

職場のつながりの再構築に向けた新たな動き

これまで見てきたように、企業側の雇用方針や人材育成方針の変化、個人の職場や仕事に対する価値観の変化のすう勢を踏まえると、従前のような職場と人との密着型のつながり、あるいは休日までも行動を共にするような職場内の濃密な人間関係が復活するとは考えにくい。また、ワーク・ライフ・バランスが求められる中、職場への依存を過度に強めることは、家族とのつながりや地域とのつながりをともすれば弱めてしまう可能性もある。

しかしながら、近年の職場のつながりの変化が、職場が担ってきた人材育成機能の低下や、職場内のコミュニケーション不足などを生み出している面も否定できない。個人が職場や仕事を介したつながりを持つことは、仕事を円滑に進めることができるようになるとともに、様々な経験を蓄積し、視野を広げるきっかけとなることもある。企業にとっても風通しの良い職場環境を構築することは、自社の業務の円滑化や生産性の向上のみならず、社会的責任という観点からの企業イメージの向上にもつながる。

以上の点を勘案すると、今後は、個人の生活とのバランスを図りつつ、職場内のコミュニケーション不足を補い、仕事へのインセンティブや満足度を向上させていくようなつながりが求められていくこととなろう。本節では、新たな形の職場のつながりを構築する動きとして、①ワーク・ライフ・バランスの推進、②従業員満足度の向上、③コミュニケーション不足の解消と人材育成、④「仕事（職）」そのものを活かしたつながりを紹介する。

1. ワーク・ライフ・バランスの推進

ワーク・ライフ・バランスの希望と現実

25歳以上44歳以下の有業者に、生活の中での仕事や家事・育児、プライベートな時間の優先度について尋ねたところ、「希望」では「プライベートな時間を優先」あるいは「仕事・家事・プライベートを両立」させたいと考える割合が高い（33.1%、34.1%）が、「現実」には「仕事優先」となっている人が多い（42.0%）⁴⁷。

これを男女別、既婚・独身の別に見ていくと、男女とも、「希望」する優先度に関しては、既婚は「仕事・家事・プライベートを両立」したいと希望する割合が最も高く、独身は「プライベートな時間優先」により重きを置いていることが分かる（第3-4-1図）。一方、「仕事優先」を希望すると答えた人は、いずれのカテゴリーでも2～3%しかない。

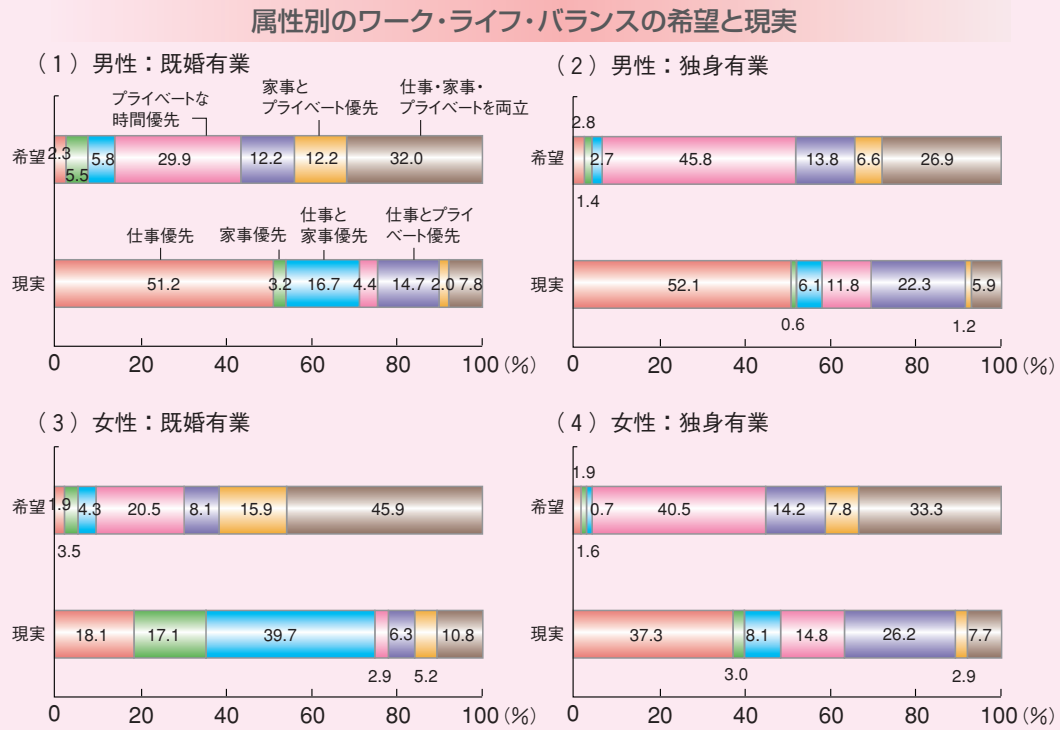
しかし、「現実」の優先度を見ると、女性の既婚有業を除き、「仕事優先」となっていると答えた者の割合が最も高く、「仕事・家事・プライベートを両立」していると回答した割合は1桁台にとどまっている。女性の既婚有業では「仕事と家事優先」との回答が約4割と最も多く、「仕事優先」、「家事優先」がいずれも2割弱となっており、仕事と家事（育児）とのバランスに腐心している様子がうかがえる。

このように、男女、既婚・独身の別を問わず、仕事と生活のバランスを取りたいと希望する割

47 少子化と男女共同参画に関する専門調査会「少子化と男女共同参画に関する意識調査」（2006年）による。

合は高いが、実際にはその希望がかなえられていない者が多い。特に男性では、「現実」には半数強が「仕事優先」の生活を送っていると答えており、希望と現実のギャップが大きい。

第3-4-1図 特に男性でギャップが大きい「ワーク・ライフ・バランス」の希望と現実



- (備考) 1. 少子化と男女共同参画に関する専門調査会「少子化と男女共同参画に関する意識調査」(2006年)により作成。
 2. 「生活の中での、仕事・家事(育児)・プライベートな時間(趣味など)の優先度についておうかがいします。『現実』としての優先度と、『希望』の優先度について、あなたのお考えや現状に最も近いものを1つずつお選び下さい。」と尋ねた問に対し、回答した人の割合。
 3. 回答者は、全国の25歳以上44歳以下の男性既婚有業者1,929人、男性独身有業者1,140人、女性既婚有業者1,079人、女性独身有業者691人。

両立支援が仕事の進め方を見直すきっかけに

生産年齢人口が減少する中、企業が競争力を維持・強化するには女性を含めた多様な人材の活用が不可欠となっている。企業は育児休業制度の充実を図るとともに、育児期間中の従業員に対する様々な支援を行っている。

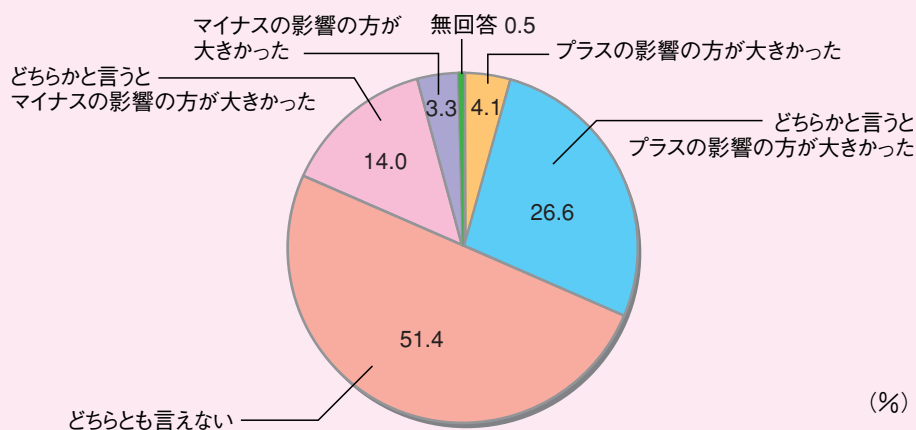
仕事と育児とを両立させるには、両立支援制度を拡充すると同時に、職場単位・個人単位での仕事の進め方を見直すことも必要である。企業において、両立支援制度(育児休業制度、短時間勤務制度)を利用した社員がいる部門の管理者に、制度利用による職場への影響を尋ねたところ、総合的な影響としてはプラスに評価する割合(「プラスの影響の方が大きかった」、「どちらかと言うとプラスの影響の方が大きかった」の合計)が30.7%、マイナスに評価する割合(「マイナスの影響の方が大きかった」、「どちらかと言うとマイナスの影響の方が大きかった」の合計)が17.3%で、好意的に評価する割合が高い(第3-4-2図)。

次に、両立支援制度の利用により、具体的にどのような影響があったのかを聞いてみると、「仕事の進め方について職場内で見直すきっかけになった」と回答した割合が41.5%と最も高く、次に「両立支援策に対する各人の理解が深まった」が37.2%となっている(第3-4-3図)。ま

第3-4-2図

両立支援制度の利用をプラスに評価する管理職は3割

育児休業制度、短時間勤務制度利用による職場への影響

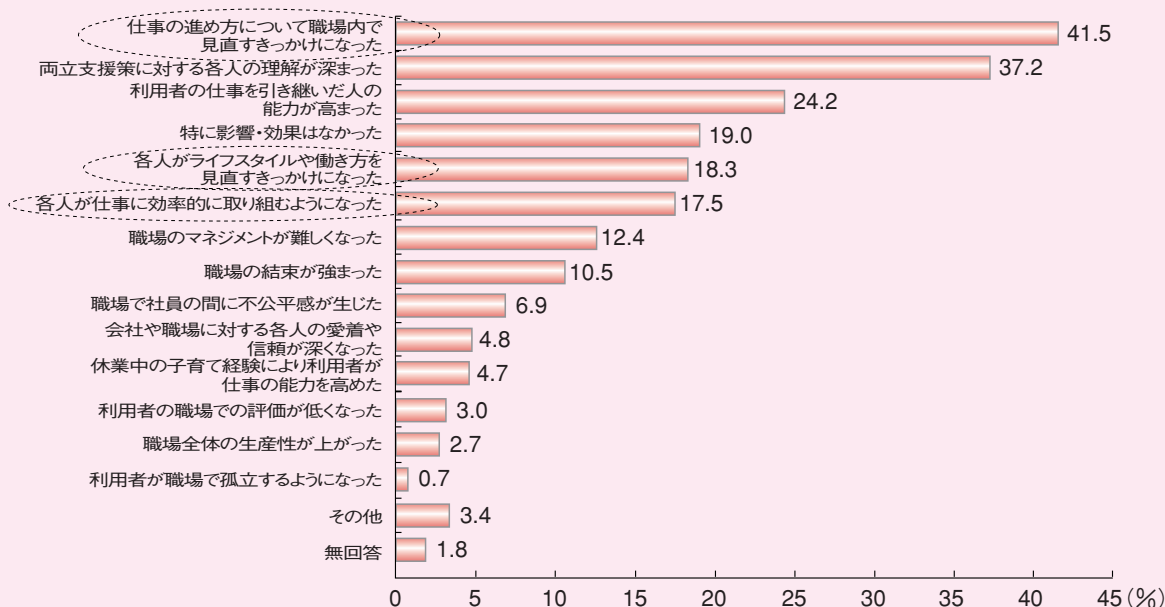


- (備考) 1. 少子化と男女共同参画に関する専門調査会「管理者を対象とした両立支援策に関する意識調査」(2005年)により作成。
2. 「利用者が『育児休業制度』や『育児のための短時間勤務制度』を利用したことにより、あなたの管理する職場全体でみた場合にどのような影響がありましたか。(○はいくつでも)」という問に回答した人に、「前問で選択した影響をあなたの管理する職場全体で総合的にみた場合、プラスの影響とマイナスの影響のどちらの方が大きかったと思われますか。(○は1つ)」と尋ねた問に対し、回答した人の割合。
3. 回答者は、企業において両立支援策を利用した社員がいる部門の管理者605人。

第3-4-3図

両立支援制度の利用は仕事の進め方を見直すきっかけになっている

育児休業制度、短時間勤務制度の利用による職場への具体的な影響



- (備考) 1. 少子化と男女共同参画に関する専門調査会「管理者を対象とした両立支援策に関する意識調査」(2005年)により作成。
2. 「利用者が『育児休業制度』や『育児のための短時間勤務制度』を利用したことにより、あなたの管理する職場全体でみた場合にどのような影響がありましたか。(○はいくつでも)」と尋ねた問に対し、回答した人の割合。
3. 回答者は、企業において両立支援策を利用した社員がいる部門の管理者764人。

た、「各人がライフスタイルや働き方を見直すきっかけになった」、「各人が仕事に効率的に取り組むようになった」と答えた割合も、それぞれ18.3%、17.5%となっており、両立支援制度の利用が職場内の業務の進め方だけでなく、個々人のライフスタイルや働き方を見直す契機ともなっていることがうかがえる。

働き方の見直しは職場のつながりにもプラスの効果

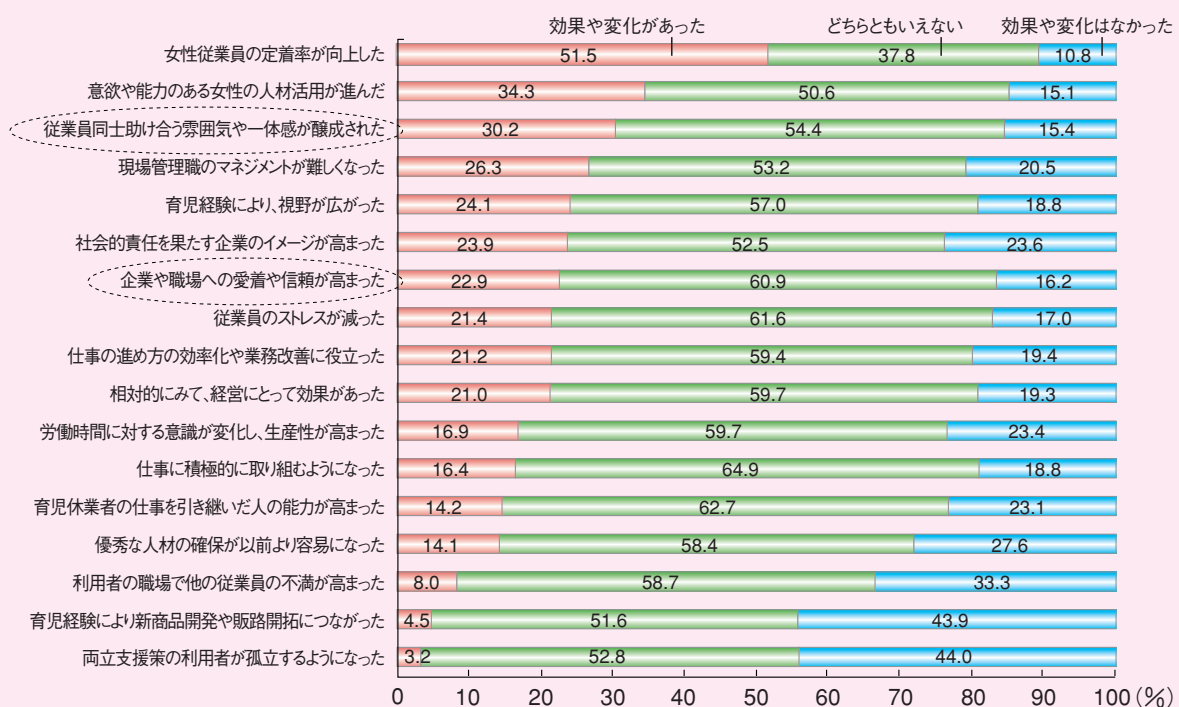
前項では、両立支援制度の利用が職場内の業務分担や個人の働き方の見直しに結び付くことを見てきたが、こうした取組は、職場のつながりにどのような影響を与えているのだろうか。

両立支援策の導入・実施による経営への長期的（5年以上）な効果や変化を聞いたところ、「女性従業員の定着率が向上した」と回答した割合（「大きな効果や変化があった」、「ある程度の効果や変化があった」の合計）が51.5%と最も多く、次いで「意欲や能力のある女性の人材活用が進んだ」が34.3%となっている（第3-4-4図）。このほか、「従業員同士助け合う雰囲気や一体感が醸成された」を挙げた割合が30.2%（第3位）、「企業や職場への愛着や信頼が高まった」との回答も22.9%（第7位）と、いずれも上位に入っている。両立支援策の導入・実施が、職場

第3-4-4図

両立支援には助け合う雰囲気や一体感を醸成する効果、
職場への愛着・信頼を高める効果もある

両立支援策導入・実施による効果・変化（長期的）



- （備考） 1. 内閣府「企業における子育て支援とその導入効果に関する調査研究報告書」（2006年）により作成。
 2. 「貴社では、Q1の両立支援策を導入・実施したことによってどのような効果や変化がありましたか。次の項目のそれぞれについて、短期的（導入・実施後5年未満）にみた場合と長期的（5年以上）にみた場合とにわけて、5段階で評価し、それぞれあてはまるものに1つだけ○をつけて下さい。」と尋ねた問に対し、回答した企業の割合。
 3. 「大きな効果や変化があった」、「ある程度の効果や変化があった」を合わせたものを「効果や変化があった」、「あまり効果や変化はなかった」、「ほとんど効果や変化はなかった」を合わせたものを「効果や変化はなかった」としている。
 4. 回答者は、日本に本社を持つ従業員数規模301人以上の企業1,368社（調査対象抽出時には301人以上であったが、調査時点では300人以下になっている企業129社を含む。無回答を除く）。

における「人と人のつながり」、「職場と人のつながり」の双方にプラスの効果を与えていると認識されていることが分かる。

コラム 従業員が自らの就業時間を決める「イル・プロジェクト・オラーリ・ア・イソーレ」

イタリア中部エミリア・ロマーニャ州のある生活協同組合（以下、「生協」）では、従業員が自分の就業時間を決定する「イル・プロジェクト・オラーリ・ア・イソーレ（IL PROGETTO ORARI A ISOLE）」というユニークな制度を導入している。この制度は、4週間を基本単位として、自分が就業する日や就業時間を設定するもので、現在レジのスタッフおよびお客様センターのスタッフに導入されている⁴⁸。

制度の運用方法は次のとおりである。まず、生協側が業務量を勘案しながら、4週間合計の就業時間、必要な人員数を決定する。次に、レジスタッフを25～30人から成るグループに分け、グループごとに就業時間を割り当てる。

これから先は各グループ内での調整となる。まず、各グループのメンバーは、自分が希望する就業時間（4週間分）を申請する。次に、各グループのリーダー（非管理職、交代制）が、メンバーから申請された就業希望時間を尊重しながら、グループに割り当てられた就業時間の中で調整を行い、一人一人の就業時間を決めていく。希望する就業時間帯が偏らないようにするため、グループ分けの際、主婦や学生などライフスタイルが異なる構成となるよう工夫している。メンバーが申請した時間を大きく変更する場合、リーダーは本人と交渉して予定を調整しなければならない。

最終的には就業時間を管理する従業員がレジのスタッフ全員の就業時間を集約するが、これは生協側が割り当てた就業時間が満たされているかどうかを確認するに過ぎず、実質的に就業時間の決定は、調整過程を含め現場のスタッフにほとんど全て委ねられている。

この制度の導入による最大のメリットは、子どもを持つ母親が働きやすくなったことである。そのほか、従業員自らが就業時間を決めることで、従来までの「働かされている」という感覚から脱却し、「自らの意志で働いている」という前向きな気持ちを持つようになったといった効果も上がっている。また、レジのスタッフは独立して働いているため、ともすればコミュニケーションが欠如しがちであったが、制度導入によりスタッフ間のコミュニケーションが増え、職場の雰囲気などが良くなってきたという。さらに、グループリーダーは、グループ内の調整を自らの責任において行わなければならないので、必然的に責任感やリーダーシップが培われ、仕事のやりがいや充実感が増しているという。また、現場のスタッフが調整して就業時間を決定していく手法であるため、生協の管理部門の業務量が過度に増大しない点も長所の一つとして挙げられよう。

このようにメリットが多いシステムにも限界はある。レジ業務のように従業員全員が同一の作業を行っている部門には適しているが、従業員によって知識やスキルに差があり、業務内容も異なる者が集まる部門への適用は難しい。労働時間数で単純に割り当てをすることができないからである。

この生協の取組は、従業員が働く時間を自ら調整してワーク・ライフ・バランスを実現することにより、従業員の意欲を高める好事例と言えよう。

48 スタッフの1週間の契約労働時間はフルタイム（37時間勤務）とパートタイム（24時間40分勤務および18時間30分勤務）があるが、契約労働時間によって、実際の労働時間の上限・下限が法律によって定められており、スタッフはその範囲内で就業時間を自由に設定することができる。