



ワークライフバランス推進と制度改革：
システム論的視座から

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2020-10-13 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 西澤, 眞三 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24729/00017100

研究ノート

ワークライフバランス推進と制度改革

— システム論的視座から —

西澤 眞 三

1. はじめに

本稿は、ワークライフバランス推進の事例に基づいて、筆者の構想するシステム論の枠組みで考えた場合、何が示唆されるだろうか、ということを探索するものである。事例集の中から、ふさわしい内容のものを何社か選び、それについてシステム論的に整理することにより、これまでの「システム論の再構築」シリーズでは扱ってこなかった側面を見出していきたい。

2. ヤマハの事例

ヤマハは楽器事業をコアとして様々な分野に事業展開しているが、2000年以降、新たな人事制度をスタートさせ、仕事と役割の違いに応じた最適システムづくり、成果主義の導入、自立型プロフェッショナルの育成、会社と個人の協創関係の構築、を目指した。¹

ワークライフバランスとしては、育児休職の取得率が高い、育児休職後も元部門復帰を原則として仕事を継続することが定着、男女社員の平均勤続年数に差がない、などの成果が上がっているが、ワークライフバランス推進の経緯としては、

①育児と仕事の両立支援の取り組み：実態を踏まえたニーズに合った施策を進める

②ポジティブアクションの取り組み：数値目標の設定、ポジティブアクションプロジェクトでの議論と提言、女性キャリアのための開発室を設置、のように進展し、ワークとライフのバランスをもった人材が管理職として登用されている

③総労働時間短縮の取り組み：時間外・休出労働を抑止する労使ガイドラインの設定、研究開発・商品開発の従事者にも実時間の管理、特別休暇の取得計画提出

という3つの流れがあった。²

これら3つの流れを踏まえ、統合してワークライフバランス推進をはかるため、2007年

度より労使ワークライフバランス推進委員会を設置し、2年の議論を経て、実施項目の労使合意に至った。その項目としては、

- ①総労働時間の短縮：過重労働対策、有給休暇取得推進、ライフサイクル休暇取得促進
- ②個々の社員の多様な事情に対応可能な両立支援の改善・構築：育児関連の短時間勤務制度、配偶者の海外赴任関連、在宅勤務制度の研究、自己啓発のための短時間勤務制度、健康保持関連

があり、従来の施策の継続に加えて、制度の改定や新設も含まれている。³

しかし、何と言っても特徴的なのは、労使ワークライフバランス推進委員会である。労働組合では、女性委員会を公募メンバーで立ち上げて意見収集を行い、会社側では女性キャリア開発室を中心に施策を検討し、労使事務局レベルで推進策を作成して、労働組合としての合意形成、会社としてのトップ承認、というプロセスを経ている。

筆者のシステム論からすれば、これまでの筆者の論考では、制度や組織の運用・運営レベルでの考察が中心になってきたが、ヤマハのような事例に出会うことによって、制度形成という観点から、別のサブシステムに焦点を当てて分析する必要があることが示唆された。

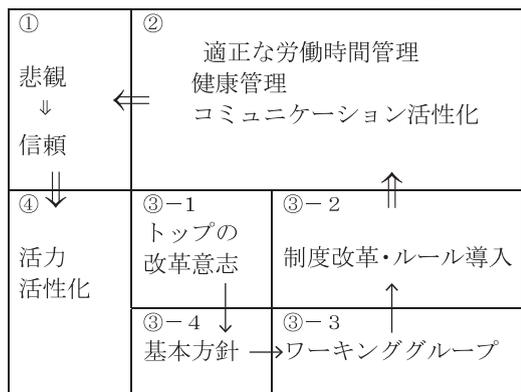
3. 日立ソフトウェアエンジニアリングの事例

当社は、日立製作所が1970年に設立したソフトウェア会社であり、あらゆる産業・企業の基盤システムを構築してきた。ところが、2003～4年当時、長時間労働が慢性化し、社員は心身ともに疲弊し、業績も悪化したため、会社の将来を悲観した優秀な若手エンジニアが相次いで退職した。このような状況を打破するため、全社改革運動がスタートしたのであった。

目的は、事業のあり方・仕事の進め方の見直しであり、社員の会社に対する信頼を回復し、活力を復活させ、活気のある職場づくりが求められた。人財に関する基本方針としては、成

長の実感、自己実現、チャレンジチャンス、ダイバーシティ、ワークライフバランスが盛り込まれていた。そのワークライフバランスを推進するために、女性、若手、シニア、の3つのワーキンググループが立ち上げられ、そこで出された意見に基づき、制度が再検討されたり、新たに導入されたりしたのである。⁴ 具体的な細部は省略するが、以上のプロセスを図示すると、図1のようになる。ここでは、トップの方針から出発し、社員に基本方針が

図1 ワークライフバランス推進



発せられ、ワーキンググループの設置と検討を通じて制度改革が進み、ワークライフバランスが実現する、という流れになっており、これまでの筆者の論では、主に第②象限が中心だったのに対し、ここでは、第③象限のサブシステム、すなわち制度形成・改革が問題になっているのである。

また、ヤマハでは、労使協同として一方の当事者が労働組合だったが、ここでは、トップダウンとボトムアップの融合を掲げており、社員に信頼される会社にしようというトップの方針と、社員サイドからの、働きやすい職場環境をつくってほしいという声を反映させる、という形で推進されたのである。

4. 日立製作所の事例

日立グループは多岐にわたる事業領域、様々な人財、という多様性と、多様性を活かしたシナジーを生み出す総合力を強みとする。すなわち、ダイバーシティであり、それをさらに活性化する一要素がワークライフバランスである。

そもそも日立は人財育成を重点方針として位置づけ、「企業は人なり」として積極的に取り組み、「優れた創造力を持ち、責任感と実行力の強い人材」の育成に取り組んできた。1999年には、社員の意識改革を通じた企業風土改革を進めるため、人事処遇制度改革にも着手し、キーワードとして、①オープン：社員の能力発揮を促進する、②チャレンジング：積極的な姿勢を養う、③ダイバーシティ：多様な個性を尊重する、を設定している。⁵

その後、多様な人財の活躍を支援する取り組みの一つとして、2000年に「女性の活躍支援と仕事と家庭の両立支援策」(F. F. プラン⁶)が発表された。それは、女性の能力発揮や活性化が、多様な人材の能力・発想を活かすという点で重要課題であるとして、働きやすい環境づくりにも配慮したもので、女性の採用拡大、女性の積極的登用、育児・介護休職、短時間勤務、再雇用制度、総合職編入、などに亘るものであった。

ところが、プランが開始されたにもかかわらず、職場への浸透はなかなか進まなかった。従業員意識調査でも浸透していないことが確認され、職場環境の改善が実感されていないことも判明した。

そこで、課題を整理し、意識改革や施策の定着をはかるため、本社メンバーによるダイバーシティ推進プロジェクトを編成し、2006年に活動を開始した。プロジェクトは、「社員一人ひとりがやりがいをもって働ける企業風土をつくり上げる」ことを目標としたが、必要な人事制度などは整備されつつあったので、さまざまな施策を関連づけて、社員に気づきを与える機会を増やすため、人財や情報の見える化をはかり、意識の変化と人事諸施策の定着に取り組んだ。

そこで策定されたのが、「実行の6ステップ」

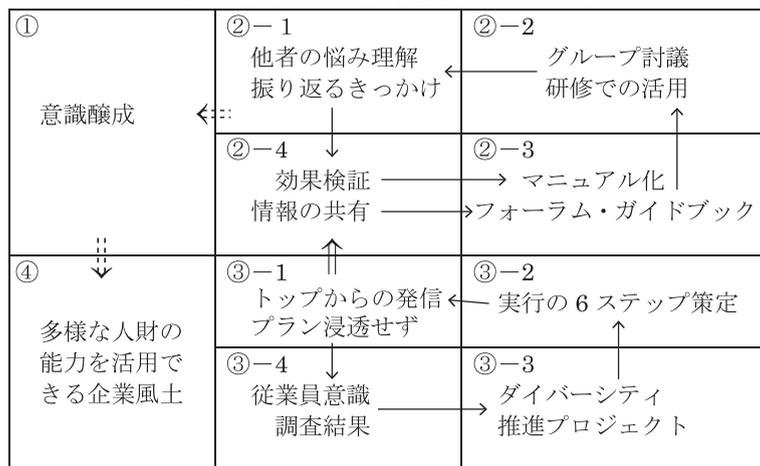
- ① トップからの発信：社長直轄プロジェクトの設立、社長からの定期的なメッセージの配信
- ② 母数を増やす：継続的な優秀な女性の採用、女性リーダー育成
- ③ 情報の共有：社員の体験談などの事例をイントラに掲載、事業所施策との連携
- ④ 意識から行動へ：フォーラムなどを通じた啓発活動、ガイドブックなどの制作
- ⑤ 効果検証：活動状況報告会、全社意識調査で浸透度や意見を検証
- ⑥ 定常化：社内のノウハウを制度の運用事例としてマニュアル化、働き方の見直しなど関連課題へ検討拡大

である。

また、一方で、労働組合と定期的に労使懇談会を開き、ワークライフバランスに関する様々な課題を議論し、組合の方でも、各地でフォーラムを開いたりしている。⁷

ここで、これまで概観してきた日立の取り組みの主なところを図に落とし込んでみよう。

図2 ダイバーシティ推進プロジェクト



このように、前項で見たような、制度作成・改革プロセスが、第③象限で見られるばかりか、策定されたステップがどのように運用されていくかが、②-4を発信源として重層化したループを形成している。それが、①の意識や④の企業風土形成にまで至れば、成功と言える。(事例では、その後の経過が記述されていないので、ここでは、点線の矢印としている)。

5. 結び

以上のように、本稿では、いくつかの事例を用いて、制度形成・変革のプロセスをシステム論的な図式を用いて考察した。これまでの論考では、第②象限のプロセスばかり追っ

たので、本稿のように、事例を変えて、他の象限の構造とプロセスを探求しなければならない。今回は、とりあえず、事例からの考察を行ったが、制度については、経営学的領域にも専門的研究文献が存在するので、それらを見捨てることはできない。今後、制度論の既存研究をもとりにいれて、あらためて論究していくことになるであろう。

注

1. 新たな人事制度について、詳しくは、日本経団連出版〔3〕, pp. 163~165を参照。
2. 3つの流れの詳しい内容については、日本経団連出版, *ibid.*, pp. 166~171を参照。
3. 労使合意の詳細については、日本経団連出版, *ibid.*, pp. 171~174を参照。
4. 施策の詳細については、日本経団連出版, *ibid.*, pp. 59~75を参照。
5. 3つのキーワードそれぞれの具体的な内容に関しては、日本経団連出版, *ibid.*, pp. 178~181を参照。
6. F. F. プランとは、ジェンダーフリー&ファミリーフレンドリー・プランのことである。
7. 日立のダイバーシティ推進プロジェクトについては、日本経団連出版, *op.cit.*, pp. 187~192を参照。

参考文献

- 〔1〕 西澤眞三, 「システム論の再構築 (試論) —人的資源を基盤とした高業績企業の場合—」, 大阪府立大学経済研究, 第58巻, 第2・3・4号, 2013.
- 〔2〕 ———, 「システム論の再構築 (2) —日系企業における組織能力と実践知—」, 大阪府立大学経済研究, 第60巻, 第3・4号, 2015.
- 〔3〕 日本経団連出版編『ワークライフバランス推進事例集』, 日本経団連出版, 2008.