

2018 年度 学士論文

日本の働き方とワーク・ライフ・バ  
ランス

～働き方の多様化と柔軟化～

2019 年 1 月 25 日

早稲田大学商学部 4 年

1F150245-3 加藤沙奈

## はしがき

本論文を書きあげるにあたって、大学生活の様々な場面が思い出されます。振り返ってみれば、前半は「イタリア留学」、後半は「谷本ゼミ」を中心とした4年間でした。

イタリア留学は、これまでの人生で最も刺激的な1年間でした。寮生活や大学生活を通して様々な人と出会い、勉強の合間を縫って色々な土地を訪ねました。イタリアに留学したからこそできたこと、得られたことがたくさんありました。今後の人生において糧となるような、貴重な時間を過ごすことができたと思います。

本論文では「働き方」をテーマとしました。留学中に、国や文化の違いによって労働に対する価値観が様々であると感じたことが、このテーマに関心を持ったきっかけでした。日本の通勤ラッシュや過剰労働は海外でも知られているようで、留学中に他の国の学生から日本人の働き方について尋ねられることがありました。また、過労死や過労自殺について「生きるために働いているはずなのに、なぜ日本では働くことによって生きることができなくなるの？」と、イタリア人の友人に問われたこともありました。実際に、イタリアでの生活の中で、イタリアの人々が「働くために生きる」のではなく「生きるために働く」という価値観をもっていることを肌で感じていました。

そんな中、イタリアで耳にした2015年の女性社員過労自殺の事件は、留学で労働観の違いに触れた私にとって、非常に衝撃的でした。「働く」ということが人々の人生にとってどのような意義をもつのか、どのような働き方であれば人々の人生にとってより意義のある「働く」になるのかを考えさせられました。そして改めて、日本人の労働に対する価値観を変え、今後どのような働き方にしていくべきかを考えていきたいという思いから、この論文のテーマを選びました。

イタリアで留学生生活を満喫して帰ってきた私にとって、谷本ゼミでの活動は、肉体的にも精神的にも厳しいものでした。プロジェクト前にはほぼ毎日、朝から晩までゼミ生と顔を合わせ、気づけば生活の中心がゼミになっていました。活動の中で自身の至らなさや未熟さに気づかされることが幾度となくあり、弱音を吐いてしまうこともありました。それでもプロジェクトが終わるたびに、「諦めずにやりきって良かった、谷本ゼミで良かった」とゼミ生の皆と達成感を共有する瞬間が、谷本ゼミの醍醐味であり、私が谷本ゼミを続けてこられた理由だと思っています。

本論文のテーマ設定のきっかけにはイタリア留学での経験があり、本論文を以って谷本ゼミを卒業することを考えると、この卒業論文は私の大学生活の集大成となります。留学を経て完全にイタリア呆けしていた私に喝を入れ、ここまで厳しくも温かく指導して下さった谷本先生、谷本ゼミの先輩として、また先生として見守って下さった土肥先生、ゼミでの活動をサポートして下さった研究室のスタッフの皆様に、心より感謝申し上げます。また、尊敬する先輩方、可愛い後輩たち、そしてゼミで苦楽を共にしてきた同期の支えがあったからこそ、谷本ゼミでの活動をやり切ることが出来ました。本論文の執筆及び、私の大学生活に関わって下さった全ての方に御礼申し上げます。本当に有難うございました。

2019 年 1 月 25 日

加藤沙奈

## 目次

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 第1章 今求められる働き方改革とは .....            | 1  |
| 第1節 働き方改革と問題提起 .....               | 1  |
| 第2節 本論文の構成 .....                   | 2  |
| 第2章 日本の働き方とワーク・ライフ・バランス .....      | 3  |
| 第1節 現在までの日本の働き方の特徴 .....           | 3  |
| (1) 背景にある日本的雇用システム .....           | 3  |
| (2) 労働時間の長さ .....                  | 4  |
| (3) 勤務形態 .....                     | 7  |
| 第2節 働き方が問題視されるようになった背景 .....       | 8  |
| (1) 人口構造の変化 .....                  | 8  |
| (2) 過労死・過労自殺の問題 .....              | 9  |
| (3) 労働者の多様化 .....                  | 11 |
| (4) 労働者の労働意識の変化 .....              | 13 |
| 第3節 今求められている働き方 .....              | 15 |
| (1) ワーク・ライフ・バランスの概念 .....          | 15 |
| (2) ワーク・ライフ・バランス支援の有効性 .....       | 16 |
| 第3章 ワーク・ライフ・バランス実現における課題 .....     | 18 |
| 第1節 ワーク・ライフ・バランス支援策 .....          | 18 |
| (1) ワーク・ライフ・バランスの決定要因 .....        | 18 |
| (2) 柔軟な労働時間制度 .....                | 19 |
| (3) 労働時間の短縮 .....                  | 21 |
| (4) 働く場所の自由化 .....                 | 22 |
| 第2節 ワーク・ライフ・バランス支援策の取組み状況と課題 ..... | 23 |
| (1) ワーク・ライフ・バランス支援策の取組み状況 .....    | 24 |
| (2) 導入の課題 .....                    | 27 |
| (3) 運用上の課題 .....                   | 29 |
| 第4章 企業に求められる取組みとは .....            | 33 |
| 第1節 働き方を変えるための意識・行動改革 .....        | 33 |
| (1) 意識・行動改革のための企業の管理行動 .....       | 33 |
| (2) ワーク・ライフ・バランス実現のための企業の取組み ..... | 35 |
| 第2節 事例研究 .....                     | 37 |
| (1) 事例研究の視点と調査方法 .....             | 37 |
| (2) トヨタ自動車株式会社 .....               | 38 |
| (3) 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ .....  | 44 |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| (4) 考察 .....                     | 48 |
| 第 3 節 従業員からみた企業の取組みと課題 .....     | 51 |
| (1) 従業員による評価と課題 .....            | 51 |
| (2) 考察 .....                     | 55 |
| 第 4 節 事例研究とインタビュー調査を踏まえた考察 ..... | 59 |
| 第 5 章 日本の働き方をどのように変えていくべきか ..... | 62 |
| 第 1 節 総括 .....                   | 62 |
| 第 2 節 日本の働き方をどのように変えていくべきか ..... | 63 |
| 参考文献一覧 .....                     | 66 |
| 参考 URL 一覧 .....                  | 67 |

## 第1章 今求められる働き方改革とは

### 第1節 働き方改革と問題提起

近年、政府の掲げる「働き方改革」が話題となっている。2016年8月に第3次安倍内閣が発足し、その基本方針の中で「一億総活躍」社会の実現のための最大のチャレンジとして「働き方改革」が位置付けられたのがその始まりと言える。同年9月には「働き方改革実現推進室」が発足し、現在に至るまで様々な会合や会議が行われてきた。直近でいえば2018年7月に「働き方改革を推進するための関連法律の整備に関する法律」が成立し、長時間労働の是正や雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保等のための措置が講じられることとなった。

このような政府の取組みの背景には、少子高齢化による労働人口の減少や生産性向上の低迷、革新的技術への投資不足といった経済社会の問題がある。また、長時間労働や過労死・過労自殺は社会問題として認識されており、労働環境の整備や人材活用の改善は、社会や企業、個人にとって急務となっている。そこで政府は、このような取組みを「働き方改革」として、従来の働き方を変え、企業にとっても従業員にとってもメリットのあるような多様な働き方を促進しようとしている。

企業側はこのような社会的要請を受けて、「働き方改革」に積極的に取り組むようになってきた。帝国データバンクによる2018年の調査<sup>1</sup>では、6割以上の企業が働き方改革への取組みに前向きな姿勢を示しており、「働き方改革」に対する企業の意識が高まってきていることや、「働き方改革」を企業がポジティブに捉えていることが伺える。しかしこれまでの企業による施策は、残業ゼロや労働時間の短縮といった長時間労働の是正が主であったり、子育て・介護を担う社員を対象とする法定の制度の導入であったりと、社会の要請や法律に取り組まず対応しただけのような施策が多く見受けられる。またこのような取組みの結果が、企業にとっての成果につながらなければ、「働き方改革」は一時的なものになりかねない。そもそも働き方改革は企業が社員をどのように働かせるか、という企業の人事管理の本質が問われているとも言える。「働き方改革」は政府が掲げているように日本社会の社会的・経済的な問題であると同時に、企業にとっても人事管理における重要な問題なのである。「働き方改革」という言葉が独り歩きすることのないように、また働き方改革が一時的なブームとならないように、社会や企業、個人にとってメリットのある働き方とすることが必要である。

それでは社会や企業、個人にとってメリットのある働き方とは何なのであるか。また、企業は社員の働き方を変えるために、どのようなことに取り組む

べきなのであろうか。本論文では、本質的な働き方改革を実現するために、「企業は社員の働き方をどのように変えていくべきか」を問題提起として、その問題提起に答える形で論じていくこととする。

## 第2節 本論文の構成

前節では、「企業は社員の働き方をどのように変えていくべきか」を本論文の問題提起とした。ここからは、この問題提起の答えを明らかにするために、そもそも「どのような働き方が求められているのか」と、その働き方を実現するために「企業がどのような取組みを行うべきか」の2つの問いを軸に論を展開する。そして最後に、「日本の働き方をどのように変えていくべきか」について提言を行うこととする。

働き方を変えなければならないという問題意識の発端には、現状と理想のギャップがある。そこで、まず第2章で、現在までの日本の働き方の特徴と、その特徴が問題視されるようになった背景を述べる。そこから理想の働き方を考えるにあたって重要なキーワードとなる、「ワーク・ライフ・バランス」の考え方を導く。社員一人ひとりのワーク・ライフ・バランスの実現を目指すことが、今求められている働き方を考えていくうえで重要な概念であることをここで述べる。

続いて「理想の働き方とするために企業がどのような取組みを行うべきか」という問いに答えるために、第3章ではワーク・ライフ・バランス支援のための有効な策を検討する。ワーク・ライフ・バランスの実現のためにはどのような要素が影響するのかを先行研究から明らかにし、働き方を柔軟化・多様化する取組みが有効であるとして、具体的な制度や施策を紹介する。そして現在の取組み状況から、導入や運用に関する課題を明らかにする。

第4章では、第3章で挙げた課題を踏まえ、制度の導入や運用を有効とするために、社員の意識・行動改革が必要であることを述べる。そして、企業がどのような取組みを行うべきかについて、ここまでの議論を整理し、事例研究を通して先進企業の具体的な取組みについて見ていく。また、先進企業の社員の方に行ったインタビュー調査より、企業の取組みの有効性について検討する。そして最後の第5章では、研究を振り返り、問題提起に答える形で「日本の働き方をどのように変えていくべきか」について筆者自身の考えを述べる。

---

<sup>1</sup> 帝国データバンクが2018年に行った『働き方改革に対する企業の意識調査』。「働き方改革」への取組み状況を尋ねたところ、調査対象企業の37.5%が「取り組んでいる」、25.6%が「今後、取り組む予定」と回答した。  
(<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p180904.pdf>)

## 第2章 日本の働き方とワーク・ライフ・バランス

### 第1節 現在までの日本の働き方の特徴

日本の働き方をどのように変えていくべきかを考えていくにあたって、まずは日本の働き方の現状を見ていく。ここでは日本の働き方の背景にある「日本的雇用システム」を理解したうえで、国際比較を通して日本の働き方にどのような特徴があるのかを明らかにしていく。

#### (1) 背景にある日本的雇用システム

日本の働き方の背景には、日本独自の雇用システムがある。雇用システムとは「労働者の仕事への割り当てとその見返りとしての報酬のしくみ」(佐藤厚, 2012, 2 ページ)のことを言う。企業は経営目標を効率的に達成するために組織と管理のしくみを構築する。その中でも人材に関する管理領域が雇用システムなのである。佐藤厚(2012)は、雇用システムには、企業の存続のために必要とされる「効率性」と、それが労働者によって受け入れられる「受容可能性」の2つが要請されることを述べている。企業が存続を追求することは普遍的であるが、そのシステムが労働者に受け入れられるか否かはその時代の社会的背景やその時代の人々の性質による。日本においてはどのようなシステムが「効率性」と「受容可能性」を満たしてきたのであろうか。

日本企業の雇用システムは歴史的経緯の中で段階的に発展し、主に 1960 年代後半の高度成長期から 70 年代の低成長期以降にかけて形成されてきた。日本の雇用システムの基本的な特徴として、①「長期的な雇用関係」と②「長期的な評価・期待の体系」が挙げられる(谷本, 2008, 111 ページ)。企業や社会は、労働者を同一企業で長期間勤続させることで、長期的観点から人材育成・配置を行い、それが企業発展につながると期待していた。一方で労働者からは、「生活を維持していくには仕方のないこと／当然のこと」(谷本, 2008, 124 ページ)として2つの特徴は受容されてきた。そもそも日本人の勤労に対する価値観には「永年勤続の価値観」(野村, 2007)が存在する。組織と人は永年の関係を結ぶべきであり、人は組織に対して忠誠を尽くし、組織は忠誠を尽くす人に恩恵を与えるべきだという考え方である。勤続年数が増すにつれて忠誠の度合いも高いとみなされ、勤続年数の長い者がより良い待遇を得られるべきであるという日本人の価値観と、長期的な雇用関係や評価体系がうまく合致したのである。こうして、日本の雇用システムの基本的な特徴である①「長期的な雇用関係」と②「長期的な評価・期待の体系」は、雇用システムに要請される「効率性」と「受容可能性」の双方を満たすものとして成立してきた。

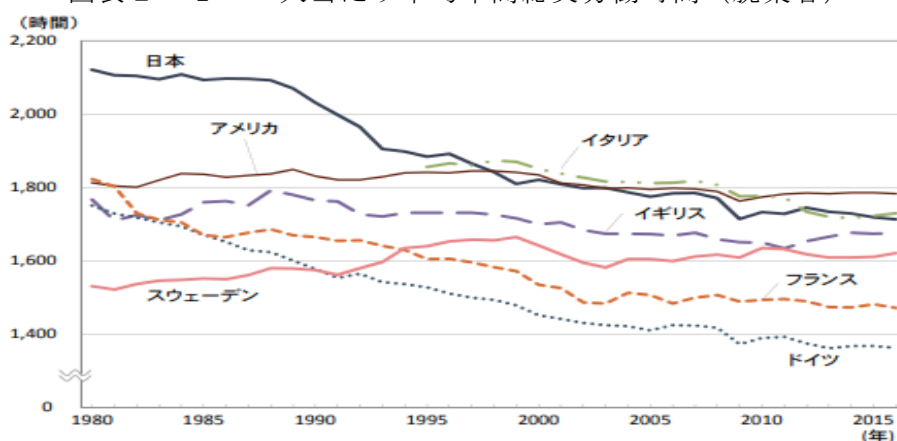
ただし、このような日本の雇用システムの形成を取り上げる際、雇用システムの対象が限定的であったことは無視できない。日本的雇用システムは、「中・大企業に限定されたもの」で、長期雇用を保障しない小さな企業は日本的雇用システムには含まれていなかった。また、雇用システムが対象とする労働者は「男性の正規社員」に限られていた（労働政策研究・研修機構，2018）。これまで日本では、男性が働き女性が家庭の役割を担うという分業体制が主であった。男性が正規社員として長期間・長時間企業に尽くすとなると、家事や出産・育児を担う女性は、長時間・長期間企業で働くことはできない。長期的な雇用関係の築けない人々は雇用システムの範疇からは外されてきたのである。むしろ女性は、家庭内での役割を担うことで日本の雇用システムの成立を支えてきた。雇用システムの範疇から外れていた人々の存在によって、日本的雇用システムは維持されてきたとも言えるのである。

## (2) 労働時間の長さ

日本的雇用システムを踏まえて、日本の働き方にはどのような特徴があるのかを国際比較から明らかにしていこう。またその中で、日本の働き方の特徴が、日本的雇用システムとどのような関係があるのかについても言及していく。

まず初めに、日本の働き方の特徴を最も分かりやすく示す「労働時間の長さ」について見ていく。図表2-1のグラフは、「一人当たり平均年間総実労働時間」の国際比較である。「実労働時間」は所定労働時間と所定外労働時間をあわせ、有給休暇を差し引いた時間のことである。労働時間は減少傾向にあるが、海外と比べると、日本の労働時間は長いと言える。

図表2-1 一人当たり平均年間総実労働時間（就業者）



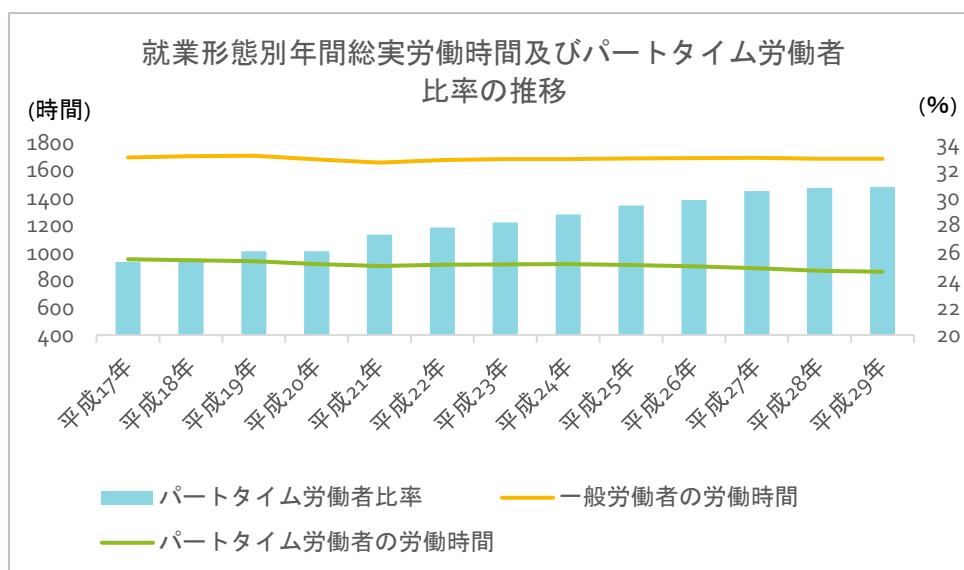
出所：労働政策研究・研修機構（2018）『データブック国際労働比較 2018』

p.203 より

特に 1980 年代から 90 年代前半まで、海外と比べて日本の労働時間は突出して長かった。1990 年代手前から労働時間が減少したのは、労働基準法の改正や政府による労働時間短縮の推進、労使による自主的な時短への取組みによるものであった（佐藤，2015）。ここで見られる総実労働時間の減少は、所定労働時間の短縮によるところが大きい。所定外労働時間（いわゆる残業）は依然として長く、有給休暇の取得も進まなかった。

その後も、総実労働時間は短縮されつつあるが、これはすべての労働者の労働時間が短縮されたことを意味するわけではない。この「一人当たり平均年間総実労働時間」は、全労働者の年間実労働時間の総計を、労働者数で割った数である。労働者の総実労働時間が短くなったことは、労働時間の短いパートタイマーの比率が高くなったことによる部分が大きい（図表 2－2）。依然として、正社員の労働時間は長いままであり、日本の「正社員の長時間労働」が日本の働き方の特徴とも言える。

図表 2－2 就業形態別年間総実労働時間及びパートタイム労働者比率の推移



出所：厚生労働省『毎月勤労統計調査』より筆者作成

なぜ日本の正社員の労働時間は長いのであろうか。日本の長時間労働は、先に述べた日本的雇用システムに由来する。小野（2016）は、日本の長時間労働は「日本的雇用慣行の制度補完性とその背景にある文化的特性が生み出した副産物」（小野，2016，18 ページ）であるとして、長時間労働の原因を以下のように挙げている。

#### ① インプット重視社会

日本的雇用慣行を代表する「年功賃金制度」に由来する。結果や成果よりも、企業に対するコミットメントや忠誠心が評価される仕組みにより、労働時間を増やすことでアウトプット<sup>1</sup>を増やすという考え方が重視されている。

#### ② 人的資本よりシグナリング

自身の市場価値を高めるために努力するのではなく、自分がいかに努力しているかを示そうとする「シグナリング」を行う。余暇を放棄して仕事に専念する姿は「自己犠牲」として企業に対する忠誠心を示す「シグナル」となり、労働時間を増やすことで評価を得ようとする。

#### ③ 集団意識と上下関係

日本の組織では集団意識が強く、上下関係が厳しい。「早く帰るのは皆に申し訳ない」という考えから「付き合い残業」が発生する。

#### ④ 内部労働市場

長期雇用を前提とした内部労働市場では、外部から人材を調達しようとせず、内部で人材を育て内部で人材を補充する。そのため内部での人材の流動性が高く、社員は様々な部署や仕事をローテーションしながらキャリアを積む。ローテーションに柔軟に対応できるよう個人の職務は明確にされておらず、社員の責任範囲は境目なく拡大する。

#### ⑤ 曖昧な職務内容

基幹業務でない仕事でも、会社からの命令であれば従わざるをえない。会社としても様々な業務を行ってもらうために、職務内容を曖昧にしている。それ故仕事の量や内容は上限なく増加可能である。

#### ⑥ 男女間性別分業

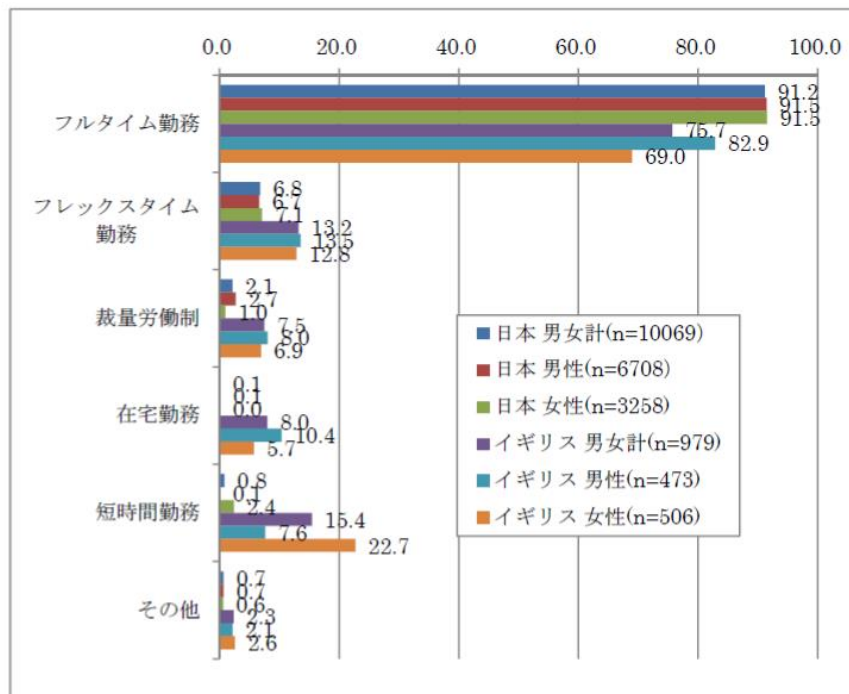
年功賃金制度は本来、労働者の家族を含めて支えることを前提とした報酬制度である。家庭の一人が働けばもう片方は働かなくてもよいほどの高水準な給料が支給される。その代わり男性が長時間労働によって企業にコミットすることが求められる。

このように、日本の働き方を特徴づける長時間労働の原因は、日本的雇用システムと深く関連している。長時間労働が企業に対する「忠誠心やコミットメント」を示すものとして評価されたり、責任範囲や職務内容が曖昧であったりすることにより、労働者は自発的にも非自発的にも長時間労働を行ってきた。一方で、長時間労働によるアウトプットの増加によって、日本の企業は成果を出してきたとも言える。長時間労働という働き方が、日本的雇用システムを合理化し、日本の高度経済成長やその後の成長を後押ししてきたのである。長時間労働は日本の雇用システムによって生み出されたものであると同時に、日本の雇用システムを成り立たせる役割を果たしてきたのである。

### (3) 勤務形態

長時間労働に加えて、日本の働き方の特徴として挙げられるのが画一的な勤務形態である。以下の図表 2－3 は、武石（2011a）の調査によって日英の勤務形態を比較したものである。日本では男女ともに約 9 割の人がフルタイムの通常勤務である。一方でイギリスでは、フルタイムの通常勤務の人が男女合わせて約 8 割にとどまり、短時間勤務やフレックスタイム勤務といった労働時間に柔軟性のある働き方をしている人がそれぞれ 1 割以上ずついる。

図表 2－3 現在の勤務形態（個人調査、複数回答）



出所：武石（2011a）p.14 より

これまで述べてきたように、日本では「男性の正規社員」を前提とした雇用システムが形成されてきた。男性正規社員がフルタイムの通常勤務で働くことがいわば当たり前とされ、男性が働き、女性は家事に専念する分業体制が主であった。この分業体制が、日本の雇用システムだけでなく家庭の安定をも支えてきた。男性が労働者として仕事に従事することが家庭や社会の中で求められてきたのである。また企業も、男性社員が会社に長時間・長期間貢献できることを前提に人事管理を行ってきた。社員の大半を占める「男性の正規社員」が、長時間・長期間働くことで企業としていかに成果をあげるかが人事管理のポイ

ントだったのである。つまり、日本の人事管理において、「企業の効率的な組織運営には『画一性』が有効であると考えられ、従業員の間のニーズの共通性に着目し、多数が望む方向を見極め、多数の最大利益を考慮しながら人事制度が構築され運用されてきた」（佐藤厚，2012，1 ページ）。画一的な働き方こそが効率的なマネジメントを可能とし、日本の企業の人事管理の強みとされてきたのである。

## 第2節 働き方が問題視されるようになった背景

第1節で挙げた日本の長時間労働や画一的な働き方は、企業の経営活動の「効率性」の追求とそれを労働者が受容する「受容可能性」の両立を前提としてきた。しかし最近ではこれまでと同じような働き方・働かせ方では、その両立が困難となってきた。つまりこれまでの働き方・働かせ方のままでは社会にとっても企業にとっても合理的ではないというのである。その背景には、以下で述べるような、時代の変遷とともに浮かび上がってきた問題がある。

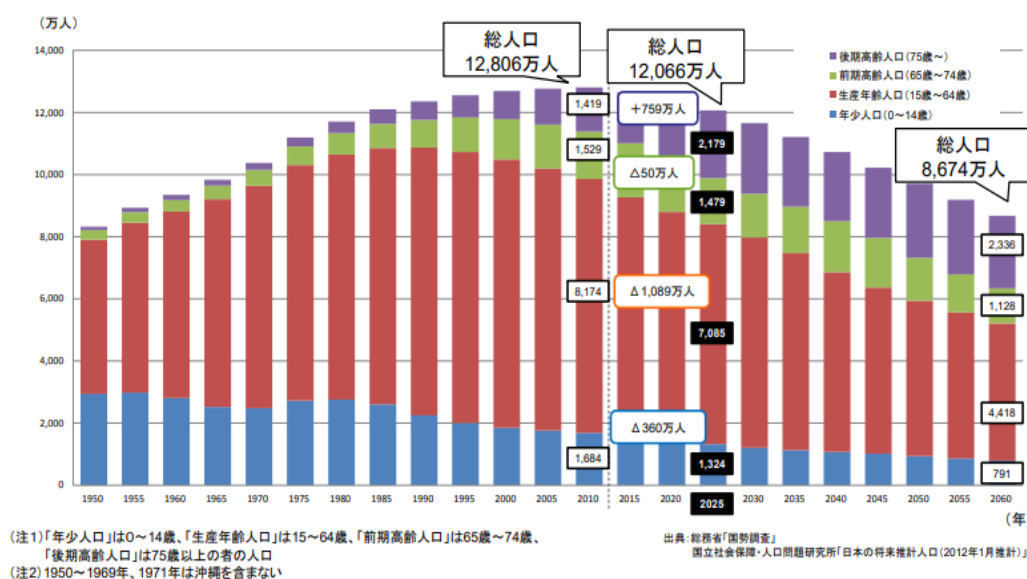
### (1) 人口構造の変化

まず一つめに、人口構造の問題が挙げられる。総務省の調査による「人口の推移と将来推計（年齢層別）」が以下の図表2-4である。日本の総人口は2010年を境に減少し続けており、今後も減少が続くと予測されている。2060年には現在の7割ほどの人口まで減少する見込みである。また、人口構造の変化としては、「後期高齢人口（75歳～）」と「前期高齢人口（65歳～74歳）」の合計の割合が増加の一途をたどることが明らかである。「後期高齢人口」と「前期高齢人口」の合計を高齢者人口とすると、高齢者の割合は、2015年には23%であるが、2060年には約40%を占めることとなる。高齢化が今後より深刻になっていくことを指摘できる。このような人口構造の変化は、日本の雇用に影響を及ぼす。

働き手となる世代である生産年齢人口（15～64歳）に着目すると、1995年以降減少傾向にある。この減少は将来的にも続く見込まれる。働き手となる世代の人口が減少すれば、国の労働者の人口減少は避けられない。労働者の数が減っていく中で、一人あたりの生産性がこれまでと同じであれば、国としての生産量は減少していくであろう。また、生産年齢のすべての人が就業して労働者となるわけではないことを考えると、就業率の高低も国の生産量に影響を与えることが分かる。前節で述べてきたように、これまで日本の労働者は、長期雇用契約を結べる人、つまり男性が中心であった。このまま男性中心を前提とした働き方・働かせ方が続けば、人口減少と共に労働人口も減少してしまう。

生産年齢に該当する人が、できるだけ多く労働参画する必要がある。年齢や性別、障害に関わらず様々な人が活躍することのできる社会の実現が求められているのである。このことを政府は「一億総活躍社会」と呼び、その実現を社会全体で目指していこうとしている。また、企業としても労働者となりうる層の減少によって、優秀な人材の確保や人材の定着に更に力を入れていかなければならない。人口構造に関する問題は、企業や社会にとって重要な問題であると言える。

図表 2－4 人口の推移と将来推計（年齢層別）



出所：国土交通省資料『人口の推移と将来推計（年齢層別）』

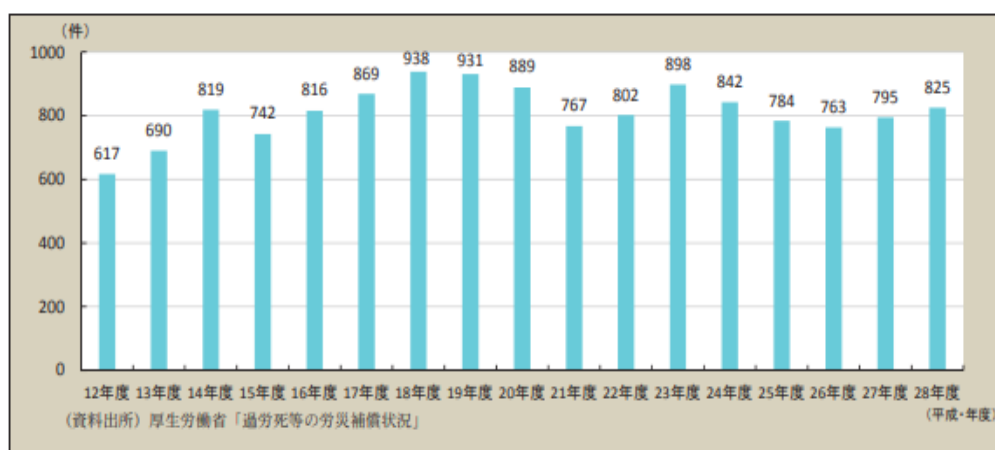
## (2) 過労死・過労自殺の問題

2つ目に過労死・過労自殺による問題が挙げられる。

「過労死」は、1970年～80年代にかけて、平均労働時間の長さから、日本の長時間労働を象徴するものとして、国内のみならず国際的にも知られるようになった。その中で、過重労働の健康障害に関する研究が多数行われ、長時間労働や残業などに由来する働きすぎの実態が、労働者の心身へ悪影響を及ぼすことが明らかとなってくる。結果として、「過労による死亡」を意味する「過労死」が問題として社会的に注目されるようになった（賓珠山，2003）。こうした社会的関心の高まりから、労働時間短縮のための官民共同の取組みなどが進められてきた。しかし図表 2－5 から分かるように、脳・心臓疾患に係る労災請求件数はほとんど変動しておらず、依然として過労死が社会的な問題であると言える。

特に近年では、このような過酷な働かせ方を強いる企業の存在が「ブラック企業」としてメディアを通して取り上げられるようになってきた。「ブラック企業」に明確な定義はないが、「一般的には、無限定ともいえる長時間労働を強い、残業手当の未払いを含めて不当なほどに賃金が安い、『愛社精神』など聞こえのよい言葉を使って企業への絶対服従を誓わせるなどの行為がみられる企業」（澤田、2016、212 ページ）を指す。これまでの、「長時間労働によって忠誠心やコミットメントを示す」というやり方に疑いの目が向けられるようになってきたと言える。このように今、企業がどのように社員を働かせるべきであるかということについて、改めて関心が高まっているのである。

図表 2－5 脳・心臓疾患に係る労災請求件数の推移



出所：厚生労働省『平成 29 年版過労死等防止対策白書』p.27 より

こうした動向を受けて政府は、2014 年に「過労死等防止対策推進法」を施行したり、2015 年には「過労死等の防止のための対策に関する大綱」を閣議決定したりするなど、長時間労働是正のための取組みを企業に促している。また東京労働局と大阪労働局が過重労働撲滅特別対策班を設置するなど、行政を中心とした対策が講じられている。メンタルヘルスに関しては、産業医による健康管理等を行わせることを事業者に義務化（労働安全衛生法第 13 条）し、2014 年の法改正により新たにストレスチェック制度やその対応についても義務化するなど取組みは進んできた。

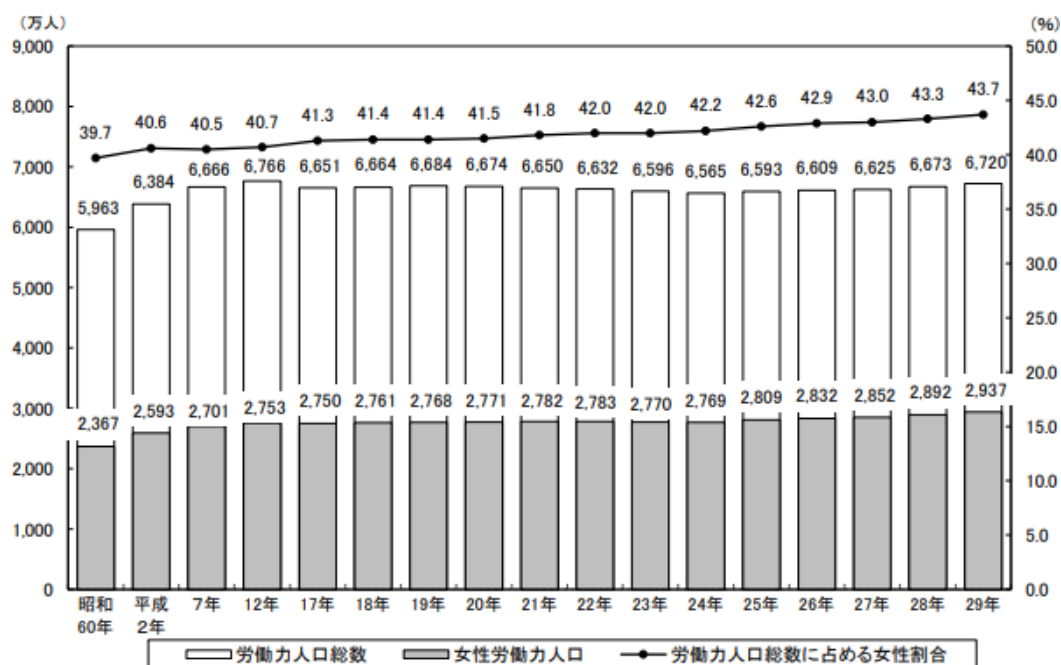
このような流れの中で、改めて長時間労働や過剰労働に対する問題意識を高めることとなる事件が起きる。2015 年に起きた過労自殺の事件である。この事件では、2015 年に電通に入社した女性社員が、入社一年もたらずして過労自殺に追い込まれた。長時間労働や過剰労働の実態が、この事件の報道を通して明

るみに出た。長時間労働や過剰労働といった問題が依然としてあることが明白になったとともに、世間でもより一層、働き方に関する問題意識が高まってきたと言える。長時間労働によって会社への忠誠心やコミットメントを示す、またそれが評価されるという日本独特の価値観に、多くの人が疑問を抱くようになってきたのである。

### (3) 労働者の多様化

続いて3つ目の問題として、労働者が多様化してきたことを取り上げる。

図表2－6 労働力人口及び労働力人口総数に占める女性割合の推移



資料出所：総務省「労働力調査」

「労働力人口の男女別構成比」は、厚生労働省雇用環境・均等局作成。

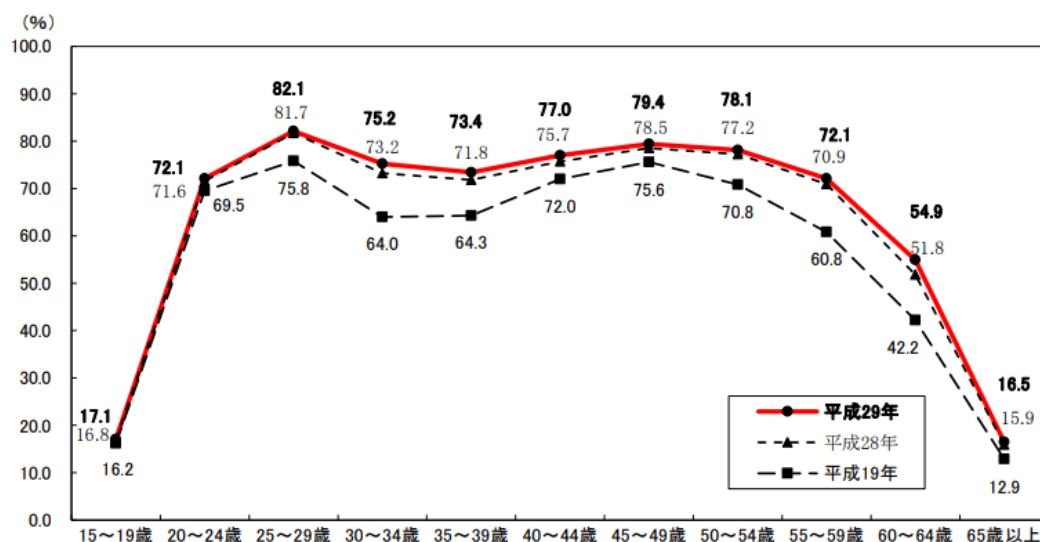
出所：厚生労働省雇用環境・均等局『平成29年版働く女性の実情』

p.2 より

前述したようにこれまで女性は、日本の雇用システムの対象とはならず、むしろ女性が日本の雇用システムの外で家庭の役割を担うことによって、雇用システムを支えてきた。しかし近年では女性の社会進出を背景に、女性の雇用者数は増加傾向にある（図表2－6）。昭和60年代には女性の割合は雇用者全体の40%に満たなかったが、徐々に増加し、現在では雇用者の約44%を占める。男性と女性の雇用者数の開きが少なくなっているのが分かる。

この女性進出に伴い、男性中心で成立してきた雇用システムと実態とのズレが生じてきている。そのズレを示すのが、女性の労働力率の「M字カーブ」である。M字カーブとは、20代と40代の労働力率をピークに、30代の労働力率が落ち込むことで、グラフにM字が描かれることを示す。これは女性が一旦就職するも、結婚や出産を機に職を離れ、子育てが落ち着いたら仕事に復帰するという女性特有の働き方を示すものである。M字カーブに見られるように、男女のライフステージの違いにより女性がキャリア形成において不利になるという問題が生じている。この問題に対して、離職せずとも育児と仕事を両立可能とするような、育児休暇制度などの両立支援制度の整備といった取組みがなされてきた。このような取組みの結果、M字カーブは解消されつつある。実際に、平成19年から平成29年の10年間に於いても、30代の労働力率の上昇は顕著である（図表2-7）。

図表2-7 女性の年齢階級別労働力率

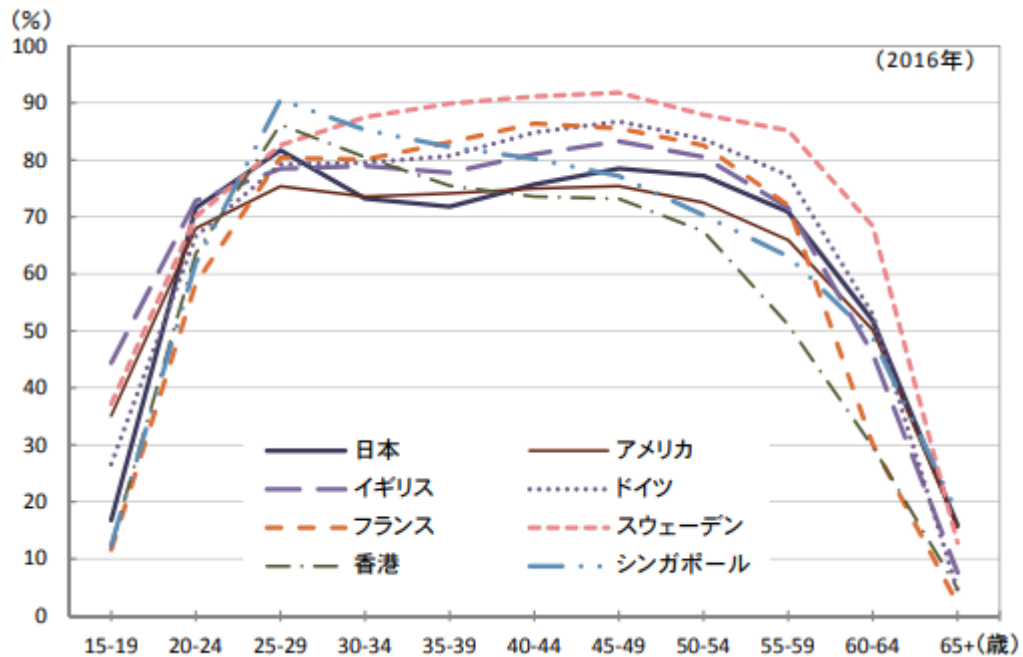


資料出所：総務省「労働力調査」（平成19、28、29年）

出所：厚生労働省雇用環境・均等局『平成29年版働く女性の実情』p.4  
より

しかし武石（2009）は、他の先進国ではM字の底が上昇し逆U字型となってきたこと（図表2-8）、日本のM字の底の上昇は未婚女性の増加によるものであり既婚女性や子どもをもつ女性の労働力率は上昇していないことを指摘する。未だ女性の社会進出に伴う働き方・働かせ方の変革が追い付いていないと言える。

図表 2－8 女性の年齢階級別労働力率（国際比較）



出所：労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較 2018』 p.53  
より

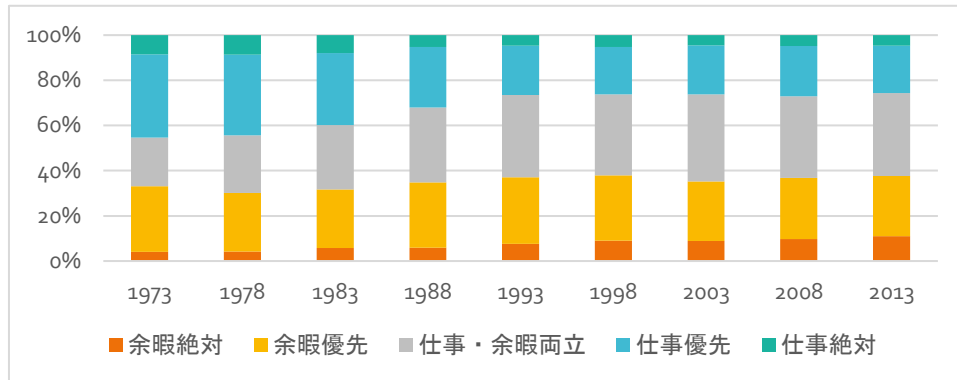
#### (4) 労働者の労働意識の変化

労働者の属性だけに変化が見られたわけではない。労働者個人の仕事に対する考え方、つまり労働意識も時代と共に変化してきた。

日本の雇用システムが形成された頃、日本のサラリーマンは「会社人間」という言葉で揶揄されていた。会社人間とは、「家庭生活を重視するがゆえに、職業生活では長期の雇用保障を背景に昇進・昇給をめざして同僚に遅れをとらぬよう仕事に邁進する」（千葉，2004，97 ページ）人のことを指す。この言葉は、高度経済成長期の日本の労働者の働き方や労働意識を暗示している。家庭が大事であるからこそ、その家庭を守るために男性は仕事中心の生活を送ってきた。家庭のために仕事をおろそかにせず、企業に忠誠を尽くす姿が肯定されてきたのである。

ところが 1970 年以降、生活における仕事の優先度に変化が起こる。NHK 放送文化研究所が 1973 年より 3 年おきに実施する「日本人の意識」調査によれば、1973 年には仕事を優先、もしくは仕事を絶対視する「仕事志向」の人が合わせて 44% を占めていたのに対して、2013 年の調査では 25% までに減少した。生活における仕事の重要度が薄れてきていることがわかる（図表 2－9）。

図表 2－9 仕事と余暇

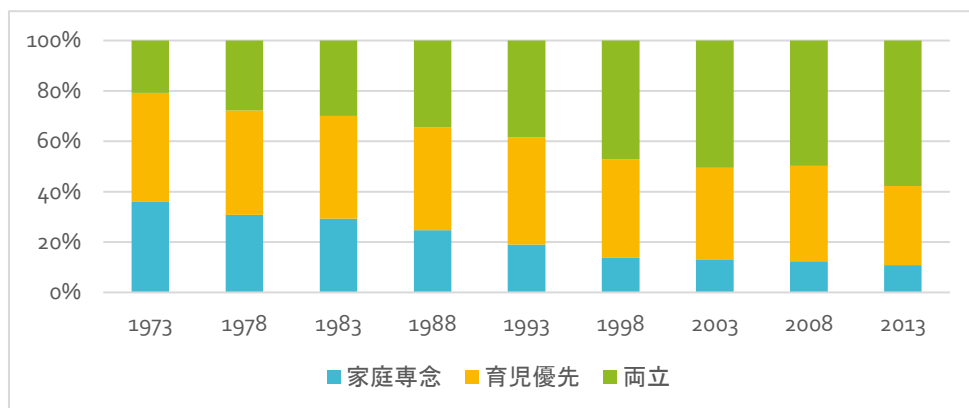


出所：NHK 放送文化研究所（2013）『第9回「日本人の意識」調査』より  
筆者作成

また、女性が労働することに対する世間の意識にも変化が見られる。これまでは結婚した女性が家庭に専念したり育児を優先させたりすることは当たり前とされてきた。しかし近年では半数以上の人々が、「結婚しても子どもが生まれても、できるだけ職業をもち続けたほうがよい」と回答している(図表 2－10)。女性が家庭の役割を担うべきであるという考え方が変容してきたことが伺える。

このように、男性が仕事中心、女性が家庭中心の生活を送るという価値観に変化が起きている。それと同時に、働くことに対する意識が男性・女性ともに変わってきたのである。

図表 2－10 男女のあり方（家庭と職業）



出所：NHK 放送文化研究所（2013）『第9回「日本人の意識」調査』より  
筆者作成

### 第3節 今求められている働き方

ここまでで、これまでの働き方の特徴と、その働き方が問題視されるようになった契機や背景について整理してきた。これまでの働き方の特徴である長時間労働や、画一的な働き方は、合理的であるとされてきた。実際にこのような働き方であったからこそ、日本の高度経済成長は実現した。しかし社会的にも経済的にも状況が変わり、これまでの働き方が社会や企業、個人にとって適切であるとは言えなくなってきた。これまでの働き方をどのような働き方に変えていけば良いのであろうか。

#### (1) ワーク・ライフ・バランスの概念

これまでの働き方を変えていくうえで鍵となる考え方に「ワーク・ライフ・バランス」の考え方がある。ワーク・ライフ・バランスは、言葉の通り「ワーク（仕事）とライフ（生活）のバランス（調和）」を意味する。仕事と生活の調和という概念が取り上げられるようになった背景と、その意義を明らかにしていく。

山口（2009）によれば、ワーク・ライフ・バランスについては、仕事と家族の役割葛藤という問題として 1980 年代ごろから社会学や心理学、経営学などの様々な学問分野において研究されてきた。特にアメリカでは、企業を中心にワーク・ライフ・バランスのための取組みが進んできた。その中で、「社会や企業にとって人材活用のあり方を働く人々の多様性を尊重する方向から考え直し、機会の均等をより広く保障するとともに、人々が仕事と生活の両面についてより時間の選択と活用の幅が増え、その結果、より満足を得られる社会が望ましい」（山口，2009，9 ページ）という観点に発展してきた。ワーク・ライフ・バランスの主体は個人であるが、ワーク・ライフ・バランスの実現は個人だけの問題ではなく、企業や社会における問題であることを示唆している。

日本においては、男女共同参画や女性活躍といった観点からワーク・ライフ・バランスの考え方が導入されるようになる。政府は 2007 年 7 月、経済界、労働界、地方の代表者、関係会議の有識者から構成される「仕事と生活の調和推進官民トップ会議」を設置し、2007 年 12 月に「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」<sup>2</sup>と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」<sup>3</sup>を策定した。憲章では、仕事と生活の調和が実現した社会を「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」としている。この会議では、官民一体でワーク・ライフ・バランスの実現に取り組むことで、「労働力確保等を通じた我が

国社会経済の長期的安定の実現や持続可能性の確保」といった日本における社会的・経済的課題の解決を目指したものであった。

また、日本労働組合連合会は、「連合がめざすワーク・ライフ・バランスの基本方向」<sup>4</sup>を策定し、その中で、(1)「ディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）」が保障されること、(2)すべての男女労働者に等しく保障されるものであること、(3)働く側にとって選択可能な働き方であること、(4)子育て・介護等を支える社会基盤が確立されていること、(5)個人生活を尊重し、質の高い働き方を求める企業文化、社会システムに転換すること、(6)企業の社会的責任の観点からも積極的に推進すること、の6つを目指すとしている。男女が平等に働き方を選択できることや、それを可能とするための企業や社会での取組みが必要であるとしていることが分かる。

このような見解より、日本においては男女平等な働き方を目指すための考え方として、ワーク・ライフ・バランスの考え方が導入されてきたことが伺える。これまでの男性中心の画一的な働き方から、女性やその他の制約のある人も働き方を選択できるようにすることがワーク・ライフ・バランスの考え方の基本なのである。しかしここで注視すべき点は、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」でも述べられているように、「国民一人ひとり」、が対象となっていることにある。ワーク・ライフ・バランスの考え方の導入の背景から、女性活躍といった意味合いで議論が広まってきたが、ワーク・ライフ・バランスの考え方はそのような限定的なものではない。働いている人も、現在働いていない人も、男性でも女性でも、自らの生き方をより豊かにするために働くことを選択できる社会を目指すという考え方である。

## **(2) ワーク・ライフ・バランス支援の有効性**

ワーク・ライフ・バランスを実現させる主体はあくまで働く人、つまり個人である。個人のワーク・ライフ・バランスの実現が社会的・経済的にどのような意義を持つのであろうか。また企業経営の観点では、社員のワーク・ライフ・バランスの実現が企業にどのようなメリットをもたらすのであろうか。

そこで、まずはワーク・ライフ・バランス支援によって企業がどのようなメリットを得られるのかについて先行研究より整理する。

企業経営に関するメリットについて、武石（2011a）はこれまでの海外の研究を次のようにまとめている。ワーク・ライフ・バランスと企業経営の関係については、90年ごろから英米を中心に研究が進められてきた。Bloom et.al.（2006）は米・仏・英の3カ国の中堅企業を対象に実施したデータによる分析を行ったが、ワーク・ライフ・バランス施策の実施は企業の業績に影響がみられなかつ

た。しかし Konrad and Mangel (2000) においては、専門職比率や女性比率が高いとワーク・ライフ・バランス施策が生産性にプラスの影響を及ぼすことを導いている。また、Dex & Scheibl (1999) は、両立支援策の効果に関する既存文献サーベイを行い、両立支援策の実施は、追加的な管理コストや混乱コストなどのマイナス面がある一方で、採用、定着、従業員のモラル、企業イメージ等にプラスの効果が期待され、トータルでみれば企業にとってメリットの方が大きいとしている。

日本においては、佐藤・武石 (2008) が両立支援策を中心に企業の経営パフォーマンスに与える影響について分析し、両立支援策の導入・運用を人事戦略の中に組み込むことで、経営パフォーマンスにプラスの影響を及ぼすと結論づけた。

これまでの研究から、ワーク・ライフ・バランス支援の実施が自動的に企業経営にメリットをもたらすと言い切ることはできない。しかし、女性比率が高い職場でワーク・ライフ・バランス支援策を導入したり、人事戦略の中に組み込むといった企業経営との一貫性を持たせたりするといった条件の中で、生産性の向上や女性社員の定着といったメリットは期待できることが明らかになってきた。これらは、ワーク・ライフ・バランス支援策の実施の有無だけでは企業経営にプラスのメリットをもたらすとは言えないが、実際に社員のワーク・ライフ・バランスが実現した場合において、企業経営におけるメリットを期待できると言い換えることができるであろう。また、企業の生産性向上や社員の定着は、第2節で見てきたような人口問題や女性活躍の問題の解決の糸口とも言える。経済の好循環を図るという観点からも、企業収益を確保しながらワーク・ライフ・バランスの改善を図ることが重要である<sup>5</sup>。企業のワーク・ライフ・バランス支援は、企業にとっても社会にとっても必要な取り組みである。

---

<sup>1</sup> 小野 (2016) は「アウトプット＝インプット×生産性」であるとして、アウトプットを増やすには、インプットか生産性のどちらか、または両方を大きくする必要があると述べる。ここで言う「インプット」は労働投入量のことを指し、労働者数や労働時間に当たる。

<sup>2</sup> 内閣府 男女共同参画局『仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章』

([http://www.cao.go.jp/wlb/government/20barrier\\_html/20html/charter.html](http://www.cao.go.jp/wlb/government/20barrier_html/20html/charter.html))

<sup>3</sup> 内閣府 男女共同参画局『仕事と生活の調和推進のための行動指針』  
([http://www.cao.go.jp/wlb/government/20barrier\\_html/20html/indicator.html](http://www.cao.go.jp/wlb/government/20barrier_html/20html/indicator.html))

<sup>4</sup> 日本労働組合総連合会 くらし・生活  
(<https://www.jtuc-rengo.or.jp/activity/kurashi/worklifebalance/>)

<sup>5</sup> 厚生労働省 (2017)『平成 29 年版 労働経済の分析－イノベーションの促進とワーク・ライフ・バランスの実現に向けた課題』

### 第3章 ワーク・ライフ・バランス実現における課題

第2章では、働き方を変えていくうえで個人のワーク・ライフ・バランスの実現が社会や企業、個人にとって重要な考え方であることを述べた。ただし、社員のワーク・ライフ・バランスの実現がメリットをもたらすとは言えるが、ワーク・ライフ・バランス支援の実施だけで企業が効果を挙げるとは限らないことを指摘した。この章では、ワーク・ライフ・バランスの実現のためにどのような支援が有効であるかを検討したうえで、その取組み状況と課題について述べていくこととする。

#### 第1節 ワーク・ライフ・バランス支援策

ワーク・ライフ・バランス支援のための制度や施策は多数存在する。ワーク・ライフ・バランス支援のための有効な取組みを検討するために、まず初めにワーク・ライフ・バランスを実現させる要因やワーク・ライフ・バランスを阻害する要因を整理する。それらの要因を整理したうえで、どのような制度や施策が効果的であるかを明らかにしていく。

##### (1) ワーク・ライフ・バランスの決定要因

まずは仕事と生活の両立を、時間の観点から見ていく。ワーク・ライフ・バランスの考え方は、仕事と生活の両立を目指すことであるが、それが実現できない状態、つまり理想のワーク・ライフ・バランスが実現できていない状態は「ワーク・ライフ・コンフリクト」と呼ばれる。高村（2011）はワーク・ライフ・コンフリクトを「自分のやりたいことを抑制していたり、健康に不安を感じていたり、あるいは自己啓発や子育てとの両立などに困難を感じている状況」と定義している。人々はどのような場面で「ワーク・ライフ・コンフリクト」に陥るのであろうか。

労働政策研究機構は仕事と生活の現状について個人アンケート<sup>1</sup>を行い、仕事と生活の調和がとれていないと感じる理由を調査した。その中で最も多い理由が「趣味の時間が取れないから」で、次に「家族とともに過ごす時間が少ないから」が続いている。仕事の時間が多くなればなるほど生活の時間は少なくなる。仕事以外の生活時間が十分でないと、仕事と生活の調和がとれていない、つまりワーク・ライフ・コンフリクトを感じるのである。日本の働き方の特徴として挙げたように、日本の労働時間は他国と比べても長い。日本の長時間労働がワーク・ライフ・バランスの阻害要因の一つとなっていると言える。また、高村（2011）はワーク・ライフ・バランスを決定する要因の一つとして、「『働く時間』についての希望の一致の度合い」を挙げた。実際と希望が一致する場

合は、仕事と生活の時間のバランスに満足し、実際と希望が一致しない場合にワーク・ライフ・バランスに対する満足度が低くなる。ここで留意すべきなのは、実際の労働時間が、希望する時間より短い場合である。自身の希望する労働時間より実際の労働時間が短い場合にも、社員はワーク・ライフ・コンフリクトを感じるのである。ワークの時間が長いためにワーク・ライフ・バランスが実現できないという考え方だけでなく、本人の希望する労働時間と一致させることが、ワーク・ライフ・バランスの実現につながるという見方も重要であると言える。ワーク・ライフ・バランスとは、あくまでもバランスである。ワークとライフのどちらか一方を短くすることで実現できるという考えは安直である。

また、時間以外の観点で、ワーク・ライフ・バランスの実現に影響を与える要素がある。それは、仕事や働き方の裁量性である。武石（2011b）は職場の状況として、個人が裁量をもって働くことができる場合には、働き方への満足度が高くなる傾向にあることを指摘している。業務の内容や時間の配分等、自身に裁量権があることによって、働くことに対する満足度は上がる。これまでの画一的な働き方では、仕事の内容や業務量は企業の決定に依存しており、働き方に関する裁量性はほとんどなかった。仕事に裁量性をもたせる、つまり労働者に働き方の裁量権を与えることによって、ワークに対する満足感が上がり、ワーク・ライフ・バランスの実現につながると言える。

以上より、ワーク・ライフ・バランスの実現のためには①労働時間の短縮、②労働時間の希望と実際の一致、③働き方に裁量性をもたせることが必要である。生活時間確保のための労働時間の短縮化や、生活と仕事のバランスを自身で選ぶことのできるような働き方の柔軟化、またそのような働き方を社員一人ひとりが自身の状況に合わせて選択できるような、働き方の多様化が有効であると言える。

## **(2) 柔軟な労働時間制度**

それでは労働時間を短縮化、働き方を柔軟化・多様化するための具体的な制度や施策について検討していく。

従来の労働時間制度は、いわゆる通常勤務やフルタイム勤務と呼ばれるような「午前9時から午後5時までの7時間労働で週5日勤務」など硬直的かつ固定的なものである。このような固定的な労働時間制度と異なり、労働力需要の変動（業務の繁閑）への対応を可能としたり（企業にとっての柔軟化）、労働者による労働時間の自己決定を容認したり（個人にとっての柔軟化）する労働時間制度のことを「柔軟な労働時間制度」という（佐藤博樹, 2012）。具体的には、

「企業にとっての柔軟化」を可能とする制度に、変形労働時間制度などがある。

「個人にとっての柔軟化」を可能とする制度には、フレックスタイム制と裁量労働制がある。特に「個人にとっての柔軟化」を可能とする制度は、「労働者自身が生活リズムや仕事の進捗に合わせて労働時間の配分を行う」（佐藤，2012，145 ページ）ことができることから、ワーク・ライフ・バランス実現につながる制度であるといえる。そこでここでは、「個人にとっての柔軟化」を可能とする労働時間制度である、フレックスタイム制と裁量労働制を取り上げる。また、個人の生活リズムに合わせた労働時間を選択できる制度として、短時間勤務制度についても見ていく。

フレックスタイム制は、始業時刻と終業時刻を労働者の決定にゆだねる制度である。1日の労働時間を固定せず、一定期間内の総労働時間を定めておき、労働者がその労働時間の中で各日の労働時間を自分の裁量で決めることができる。一般的なフレックスタイム制はコアタイムとフレキシブルタイムが設けられている。コアタイムは、出勤していなければならない時間帯のことで、コアタイムを除く時間帯がフレキシブルタイムであり、この時間帯に出退勤を行う。コアタイムは必ず定めなければならないものではなく、コアタイムが短いほど出退勤の時間に制限がなくなるため、時間制度の柔軟性は大きくなる。

裁量労働制は、業務遂行の手段や方法、時間配分等を労働者の裁量にゆだねる制度である。この制度においては、実際の労働時間数とかかわりなく、労使協定で定められた労働時間数を働いたものとみなす「みなし労働時間制」が適用される。この裁量労働制は、厚生労働省令及び厚生労働大臣告示によって定められた業務が対象となる。例えば、新商品や新技術の開発及び研究業務や、衣服、広告等のデザインの考案業務といった、労働者の裁量性に任せたほうが生産性や創造性が向上するような業務が対象となっている。

短時間勤務制度は、労働者を正社員として処遇しつつ、通常勤務より短い時間での勤務を可能とする制度である。特に日本では、育児・介護従事者を対象として、企業が短時間勤務制度を設置することが法律で義務づけられている。これは、2010年6月の育児・介護休業法の改正により短時間勤務制度（所定労働時間の短縮等の措置）の設置が義務化されたことによる。法律の定める短時間勤務制度の概要については以下の図表3-1の通りである。また、介護のための短時間勤務制度等の措置も法律で定められており、要介護状態にある対象家族を介護する労働者には短時間勤務制度その他の措置（短時間勤務制度やフレックスタイム制度等）を講じることが義務付けられている。ただし、これらはあくまでも法定であり、2013年経団連が発表した「女性活躍支援・推進等に関する追加調査結果」<sup>2)</sup>によれば、およそ71%の企業が法定を上回る制度を設置

している。具体的な内容としては、子どもが3歳を超える期間まで取得可能としたり、フレキシブルな時間設定を可能としたりするなど、企業独自の取組みが見られる。

図表 3－1 短時間勤務制度の概要

|                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|
| 短時間勤務制度の主なポイント                                                  |
| (1) 短時間勤務制度の対象となる労働者<br>→ 3歳に満たない子を養育する労働者                      |
| (2) 短時間勤務制度の内容<br>→ 1日の所定労働時間を原則として6時間（5時間45分～6時間）とする措置を含む制度を導入 |
| (3) 短時間勤務制度の手続<br>→ 育児・介護休業法に定める他の制度に関する手続きも参考にしながら適切に定めることが必要  |
| (4) 不利益取り扱いの禁止<br>→ 短時間勤務制度の申出や適用を受けたことによる不利益な取扱いの禁止            |

出所：厚生労働省資料『短時間勤務制度（所定労働時間の短縮等の措置）について』より筆者作成

このような柔軟な労働時間制度を設けることで、労働者のライフスタイルに合わせた労働時間の選択が可能となるだけでなく、自身で仕事の時間を管理できるという点で裁量性をもたせられる。ワーク・ライフ・バランスの実現に有効な制度であると言える。

### (3) 労働時間の短縮

続いて、労働時間を短縮させるための取組みについて見ていく。

佐藤（2015a）によれば、労働時間の短縮の方法は主に、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つである。佐藤（2015a）は、所定労働時間の短縮は1980年代末から進んでいる一方で、残業の削減や有給休暇の取得率の向上は未だ課題であると述べている。つまり、所定の労働時間を今以上に削減することよりも、1日当たりの労働時間を減らす残業の削減と、総実労働時間全体で見たときの労働時間を減らす休暇の取得促進が有効であると言える。そこでここでは②の残業の削減と③の有給休暇の取得促進に注目する。

所定外労働時間を削減するための取組みは企業によって様々である。実際にどのような施策が行われているのか、事例を見ていこう。例えば住友商事株式会社（以下、「住友商事」）では、時間外勤務の削減を目的とした取組み<sup>3</sup>を行っている。具体的には「プレミアムフライデー<sup>4</sup>の設置」や「年次有給休暇の取得推進」である。住友商事では通常のプレミアムフライデーを拡大させ、月末金曜日に限定せず「プレミアムフライデーズ」として毎週金曜日に実施している。プレミアムフライデーズ当日は全休・午後半休取得を奨励し、有給休暇取得が難しい場合は、フレックスタイム制度を活用して、15時の退社を奨励している。また有給休暇取得の推進に関しては、社員一人ひとりが有給休暇取得の「全社定量目標」の達成を目指して年間計画を立て、計画的な有給休暇取得の推進につなげている。これらの取組みにより法定労働時間外勤務は減少し、有給休暇取得日数が増加した。

労働時間が削減されれば、その分労働以外の時間が増える。ワーク・ライフ・バランスが実現できない要因としてワーク（仕事）の時間の長さを挙げたが、労働時間が削減されれば生活時間を確保することができ、ワーク・ライフ・バランスの実現につながると言える。残業削減の取組みや有給休暇の取得推進など、労働時間の削減はワーク・ライフ・バランス支援の施策として有効である。

#### **(4) 働く場所の自由化**

最後に、新しい働き方として注目の集まる「働く場所の自由化」について見ていく。

働く場所を自由にする働き方として「テレワーク」がある。日本テレワーク協会（2016）は、テレワークを「情報通信技術（ICT）を活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方」（日本テレワーク協会，2016，13 ページ）としている。また、佐藤（2006）は「従来の職場空間とは異なった空間を労働のために利用すること」と「情報通信技術によってそれを可能にする」ことの2つを重要な要素とし、テレワークを「情報通信機器の活用を前提として、従来の職場空間とは異なった空間を労働の場を含みながら、業務として情報の製造および加工の全部あるいは一部を行う労働の形態」（佐藤，2006，11 ページ）と定義している。ここでは、①情報技術の活用、②職場と異なる場所における利用、③労働者による時間管理、の3つの要素を、テレワークという働き方を構成するものとして解釈することにする。

テレワークはいくつかの種類に分類される。日本テレワーク協会（2016）の区分を参考に見ていこう。テレワークの種類は、「就業形態」と「働く場所」によって分けられる。就業形態によって分けると、「雇用型テレワーク」と「自営

型テレワーク」の2つがある。今回は雇用されている社員の働き方に注目しているため、「雇用型テレワーク」を対象とする。「雇用型テレワーク」は更に、働く場所の区分によって「自宅利用型テレワーク」、「モバイルワーク」、「サテライトオフィスワーク」に分類される。それぞれの概要は以下の図表3-2の通りである。

図表3-2 テレワークの種類

|              | 働く場所による区分                                                                                                                 |                                                                                         |                                                                                           |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 雇用型<br>テレワーク | 自宅利用型テレワーク<br>(在宅勤務)                                                                                                      | モバイルワーク                                                                                 | サテライトオフィス勤務                                                                               |
|              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・オフィスに出勤せず自宅で仕事を行う形態</li> <li>・通常、週に1～2日程度が多い</li> <li>・半日在宅勤務という働き方もある</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客先、移動中、出張先のホテル、交通機関の中、喫茶店などで仕事を行う形態</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社専用のサテライトオフィスや共同利用型のテレワークセンターで仕事を行う形態</li> </ul> |

出所：日本テレワーク協会（2016）p.13 より筆者作成

このように、テレワークは、「通勤して会社のオフィスで仕事をする」というこれまでの働き方の固定観念を変える勤務形態である。企業としては社員の仕事管理などが難しくなるため、社員には通常の働き方以上に、「自らの業務内容を明確にし、業務の期限を自ら決め、自ら必要とする情報を積極的に交換することが求められる」（古川，2015，18～19 ページ）のである。裏を返せば、自ら時間管理を行いながら業務遂行を行うという点において、労働者自身の裁量に任せていると言える。テレワークという働き方を提案することによって、社員一人ひとりの業務内容や事情に合わせた働き方が可能となり、柔軟かつ多様な働き方が可能となると言える。

## 第2節 ワーク・ライフ・バランス支援策の取組み状況と課題

上記であげたような制度や施策によって、労働時間を柔軟化したり労働の場所を多様化したりすることで、社員のワーク・ライフ・バランスの実現が見込める。前章では社員のワーク・ライフ・バランスの実現が、企業の成果に、ひいては社会問題の解決にもつながることを述べてきた。ワーク・ライフ・バランス支援策が重要であることは言うまでもない。しかし実態としてはこのような支援制度や施策が適切に導入・運用されているとは言えない。現在の取組み

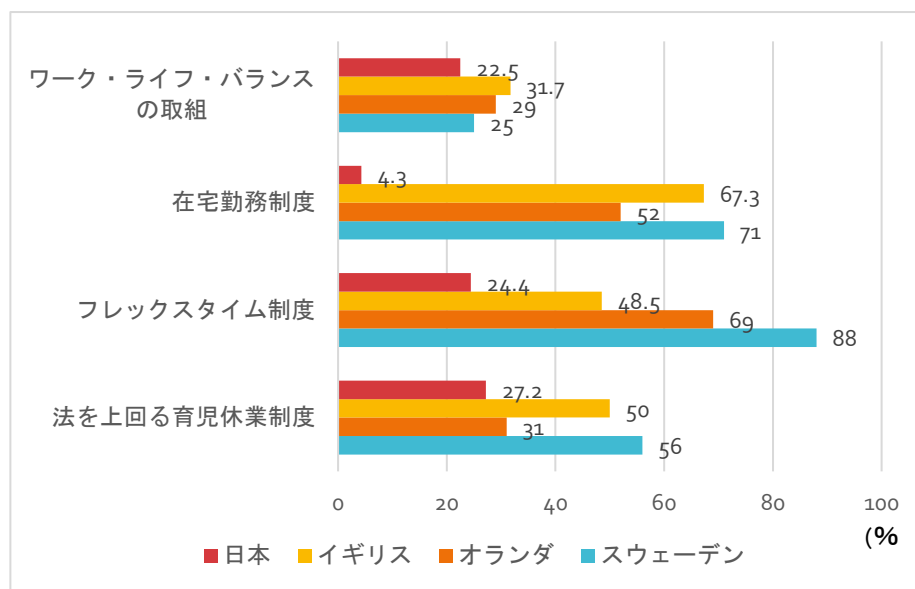
状況を把握したうえで、なぜ適切に導入・運用されていないのかを明らかにしていく。

### (1) ワーク・ライフ・バランス支援策の取組み状況

まずはワーク・ライフ・バランス支援策の取組み状況について見ていこう。

武石（2011）はワーク・ライフ・バランス支援の取組み状況に関する国際比較を行った（図表 3－3）。調査では「法を上回る育児休業制度」、「フレックスタイム制度」、「在宅勤務制度」、「ワーク・ライフ・バランスの取組（ここでは「ワーク・ライフ・バランスを推進するための方針の明確化や推進組織の設置」を指している）」が調査項目となっている。この調査の中ではどの制度や施策においても、日本は比較対象とされている国（イギリス、オランダ、スウェーデン）よりも実施割合が低い。

図表 3－3 ワーク・ライフ・バランスに関連する制度、施策の実施状況



出所：武石（2011）p.18 より筆者作成

特に、育児や介護従事者以外を対象とするような「フレックスタイム制度」や「在宅勤務制度」については「フレックスタイム制度」が 24.4%、「在宅勤務制度」が 4.3%と極めて低い割合である。ワーク・ライフ・バランス支援の中では、育児・介護従事者に対する取組みが一般的であり、社員一人ひとりのワーク・ライフ・バランス支援を目的とする制度の導入に関しては、特に遅れていることが分かる。

ただしこの調査結果は 2010 年のものであり、働き方改革として注目が高まりつつある現在の実態とはそぐわないという指摘もあるだろう。そこで 2016 年に労働政策研究・研修機構が行ったワーク・ライフ・バランス支援制度に関する調査<sup>5</sup>を見ていく。

まずこの調査では「仕事と育児の両立支援制度」、「仕事と介護の両立支援制度」についての取組み状況を尋ねている。法定以上の制度を整備している企業の割合は、育児においては 18.9%、介護においては 10.8%という結果となった。法定通り、もしくは法定以上の制度を整備している企業は、育児・介護ともに 9 割以上に及ぶ（図表 3－4）。育児や介護という役割を担う社員に対する両立支援制度の整備は徐々に進んできていると言える。

図表 3－4 仕事と育児、介護の両立支援制度の導入状況

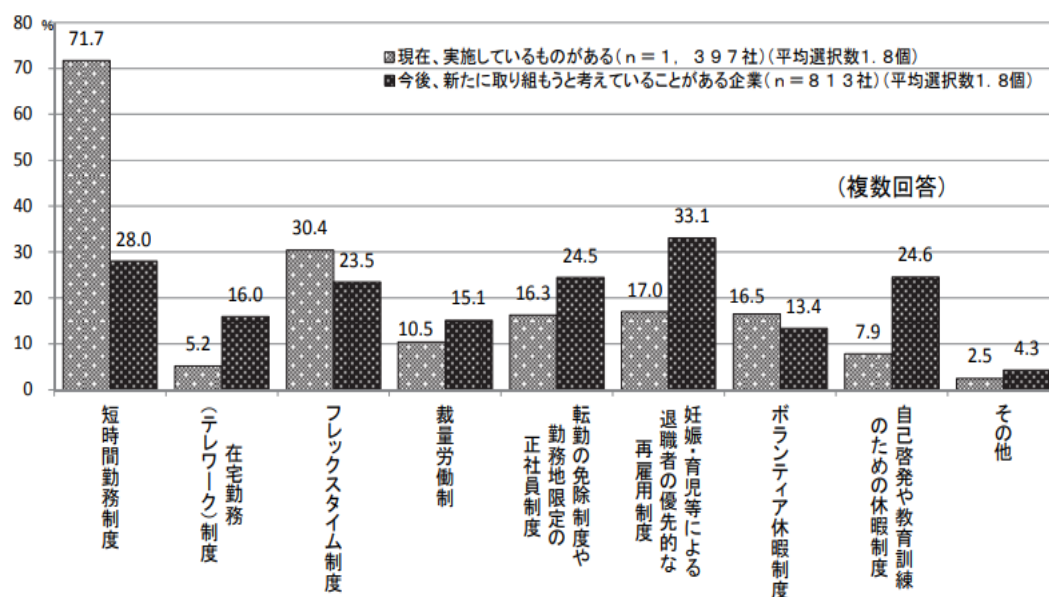
(%)

|                                       |                                | 仕事と介護の両立支援制度等（介護休業、短時間勤務等） |                |                                |     | 計     |
|---------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|----------------|--------------------------------|-----|-------|
|                                       |                                | 法定を上回る制度を整備している            | 法定通りの制度を整備している | 制度は整備していないが、従業員の希望により運用で対応している | 無回答 |       |
| 仕事と育児の両立支援制度等<br>（育児休業、短時間勤務、事業所内保育等） | 法定を上回る制度を整備している                | 10.1                       | 8.4            | 0.1                            | 0.3 | 18.9  |
|                                       | 法定通りの制度を整備している                 | 0.7                        | 70.4           | 1.6                            | 0.9 | 73.6  |
|                                       | 制度は整備していないが、従業員の希望により運用で対応している | 0.0                        | 0.2            | 5.0                            | 0.0 | 5.2   |
|                                       | 無回答                            | 0.0                        | 0.0            | 0.0                            | 2.2 | 2.3   |
| 計                                     |                                | 10.8                       | 79.0           | 6.8                            | 3.4 | 100.0 |

出所：労働政策研究・研修機構（2016）「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」結果および「労働時間や働き方のニーズに関する調査」p.23 より

続いて「仕事と育児、介護の両立支援制度以外で従業員のワーク・ライフ・バランスを確保するために実施していること」があるかを尋ねた調査では、「短時間勤務制度」が 41.5%、「フレックスタイム制」が 17.6%、「在宅勤務（テレワーク）制度」が 3.0%と、武石（2011）の調査と並べてみても、変わらず低い数値であることが分かる（図表 3－5）。

図表 3－5 従業員のワーク・ライフ・バランスを確保するために実施していること



出所：労働政策研究・研修機構（2016）「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」結果および「労働時間や働き方のニーズに関する調査」p.24 より

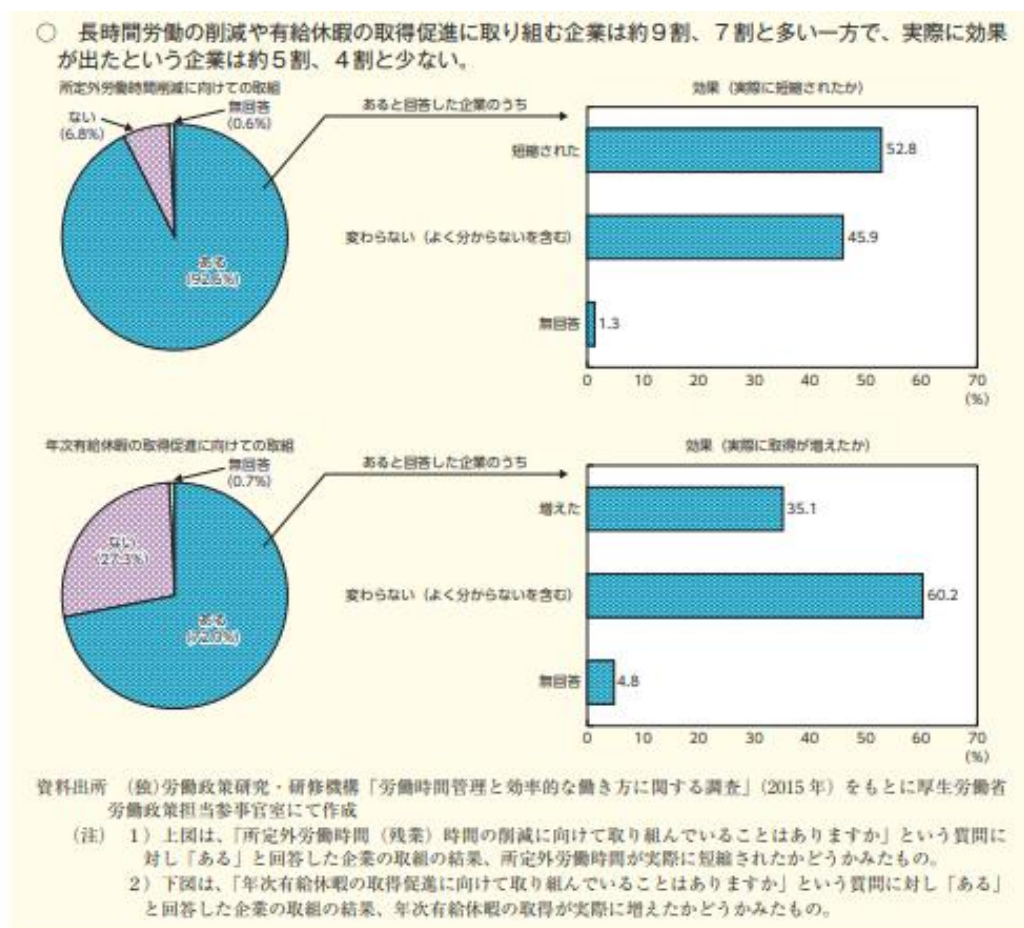
このように育児・介護者を対象とした支援制度の導入は進んでいるものの、社員一人ひとりのワーク・ライフ・バランスの実現という視点で見ると、依然として他国より遅れをとっている。

取組みの実施の有無だけでなく、取組みによる効果についても焦点を当てて見ていこう。厚生労働省の調査によると、「所定外労働時間削減に向けての取組」を行った企業が約 9 割、「年次有給休暇の取得促進に向けて取組」を行った企業は約 7 割と、取組みを行っている企業は多い。しかしその中で、効果を実感している（実際に労働時間が短縮した、実際に有給休暇取得が増えた）企業は「所定外労働時間に向けての取組」については約 5 割、「年次有給休暇の取得促進に向けて取組」については 4 割にも満たない。取組みを行っているにも関わらず、効果的な運用が行えていない実態が読み取れる（図表 3－6）。

これらの国際比較や実態調査のデータから、柔軟な労働時間制度や勤務形態の多様化が他国に比べて進んでいないと言える。また現在のワーク・ライフ・バランス支援としての取組みは、介護や育児従事者を対象とした両立支援策にとどまっていることや、取組み自体の効果が得られていないという実態がうかがえる。企業が制度の導入や施策の実施に踏み切れない理由や、制度や施策が

あっても効果が出なかったり利用されなかったりする原因はどこにあるのであろうか。

図表 3－6 所定外労働時間削減・年次有給休暇の取得促進に向けての取組とその効果



出所：厚生労働省『平成 29 年版 労働経済の分析－イノベーションの促進とワーク・ライフ・バランスの実現に向けた課題』p.143 より

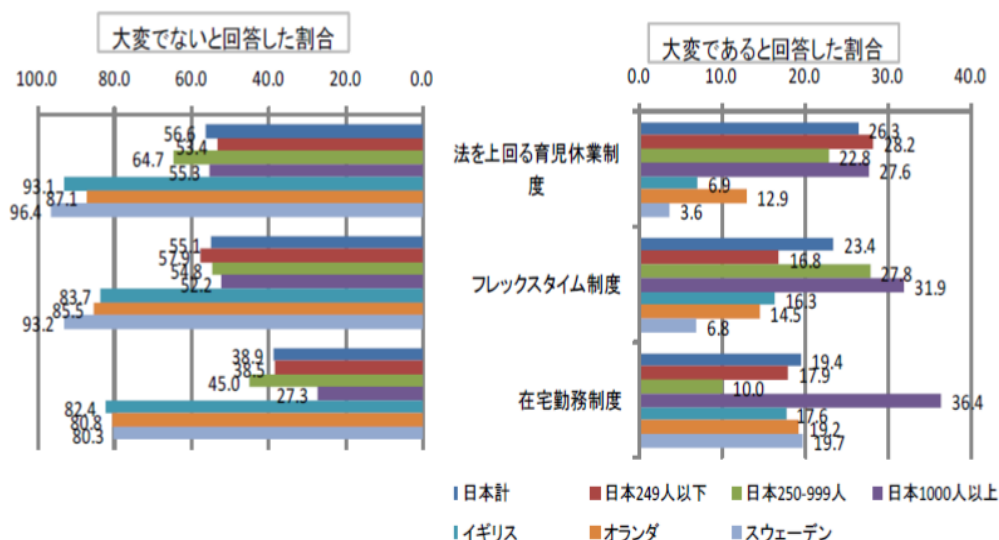
## (2) 導入の課題

導入における課題の一つとして、制度運用や効果における懸念が、制度の導入を阻害していることが挙げられる。制度の運用上の変えを尋ねた調査の結果（図表 3－7）では、他国よりも制度運用が「大変である」との回答が多い傾向にあり、「大変でない」と回答した割合はどの項目においても他国より少なかった。制度運用の困難を懸念していることが伺える。

また、制度の導入によって得られるメリットについての懸念も、導入を躊躇させている原因の一つであると考えられる。ワーク・ライフ・バランス支援制

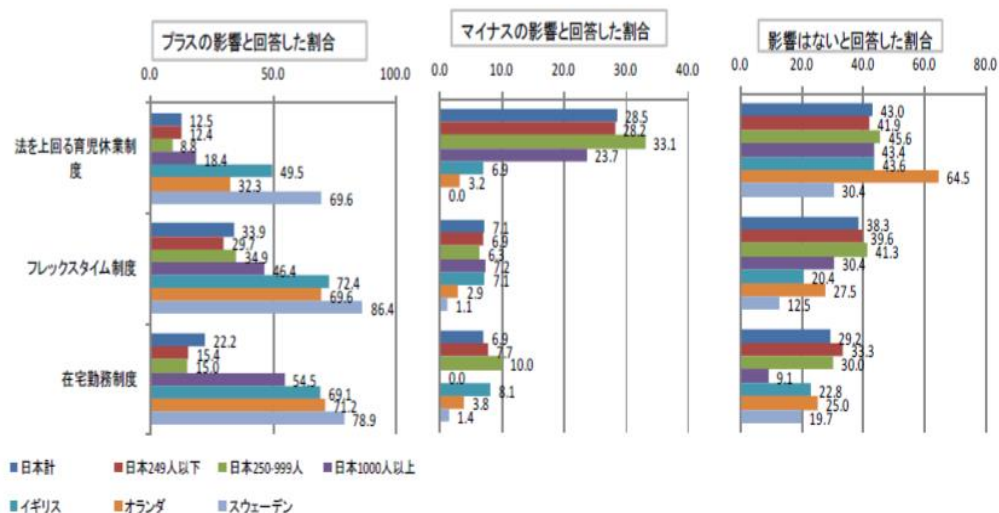
度が職場の生産性にどのような影響を与えるかを尋ねた調査（図表 3－8）では、他国では制度の導入が職場にプラスの影響をもたらすという回答が多いのに比べて、日本ではどの制度においてもプラスの影響があるという回答は少なくなっている。マイナスの影響があるという認識が多いことも目立つ。このような制度の導入に対する認識が、日本企業の支援策の導入の阻害要因の一つであると考えることができるであろう。

図表 3－7 ワーク・ライフ・バランスに関連する制度の運用上の変容



出所：武石（2011a）p.19 より

図表 3－8 ワーク・ライフ・バランス支援制度の職場の生産性への影響



出所：武石（2011a）p.19 より

制度の導入におけるもう一つの課題として、制度の導入自体が目的となってしまうことも指摘できる。武石（2011b）は、日本企業はワーク・ライフ・バランス実現の取組みの重要性について他国と劣らず認識しているにも関わらず、従業員が取組みについて高く評価していないことから、従業員と企業間に認識のギャップがあることを述べている。制度の有無や導入を重視するあまり、「従業員の働き方の現状（特に労働時間の実態）や働き方改革につながる取組みはあまり重視されていない」（武石，2011b，49 ページ）のである。育児や介護者のための両立支援に関する法律はあるものの、法定以上の制度の内容にするのか、その場合どのような制度の内容にするのかといった判断は企業に委ねられている。法で定められていない制度についても同様である。制度の導入自体が目的となってしまうと、制度内容が十分に練られないまま、実態とそぐわない制度の導入となり兼ねない。人事管理の視点から見ても、「人事は流行に従う」（平野，2006）と指摘されているように、人事施策の導入は他の企業に倣って行われる傾向がある。働き方改革という言葉が先行して、「他の企業がやっているから」、という理由で施策や制度の導入が行われていては、効果が得られないのは当然の結果であろう。

ワーク・ライフ・バランス支援のための制度の導入や施策の実施に際して、制度の運用や効果に対する懸念が支援策導入の阻害要因になっていること、また制度の導入自体が取り組む目的となってしまうことが、制度導入における課題と言える。

### **(3) 運用上の課題**

続いて、導入された施策や制度がなぜ適切に運用されないのか、運用上の課題を見ていく。

どのような施策や制度も、実際に運用されるのは従業員の働く現場、つまり職場である。職場での運用に焦点を当てて見ていこう。

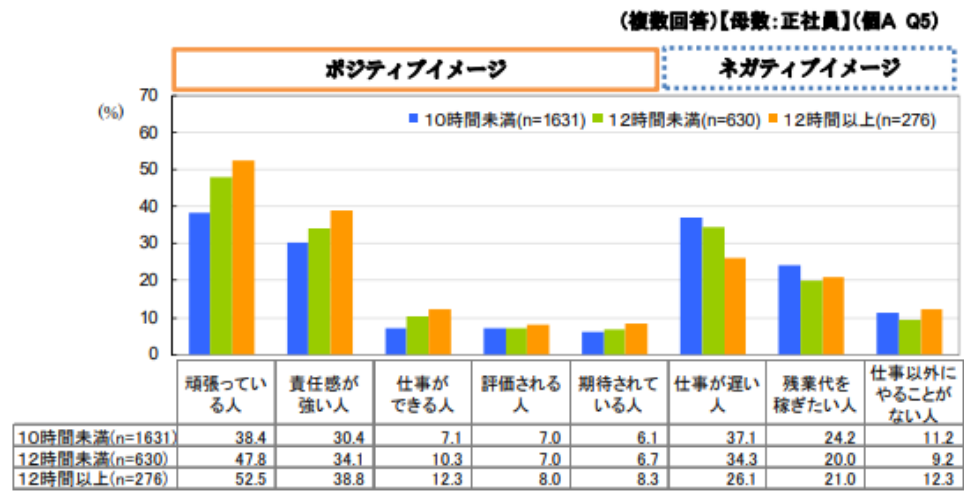
運用上の課題の一つに、職場の管理職のマネジメントが挙げられる。そもそも管理職は「部下の働きを通じて自己の課せられた課題を遂行する者」であり、「部下への業務の割当てや説明など」の業務マネジメントと「業務遂行に必要な能力の育成や仕事意欲の喚起など」の部下マネジメントを担っている（佐藤，2015b，308 ページ）。組織目標達成のための業務管理を行いながら、職場の社員のマネジメントを行うという人事管理の役割も同時に担っているのである。このような管理職の役割に注目し、管理職と職場のワーク・ライフ・バランスの実現の関係性については、研究が多数行われてきた。その中で高村（2017）は、職場によってワーク・ライフ・バランス支援施策の実施における効果の差

が生まれてしまうのは、制度の利用可能性が管理職の裁量に依存しているからであると指摘する。また松原（2011）は、職場における要因がワーク・ライフ・バランスの実現にどのように影響するかを分析し、会社として行われるワーク・ライフ・バランス支援や労働時間管理改善の取組みの他にも、管理職によるマネジメント（適正な部下管理やワーク・ライフ・バランスの意識）が重要な要素であることを示している。つまり、制度の整備や施策の実施と共に、管理職のマネジメントの仕方や管理職のワーク・ライフ・バランスに対する意識が変わらなければ、制度利用の促進や社員のワーク・ライフ・バランスの実現にはつながらないのである。

また、松原（2011）の同分析の中で、職場における組織風土もワーク・ライフ・バランス支援の実現に影響があることが指摘されていた。ワーク・ライフ・バランス支援を促進させる職場風土を醸成することも、運用上の課題の一つであると言える。特に日本企業では、長時間労働や残業が常時可能であるような「ワーク・ワーク社員」を想定した仕事管理・時間管理が行われてきたため、管理職のみならず職場全体において時間意識が低い（武石・佐藤，2011）。柔軟性や多様性のある働き方をする「ワーク・ライフ社員」が職場に出現すると、そうした社員を戦力化することができずに当該社員の意欲を低下させるだけでなく、ワーク・ワーク社員がその分の負担を負うことになることを指摘している。また、労働時間が長い人は、「頑張っている人」、「責任感が強い人」と上司や同僚から捉えられていると感じていると人が多いことから、未だに長時間労働がポジティブに捉えられている職場が多いことが分かる（図表 3－9、3－10）。

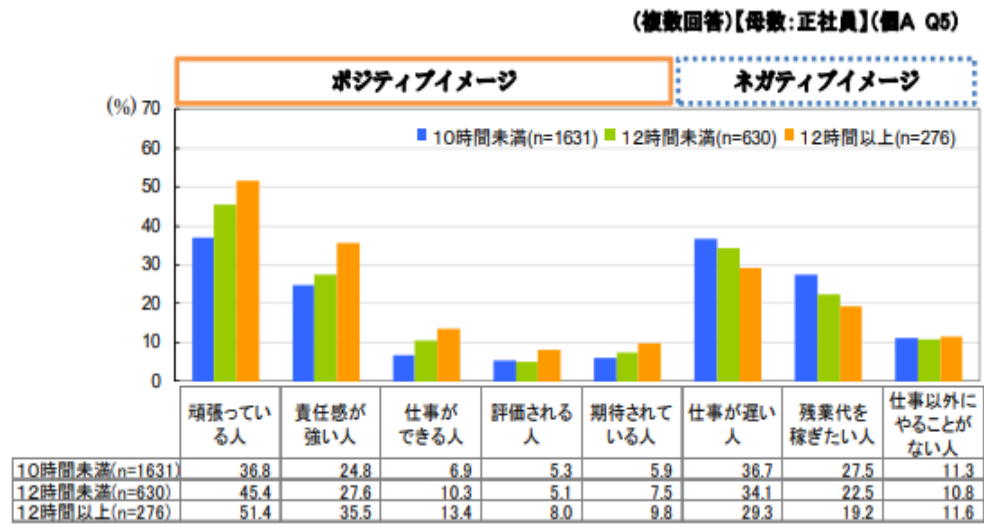
硬直的かつ固定的な働き方が前提とされている職場ではワーク・ライフ・バランスの実現にはつながらない。制度の導入や施策の実施が進むうえで、管理職のマネジメントや、職場における意識や理解が運用における課題なのである。

図表 3－9 一日の労働時間別「上司が抱いている残業をしている人のイメージ」



出所：内閣府男女共同参画局（2014）『ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査』 p.10 より

図表 3－10 一日の労働時間別「同僚が抱いている残業をしている人のイメージ」



出所：内閣府男女共同参画局（2014）『ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査』 p.10 より

<sup>1</sup> 「ワーク・ライフ・バランスの現状と課題」労働政策研究・研修機構『ビジネス・レーバー・トレンド』2008年2月号, p.22~28

<sup>2</sup> 日本経済団体連合会（2013）『女性活躍支援・推進等に関する追加調査結果』 p.8

<sup>3</sup> 住友商事株式会社「人材の活用 当社のワークライフマネジメント制度と施策」 <https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/talent/utilization/wlm/program>

<sup>4</sup> プレミアムフライデーとは経済産業省が推進する「月末の金曜日、日常よりも少し豊か（プレミアム）な時間を過ごそうという取組」で、「幸せや楽しさを感じられる体験（買物や家族との外食、観光等）や、そのための時間の創出を促す」ことで、官民連携で働き方改革につなげていくことを目的としている。

<sup>5</sup> 労働政策研究・研修機構（2016）「『労働時間管理と効率的な働き方に関する調査』結果および『労働時間や働き方のニーズに関する調査』結果ーより効率的な働き方の実現に向けて、企業の雇用管理はどう変わろうとしているのか」

## 第4章 企業に求められる取組みとは

### 第1節 働き方を変えるための意識・行動改革

ここまで、働き方の柔軟化・多様化を実現する施策の導入や運用に課題があることを指摘してきた。制度は働き方を柔軟かつ多様にすることはできる。しかし制度があるだけで自動的に働き方が変わるわけではない。このことは、第3章で見たように、ワーク・ライフ・バランス支援策に関して効果を得られていない企業が多いことから明らかである。制度は利用されることによって初めて効果を期待できる。導入に関して言えば、社員が利用しやすいような、実態にそった制度や施策の設計が必要となる。また運用面で言えば、柔軟かつ多様な働き方を容認する意識を、管理職を含む社員全員で共有し、実際に行動に落とし込まれていくことが必要である。佐藤（2011）も、ワーク・ライフ・バランス支援のためには、まず「社員の多様な価値観やライフスタイルを受容できる職場風土とすること」（佐藤，2011，10 ページ）が取組みの土台となっている。長時間・長期間に渡って会社に貢献することが評価されてきた日本企業の中で、様々な生き方、働き方を認め合う職場を作るための意識改革こそが、働き方改革の基礎となる。従業員の実態にそった制度の整備を行うとともに、社員一人ひとりの意識や行動を変えていかなければならない。

#### (1) 意識・行動改革のための企業の管理行動

社員の行動や意識を変えるために企業がどのような行動をすべきかを、松田（2011）は組織変革の視点から提示している。松田の定義する組織変革とは「組織成果の向上を目的として、組織、および個人レベルの関係の改善を対象とし、変革推進者もしくは介入者を中心として意図的に組織が行う行動あるいはその過程に見出される組織現象」（松田，2011，20～21 ページ）である。実態に適する働き方へと改善することで組織成果の向上を目指し、多様かつ柔軟な働き方を実現させるために企業が行う行動は、松田の定義する組織変革に相当すると言えるであろう。そこでここからは、企業がどのように社員の働き方を変えていくべきかを検討していくうえで、松田（2011）の述べる意識・行動改革のプロセスを参考にする。

松田（2011）は、意識・行動改革を円滑に進め、その成果を向上させるためのプロセスを5つの段階に分けて説明している。

##### 【松田（2011）のモデル】

- ① 実態把握
- ② 施策プログラム設計
- ③ 変革施策の実施

#### ④ 定着施策の実施

#### ⑤ 成果検証

上記の5つの段階ごとに、その要点を述べていく。

##### ① 実態把握（第1段階）

第1段階は、企業の外部・内部についての現状を把握するための施策を実施する段階である。実態把握は「組織の実態や問題をいかに把握するか」ということが問われる。具体的には、アンケート調査やヒアリングなどの多様な施策を社内や社外、顧客や取引先を対象に実施する。実態把握の施策を充実して実施することで、組織の現状をより正確に把握することができ、次の段階である施策のプログラム設計が円滑になる。

##### ② 施策プログラム設計（第2段階）

第2段階は、第1段階の実態把握の結果を踏まえて新しいビジョンや方針を設定する段階である。それと同時に、実際に組織変革を推進するための施策を設定・設計する段階でもある。ビジョンの設定から組織変革を推進するための施策と、その施策内容までをどのように設計するかが重要となる。

##### ③ 変革施策の実施（第3段階）

第3段階は、実際に組織変革のための施策を実施し、組織変革を起こす段階である。また、施策の実施と同時に、阻害要因の発生とそれに対する対応について考慮しなければならない。

##### ④ 定着施策の実施（第4段階）

第4段階は、組織変革を推進したあと、その定着を図る段階である。組織や従業員の意識・行動を定着させるための教育、研修、評価、処遇などの人事施策や部・課の設置や組織機構の改革などの組織構造施策のことを指す。

##### ⑤ 成果検証（第5段階）

第5段階は、組織変革の継続性を考慮するために成果の検証を行う段階である。組織変革を継続させるために、組織変革の成果を検証することは重要である。短期的な成果をどのように捉え、長期的にはどのようなことを目指すのかを検討する。

このような管理プロセスを行うことで、社員の意識や行動は変化、定着していく。第3章で日本企業の課題として、制度の導入自体が目的となっていることを指摘したように、制度の整備だけでは社員の意識や行動は変わらない。企業に求められているのは、制度の導入や整備とともに、松田（2011）の挙げるような意識・行動改革のための管理行動なのである。

## (2) ワーク・ライフ・バランス実現のための企業の取組み

ここまでで、働き方を柔軟化・多様化させるための制度の整備と、社員の意識・行動を変えることの重要性を述べてきた。言い換えれば、ワーク・ライフ・バランスの実現のためには、制度の整備というハード面と、社員の意識変革というソフト面の両輪が必要となると言える。

これらのこと踏まえて、社員のワーク・ライフ・バランスの実現のために企業に求められる取組みを検討していく。第3章で挙げたワーク・ライフ・バランス支援のための課題と、松田（2011）の管理プロセスの要点から「企業に求められる取組み」を整理すると図表4-1のようになる。以下で一つずつ見ていこう。

図表4-1 企業に求められる取組み

| 松田（2011）のモデル | 企業に求められる取組み            |
|--------------|------------------------|
| ①実態把握        | ❶従業員の働き方の実態やニーズの把握     |
| ②施策プログラム設計   | ❷施策のビジョンや方針、目標の策定      |
| ③変革施策の実施     | ❸施策・制度の整備<br>❹管理職の意識改革 |
| ④定着施策の実施     | ❺定着施策の実施               |
| ⑤成果検証        | ❻企業・従業員にとっての成果検証       |

筆者作成

### ❶従業員の働き方の実態やニーズの把握

①の「実態把握」の段階に当たる。まずは社員の働き方の実態や働き方に関するニーズを把握する。ワーク・ライフ・バランス支援の課題で述べたように、現在の取組みにおいて企業と従業員の認識には違いがある。このギャップは、制度や施策が実態と合っていないことによって生まれるという武石（2011b）の指摘があった。実態把握の対象者として松田（2011）は社内外問わず様々な対象者を挙げているが、働き方を変えるうえでは社内を対象とした実態把握が最も重視されるべきであろう。また、労働者のライフスタイルや価値観の多様化という点から、社員の抱える事情や仕事に対する価値観は社員一人ひとり異なると言える。労働時間の長さや制度の利用率といった表面上のデータだけでなく、社員が働き方に関してどのような問題を抱えているのか、どのようなことを期待するのかといった声に耳を傾けるべきである。

### ❷施策のビジョンや方針、目標の策定

②の「施策プログラム設計」である。施策内容の設計にあたって、どのようなことを目指しているのか、意識・行動改革における目標は何であるのかを定める。このビジョンや方針、目標によって、具体的な取組みの内容が決まる。実態に合った取組みとするために、①で行われた実態把握が、施策や制度の設計に適切に反映される必要がある。

### ③施策・制度の整備

第2章で挙げたような、柔軟かつ多様な働き方を可能とする制度を、実態や変革のビジョンに合わせて整備する。新たに制度を導入したり、既存の制度に運用上の問題があればその改善を図ったり、実態に合った制度の整備が必要となる。また、様々な価値観や働き方を受容できるような職場とするような施策の実施も必要となる。

### ④管理職の意識改革

第3章において、管理職の職場のマネジメントや支援制度に対する理解がワーク・ライフ・バランスの実現に関係があることを述べた。画一的な管理方法が合理的とされてきた職場において、管理職の行動がワーク・ライフ・バランスの実現にマイナスに働くことは往々にしてある。松田（2011）は変革施策の実施と同時に、その阻害要因の発生に対する対応について考慮すべきことを指摘している。管理職の意識や行動が組織変革の阻害要因となりうることを考慮すると、管理職に対する何らかのアプローチが必要であると言える。

### ⑤定着施策の実施

松田（2011）は施策の定着のために、人事施策（教育、研修、評価、処遇など）や組織構造施策（部・課の設置など）が有効であるとしている。特にワーク・ライフ・バランス支援のための制度は人事管理の領域の一つであり、人事施策との一貫性は必須である。既存の人事制度や人事施策との齟齬がないように、人事制度の見直しが必要となる。

### ⑥企業・従業員にとっての成果検証

組織変革を継続させるための⑤の「成果検証」である。制度の導入や施策の実施によってどのような変化があったのか、成果検証を通して把握する。ここでは企業側から見た成果だけでなく、①の実態把握と同様に、従業員が変化をどう捉えているかの把握も必要となる。企業側の視点、従業員側の視点の双方の結果を踏まえたうえで、次の変革へとつなげていく。

以上の6つが、働き方を柔軟かつ多様にする制度を効果的に導入、運用させるための企業の取組みと言える。これらの取組みによって、社員の実態にあった制度が利用され、社員のワーク・ライフ・バランスが実現する職場となる。

次の節では実際に柔軟かつ多様な働き方を導入している企業の事例研究を通して、以上のような取組みがあったのか、また具体的にどのように取組みが行われていたかを調査することで、具体的な示唆を得ることとする。

## 第2節 事例研究

働き方を柔軟化・多様化する制度の導入と意識改革が、企業に求められる取組みであることを理論上で導いた。ここで本論文の2つ目の問いであった「理想の働き方とするために企業がどのような取組みを行うべきか」について、事例研究を通して改めて考察していこう。日本的な働き方から、柔軟かつ多様な働き方へと変革させた企業では、制度や施策がどのように導入・運用され、働き方（意識や行動）が変わっていったのであろうか。

### (1) 事例研究の視点と調査方法

事例研究をするにあたって、事例を見る視点の前節で挙げた企業に求められる取組みの6つとする（図表4-2）。

図表4-2

| 企業に求められる取組み        |
|--------------------|
| ①従業員の働き方の実態やニーズの把握 |
| ②施策のビジョンや方針、目標の策定  |
| ③施策・制度の整備          |
| ④管理職の意識改革          |
| ⑤定着施策の実施           |
| ⑥企業・従業員にとっての成果検証   |

筆者作成

この6つの視点に沿って、2社の事例研究を行う。事例の選定理由、調査方法は以下のとおりである。

・トヨタ自動車株式会社

#### 【選定理由】

日本的経営の代表として海外企業と比較されるなど、日本的経営で成功してきた企業である。現在では様々な労働時間制度の導入や施策の実施によって、多様な人材の活用を目指している。2016年には、厚生労働省の運営する「働き方・休み方改善ポータルサイト」において社員の働き方・休み方の改善のための「取組・参考事例」として紹介されたり、2018年のキャリコネに

よる「管理部門が働きやすい企業ランキング」<sup>1</sup>で1位にランクインしたりするなど、外部からも働き方に関して評価されている。制度の利用率や従業員満足度も高く、働き方の柔軟化や多様化が実現していると判断した。

#### 【調査方法】

トヨタ自動車の人事部の方にインタビューを行った。また、その他制度の詳細などについては、ホームページや、雑誌記事、トヨタ自動車を題材とした文献などを基に調査した。インタビューの方法は以下の通りである。

インタビュー日時：2018年10月20日 15:00～16:00

インタビュー場所：都内 某喫茶店

インタビュー方法：直接お会いしての質疑応答

#### ・株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

#### 【選定理由】

社団法人日本テレワーク協会が主催する「第15回テレワーク推進賞」において「テレワークによる経営効率化の向上及び改善」への取組みが評価され、「優秀賞」を受賞<sup>2</sup>している。また、国土交通省「2017年（H29年）テレワーク人口実態調査 及び 企業ヒアリング結果」において「先進的なテレワーク取組み事例」として紹介<sup>3</sup>されている。テレワーク制度の利用可能な社員のうち約8割が利用経験を持ち、なおかつ生産性の向上も実感しており、日本において導入率の低いテレワーク制度で成果を出している。制度の導入によって働き方を変革できた例として参考になると判断した。

#### 【調査方法】

当社での働き方改革の取組みをまとめた書籍を中心に、ホームページ、雑誌記事を基に調査した。

## (2) トヨタ自動車株式会社

図表4-3 トヨタ自動車株式会社の会社概要

|          |                                      |
|----------|--------------------------------------|
| 会社名      | トヨタ自動車株式会社（TOYOTA MOTOR CORPORATION） |
| 本社所在地    | 〒471-8571 愛知県豊田市トヨタ町1番地              |
| 創業       | 1937年8月28日                           |
| 資本金      | 6,354億円（2016年3月末現在）                  |
| 従業員数（連結） | 369,124人（2018年3月末現在）                 |
| 事業概要     | 自動車の生産・販売                            |

出所：トヨタ HP [https://www.toyota.co.jp/jpn/company/about\\_toyota/outline/](https://www.toyota.co.jp/jpn/company/about_toyota/outline/)

より

トヨタ自動車株式会社（以下、「トヨタ」）の会社概要は図表４－３の通りである。日本を代表する自動車の生産・販売会社としてグローバルに展開している。

トヨタはかつて、全社員のうちの１割ほどしか女性社員がおらず、男性中心かつ画一的な働き方が特徴であった。1989年に女性総合職の採用を始めたことや、少子高齢化などの外部環境の変化に対応するために、2002年より女性活躍推進の取組み「ダイバーシティ・プロジェクト」を始めることとなる。当時の社長である張氏が米国の製造拠点の社長を経験し、「多様な人々が持つ価値観を尊重してこそ、本当の生産性向上が実現する」と考えるようになったことが、プロジェクト発足のきっかけとなった<sup>4</sup>。このプロジェクトを皮切りに、現在に至るまで女性活躍推進のための制度の整備や施策の実施を行ってきた。2016年には、女性に限らず様々な社員がワーク・ライフ・バランスを実現できる働き方が必要であるという認識から、生産性向上に向けた在宅勤務制度の対象者の拡大を図った。トヨタにおいて、育児・介護従事者を対象とした「部分的在宅勤務制度」は以前から設けられていたが、さらに幅広い社員を対象とした労働時間の柔軟化、労働場所の自由化はこの制度が初めての試みであった。この制度は「FTL制度」と呼ばれ、労働時間の柔軟化と働く場所の自由化を同時に可能とした<sup>5</sup>。

今回の事例研究においては、2002年に開始した「ダイバーシティ・プロジェクト」から現在のFTL制度導入に至るまでの制度の整備状況や意識改革を対象とする。以下はインタビュー調査と雑誌記事を参考にまとめたものである。

### ①従業員の働き方の実態やニーズの把握

前述したように、トヨタは2002年から「ダイバーシティ・プロジェクト」を開始する。このプロジェクトの始動にあたって、人事部門を中心とする専任チームを組織し、約１年をかけて、社内では女性社員から意見や要望を聞き、社外では女性活用で先進的と言われる企業の実態調査などを行った。この実態調査によって、女性社員が仕事と家庭の両立に困難を感じていることや、社員によって異なる事情を抱えていることが明らかとなる<sup>6</sup>。

プロジェクト開始後も労使協議の中で、「働き方変革」について問われている。トヨタにおいて、労働環境に対する従業員の見解は、労使協議の中で共有される。会社と組合の関係は「経営のカウンターパート」と表現されており、「経営に対し、労働組合という対等な立場から職場実態・課題認識を踏まえ、提言などを実施」することで、「経営のカウンターパート機能」を発揮してきた（浅野、2016）。浅野（2016）によれば、2000年以前は、時短の要求・協議が主であった

が、2000 年以降は労働時間の短縮ではなく、柔軟な働き方に積極的に取り組んでいくことを協議するようになる。

そして 2015 年の労使検討委員会において、在宅勤務制度の導入について議論される。当時、「会社側は、厳しいグローバル競争のなかで生産性向上を目指した働き方が重要だと認識しており、一方で、組合の方も、競争力を高めることに加え、女性を含めた多様な人材が活躍できるようにするためにも、従来型の長時間労働から脱却して、ワーク・ライフ・バランス（WLB）を適正にコントロールできる働き方が必要であり、それを実現させるためにも生産性向上は不可欠だとの考え方を持っていた」<sup>7</sup>。このような労使双方の意見の一致から在宅勤務制度の導入について検討されるが、組合側も在宅勤務制度の導入に対する懸念があった。そこで 2016 年 2~3 月の 2 か月間、在宅勤務のトライアルを実施し、その効果と課題について職場からの意見を聞くこととなった。

## ②施策のビジョンや方針、目標の策定

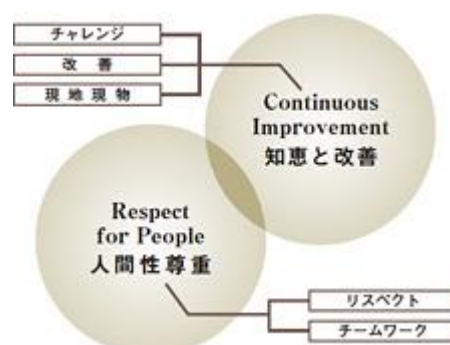
2002 年に開始されたダイバーシティ・プロジェクトは、当時の経営ビジョン「2010 グローバルビジョン」で掲げた「世界中の多様な才能や価値観を持つ人材が活躍し、一人ひとりにとって魅力的な自己実現の場となるような環境づくりの推進」の考えのもと、「人材の多様性（ダイバーシティ）を活かし、企業の競争力を高めるための経営課題の一つとして女性の活躍推進」を行うことに着目した取組みであった<sup>8</sup>。取組みは、①仕事と育児の両立支援、②女性のキャリア形成支援、③職場の意識・風土改革、の 3 つを柱とした。当時、トヨタの人事部長は「多様性の尊重を、人材育成、理念の共有と並んで、トヨタの 21 世紀の人事理念を支える柱に据える」と日本経済新聞<sup>9</sup>のインタビューにおいて回答している。社員の出産・育児に対する考え方は、社員と上司が議論すべきテーマであると位置づけ、そのうえで社内教育の中で継続的に管理職の意識改革を促進していく方針とした。

また、FTL 制度の導入された 2016 年度には、厚生労働省の「働き方・休み方改善ポータルサイト」において、取組みの目的が次のように紹介されている。

「従業員の仕事と育児及び介護との両立を含めた『柔軟な働き方への変革』を通じて、一人ひとりが生産性高く、能力を最大発揮し、いきいきと働ける職場を実現していく。メリハリのある働き方の実現と心身の健康維持を目的に、新しい働き方や年次有給休暇の取得促進、女性の一層の活躍推進に取り組んでいる<sup>10</sup>」。インタビューにおいても、生産性の向上と社員一人一人の仕事と生活の両立を目的としているとのことだった。

インタビューで、これらの取組みに関する目標について尋ねたところ、具体的な数値目標は設定されていないとの回答であった。特に時短勤務制度は、育児・介護従事者など、必要な人が使えるようにしたいので、数値目標を設定して強制するものではないと考えられている。また、制度導入の目的について伺った中で、「施策毎に具体的な目的は異なるが、どの施策も目指すビジョンはトヨタの企業理念やトヨタウェイに集約される」と述べられていた。「人事労務トヨタウェイ」<sup>11</sup>は、「トヨタ基本理念」（図表４－４）で謳っている「人間性尊重経営」を具現化するために、「従業員に仕事を通じた社会貢献や自己実現の場を提供し、一人ひとりの考える力・想像力・実行力を発揮してもらうこと」を目的としている。そしてその実現のために「従業員の雇用の安定を最大限に考慮し、進んで労働条件の改善に努め、従業員は会社の繁栄のために最大限の協力をする」という「労使相互信頼」と「相互責任関係の確立」を原則としている。どのような施策を導入・運用していく場合も、この「人事労務トヨタウェイ」の考えが基礎となっていると述べていた。

図表４－４ トヨタウェイ 2001



出所：トヨタ 「トヨタウェイ 2001」

<https://www.toyota.co.jp/jpn/sustainability/csr/toyotaway2001/>

### ③施策・制度の整備

ここでは、働き方を柔軟化・多様化させる制度や、その利用を促進させる施策にどのようなものがあるのかを見ていく。インタビュー調査と Sustainability Databook 2018 で得られた情報を参考にした。

#### 【制度】

##### ・在宅勤務制度（FTL 制度）

トヨタの在宅勤務制度は 2002 年のダイバーシティ・プロジェクトの際に導入された。ただしこの時は育児・介護従事者に限る「部分的在宅勤務制度」で

あった。2016 年から導入された在宅勤務制度は、育児・介護従事者に限らず、一定の資格を有する社員が対象となる（一定の資格とは、3 年目に行われる研修を経て「指導職」になった事務員・技術員等のこと。）この在宅勤務制度は FTL 制度と呼ばれている。FTL とは、Free Time & Location の略である。FTL 制度には段階があり、最も利用障壁の低いものは、①週に 1 度は出社し 2 時間以上の労働を行うこと、②毎日 2 時間以上の労働を行うこと、の 2 点を満たせば、規定の労働時間をどのように配分しても構わない。在宅勤務の場所は原則自宅とし、勤務の開始・終了時は必ず上司にメールで通知、実施業務をスケジューラーに入力することとしている。

#### ・時短勤務制度の改定

育児・介護従事者である男性社員・女性社員が利用可能な時短勤務制度（育児事由の場合、4 年生以下の子どもを持つ社員が対象）がある。正社員だけでなく、受け入れ出向者、派遣社員も対象となる。制度には段階があり、4・6・6.5・7 時間の中から、社員の実状に即した勤務時間を選択することができる。6.5 時間の勤務時間制度は利用者からの要望があり、最近新たに導入された。

#### ・フレックス・タイム制度

トヨタでフレックス・タイム制度が本格導入されたのは 1990 年のことである。2002 年のダイバーシティ・プロジェクトにおいてコアタイムが廃止される。事務職および技術職の社員は全員、入社 1 年目からフレックス・タイム制が適用される。

### **【施策】**

#### ・社内説明会

周知徹底を目的に、施策導入のための社内説明会を開いている。説明会には部長、もしくは部の代表となる人を集めて、施策の説明をする。施策の内容のほかに、労働時間管理を厳密に行うような注意喚起も含めた情報共有が行われている。

#### ・イントラネットによる周知

様々な価値観、働き方を受容できるような職場環境とするために、2018 年よりイントラネットに「ダイバーシティネット（多様な人材の活躍推進）」のサイトを立ち上げ、社内の風土醸成に向けた情報発信を行っている。

### **④管理職の意識改革**

#### ・管理職の制度利用

新しい制度導入の際には、まず初めに基幹職（管理職）の社員が実際に制度を利用する。制度の有用性を管理職自身が認識することで、部下の制度利用を促すことを目的としている。FTL 制度の導入の際には管理職 200 人が在宅勤務を体験する「イクボストライアル」を実施した。

#### ・管理職の研修

2018 年には新たに課長級への昇格者を対象とした「ダイバーシティマネジメント研修」を開始した。トヨタでは「ダイバーシティマネジメントのできる上司＝イクボス」と定義し、「柔軟な意識・姿勢でマネジメントを行うことで、組織の成果は出しつつ自身や部下の私生活の充実も考えられる上司を育成」することを目的としている。

### ⑤定着施策の実施

インタビューにおいて、施策の実施に伴う大幅な人事制度の改定はないとのことであった。ただし、上で述べたような管理職に対する研修が行われたり、時間に制限のある社員にも適切な評価が行われるような人事評価制度が用いられたりしている。具体的には、人事評価において目標管理制度が用いられており、社員一人ひとりに合わせた目標の設定・評価が行われている。人事評価は、上司と部下が一对一で自分の目標（いつまでに、何を、どうする）を明確にして共有する。評価はこの目標の達成に応じて行われ、半期の成果は賞与に、1 年間の成果は昇給に反映される仕組みである。社員一人ひとりの状況に合わせた評価・昇給の制度となっている。時間に制限のある社員は、そのことを考慮した目標設定、人事評価が行われる。

### ⑥企業・従業員にとっての成果検証

企業側と従業員側、双方に対する成果の検証を行っている。企業側としての成果は、残業時間の減少、長時間労働の是正が挙げられる。インタビューにおいては、成果当たりの労務費が減少したことから、生産性が向上したと考えられる<sup>12</sup>と述べていた。また、時短勤務制度を導入した 2002 年には 5.8%だった女性の退職率が、2017 年には 1.5%に減少<sup>13</sup>した。インタビューにおいても、介護や育児事由で会社を辞める社員はほとんどいないとのことだった。

従業員の視点での成果検証としては、従業員満足度調査が挙げられる。トヨタは従業員満足度調査を隔年で行っており、その分析結果を労働環境の整備に役立てている<sup>14</sup>。従業員満足度は上昇傾向にあり、2017 年には 78.0%の社員が、会社生活に満足していると回答<sup>15</sup>した。その理由として、「仕事の質・レベル」が最も多く挙げられた。インタビューにおいては、このような従業員側の成果

を、効率的な働き方の実現や仕事以外の時間の活用、仕事を自己管理できることによる満足度の向上として捉えていた。

### (3) 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

図表 4－5 株式会社リクルートマネジメントソリューションズの会社概要

|       |                                                                                       |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 会社名   | 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ<br>(Recruit Management Solutions Co., Ltd.)                   |
| 本社所在地 | 〒141-0032 東京都 品川区大崎 1-11-1 ゲートシティ大崎<br>ウエストタワー7F<br>(登記上本社) 〒104-0061 東京都中央区銀座 8-4-17 |
| 創業    | 1963 年                                                                                |
| 資本金   | 1 億円                                                                                  |
| 従業員数  | 528 名 (2018 年 4 月 1 日時点)                                                              |
| 事業概要  | 経営・人事 (人材採用・人材開発・組織開発・制度構築) の<br>コンサルティング事業                                           |

出所：当社 HP <https://www.recruit-ms.co.jp/company/outline/> より

リクルートマネジメントソリューションズ (以下「リクルート MS」) では以前、恒常的な長時間労働が発生していた。また社員の間でそのことに対する問題意識はなかった。2004 年より年間労働時間を 2400 時間以内 (年間営業日が 240 日、1 日の労働時間を 10 時間として計算) に収めることを目標とした労働時間管理を開始する。会議の効率化や事務処理手続きの簡素化といった業務改善や、休日の活用の促進など労働時間短縮のための取組みを行ってきた。2016 年には全社プロジェクトである「多様な人材が生きるマネジメントの構築と推進」として、労働時間の是正のみならず、さまざまなバックグラウンドや指向を持つ従業員 1 人ひとりが、「プロフェッショナルとしての持続的成長」を実現させることを目的としてプロジェクトを開始する。

今回の事例研究においては、2016 年のプロジェクトの取組みや時短勤務制度、テレワークの導入を対象とし、それに伴う意識改革について見ていく。以下の取組み内容の詳細については当社の書籍、立花則子・本合暁詩・(株) リクルートマネジメントソリューションズ経営企画部 (2017) を基にまとめたものである。

#### ①従業員の働き方の実態やニーズの把握

2016年に行われた全社プロジェクト「多様な人材が生きるマネジメントの構築と推進」では、部署横断で全社からの多様なメンバー（20～50歳代、短時間勤務者、育児男性、短時間勤務者がいる職場のフルタイム者、親族の介護をしている人、社会人大学院に通う人）で構成し、さまざまなバックグラウンドや指向を持つ従業員1人ひとりが、「プロフェッショナルとしての持続的成長」を実現させることをゴールとした。その実現の促進・阻害要因を特定し、取り組み課題を決定するために、各個人の意見を把握するためのアンケートを行った。具体的には、現在の働き方に対する満足度や理想の働き方とは何か、将来の自身にとっての最高の働き方とは何か、といった質問項目を設け、各部署を代表するメンバーの意見を集めた。そしてそのアンケートを基に、各部署の代表メンバーの意見を集め、具体的な重点課題やテーマを設定した。

## ②施策のビジョンや方針、目標の設定

プロジェクトでは議論を重ね、働き方改革の最終的な目的を「さまざまなバックグラウンドや指向を持つ1人ひとりが、仕事以外の社会体験を充実させることでプロフェッショナルとして成長し、新たな価値を生み出していく」こととして、「社会体験の充実」を一時的な実現状態・目的としておいた。

そして、(1)のアンケートを基に、「社会体験の充実」を実現するための3つの重点テーマを特定した。3つの重点テーマとは①ワークスタイル（働く時間と場所）の自由度向上、②労働時間の短縮、③知の交流と共創（社内外）の促進、の3つである。①は育児、介護、治療などの個人生活と仕事の両立を図ることの重要性から設定した。ここでは、育児、介護といった制約のない社員でも、仕事以外の時間を充実させるために場所や時間の柔軟性が必要であるとした。②については、長時間労働は身体的・精神的に負担がかかること、また一部で、「現在の労働時間では成長していくための自己投資ができない」、「現時点では問題ないが、同じような働き方を今後もずっと続けていくのは難しい」という意見があったことから設定した。③については、顧客・ステークホルダーに向けて新たな価値を創造し提供していただくためには、従業員の経験を豊かにし、活動の幅を広げることが重要となるという考えの基、設定された。また、そのうえで目標値を設定し、その達成に向けた施策を検討した。

## ③施策・制度の整備

### 【制度】

#### ・ 短時間勤務制度

①育児、②介護、③通学、④その他会社が認めた場合、のいずれかにあてはまる従業員を対象とし、勤務時間を選択できる短時間勤務制度。①の育児事由の場合、週の勤務日数を5日として勤務時間を6・7・7.5・8時間のいずれかから選択する。その他の対象者は、週の勤務日数と月間勤務時間の組み合わせで決定する。時間の制約が解消された場合はフルタイム勤務制度に戻ることにしている。

#### ・フレックス・タイム制度

コアタイムを設定せず、その日の業務にあわせて、各従業員が始業・終業時刻を自由に決定する。

#### ・テレワーク制度

2013年に導入された。生産性向上を目的として、一定の人事等級以上の従業員であれば、上司の承認のうえテレワークの利用が許可される。全職種の社員のうち、自律的に仕事を進められる社員を対象にした「1日在宅勤務」と、外出を前提とする職種の社員を対象とした「直行前・直帰後勤務」の2種類を整備している。利用の条件として、「業務目標の達成は必須」であること、「就業時間は月200時間まで」であることを設定した。

### **【施策】**

#### ・フリーアドレス制の導入

2016年から固定席・固定電話を完全に廃止し、社長・役員を含む全従業員を対象として「フリーアドレス制」を導入した。フリーアドレスのオフィスでは、固定席・固定電話がなく、社員一人ひとりが、そのときの業務に合わせて席を選び、自分の好きな場所で業務を行う。スタッフも含めた全員がデスクトップPCからノートPCに切り替え、固定電話の機能は、各社員に持たせたスマートフォンに搭載した。

#### ・イントラネットによる周知

人事制度・施策をいつでも見られる状態にするため、実際に利用している社員の感想やインタビューを含め、情報を掲載している。

#### ・表彰制度の評価基準の改定

半期に一度社員総会を開催し、その中で営業成績優秀者を表彰している。この表彰者の選定基準として、労働時間が用いられている。期末時点で一定の労働時間を超えている場合は、表彰の対象外となる。

### **④管理職の意識改革**

職場による働き方への認識に齟齬がないよう、管理職の意識合わせを重視している。具体的には、メンバーから働き方について問われたときにどう回答すべきかの回答例・対処例を、全社マネージャー会議を通して検討・合意し、全社にメッセージを発信している。

## ⑤ 定着施策の実施

### ・研修機会の提供（Off-JT）

生産性向上につながる研修の整理を行った。もともと、それぞれの階層別の研修は対象時期に実施しているが、個人の希望によって、知識・スキルを獲得するための機会を提供してきた。ただし研修コースは多種多様であり、どの研修を受講すべきかの選択は個人の判断では難しい。そこで、生産性を高めるために必要な力は何かを定義し、必要な力を身につけるためにどの研修を受けたらよいかを整理した。この生産性を高めるための研修を「パワーアップ研修」として、「IT リテラシー」、「思考スキル」、「対人スキル」の3つに分けて提示している。「IT リテラシー」では作業効率の改善、「思考スキル」では情報整理や仕事の進め方、「対人スキル」では他者との協働や会議運営力の向上を目指したものである。

### ・短時間勤務者対象の人事制度

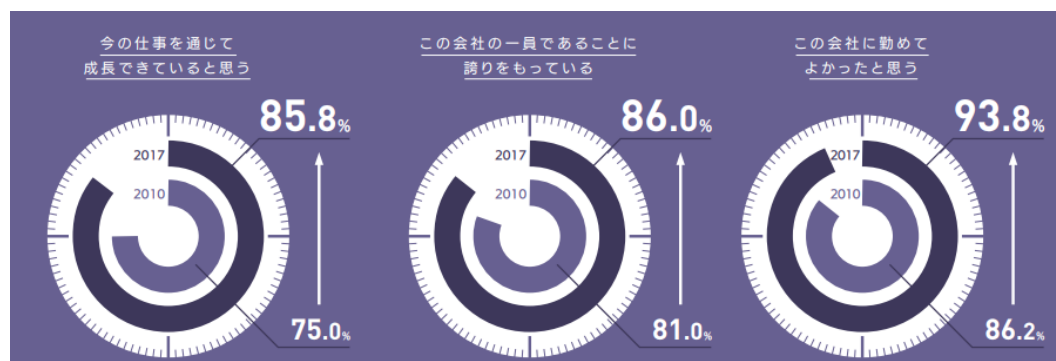
短時間勤務制度利用者に対しては、給与・賞与が月間の勤務時間に応じて支給されている。リクルート MS では目標管理制度を採用しており、短時間勤務者にはその勤務時間に合わせた目標（ミッション）を設定し、その達成度によって給与や賞与が決まるようになっている。また、短時間勤務が理由で仕事において不利にならないよう、研修へのテレビ会議による参加を可能にしたり、17 時終了に研修プログラムを改定したりといった対応を行っている。

## ⑥ 企業・従業員側の成果の検証

(2)で設けた KPI・目標値のモニタリングを行っている。また、テレワークの制度利用者にアンケートを行うなど、定性的な成果検証も行っている。

具体的には、図表 4-6 から分かるように、「今の仕事を通じて成長できていると思う」、「この会社の一員であることに誇りをもっている」、「この会社に勤めてよかったと思う」といった項目で従業員満足度の向上が見られた。また、テレワーク利用社員の 78%、テレワークを利用する部下をもつ上司の 89%が生産性の向上を実感したというデータ<sup>16</sup>などから、テレワークによる働き方の柔軟化や生産性の向上といった成果を把握している。

図表 4－6 従業員満足度の変化（2010 年と 2016 年比較）



出所：リクルート MS「IN FACTS RMS 2018」

[https://www.recruit-ms.co.jp/company/pdf/RMS\\_FactBook\\_2018.pdf](https://www.recruit-ms.co.jp/company/pdf/RMS_FactBook_2018.pdf)

#### (4) 考察

事例研究で対象とした2社では、働き方を柔軟化・多様化するための制度の導入や、意識・行動変革のためのマネジメント行動が見られたと言える。以下で、事例を基に企業の取組みにおいてどのようなことが要点となるのかを考察していく。

##### ① 実態把握

まず働き方を変えるに当たって、2社ともに働き方の問題点が何か、どのような働き方が必要とされているのかについての実態把握が行われていた。具体的には、トヨタは男性中心の画一的な働き方、リクルート MS は長時間労働に対する問題意識の基、労使協議やアンケートによる実態調査を行っていた。特にここでは定量的なデータ（例えば労働時間、制度の利用率等）のみならず、社員が現在の働き方をどう考えているのか、何に対して困難を感じているのか、といったことを定性的なデータとなるアンケートや、労使協定の協議を通して現場の声を拾っていた。実態把握において、定量的なデータだけでは、実際に社員がどのように感じているかまで把握することはできない。例えば、労働時間が長いという数値上のデータから、社員が実際にそのことに不満を抱いているか、またなぜそのような状況に陥っているのかといった原因などは判断できない。定性的なデータや企業と社員側とのコミュニケーションを通して、社内の声を基に実態を把握することの重要性は指摘すべきであろう。

##### ② 施策プログラム設計

事例において、①の実態把握で得たことを基に、具体的な取組みのテーマが設定されていた。取組みの目的自体は「多様な人材の活用」、「生産性の向上」

といった施策を包括するような抽象的なものであったが、具体的な施策に落とし込むにあたって、さらに細分化・具体化された取組みテーマの設定がされていた。このテーマ設定から、導入する制度や施策が設計されていた。

2社で共通して見られたのが、取組みのビジョンや目標が、最終的に企業の目指す姿につながるという認識の基設定されていたことである。トヨタにおいては「トヨタ企業理念」、リクルートMSでは『社会体験の充実』により生み出される新しい価値」につながるとされたていた。労働時間の削減、生産性の向上といったことは、企業の成長を促す手段にすぎず、最終的な目的ではない。一方で、働き方を変える目的が、ただ従業員のニーズに合わせることになるだけでは、組織としての成果にはつながらない。企業としてのニーズと、社員の働き方に関するニーズ、この2つのニーズのバランスの取れる制度や施策が何かを考えていくことが鍵となる。また、働き方を変えることが必要なのは、企業として目指している姿（例えば企業理念、経営課題の解決等）に近づくためであるという考えが目標やビジョンに組み込まれることによって、全社員が納得し、確信をもって新しい働き方を受容できるようになり、また企業活動との一貫性が保たれるのである。

### ③ 変革施策の実施

具体的な変革施策の内容としては、主に①制度の導入・改定、②制度の周知、の2つが見られた。①の制度は、第3章で取り上げたようなワーク・ライフ・バランス支援の制度であり、労働時間と労働場所に関するものであった。ただし制度の詳細は2社で異なる。短時間勤務制度で言えば、対象者、勤務時間、対象期間について2社で違いが見られた。それぞれの企業の実態に合わせた制度となっていることが分かる。また、制度の対象者が広範になったり、制度の種類が増えたりと、制度自体が多様になってきているのが最近の傾向と言える。例を挙げれば、トヨタが育児・介護従事者が対象となっていたテレワーク制度の対象者を拡大したり、リクルートMSでは時短勤務制度の対象者が育児・介護従事者以外の人も含まれたり、様々な事情や状況に合わせた働き方が可能となるような制度へと改定されていた。②制度の周知については、2社ともに制度の周知徹底を多様な手法で図っている。特に制度の周知は特定の人に向けたものではなく、対象とならない社員にも伝わるような方法を用いている。このような多様な周知によって、制度の対象となる特定の社員だけでなく、当該社員以外の社員にも変革の必要性を共有させていた。

また、管理職を対象とする施策が2社ともに実施されていた。具体的には、職場ごとに働き方に対する意識が異ならない様にするための意識統一や、管理

職のマネジメントの支援、管理職の制度理解を促進する施策であった。これまでの文献調査では、管理職のマネジメントスキルが社員のワーク・ライフ・バランスの実現に寄与することや、管理職の意識が変革の阻害要因になることが指摘されてきた。実際の現場においても、管理職の重要性が認識されていた。

#### ④ 定着施策の実施

人事制度については、変革施策に伴う新たな制度改革は見られなかった。しかし、評価制度や研修制度において、短時間勤務者の存在を想定した設計となっていた。社員が、働き方によってキャリア形成や処遇などに不公平さを感じないように、人事制度における配慮がされていることが分かる。また、リクルート MS においては、全社員を対象とした生産性向上を図るための研修制度の見直しが行われていた。これによって、生産性の向上が全社員にとっての課題であるという認識が広まったと考えられる。

#### ⑤ 成果の検証

成果検証において、実態把握と同様に定性的なデータおよび定量的なデータを用いた結果検証が行われている。また、ここではどのような成果があったのかを企業側からも従業員側からも測定するようにしている。企業側としては、労働時間や制度の利用率、離職率や生産性といった定量的なデータの測定が行われている。実際に 2 社ともに、期待していたような効果があったことがインタビューやレポートから分かる。また、従業員側の成果としては、新しい制度の導入の際に、制度利用者や管理職にアンケートを行うなどの取組みが見られた。

以上から、2 社ともに意識・行動改革のための管理行動が見られ、制度の導入とともに意識・行動改革が行われてきたと言える。制度の導入と意識・行動改革の 2 軸が必要であるという考えのもと整理した 6 つの取組みにおいて、以上で挙げた要点を考慮されたものが、社員の働き方を変えていくうえで先進企業が行っている取組みなのである。

また、取り上げた 2 社では、長期間に渡って意識・行動変革のプロセスが繰り返行われてきた。一番初めの取組み（トヨタは 2002 年、リクルート MS は 2004 年の取組み）は社員の働き方の問題解決が目的であり、その際の意識・行動改革のための取組みによって、多様な働き方を受け入れるような職場風土が形成され始めたと言える。先行研究にあったように、社員が多様な働き方を受容できるような職場風土が醸成されたうえで、制度の利用が促進される。画一的な働き方が常態であるような職場においては、まずは意識改革のための取組

みを行い、制度が利用される状態を作り出すことが必要である。それができたうえで、現時点での制度に問題があれば制度の設計を改めて見直したり、新たに制度の導入や施策を試してみたりすることで、徐々に全社員の柔軟・多様な働き方が実現されていくと言える。つまり、一回の変革行動だけでなく、実態把握から成果検証までのプロセスを繰り返しながら、社員の意識を変え、問題点があれば改善していくことが必要となるのである。取組みによってすぐに結果が出るとは言えないが、今の働き方では問題があり、このままでは組織運営において課題となってくるという認識の基、継続的に取り組んで行く必要がある。

### 第3節 従業員からみた企業の取組みと課題

#### (1) 従業員による評価と課題

ここまでの事例研究で、ワーク・ライフ・バランス実現のためにどのような取組みが有効であるのかを、企業の取組みに焦点を当てて見てきた。しかし企業側の取組みだけを見て、現場である職場が変化し、職場で働く社員のワーク・ライフ・バランスが実現できたと述べるのは強引である。実際に社員の声を聞くことで、取組みの有効性や取組みの課題を検討していきたい。

そこで、①企業の取組みの有効性と、②働き方の柔軟化・多様化がワーク・ライフ・バランスの実現につながっているかを明らかにすることを目的に、企業の取組みを社員がどのように評価しているのか、実際に働き方が変わったのかについてインタビュー調査を行った。

インタビューは、上記の事例研究企業と同様に、制度の整備や意識改革に関する取組みの見られた企業、Z社の社員2名（A氏とB氏）を対象に行った。Z社は1990年に創業した情報サービス企業である。現在は約500名の従業員を抱えており、東京に本社を構える。長時間労働の是正のための様々な施策や、柔軟な働き方を促進させる制度の導入が行われ、制度の利用率も高い。働き方の柔軟化や多様化が進んでいる企業であると判断し、Z社を選定した。

インタビュー方法の詳細は以下の通りである。

インタビュー日時：2018年10月30日 12:30～14:30

インタビュー場所：Z社近辺の某飲食店

インタビュー方法：2名同時に直接お会いしての質疑応答

インタビュー調査の内容について、A氏とB氏の順に1人ずつ見ていく。

A氏は社歴10年以上、入社以来スタッフ部門に配属され、現在に至るまで同部門に所属している。2児の母であり、出産を機に1年ずつ育児休暇制度を

利用し、現在は時短勤務制度やテレワーク制度を利用しながら子育てと仕事を両立している。

A 氏には時短勤務制度やテレワーク制度の利用のしやすさや、制度利用の場面について伺った。A 氏は第一子を預ける保育園が決まった際に育児休暇から復帰し、初めは 9 時～16 時の時短勤務制度を利用していた。現在は勤務時間を延長し、9 時～17 時の時短勤務制度を利用しながら育児と仕事を両立している。時短勤務の利用のしやすさ、利用の際の障壁について尋ねたところ、時短勤務制度は利用しやすく、「育児を担う親は（時短勤務制度を）利用するものだ」という認識が職場にあるとの回答だった。他にも子育てをしながら働いている社員がいることや、ご主人も女性が働き続けることを当たり前という認識をもっていることから、結婚・出産を経て仕事を辞めるという考えは毛頭なかったそう。制度の利用のしやすさに関する問題は、職場においても家庭においてもなかったと言える。ただし、制度を利用する上での評価方法については疑問があるようであった。Z 社の人事評価には目標管理制度が用いられている。フルタイムの人は 9.5 時間働くことを前提に目標が設定・評価され、A 氏の場合は 7 時間分で設定・評価される。その仕組み自体には納得しているが、「設定される目標が本当に 9.5 分の 7 となっているのか。9.5 分の 7 以上の仕事をしている気がする、という気持ちが若干ある。」と述べていた。このような心情と、「時短勤務をさせてもらっている」、「仕事のしわ寄せがフルタイムの人にいつてしまうこともあるから」仕方がない、という気持ちとの葛藤があるようであった。

テレワーク制度については、利用する場面として、時間効率を考えて利用する場合（事前に用事が分かっている場合）と、やむにやまれず利用する場合（子どもの病気など、緊急の場合）の 2 パターンがあるとのことだった。勤務先と自宅が離れているため、出勤しなければ通勤時間の 2 時間半の時間が浮く。制度上、利用する際の申請が義務付けられているが、申請せずに利用（もしくは利用後に申請）してしまうこともあるそう。職場でテレワークを恒常的に利用している人は少ないが、利用したことがある人は多く、利用しづらいと感じることはない。また、Z 社ではフリーアドレス制が導入されており、フリーアドレス制もテレワークの推進を後押ししたのでは、と述べていた。フリーアドレス制の導入によって、部署で固まって面と向かって仕事をしなくてもいい、ということを経場の皆が実感した。固定席がないことによって、職場にいないことが目立たないし、部署にかかってくる電話をとらなければいけないということもなくなった。フリーアドレス制の導入の際には、「フリーアドレスとは言え毎日同じ席に座ってしまうのでは」、「結局同じ部署、グループの人で固まってしまうのでは」といった不安の声もあったが、実際に導入されてみたら問題

にならなかった。テレワークも同様に、導入されてみれば問題にならないことも多く、実際会社にいるのと自宅で仕事するのではあまり変わらないと述べていた。

最後に理想の働き方と現在の働き方のギャップについて尋ねたところ、次のような回答であった。「好き勝手やらせてもらっている、というのは言い過ぎかもしれないけど、ある程度は自分の好きなようにやれているような気がする。一方で求められているものもあるけど、でもちゃんと仕事しているからいいでしょ、ということの裏返し。やってほしいと期待されているものを、自分がアウトプットとして出せて、一方で私も、好きなように仕事ができる環境（17時までしか仕事できませんと言ったら、分かったと言ってもらえる）にいるのは、有難い。自分のやりたいようにやらせてもらえて、会社に任されたことはきちんとやるっていうのができれば、程よくお互い（会社と自分）にいい感じになれるのかな。会社と自分がいい状態になっているのが理想です」。

続いてB氏のインタビュー内容について見ていく。

B氏は社歴15年以上、営業職ながら結婚のためご主人の勤務先である地方支社へ異動した。その後出産し、1年の育児休暇制度を利用した。東京へ異動後、現在のスタッフ部門に配属となる。管理職の経験もあり、現在は時短勤務制度を利用している。

B氏には時短勤務制度の利用と管理職時代のマネジメントについて伺った。時短勤務制度の利用のしやすさについては、A氏と同様満足しているようであった。最近はお子さんが小学生になったということもあり、徐々にフルタイム勤務への復帰を考え始めているそうだ。フルタイムに戻るに当たっては懸念がある。「緊急でできた仕事があっても、時短勤務であれば時間が来たから帰る、ということが可能。ただしフルタイムに戻すと、「帰ります」が言えなくはないけど、言いづらい。時短勤務で家に帰ってパソコンを開いて仕事する、ということを今はしていない。フルタイムに戻すということは、それをやるぐらいの責任を持ちます、という宣言になるな、と思う。それをやるかと言われれば、まだ覚悟が決まっておらず、フルタイムには戻れない。」と述べていた。

また、現在の時短勤務制度と実態のズレを以下の用に指摘していた。

- ・会社全体として9~19時で仕事するように設計されている。時短勤務者（7時間勤務の場合）と2時間しか変わらない。
- ・労働時間に応じた目標設定は行われるが、労働時間分で給料が出るわけではない。特にマネージャーに復職する場合、組織ミッション（部の目標）が減る

ことはない。制度上はフルタイム勤務で復職し、17時に退社するという社員もいる。(フルタイム勤務分の給料でないと、割に合わないという考えから。)

・業務内容・職種によってフルタイムへの復帰のしやすさが異なる。営業職時代を振り返ると、営業職のほうが柔軟な勤務がしやすいと言える。

これまでは育児をする社員はみんな時短勤務を使うという認識であったが、今は時短勤務制度を利用しなくても育児と仕事の両立が可能な場合がある。ただし部署や職種によって差があるため、不公平感がうまれやすい。制度の過渡期になるかもしれないとのことであった。

また、マネージャー(管理職)時代、多様な社員のマネジメントに苦労したようであった。当時、グループには独身の人、既婚者、育児で時短勤務を利用している人、持病を持っている人等、様々なメンバーがいた。なんでも言い合える社風というのもあって、「なぜ彼女は私たちよりも仕事が少ないのか、職責ランクは彼女の方が高いはずなのに」、「私たちの方が仕事しているのに、なぜ職責は自分たちのほうが低いのか」など様々な意見が出たそう。各々の事情を抱えた社員がいて、仕事の配分をきれいに分けることはさらに難しくなると述べていた。「心情的なわだかまりはどうしても噴出してしまう。一方で自分は組織ミッションを抱えているから、それは絶対に達成させなければならない。…人事部のサポートもあまりない。それを何とかするのがマネージャーの仕事、という認識。時短の理由も様々になってきて、マネージャーとして考慮しなければならない範囲が広がった」と述べていた。

施策の実施によって働き方がどのように変化したのかについても尋ねた。B氏が若手社員だったころは、会社のオフィスが10時に消灯したあと、もう一度パソコンを立ち上げてそのまま仕事を続けたり、終電で帰ったりすることがよくあったと言う。会議もアジェンダや目的を明確にせず集まり、意見を発散させるだけで終わり、ということもあったそう。当時はそれが当たり前だと思っていたうえ、「それはそれで楽しかったし、長時間労働や働き方について問題意識を持ったことはなかった」と言う。長時間労働是正の施策が浸透した理由として、「時間を減らしましょうだけではなかなか浸透しないが、以前から言われていた『アウトプットで評価します』というのをぶらさずに、効率的な働き方を推進したのが会社の社風にあって良かった」と述べていた。また、特に印象的だった施策の一つとして、社員総会での表彰制度を挙げている。「2人ぐらいの人の表彰コメントの中に、『生産性高く仕事して、これだけのアウトプットを出したのは素晴らしい』というのがある、それまでそういうコメントは絶対なかった。それこそアウトプットの大きさ、売上高、とかが評価されていたけど、…少ない時間でこれだけのアウトプットが出せた、という表彰文だ

ったのが印象的だった。会社としてもメッセージを出していることを感じた。特にこれは、当社の表彰大好き！みたいな社風とあって、うまく転がっているパターン。社風によって、どの施策が刺さるかは、違うように思う。こういう色々な施策をあの手この手でやって、社員自身がこういうことが褒められる・評価されるのか、というのを認識していった」。

最後に、A氏と同様に「理想の働き方と現在の働き方のギャップ」について伺った。回答は以下の通りである。「自分で手ごたえのある仕事がしたい、と思って今の会社を選んでいる。仕事の質や量がこれから減ることはないのを見ると、今の仕事×生活のバランスはまあまあいい感じなのでは、と思う。これ以上働き方をどうにかすることを期待するかというと、あまりない。現状にはまあまあ満足している部分はある。現在は育児をしているという制限はあるが、マネージャーも理解してくれている」。

## (2) 考察

以上のインタビュー調査を踏まえ、①企業の取組みの有効性と②今後の課題について考察していく。

### ①企業の取組みの有効性

結論から述べれば、企業の取組みは総じて有効であったと言える。実際にインタビューに応じていただいた2人の社員の方は、理想のワーク・ライフ・バランスが実現できていること、今の働き方が理想に近いことを述べていた。柔軟かつ多様な働き方を可能とする制度が適切に利用されることによって、ワーク・ライフ・バランスの実現は可能であると言える。

それでは、企業の取組みにおいて、どのようなことが柔軟かつ多様な働き方を可能とする制度の利用を促進したのであろうか。以下で考察していく。

まず、制度の利用がしやすい職場風土が醸成できていたと言える。A氏とB氏の話の中で、育児を担う社員は時短勤務制度を利用するものであるという認識が、職場内にあると述べられていた。また、テレワーク制度の利用に関しても、職場における障壁はない。周知徹底や全社を巻き込んだ取組みが様々に行われていく中で、このような時短勤務者を受容するような職場へと徐々に変容してきたようだ。特に決定打となるような取組みがあったわけではない。長時間労働に問題意識を持った時点から様々な施策を設計、実施し、徐々に意識が変わっていった。どのような働き方でも、結果を出してくれればよいという認識が職場や会社全体で浸透している。労働時間が短くても、職場にいなくとも、結果がきちんとアウトプットとして出ていれば評価されるという認識から、社員は柔軟な働き方を行うことに抵抗がなく、周囲の人もそれを受け入れている。

次に制度の設計や整備が適切であったと言える。例えば、Z社の短時間勤務制度は、勤務時間の選択肢が複数設けられており、各社員が事情によって時間を選ぶことができる。実際にA氏は子どもの成長に伴うライフスタイルの変化に合わせて、勤務時間を変更していた。テレワーク制度については、利用するパターンとして、時間効率を考えて事前に申請して利用する場合と、やむにやまねず緊急で利用する場合があると述べられていた。事前申請のみしか受け付けられない場合、後者のような時に利用できない。利用後の申請も容認することによって、制度利用の障壁を下げ、より柔軟な働き方を可能にしていると言える。制度について指摘すべき点は、1つ1つの制度の設計だけではない。テレワーク制度はフレックス・タイム制度やフリーアドレス制といったその他の制度との相乗的な効果があったと認識されていた。制度間で利用を阻害するような齟齬があってはならないことは言うまでもないが、制度間での相性によっては相乗的な効果も期待できることは指摘すべき点であろう。制度1つ1つにおける設計も重要であるが、働き方に関する制度全体としての効果が得られるよう、制度全体での一貫性も注視すべきである。いずれにせよ、ニーズや実態にあった制度が運用されることで、社員は制度利用を通してワーク・ライフ・バランスの実現を図れる。

また、このような施策を継続して様々な形で行ってきたことが効果的であったと言える。Z社では、事例研究で見えてきた2社と同様に、働き方を改善するための取組みを施策の実施から成果検証まで繰り返し、様々な手段で行ってきた。1つの施策の実施だけで意識が変わるわけではない。いろいろな施策を試してみて、またその施策が継続的に行われることで、徐々に意識が浸透していく。一朝一夕で効果が得られるものではないからこそ、長期的に根気強く取組みを行っていく必要がある。

## ②今後の課題

企業の取組みがワーク・ライフ・バランスの実現につながる一方で、仕事と生活の両立という側面以外で、柔軟かつ多様な働き方の問題点が明らかとなった。

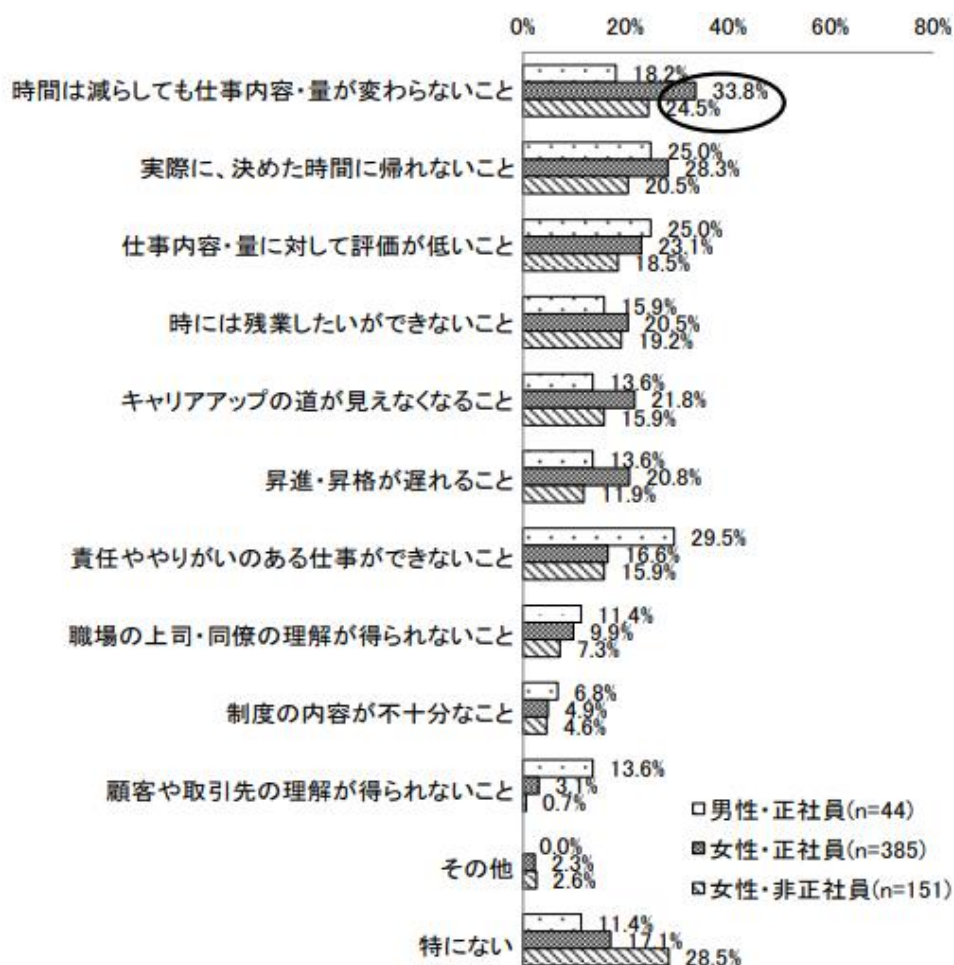
インタビューより明らかになった問題点を整理すると、以下の3つになる。

- ・時短勤務者の目標設定や評価の妥当性
- ・管理職のマネジメントの困難性・複雑性の増加
- ・職場・職種の違いによる制度利用の不公平感

1つ目は制度利用者の目標設定や評価に対する妥当性の問題である。Z社において、仕事内容や業務量などの目標は、労働時間に比例して設定される。時

短勤務制度において、労働時間の減少による減給に不満はないが、目標設定（つまり、仕事内容や業務量）が本当に労働時間と比例しているか疑問であるとの声があった。このような不満については、時短勤務者に対して行われた他の調査からも伺える。三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングの調査によれば、短時間勤務の不満で最も高い割合を示すのが「時間は減らしても仕事内容・量が変わらないこと」である。仕事内容や業務量の設定については不満を持つケースが多い（図 4－7）。

図表 4－7 短時間勤務の不満



出所：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング『平成 28 年度仕事と家庭の両立に関する実態把握のための調査研究事業 労働者調査結果の概要』p.21  
より

2 つ目は職場の管理職が直面する問題である。管理職は職場をマネジメントする役割と、企業から任せられた任務を遂行する役割を同時に担う。社員が多様な働き方をするようになれば、これまでのような画一的なマネジメントではなく、社員一人ひとりの事情に鑑みたマネジメントをしていかなければならな

い。業務の割り振りも難しくなる。また、その割り振りや評価の妥当性について不満をもつ社員もいる。その一方で、企業から期待されているチームでの成果もあげなければならない。このように、マネジメントのポイントが画一性から多様性にシフトする中、管理職の負担は増大する。インタビューにおいて、会社からのフォローはほとんどなく、多様な人材のマネジメントの成否も管理職の力量のうちであると考えられていると述べられていた。企業としては、多様な人材のマネジメントを、管理職の能力に頼っている状態であるといえるであろう。管理職に対する意識改革や研修が行われていることから、働き方を変えていくうえで管理職が重要な役割を担っているという認識が企業にあることは分かる。ただ今後は、管理職任せの取り組みではなく、管理職自身にもサポートが必要であるという認識を企業が持つべきであろう。

3つ目は職場・職種の違いによって制度利用のしやすさが異なる点である。インタビューで述べられていたように、営業職のような働き方であれば、自身の仕事の裁量性が高く、自分の算段で仕事を進められる。フレックス・タイム制やテレワーク制も利用しやすく、営業職の社員の働き方の柔軟化は比較的容易であると言える。一方で、チームで仕事を進めたり会議の多かったりする部署であると、場所や時間を自分の裁量だけでは決められないことが多い。営業職ほどの柔軟性はないのである。したがって、フレックス・タイム制度やテレワーク制度の利用には多少の制約ができてしまう。また、時短勤務制度からフルタイム勤務に復帰する際にも、その切り替えのしやすさに職場・職種によって違いが出る。営業職の場合、時短勤務制度を利用せずともフレックス・タイム制度やテレワーク制度を使えば、時間においても場所においてもかなり柔軟かつ自由な働き方ができる。育児やその他の制約によってどうしても利用せざるを得ない場合でない限り、あえて給料の少なくなる短時間勤務制度を利用することはしないであろう。実際に営業職の中では、育児のために早い時間に退社するが、勤務形態はフルタイム勤務としている社員がいるようだ。しかし営業職ほど柔軟性のある働き方ができない部署や職種では、時短勤務制度利用者がフルタイム勤務に復帰することが難しいことが多々ある。こういった職種や職場の違いによって、制度の利用のしやすさやフルタイム勤務への復帰のしやすさなどに違いが生まれてしまい、不公平感が生じてしまうのである。

このように、社員の意識が変わり制度の利用が行われていく中で浮上する問題もある。ワーク・ライフ・バランスの実現を保ちつつ、それに付随する様々な諸問題を解決することも、今後企業は検討していかなければならないであろう。働き方が変わったうえで出てくる問題点について、どう対処していくかが今後の課題となる。

#### 第4節 事例研究とインタビュー調査を踏まえた考察

本章の最後に、企業の取組みと、それを評価する社員のインタビューを踏まえ、事例研究における考察を整理しよう。

事例研究で挙げた2つの企業において、柔軟かつ多様な働き方を可能とする制度が利用されることによって、社員のワーク・ライフ・バランスの実現は可能となったと言える。実際にインタビュー調査では、制度利用を通じた働き方によって、現状の働き方に不満はなく、現在の仕事と生活のバランスに満足しているといった回答が得られた。第3章であげたような、働き方を柔軟かつ多様にする制度は、社員のワーク・ライフ・バランスの実現において有効であると言える。また、企業による成果検証では、離職率の低下や生産性の向上などが見受けられることから、制度の導入が企業側のメリットにもつながったと判断できる。

ただし、効果的な取組みになったことは、制度の有無だけではなく、管理職を含む全社員の意識や行動の変化による影響があったとすることができる。2社ともに、いわゆる日本の働き方の「長時間」、「画一的」が特徴的であり、もともと多様な働き方を受容できるような柔軟性のある職場だったとは言えない。しかし、各々の企業が自社の働き方に問題意識を持ち、それらの解決に向けて意識改革を行ってきた。この取組みにより、社員の意識が変わり、佐藤（2011）がワーク・ライフ・バランス支援の基礎として提示するような「多様な価値観やライフスタイルを受容できる職場風土」が醸成できたと考えられる。このような職場があつてこそ、働き方を柔軟化、多様化する制度が有効に運用されるのである。特に意識改革においては、働き方を変えることに対する納得感を全社員に持たせることが重要であり、事例対象企業でも全社員を巻き込んだ取組みが見られた。これまでと違う働き方を受容する、またそれを評価する・されるということに、社員は抵抗がある。現在の働き方に問題がある人にとっては浸透しやすいかもしれないが、現在の働き方が問題であると自覚していない場合、多様な働き方を受容しづらいと言える。ワーク・ライフ・バランスの実現に職場風土が影響するという見方からも、全社員が協働できるような取組みとなるよう、事例で扱った2社のように働き方改革の軸を企業の目指す姿に据えるなど、なぜ働き方を変えることが必要なのかを共有する必要がある。働き方を変えることが、社員個人のメリットになるだけではなく、会社のメリットにもなるというメッセージを発信することで、様々な社員の意識に浸透するであろう。

また、適切な制度の設計の重要性も指摘したい。短時間勤務制度の勤務時間の設定や、テレワーク制度の対象者など、2社の制度には違いが見られた。実態把握を踏まえたうえで制度が導入されたり、社員の意見を聞いたうえで制度設計が改定されたりしていることなどから、現場の声が反映された制度設計がされていると言える。インタビューにおいては、臨機応変に制度の利用が行える点がメリットとして挙げられるなど、制度設計が社員から評価されていた。現場から上がってきた声が制度の設計に反映されることによって、実態にそった制度となる。現場の声を重視する実態把握が有効であったと言えるであろう。これまで、制度の導入に関して、「制度の導入自体が目的となってしまう」ことを課題として挙げた。「制度がある」だけでは取り組んでいるのに効果が出ないという状態になりかねない。取組みによって効果を出すためには、制度の導入の有無だけではなく、もう一步踏み込んで、自社ではどのような取組みが必要なのか、どのような制度設計が必要なのかという点まで、社内の実態を踏まえて考えられることが望ましい。

このように、全社員を巻き込んだ意識改革といったソフト面、実態にそった制度の整備といったハード面の両方の取組みがあつてこそ、柔軟かつ多様な働き方につながる。そしてそれが社員のワーク・ライフ・バランスの実現をもたらし、企業と個人双方にメリットをもたらすのである。

一方で、ワーク・ライフ・バランス支援の制度が利用される職場になったからこそ浮上した問題がいくつかあったことには留意しなければならない。働き方の柔軟化や多様化が進めば、社員のワーク・ライフ・バランスの実現に近づく。しかし、制度が整備され、社員の意識が変わったうえで浮上する問題もある。前節の考察であげたような、変革を継続して行うという企業の姿勢の基、社員の声を受けて、このような諸問題に対してどう取り組んで行くかが、今後の課題となってくる。

---

<sup>1</sup> 企業口コミ・給与明細サイト「キャリコネ」が2018年11月に発表した「管理部門が働きやすい企業ランキング」によるもの。

<sup>2</sup> 日本テレワーク協会「第15回テレワーク推進賞受賞企業一覧」

(<http://www.japan-telework.or.jp/topics2/3.html>)

<sup>3</sup> 国土交通省都市局(2016)「平成27年度テレワーク人口実態調査(企業等ヒアリング調査)ー資料編ー」

([http://www.mlit.go.jp/crd/daisei/telework/docs/27telework\\_kigyohiaringu.pdf](http://www.mlit.go.jp/crd/daisei/telework/docs/27telework_kigyohiaringu.pdf))

<sup>4</sup> 「託児所に見るトヨタの”本気” 企業としては最大規模、本音に踏み込む女性用」、『日経ビジネス』2003/01/13号, p.18, 日本経済新聞社

<sup>5</sup> トヨタ『Sustainability Databook 2018』p.65

<sup>6</sup> 「託児所に見るトヨタの”本気” 企業としては最大規模、本音に踏み込む女性用」、『日経ビジネス』2003/01/13号, p.18, 日本経済新聞社

<sup>7</sup> 「WLB の充実に結びつく働き方改革の一方策として在宅勤務制度を導入  
トヨタ自動車労働組合」労働政策研究・研修機構『ビジネス・レーバー・トレ  
ンド』2017年7月号

<sup>8</sup> トヨタ『環境報告書 2003』p.81

<sup>9</sup> 「託児所に見るトヨタの”本気” 企業としては最大規模、本音に踏み込  
む女性用」、『日経ビジネス』2003/01/13号, p.18, 日本経済新聞社

<sup>10</sup> 厚生労働省 働き方・休み方改善ポータルサイト

<https://work-holiday.mhlw.go.jp/detail/04229.pdf>

<sup>11</sup> トヨタ『Sustainability Databook 2018』p.55

<sup>12</sup> インタビューに応じてくださった方が人事部に配属されてから、直近2  
年のデータ。

<sup>13</sup> トヨタ『Sustainability Databook 2018』p.66

<sup>14</sup> トヨタ『Sustainability Report 2012』p.56

<sup>15</sup> トヨタ『Sustainability Databook 2018』p.56

<sup>16</sup> 「リクルート マネジメント ソリューションズーテレワークは生産性  
向上の手段 時短の意識育ち利用者の8割で効果ー」、『日経情報ストラテジ  
ー』2016/02号, p.48~51, 日経新聞社

## 第5章 日本の働き方をどのように変えていくべきか

最後に、これまで述べてきたことを改めて整理し、「企業は社員の働き方をどのように変えていくべきか」という問題提起に対する答えを述べる形で、本論文の結論とする。

### 第1節 総括

本論文では、これまでの日本の働き方をどのような働き方に変えていくべきか、企業は社員の働き方をどのように変えていくべきか、をテーマとしてきた。ここで総括として、これまで述べてきたことを振り返る。

これまでの働き方の特徴は、長期的な雇用関係を前提とする日本的雇用システムに由来する。この日本的雇用システムを背景に、他国と比較して労働時間が長く、勤務形態が画一的であり、これが日本の働き方の特徴と言える。しかしこれまでは、この特徴こそが日本企業の人事管理において効率的であり、人々や社会から受容されるような合理性を持った働き方とされてきた。本論文では、現在までの働き方が合理的でないとして問題視されるようになった背景として①人口構造による問題、②過労死や過労自殺の問題、③労働者の多様化、④労働者の意識の変化、の4つを挙げた。このような背景がある中で、現在までの働き方をどのように変えるべきか考えるうえで鍵となる概念として「ワーク・ライフ・バランス」の考え方を紹介した。性別や制約（介護や育児等）の有無に関わらず、一人ひとりが自分らしい働き方・生き方を実現できることを目指す考え方である。社員のワーク・ライフ・バランスの実現が、人材の定着や生産性の向上といった企業経営に好影響を及ぼし、企業ひいては社会にメリットをもたらす。社員一人ひとりがワーク・ライフ・バランスを実現できるようにすることこそが、現在求められている働き方であると導いた。ここまでを第2章で述べた。

続いて、ワーク・ライフ・バランスの実現できる職場とするために、「企業がどのように取り組むべきか」という2つ目の問いについて見ていった。そもそもワーク・ライフ・バランスを決定する要因は、先行研究を整理すると、①労働時間の長さ、②希望する労働時間と実際の労働時間の一致度合い、③仕事の裁量性であると考えられる。そこから有効な策として、柔軟な労働時間制度や労働時間の短縮、働く場所の自由化が考えられ、具体的な制度を第3章で紹介した。しかし現在のワーク・ライフ・バランス支援の実態としては、他国と比較すると制度の導入が遅れているうえ、制度の導入があっても効果をあげていない。導入の効果や運用の困難に対する懸念が導入を躊躇させていることや、導入自体が目的となっていて、取組みが実態と合っていないことが課題である。また、管理職の認識や職場の理解が、制度の運用に関して影響を及ぼすことを指摘した。制度の有無だけで、社員のワーク・ライフ・バランスの実現は図れないのである。長時間・長期間に渡って会社に貢献することが評価されてきた日本企業の中で、様々な生き方、働き方を認め合う職場を作るための意識改革こそが、働き方改革の基礎となる。従業員の実態にそった制度の整備を行うとともに、社員一人ひとりの意識や行動を変えていく必要がある。

そこで第4章では、社員の意識・行動改革に着目し、制度の整備と意識・行動改革の2軸の取組みが必要であるとして、企業に求められる取組みを整理した。具体的には、①従業員の働き方のニーズの把握、②施策のビジョンや方針、目標の策定、③施策・制度の整備、④管理職の意識改革、⑤定着施策の実施、⑥企業・従業員にとっての成果検証、の6つの取組みを挙げた。これらの取組みが有効であるかを明らかにするため、実際に働き方を柔軟化・多様化することで効果を得られている企業を対象に事例研究を行った。また、企業の取組みが有効であったかを社員側の視点から明らかとするために、事例対象企業と同様の取組みの見られる企業の社員の方に、インタビューを行った。事例研究対象企業では、長時間労働や男性社員中心の画一的な働き方を変えるため、上記の6つのような、意識・行動改革の管理行動と制度の整備が行われていた。この意識・行動改革によって多様な働き方を受容する職場風土が醸成され、働き方を柔軟化、多様化する制度が有効に運用されていた。また、制度の設計においては、現場の声を重視した実態把握によって社員のニーズを把握し、社員のニーズと企業のニーズとのすり合わせが適切に行われることで制度利用が促進されていた。このような企業の取組みによって社員の働き方が柔軟かつ多様な働き方へと転換し、ワーク・ライフ・バランスの実現につながっていた。一方で、ワーク・ライフ・バランスの実現できる職場においても、仕事と生活の両立という側面以外で、問題点があることが明らかとなった。ワーク・ライフ・バランスが実現したうえで発生した問題に関しては、現在の制度や施策の課題として今後取り組まれていくべきであり、意識・行動改革の継続性が重要となる。

以上のことを踏まえ、この論文の結論として、「企業は社員の働き方をどのように変えていくべきか」という問題提起に対する答えを以下に示す。

## 第2節 日本の働き方をどのように変えていくべきか

まず一つ目の問いであった「どのような働き方が求められているのか」について言及しよう。これまで日本の企業の成長を支えてきたとも言える長時間労働や画一的な人事管理は、現在の経済社会の実態とはそぐわない。しかしこれまでは日本の働き方の特徴が社会や企業、個人に受け入れられてきた。受け入れられることでこそ働き方は合理性をもって機能する。今現在の社会で合理的とされる働き方を考えていかなければならない。そのために重要な鍵となるのが、「ワーク・ライフ・バランス」の実現という考え方なのである。日本におけるワーク・ライフ・バランスの概念の広がりや触れたように、日本では女性活躍といった観点からこの考え方が導入されてきた。育児や介護といった制約のある社員を対象とした考え方であるという印象があるかもしれない。しかし現在の「働き方改革」で問われているのは、そのような制約のある社員だけが対象となっているわけではない。実際に、先進企業の事例研究では、女性を対象とした両立支援から、全社員を対象とした柔軟な働き方を可能とするような取組みへと変化していた。制約の有無に関わらず、社員全員が働きやすいような職場環境を提供することが今後重要となってくる。また、ワーク・ライフ・バランスとは

あくまでもバランスである。ワークの部分をもやみに少なくすれば実現できるというものでもない。画一的な人事管理の名残で、労働時間を一元的に削減するようなやり方は、長時間労働が問題となっている職場においては効果的であるかもしれない。しかし労働時間の短縮は、労働時間の削減自体が目的というよりは、労働時間を短縮することにより生活時間を確保することが目的となるべきである。自身の生活において労働時間の占める割合が大きくて良いと考える人に対して、無理に労働時間削減を促す必要はない。現在の働かせ方が画一的であるということにこそ問題があり、柔軟かつ多様な働き方こそが、現在求められている働き方であると言える。

ただし、社員一人ひとりに合わせた職場とすれば、統率が難しく、管理がこれまで以上に困難となる。論文中でも、柔軟な働かせ方が「大変である」と認識している企業が多いことを指摘した。確かに、理想のワーク・ライフ・バランスというのは社員一人ひとりで異なり、それぞれの人が各々のワーク・ライフ・バランスを追求すれば、組織としては成り立たない。しかしここで言う柔軟かつ多様な働き方とは、社員が「好き勝手に働く」ということを意味するのではない。組織運営と人材活用が相乗的に効果を挙げられるよう、制度設計や施策の導入を検討できるか否かが重要となる。この企業のニーズと社員のニーズのバランスこそが現在の人事管理のポイントとなってくるであろう。特に管理職だけがその負担を負うことのないよう、人事管理全体での取り組みが必要である。

次に2つ目の問いであった「企業がどのような取組みを行うべきか」について振り返ろう。ワーク・ライフ・バランス支援のための施策や制度は様々ある。ワーク・ライフ・バランスに影響を及ぼす要因から、労働時間の短縮や、時間の柔軟化、働く場所の自由化の制度を挙げたが、これらは適切に運用・利用されなければ意味をなさない。そのためには、実態に合った制度や施策の設計が必要であり、また同時に、柔軟かつ多様な働き方を容認する意識を、管理職を含む社員全員で共有し、実際に行動に落とし込まれていくことが必要である。つまり適切な制度の整備というハード面と、意識改革というソフト面の2つのアプローチが必要となるのである。その中で、社員の実態やニーズと企業のニーズをいかにすり合わせるかが施策や制度の設計において重要であり、改革の要となる。職場の声に耳を傾け社員のニーズを的確に把握すること、また企業としても働き方を変えることが組織運営においてなぜ必要であるのか、企業のニーズを改めて認識することが必要となる。そしてそれを働き方改革のビジョンとして策定し共有することで全社員が納得感を持って取り組むことができる。意識改革においては、一つの施策が決定打となって一気に意識が変わるということはなく、様々な施策の実施によって社員の意識が徐々に変わっていく。制度の導入や施策の実施が進む中でも、改革が継続して行われていくことが重要なのである。

ここまでのことを端的に述べると、「社員一人ひとりが、仕事や仕事以外の生活を充実させることのできる労働環境を提供すること、つまりそれぞれのワーク・ライフ・バランスを考慮した働き方の多様化・柔軟化」が企業に求められている働き方改革であり、そのために

企業は「多様な働き方を受容する意識を社員に浸透させる意識改革を図るとともに、社員の声に耳を傾け実態にそった制度の整備を継続して行うべき」ということである。

以上が「企業が社員の働き方をどのように変えていくべきか」という問題提起の答えであり、これを以って本論文の結論とする。

## 参考文献一覧

1. 浅野和也 (2016) 「トヨタ労働組合における『働き方』の認識」 猿田正機編『トヨタの躍進と人事労務管理ー「日本的経営」とその限界ー』中京大学企業研究所、所収。
2. 千葉隆之 (2012) 「ライフスタイルと就業意識ー「会社人間」の成立と変容ー」 佐藤博樹・佐藤厚編『仕事の社会学〔改訂版〕』有斐閣、所収。
3. 古川靖洋 (2015) 『テレワーク導入による生産性向上戦略』千倉書房。
4. 平野光俊 (2006) 『日本型人事管理ー進化型の発生プロセスと機能性ー』中央経済社。
5. 寶珠山務 (2003) 「過重労働とその健康障害ーいわゆる過労死問題の現状と今後の課題について」『産業衛生学雑誌』第45巻 第5号 2003年9月, p.187~193。
6. 一般社団法人日本テレワーク協会 (2016) 『テレワークで働き方が変わる！ーテレワーク白書 2016ー』インプレス R&D。
7. 松原光代 (2011) 「社員のワーク・ライフ・バランスの実現と管理職の役割」 佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房、所収。
8. 松田陽一 (2011) 『組織変革のマネジメントー人の意識・行動とCI活動』中央経済社。
9. 野村正實 (2007) 『日本的雇用慣行ー全体像構築の試みー』ミネルヴァ書房。
10. 小野浩 (2016) 「日本の労働時間はなぜ減らないのか？ー長時間労働の社会学的考察」 労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』, 2016年12月号 (No.677), p.15~27。
11. 労働政策研究・研修機構 (2018) 「雇用システムの生成と変貌ー政策との関連ーⅡ戦後復興期からバブル期の雇用システム」『資料シリーズ No.199』。
12. 佐藤彰男 (2006) 『テレワークの社会学的研究』お茶の水書房。
13. 佐藤厚 (2012) 「雇用・処遇システムー国際比較と将来展望ー」 佐藤博樹・佐藤厚編『仕事の社会学〔改訂版〕』有斐閣、所収。
14. 佐藤博樹 (2011) 「ワーク・ライフ・バランスと働き方改革」 佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房、所収。
15. 佐藤博樹 (2012) 「生活時間配分ー生活と仕事の調和を求めてー」 佐藤博樹・佐藤厚編『仕事の社会学〔改訂版〕』有斐閣、所収。
16. 佐藤博樹 (2015a) 「労働時間管理」 佐藤博樹・藤村博之・八代充史著『新しい人事労務管理』有斐閣、所収。
17. 佐藤博樹 (2015b) 「幸せな職業人生を送るために」 佐藤博樹・藤村博之・八代充史著『新しい人事労務管理』有斐閣、所収。
18. 佐藤博樹・武石恵美子 (2008) 『人を活かす企業が伸びるー人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房。
19. 澤田幹 (2016) 「日本型人的資源管理の行方」 澤田幹・谷本啓・橋場俊展・山本大造『ヒト・仕事・職場のマネジメントー人的資源管理の理論と展開』ミネルヴァ書房、所収。
20. 立花則子・本合暁詩・(株)リクルートマネジメントソリューションズ経営企画部 (2017)

『組織を動かす働き方改革ーいまずぐスタートできる！効果的な目的・施策・導入プロセスー』中央経済社。

21. 高村 静（2011）「ワーク・ライフ・バランスの現状と課題」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房、所収。
22. 武石恵美子（2009）「女性の就業構造ーM字型カーブの考察ー」武石恵美子編『女性の働きかた（叢書・働くということ、第 7 巻）』ミネルヴァ書房、所収。
23. 武石恵美子（2011a）「ワーク・ライフ・バランス実現への課題：国際比較調査からの示唆」『ポリシー・ディスカッション・ペーパー（日本語）』経済産業研究所。
24. 武石恵美子（2011b）「働く人のワーク・ライフ・バランスを実現するための企業・職場の課題」『ディスカッション・ペーパー（日本語）』経済産業研究所。
25. 武石恵美子・佐藤博樹（2011）「ワーク・ライフ・バランスを実現するための働き方改革ー時間意識の向上のためのモデル事業と働き方改革ー」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房、所収。
26. 谷本寛治（2008）『新装版 企業社会のリコンストラクション』千倉書房。
27. 山口一男（2009）『ワークライフバランスー実証と政策提言ー』日本経済新聞出版社。

## 参考 URL 一覧

1. 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ  
<https://www.recruit-ms.co.jp/>
2. 国土交通省資料『人口の推移と将来推計（年齢層別）』  
<http://www.mlit.go.jp/common/001123470.pdf>
3. 厚生労働省 働き方・休み方ポータルサイト  
<https://work-holiday.mhlw.go.jp/>
4. 厚生労働省『短時間勤務制度（所定労働時間の短縮等の措置）について』  
<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/navi/manual/doc/attention.pdf>
5. 厚生労働省（2017）『平成 29 年版過労死等防止対策白書』  
<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/karoushi/17/dl/17-1.pdf>
6. 厚生労働省（2017）『平成 29 年版 労働経済の分析ーイノベーションの促進とワーク・ライフ・バランスの実現に向けた課題』  
<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/17/dl/17-1.pdf>
7. 厚生労働省 雇用環境・均等局（2017）「第 1 章 平成 29 年の働く女性の状況」『平成 29 年版働く女性の実情』  
<https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/17b.pdf>
8. 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング『平成 28 年度仕事と家庭の両立に関する実態把握のための調査研究事業 労働者調査結果の概要』

- <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000174275.pdf>
9. 内閣府 男女共同参画局 「仕事と生活の調和」推進サイト  
<http://www.cao.go.jp/wlb/index.html>
  10. 内閣府 男女共同参画局 (2014)『ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査』  
[http://www.cao.go.jp/wlb/research/wlb\\_h2511/9\\_insatsu.pdf](http://www.cao.go.jp/wlb/research/wlb_h2511/9_insatsu.pdf)
  11. NHK 放送文化研究所 (2013)『第9回「日本人の意識」調査』  
<https://www.nhk.or.jp/bunken/summary/yoron/social/pdf/140520.pdf>
  12. 日本経済団体連合会 (2013)『女性活躍支援・推進等に関する追加調査結果』  
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2013/073.pdf>
  13. 日本労働組合総連合会  
<https://www.jtuc-rengo.or.jp/>
  14. 労働政策研究・研修機構 (2016)『『労働時間管理と効率的な働き方に関する調査』結果および『労働時間や働き方のニーズに関する調査』結果ーより効率的な働き方の実現に向けて、企業の雇用管理はどう変わろうとしているのか』  
<https://www.jil.go.jp/institute/research/2016/documents/0148.pdf>
  15. 労働政策研究・研修機構 (2018)『データブック国際労働比較 2018』  
<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2018/documents/Databook2018.pdf>
  16. 住友商事株式会社  
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp>
  17. 首相官邸ホームページ 働き方改革の実現  
<http://www.kantei.go.jp/jp/headline/ichiokusoukatsuyaku/hatarakikata.html>
  18. 帝国データバンク (2018)「特別企画：働き方改革に対する企業の意識調査」  
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p180904.pdf>
  19. トヨタ自動車株式会社 公式企業サイト  
<https://www.toyota.co.jp/>