



東京海上日動リスクコンサルティング（株）  
ERM事業部 経営リスクグループ  
主任研究員 衛藤由美

## モチベーションを高める経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス

### 本稿の内容（ポイント）

1. 経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス  
ワーク・ライフ・バランス導入の目的は企業業績を高めながら、最終的には労使の利益の最大化を図ることである。この意味で、単なる福利厚生ではなく、経営戦略のひとつと言える。
2. ワーク・ライフ・バランスによるモチベーションの向上  
企業業績向上に必要なのは従業員のモチベーション向上であり、これは心身の健康の確保、従業員の自律的な働き方の促進などによって達成される。
3. ワーク・ライフ・バランスは大企業だけのものではない  
変革の意思と工夫さえあれば、ワーク・ライフ・バランスはどのような組織でも導入可能である。
4. 自律的な組織の創造へ  
ワーク・ライフ・バランスの実現した組織とは従業員の自律性が確保された組織であり、このような組織は外的な環境の変化に柔軟に対応することが可能となる。

世界的な景気の後退を受け、今年に入ってから特に製造業を中心に「ワークシェアリング」導入の議論が持ち上がっている。ワークシェアリングとは、“仕事の分け合い”などと訳され、一人ひとりの労働時間を削減し、代わりに雇用を維持しようとする取組である。このような議論が俄かに持ち上がった背景のひとつには、経営悪化を受けた各企業が続々と主に派遣社員などの非正規従業員の契約を解除し、これにより行き場を失った労働者が急増、緊急の雇用創出策が必要となったことが挙げられる。ある意味、現在、議論されているのは目下の雇用状況の悪化にいかに対処するか、という短期的な視点に基づく議論であるとも言えるが、企業が10年後、20年後も生き残るためには、緊急の雇用創出といった短期的な視点だけでなく、企業の在り方を問い直すような長期的な人材戦略としての視点を持つことが必要である。

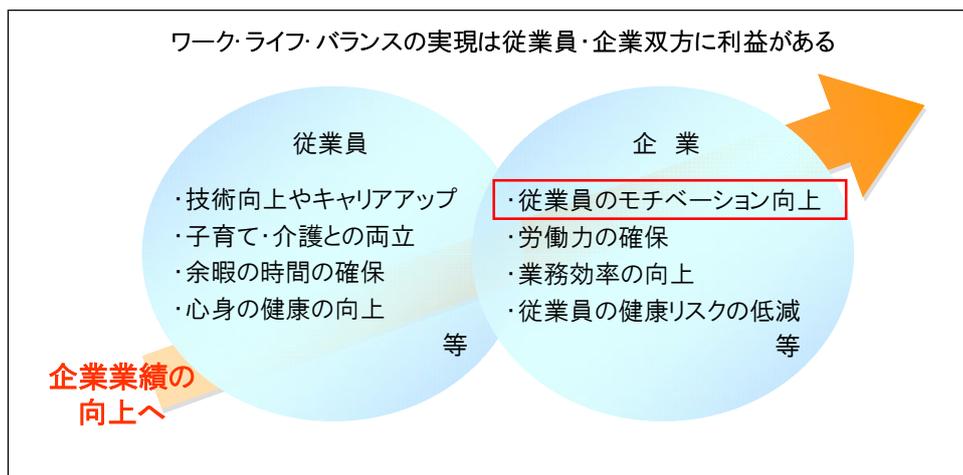
その具体的な戦略の鍵となる概念として、本稿ではワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）を紹介したい。ワーク・ライフ・バランスは単なる福利厚生の充実と捉えられることもあるが、企業の人材をいかに活用し、企業業績の向上に結びつけるかといった経営戦略の一部として捉えられるべきものである。本稿では特に、ワーク・ライフ・バランスに関して、従業員のモチベーションとの関連に注目し論じることとする。

## 1. 経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス

まず、ワーク・ライフ・バランスの定義についてであるが、決まった定義はないものの、概ね「個人が、それぞれの置かれている環境や希望に応じた働き方を選択し、そのことによって仕事と生活両方が充実するような取組（あるいはそのような状態）」とされている。一般的には、柔軟性を高める労働時間制度の導入や勤務形態の多様性を支援する取組、出産・育児・介護支援、自己啓発支援などの取組を通じて実践されている。このような取組を進めることにより、従業員は趣味など仕事以外の活動の充実により仕事も充実し、私生活と仕事を通じた生活の質の向上が可能となる。一方の企業としては、従業員の生活全般にわたる充実が仕事のモチベーションを高め、仕事の効率化や創造的活動の活発化等を通じ企業業績の向上に貢献するといった、従業員と企業双方に利益のある関係がもたらされる。これを簡潔にまとめたものが図表1である。ここにあるように、ワーク・ライフ・バランス導入の目的は、企業業績を向上させながら、最終的には労使の利益の最大化を図ろうとすることである。

このようなワーク・ライフ・バランス導入が必要とされる背景について、各種の公開データに加え、弊社が2008年7月に実施した従業員意識調査の追加集計結果を用いて以下に解説したい。

図表1 ワーク・ライフ・バランス導入による影響

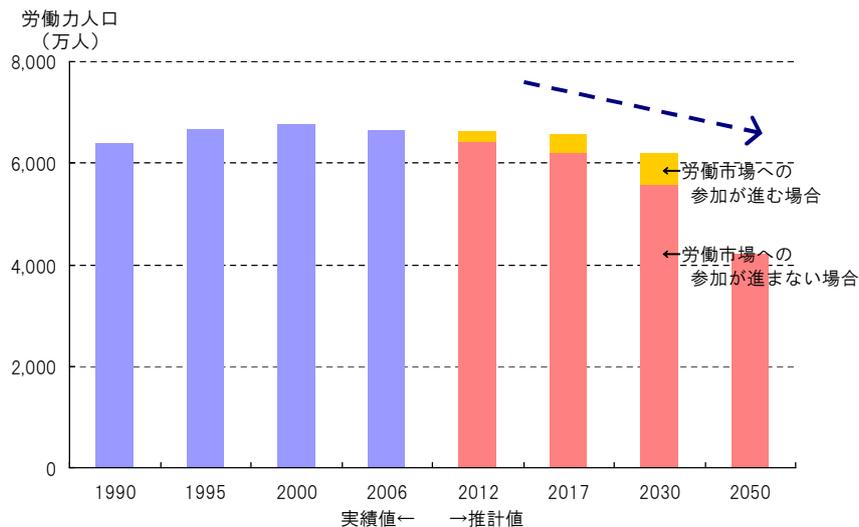


### (1) 労働力人口低下への対応の必要性

図表2にあるように、人材活用について何の策も講じなかった場合、少子高齢化の進行に伴い、今から約20年後には労働力人口は約1,000万人減少する。企業は労働力人口減少社会を生き抜くために、①限られた労働力で一定水準の利益を確保するために生産性を向上する、②新たな労働力として、高齢者や女性、外国人等多様な人材を活用する、③厳しさを増す人材獲得競争において他社に優位性を持つ、などの策を講じる必要がある。

これらを実現するためにワーク・ライフ・バランスの取組があり、例えば、業務特性や従業員の生活習慣に合った労働時間制度の確立、高齢者雇用施策や育児・介護支援、性別や国籍など個人の属性に拠らない適正で客観的な評価・処遇制度の構築と、それらの活動を効果的に広報することなどが挙げられる。

図表 2 労働力人口の推移



注) 内閣府 (2008) 「少子化社会白書」『労働力人口の推移と見通し』を基に著者作成

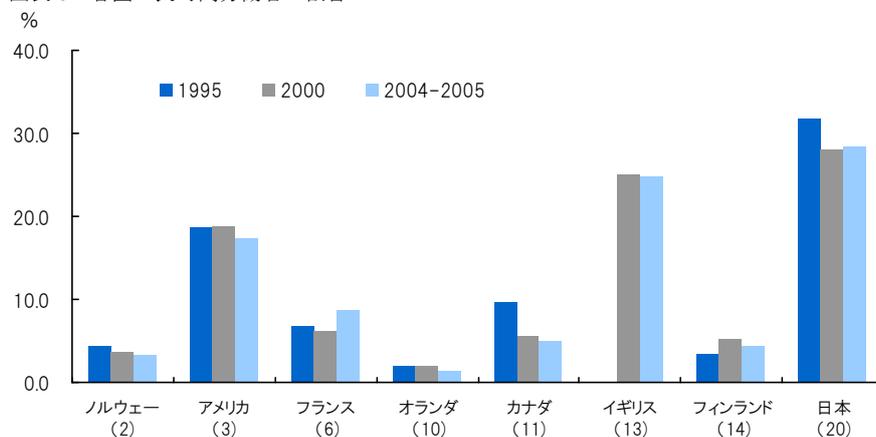
## (2) 過重労働等による健康リスクへの対応の必要性

かつての日本では会社人間、モーレツ社員などの言葉が示すような、仕事に人生を捧げる労働者の姿が多少の皮肉を孕みつつも価値を持っていた。しかしながらそのような仕事（会社）偏重的な風潮は、過重労働や過労死、うつ病などメンタルヘルスの問題に加え、家庭機能の低下など様々な弊害をもたらした。

図表 3 にあるように、わが国の労働者に占める長時間労働者の割合は、ワーク・ライフ・バランス先進国として知られる欧米諸国のそれに比べて非常に高い。約 3 人に 1 人が長時間労働を行っており、健康リスクが懸念される状況である。過重労働は従業員の心身の疲弊に起因する生産性低下を招くだけでなく、うつ病やその他の疾病による労働力の損失と、場合によっては休職等に係る費用負担の増加、勤務中の事故等労働災害リスクやそれに伴う訴訟リスクの増加など様々な企業リスクを高める。

しかも、2007 年わが国の労働生産性は OECD 加盟諸国 30 ヶ国中 20 位という有様であり、図表中に示した他のいずれの国よりも劣る結果となっている。過重労働解消と共に、労働時間短縮による生産性の向上は今後わが国が取り組むべき重要な課題と言える。

図表 3 各国の長時間労働者の割合



注：() 内は OECD 加盟諸国の労働生産性における順位

出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2008) 「データブック国際労働比較」および財団法人社会経済生産性本部 (2008) 「労働生産性の国際比較・2008 年版」を基に著者作成

### (3) 従業員の意識の変化への対応

近年、従業員の働くことに対する意識はかつてのそれと比べて大きく変化している。日本経済新聞社が2009年新卒採用者に対して2007年に実施した「就職希望企業調査」によれば、「あなたの就職に対する考え方（就職観）に近いものを選んでください」との設問に対し、「自分の生活と仕事を両立させたい」との回答が最も高いという結果が得られている。このように、ワーク・ライフ・バランスの充実が企業選定の大きな基準となってきているのである。

特に若手従業員の関心は、かつてのような仕事のみにて自己実現を図ろうとするところから仕事や私生活も含め自分の人生をいかに設計していくか、というところに移行していることが窺える。世界的な経済状況悪化の下、従業員の意識の変化に対応し、その能力を十分に活かすことがますます重要となる。不況の今こそ、ワーク・ライフ・バランス導入の環境が整っていると言える。

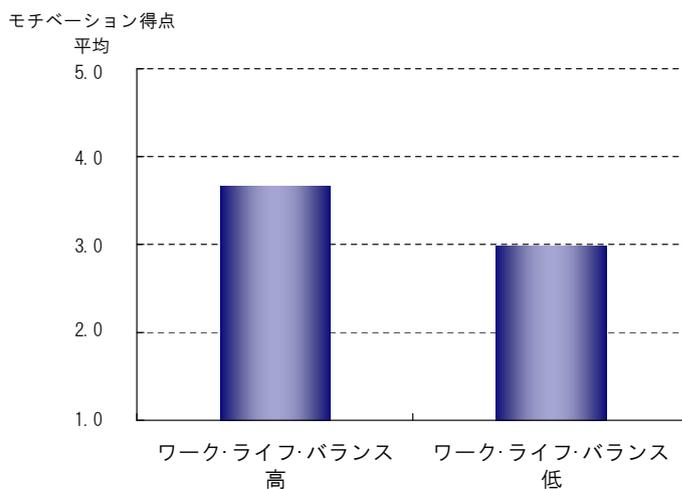
## 2. ワーク・ライフ・バランスによるモチベーションの向上

さて、ワーク・ライフ・バランスを実践しようとする時に障壁となるのが、この取組がコスト増により経営に悪影響を及ぼすのではないかという懸念である。つまり、多様な働き方の支援（例えば、育児・介護休暇等の整備・運用等）はお金がかかる、という考えである。しかしながら、これらの考えは、まだそれ程数は多くないものの、いくつかの調査によって否定されている。例えば、ニッセイ基礎研究所が2006年に実施した、「両立支援と企業業績に関する調査」によれば、仕事と家庭の両立支援策を行っている企業でかつ人材育成策にも積極的に取り組んでいる企業は、そうでない企業に比べて業績が良いといった結果が出ている。

このような業績向上を実現するための原動力となるのが、従業員のモチベーションである。

ワーク・ライフ・バランス施策が従業員のモチベーション向上につながるということは「仕事に関する意識調査」の結果からも示されている。役員・経営者を除く男女1,031人に対して実施した、職場環境に関する質問項目のうち、「残業や休暇は適正である」、「仕事の量や内容が適正に配分されている」

図表4 ワーク・ライフ・バランス度とモチベーション



注：モチベーション得点は1点～5点の範囲で評価した平均値

出所：東京海上日動リスクコンサルティング（2008）「仕事に関する意識調査」の結果を基に著者作成

など、特にワーク・ライフ・バランスに関連する8項目の得点を合算して作成したワーク・ライフ・バランス度得点と「現在の仕事にやる気がある」とするモチベーション得点との関係を表したのが図表4である。

ここにあるように、ワーク・ライフ・バランス度が高い群の方が低い群に比べて、現在の仕事へのモチベーションが高いことがわかる。

次になぜ、ワーク・ライフ・バランスが実践されていると従業員のモチベーションが高まるのか、ということに関して、いくつかの仮説をデータを交えながら解説したい。

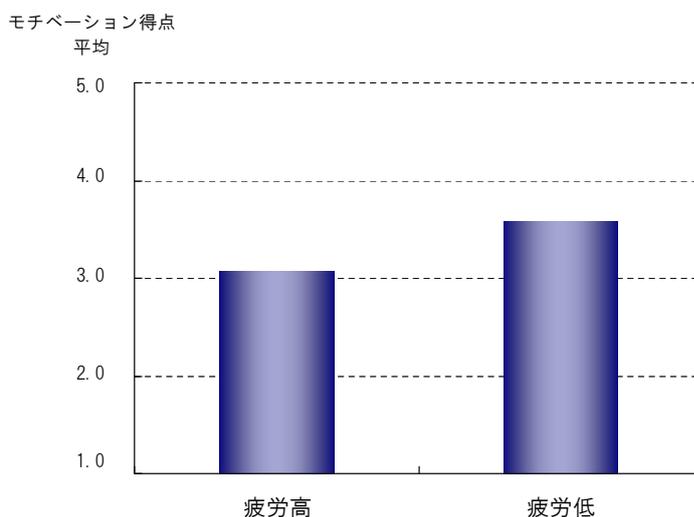
### (1) 適切な時間の管理による疲労の減少

まず考えられるのは、適切な時間の管理により労働時間が適正化され、過度の疲労が予防されるなど、心身の健康が確保され、それが仕事への活力となるという仮説である。当り前のことであるが、心身が疲弊しては仕事に十分な力を注ぐことは不可能である。これを裏付けるものとして、「仕事に関する意識調査」の結果によれば、「ひどく疲れた」、「へとへとだ」などから成る、高い疲労状態を示す得点が高い群の方が現在の仕事に対するモチベーションが低く、低い群では仕事のモチベーションが高いという結果が得られている（図表5）。

ストレス負荷と生産性との関連を示す「ヤーキス・ドットソンの法則」では、適度なストレス負荷は生産性を高めるが、それより低すぎても高すぎても生産性が低下することが示されている。これを労働時間に当てはめると、適切な労働時間を保つことが、高い生産性を維持するために必要な視点であると言える。

同じように、労働時間を適切に管理し、従業員の健康を確保することはモチベーション向上の土台を作る上で、単純ではあるが大変重要な視点であると言える。

図表5 疲労度とモチベーション



注：モチベーション得点は1点～5点の範囲で評価した平均値  
出所：東京海上日動リスクコンサルティング（2008）「仕事に関する意識調査」の結果を  
基に著者作成

取組の例	
■柔軟な労働時間制度の導入	例) 変形労働時間制、フレックスタイム制、裁量労働制の導入 など
■年次有給休暇の取得促進	例) 年次有給休暇の計画的付与、リフレッシュ休暇、半日休暇等の導入 など
■残業時間の削減	例) ノー残業デー・ノー残業ウィークの実施、代休制度の導入 など

## (2) 「内発的動機づけ」の実現

2つ目の仮説として、アメリカの心理学者、エドワード・デシが提唱する「内発的動機づけ」の理論を適用することも可能である。内発的動機づけとは、外的な報酬ではなく、活動それ自体への好奇心や関心によって行動が引き起こされている状態を指す概念であり、職場で言えば、仕事それ自体を面白いと感じることによりモチベーションが高まっている状態を指す。そして、この内発的動機づけを高めるためには、選択の機会を与えること、自律性が確保されること、行動に対する納得感があることなどが重要であるとされている。

ワーク・ライフ・バランスの望ましい在り方とは、企業が多様な働き方の選択肢を提示し、その選択肢を前に、従業員が自分の人生設計に照らし合わせながら働き方を考え、自らの責任にて選択、実践するものである。ワーク・ライフ・バランスの進んだ企業とは従業員が望む働き方を実現すると同時に、働き方に関する責任を従業員自身にも持たせるといふ、ある意味厳しい組織であるとも言える。

このように従業員自身が自律的であることを促す組織は、働き方そのものや仕事の進め方に従業員が関与する度合いを高め、仕事に対するモチベーションを高めることが可能となる。

取組の例	
■多様な勤務形態の促進	例) 短時間正社員制度、在宅勤務制度、ジョブシェアリングの導入 など
■自己啓発・地域活動の支援	例) 有給教育訓練休暇、短時間勤務制度の導入、ボランティア休暇等の導入 など
■仕事と育児、介護の両立支援	例) 育児休業・介護休業の取得促進、育児・介護からの職場復帰支援の実施 など

## 3. ワーク・ライフ・バランスは大企業だけのものではない

ところで、ワーク・ライフ・バランスと言うと、大企業のような経営的に比較的余裕のある企業だけが実施可能と考えられがちである。しかし、実は中小企業を含めたあらゆる規模の企業で導入可能であり、特に中小企業においては、(1) 経営者の考え方が浸透しやすい、(2) 迅速な対応が可能、(3) 何か問題が起きた時に柔軟に対応できるなど、ワーク・ライフ・バランス導入を促進する、組織としての強みが存在する。また、中小企業は一般的に、住居が職場に近い場所に存在する（職住近接）、気軽に子どもを連れて来ることができる雰囲気がある、女性が活躍しやすい等の環境的強みもある。

敢えてワーク・ライフ・バランスとして取組んでいる企業でなくても、実は労働時間の柔軟性が高く、また、職場と家庭との物理的・心理的距離が近く、仕事と生活とのバランスが柔軟に取れているという企業は少なくない。

図表6は、ワーク・ライフ・バランス導入を考える事業者向けに、企業規模に応じた導入のポイントと推進のための重要課題、推奨される進め方をまとめたものである。これを見ると分かるように、各企業規模、または企業風土に基づき工夫して進めれば、大企業に限らず、全ての企業がワーク・ライフ・バランスの効果を享受できると言える。

図表6 企業規模に応じたワーク・ライフ・バランス導入における注意点

企業規模	導入における注意点	推進のための重要課題	推奨される進め方
小規模企業	経営層の強力なリーダーシップのもとで、従業員ニーズに柔軟な対応をしていけば何とかなる部分が多い。	経営者の意識改革	経営主導型
中堅企業	経営層のリーダーシップだけでは取組はなかなか進まない。組織編成を図るとともに、両立支援の目的や効果、実施方法などをきちんと明文化して、従業員に周知徹底することが必要。	ワーク・ライフ・バランス推進の目的・実施方法等の明文化 従業員への周知徹底	総務人事主導型
大企業	組織改革、制度作りに慣れている一方で、現場、特に管理職の理解が追いつかないと「実際には利用しづらい」という問題が残る。	管理職・従業員の意識改革	プロジェクトチーム 結成型等

出所：中小企業庁（2007）「中小企業における次世代育成支援・両立支援の先進事例集―普及版（中小企業少子化対応経営者普及事業）」より著者作成

#### 4. 自律的な組織の創造へ

以上、ワーク・ライフ・バランス導入が求められている背景、およびこの取組が従業員のモチベーション向上にいかに関与するのかについて述べてきた。また、ワーク・ライフ・バランスが特定の余力のある企業だけでなく、全ての企業にとって変革の意思と工夫さえあれば導入が可能であることについても触れた。

現在は働き方の二極化が進んでいる状況であると言われている。働き方の二極化とは、非正規従業員が増加するにつれ、正規従業員と非正規従業員との間の処遇に格差が生じ、生活レベルそのものに大きな格差が生じているということに加え、長時間労働の常態化している正規従業員においては心身の健康リスクが増加し、仕事以外の生活時間が減少していることを指す。

このような状態を放置しておけば、やがてわが国の企業は疲弊し、創造的な生産活動を行うことができなくなってしまう。この状況を打破するための有効な選択肢がワーク・ライフ・バランスの導入である。

上述したように、ワーク・ライフ・バランスの取組は従業員のモチベーション向上に有効であり、企業の生産性にプラスの影響を与えることが可能である。また、労働時間の削減などによる心身の健康への直接的な影響とともに、自分の働き方を自分で考え、選択するという自由度と責任を従業員に与えることにより、従業員の自律性が高まり、そのことが仕事と生活に前向きに取り組む姿勢を作り出すという効果がある。つまり、ワーク・ライフ・バランスの実現した組織と言うのは従業員の自律性が確保されている組織であると言え、このような組織は外的な環境の変化にも柔軟に対応することが可能となる。

厳しい経営環境の中、ワーク・ライフ・バランス導入を収益性の高い組織を作り上げるための投資と捉え、働き方の見直し（働き方改革）を行うことが、従業員のモチベーションを喚起し、困難な状況を乗り越えるために重要である。

以上  
(第248号 2009年6月発行)