

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 16 日現在

機関番号：34416

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530524

研究課題名(和文) ワーク・ライフ・バランスを支える新しい働き方と「人にあわせた職場」の提供

研究課題名(英文) work-life balance and a new way of working designing "workplace tailored to workers' needs"

研究代表者

森田 雅也 (MORITA, MASAYA)

関西大学・社会学部・教授

研究者番号：40247896

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,000,000円、(間接経費) 900,000円

研究成果の概要(和文)：ワーク・ライフ・バランス(以下、WLB)は、人的資源管理の問題であると同時に、働き方の問題でもある。それは、生活のどこに仕事を位置づけるかを労働者個人が決めなければならないからである。これは、これまでとは異なる新しい働き方となる。新しい働き方のために、組織は制度的支援と非制度的支援を行う必要があるが、非制度的支援の中でも職場の管理者の役割が特に重要となる。同時に、職場の設計原理も、効率的な職場をいかに設計するか、に加えて、WLBを獲得しやすい「人にあわせた職場」をいかに設計するか、も考慮される必要がある。しかし、現状では、「人にあわせた職場」の提供はまだまだなされていない。

研究成果の概要(英文)：Work life balance (hereafter WLB) is both a matter of Human Resource Management and a matter of way of working. It is because a worker has to decide where he puts his work in his life sphere. This leads to a new way of working which is different from the past one. Organizations are required to support workers both institutionally and non-institutionally, and managers' role would be most important among the non-institutional supports. The principle of workplace design is also required to change; not only how to design the effective workplace but also how to design the "workplace tailored to workers' needs". Such workplace, however, has not yet been widespread as it is now.

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：ワーク・ライフ・バランス 自律性 職場 非制度的支援 人にあわせた職場 新しい働き方

## 1. 研究開始当初の背景

### (1) ワーク・ライフ・バランスの認識度合い

2007年12月に政府が「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」を策定し、政労使が一丸となってワーク・ライフ・バランス(以下、WLB)に取り組もうという機運が高まった。

とはいうものの当時はWLBに対する社会的な認識もまだまだ不十分であったが、本研究を開始した2011年度初め頃にはそれも変化してきていた。

例えば、東京都による「男女平等参画に関する世論調査」(2011年1月)によると、「ワーク・ライフ・バランスを進めていくべきか」という問に対して、賛成とする意見(「賛成」と「どちらかといえば賛成」)が88.8%を占めるに至っており(N=1,892)、2008年の同調査よりも8.6ポイント増加している。このように、2011年度初め頃には、WLBに取り組むことに対する社会的な了承は得られている状況だったと言えるだろう。

### (2) 企業経営とワーク・ライフ・バランス

また、WLBに取り組むことが企業経営にもたらす効果についても、最初は懐疑的であり、WLBに取り組むことが生産性向上に寄与するのか、といったことが懸念されていた。しかし、実務家の取り組みや研究者による研究成果が公表されるにつれ状況は変化してきた。

本研究に取り組み始めた2011年度初め頃はWLBに対する社会的認識も、上述したように徐々に広まってきていた。それゆえ、企業経営におけるWLBの課題も、WLBに取り組むべきか否か、から、いかに取り組むべきか、へと変化し始めてきていた。

## 2. 研究の目的

### (1) 働き方の問題としてのワーク・ライフ・バランス

研究代表者は、これまでも科研費などの支援を受けながらWLBを研究課題として取り組んできた。それらの研究では、労働者の自律性に着目し、自律的な働き方とWLBの関係解明に務めた結果、労働者に「境界決定の自律性」を与えると同時に、組織が制度的ならびに非制度的支援を行うことで、労働者はWLBを確保できるようになることがわかってきた。しかし、同時にそれらの研究を通じて明らかになってきたことは、年功的労務管理に原型が求められる「これまでの働き方」を継続しては、労働者としても組織としてもWLBの達成が難しいことである。これには、組織内部の制度や意識とともに、社会的な意識や慣習をも含めた様々な要因が影響している。

「これまでの働き方」は、「長期雇用を前提とした男性基幹労働者」を前提にして諸制度が制定、運用されており、「時間に制約のある社員」(東京大学、佐藤博樹教授)を前提としていない。WLBの獲得には「境界決定の自律性」が必要であり、それは必然的に、働く時間の決定権が組織から労働者に移っていくことを伴っている。同時に、人口減少社会においては「時間に制約のある社員」を前提としなければ労働力の確保も困難になってくる。

また、人的資源管理論や組織論の範疇では、職場に居る労働者のみが対象とされ、労働者と職場を離れた彼らの時間との関係は基本的に捨象して議論が進められている。しかし、現実には職場を離れた時間をいかに確保するかも検討しなければ、労働者にとってのWLBを包括的に検討することが難しい。

以上のような点から、WLBを人的資源管理の問題としてだけではなく、働き方の問題として捉える必要があると考えられる。

### (2) 「人にあわせた職場」の提供

さらに、少子高齢化に伴う労働力人口の減少や時間制約のある社員の増加のために、組織が提示する働き方に従えない労働者には組織を去ってもらう、というこれまでのあり方を組織が今後も継続していくことも困難であることが判明してきた。もちろん、そもそも組織はその目的達成のために人を集めているのであり、そのために求められる働き方ができないメンバーは組織に留まることができない、という捉え方はもっともではある。

しかし、客観的条件がそれを許さなくなってきた以上、「組織にあう人の選別」を基本としつつも、「人にあわせた職場」の提供という発想を組織が新たに持つことが必要になってくると考えられる。したがって、「人にあわせた職場」をどのように構築しているかという問題は、いかに職場を設計するか、どのような職場の設計原理を組織が求めるかという問題になる。

### (3) 着想の背景

研究代表者がこうした着想に至ったのは、市場効率一辺倒の考え方を批判する論考や、「時間」に関する主として経営学以外の分野の諸研究、そして欧米でのWLBに関する研究の影響が大きい。企業の効率を重視する従来の経営学を批判的に考察したり、諸文化と時間の関係を考えたりすることを通じて、日本における「これまでの働き方」から離れて、仕事と仕事を離れた生活との関係を考え直すことが、ひいては労働者と企業の長期的な利益になるという考えに導いてくれた。

以上のようなことから、WLBに関する研究を発展させるためには、働き方の問題としてのWLB、「人にあわせた職場」の提供、という視点からWLBと職場の再設計を検討することが必要であると考えられる。

#### (4) 明らかにしたいこと

本研究においては、1.新しい働き方としてのWLBという捉え方、さらには「働き方の問題としてのWLB」という概念の妥当性やそれを用いて現実を分析することの可能性を検討すること、2.これからの社会においては「人にあわせた職場」の提供が必要であることと「職場の設計原理とWLB」という捉え方の妥当性やそれを用いて現実を分析することの可能性を検討すること、3.1および2を通じて、WLBを獲得した働き方を実践するためには労働者や組織、さらには社会には何が必要かを明らかにすること、を目的としている。

### 3. 研究の方法

本研究は、聞き取り調査と質問票調査からなる実証研究と、そこから得られた知見を文献研究による成果に加えて検討する理論的な研究とから構成される。

#### (1) 実証研究

実証的な研究として、企業及び従業員への聞き取り調査と質問票調査を行った。

##### 聞き取り調査

聞き取り調査は以下の9つの組織を対象に、主にその組織の立場を代表する人(管理職以上の職位にある人)に対して行った。一部の組織では、従業員からも話を聞いた。なお、H研究所においては、H研究所のWLBへの取り組みではなく、労働力構成の変化や男女の働き方の変化など、WLBに関わるマクロ的な状況について情報収集や意見交換を行った。聞き取り調査後、適宜、メール、電話にて情報の確認を行った。

食品業A社:(聞き取り対象者;以下、同様)  
代表取締役社長、管理本部長、総務・人事  
グループマネジャー、コーポレートブラン  
ド室室長、社員1名

小売業B社(1回目):労働組合委員長

製造業C社:人事部スタッフ

金融保険業在英欧州統括会社D社:CEO、Head  
of Human Resource, 社員3名

鉄道業E社:事業室 部長

製造業F社:人事部長

金融業G社:業務部長

国立H研究所:室長

小売業B社(2回目):労働組合委員長、書記  
次長

介護サービス業I社:代表取締役社長

##### 質問票調査

質問票調査は、東海地方に本社をおき、全国規模の大手小売業のグループ会社となっているB社を対象として、B社の労働組合を通じて、組合員300名を対象に2012年1月に行った。組合を通じて質問票を配付してもらい郵送で返送する形を取った。回収率は95.7%(287票)であった。

#### (2) 理論研究

理論的な研究は、国内外の文献研究を中心に行った。特に、経営学の文献だけにとどまらず、社会学、心理学など隣接分野における、仕事と生活、働くこと、家庭などに関する文献も渉猟するように努めた。

文献からの情報をもとに、実証研究から得られた知見を論理的に再検討することで、新しい職場のあり方の理論構築を行った。

### 4. 研究成果

#### (1) 聞き取り調査の結果

##### WLB支援への取り組み状況

組織への聞き取り調査で得られた知見をまとめていこう。なお、D社についてはイギリスでの現状となるので、後ほど別途見ていくこととする。

まず、「WLB支援は人事戦略上必要なことである」という見方をどう捉えるか、についてである。いずれの組織においても、WLB支援は組織にとって必要であるという立場であり、人事戦略上必要なことという捉え方に異論はなかった。しかし、人事部門が率先して戦略的にWLBを推進していると明言する組織は少なかった。

また、WLB支援を新しい働き方と組織的に認識していたり、WLB支援をするために職場の再設計に取り組んだりする事例は確認できなかった。WLB支援制度 育児休業、介護休業、短時間勤務制度等 の導入は進められているものの、働き方を変える、そのために職場のあり方を再設計する、という動きは少なくとも聞き取り対象組織には見られなかった。

次に、WLB支援において重要となるラインの管理者のマネジメントについて、組織(人事部門)はどの程度関与しているか、である。当然のことではあるが、人事考課によって収集される情報は当然組織が把握していたし、それに基づくコントロールも行われている。しかし、管理者が非制度的なWLB支援をどれだけ行っているか、に関する情報はその中には含まれておらず、それらを意識的に収集し、それに基づき管理者をコントロールすることは行われていなかった。ただし、そうした

情報が人事部門にまったく届いていないわけではなく、非制度的支援不足に対する不満などは、組合やインフォーマルな経路から人事部門に届いていた。また、B社労働組合が会社側に対して常に要望していることが、管理者による部下への評価の軸を統一して欲しいということであった。つまり、各職場の管理者毎に部下に対する行動が異なりすぎており、特に組織横断的に管理者の評価軸が一定でないことに対する不満が存在した。このことも、組織が管理者のマネジメントのあり方を十分にコントロールできていないことを示している。

第三に、職場について、である。「組織が制度設計、運用等を行う際、職場はどの程度意識されているのか。」「良い職場と思われる職場にはどのような特徴があるのか。」といった問を尋ねてみた。その結果わかったことは、組織は効率性で職場をみている、ということである。本研究で職場に着目した意図は、職場は単に組織図上に表される機能的なくくりだけではなく、メンバーがお互いに協力し助け合う人間関係の場という面も持ち、WLBには後者が重要だと考えたからである。しかし、現状では、WLB支援のために人間関係の場である職場という側面を利用しようとする動きは見られなかった。ただし、今回の聞き取り対象企業ではないが、WLB支援がうまく機能している組織は、職場の持つこの側面が利用されている場合が多い。

最後に、介護に関するWLB支援にどの程度取り組んでいるか、についてである。団塊の世代が、要介護者比率が高まる75歳を超える2022年以降に、親の介護のためにこれまで通りの就業が難しくなる人が増えるのではないかと予想されている。各組織においても、そのことは認識されているが、具体的な対策に乗り出しているとは言えない状況にある。特に、従業員一般に当事者意識自分が介護に携わることを真剣に考えるが乏しいことが懸念されており、その意識を芽生えさせるためのセミナーなどに取り組み始めたところもある。

また、介護に携わっている従業員を把握することの難しさも課題としてあげられている。育児者の場合、本人が申し出る意思がなくとも、家族構成の変化が組織に届け出されるので、組織は育児者となり得る従業員を把握することができる。しかし、介護者の場合、自ら申し出ることを拒み続ければ、組織がそれを把握することは困難をきわめ、最悪の場合、組織に相談することなく介護のために退職を選ぶケースも出てくる。今回の聞き取り対象組織でも、介護に対する支援が必要な従業員を確実に把握していないのが現状のようである。何らかの対応が早急に必要であ

らう。

### 在英企業での状況

次に、在英企業D社での聞き取りからわかったことを見てみよう。D社では経営陣だけではなく、3名の日本人社員(1名は現地採用)にも、日英のWLBの違いについて尋ねた。

総じて言えば、境界決定の自律性がどれだけ発揮できているかという点に着目してみると、イギリスの方が日本よりもWLB達成度合いはかなり高い。そのように考えられるのは以下のような点に拠る。

まず、労働者一人ひとりの職務範囲が明確な点である。「やるべきこと」がはっきりしているのも、同時に、「やってはいけないこと」も明確になっている。職場のメンバーはお互いの「やるべきこと」を理解し合っているし、その日に「やるべきこと」を終えれば、職場に居続ける必要はなくなり仕事から生活への切り替え境界を越えるという行為がしやすい。

次に、このことは「助け合う」「協力する」という行為にも影響する。つまり、何をどう助けるか、協力するか、が明確になる。ただし、協力できないこともはっきりしてくる。先に「やってはいけないこと」に触れたが、自分が責任をとれないことを勝手にしてはならない、という考え方が存在する。日本では、気を利かせて、となる行為も、イギリスの職場では「やってはいけないこと」と判断される場合がある。ただし、助け合いや協力が無いわけではなく、必要であり、何をどう協力すればよいか明らかの場合、当然ながらそうした行為はなされている。

したがって、上司の指示の出し方や行動も、日本が結果もプロセスも重視するのに比べると、結果重視の度合いが強い。進捗度合いのチェックなどが少ないために、任せた仕事はどうなっているのかについて、日本人の感覚だと心配になることも少なくないようである。

このように、自分のやるべき事や責任の範囲がはっきりしており、仕事の時間は自分に与えられた仕事をやり終えるために使う、与えられた仕事をやり終えればその後は自分の時間、という区分が明確になっている。こうした働き方は歴史的な積み重ねの中で構築されてきたものであり、WLB達成度が高いからといって日本でもすぐにはできるものでもないし、そうした対応はあまりにも短絡的である。しかし、英国の実情を映し鏡にして日本の状況を敢えて批判的に見てみると、次のような点に気づくことが出来る。

まず、仕事の結果とともにプロセスも重視しすぎる点である。プロセスを共有することの利点とそのためのコストを再考してもよいのかもしれない。

次に、職務範囲の不明確さと職務との切り離れの悪さである。職務の曖昧性は日本の特徴としてこれまでも言われてきた。もちろん、それは短所としてだけではなく、組織の柔軟性を担保する長所としても言われてきた。しかし、WLB のコンテキストで見ると、職務範囲が不明確であるゆえに、どこで仕事を終わればいいのかのわかりにくいという職務との切り離れの悪さが際立ってくる。

そして、このことは、仕事の到達点を他者評価に依存してしまう、ということにつながってくる。職務が明確であれば、ここまですれば終わり、ということが自分もそして周囲のメンバーも共通に認識できる。しかし、それが無い現状では、仕事の到達点を自分で決められずに上司やメンバーの判断に依存するということが起こっている。これでは、境界決定の自律性を発揮することは難しくなる。

以上が聞き取り調査から得られた知見である。

## (2) 質問票調査の結果

次に、質問票調査の結果を見てみよう。小売業 B 社組合員への質問票調査からは以下のような点が明らかになった。

本調査は上述したように、B 社労働組合を通じて組合員を対象に行われた。有効回答 287 人を男女別に見ると、男性 16 名、女性 268 名（欠損値 3；以下、欠損値は省略）である。回答者の年齢層を 5 歳の年齢階級で区分してみたところ、35～39 歳から 55～59 歳、60 歳以上まで、いずれの年齢階級も 38 人から 44 人の範囲に収まっており、35 歳以上が約 85%を占めている。雇用形態別では、正社員が 15.4%、非正社員が 84.6%である。

「自律性」に関連する質問項目について得られた結果をもとに主成分分析を行い、固有値 1.0 以上の主成分を 3 つ抽出し、それぞれを「総合的自律性」に関する主成分（固有値 2.98）、「仕事と生活の境界設定」に関する主成分（固有値 1.36）、そして「仕事の過程」に関する主成分（固有値 1.04）と解釈した。それぞれの主成分と WLB 満足度との関連を調べると、「総合的自律性」（総合的自律性の高低と WLB 満足度の高低のあいだの  $2 \times 2$  クロス表の  $\chi^2 = 17.33$ ,  $p < 0.01$ ）と「境界決定の自律性」（境界決定の自律性の高低と WLB 満足度の高低のあいだの  $2 \times 2$  クロス表の  $\chi^2 = 8.81$ ,  $p < 0.05$ ）は、それぞれ WLB 満足度とのあいだに有意な関連をもっていたが、過程に関する自律性と WLB 満足度とのあいだには有意な関連が見いだせなかった（ $\chi^2 = 0.491$ ,  $p > 0.05$ ）。このことは過程に関する自律性ではなく、境界決定の自律性が WLB 満足度に影響を与えていることを意味す

る。

また、非制度的支援が WLB 満足度におよぼす効果と、境界決定の自律性が WLB 満足度に及ぼす効果とを比較した。この場合も、各尺度について値の高いグループと低いグループとに二分割し、 $2 \times 2$  クロス表のカイ自乗検定を用いて関連を調べた。その結果、非制度的支援が WLB に対してもつ正の相関効果は、境界決定の自律性が高いグループにおいて（ $\chi^2 = 14.15$ ,  $p < 0.05$ ）、そして過程に関する自律性が低いグループ（ $\chi^2 = 12.25$ ,  $p < 0.01$ ）でのみ、そのまま保存された。しかしそのほかのケース、つまり総合的自律性の高低によって分割されたグループ、あるいは境界決定の自律性が低いグループや、過程に関する自律性が高いグループでは、非制度的支援と WLB とのあいだの正の相関関係は消滅した。このことは、非制度的支援が WLB 満足度につながるかどうかは自律性の状態に大きく依存していること、とくに境界決定の自律性が高いことが、非制度的支援の効果を有意義にする十分条件になっていることを推測させるものである。つまり WLB 満足度について、非制度的支援がもつ効果よりも、境界決定の自律性が高いか低いかによる効果の方が意義が大きいと考えられる。

このように質問票調査の結果、女性非正規社員が主たる構成員である B 社の職場においても、労働者が境界決定の自律性を発揮できるかどうか WLB に大きな意味を持つことが確認された。

## (3) まとめとして

以上、見てきた通り、WLB を人的資源管理としての課題のみならず、「働き方の問題としての WLB」として捉えることの有用性は高いと言えるであろう。特に、質問票調査でも明らかになったように、境界決定の自律性を担保していくことが WLB 満足につながり、それは人的資源管理の視点からも望ましい結果につながっていく。

今後、雇用する人材の多様化とそれに伴う就業形態の多様化はますます進むことが必至である。そうした状況下では、組織が提示する働き方に合う人材はますます減っていく可能性が高い。それゆえ、「人にあわせた職場」を提供していくことが必要になってくる。効率的な職場を追求するという従来の設計原理に、「人にあわせた職場」を提供するという設計原理を加える必要があるだろう。

時間制約のある社員を前提とした従来の働き方には、これまでそうであったように、組織一丸となって成果を上げていける強みがあることも事実であり、それゆえに、慣性力が働く組織では新しい働き方への変革は進みにくい。しかし、介護者増大の予測を一

例に挙げるまでもなく、目の前のことではなく将来を見据えた場合、従来の働き方を続けることは難しいという事実を組織も、労働者も、そして社会も受け入れて、新しい働き方の構築に取り組む必要がある。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 1件)

森田雅也 (2013)「境界決定の自律性とワーク・ライフ・バランス」『国民経済雑誌』第208巻第1号, 1-19頁(査読無し)。

[学会発表](計 1件)

Masaya Morita, Takenori Takase, “Boundary Autonomy and Work-Life Balance in Japan”, IFSAM 11th World Congress, University of Limerick, Ireland, June 28, 2012.

#### 6. 研究組織

(1)研究代表者

森田 雅也 (MORITA, MASAYA)  
関西大学・社会学部・教授  
研究者番号：40247896

(3)連携研究者

高瀬 武典 (TAKASE, TAKENORI)  
関西大学・社会学部・教授  
研究者番号：90187956