

ワークライフバランスの今とこれから
～新しい企業の在り方～

大阪大学経済学部経済・経営学科
関口ゼミ4年生

安立朋生
郭あかげ
高上真衣
平田涼将
松村和幸
三浦知華

要旨

本稿では日本におけるワークライフバランス（以下、WLB）について考察した。

WLB とは言葉通りに解釈すると、仕事（ワーク）と私生活（ライフ）の調和・均衡（バランス）を保つということであるが、先行研究では WLB という言葉の定義自体にも様々なものがあった。そこで我々は WLB の定義を「自分で時間管理ができる状態」とした。つまり早く帰って家族と過ごしたいという考えや自己啓発・趣味の時間を確保したいという考えを持つ人々が、止むを得ず残業や休日出勤などを行っている状態は時間管理ができておらず WLB が実現していないのである。

我々は従業員と企業の二つの立場から WLB について考察した。従業員の立場からは残業が発生する原因や WLB に対する人々の意識などを考察し、企業の立場からは企業の WLB への取り組みを所定外労働時間削減のための具体的な事例を用いながら考察した。その結果、WLB の実現に影響を与えるものとして組織風土が存在することが示唆された。さらに、株式会社エス・アイと株式会社ヒューゴの 2 社の社長にインタビューを行い WLB の実現には何が必要なのかのヒントを得た。この 2 社には WLB に社長自らが取り組んでいるという共通点がある。

このような考察の結果、WLB の実現には「組織風土の改革」が必要であるという結論に至った。労働時間と組織風土には関係性があるのである。さらに、その「組織風土の改革」には「企業の取り組み」と「職場の上司の在り方」の二つが大切であることも示唆された。

1. はじめに

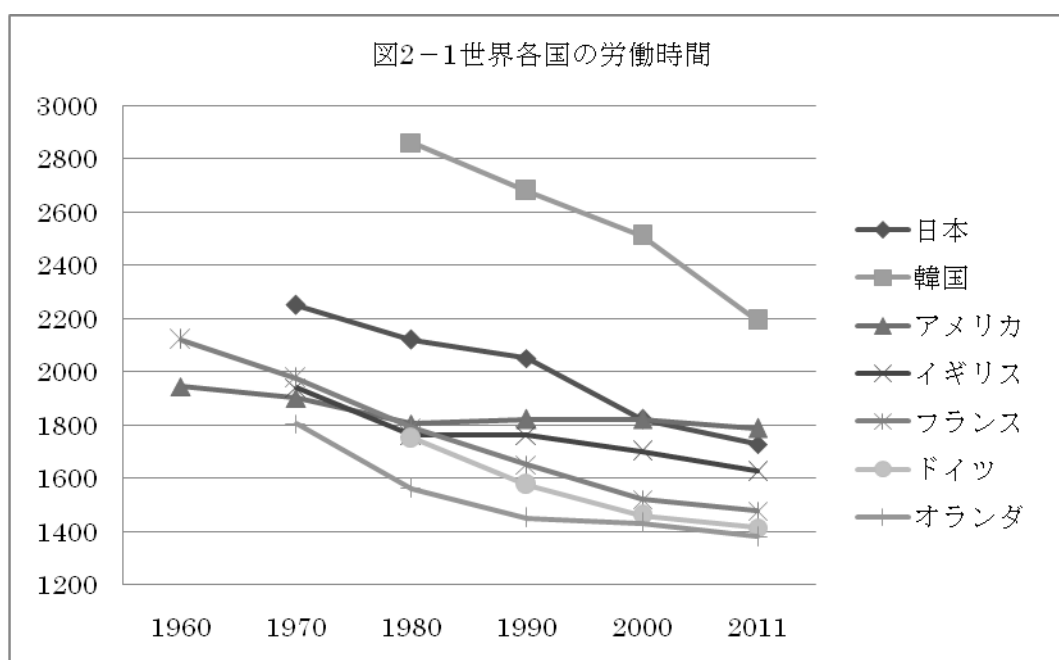
現代の日本では働きすぎによる労働者の過労死が社会問題となっている。過労死の疑いがあっても申請を行わなかったり、過労死申請されても過労死認定を受けられなかったりするものが多いために、過労死件数の数字以上に深刻な問題である。過労死という日本語がそのまま『karoushi』と海外でも使われているほどである。日本では仕事とプライベートの時間を上手く両立できず、ストレスを抱えている人が多いのではないかと。ストレスを抱えるような働き方をさせている企業の在り方には問題があるのではないかと。このような疑問から、仕事とプライベートが両立できるような新しい企業の在り方について考えていくこととした。つまり新しい企業の在り方とは、ワークライフバランス(以下、WLB)が実現できるような企業の在り方なのである。

ではWLBとはどういう意味か。様々な文献を見てみると、それぞれで意味が多少異なっている。そこで、私たちは佐藤博樹・武石恵美子(2011)『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房を参考にして、WLBとは「自分で時間管理ができる状態」と定義した。自分で時間管理ができる状態にあれば、WLBが実現し、仕事とプライベートを上手く両立することが可能になる。多くの意味合いを持つWLBだが、ここでは労働時間に注目する。

それでは、WLBを実現するためにはどうすればよいのか？日本のWLBの実態や取り組みについて説明していく。

2. 日本の労働時間の現状

まず、日本の労働時間と各国の労働時間を比較してみる。図2-1はOECDのEmployment outlook 2011から特定の国を抜き出して作成したものである。しかし、各国の労働時間の調査における定義が異なるため、比較には注意が必要である。



(出所 : OECD Employment outlook 2011)

80年代までは日本・韓国とアメリカなどの先進国との間には大きな開きがあった。しかしその後、日本の労働時間は短くなり1990年代後半にはアメリカやイギリスと同じくらいになっている。しかしながら先進国の中でも労働時間が短いフランス・ドイツ・オランダと比べると、その差は依然として大きい。これらの国の労働時間が短い理由として、パートタイマーの割合が多いことがあげられる。また、図2-1からも分かるようにOECD加盟国の中で韓国の労働時間は圧倒的に長い。この30年間で年間700時間、労働時間が短くなったとはいえ、現在日本と比較しても450時間以上の開きがある。中国や台湾も、韓国と同程度の長時間労働であるとされている。

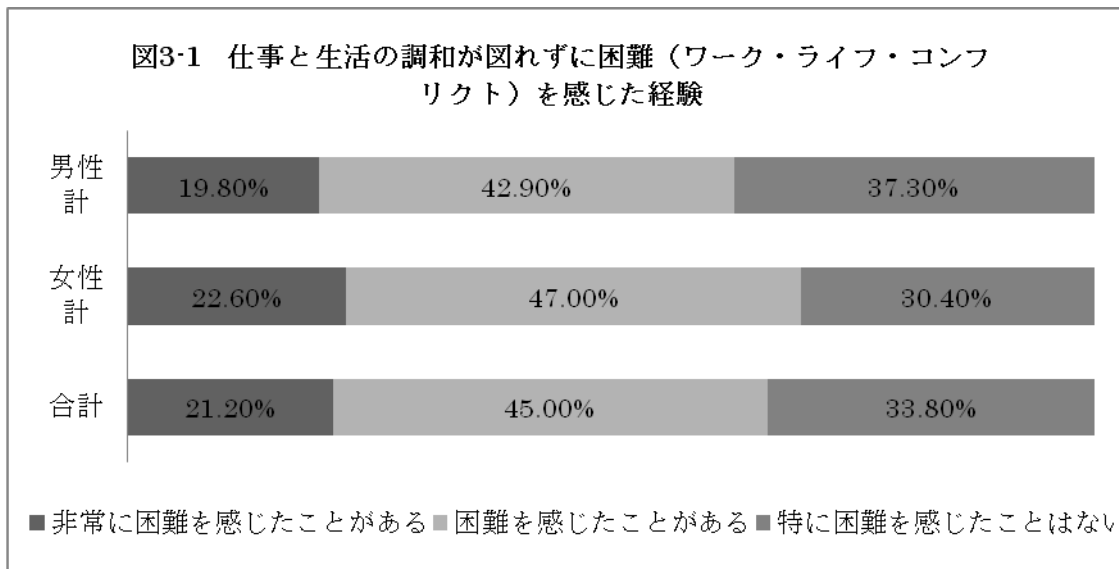
これらのことから、日本の労働時間は着実に減少しており、韓国・中国などのアジアの国と比較すると短い先進国の中では長い方に分類される、ということが出来る。しかし、日本の労働時間の減少は、全体として一人当たりの労働時間が減少したことが理由ではなく、労働人口の中のパートタイマーの割合が増えたことが理由である。パートを含む労働者では1993年時点では1920時間であったが2011年時点では1728時間に減少している。しかしながらパートタイマーを除くと2008年は2032時間であり1993年の2045時間と比較するとほとんど減少してないことが分かる。このような現状から、フルタイムの労働者の労働時間は改善されていないと言える。

3. 従業員から見たWLB

3.1.人々の理想と現実

職場に詰めて、徹夜で仕事に打ち込む人。寝ても起きても仕事のことばかり考えている人。このような人も世の中にはたくさんいるが、多くの人は、できることならば、仕事とプライベートの両立を図りたいと考えているだろう。

現在働いている人たちが仕事と生活のバランスに関して困難を感じている「ワーク・ライフ・コンフリクト」の状況について試みる。仕事と生活の調和が図れずに困難を感じた経験があるかというアンケートでは、男性の63パーセント、および女性の69パーセントが「非常に困難を感じたことがある」もしくは「困難を感じたことがある」と回答している。



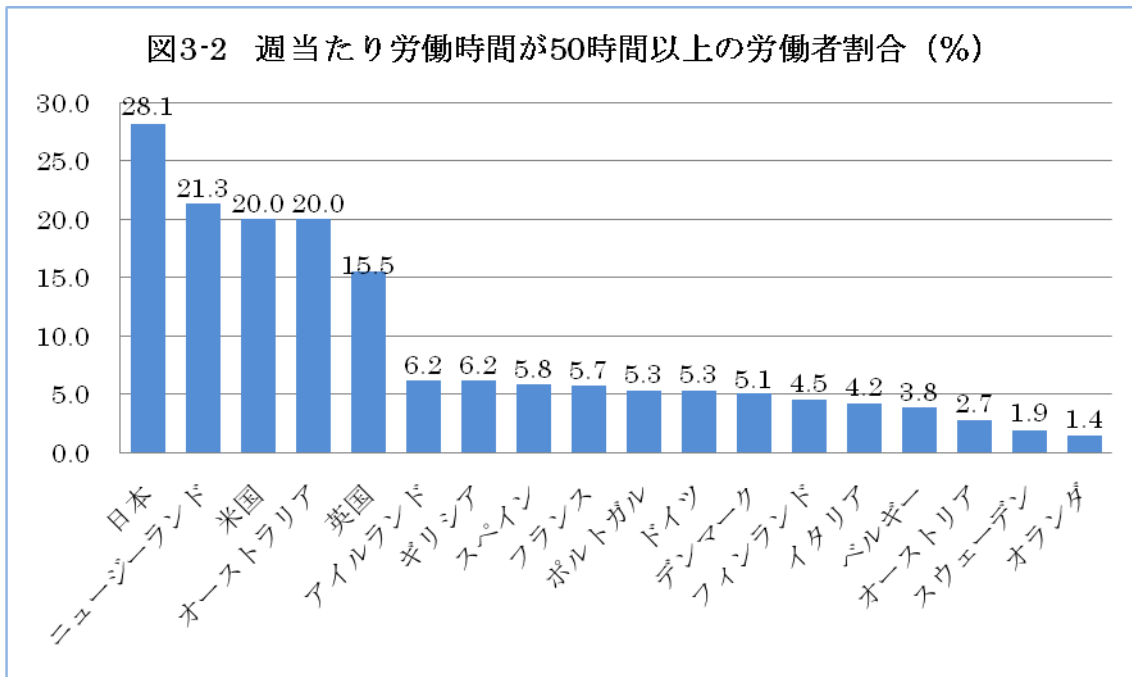
（出所：東京大学社会科学研究所 WLB 推進・研究プロジェクト
「働き方と WLB の現状に関する調査」（2009））

また、所定外労働時間、つまり残業および休日出勤が月 40 時間以上の人は男性で 3 人に一人となっている。ところが希望を見ると、月 20 時間未満の所定外勤務を希望する人が男性で 60 パーセント、女性で 80 パーセントとなっている。実際、通常勤務を行っている人の 49 パーセントが、希望より実際の所定外勤務時間の方が長く、過剰労働の状態になっているのだ。

3.2. 労働時間・残業に対する意識

3.2.1 なぜ残業が減らないのか

日本の年間総実労働時間を見てみると、決して働きすぎとは言えない状況になっている。しかし、これはあくまで平均である。現在、日本では労働時間の短い非正規労働者が増加している対極で、昔と変わらず長時間労働をしている正社員が多く存在し、労働時間の二極化が進んでいる。これにより、全国平均労働時間の中に非正規労働者の労働時間が組み込まれ、あたかも労働時間が減ったかのように見えるのだが、正社員の長時間労働は、昔から何も変わっていないのである。これが図 3-1 にあるように、ワーク・ライフ・コンフリクトという現状を生み出している。実際、2000 年時点で、「週当たり労働時間が 50 時間以上の労働者割合」（図 3-2）は、日本では 28.1 パーセントであり、続くニュージーランドなどに比べ、その割合は世界の中でも非常に高い。週 50 時間以上ということは、法定労働時間が 40 時間であるため、週 10 時間以上残業しているということである。週 5 日勤務であれば、単純計算で 1 日 2 時間以上残業しているというわけである。



(出所：内閣府「平成 18 年版国民生活白書」)

では、なぜ依然として、残業時間が減らないのか。これには、様々な原因が見られる。ダイヤモンド社の書籍オンラインによると、

- (1)仕事量が多い
- (2)そもそも残業を減らす気がない
- (3)つい残業をしてしまう (つきあい残業、習慣残業)

という原因が挙げられる。これらについて詳しく説明する。

(1)仕事量が多い

これの多くは、会社全体で見て従業員に見合う仕事量を超越している、会社内で仕事量の適切な配分がなされていない、もしくは、仕事の効率が悪いことに起因している。現在、コスト削減のために従業員が削減されている会社が多いが、全体で見た仕事量が以前と同じで個々への負担が大きくなっているケースも多い。

(2)そもそも残業を減らす気がない

残業代がないと生活費が足りないので、より多く残業代をつけたくて、残業をする人もいるのである。また、そもそも最初残業ばかりしていたために、他に自分の趣味が見つからなかったり、家族とのコミュニケーションが上手く取れなかったりするばかりに、家に帰っても特にすることがない、家の居心地が悪いから残業をしてしまう人もいる。これでは悪循環になってしまう上に、会社全体の生産性の低下につながってしまう。

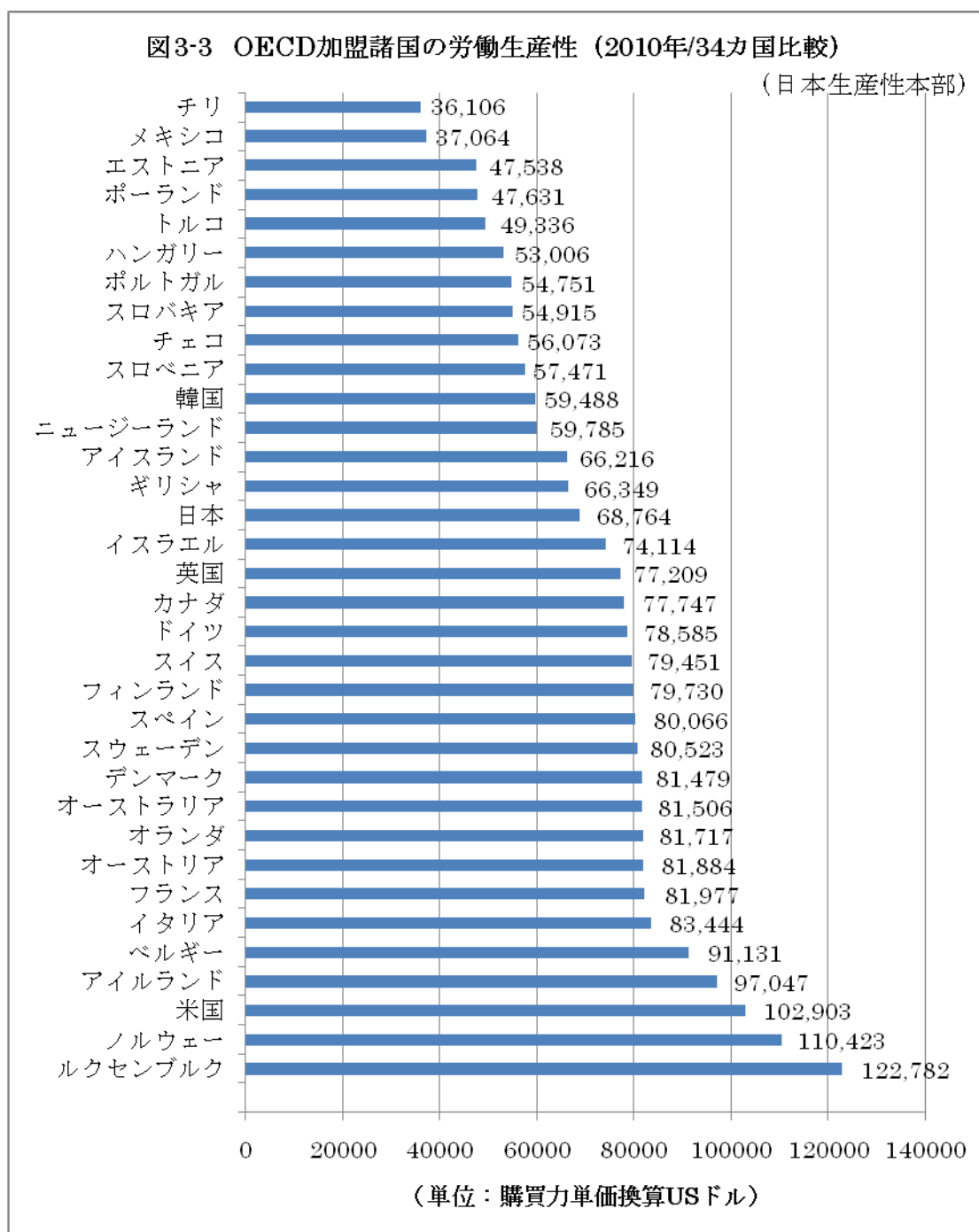
(3)つい残業をしてしまう

残業したいわけでも、早く帰りたくないわけでもないのだが、つい付き合いや習慣で残業してしまう、という人もいる。上司がいると帰りにくいので、上司が帰るまで帰らない人は少なくない。また、いつも遅くまで残業している人は、習慣で残業してしまうことが

多い。このような場合、残業をする前提で予定を組むため、仕事の生産効率も下がり、時間も有効に使えないという、デメリットばかりが生じてしまう。

3.2.2.高度経済成長が生んだ長時間労働

さらに残業が減らない理由として、『4カ月で残業代年500万円減らす方法教えます』（真島伸一郎）の中では、「長時間労働は善、という考え方が染みついている」ということが挙げられている。これは、日本の経済成長の仕方に影響を受けていると言って良い。1950年代後半から1970年代前半、日本は高度経済成長期を迎えた。戦後、日本人はみな「国や企業の発展」を望み、そのためであれば何でもしていた。この時期に、自分の生活すべてを日本経済の発展のために捧げた人がいたために、日本は劇的な経済成長を遂げられたのである。その時代、長時間労働は間違いなく「善」であった。しかし状況が変わった現在、長時間労働のすべてが「善」とは言えなくなったのである。というのも、高度経済成長期の頃は、まだまだ市場にモノが不足しており、「当たり前品質」の商品が飛ぶように売っていたため、長時間働けば働くほど、競合他社より少しでも早く「当たり前品質」の商品を売り出すことができたのである。つまり、長時間労働が、そのまま会社の利益の増加に繋がっていた。しかし、現在の日本は、市場が飽和状態であり、「当たり前品質」の商品を売り出したところで、みな見向きもしない。今日の日本では、付加価値の高い商品しか売れないのである。この付加価値は、高度経済成長で必要とされた単純作業の長時間労働からは生まれず、柔軟な発想や考えから生まれるものである。そのため、この状況下では、長時間労働が必ずしも善にはなり得ない。



（出所：日本生産性本部）

むしろこの環境下では、長時間労働は弊害を生み出しているのである。一つ目に、長時間労働により人は疲弊し、モチベーションが低下、更に、仕事ばかりしているために発想が枯渇する。実際に、「OECD加盟諸国の労働生産性の国際比較（34カ国）」（図3-3）を見てみると、日本は20位と、先進国の中でも随分労働生産性が低いことがわかる。長時間労働している割に、それによる疲れが出て日々の仕事に支障をきたしたり、アイデアが枯渇してしまったりしているため、生産性が一向に上がらないという悪循環が出来上がっているのである。

長時間労働による二つ目の弊害は、仕事ばかりで家庭を顧みないことにより、家庭や夫婦関係が崩壊していることである。仕事ばかりしていて夫が帰ってこない、子育てにも協力的でない、という家庭は多い。また、正社員ならば長時間労働が当たり前だとされたりする会社において、女性は仕事か子育てどちらを取るかの選択を迫られる。このとき、仕事を続けることを決めた女性は、子供を産むことを諦めたり、ある程度歳を取ってから出産したりしている。もしくは、仕事を続けながら子供を出産したとしても、育児休暇が取りにくかったがために、2人目以降を諦めたりする人が多い。これが今日社会問題となっている少子化に繋がっているとも考えられている。

3.3.WLBに対する意識

先ほど述べた通り、停滞している日本経済を活性化し、少子化などの社会問題を解決するためにも、無駄な長時間労働をやめ、仕事とプライベートの両立を図る必要がある。このような「仕事と生活の調和」が「WLB」という言葉に集約されている。2007年に、関係閣僚、経済界・労働界・地方公共団体の合意により策定された「WLB憲章」には、

「我が国の社会は、人々の働き方に関する意識や環境が社会経済構造の変化に必ずしも適応しきれず、仕事と生活が両立しにくい現実に直面している。」

「誰も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一方で、子育て・介護の時間や、家庭、地域、自己啓発等にかかる個人の時間を持てる健康で豊かな生活ができるよう、今こそ、社会全体で仕事と生活の双方の調和の実現を希求していかなければならない。」

と書かれてある。この言葉通り、みなが同じ問題意識を持ち、述べられているような社会が実現できれば問題ないが、現状そうはしていない。これは、働いている人々がそもそもWLBについて知らない、もしくは知っていてもその意味を正確に認識していないことに起因している。一例として、横浜市民意識調査のアンケートを見てみると、「具体的に内容まで知っている」人は全体の8.5パーセントにすぎず、「全く知らない」人が41.7パーセントも存在した。

この章の前半で述べたように、日本の状況は変わっており、短時間の効率の良い仕事が求められている。生産効率の高い労働を行った上で、私生活も充実させられる、というのは現時点で、最高の労働の仕方であると考えられる。それでも、そのような働き方は抵抗がある、という人は多いだろう。というのも「WLB」という言葉を聞くと「バランス」という言葉から天秤をイメージしてしまい、仕事：私生活=5：5など、自分の全時間を10としたとき、その10を、仕事と私生活にどう配分するか、という考えに至るからである。この考え方だと、WLB=仕事を犠牲にして私生活を充実させる、と捉えてしまい、無意識のうちに罪悪感が生まれてしまうのであろう。「実質的な時間」だけを軸に考えればこの考え方はあながち間違っていないのだが、これに「満足感・充実感」の軸を加えてみよう。労働時間は短くとも、その中で、長時間労働による仕事よりも成果を出すことができれば、満足感は、長時間労働の時よりもはるかに高くなる。また、その分長く取れるようになったプライベートの時間でも、仕事で得たタイムマネジメント能力を發揮し、より一層ブラ

イベントの時間を上手く使えるようにもなる。つまり、WLBによって、仕事と私生活の両方を充実させ、お互いがお互いを補完し合い刺激し合うことによって両方をレベルアップさせる、つまり相乗効果を生むことが理想的なのである。このような形を取ることで、長時間労働者の疲弊や発想の枯渇、また育児・介護問題が、同時に解決されることとなる。WLBは、仕事の効率化という観点でも、社会問題の解決や、経済の停滞に対する解決策という観点でも、メリットをもたらしている。

このように、従業員側から見ればWLBはメリットをもたらしているように見えるが、企業側から見ると一体どうなのだろうか。次章で論じていく。

4.企業から見た WLB

4.1.なぜ企業は WLB に取り組むのか

男女雇用機会均等法や男女共同参画社会基本法、ファミリーフレンドリー、ワーク・ファミリー・バランスなどの流れを受けて、特に2000年代に入るとWLB実現の必要性が叫ばれた。そして2007年には「仕事と生活の調和憲章(ワーク・ライフ・バランス憲章)」が策定され、企業や政府などはそれまで以上にWLBに取り組むようになった。従業員にとってWLBはメリットがあると考えられるが、企業にとってWLBに取り組むメリットには一体どのようなものがあるだろうか。少なくとも以下のようなメリットが考えられる。

- (1)従業員の仕事に対するパフォーマンスが向上する。
- (2)優秀な人材を確保できる。
- (3)企業のイメージアップにつながる。
- (4)生産性の高い組織を作ることができる。

(1)のメリットが考えられる理由として以下のことが挙げられる。WLBが実現すると、従業員は自己啓発やボランティア、趣味などの仕事以外の活動を通して心身のリフレッシュができる。これにより従業員の仕事に対するモチベーションは高まり、パフォーマンス向上につながると思われる。個人のパフォーマンスの向上は企業の業績にも大きく貢献するだろう。また(2)が考えられる理由としては、WLBの実現により、従業員の企業への満足度は高まり離職率は低下し、優秀な従業員の流出を防ぐことができることが挙げられる。さらに働きやすい企業として、入社希望者が増え、優秀な人材を採用することを可能にすることも理由として挙げられる。さらに(3)が考えられる理由としては、社会的責任を果たす企業として社会からのイメージが向上することが考えられる。企業には企業だけの利益を追求するだけでなく従業員や顧客、投資家などの利害関係者の利益を追求するという社会的責任がある。WLBの実現により従業員の利益の追求という形でその責任を果たすことができる。企業のイメージアップは客の購買意思決定にも影響を与えることが期待できる。最後に(4)のメリットが考えられる理由は、WLBを実現させるためには休業者の仕事を他の従業員でカバーできる組織作りが必要となるためである。そのような組織は従業員間で情報が広く共有されたり、業務の標準化・効率化が行われたりするため、結果として生産性が高い組織が形成される。

このように WLB は企業にとって経営パフォーマンスを高める方法であり、果たすべき責任でもある。このため企業は WLB の実現に取り組むのである。もちろん WLB の実現へ取り組むことによって、休業中の従業員の代替人員に対する賃金や WLB 施策を考案し実行、浸透、維持させていくコストを企業は負担することになる。しかし、このコストは、「離職していく従業員の採用・教育にかけたコスト」や「新しい人材を採用し、教育していく間にかかるコスト」に比べれば小さいものとみられる。優秀な人材の確保は長期的な視点にたつ企業にとっては非常に大切な経営課題であるため、WLB に投じるコストは企業にとっては必要な投資だと考えられる。

4.2.WLB における長時間労働の問題

WLB において労働時間の長期化は非常に大きな問題である。社会問題と化している過労死は明らかに長時間労働が原因であり、年間 3 万人を超える自殺者のうちには過重労働によるストレスを抱えていた人もいたはずである。さらに労働時間が長期化することによって私生活の時間は奪われ従業員のパフォーマンスは下がり、従業員の企業への満足度も下がり離職率は悪化する。このように WLB と長時間労働は切っても切り離すことができないものであり、長時間労働への対策は WLB 施策に直接つながる。よってここでは長時間労働への対策を中心に述べていく。長時間労働への対策として代表的なものとして所定外労働時間削減がある。2007 年の厚生労働省の発表によれば 1990 年代から総実労働時間はゆるやかに減少してきたが、所定外労働時間は 2002 年以降いまだ増加傾向にある。よって所定外労働時間を短縮させることは長時間労働への対策としても必要なものだと考えられる。企業でどのような対策が行われているのか、次項から実際の例を交えながら述べていく。

4.3. 企業の WLB への取り組み

所定外労働時間を減らすための取り組みにも様々な方向性がある。ここでは以下の二つの方向性から取り組みを述べていく。

(1)所定外労働時間の絶対量を減らすための取り組み

(2)仕事の進め方を効率化し、労働時間内の生産性を向上させる取り組み

まず(1)の絶対量を減らすための取り組みについて述べていく。所定外労働時間の絶対量を減らすための企業側の取り組みとしては、労働時間を適正に把握し管理する取り組みがある。労働時間を適切に把握し管理することで、不必要な残業などを減らそうとする姿勢が生まれやすくなる。具体的な取り組みには「ノー残業デーの徹底」がある。ここで実際の企業の取り組み事例を挙げる。

ヨコタ工業株式会社ではノー残業デーの浸透を図りほぼ 100 パーセントの従業員の協力を得ることに成功している。水曜日をノー残業デーとして 2004 年に取り組みを始めたが当初は従業員のなかで、取り組みを他人事のように考える者もいて協力を得られないこともあった。そこで総務部員が終業時間に巡回したり、残業をする際には届け出を提出しなければならない制度をトップダウンで作ったりという全社的に取り組む姿勢により従業員の協力を得ていった。この結果ノー残業デーは従業員の間に着し、水曜日以外の日の残業

も減るという副次的な効果も得られた。

このようにノー残業デーを浸透させるためには、単に労働時間短縮を唱えるだけでなく、総務部や人事部だけでなく全社的に浸透を図ることが効果的である。

また所定外労働時間の絶対量を減らす取り組みとしては、労働する時間や場所を柔軟に管理する取り組みも行われている。労働時間や場所を柔軟に管理することで必要な仕事を必要とときにだけ行うことができるため、不必要な労働時間が削減される。具体的な取り組みには「フレックス勤務」や「在宅勤務」、「裁量労働制」などがある。このときに重要となっているのは、従業員の仕事を時間軸でなく成果軸で評価する制度である。成果軸で評価することによって、従業員の間には蔓延している長時間労働をよしとする雰囲気弱まり、所定外時間労働は減ることが期待される。しかし、成果主義は日本の企業風土になじまないのではないかという問題点もある。日本の企業は従業員がチームで仕事を行い協力していくことが多いため、一律に成果軸で従業員を評価することは難しい。

次に(2)の仕事の進め方の効率化について述べていく。内閣府の調査によると、WLBの実現のために必要な企業の取り組みとして、9割の人が「無駄な業務・作業をなくす」ことを挙げている。このことから、中核的でない仕事相当程度存在し、WLBの障害となっている職場が多いことが分かる。だから、企業は各個人の業務の進め方、時間の使い方まで踏み込んだマネジメントを行い、業務の効率を向上させることによって「ライフ」のための時間を確保する、つまり「めりはり」のある働き方を実現する必要がある。「めりはり」のある働き方を実現するための前提として、仕事の進め方の効率化がある。まず、仕事の進め方の効率化は大別して三つある。

- (i) 業務の洗い出しとムダ取り（業務・作業のムダを見つけ、見つかったムダをなくす）
- (ii) 業務フローの改善（どの業務から着手し、いつまでに、誰が行うのか）
- (iii) 従業員各自の業務効率化（業務の迅速化・能力開発等）

(i) は、業務の洗い出し（恒常化している業務の必要性の再検討等）、業務のムダ取り・スクラップ、社内資料・書類の削減、会議の削減・時間短縮、見直しが必要な業務のアウトソーシングの実施などのことである。

(ii) は、業務の優先順位付け、進捗管理（業務のスケジュール化、進捗状況のチェックと反省）、業務分担の適正化・平準化（多能化、権限委譲、配置転換）、多能工化、権限移譲、暇・休業時のフォロー体制の構築などのことである。

(iii) は、業務の標準化・マニュアル化、業務に集中できるオフィス環境づくり（文書管理改善、情報共有化、整理整頓等）、コミュニケーションの効率化（メール、テレビ会議の活用等）、時間管理ツールの導入、「仕事の進め方の具体的な効率化策」の共有などである。

ここで、仕事の進め方の効率化を推進している企業の例を紹介する。

パナソニック電工株式会社では、2008年4月にシゴトダイエットを開始した。（社長プロジェクトとして3年間実施。）シゴトダイエット期間には、新規テーマの提案、既存テーマの見直しの2点を行っていた。新規テーマは、その改善実施主体によって、部署別テ

一マと本部・全社共通テーマに分けて検討し、既存テーマは、継続検討、完了、中止の判断をこの期間に行い、けじめをつけた。(上記(i)を参照)

この取り組みによって、シゴトの質・量を見直した。具体的には、ただ単に仕事を減らすのではなく、重要度の低い仕事と重要度の高い仕事を整理し、優先付けによって生じた新たな時間を自己投資や新しいシゴトにあてることを目的とした。重要度の評価基準は、「昔は重要だったが、今も重要かどうか」という視点で整理した。(上記(ii)を参照)

全社共通テーマは、08年上期は「会議ダイエット」、08年下期は「資料ダイエット」、09年上期は「移動ダイエット」、09年下期は「メールダイエット」とした。「会議ダイエット」については、事業部門の場合、まずは各会議の所要時間を把握し、総労働時間に占める会議時間の割合を算出し、実態を把握した。その結果、10.3%の労働時間が会議に占められていたことがわかったので、最も工数(人数×時間)の多い製造会議の、議事の絞りこみ・議事進行の標準化・参加人数の見直しを行い、総会議時間を184時間・人/月から147時間・人/月に削減した。「資料ダイエット」については、営業部門の場合、提案書フォーマットの統一や、資料の保管場所のルール設定、共有ファイルのPDF管理の統一、月1回の職場整理整頓日の設定により、資料作成等に係る時間を115.5時間・人/月から56.7時間・人/月に削減した。「移動ダイエット」については、試験的に2009年5月に出張者用共有デスクを全国4箇所に設置した。共有デスクの活用により、出張先での隙間時間を有効活用することができるようになった。(上記(i)・(iii)を参照)

4.4. 有効なWLB施策とは

このように企業は様々な形でWLBに取り組んでおり、成果を挙げているように見える。しかし、まだまだWLB施策を有効に行えていない企業も数多く存在している。そのように有効に行えていない企業に共通して言えることは従業員のWLBに対する意識が低いことや制度を利用しにくい雰囲気職場にあることである。企業がノー残業デーなどの施策を行っても、従業員がその制度を利用しようとしなないため、施策が有効に行われないのである。つまりWLBを実現するために企業が行うべきことは、従業員のWLBに対する意識を高め、制度を利用しやすい雰囲気を作ることである。そのために必要なことは、組織の上層に位置する管理職などの意識改革である。管理職や直属の上司は職場の雰囲気の形成に大きく影響を与えるため、彼らの意識改革がWLBの実現に必要なのである。

5. 日本の企業風土を変えるために

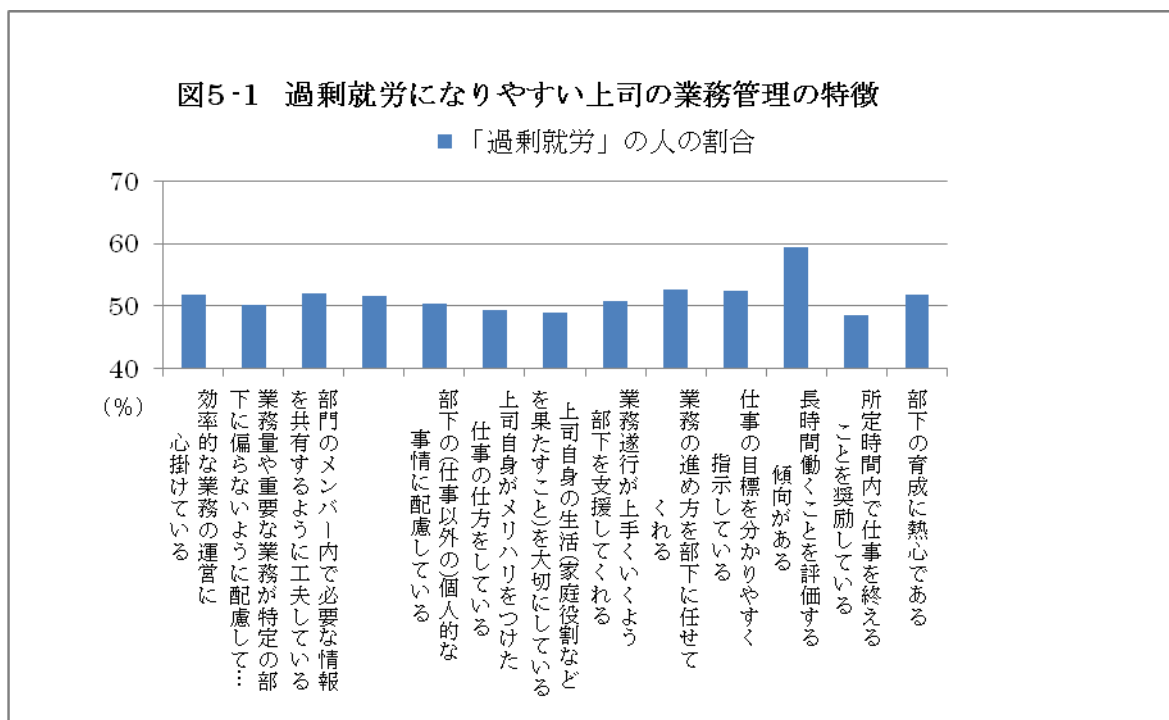
5.1 高度経済成長がもたらした日本の企業風土

昔に比べて総実労働時間が減少傾向にあるのは、一つにこうした企業の様々な取り組みが功を成しているからであろう。しかし現実では、長時間労働の問題は解決されておらず、WLBに対する人々の認識も薄い。第2章で述べたように、現在の日本の企業風土を形作ったのは高度経済成長と言えよう。高度経済成長期では、「男性が仕事を、女性が家事をする」という考えが広く定着しており、男性のほとんどが仕事中心の生活を送っていた。その結

果職場には、長時間労働が当たり前の「社員像」を前提とした人材活用の仕組みが残っている。こうした状況の要因の一つとして、現在の部課長層の多くが、仕事中心のライフスタイルを望ましいと考える上司の下で、キャリアを形成し管理職となっただけでなく、そうしたキャリアスタイルを望ましいものとして受け入れてきたことがある。しかし、現在では多様なライフスタイルが生まれ、それと同時に希望するライフスタイルが大きく変化してきている。家庭や趣味、自己啓発など仕事以外の活動に時間を当てたいと願う者が増加し、そのため仕事時間に制約が生じてきている。時間制約のある部下が自分とは異なるライフスタイルを希望していることを、時間制約のない社員を望ましいとする管理職にとっては理解しにくい状況にある。時間制約のない部下達は、会社や上司の期待に応えるように仕事をしようと努力すると、仕事以外の活動に割く時間が取れずに、ワーク・ライフ・コンフリクトに直面することになるのだ。

5.2 上司の業務管理の特性と WLB

WLBの実現には、この元来の職場風土を改め、社員の多様な価値観やライフスタイルを受容できる環境・風土をつくっていく事が重要である。そこで要となるのが上司のマネジメントである。ここでは、WLB についての満足度を大きく損なう過剰労働になりやすい上司の業務管理の在り方について述べたいと思う。



(出所：「ワーク・ライフ・バランスと働き方改革」)

上の図からわかるように、上司が「長時間働くことを評価する傾向がある」場合に、過剰労働となりやすい。反対に過剰労働になりにくい上司の特徴として「所定時間内で仕事を終えることを奨励している」ことが挙げられる。また、「上司自身の生活を大切にしている」「上司がメリハリをつけた仕事の仕方をしている」等、上司による「仕事と生活の管理」が行われている場合にも過剰労働となりにくい傾向がある。‘効率的な業務管理’の面でも、

「業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮している」「効率的な業務の運営に心掛けている」場合、過剰労働になりにくいことがわかった。

以上から、上司の考え方や行動が職場の WLB 実現の重要な要素であると言える。時間内に仕事を終えることを意図するだけでなく、業務の効率化を目指しながら、部門でのコミュニケーションを上手く図ることで、過剰労働の問題は解決の糸口を見つけることが出来るだろう。つまり、上司や管理職が WLB 取り組みの意義を理解し、職場の働き方改革に積極的に取り組む姿勢を見せることで、従来の職場風土を変えることができると思われる。

5.3 ケーススタディ

以上を受けて、実際に WLB の実現の取り組みを社長自らが行っている二つの企業に焦点をあて、企業訪問を行うことにした。現在多くの企業が WLB の取り組みを行っているが、その中でも全く新しい取り組みを行っている企業に着目し、全社員「時給制度」に移行した株式会社エス・アイと「シエスタ制度」の導入に成功した株式会社ヒューゴに協力をお願いした。我々はインタビューを実施して、それを元にケーススタディを作成した。新しい試みがいかに上手く働いているか、それを実際に実施する社長の考えがどう制度を働かせているかをここでは考えたいと思う。

ケーススタディ I : 株式会社エス・アイ

1.会社概要

会社創立	1991 年 3 月
代表取締役	今本 茂男
事業内容	データエントリー・管理 集計・プログラム アウトソーシング プレゼン資料作成 ホームページ制作

株式会社エス・アイは、データのエントリーや管理、ホームページの制作等を行う、姫路に本社を置く企業である。従業員の数は約 70 人と、規模の大きい会社ではないが、創業当初から WLB を考慮した多くの制度を導入しており、その制度はメディアや他企業の多くから注目を浴びている。また、11 年度「WLB 大賞 奨励賞」や、兵庫県経営者協会「ワークシェアリングモデル企業」などの表彰を相次いで受けるなど、働きやすさという点において社会から高い評価を得ている企業である。

2.全社員時間給制に

現在、日本企業の給与体系は、正社員は月給制、パートタイマーは時間給制というものが多い。そして現状、パートタイマーは比較的自由に休暇を取得できるのに対し、正社員は時間の拘束が厳しく、休暇を自由に取得することが難しいケースが多い。ま

た、双方の給与の格差も大きい。エス・アイも創業当初は同じ体系であったが、給与や労働時間の格差の問題を解決するため、全社員時間給制度を作り上げ、導入した。全社員時間給制度とは、全ての社員の実績(勤務時間に対しての仕事量)を個々にポイントで換算し、それに基づいて時間給を決定するシステムである。しかし、時間給を決めるのは実績だけではない。現時点での会社全体の仕事量を社員に随時配信し、忙しい時期に出勤した社員には協調性ポイントと称し、ポイントを加算する。これにより、繁忙期に人員が不足し、業務の滞りが起こるのを防ぐことが出来る。また、それらから導き出した時間給を半年ごとに見直し、そのたびに新たな時間給の決定を行う。こうすることで、従業員のモチベーションの向上と維持を図っている。こうした工夫もあり、特に大きな社員からの反発もなく、スムーズに制度の導入に成功した。

現在、日本企業で時間給制度を実施している企業はほとんどなく、エス・アイの様々なWLBの制度の中でも最も革新的であり、注目すべき制度である。またこの制度があるからこそ、以下で紹介する多くのWLBの制度が可能になっており、まさにエス・アイのWLBの中核を担っているといえる。さらに、エス・アイは時間給制度の導入後も、継続して業績を伸ばすことにも成功している。このため、これを倣って新たに時間給制へ移行しようとしている企業も数多い。時間給制度は、企業の経営を損ねることなく、社員のWLBを充実させるための1つの有効な手法だといえる。

3.その他の制度

①多様就業型対応ワークシェアリング

業務ごとに担当者を決めてしまうと、一人ひとりの負担が大きくなり、残業の増加に繋がる。また、集中力の低下からミスを招くこともある。このような事態を避けるため、業務をフルタイムの正社員もパートタイマーも含めた複数の人員で共有化し、人員を増やすことによって対応している。これにより、業務を分かち合い、社員が会社に束縛されない体制が整っている。さらに、人員を増やすことによる雇用の拡大も同時に図れる。

②定時操業・残業全面撤廃

社員の負担を減らしたいとの考えから、社員のオーバーワークを、自由出勤制度を利用した短時間社員によって補うという形をとることで、社員全員の定時間内での就業・終業が可能となり、全面的に残業撤廃となった。現在も、月間最大168時間・1日最大7.75時間以内の労働時間を社員全員に厳守させている。

③自由出勤制度導入

出勤・退勤時間や、休日を個人で自由に設定できる制度である。1分単位での出勤管理システムにより、1日に何度も出勤・退勤することも可能である。育児で忙しい主婦層やフルタイムで働けない従業員にとって理想的な出勤制度となっているといえる。実際、女性が多い職場であるので、家事や子供の送り迎えにこの制度を利用する社員が多い。また、趣味に時間を割いている社員もいる。制度導入時は、パートタイマーにのみ適用していたが、現在は全社員がこの制度を利用できるようになっている。

4.考察

WLBを充実させることで、エス・アイの社員のモチベーションは上がった。さらに、社員がいつそう仕事に集中できるようになったことで、一人ひとりの仕事の効率が上がり、その結果、エス・アイの業績はアップした。そして社員は、仕事にも私生活にも注力できる職場環境に満足している。つまり、会社と社員の双方にとってのプラスが生み出せたのである。これこそが会社の理想の形であるといえるだろう。

しかし、全社員時間給制度をはじめ、エス・アイが導入している制度を他業種の会社も同じように導入できるかを考えると、まだまだ課題は多いと思われる。エス・アイの業務は基本的に事務であるが、例えば、営業職は他の企業と深く関わり合いながら仕事を行うため、自分の都合で自由に出勤することは難しい。また、多くの企業では、正社員とパートタイマーの業務は大きく異なる。そのケースでは、正社員とパートタイマーで仕事を共有することは難しく、そのうえで社員一人ひとりの負担をどのように軽減するのか、その仕組みを新しく考えねばならない。このように、これらの制度をすぐに導入していくことは難しい。しかし、例えば全社員が一括でなくとも、可能な部分から導入していくことで、少しずつWLBが充実した社員を増やしていくなど、改善の余地はあると考えられる。

最後に、インタビューを通して最も強く感じたことは、WLBを充実させるためには、社長や役員等、上位の立場の社員の考えがなによりも大切である、ということだ。これまでに挙げた制度全ては、今本氏が従業員に働きやすい環境を提供したいという強い思いから生まれたものである。今本氏は、仕事と生活の重要度は時期によって異なるため、その時々で重要な方を大切にすればよい、と考えている。それができるシステムを、会社の環境を作っていける立場の人間が構築していく必要があるのではないか。

「私生活が忙しい時はそちらを優先させる。私生活が充実するからこそ、仕事が忙しい時は仕事を頑張れる。仕事を頑張った自負があるから、私生活を楽しめる。このサイクルが働く人の理想だ」と今本氏はおっしゃる。彼は自らが一社員として過去に勤めていた頃の経験から、そのマインドを創業以前から持っていた。そして、会社を創業してからも社員が働きやすい会社を目指して本気で考え続けた結果として、現在のさまざまな制度を施行し、社員が仕事にもプライベートにも集中できる環境を作り上げることに成功した。そして、従業員の方々にもそのマインドが浸透しているからこそ、モチベーションを高く保ちながら仕事ができているのでは、と感じた。

ケーススタディⅡ：株式会社ヒューゴ(HUGO, Inc.)

1.会社概要

米国本社	2004年9月
日本本社	2004年10月
代表取締役兼 CEO	中田 大輔
事業内容	インターネットコンサルティング業 インターネットサービス業 インターネット広告業 WEB サービス開発事業

株式会社ヒューゴは、インターネットコンサルティング事業を中心に、効率の良いマーケティングソリューションを提供している企業である。検索エンジンマーケティング SEO は 1200 社導入の実績を持ち、SEO による上位表示力と即効的な売上向上のインターネットマーケティング力を用いることで、競合優位となるコンテンツ生成を行っている。2007 年より「シエスタ制度」の導入開始。

2.具体的な制度「シエスタ制度」

新しい企業のあり方として注目されているのが「シエスタ制度」。「シエスタ制度」とは、スペイン語で昼休憩（13：00～16：00 頃）を指す言葉であり、スペインではこの時間帯多くの商店、企業、官公庁が休業時間となっている。人間の概日リズムによると、一般的に午前中に覚醒した後正午過ぎに活性が低下して眠気が高まるため、この時間に睡眠をとることでリフレッシュし作業効率が良くなる。実際に昼寝が作業効率 UP に繋がるのが、カリフォルニア大学サンディエゴ校の精神医学部サラ・メドニック（Sara Mednick）氏によって発表されている。株式会社ヒューゴではシエスタを利用した 9：00～13：00、16：00～20：00 の勤務時間と、通常の 9：00～12：00、13：00～18：00 の勤務時間があり、各人がその日の都合に合わせてシエスタを取るか取らないか選択できるようになっている。導入のきっかけとなったのが、海外では日本と全く異なり、ビジネスパーソンがゆっくり休んでいるのに、「仕事＝楽しい」と感じながら働いている人が多い、それでいて成果を挙げていると知ったからだ。制度の導入により、いかに時間を有効活用できるのかに焦点を当てながら、株式会社ヒューゴが導入した「シエスタ制度」並びに中田社長の WLB の考え方について述べようと思う。

3.考察

シエスタ制度の導入により、時間の使い方への考え方が変わったのは確かである。中田社長は「仕事とは考える事で、休みを大幅に取ることで、煮詰まったりアイデアが出なかったりする時に頭を切り替えることができるシエスタ制度は業務効率化に繋がる」と考えた。からシエスタだからといって、休むことや寝ることを押し付けるのではなく、各々が

その日の都合に合わせて自分で時間の利用方法を考えることができる点にメリットがあるのではなかろうか。自分で時間をマネジメントできるので仕事にも余裕が出てくるに違いない。中でも、インタビューを通して実感したのは、‘休む’ことが普通である環境をつくるのが大事だということだ。中田社長は以前アパレル商社で働いており、当時は「休みを取りたくても周りが取らないから取りにくい」「休みが取れない雰囲気だった」とおっしゃっていた。

WLBの実現には、周りの環境が実に重要である。シエスタ制度の導入は、間接的に職場の雰囲気作りに貢献できると思われる。休憩時間を長く設定し、各々が好きな事(昼寝、食事、スポーツなど)をできる時間を設けることで、「休みがとりやすい、好きなことが出来る雰囲気」をつくることに成功していると感じた。導入当初から、従業員からの反応はよかった。そして、シエスタ制度の導入後、ヒューゴの売り上げは倍増した。「導入時に成長段階にあったことも要因の一つだが、シエスタ制度の導入によって、効率が上がり成果に繋がった」と中田社長はおっしゃる。もちろん、導入するのは難しいという声もある。企業の規模が大きくなった場合に、導入するのは極めて困難であろう。しかし大企業こそ、「休みをとりにくい雰囲気」を変える必要があるように思われる。「シエスタ制度」の直接的な導入は難しいかもしれないが、導入により成果を挙げたヒューゴから学ぶものは多い。WLBを実現したいのなら、働き方を変え、考え方を変えること。それが非常に重要なのではないかと感じられた。

最後に中田社長のWLBに対する考え方について述べたいと思う。彼にとって「仕事＝遊び」であり「遊び＝仕事」である。中田社長にとっては労働時間外であっても情報を得るために当てる時間や考える時間は仕事であり、遊びなのだ。だから従業員に対しても‘遊び’の時間をつくることを否定しない。同時に、従業員に自分の考え方を共有する時間が多いとおっしゃっていた。ミーティングで堅苦しく話すのではない。むしろ休憩時間や食事中に話をする。そうすることで考えを押し付けるのではなく、一緒に考えることを大事にしているのだ。働き方を変えること、それと共に考え方を変えること。働きやすい・仕事が楽しいと感じる環境や雰囲気を作ると共に、自分のやりたいことができる環境に自らもっていくが大事なのではないだろうか。全ての人がやりたい事を実現できる環境にあるわけではない。しかしWLBが充実している人、つまり自分のやりたいことを十分にできる環境にある人達の考え方を広めていくことで、働き方に関する考え方を変えていくことができるのではないかと感じた。

6. 総合考察

ここまで日本のWLBについて様々な視点から考察を深めてきた。国際比較の中で見る日本の長時間労働の問題、人々の現実と理想のギャップ、企業の様々な取り組み、上司の職場における役割など、どれもWLBを考えるにあたり直面しなければならない課題である。一方で、多様な視点からWLBを捉えることで、企業の新しい在り方、つまりWLBが充実している企業に変革していく事の重要性や可能性を説いてきた。現在の日本企業は高度経

済成長期に確立され、時代が変わってもその風土は既存のままである。多様な生き方が存在する今、昔のままで新しい生き方を受容できるのだろうか。

ここで WLB の定義を今一度考えたい。3 章で述べたように‘ワーク’と‘ライフ’を別々のものとして切り離し、プライベートの時間を多く作るべきだというものではない。また、仕事中心の生活スタイルを否定し、仕事とプライベートに当てる時間が同程度になるようにするものでもない。WLB とは、特定の生き方を望ましいとするのではなく、多様な生き方を受容できる職場とすること、つまり各々が自分のやりたい事を実現できる環境を作っていくことなのだ。もっと視野を狭めると、それは自分の働く職場の雰囲気や風土が非常に関係してくるだろう。この職場の雰囲気こそが WLB 実現に重要である。つまり、昔の職場風土のままでは実現は難しいのだ。実現のためには、企業自身が新しい環境に合わせ風土を変えていかなければならない。昔の仕事中心のライフスタイルを当たり前とするのではなく、各々の生き方をお互いが尊重できるようになればもっと働きやすい世の中になるのではないか。

では、職場風土の改革には何が必要なのか。一つは企業の取り組みである。4 章では、WLB に取り組む必要性や、実際に現在企業で行われている WLB の取り組みを述べたが、単に‘WLB=労働時間を減らす’と考えている企業も少なくない。WLB 支援は単なる労働時間短縮の取り組みではない。そうではなく、時間生産性を向上させて「めりはり」のある効率的な働き方に転換することである。それと同時に従業員一人ひとりの WLB に対する意識を高めることが重要なのだ。環境を変えて制度を充実させることで、WLB の考え方を身近に感じさせることも必要である。そのような視点から考えると、WLB の取り組みは企業側にメリットをもたらすだけでなく、政策を実行することで、人々の WLB に対する意識を高めることができる点で非常に大切なのである。もう一つは、職場における上司の在り方である。職場で上司が部下に与える影響がいかに大きいかは 5 章で説明した通りである。上司の考え方で職場の雰囲気も部下の考え方も変えることができる。だからこそ、まずは上に立つ人間が WLB 取り組みの意義を理解し、実践していかなければならない。実際にインタビューを実施した 2 社に共通していたことは、多様な働き方を提供しているという点である。それは社長自身がその考えを受け入れ実践しているからに他ならない。単に「早く帰らせる」「仕事を減らす」のではなく、業務効率化を図りながら、部門内で上手くコミュニケーションをとっていくことで、従業員同士も様々な働き方を受け入れることができるだろう。

以上をまとめると、職場風土の改革には i) 企業が WLB の取り組みを通し人々の意識改革を図ること、ii) 上司が WLB の意義を理解し実施していくこと、が必要である。そしてこの二つが同時に行われてこそ、職場の雰囲気を変えていくことができる。いくら企業が WLB 支援の政策を作っても、従業員が受け入れなければ意味を成さないし、上司一人が WLB の考えを押し付けるのも違う。企業側の政策と、実際に職場を取り締まる人間が上手く相互作用することで、人々の意識を変え、より働きやすい職場を作っていく事のできるのだ。多様なライフスタイルが存在する現代だからこそ、企業はそれに応じて変わらなければならない。WLB の充実に企業の取り組みはかかせないものである。しかし、企業だけ

でなく我々も‘ワーク’と‘ライフ’について改めて考えなければならない。企業をつくるのも、その風土をつくるのも我々一人ひとりである。だからこそ WLB の考えにしっかり向き合わなければならない。様々な生き方を受け入れる環境を作っていくと共に、まずは我々一人ひとりが自分のライフスタイルを見直す必要があるのだ。

7.結論

新しい企業の在り方とは、多様な生き方を好んで受け入れていく姿勢である。明確な意思がなければ現実を変える事はできない。無理をすることなく‘自分らしい’働き方が出来る。業務の効率化により無駄な出費を抑え、利益を上げることが出来る。そんな働く側と企業側の WIN-WIN の関係を築くためにも、今一度自分の働き方について考えることが大事ではなかろうか。

参考文献

- 真島伸一郎(2012)『4カ月で残業代年500万円減らす方法教えます』経営書院
学習院大学経済経営研究所(2008)『ワーク・ライフ・バランス塾と参加企業の実践から学ぶ！
経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス—成果測定のための評価指標 (WLB-JUKU
INDEX) 付き』第一法規
奥村禮司(2011)『フレキシブル・ワーク・アレンジメントによるこれからの労働時間管理』
日本法令
佐藤博樹・武石恵美子(2011)『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房
佐藤厚 (2008)「仕事管理と労働時間—長時間労働発生メカニズム」
鶴光太郎 (2010)「労働時間改革—鳥瞰図としての視点—」
阿部正浩(2006)「成果主義導入の背景とその功罪」

参考ウェブサイト

ダイヤモンド社書籍オンライン

<http://diamond.jp/articles/-/10990>

横浜市政策局横浜市民意識調査<<特集>>ワークライフバランス

<http://www.city.yokohama.lg.jp/seisaku/seisaku/chousa/ishiki/23/23-7.pdf>

仕事と生活の調和の実現に向けて

<http://www.cao.go.jp/WLB/research/kouritsu/index.html>

日本経済新聞電子版

http://www.nikkei.com/article/DGXNASDG0503W_V01C12A1CR8000/

厚生労働省大阪労働局

http://osaka-roudoukyoku.site.mhlw.go.jp/hourei_seido_tetsuzuki/roudoukijun_keiyaku/hourei_seido/worklife/worklife04.html

株式会社ワーク・ライフバランス

<http://www.work-life-b.com/>

東洋経済オンライン

<http://toyokeizai.net/articles/-/8340>

仕事と生活の調和 好事例集

http://osaka-roudoukyoku.site.mhlw.go.jp/library/osaka-roudoukyoku/doc/joken/pdf/tyouuwakou_jirei.pdf

株式会社エス・アイ HP

<http://si-himeji.co.jp/>

株式会社ヒューゴ HP

<http://www.hugoinc.us/>