1. 調査概要

本研究の目的は、ワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）の取組が進む EU 諸国の企業に勤務し、多様な働き方に関する制度を利用しながらキャリアを実現する（または、実現しようとする）従業員に対してどのようなマネジメントが行われているかを、職場マネジメントと人事管理の 2 面から考察し、日本の WLB 実現に向けた示唆を提示することである。

調査はインタビュー方式で実施した。2013 年度にはオランダ（3 社）とドイツ（2 社）を訪問し計 5 社にて調査を実施した（以下、2013 年度調査と記す）。また、2014 年度はフランスの企業 2 社を訪問した（以下、2014 年度調査と記す）。両インタビュー調査における考察点は以下のとおりである。

第一に、EU 諸国の企業が WLB に取組む状況の把握である。具体的には柔軟な働き方に関する制度利用者の多様性についてたずねている。

第二に、キャリアプロセスに関する従業員（部下）への明示状況の把握である。具体的には、EU 諸国の企業における WLB 制度利用者に対する職場マネジメントをキャリア展望の共有に焦点を当てた。

第三に、WLB 支援制度を利用する部下がいる場合の具体的な職場運営方法の把握である。WLB 支援制度を利用する者が生じた場合の要員や業務分担等のマネジメントを日本企業との違いを明らかにすべくたずねている。

2. 調査結果

WLB が進む 3 か国を調査して明らかになったのは以下の 5 点である。

第一に、多様な働き方の普及に対する経営層のコミットの強さである。この点については先行研究においても幾度となく指摘されているが、筆者たちの調査においても経営層が経営戦略の一つとして WLB に取り組み、従業員の WLB 実現を促進させていた。

第二に、多様な働き方に関する制度の質的变化である。これまで多様な働き方で最も代表的であったのは短時間勤務制度であったが、EU 諸国では働く「時間」の柔軟性に加え、働く「場所」の柔軟性も進んでいた。また、在宅勤務制度の普及に伴い、多様な働き方をする対象も拡大していた。すなわち、女性を中心とした多様な働き方から男性、さらには管理職による多様な働き方の活用である。

第三に、多様な働き方を進めるうえでの業務プロセスの「見える化」の重要性である。2013 年度調査では、多様な働き方をする者に対してキャリア形成の過程を明示する必要もあり、業務プロセスが明確化されていた。また、2014 年度調査からは多様な働き方を職場に定着・普及させる要素として同僚の納得性が必要とされていたことから、業務の明確化を進めていた。これらをふまえると、多様な働き方の普及には、評価の基準と求められる能力・スキルの明確化、本人や周囲の納得性を高めるプロセスが重要であるといえる。

第四に、多様な働き方に親和的な職場マネジメントの再考の必要性である。2014 年度調査では、多様な働き方をする部下の増加に伴い、管理職がマネジメントスタイルを見直していたことが分かった。そ

のマネジメントスタイルの変更にはストレスを伴うが、そのストレスは長期にわたるものではなく、慣れるまでの数か月の問題である。日本でも多様な働き方をする部下への職場マネジメントの見直しが指摘されて久しいが、当該課題にチャレンジする企業は少ない。その背景には、変更に伴う心理的コストの大きさがあると考えられる。

第五に、制度利用者優先主義の再考の必要性である。日本ではこれまで育児短時間勤務制度を中心に制度利用者の希望どおりに勤務時間または勤務日を定めることが制度利用者の離職防止に有効であり、従業員の WLB 実現に重要であると考えてきた。しかし、両年度の調査より、EU 諸国では業務内容や円滑な業務運営を加味し、制度利用者と上司、職場メンバーが協議しながら制度利用の時間や曜日を設定していることがわかった。すなわち、個々人が“交渉”しているといえる。また、制度利用者も業務の状況によって臨機応変に残業や利用日の変更依頼に対応している。そのためには、多様な働き方に関する制度の設計を柔軟にしておくことも重要であろう。

以上のことから、我が国における WLB の実現には、従来型の職場マネジメントと人事管理の在り方を多様な働き方に親和的なものへ改良していくことが必要だといえる。経営者がイニシアチブを取り、経営戦略の一つとして働き方改革を進めることが求められている。

3. 主な業績

2013 年度調査、2014 年度調査を用いた主な研究業績は以下のとおりである。

- (1) [松原光代・脇坂明 \(2014\)「ドイツ・オランダにおける柔軟な働き方」、『学習院大学経済論集』第 51 巻、3・4 号](#)
- (2) 松原光代 (2015)「先進各国のワークライフバランス支援はどうなっているのか」『Vistas Adecco』、No.46
- (3) 松原光代(2014)「ドイツ・オランダにおける多様な働き方を可能とする要因の考察」キャリアデザイン学会第 11 回全国大会にて発表
- (4) [松原光代・脇坂明\(2016\)「フランスにおける多様な働き方—EU の多様な働き方を参考とする日本の WLB 実現への示唆」『学習院大学経済経営研究所年報』第 30 巻](#)