

## 第15章 多様化する働く意味づけを組織はどう管理するのか

### 演習問題

- ① ワークライフバランス推進へ向けた各国政府の動きについてまとめてみましょう。
- ② 企業各社のウェブサイトを開覧するなどして、ワークライフバランスの向上に取り組む日本企業3社を選び、各社の具体的な取り組みや施策を調べてまとめてみましょう。3社の間でどういった共通点があり、また違いがみられるでしょうか。
- ③ ワークライフバランスの推進は、職種（現場作業員：ブルーカラー、事務作業員：ホワイトカラーなど）、業種（製造業、サービス業など）、企業規模（大企業、中小企業、零細企業）といった諸要因にどの程度規定されるでしょうか。また、それはなぜそのようにいえるのでしょうか。論理的かつ具体的に考えてみましょう。

### さらに進んだ学習のために

- (1) 佐藤博樹・武石恵美子 [2010] 『職場のワークライフバランス』日本経済新聞社。  
ワークライフバランスの実現のためには、単なる制度の整備にとどまることなく、各職場でのマネジメントが重要なことをわかりやすく説明した入門書です。ワークライフバランスを支援するための職場風土や仕事管理や時間管理、コミュニケーションの円滑化などが具体的に解説されています。
- (2) 小室淑恵 [2018] 『働き方改革 生産性とモチベーションが上がる事例 20社』毎日新聞出版。  
ワークライフバランスや働き方改革の専門コンサルタントであり起業家でもある著者により執筆された書籍です。学術書ではないため詳細な概念規定などは記されていませんが、実践家らしい筆致で、日本での取り組み事例と導入方法がわかりやすく紹介されています。
- (3) 大沢真知子 [2015] 『ワークライフバランス社会へ——個人が主役の働き方』岩波書店。  
組織中心の価値観を見直し、働く個々人が中心となった「ワークライフバランス社会」をつくっていくことの必要性が説かれた読みやすい書籍です。企業経営の視点を超え、働くことや生きることを深く考えさせてくれます。同じ著者による『ワークライフシナジー』（岩波書店、2008年刊）と併せて読むとさらに理解が深まります。

## 演習問題の出題意図と解答のポイント

- ① 第3節で学習したように、ワークライフバランス論議の高まりに伴い、各国とも何らかの形で政府・行政がその推進へ向けて働きかけを行っています。

その中でも、概ね政府や地方自治体などの行政が中心となってワークライフバランスの社会的政策を導入し、企業に浸透させていくように主導するヨーロッパ方式と、相対的に行政のタッチは少なく、個別企業が主体的に導入しようとするアメリカ方式の2分類があることに留意しましょう。北欧（スウェーデン、ノルウェー）、オランダ、イギリス、アメリカ、日本などに分け、時系列的に年代を区切って表を作成するなどして、その大まかな動きをまとめてみてください。

- ② 各社のウェブサイトを読んだり会社案内などをチェックしたりしてみると、日本企業においてもワークライフバランスの推進へ向けて、多かれ少なかれ、何らかの活動をしている企業が多いことがうかがえると思います。ただ、各社によってその対応はまちまちで、一口に「ワークライフバランス」といってもその概念規定からして、女性の採用が中心のものであったり、管理職の女性比率であったり、あるいは雇用形態の多様化（「多様な働き方」推進）や残業の削減に努力している企業であったり、実にさまざまであることがわかるはずです。371ページの表15-1に掲載されている制度やメニューを中心にまとめてみると、より具体的にわかりやすいかもしれません。例えば、休業・休暇に関わる制度（育児休業、産前産後休業、介護休業など）、働き方の見直しのための制度（短時間勤務制度、フレックスタイム制など）、代替要員の確保のための制度（ドミノ人事制度やシフト人事制度など）、各種の手当て・補助などの経済的支援、働く人々の意識改革のための制度などが、それぞれ導入されているかどうか調べてみてください。導入されている制度やメニューが、実際に運用されているかどうか（制度としては存在しているものの、実際には運用した従業員は皆無だった等の事例はないか）についても、難しいと思いますが、もしわかれば調べられるとおもしろいです。

- ③ この問いにあげられている「職種」「業種」「企業規模」をまず具体的に特定し、ワークライフバランスに関し、現状でどのような問題が議論されているか考えてみましょう。例えば、「企業規模」に関してみると、中小企業においては、一般的にはワークライフバランスの推進が大企業に比して相対的に遅れ気味であるといわれています。資金面で、既存の状況を見直したり新たな制度を導入したりする余裕がない中小企業が多いためであるといわれています。しかし、中にはワークライフバランス改善へ向けた取り組みを積極的に行っている中小企業も、少なからず見受けられます（例えば、378ページの「コーヒーブレイク」で取り上げられているオーシスマップ社の事例を参照してください）。官僚制的（[157](#)62ページ）で1つ新しい試みをしようとするれば時間がかかりがちが大企業に比べ、中小企業では、経営者の考え方ひとつで即座に対応のとれるケースも多いからです。こうして考えると、一概に

中小企業ではワークライフバランスの推進がしにくい、という見方は一面的に過ぎないことがわかるはずです。以上では「企業規模」に関してみてみましたが、このように「職種」や「業種」に関しても、ワークライフバランスの推進に作用すると思われる要因と、阻害に作用すると思われる要因を列挙し、それらの諸要因間の関係性に鑑みながら、論理的に推論してみることが重要です。