー】

家族に職場見学してもらい、従業員と定時

退社することで、家族とワーク・ライフ・バランスの大切さを感じてもらおうイベントを行っている。

【SMBC こども参観日】

子供向けに銀行の業務内容を紹介する半日のイベントを行っている。

このように、三井住友銀行ではセミナー、研修、イベントの開催や社内誌、ガイドブック、レポートなどの配布、あるいはイントラネットへの掲載を通して、社員にダイバーシティの考え方やワーク・ライフ・バランスに取り組む必要性について説明を凶っている。

また、ワーク・ライフ・バランス諸制度の効果あるいは、その測定方法について浅山氏は以下のように述べている。

最終退行時間については全部店のデータを取っている。8月、1月には「Value Up Summer(Winter)キャンペーン」というキャンペーンを行っている。部門ごとに最終退行目標時刻を設定することで、平均最終退行時間は早まっている。また、アンケート調査は行っていて、従業員に対する職場アンケートではダイバーシティやワーク・ライフ・バランスに関する設問項目を設けている。

このように、三井住友銀行では本支店における退行時間の管理やアンケートの実施などを通して、ワーク・ライフ・バランス施策の効果を計測している。

次に個別の社員へのインタビューを行った結果わかったことを説明する。

2. 三井住友銀行社員へのインタビュー

(1) 社員 A さんへのインタビュー

A さんは成長産業クラスター・プロジェクトチームという銀行で戦略的に組織されたプロジェクトチームに所属し、新しいビジネスモデルの立ち上げを行っている。40代で、入社21年目である。これまで国内営業セクション、本店スタッフセクション、投資銀行セクションなど幅広いキャリアを積んできた。既婚で中学2年生と小学5年生の子供がいる社員である。インタビューは、10月16日(土)16:00～17:00に国立の駅前喫茶店、ロージナ茶房で行われた。

1) 早帰りの仕事に対する影響について

A さんは早帰りを通して仕事が効率的になったと感じている。

「やっぱり効率が上がってるというか、…そもそも出来ない仕事が出てきません。出来ない仕事は優先順位が低かった仕事だったとか、やらなくても良い仕事かもしれないじゃないですか。優

先順位をより考えるようになった。」

早帰りは、仕事を減らすため「優先順位を考える」という影響を及ぼすようである。また、Aさんにとって仕事が効率的になった以外にも、早帰りの仕事に対する影響が次のようにあったという。

「やっぱりね、一日4時間変わるとね、人生全然違いますよね。24時に仕事終わったときと20時に仕事終わったときと、まず最初に当然最初やることないから、社内外と飲み会やります。社内外とコミュニケーションを取ります。」

「24時から4時間減ったのは『これはでかいな』と思ったんで、私なんかはこの時間どうしようと思って初めはですね、営業でテレビ局とか映画会社の営業をずっとやってたんで、銀行ってその会社のこといかに好きになるかなんで、会社に帰りに映画を観に行きました。」

「なんか勉強したいなと思ったら『じゃあ資格取ろうかな』宅建だとか。仕事に関わる勉強に当ててましたね。喫茶店でとかね。」

Aさんにとっての、早帰りの影響は、「社内外とのコミュニケーションの増加」、「担当していた取引先についてもっと知れる」、「勉強が出来る」である。

2) 有休の計画的取得が仕事に及ぼす影響について

Aさんはスポット休暇という制度の影響を次のように語った。スポット休暇とは三井住友銀行の計画的有休取得の施策名である。

「(制度がなかった時と比較すると)スポット休暇という制度で、比較的大きく意識が変わったんです。有休って取れないもんだと思ってたのが、計画的に取りなさいよと決まって、逆に今までは休むと白い目で見られてたのが、取らないと怒られる世界に変わるわけですね。」(括弧内は筆者の加筆)

スポット休暇はそれが存在しなかった1990年代と比べAさんの意識を、「有休って取れない」から「取らないと怒られる」に変えたという。また、スポット休暇を使用する際に、例えば勉強に当てるなど仕事との兼ね合いの中で考えるようになったという。

「そうすると『計画的に消化するにはどうしたら良いかなー』というのが仕事の中に織り込まれますし、逆にそれ

を何に使うのが一番効果的かな。子どもの、まあ例えばなんか行事に合わせて取ろうかとか、自分の仕事の関係でとろうかとか。ゴルフ、平日であれば。そこに新しい価値観というか時間の使い方が生まれてきた。」

Aさんはリフレッシュしたり、家族と過ごすことで充実したり、仕事に生きる何かを得られたりするとしている。

このように、休日の使い方によっては、仕事で新しいアイデアが生まれるきっかけになることがあるのである。

(2) 社員 B さんへのインタビュー

Bさんは不動産ファイナンス営業部で与信調査や契約書の作成を担当している。入社4年目で、独身かつ一人暮らしである。インタビューは、11月27日(土)18:00~18:45に国分寺駅前のバーミヤンで行われた。

1) 早帰りによる仕事への影響について

Bさんは早帰りをしたときは勉強に充てているという。

「けっこう今は専門性の高い部署にいて、…ぼくがいる部署は契約書を手作りでやって作ってお金貸してるから、…けっこう勉強しなきゃいけないことがたくさんあって、早帰りとかがあ

ると、自分のレベルアップのために勉強する機会が自然と増えるから、そういう勉強に自分は時間使ってるのが多いかな。」

このように、Bさんは早く帰宅することで新たに出来た時間を仕事への勉強時間に充てることでレベルアップを図っているという。

また、Bさんは早く帰れる分、飲み会に参加し、社内の人をより知ることができるようになったという。Bさんは「社内の先輩と飲みに行く機会は増えたから、『この人はこういう仕事しているんだな』とか『こういう考えもっているんだな』という話を聞く機会は増えた。」と述べ、社内の人とより深く知り合えるとしている。

またBさんは今の部署に来る前にいた千葉支店の法人営業部での仕事は、早帰りを意識したのために、効率的になったという。

「千葉支店に居たときは、早帰りっていうのがあるおかげで、普段ダラダラと長々とやりつつある仕事っていうのを意識して、スケジュール管理を改めて見直す。そういうところが振り返るきっかけにはなるから。そういう意味で意味合ったかなという認識ですね。」

このように、早帰りは、「スケジュール管

理を改めて見直す」きっかけになるのである。

2) 有休の計画的取得が仕事に及ぼす影響について

スポット休暇を取得すると仕事が効率的になるという。Bさんは「ダラダラ長くやっちゃうのが習慣になっちゃってて、あんまり良くないところをそういうふうメリハリをつけることができるという点では良い制度だなと思います。」と述べている。また、スポット休暇の取得にはリフレッシュ効果があり、そのことで仕事においてアイデアが出やすくなるという。

「ダラダラ働いてても効率って上がらないから、そういうふうに区切って休みをしっかりとることによって効率ってすごい上がると思います。(中略)ずっと座って色々考えながらやっても、アイデアって中々うまれないんだよね。だから休むときはしっかり休んで頭もしっかりリフレッシュさせないと考えが浮かぶものも浮かばなくなっちゃう。」

このように、Bさんは休みが取れて、その間にリフレッシュするから、新しいアイデアが浮かぶという。

3) 家族の職場訪問が及ぼす影響について

家族の早帰りデーの効果についてBさんは以下のように述べている。

「従業員の家族が部署見学みたいなのをやって、17:10の定時にみんなと一緒に帰るっていうのがあって、「普段どういう人たちとどういう仕事してるのかなー」って分かるのってけっこうやっぱりプラスで、…（家族は）たぶん安心する。」

これは仕事への直接の影響ではない。しかし、Bさんは家族を安心させることができる制度であると考えている。よって、家族の職場訪問についても働くに当たっての効果が見られることがわかる。

第 5 章

大和証券におけるワーク・ライフ・バランス 制度の導入と社員への影響

第 5 章では、大和証券におけるワーク・ライフ・バランス制度について調査した結果を報告する。報告は、『CSR 報告書』[4]（一般に公開されているもの）と 3 人の調査協力者へのインタビューを織り交ぜて行う。インタビューした 3 人とは、ワーク・ライフ・バランス推進課の担当者の方と社員 2 人である。

1. 大和証券のワーク・ライフ・バランス制度

大和証券グループの CSR 報告書[4]によると、以下の 3 つを同社の CSR 活動の重要課題として挙げている。1. 金融機能を活用して、持続可能な社会に貢献する。2. 健全な金融市場を発展させ、次の世代につなげる。3. 役職員が「働きがい」を感じる職場をつくる。(p. 1)

大和証券は、ワーク・ライフ・バランスの推進を「持続的に発展していくための経営戦略（人事戦略）の一環」と考えている。大和証券グループ CSR 報告書[4]によると、『働きがいのある会社』では役職員が高いモチベーションを維持し、会社や社会に貢献」(p. 4) し、それがお客様や株主の満足度も高めることにつながると述べられている。

大和証券がワーク・ライフ・バランスの推進に取り組みだしたきっかけを、ワーク・ラ

イフ・バランス推進課の担当者は「結婚・出産で辞めてしまう女性社員が多かったので、法定以上の制度はあったものの、元々は女性活躍としてスタートした。2004年に現在の社長が就任し、(自分の経験から)突然言い出した。あとは経団連が少子化に取り組みだすなど、社会的な背景もあった。」と述べている。(インタビューより)

大和証券のワーク・ライフ・バランスへの取り組みの歴史とその評価は以下の通りである。2005年：女性活躍推進チーム発足(まずは女性にも働きやすい会社を目指した)。2007年：19時前退社の励行を全店で実施。2008年：WLB推進室(専任部署)とWLB推進委員会の設置(CWOの選任)2009年：ダイバーシティ経営大賞、WLB部門賞を受賞。(資料より)今では多くの会社で当たり前になりつつある「早帰り」も大和証券では2007年と早い段階からスタートさせている。また、人事部の中にワーク・ライフ・バランス推進室という専門の部署があるのも珍しい。

次に、大和証券のワーク・ライフ・バランス施策の特徴をみていく。同社の特徴を以下に3点挙げる。1.長時間労働の解消(19時前退社と有給消化の推進。)2.男女両性への育児支援(男性育児休職推進のため、育児休職の取得要件を緩和。第3子以降200万円の出生祝金。)3.家族とのコミュニケーションの促進(「家族の職場訪問」を初めて各部室店で実施し、約4,400人の家族が参加する大規模イ

ベントに。)

大和証券のワーク・ライフ・バランス施策の特徴は、各社員の家族の存在をとっても重要視している点である。実際、ダイバーシティ経営大賞受賞式のパネル・ディスカッション（2010年3月17日、東洋経済新報社本社）では、同社の村瀬理紗氏が「社員だけでなく、社員の家族も「いい会社」「誇れる会社」と思える会社を目指している」と述べていた。また、別の講演[「仕事と生活の調和講演会」（主催：厚生労働省、2009年12月7日、丸の内MY PLAZAホール）]では、池田洋平氏が「『会社も家族のパートナー』と考えており、家族の人にも大和証券のファンになってもらおうとしている」と述べていた。このように、大和証券では各社員の家族の存在も考えた上で、「働きやすい職場」を追求している。

次に大和証券のワーク・ライフ・バランス実現のための施策について説明する。全部で五つある。（資料より）19時前退社の励行、年休休暇取得促進、WLB推進委員会、ダイワWLBステーション、家族の職場訪問である。インタビューでは、19時前退社の励行、年休休暇取得促進、家族訪問の三つの制度について聞いた。

以下では三つの制度を説明する。

「19時前退社の励行」とは、「毎日どんなに遅くても19時までには退社することにより、社員のワーク・ライフ・バランスを実現」させる制度である（資料より）。ワーク・

ライフ・バランス推進課の担当者はこの施策が導入されたきっかけや、施策を運営していく上での苦労した点に関して次のように説明している。(2010年9月21日のインタビューより)

「大和証券は個人向けに金融商品を売っているので、営業担当者は遅くまで仕事をするのが普通であった。当代の鈴木社長が営業マンだったとき、長い時間仕事をしていても必ずしも個人の業績につながるわけではなく、無駄に長時間働いているのではないかという思いがあったそうである。したがって、社長に就任した暁に、早く帰ることが出来て、なおかつ成果も出せる仕組みを作ろうと思ったということである。それも特定の例えば本社だけ、或いは特定の部署だけでなく、本店・支店の全部署で19時前退社を実施することとした。この制度を徹底させるには当初、大変な苦労があったそうである。業績の悪い支店では支店長が営業担当者に残業をさせ、少しでも業績を上げたいと思う支店長が居るのは当然である。しかし、ワーク・ライフ・バランス推進室で、各支店で社員の最終退行者は何時に退社したかをチェックし、19時退社が出来ていない支店に対しては、支店長に個別に注意する

方法をとった。このような取り組みもあって、段々と 19 時退社が徹底されるようになった。」

このように、この担当者は業績との兼ね合いで支店において 19 時前退社を徹底させるのが難しかったと述べている。

大和証券では、「家族の職場訪問」が毎年行われている。この制度は、ある特定の日に本社と支店の全ての部署で、社員の家族を招待し、働く環境を見せるというイベントである。スタンプラリーなど、イベントも行うことで、普段は顔を合わせることのない社員の家族と同じ部署の他の社員との交流の機会にもなっている。大和証券グループ CSR 報告書 [3]によると、「役職員の家族も重要なステークホルダーととらえ、…社長賞の表彰式に受賞式本人だけでなく、その家族にとっても配偶者や親・子の勤めている会社には、大きな関心があります」(p.5)と記載されている。「社長賞の創設など、家族を巡る他の制度も含めて担当者の方は次のように発言している。

「社長彰というのがあって、これは家族の前で社長が特定の社員を表彰するというもの。ディスプレイにーランドでやっている。また、社長から社員の自宅にクリスマスにメッセージ付のポインセチアが届く。(始まった年は聞いていなかったなので、みんなびっくりし

た) 家族関連の施策は社員をサポートする家族に感謝する目的でやっている。家族の職場訪問も社内から反対がある。しかし、70%くらいの方は賛成。(当社は70%くらいの方が賛成ならそれは全員にとって良い制度だと思っている) 子どもが職場をうろちよろすることを良く思わない人もいるけれど、結果的には上司が部下の子どもの名前と顔を知るので、『子どもが熱を出したから休みたい』と部下が言ったとき、上司がより理解を示せるようになった。」

このように、上司が部下の家庭の事情に理解が示せるようになるなど、家族の職場訪問には効果があることがわかる。

「年休休暇取得促進」とは「夏季休暇の他に半期ごとに最低3日間の年休取得を推進」することである(資料より)。大和証券では、19時前退社の励行と併せて、有給休暇の取得推進を制度化することで、社員のワーク・ライフ・バランス構築を図っている。

また、ワーク・ライフ・バランス推進課の担当者はワーク・ライフ・バランスが大事であるという認識を社員の方に浸透させるためにどのようなことを行ったかについて、以下のように発言している。

「例えば19時前退社に関して、営業

は数字があるので、いつまでも（仕事）が続くし、成果を出さないといけない。したがって、会議のあり方、指示の仕方など、『各支店で工夫を決めてください』と言った。また、社長が研修や社内報など、いろんなところで話した。特に残業代がつかない管理職の人たちに向けては社長が『あなた達は若手から憧れられる存在でなくてはいけない』と労働時間や効率的な仕事に関して模範となるように言った。社長の話を聞いて、社員も『社長も本気らしい』と思うようになった。2007年からは通算で30回くらい『WLBとはなんぞや』というセミナーを開催している。社員の年代に説明の仕方を変えている。WLBステーションというサイトがイントラ上にある。全社から月5万回くらいのアクセスがある。「資格取得」(ex.ファイナンシャル・プランナー)、「レシピ集」、「保養所の情報」、「クラブ活動」(ex.英会話、中国語)などのページがある。また、掲示板で育児の相談もよく行われている。」

このように、大和証券では社長が積極的に発言を行っている他、セミナーの開催やイントラ上の情報提供によって社員への意識の浸透を図っている。

ワーク・ライフ・バランス施策の効果とそ

の測定について担当者は以下のように発言している。

「社内の意識調査として、アンケートを取っている。これは『自分の労働時間が適切であると思うか』などを5段階の数字から選んでもらうというもの。それによると、去年は労働時間が適切と答えた人は80%。商品の企画部門の人は人脈を作って、情報収集する必要があるので、そういうところで仕事に活きていると思う。(ただ、海外系やシステム系の部署はそうしても夜中に作業が伴うことがあるので、中々難しい部分もある)仕事における変化としては、『時間をより意識するようになった』、『業務の優先順位がよりはっきり決まるようになった』などがある。例えば会議は『終わる時間を最初に決める』、『17時以降に会議を始めない』、『資料をちゃんと事前に完成させ、人数分予め配ることを徹底する』など、ちょっとしたことの積み重ねではあるが、だいぶ改善されたと思う。仕事以外の人生の部分では、『買い物にいける』、『家族と過ごせる時間が増えた』などが挙げられると思う。やはりこれらも仕事の『モチベーション』につながっていて、『周りから良い会社だねと言われると辞めるのやめよ

う』とみんな思うと思う。」

このように、担当者が把握しているだけでも、仕事の効率化から大和証券に対するロイヤリティなど多くの効果があることがわかる。

次に、2名の社員に対するインタビュー結果を記す。

2. 大和証券社員へのインタビュー

(1) 社員 C さんのインタビュー

Cさんは商品企画課に属している。独身かつ一人暮らしの社員である。入社6年目である。インタビューは、12月9日（木）19：10～19：40に東京駅の大和証券グループ本社ビルのカフェテリアで行われた。

1) 19時前退社の励行が仕事に及ぼす影響について

Cさんは19時に帰れることも働くモチベーションになっているという。

「でも19時に帰れるってわかってるから、何とかしてそこまでに仕事終わらせなきゃいけないと思うし、何かがんばれるかも。」

Cさんは仕事を終わらせるためにがんばれるという。

Cさんは19時退社の制度を使用することで仕事が効率的になったという。

「私は 19 時に上がれるので、夜早く寝られるから朝早くから活動ができる。やっぱり 23 時、24 時まで仕事して 25 時に帰って、じゃあ朝はやっぱり起きられないし、うちの会社って朝早くて、朝早い方が仕事も効率的だと思うんですよ。そういう意味で仕事のタイムが他の業界の人たちより早めになってるから、効率的だと思う。朝早い方が効率的になる。」

このように C さんは退社、帰宅が早くなった分、朝から仕事に取り組めて効率が上がったという。

また、それ以外にもいる仕事とまらない仕事を選ぶことで仕事が効率的になったという。

「19 時に帰るから、逆算して仕事しますよね。エンドが見えちゃってるから。これまではエンドが見えないから甘えるんですよ。終わったら帰ろうっていうときは終わらないんで。エンドが見えてるってことはそこまでに終わらせなきゃいけないから。逆算して仕事するっていうのはいくらでもできちゃう。何がなんでもここまでやらなきゃと思うから、すごい効率的になる。いらないものパサパサ切るみたいな。いまやることとやらなくても良いこ

ととか、やらなきゃいけないこととそもそも私がやらなくても良いこととか。けっこう明確にしていけないとやっつけていけないので。」

このように、19時という終わりが見えているからこそCさんはいらぬ仕事をパサパサ切られるようになったという。

Cさんは早帰りによって社内のコミュニケーションがしやすくなっているという。

「会社って飲みの場がかなりコミュニケーションの場になるし、飲みの場で教えてもらうことってすごく多いと思うんだけど、…たぶん支店にいる場合はけっこう飲みに行く機会が増えるんだと思う。私もいま本部に居て、だいたいみんな遅くても19時までには帰るから、すぐ「じゃあご飯でも行こうか」ってなってコミュニケーションがしやすいっていうのが会社の人たちの部分でもある。」

このように、仕事終わりに職場の人と食事などを共にすることを通して、コミュニケーションがしやすくなったそうである。

Cさんは19時に退社できるようになったことで、習い事をしているという。今はヨガとゴルフを習っているが、さらに英会話も習いたいと思っている。

「もともと英会話やりたいていうのは仕事に必要だっというのを最近真摯に思うので、せっかく早く帰れるんだったら英会話習いたいなって思うし、ゴルフはうちの会社の人みんなゴルフやるんです。コンペとかで他の部の人とも知り合いになれるから、ゴルフ出来た方が人脈が増えるんじゃないかなという思いから、「じゃあ習っところかな」というのがありますし、ヨガは普段運動不足になりがちなので、運動しところというか、けっこうこっちは前向きなあれですね。」

このように、平日に習い事ができることが、仕事におけるスムーズなコミュニケーションにつながったり、運動不足の解消につながったりしている。また、英語を習えとしたり商品企画部で途上国を支援する債券などを企画しているCさんにとってまさに仕事で生きることになる。

2)有休の計画的取得が仕事に及ぼす影響について

Cさんは計画的に有休が取れるようになったことはモチベーションの維持につながっているという。

「休むっていうと、そこは空きになる

ので、そこに向けて仕事を組むようにはなる。でも仕事に対する影響って、これだから仕事はかどったというよりも、これで堂々と休みが取れるから平日はがんばろうっていうモチベーションの方がこっちは大きい。…年休取得の方になるとモチベーションとか、「やった休める！」とかそういうところでも精神的な部分が大きいですね。」

Cさんにとっては休みが取得できるという思いが、仕事をがんばるモチベーションになっているという。

また、Cさんは有休を使って資格試験の勉強をしていることについて次のように述べている。「けっこうでもCFPのときとかはみんな休んでたから、仕事してるとどうしても勉強できないから、この日は勉強する日っていうのができるのは確かに良いかもしれない。」

Cさんは過去に有休を取得して、仕事で使う資格を取得するための勉強に充てることができたことを良かったと思っている。

3) 家族の職場訪問が仕事に及ぼす影響について

Cさんは仕事をするに当たって親の理解は大切であると述べている。

「うちの親なんかも証券会社なんて全

く自分の世界と全然違うと思ってた
と思うから、こういうの見て「こうい
うところなのね。」よりイメージしや
すいと思う。勤めているところが、や
っぱり心配なんじゃない。こういうき
ちんとしたところなら預けてもだいじ
ょうぶ。と思うんじゃないかな。」

このように、本人の働き方に直接の変化は
無いものの、Cさんにとって家族の職場訪問
は親からの理解を得ることにつながっている。

4) 人生の充実の部分に関して。

Cさんのご両親は百貨店勤めであり、土日
が休みの勤務形態をしていない。したがって、
平日に有休が取れるようになって、両親と時
間を過ごせるようになったという。

「私実家埼玉なんですけど、平日休
みのとき一緒に出かけられるようにな
った。…自分が仕事が空いてて、
かつ親の休みと合わせて、親と何か
するっていうのに使ってます。(中
略)で、けっこううちの母親がミー
ハーなのでですね、けっこう遊びに
来たがるんですよ。こっちに。その
相手してあげる。父親とも一緒に出
かけられるのはお互いにとってもす
ごいプラス。リフレッシュもできる
し、近況報告もできるし、向こうも

やっぱりお互い会いたいと思ってる
だろうし、気にしてるだろうし。」

このように C さんは平日が新たに休日とな
ったことで、両親と過ごせることがプラスに
なっているという。

また、C さんは 19 時退社が住環境の充実
につながっているという。

「基本的に自分の時間を大事に、平
日はおうち帰ってゆっくりとか自分
の為に使いたい人なので、今でいう
と…平日おうち帰ってお部屋の掃除
したりとか、普通に一人暮らしだと
家事もやらなきゃいけないし、そう
いうのに使えるので、住環境は良い
ですよ。遅く帰ってばたんきゅう
じゃないから帰ってきちんとご飯も
作って、食べてお風呂にも入れて、
お部屋の掃除も出来てってプライベ
ートな空間が充実できてるっていう
のはいい気がしてます。」

このように C さんにとって、平日に自分の
時間が持てることは「プライベートな空間を
充実」させるという。

5) 休みすぎへの不安

しかし、C さんは今の会社のやり方に不安
もあるという。「もともとあった休みにプラス

して年間6日ぐらいは有休取ってるんですよ。とするとけっこう休みすぎなんじゃないかという意識が出てきちゃうんですよ。」と述べており、休みすぎを懸念している。また、全社で一律に19時退社とし、不況のときもそれが変わらないことについて、柔軟性の面から不安に思っている。

「けっこううちは一律で例外なく19時に退社させるから、それがほんとは別に良いことなのかっていうのはあるよね。こんな赤字の状態、経営状態良くないなかで、ほんとに中身考えずに一律で19時で良いのかっていうのはけっこうみんな思っていると思う。部署ごとの違いもあるし、業績が悪いんだったら、もっと業績が良いときよりも、もっといろいろ考えていっぱい仕事しなきゃいけないのに、そういう状態の中に同じく『19時だから帰るよ』、『関係ない仕事は切るよ』ってやってたら、それは私もちょっと思うというか、けっこう思う。一律で19時ってなってるから。もうちょっとそこはフレキシブルにやるべきだとは思いますが。でも確かに、大会社だからフレキシブルにやると今度はそこに甘えちゃう人も出てきちゃうから、しょうがないのかなと思うんだけど。でも営業

の方はもっとフレキシブルであるべきだと思うね。」

このように、Cさんは支店での勤務経験もあるため、全社で一律に同じ施策の適用をすることと、不況でも19時という時間を変えないことに対して不安を抱いている。

6) 昔と比べて

しかし、Cさんは平成17年入社であり、19時前退社の励行は平成19年度から始まったので、それが無かったときと比べたら劇的な変化があったという。

「営業店にいたときはこんなの無かったから、わたし夏休みと冬休み以外に1回も会社休んだことないです。そこで変化がありましたね。…年休は体調を崩したときに取るものだと思っていたので、もう『夏休みと冬休みさえもらってるんだから良いだろう』みたいな。もう『取りたい』とかいえなかった絶対。なんか用事があったとしても、『取りたい』って言ったことなく、取れるっていう認識も全く無かったし、『取りたい』って言ったことも無かったですけど、営業店ってノルマが毎日あるわけじゃないですか。数字が出来て何ぼだから、なかなかいえない。年休ほし

いとか。だから取ったことなかった。

(中略) 私が営業店にいたときはそもそもこういう概念がなかったから。取って良いと思ったことなかった。本部に来てもしこういうのが無かったら、たぶん営業店にいたとき取ったことなかったから、もう取らなかつたと思うんだけど、ただ、ちょうど本部に来るぐらいからこれが始まって、むしろ『取らないといけませんよ』と。『取ってください』って言って、そういう推進『あなた取った？あなた取った？』みたいなこと言われるようになったから取りやすくなつて。これはもうかなりフル活用してますね。」

このように今では「有休は取得して良いものだ」という認識が広まったと共に、会社の方から取得を推進してくれるので、制度が無かった時代とは大幅に変わったという。

(2) 社員 D さんへのインタビュー

D さんは支店で個人向けの営業をしている。独身かつ一人暮らしの社員である。入社 6 年目である。インタビューは、12 月 9 日 (木) 19:40～20:20 に東京駅の大和証券グループ本社ビルのカフェテリアで行われた。

1) 19 時前退社の励行が仕事に及ぼす影響に

ついて

営業という職種は毎日の19時前退社は難しい上に、仕事に影響があるという。とりわけノルマの存在が障壁になっているという。

「ノルマは『何日までに何億円やらなきゃいけない』っていうのが、やっぱり19時までってなるとお客様と連絡がつかない方とかも(いて)。19時までってみんな働いてるので、ほんともう忙しい社長さんとかお医者さんとか、19時までに連絡とか絶対につかないので。」

このように19時前退社を守ろうとするとお客様に連絡が取れないが故に、ノルマの達成に響くことがあるという。

また、19時前退社が導入された反動で、営業職の社員が仕事時間を確保するために朝早く出勤するようになったが、余りにも早い出勤も禁止されているという。「朝もダメだね。7時半くらいだったらあれだけど、7時とかに来たら早すぎるって。証券会社で7時に来るって当たり前だからね。私は7時に来ないけど。」

このように、19時前退社や早朝出勤の禁止は営業の現場では思うような勤務時間が確保されないという弊害を生んでいる。しかし、Dさんは営業職が本社の仕事と性質が違うことを認識しつつ、それでも19時前退社の制度は

仕事の効率化といったメリットをもたらしたと認識している。

「確かに、時間単位あたりの生産性は過去に比べたらものすごい勢いであがっていると思います。…私が入社して6年目で、昔の仕事のやり方とか1時間にどれだけやれるのかとかわからないですけど、この本部の仕事と支店の仕事はやっぱり違うので、時間かけて終わる仕事であれば、効率化を図ることは重要だと思うんですけど、営業の場合、対お客様なので、時間かけても結果が出ない場合がありますから。…ただ19時前退社っていう意識はかなり根付いたので、それはもう朝から仕事に取り掛かるっていうのはいいことだと思いますけど。逆算する。『午前中に仕上げて、午後これにとりかからないと、スケジュール的に間に合わない』とか。」

したがって、Dさんにとってもスケジュール管理の面で仕事が効率的になっているという。

また、Dさんは19時前退社の仕事への影響として、計画性と働く意欲の向上を挙げている。

「翌日の疲労感が、全く違うので、19

時に帰るって決めたらどんなに出来て無くても、帰らざるを得ないんで。家に帰って『翌日どうやってやろうか』っていうのを寝る前とかに考えて、翌朝からそうやって動くみたい。モチベーション。良くいえばモチベーション。』

このように、Dさんにとっては仮に仕事が間に合っていないなくても翌日の仕事のスケジュールを事前に組むことや前日仕事が間に合わなかった分を翌日取り返そうとすることで仕事が効率的になっているという。

2) 有休の計画的取得が仕事に及ぼす影響について

Dさんは支店の営業職ながら有給休暇を取得することがあり、自分の「生命保険の切り替え」といった用事や「旅行行ったりだとか、何か好きなこと」に使うという。しかし、どちらかという支店長に強制されて取得している傾向にあり、Dさんは「自分の数字をやったあとじゃないと休めない」と述べている。

「だけど、支店長からそういうふう強制されなかったら、取らないと思う。なぜかっていうと、営業の場合は自分の数字があるから、休んだ分だけ、自分が苦しむことになるでしょ？ だったら取らなくていいんだ

ったら、まあちょっと取らないでおこうと思うと、メールが回ってきて『やべー、ばれた』みたいな感じになっちゃうわけですよ。」

したがって、有給休暇については取りたくて取っているわけではない状況も存在するということである。

またDさんは支店の中でもポジションによって有休の取りやすさに違いがあることを以下のように指摘する。

「上の人は取らないと、下の人が取りにくいっていうのがあるから、取ってるんだと思いますけど、…ちょうど中間管理職は仕事やらなきゃいけない責任感とか、お前やらなきゃ誰がやるんだってときに責任取らされるから、中間管理職はちょっと厳しい。仕事が終わらないと取れない。板ばさみのな。」

このように有給休暇も人によって取りやすい人とそうでない人がいることがわかる。

第 6 章 考察と結論

1. 結果についての考察

ワーク・ライフ・バランス施策の導入・運用は社員の働き方に良い影響を及ぼすことがわかった。フレーム・ワークで登場した三つの働き方への影響(「モチベーションの向上」、「新しいアイデアがうまれる」、「仕事が効率的になる」)は全て存在することがわかった。また、それ以外の影響(家族に関わるもの)があることもわかった。すなわち、仕事以外の人生の充実がみられ、それが仕事に良い影響を与えていることがわかった。したがって、働き方への影響に関して働き方へ直に影響を及ぼすルートと、人生の充実を通して働き方に影響を及ぼす二つのルートが存在することが検証された。

(1) フレーム・ワーク中の三つの働き方への影響について

フレーム・ワークで登場した三つの働き方への影響を、詳しく報告する。

「モチベーションが上がる」(フレーム・ワーク内の《働き方1》)という影響が見られたのはCさんとDさんである。「早く帰れるからがんばれる」あるいは「前日早く帰った分、翌日それを取り返そうと思ってがんばれる」などの意見があった。

「新しいアイデアがうまれる」(フレー

ム・ワーク内の《働き方2》)という影響が見られたのはAさんとBさんである。フレーム・ワークの指標に当てはめた場合、「2.社外での人的ネットワークを拡大する良い機会である」に当てはまるのはAさんである。Aさんは社内外の飲み会に参加することで人的ネットワークを拡大したと述べた。(BさんとCさんは社内の人的ネットワークの拡大について述べた。)
「6.仕事を新しい観点からみることが出来る」に当てはまるのはAさんとBさんである。Aさんは映画製作会社を担当したときに映画を観にいて、取引先についてより深く知ることができたと述べている。Bさんは有休を使うなどしてリフレッシュすることで新しいアイデアが浮かびやすいと述べている。

「仕事が効率的になる」(フレーム・ワーク内の《働き方2》)という影響が見られたのはAさん、Bさん、CさんとDさんの全員である。「4.仕事での時間管理を上手に行う能力が高まる」に当てはまるのはBさんである。「スケジュール管理をしっかりとやるようになった」と述べている。「5.仕事を効率的に進める能力が高まる」に当てはまるのはAさんとCさんとDさんである。それぞれ、「仕事の優先順位を考える」、「朝からバリバリ働ける」、「時間単位あたりの生産性が上がった」といった意見である。

このようにフレーム・ワーク内の働き方への影響についてAさん、Bさん、Cさん、Dさ

んのいずれも少なくとも一つは当てはまっている。当てはまる個数は A さんは 2 つ、B さんも 2 つ、C さんは（社内の人的ネットワークを含めると）3 つ、D さんは 2 つである。

（2）フレーム・ワーク中の人生の充実の部分への影響について

フレーム・ワーク内の「仕事以外の人生が充実する」ことを示す指標は 3 つあった。

「《人生 1》育児・介護のための休暇」、「休業あるいは短時間勤務が必要に応じて取得できる。」に当てはまったのは A さんと C さんである。厳密には A さんのお子さんは小学校高学年であり、育児休業制度が利用できる年齢を超えている。また、C さんのご両親も現時点では介護が必要な状況ではない。しかし、A さんは「子どもの学校行事に合わせてスポット休暇を利用することがある」と述べている。また、C さんも「普段働いているご両親とでかけるために平日に有休を取得することがある」と述べているため、子どもや両親のために有休を取得している点でこの《人生 1》に含めても良いのではないかと考える。

「《人生 2》自己啓発のための時間を割くことができる。」に当てはまったのは A さん、B さん、C さんである。A さんは早帰りを利用して、喫茶店で宅建の勉強をしたという。B さんは新しい部署に異動したことで、有休などを利用して仕事の勉強をしているという。C さんも有休を使って CFP（ファイナンシャ

ル・プランナー) 取得のための勉強をしたことがあるという。また、実現していないものの、Cさんは仕事で英語を使うので、英会話を習いたいという。これらは全て、仕事に活きる勉強である。したがって、自己啓発のための勉強に時間を割くことで、人生が充実すると共に勉強で得た知識が仕事で活きるという点で仕事にも良い影響を及ぼしていることがわかる。

以上により、本研究の仮説「企業におけるワーク・ライフ・バランス施策の導入や運用は、社員の働き方に影響を与え、仕事以外の人生の充実に大きく寄与する。」は検証されたといえる。

ただし、フレーム・ワークで想定していなかった働き方への影響があることもわかった。具体的には「家族の理解が得られて、安心して働けるようになった。」というものである。家族からの理解についてはBさん、CさんとDさんがインタビューで述べている。家族が積極的に会社や職場に関わると、家族に安心感を与えることができる他、社員本人もそのことで安心して働くことができる。このような効果は決して財務的な価値には表れないものの、働く現場では重要な意味を持つことが調査でわかった。

2. 研究方法についての考察

質問項目については、フレーム・ワークの指標に細かく準拠した質問をしたわけではな

かった。詳細にワーク・ライフ・バランス施策を使ったことの効果が聞き出せなかった部分もあった。例えば、仕事が効率的になったことはインタビューで聞けても、どのように効率的になったかという細かい理由に関しては、社員間で具体性に差が出てしまった。この点は細かい質問項目を予め設定できなかったことが原因である。しかし、このことで逆にフレーム・ワークでは想定していなかった働き方への影響（家族に関するもの）が明らかになった。その点は良かったと考える。

調査対象について、改善すべき点がある。調査の対象企業と対象社員双方についての改善点である。

まず、調査対象企業については、金融業界を選んだこと自体は良かった。元々長時間労働であった点と今は大幅な改善が見られるところがインタビューから確認できたからである。しかし、調査した企業の数が少なかつたのではないかと思う。今回は三井住友銀行と大和証券の2社を取り上げたが、この2社は銀行と証券という違いがある。したがって、銀行あるいは証券で統一しないならば、東京海上日動や損保ジャパンといった同じく金融業界の中の働きやすさに定評がある企業を他にも取り上げれば良かったのではないか⁽¹⁾。

次に調査対象社員について振り返る。インタビューをした四人の社員の中で、三人は独身の二十代であり、一人だけ子供がいる四十代であった。若い人の事情はよくわかったも

のの、家族（子供）がいる人の事情をもっと知ることができたら良かった。インタビュー対象とする社員の数を増やせば、様々な年代の社員にワーク・ライフ・バランスが及ぼす影響について聞けたであろう。性別ではちょうど男女が2人ずつになったので、性別のバランスは良かった。

3. 今後に向けて

(1) 本研究が今後どのように企業のあり方に活かせるか。

この研究を通して、ワーク・ライフ・バランス施策の導入が企業にとっても社員個人にとっても多くのメリットがあることがわかった。企業にとっては生産性の向上などのメリットがある。さらに、個々の社員の働き方とそれ以外の人生においてプラスの影響がある。また、家族を積極的に会社・職場に関わらせることが社員の働き方や家族からの理解においてプラスの影響を及ぼすことがわかった。企業がワーク・ライフ・バランス施策を導入・運用するインセンティブを提示できたことで、より多くの企業がワーク・ライフ・バランス施策の導入や運用を推進していくのではないか。とりわけ、企業が家族を巡る制度をワーク・ライフ・バランス施策の中に積極的に取り入れていくのではないか。これらの点で、今後の企業のあり方に本研究は活きるのではないか。

(2) 今後の課題

大和証券の調査を通し、本社の部署で働く社員と支店の営業職の社員で余りにも仕事の内容や働き方に差があることがわかった。その点で、全社員に一律のワーク・ライフ・バランス施策の適用は難しいということがわかった。一方で、三井住友銀行はこの問題に対して、一律の制度適用をしていない。部門によって最終退行目標時間を別にするといった対応をしている。大和証券の全員適用型と三井住友銀行の部門別対応型とどちらも良さ、欠点がある。したがって、このジレンマについて詳しく検討することが必要である。さらに、この問題の解決策を見出すことも今後の課題である。

注

(1) 東京海上日動と損保ジャパンは2010年の日経新聞「働きやすい会社」ランキングで共に総合ランキングのトップ20社に入っている。詳しくは序章の注(3)を参照されたい。

文献一覧

- [1] Apgar IV, Mahlon “The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work” *Harvard Business Review*. *Harvard Business Review on Work and Life Balance*. Boston: Harvard Business School Press. 2000.
- [2] Batt, R. & Valcour, P.M. “Human resource as predictors of work-family outcomes and employee turnover.” *Industrial Relations*, 42(2), April 2003, 189-220
- [3] Clark, S. ” Work/Family border theory: a new theory of work/family balance.” *Human Relations*, 53 (6) June 2000, 747-770
- [4] 大和証券『CSR報告書』2009年
- [5] Friedman, Christensen and Degroot “Work and Life: The End of the Zero-Sum Game” *Harvard Business Review*. *Harvard Business Review on Work and Life Balance*. Boston: Harvard Business School Press. 2000.
- [6] 学習院大学経済経営研究所『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス』第一法規、2008年
- [7] ホワイトカラーの生産性に関する研究委員会『ホワイトカラーの生産性に関する調査報告書』（財）社会経済生産性本部生産性研究所、1994年

- [8] 古群^{ふるごおり}鞆^{ともこ}子『働くことの経済学』有斐閣、1998年
- [9] 井上雅雄編著『仕事と人生』新曜社、2008年
- [10] 金井篤子「ワーク・ファミリー・コンフリクトの視点からのワーク・ライフ・バランス」『季刊家計経済研究』2006年、71号、pp, 29-35
- [11] 川島千裕「『過労死予備軍』と『賃金不払い残業』—解消に向けて」佐藤博樹編著『バランスのとれた働き方』エイデル研究所、2008年
- [12] 川喜多喬、菊地達昭、小玉小百合『キャリア支援と人材開発』経営書院、2006年
- [13] Kimmel, S. Michael “What Do Men Want?” *Harvard Business Review. Harvard Business Review on Work and Life Balance.* Boston: Harvard Business School Press. 2000.
- [14] 小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社、2005年
- [15] 今野浩一郎、佐藤博樹『人事管理入門』日本経済出版社、2002年
- [16] 黒田兼一、守屋貴司、今村寛治編『人間らしい「働き方」・「働かせ方」—人事労務管理の今とこれから』ミネルヴァ書房、2009年
- [17] 松本桂樹『メンタルヘルス不全の<企業リスク>』日労研、2006年

- [18]三井住友銀行『CSRレポート2009』2009年
- [19]三井住友銀行『ダイバーシティ・レポート』2009年
- [20]守島基博『人材の複雑方程式』日本経済新聞出版社、2010年
- [21]守島基博『人材マネジメント入門』日本経済新聞出版社、2004年
- [22]永井暁子「男性の家事参加を進めるために一家事が意味するもの」佐藤博樹編著『バランスのとれた働き方』エイデル研究所、2008年
- [23]日経CSRプロジェクト編『CSR－「働きがい」を束ねる経営』日本経済新聞出版社、2006年
- [24]西村純子『ポスト育児期の女性と働き方－ワーク・ファミリー・バランスとストレス』慶應義塾大学出版会、2009年
- [25]小倉一哉『エンドレス・ワーカーズ』日本経済新聞社、2007年
- [26]小倉一哉「ワーク・ライフ・バランス実現のための『壁』－有給休暇の未消化－」『季刊家計経済研究』2006年、71号、pp, 36-44
- [27]大沢真知子『新しい家族のための経済学』中央公論新社、1998年
- [28]佐藤博樹、佐藤厚『仕事の社会学』有斐閣、2004年
- [29]佐藤博樹、武石恵美子『男性の育児休業』中央公論新社、2004年

- [30] 佐藤博樹、武石恵美子『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、2008年
- [31] 佐藤博樹、藤村博之、八代充史『新しい人事労務管理』有斐閣、1999年
- [32] 佐藤香「働く女性の二極化－ビジネス・ウーマンの実像」佐藤博樹編著『バランスのとれた働き方』エイデル研究所、2008年
- [33] Schabracq, Winnubst, and Cooper. *The Handbook of Work & Health Psychology* (2nd ed.). West Sussex: Wiley. 2003.
- [34] セップ・リンハルト、井上章一編『日本人の労働と遊び・歴史と現状』国際日本文化研究センター、1998年
- [35] 島悟『メンタルヘルス入門』日本経済新聞出版社、2007年
- [36] 下崎千代子、小島敏弘編著『少子化時代の多様で柔軟な働き方の創出－ワークライフバランス実現のテレワーク』学文社、2007年
- [37] 須藤洋介、大泉常長『企業のメンタルヘルス危機管理』高文堂出版社、2006年
- [38] Sutherland and Cooper. *Strategic Stress Management -an organizational approach*. Hampshire and London: Macmillan Press. 2000.
- [39] 谷口恒夫『豊かさの中の貧困』労働新聞社、2006年
- [40] 谷本寛治『企業社会のリコンストラクシ

- ョン』千倉書房、2002年
- [41] 谷本寛治『CSR－企業と社会を考える』NTT出版、2006年
- [42] 暉峻淑子^{てるおかいっこ}『豊かさとは何か』岩波書店、1989年
- [43] トーマス、デビット・A、ロビン・J・イーラー『人材マネジメント』(Harvard Business Review on Managing People, Harvard Business Review 編、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳)、ダイヤモンド社、2002年
- [44] 渡辺峻『ワーク・ライフ・バランスの経営学』中央経済社、2009年
- [45] 若林直樹、松山一紀『企業変革の人材マネジメント』ナカニシヤ出版、2008年
- [46] 脇坂明「ファミリー・フレンドリーな企業・職場とは――均等や企業業績との関係」『季刊家計経済研究』2006年、71号、pp, 17-35
- [47] 山極清子「仕事と家庭－資生堂の男女共同参画の取り組み－」井上雅雄『仕事と人生』新曜社、2008年
- [48] 山口一男、樋口美雄『論争－日本のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞出版社、2008年

URL 一 覧

- [w1] 厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/>
2010年12月14日閲覧
- [w2] 三井住友フィナンシャル・グループ
<http://www.smfg.co.jp/> 2010年12月14
日閲覧
- [w3] 内閣府 <http://www8.cao.go.jp/>
2010年5月10日閲覧
- [w4] 日経ビジネスオンライン
<http://business.nikkeibp.co.jp/> 2010
年11月22日閲覧
- [w5] 日経就職ナビ 2011
<http://job.nikkei.co.jp> 2010年12月
18日閲覧
- [w6] 東洋経済オンライン
<http://www.toyokeizai.net/> 2010
年12月1日閲覧

資料 I 大和証券のワーク・ライフ・バランス

PASSION FOR THE BEST 大和証券グループにおけるワーク・ライフ・バランスへの取り組み

平成22年3月
株式会社 大和証券グループ本社

「働きがいのある会社」を目指して **PASSION FOR THE BEST**

中期経営計画 ～“Passion For The Best” 2011～において、平成21年度を初年度とする3か年計画を策定

【人事戦略】 一人ひとりが真のプロフェッショナルへ

- ・ 戦略的人員配置の実現
- ・ プロフェッショナル人材の育成
- ・ 高次元のワーク・ライフ・バランスの実現

⇒ 経営戦略の一環として「ワーク・ライフ・バランス」を推進

「持続可能な企業を目指す」

- 全ての社員が「働きがい」を感じ、社員とともに持続的に成長する企業

「ワークハード・ライフハード」

- 「ワーク」も「ライフ」も「全力で」取り組むことで一人ひとりの価値創造を最大化

2

出所：東洋経済新報社・ダイバーシティ経営大賞における配布資料

資料 I 大和証券のワーク・ライフ・バランス (続き)

		平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度
女性活躍支援等	女性活躍推進チーム発足	女性活躍支援プラン(10月) ・育児休暇を2年か3年に延長 ・保育施設費用補助(月2万円) ・残業代削減用制度 ・通勤手当プログラム (育児支援やワーク・ライフ・サイトの開設) ・休暇制度の充実 (ファミリー・タイム休暇・結婚準備休暇)	東京労働局長賞表彰 均等推進企業表彰	初産休業(7月) ・所定外労働の免除主 5歳までから小学校入 学まで ・所定外労働の制限を 小学校入学までから中 学校卒業まで (那3子以降20万円) 出生祝い	育児休業取得率向上 男性育児休業促進のため WLBセミナー(11月) 家族の職場訪問(8月) 年休取得促進 厚生労働省プロジェクト参画 WLB推進委員会設置 WLB推進委員会設置	にっけい子育て支援大賞 厚生労働大臣賞 均等推進企業表彰 ダイバーシティ経営大賞 WLB大賞 組織活動部門賞 ダイバーシティ経営大賞 WLB部門賞 家族の職場訪問賞(8月)
WLB				19時前退社の励行	家族の職場訪問(8月) 年休取得促進 厚生労働省プロジェクト参画 WLB推進委員会設置 WLB推進委員会設置	ダイバーシティ経営大賞 WLB大賞 組織活動部門賞 ダイバーシティ経営大賞 WLB部門賞 家族の職場訪問賞(8月)

3

ワーク・ライフ・バランス実現のための施策

19時前退社の励行

- 毎日どんなに遅くても19時までには退社することにより、社員のワーク・ライフ・バランスを実現

年休取得促進

- 夏季休暇の他に半期ごと最低3日間の年休取得を促進。休暇を取得しやすい風土の醸成

WLB推進委員会


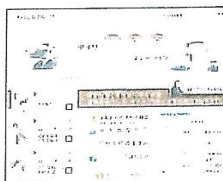
- 鈴木CEOがCWO(Chief work-life-balance Officer)を兼務し、委員長を務める委員会
3ヶ月に1度、社員のWLBに有効な施策・取り組みについて議論

ダイワWLBステーション

- 社員専用のWLB推進サイト
育児や介護に関する制度の紹介のほか、各種情報を提供している。

家族の職場訪問

- 社員だけでなく社員の家族も「いい会社」「誇れる会社」と思える会社を目指し、平成20年度より実施
- 社員の配偶者、子ども、両親、祖父母、兄弟などを招待し、全国で4,240名の家族が参加

4

出所：東洋経済新報社・ダイバーシティ経営大賞における配布資料

資料Ⅱ 機会均等・ファミフレ度、象限別の企業業績

季刊家計経済研究 2006 SUMMER No.71

図表-3 象限別企業業績

		第Ⅰ象限 均等高ファミル高	第Ⅳ象限 均等高ファミル低	第Ⅱ象限 均等低ファミル高	第Ⅲ象限 均等低ファミル低	計
計		(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
一人当たりの 生産性	良い	29.6	33.3	22.9	26.6	27.8
	ほぼ同じレベル	35.6	32.1	34.9	38.7	35.7
	悪い	29.6	28.4	38.5	31.5	32.1
	スコア	2.91	2.89	2.71	2.85	2.84
業績別	良い	40.9	43.2	27.5	36.3	36.8
	ほぼ同じレベル	26.5	23.5	37.6	30.7	29.8
	悪い	25.8	27.2	31.2	28.2	28.0
	スコア	3.05	3.10	2.86	3.03	3.01
財務データ 単体	一人当たり売上げ(100万円)	78.8	65.6	73.9	106.5	83.0
	一人当たり経常利益(100万円)	4.17	2.37	2.41	2.36	2.91
	従業員増加率(1991～2005)	-8.0	27.7	7.3	19.9	9.0
	従業員増加率(1996～2005)	-3.6	6.5	-18.4	4.1	-4.0
	従業員増加率(2001～2005)	6.1	9.9	-9.8	-0.1	0.8
	売上げ増加率(1991～2005)	18.2	89.6	79.7	41.9	53.0
	売上げ増加率(1996～2005)	14.1	38.6	-0.9	24.4	16.9
	売上げ増加率(2001～2005)	22.5	18.7	-0.1	20.0	15.3
	経常利益変化率(1991～2005)	93.2	86.5	16.4	31.2	53.5
	経常利益変化率(1996～2005)	188.3	35.2	97.8	89.7	112.5
	経常利益変化率(2001～2005)	118.4	57.8	-0.4	115.0	74.9
一人当たり経常変化(1991～2005)	3.11	0.50	0.43	-0.80	0.94	
一人当たり経常変化(1996～2005)	3.40	0.42	0.65	0.46	1.37	
一人当たり経常変化(2001～2005)	2.49	-0.06	0.71	0.64	1.09	
財務データ 連結	一人当たり売上げ(100万円)	46.1	42.2	53.3	55.8	49.8
	一人当たり経常利益(100万円)	2.39	1.23	2.15	1.96	2.00
	従業員増加率(2001～2005)	5.0	13.1	-6.8	5.0	3.4
	売上げ増加率(2001～2005)	12.2	11.6	0.9	4.8	7.2
	経常利益変化率(2001～2005)	213.0	-26.0	93.9	142.3	129.5
	一人当たり経常変化(2001～2005)	0.51	-0.45	0.31	0.57	0.35
点数	均等度	23点以上	23点以上	22点以下	22点以下	
	ファミフレ度	23点以上	22点以下	23点以上	22点以下	

注: 1) それぞれの項目で無回答があるため、縦の合計は100%にならない

2) 売上げ増加率(2001～2005)と経常利益変化率(2001～2005)は、売上げ増加率(2001～2005)が1000%以上の企業4社(いずれも非上場)を除いて算出。この4社を入れると、前者の平均が572.0%、後者の平均が1960.2%になる

売上げ増加率(2001～2005)	35.5	44.2	2086.3	37.4	572.0
経常利益変化率(2001～2005)	127.9	74.7	6661.3	934.3	2068.7

出所：脇坂[46]

資料Ⅲ ファミフレ度・機会均等が企業業績に与える影響

ファミリー・フレンドリーな企業・職場とは

図表-4 ファミフレ度、均等度が企業業績に与える効果

		ファミフレ度	均等度	ファミル均等同時	第Ⅰ象限	
単体	一人当たり経常利益					
	従業員増加率	(1991～2005)				
		(1996～2005)				
		(2001～2005)		+(**)	均等+(**)	
	売上げ増加率	(1991～2005)				
		(1996～2005)	-(*) (96)		均等+(**) ファミフレ-(**)	
		(2001～2005)				
	経常利益変化率	(1991～2005)		+(**)		+(*)
		(1996～2005)				+(*)
		(2001～2005)				
一人当たり経常利益変化額	(1991～2005)				+(*)	
	(1996～2005)				+(**)	
	(2001～2005)				+(*)	
連結	一人当たり売上げ					
	一人当たり経常利益					
	従業員増加率(2001～2005)					
	売上げ増加率(2001～2005)		+(**)	均等+(**)		
	経常利益変化率(2001～2005)					
	一人当たり経常利益変化額(2001～2005)					
主観的評価	同業他社と比べた現在	一人当たり生産性業績				
		5年前に比べて	一人当たり生産性業績	+(*)		
		業績	+(**)	ファミフレ+(*)		

注: 1) 有意水準 ***1%水準有意、**5%水準有意、*10%水準有意

2) 業種、規模でコントロールしている

出所：脇坂[46]