

2012年7月18日 RIETI BBLセミナー

働き方改革を進めるための 人事マネジメントの課題

ワーク・ライフ・バランス国際比較調査からの示唆

法政大学 キャリアデザイン学部

武石恵美子

報告の概要

- 1.研究の課題
- 2.研究の概要
- 3.研究結果のポイント
- 4.研究結果からの示唆

研究成果は下記にまとめています。
『国際比較の視点から 日本のワーク・
ライフ・バランスを考える』

(2012年 ミネルヴァ書房)



報告の趣旨

- ・ワーク・ライフ・バランス(WLB)の実現が重要な政策課題となっているにもかかわらず、政策の効果を実感しにくい現状にある。
- ・わが国のWLBの議論は、「働き方改革」と同義に使われるようになっており、多様な政策を動員してWLB社会の実現に向けた取組が進められている。
- ・「働き方」に関して日本とは明らかに異なる構造にあるのが欧米諸国である。・欧米4か国を参照しながら、日本の働き方の現状とそれを変えるための方策について検討するために、国際比較研究を実施した。
- ・この研究を踏まえ、日本で働き方を変えWLBを実現するための対応について、特に企業組織の人事制度、さらに職場マネジメントに焦点を当てて論じることとする。

1.研究の課題 : 研究の背景

- 日本におけるWLBに関わる問題の多様性、複雑性
 - 恒常的な長時間労働問題、その背後にある男女の役割分業
 - 正規-非正規の格差問題。正規の働き方の画一性
 - 育児や介護等の家族的責任と仕事の両立の困難性
- 他の国でも同様の問題があるが、日本の問題の現れ方は顕著
- ## 企業における取組の重要性
- 日本では、法制度的には一定の水準に達している
 - 働く場における取組が重要であり、WLB社会の実現につながる、企業・職場の要因を明らかにする必要がある
 - 特にこれまで、「企業の人事施策」としてのWLBが研究の対象となってきたが、「働く場」である「職場」レベルの研究が必要になっている。(海外の研究でも職場研究が増加)

1.研究の課題：国際比較の視点

- ・EU:特に女性の就業拡大、「仕事の質」への関心からWLB政策が展開

イギリス、オランダ、スウェーデン

WLBに関連する政策面でも取組が進んできた

女性労働力率高い

フレキシブルな働き方が広がっている

働く人の職務満足度や生産性も高い傾向にある

- ・アメリカ

企業の取組においてWLB関連施策導入が進む

なぜ企業は取り組むのか、それを進めるために必要なことは何か？

2.研究の概要

①研究会の組織

②文献サーベイ、外部研究者等のヒアリングの実施

②アンケート調査の実施

（内閣府経済社会総合研究所と連携・協力）

③海外企業等インタビュー調査の実施

2.研究の概要:アンケート調査

データは、経済産業研究所、内閣府経済社会総合研究所が連携して実施した「仕事と生活の調和に関する国際比較調査」

調査概要:

①日本:企業調査及び従業員調査

対象:企業調査は、従業員100人以上の企業約10000社を対象に人事部門に調査を依頼。従業員調査は、企業調査対象の企業に各社10名程度のホワイトカラー職の正社員に人事部門から調査協力を依頼してもらい実施。

方法:企業に対して企業調査、従業員調査を郵送し、企業調査は人事部門から、従業員調査は個人から直接郵送により返送。

有効回答:企業調査は1677社、従業員調査は10069人。

調査実施時期:2009年12月-2010年1月

②イギリス、ドイツ:企業調査及び従業員調査

対象:企業調査は従業員250人以上の企業約200社を対象に人事部門に調査を依頼。従業員調査は、調査会社への登録モニターのうち、規模250人以上の民間企業に勤務するホワイトカラー正社員(permanent worker)に対して実施。

方法:企業調査は人事担当マネージャーに対する電話調査。従業員調査は、web調査。

有効回答:イギリスは企業調査202社、従業員調査979人。ドイツは企業調査201社、従業員調査1012人。

調査実施時期:企業調査は2010年2月-2010年6月。従業員調査は2010年7月。

③オランダ、スウェーデン:企業調査

対象:従業員250人以上の企業約100社

方法:上記②と同様

2.研究の概要：インタビュー調査

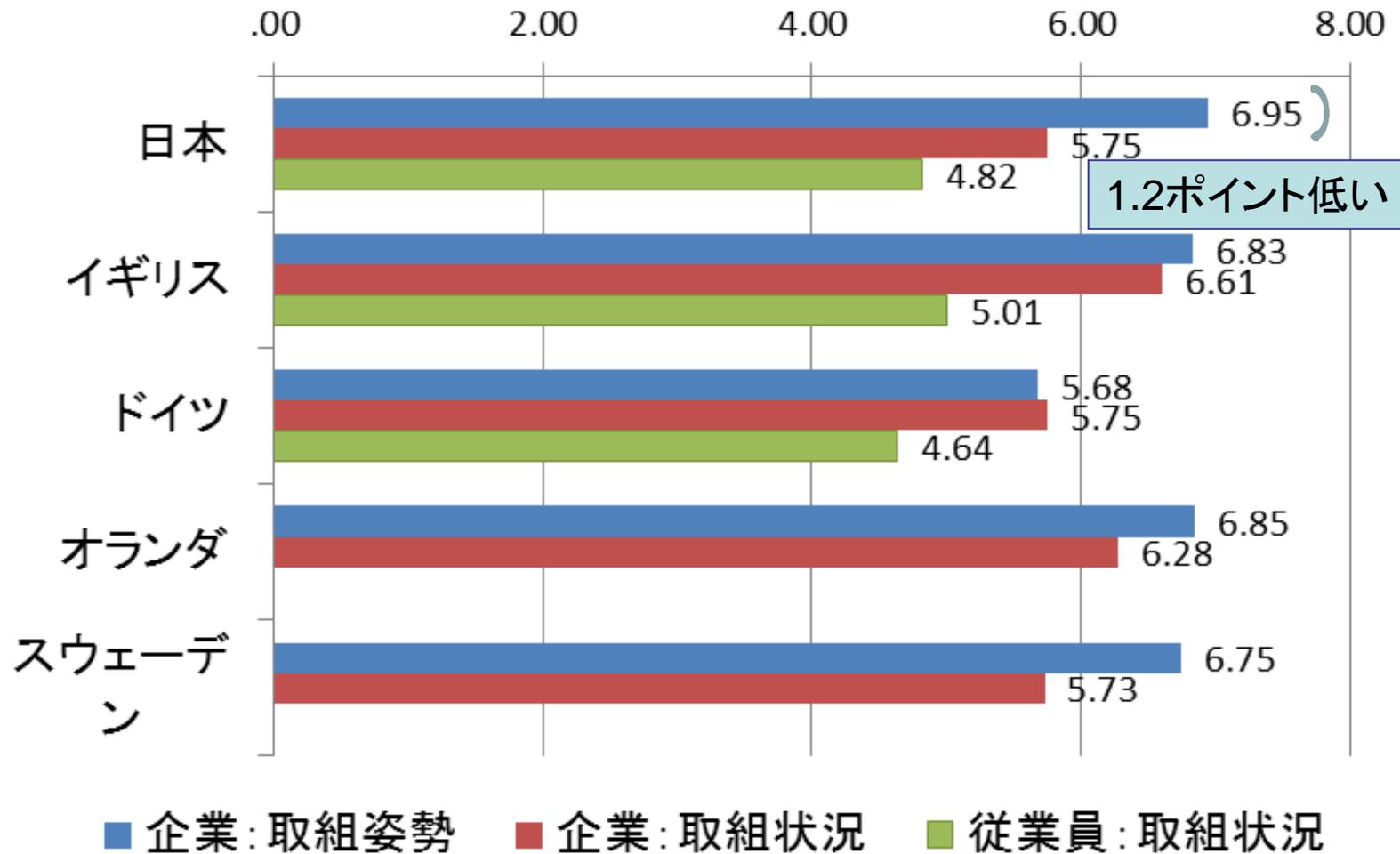
- 対象国：イギリス、オランダ、スウェーデン
- 対象
 - ①イギリス 2010年9月に実施(矢島委員、武石)
 - Department for Business, Innovation and Skills (BIS)
 - Trade Union Congress (TUC)
 - Working Families
 - 企業3社(KPMG、GlaxoSmithKline、BT)
 - ②オランダ 2010年9月に実施(権丈委員)
 - Ministry of Social Affairs and Employment
 - Stichting van de Arbeid (Dutch Labour Foundation)
 - 企業4社(ING、Achmea、Philips、Honeywell)
 - ③スウェーデン 2010年9月に実施(高橋委員)
 - The Ministry of Employment, the Ministry of Integration and Gender Equality and hopefully the Ministry of Health and Social Affairs
 - TCO (Swedish Confederation for Professional Employees)
 - 企業4社(Nordea、Manpower、Telia Sonera、Ericsson)

3.研究結果のポイント (1)企業の現状

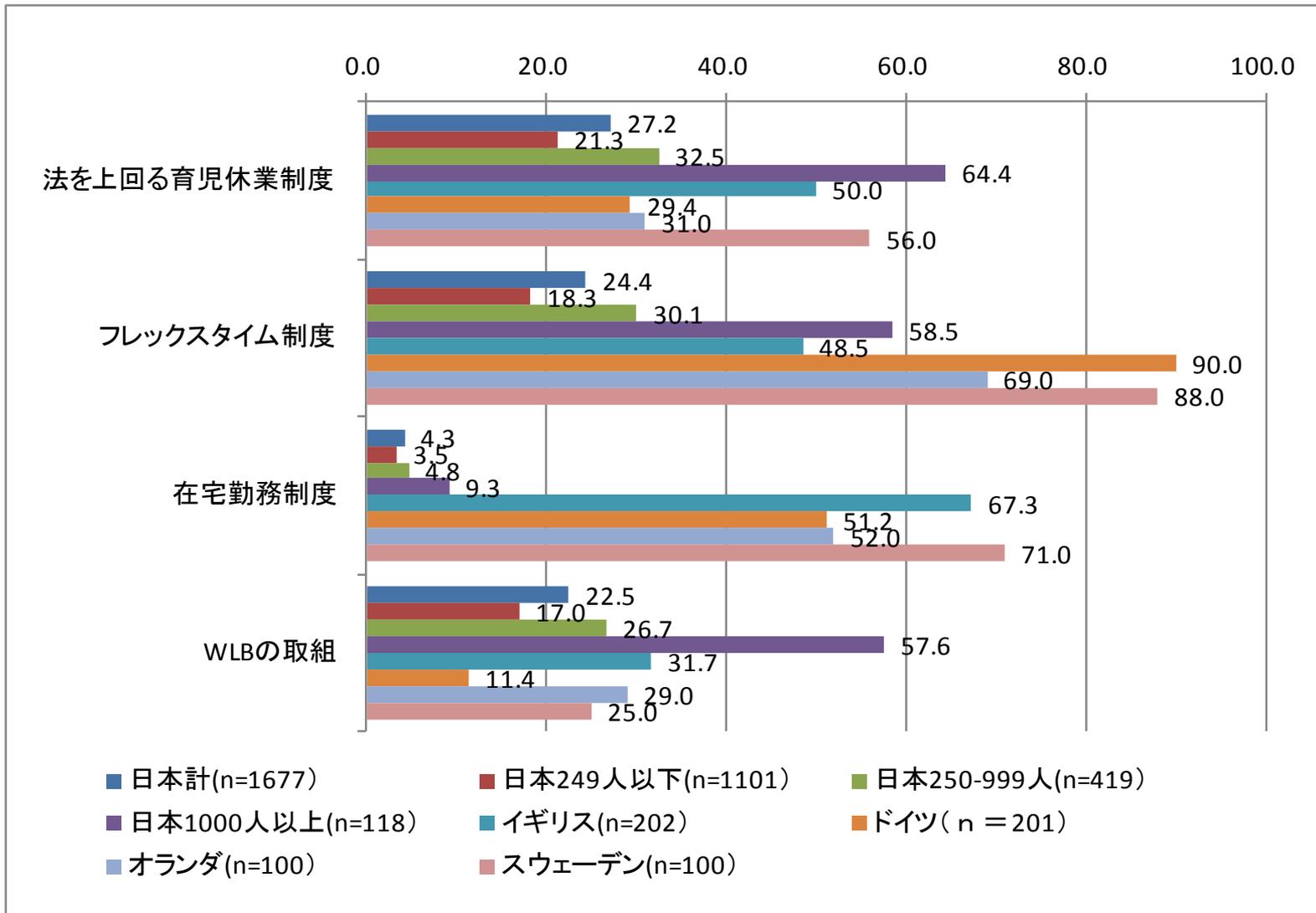
日本の特徴

- ①WLBの取組姿勢(「配慮すべき」)は他の国と比べて同程度、もしくは高い。
- ②WLBの取組状況(「積極的に取り組んでいる」)は高いとはいえない。
- ③フレックスタイム制度、在宅勤務制度の導入が低い。制度導入や運用の負担感が大きいのが理由か？

企業のWLB支援策の現状



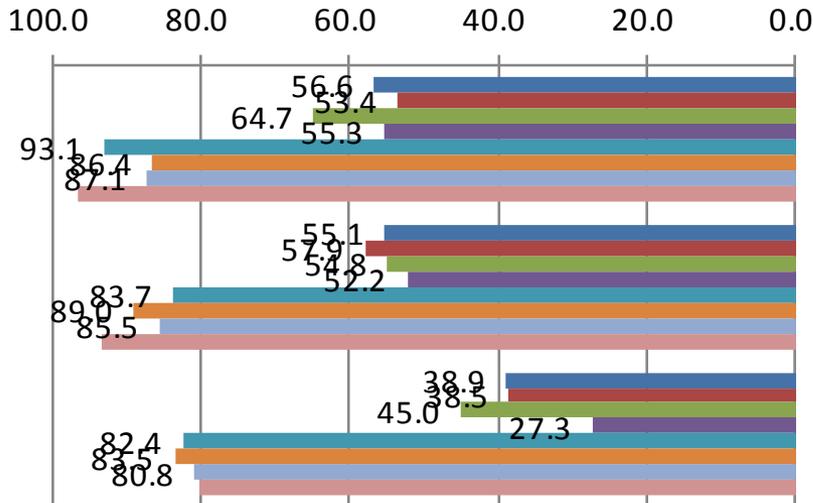
企業のWLB支援制度導入割合



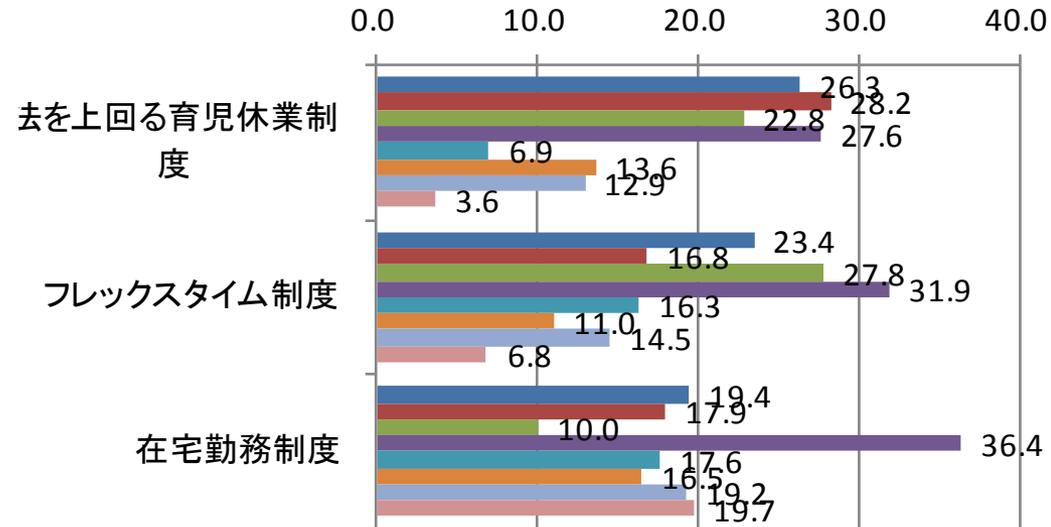
フレキシブルな働き方の制度に対する認識

制度運用上の大変さ(制度有の企業)

大変でないと回答した割合



大変であると回答した割合

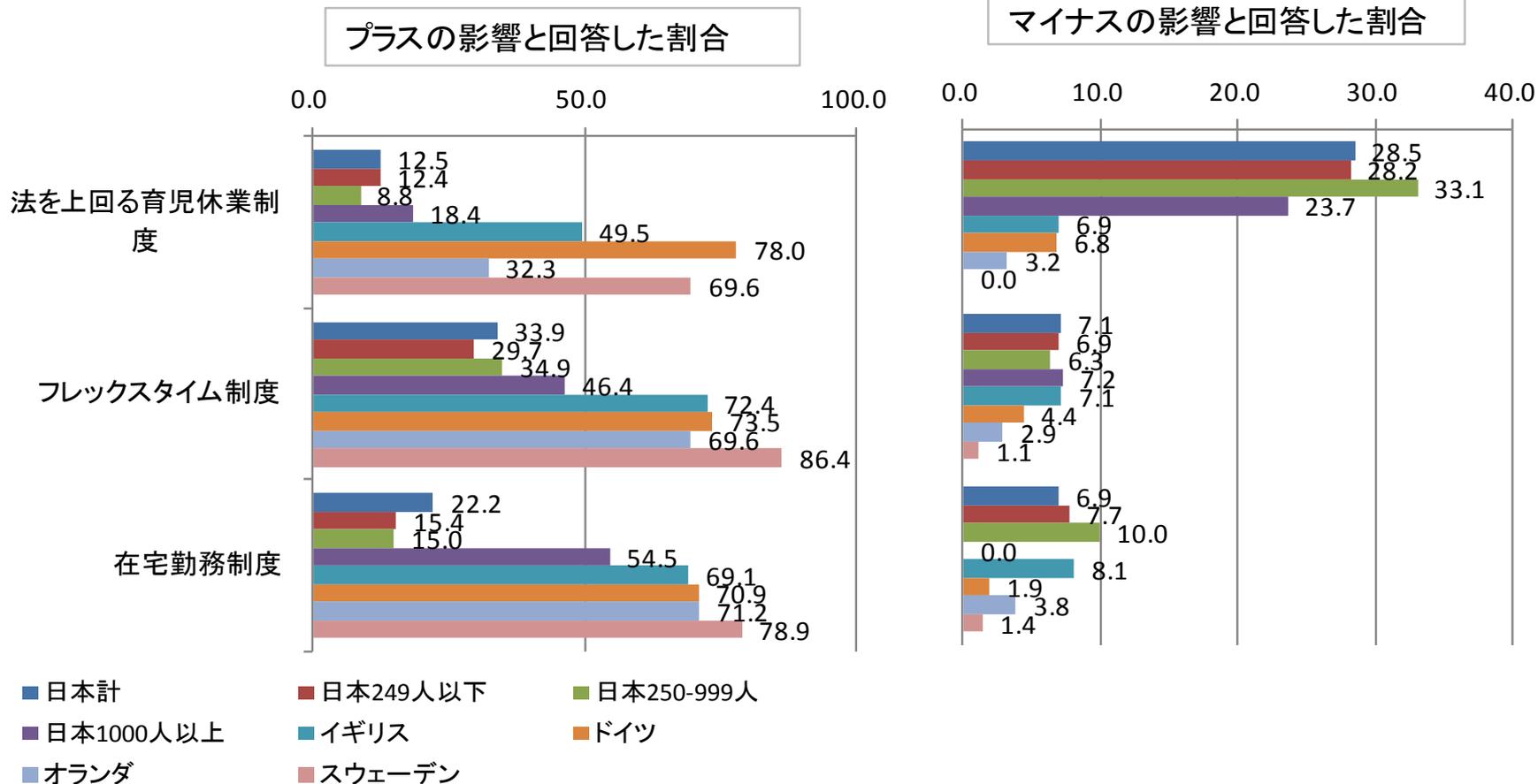


- 日本計
- 日本249人以下
- 日本250-999人
- 日本1000人以上
- イギリス
- ドイツ
- オランダ
- スウェーデン

フレキシブルな働き方の制度に対する認識

生産性への影響の判断(制度有の企業)

それぞれの制度「有」の企業についての回答



注:「影響はない」「無回答」は掲載していない

(2)長時間労働と日本的雇用慣行

日本の長時間労働の背景には、日本的な雇用慣行と関連する労働の固定費(採用・解雇、教育訓練などのコスト)の大きさがあるのではないか？(黒田・山本論文)

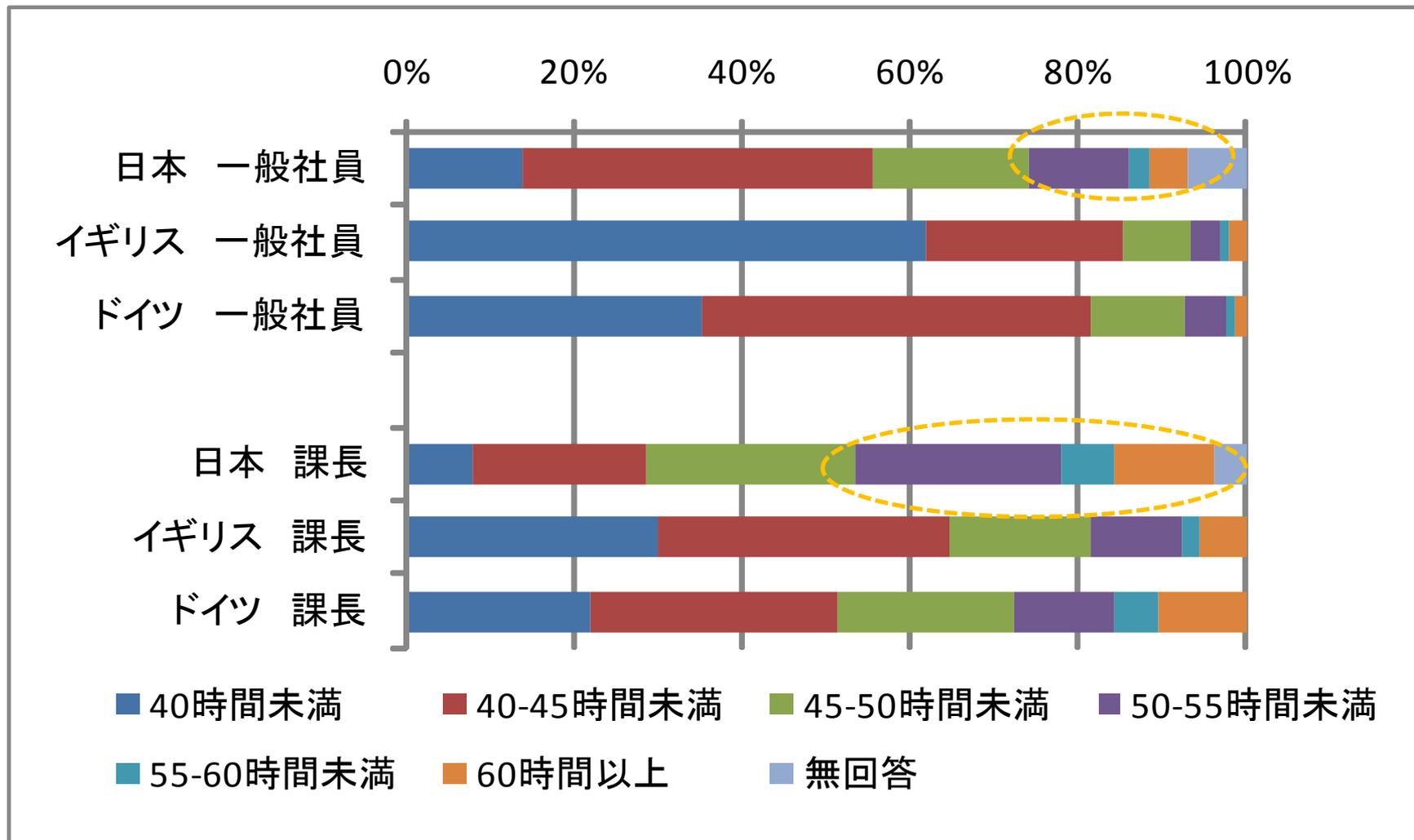
- ◆ 高い固定費を負担する企業では、自社の従業員に対して長時間労働を要請する傾向がある(日英独)。男性正社員に高い固定費を投じてきた日本で、長時間労働の傾向が顕著。日本的雇用システムが長時間労働の背景にある
- ◆ ただし、職場管理の方法(特定の部下に業務が偏在しないようにする、上司と部下のコミュニケーション、部下の仕事以外の生活に配慮する上司)が、労働時間にマイナスの効果をもつ

(3) 個人の満足や職場パフォーマンスにWLB施策はどう影響するか

① イギリス、ドイツと比較した就業実態等の特徴

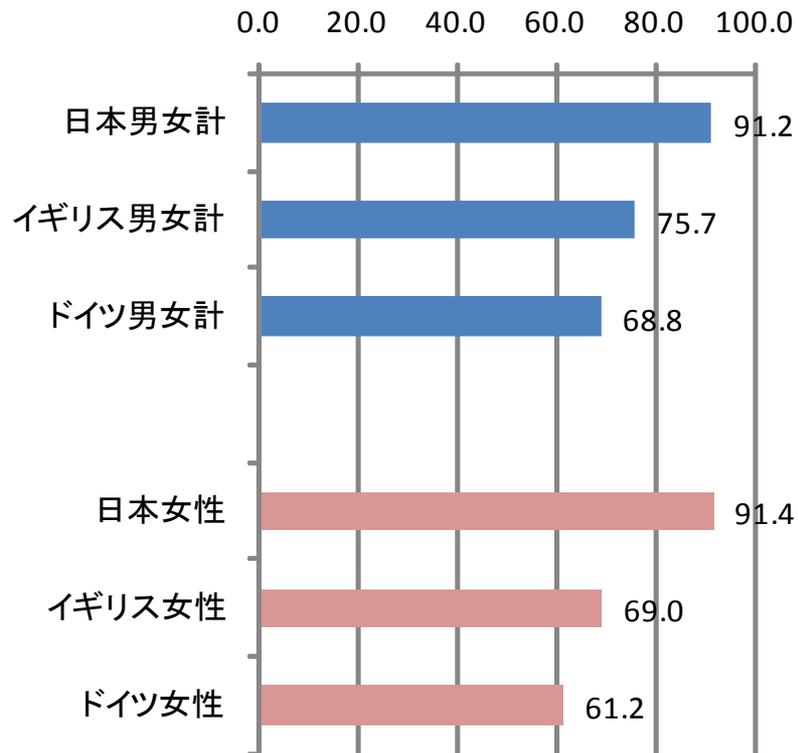
- 労働時間が長い。特に、管理職が長時間労働になっている。また、勤務形態が画一的、勤務時間が画一的である。フレックスタイム制度を利用しても勤務時間は変化なし(イギリスとの違い)
- 過剰就業意識が強い
- WLB満足度が低い
- 職場のパフォーマンスに関する評価が低い傾向にある

週の労働時間の分布

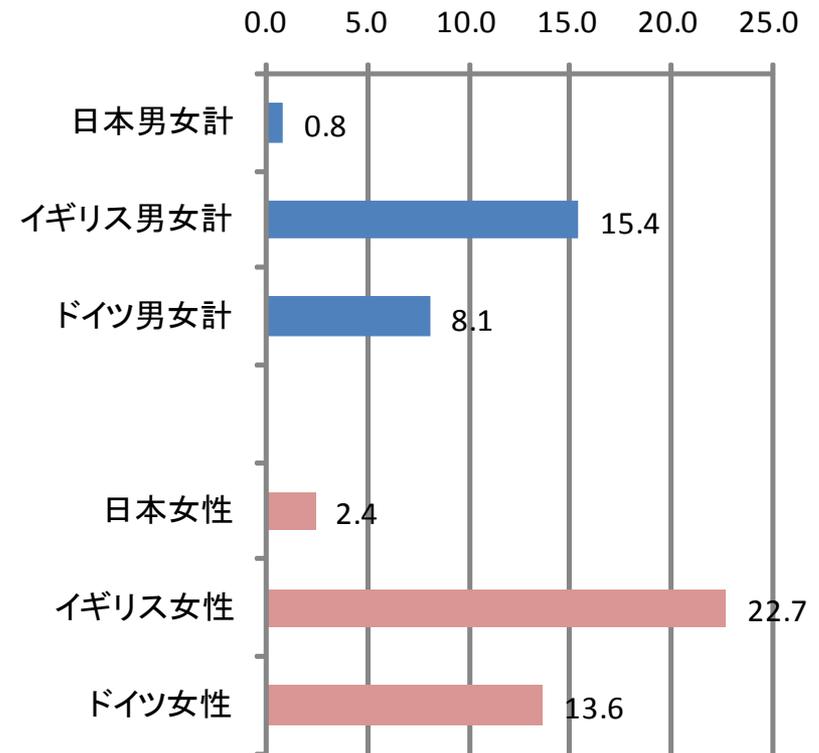


現在の勤務形態

フルタイム勤務



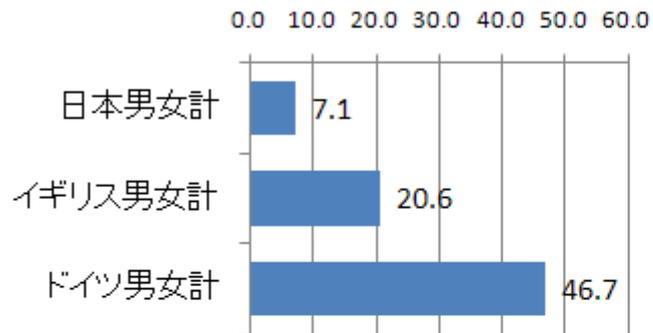
短時間勤務



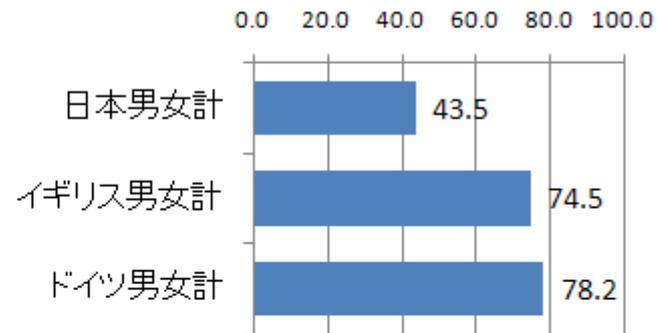
始業時刻と終業時刻

全体

始業時刻:8時より前

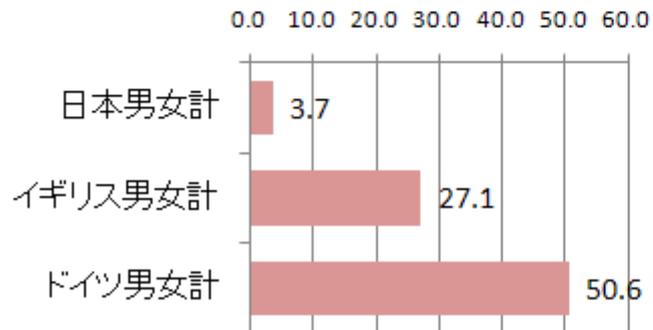


終業時刻:18時より前

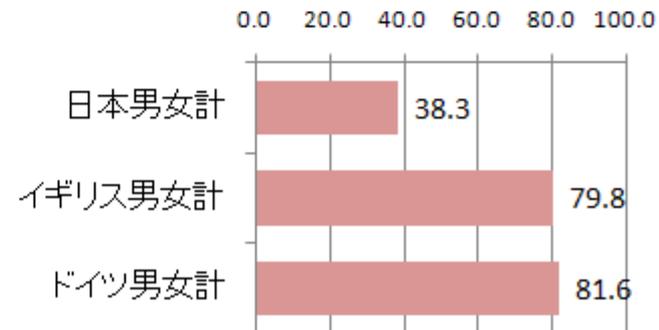


フレックスタイム勤務者

始業時刻:8時より前

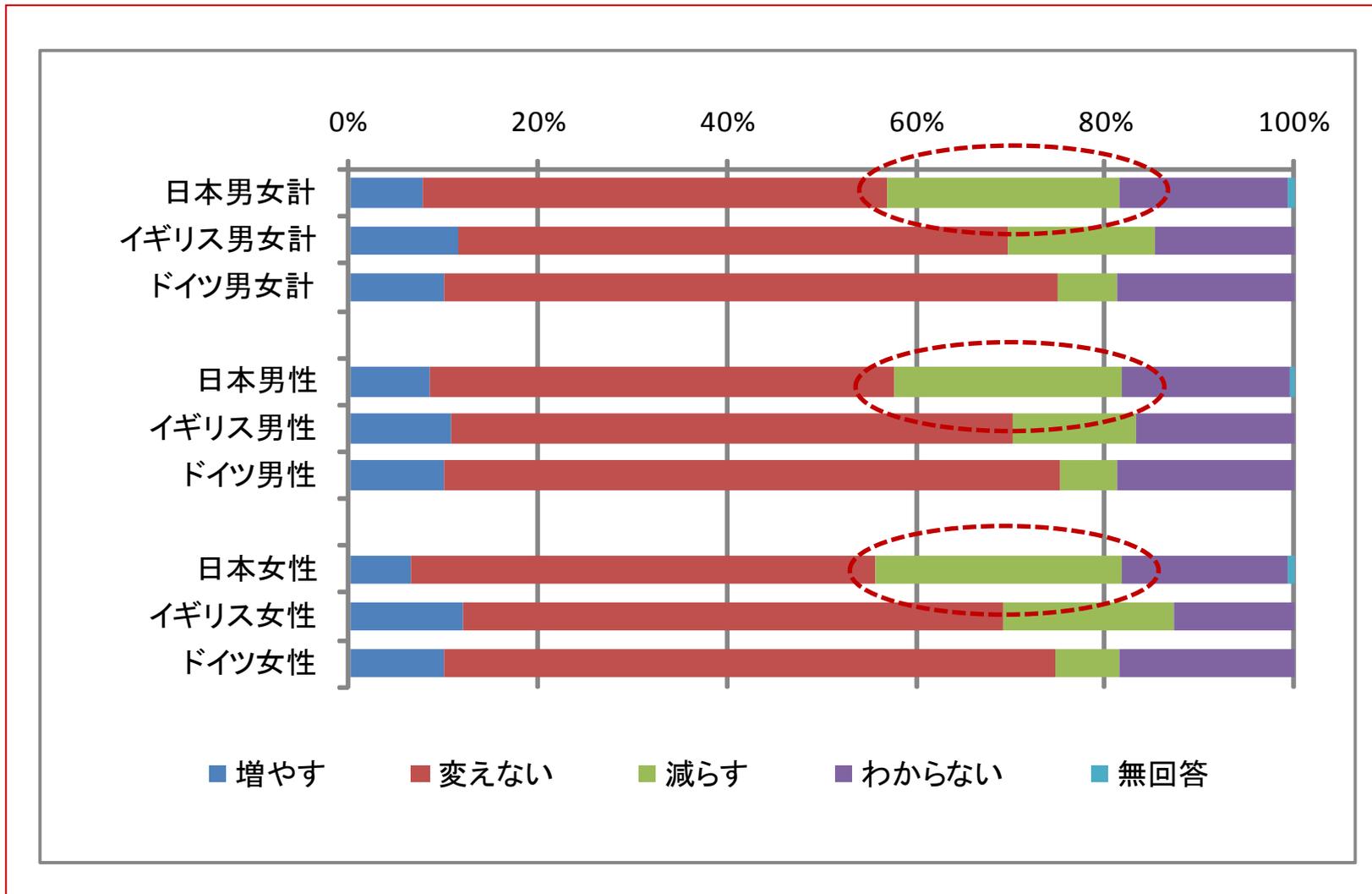


終業時刻:18時より前



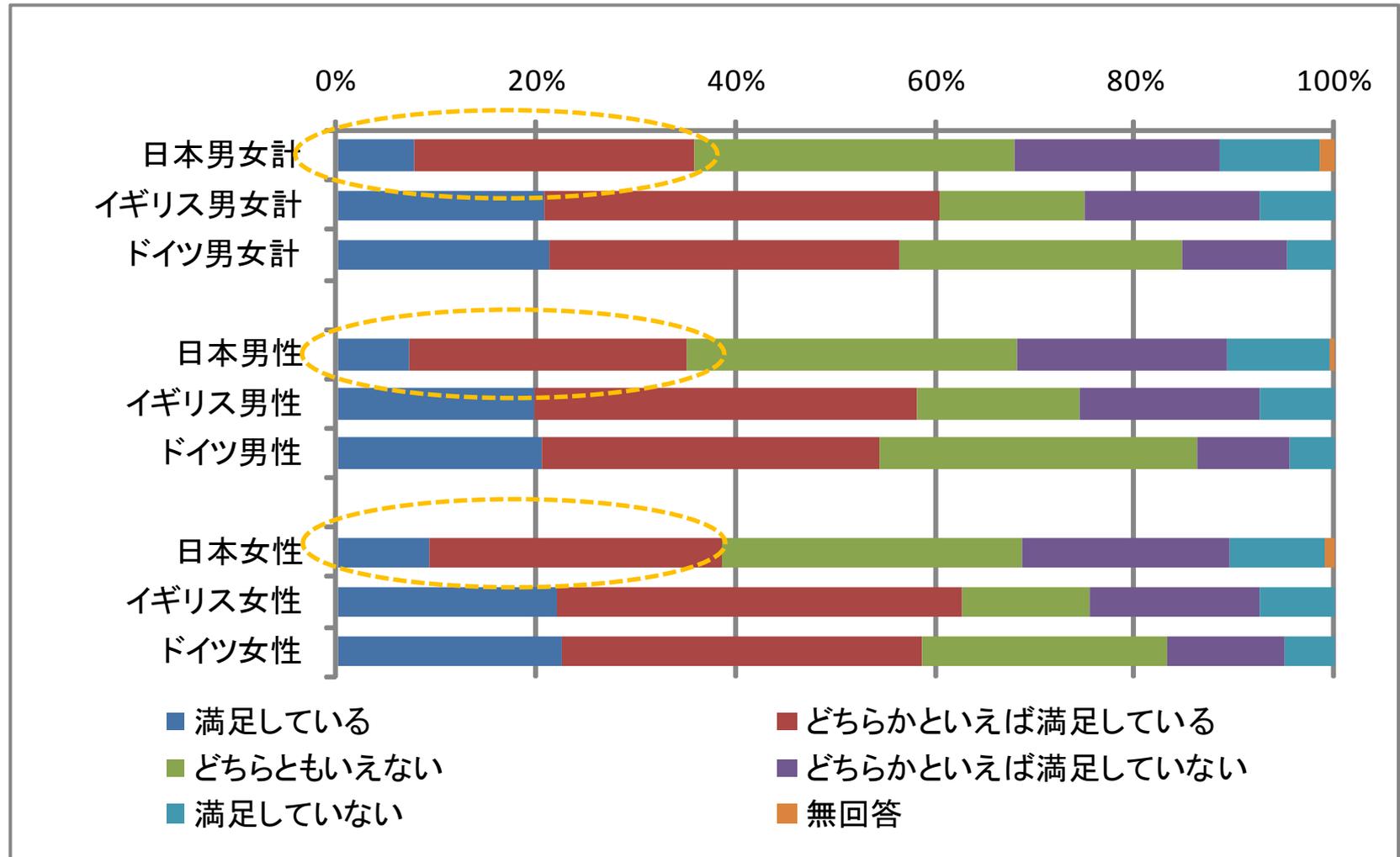
過剰就業意識

「現状の労働時間を減らしたい」



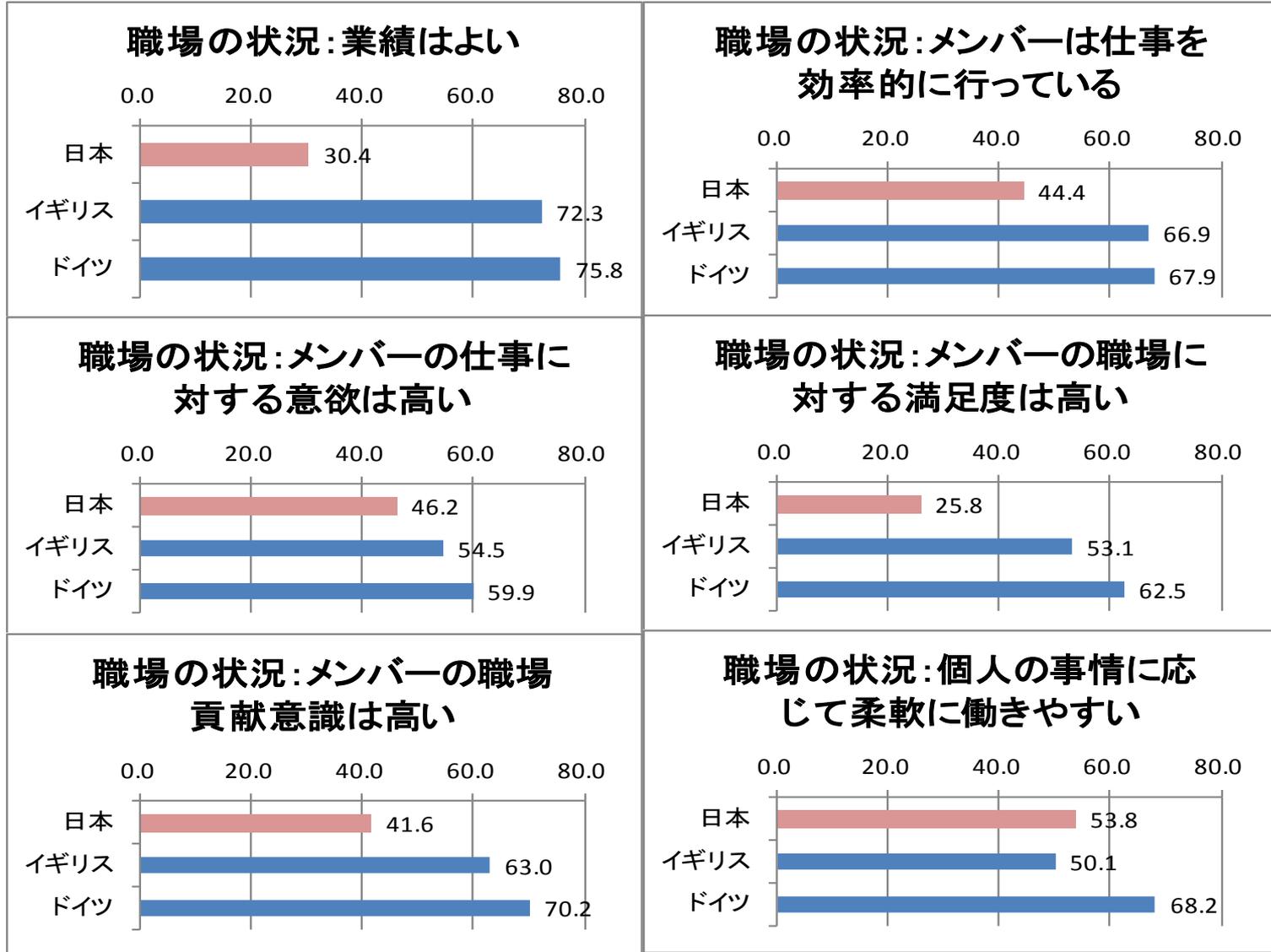
WLB満足度

「仕事と生活に割く時間のバランスへの満足度」

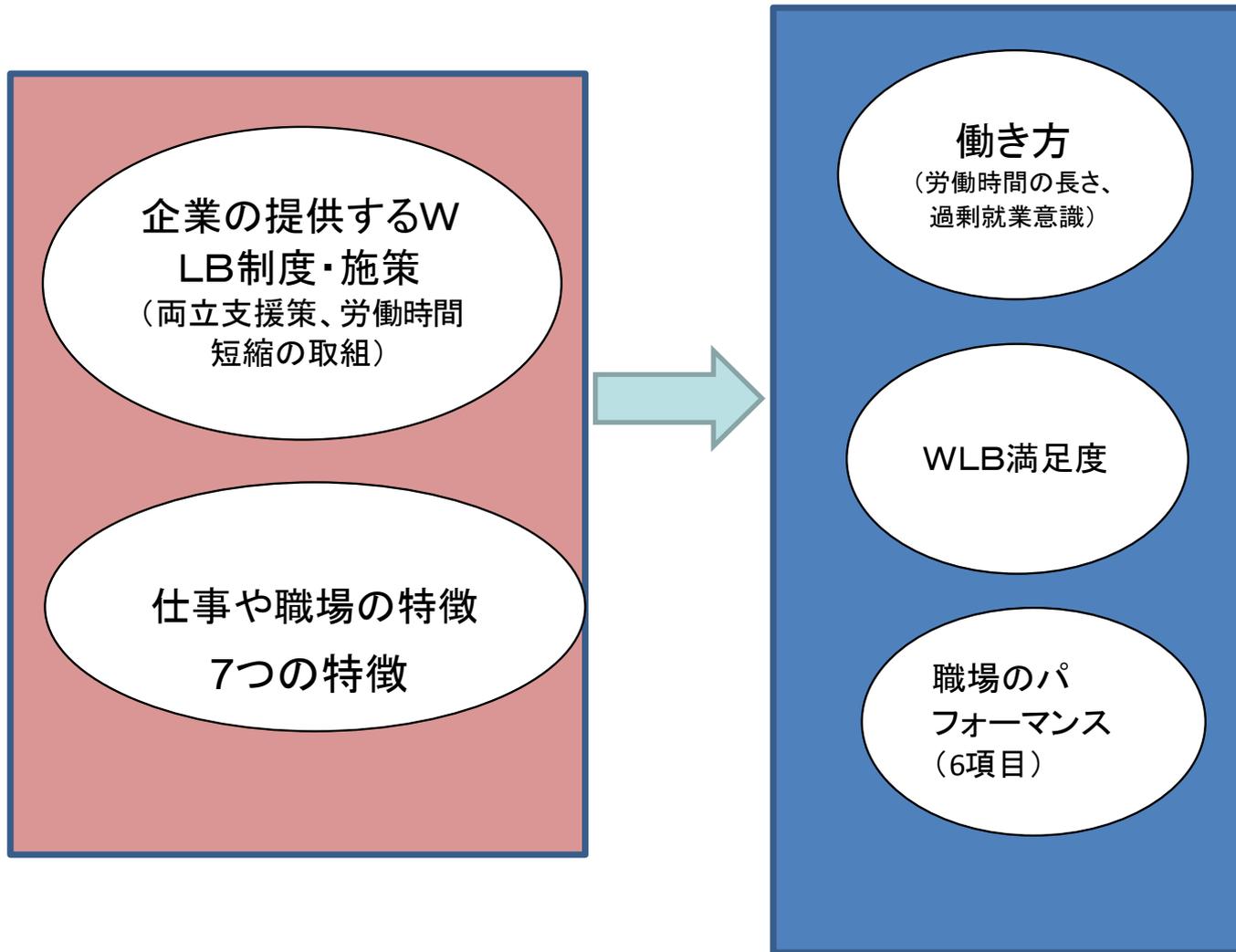


職場のパフォーマンス

そう思う+どちらかといえばそう思うの割合



WLB施策の効果：分析のフレーム



WLBの実現に関連する企業、職場の要因

- ①企業のWLB関連制度・施策の影響は限定的
 - ・労働時間削減のための取組が重要である(従業員の長時間労働の実態が過剰就業意識に関連)
 - ・両立支援策の効果は限定的
 - ・フレックスタイム制度、在宅勤務制度の効果は低くマイナスの場合もある
- ②仕事や職場に関わる次の特徴の影響は大きい
 - ・「仕事の特徴:職務明確性、職務遂行の裁量性」
 - ・「上司の特徴:支援的な上司」
 - ・「職場の特徴:助け合い職場」

日本ではより職場の要因が重要

WLB実現に関連する企業と職場の要因

日本の結果

	労働時間の長さ	過剰就業意識	WLB満足度	職場のパフォーマンス					
				職場の業績はよい	仕事を効率的に行っている	仕事に対する意欲は高い	職場に対する満足度は高い	職場貢献意識が高い	柔軟に働きやすい職場である
制度・施策の実施ダミー(有=1)									
休業制度ありダミー	-					+		(+)	
短時間勤務制度ありダミー	-							+	+
フレックスタイム制度ありダミー		+		+			+		
在宅勤務制度ありダミー	-			-	-				
労働時間削減取組ダミー	-	-	+	+	+	+	+	+	+
仕事や職場の特徴									
仕事の特徴: 仕事量の多さ	+	+	-		-		-		-
仕事の特徴: 職務明確性、職務遂行の裁量性			+	+	+	+	+	+	+
仕事の特徴: 連携・調整業務			(+)			+		+	
上司の特徴: 残業や休日出勤を評価			-	+		+	+	+	-
上司の特徴: 支援的な上司	-	-	+	+	+	+	+	+	+
職場の特徴: 助け合い職場		-	+	+	+	+	+	+	+
職場の特徴: 付き合い残業職場	+	+	-		-				-

WLB実現に関連する企業と職場の要因

イギリスの結果

	労働時間の長さ	過剰就業意識	WLB満足度	職場のパフォーマンス					
				職場の業績はよい	仕事を効率的に行っている	仕事に対する意欲は高い	職場に対する満足度は高い	職場貢献意識が高い	柔軟に働きやすい職場である
制度・施策の実施ダミー(有=1)									
休業制度ありダミー	-			(+)	(+)	(+)		+	
短時間勤務制度ありダミー		-	(+)		(+)	+	+		+
フレックスタイム制度ありダミー			(+)		(-)			(+)	+
在宅勤務制度ありダミー									
仕事や職場の特徴									
仕事の特徴: 仕事量の多さ	+		-				-		-
仕事の特徴: 職務明確性、職務遂行の裁量性			+	+	+	+	+	+	+
仕事の特徴: 連携・調整業務		(+)					(+)	+	
上司の特徴: 残業や休日出勤を評価									+
上司の特徴: 支援的な上司	-	-	+	+	+	+	+	+	+
職場の特徴: 助け合い職場	-	-	+	+	+	+	+	+	+
職場の特徴: 付き合い残業職場		-				+	+		+

WLB実現に関連する企業と職場の要因

ドイツの結果

	労働時間の長さ	過剰就業意識	WLB満足度	職場のパフォーマンス					
				職場の業績はよい	仕事を効率的に行っている	仕事に対する意欲は高い	職場に対する満足度は高い	職場貢献意識が高い	柔軟に働きやすい職場である
制度・施策の実施ダミー(有=1)									
休業制度ありダミー				+					(+)
短時間勤務制度ありダミー		-		(+)				(+)	
フレックスタイム制度ありダミー							(-)		+
在宅勤務制度ありダミー		(-)	+	+	+	+	+	+	+
仕事や職場の特徴									
仕事の特徴: 仕事量の多さ	+		-	+					-
仕事の特徴: 職務明確性、職務遂行の裁量性		(-)	+	+	+	+	+	+	+
仕事の特徴: 連携・調整業務		(+)							
上司の特徴: 残業や休日出勤を評価		-	+		+	+	+		
上司の特徴: 支援的な上司	-		+	+	+	+	+	+	+
職場の特徴: 助け合い職場		+	+	+	+	+	+	+	+
職場の特徴: 付き合い残業職場			+			+			

参考：職場マネジメントについて

仕事の特徴

- ①「仕事量の多さ」仕事の量が多い、締切や納期にゆとりがない
- ②「職務明確性職務遂行の裁量性」担当業務の内容は明確化されている、仕事の手順を自分で決めることができる
- ③「連携・調整業務」自分の仕事は他と連携してチームとして行うものである

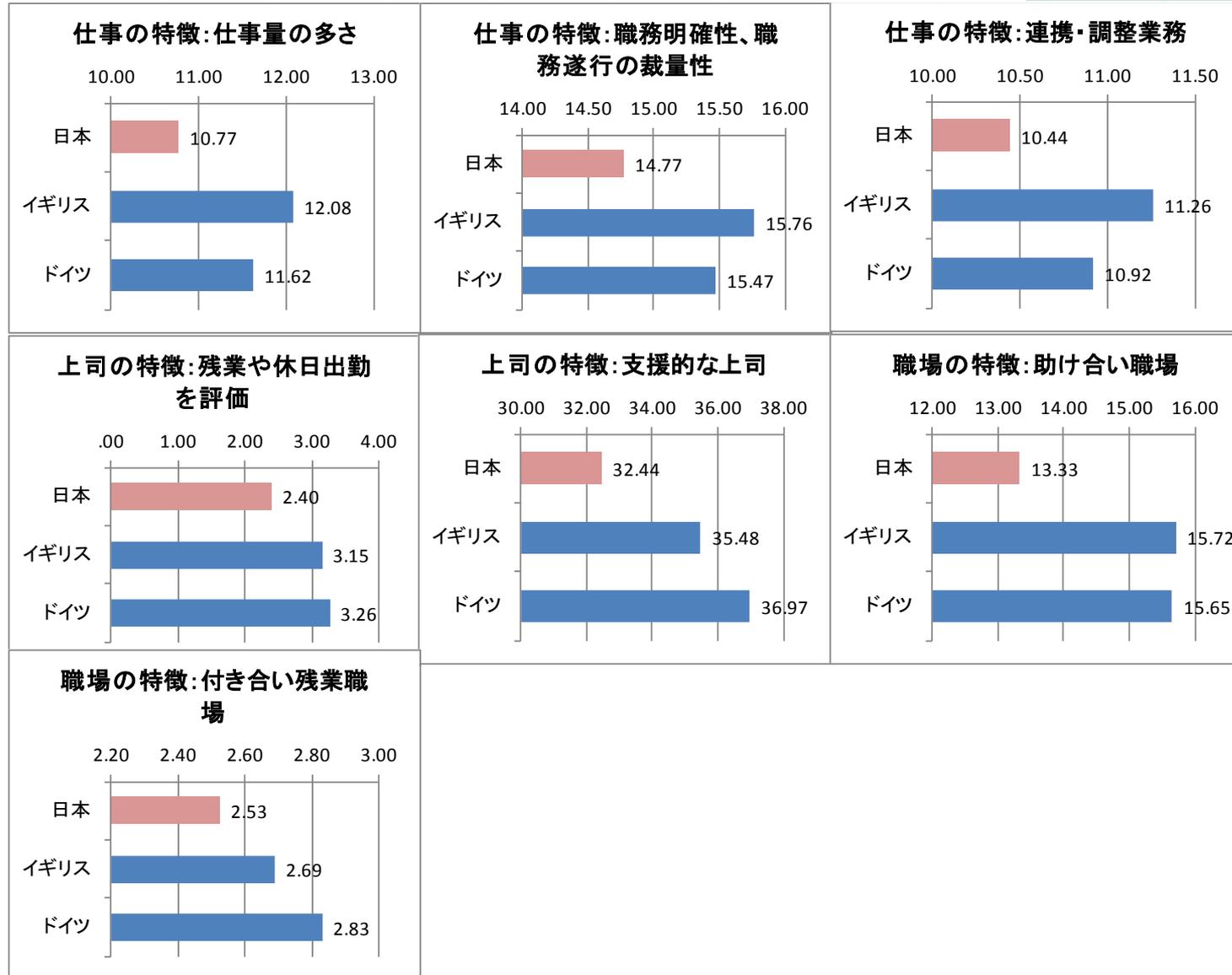
上司の特徴

- ④「残業や休日出勤を評価」残業や休日出勤に応じる人が高く評価される
- ⑤「支援的な上司」上司は業務の進捗を適切なタイミングで確認している、上司は部下の育成に熱心である

職場の特徴

- ⑥「助け合い職場」職場には同僚同士で仕事のノウハウを教えあう風土がある
- ⑦「付き合い残業職場」仕事が終わっても周りの人が残っていると帰りにくい

WLB実現に関連する職場マネジメント (ポイントの比較)



分析結果

- ①日本の働き方の特徴は、長時間労働+画一的な勤務スタイルでWLB満足度も低い傾向にある。
- ②企業はWLB施策への取組姿勢はあるが実態とは乖離。両立支援制度導入は進めても、働き方の柔軟化を進める制度（フレックスや在宅勤務制度）には消極的。
- ③従業員のWLBを実現しつつ職場パフォーマンスを下げないためには、企業としては労働時間の削減という働き方改革に踏み込んだ取組が重要である。
- ④また、企業の施策以上に職場のマネジメント要因（特に「職務明確性、職務遂行の裁量性」「上司の特徴：支援的な上司」「職場の特徴：助け合い職場」）が重要である

(4)海外の状況 ①イギリス

(矢島論文)

- ①WLB政策の集中的な推進(1990年代後半→2000年代)と子育ての社会サービスの拡充
- ②企業においては、すべての人を対象としたマネジメント改革と位置付けている。人事戦略のベースにあるDM。
- ③柔軟な働き方(FW)を実現するためのインフォーマルな対応の重要性の認識、職場運営や制度利用者へのキャリア支援

企業の事例

大手通信会社(従業員数86000人)

- ・1980年代からDM推進としてFWを拡充
- ・現在5000名が短時間勤務
- ・管理職の意識改革が重要であり、コミュニケーションスキルなどを管理職の能力として重視

大手製薬会社(全世界に10万人)

- ・ダイバーシティを重視する経営方針
- ・柔軟で創造的な働き方が重要。FWへ。
- ・FWはflexible thinkingにつながる
- ・インフォーマルな支援、管理職のマネジメントが重要に

海外の状況 ②オランダ

(権丈論文)

- ①ワークシェアリング政策を推進し、「分業型」から「参加型」へ（女性の就業率が高く、男女の労働時間はかなり短い）。労働時間の選択の自由度高い。
- ②男女の働き方を同一にする、というスウェーデン型の考え方はあまりない。ただし、パートタイム勤務が女性に多いことによる男女格差の問題は意識化。
- ③ただし、フル・パート間の処遇や職域の差は小さい
- ④保育サービスは90年代以降増えているが、パートタイム利用も多い。祖父母の支援も多い。
- ⑤育児休業取得率、女性37.3%と低い（休業を取得せずパートタイム勤務可能）。男性は17.9%。
- ⑥テレワークが拡大。交通事情やオフィスコスト高騰が背景に。パートタイム就業に対応したマネジメントノウハウを応用して導入が進む

企業の事例

金融保険業（従業員数28000人）

- ・通常の契約時間36時間、9時間×4日が多い
- ・すべての仕事でパートタイム勤務が可能
- ・2005年頃からテレワークを推進。全従業員が利用可
で、フリーアドレス。

製造業（全世界に116千人）

- ・通常の契約時間40時間。年間を通じた平均で柔軟な対応が可能。パートタイムは1割強（少なめ）。
- ・本社では20%が在宅勤務を活用（製造部門は少ない）。フレキシブル・デスクを検討中
- ・FW導入には意識の改革が重要

海外の状況 ③スウェーデン

(高橋論文)

- ①男女共同参画政策の推進の下、「仕事と家庭の両立支援」は重要政策と位置付け
- ②WLB施策の基本軸の一つは、子育て環境の整備。男女平等に加え、子どもの視点から重要性を強調。父親の育児が重要に
- ③企業・職場レベルにおいても積極的な対応が行われており、法定の高い水準をさらに上回る内容の両立支援制度を導入する企業も多い。こうした状況を従業員も肯定的に評価し、企業と従業員の間に信頼関係が醸成されている。

企業の事例

通信機器製造業（従業員数全世界で84000人）

- ・WLB・男女平等推進によりダイバーシティを得ることができるとの理念。法を上回る各種制度
- ・自立と責任が働き方におけるキーワード。与えられた仕事に柔軟に対応する自己責任が重要。

情報通信業

- ・男女平等のガイドラインを作成し、上層部が働きかけを子なってきた。法を上回る各種制度。
- ・裁量労働で上司、同僚との信頼関係が基礎。自由と責任を与えることでモチベーションが向上

4.研究結果からの示唆

- ①働き方改革は、女性や高齢者など多様な人材の就業促進という雇用量の側面と、そこで働く人の満足度やモチベーションといった雇用の質の側面の、両面から推進すべきもの
- ②働き方改革における女性活躍推進の重要性
- ③働き方改革は、男女共通の課題として取り上げるべき課題
- ④日本は、長時間労働に加えて、働き方の柔軟化を進めることが必要
- ⑤働く人のWLB実現は、施策の導入以上に職場のインフォーマルな対応に依存する部分が多い

《参考》

WFRN Conference 報告

職場への介入についての研究

2012年6月、ニューヨークで開催された
WFRN Conferenceにおける、職場マネジメント
に関連する研究報告のセッションを簡単に
報告します。

Work, Family & Health Network の研究者の報告 Interdisciplinary Research on Workplace Intervention (1)

Presenters: Lynn Casper, Roz King, Ellen Kossek,
Leslie Hammer, Erin Kelly, Jeremy Bray, Georgia
Karuntzos, Mary Durham, Jim Dearing, Ginger Hanson

Interdisciplinary Research on Workplace Intervention (2)

Presenters: Orfeu Buxton, Lisa Berkman, Erin Kelly,
Phyllis Moen, Leslie Hammer, Ellen Kossek, Susan
McHale, Kelly Davis

研究の背景、課題

WLBの実現のために事業主の役割の重要性が指摘されているが、特に職場レベルでの取組や上司の役割の重要性が指摘されている。

従業員のWLBにつながる職場環境等を明らかにする上で、職場に実験的に介入して縦断的なデータを把握することが重要である。

このため、work-familyについてのintervention研究により、WLB(満足度、コンフリクト、業務の成果、労働時間など)につながる要因やそのプロセスを明らかにする。

報告された研究の概要

対象職場を、2グループにランダムに分ける

① Intervention(介入)グループ

- ▶ 職場の上司がFSSB(Family Supportive Supervisory Behavior)についての訓練を受ける。
- ▶ 従業員の業務スケジュールを柔軟にする(schedule control)

② コントロール(統制)グループ

⇒最初にbaselineとしてグループの特徴を把握
「intervention」前・後(6か月後)の変化をみる

アウトカム(結果)指標

- **WFバランス関係指標**：従業員のWFコンフリクト、FWコンフリクト
- **個人の福利水準指標**：心身の健康に関する指標(心血管リスク、睡眠中断、心理ストレスなども)
- **家族の福利水準指標**：家族関係
- **仕事の効果指標**：職務満足度、離職意識、パフォーマンス、安定感

分析対象：55の対象グループ、694人

結論のポイント

介入グループでは、

①従業員の仕事管理と上司のFSSBは改善した

②従業員の仕事と家庭の調和は改善した

仕事が家庭生活にもたらすコンフリクトは減少

家庭生活から仕事にもたらすコンフリクトは減少

生活に適切な時間配分ができている意識は改善

③従業員の健康や満足度を低めると考える労働時間、多忙感には影響なし。ただし、50時間以上勤務者(29%)では一部指標に改善がみられた

③介護サービス企業研究

分析対象：30施設、1528人、92%が女性、意施設の従業員は30-89人(平均51人)

結論のポイント

介入グループでは、

①仕事から家庭生活へのポジティブなスピルオーバー(良い影響)に関して効果がみられたが、それ以外の指標には影響がみられない