

東京大学社会科学研究所のワーク・ライフ・バランス推進研究プロジェクトの活動

佐藤博樹

第Ⅰ期（2011年3月まで）：添付資料参照

第Ⅱ期（2011年4月から）の活動内容

- ① WLBを実現できる働き方改革と管理職の意識啓発の推進（第Ⅰ期の継続）
- ② 企業による社員の介護と仕事の両立支援のあり方に関する研究
- ③ WLB研究に関する国際的な連携（アメリカのWLB研究ネットワークへの参加など）
- ④ 研究成果の社会的発信（第Ⅰ期の継続）

ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト 第I期の活動

ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトは、企業におけるワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）推進と働き方の関係などに関する調査研究を目的として、2008年10月に発足した。

1. プロジェクトメンバー

佐藤 博樹（東京大学社会科学研究所 教授）〔プロジェクト代表〕
武石恵美子（法政大学キャリアデザイン学部 教授）〔プロジェクトリーダー〕
小室 淑恵（㈱ワーク・ライフバランス 代表取締役）
矢島 洋子（三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱ 主任研究員）
山極 清子（㈱wiwiw 社長執行役員、立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任教授）
松原 光代（東京大学社会科学研究所 特任研究員、学習院大学経済経営研究所客員所員）
朝井友紀子（東京大学社会科学研究所 特任研究員）
高村 静（内閣府男女共同参画局 男女共同参画分析官：2009年4月～オブザーバー参加）

2. プロジェクト参加企業

アメリカンホーム保険会社（2008年度、2009年度、2010年度）
大成建設株式会社
株式会社 資生堂
株式会社 東芝
株式会社 博報堂
株式会社 みずほフィナンシャルグループ
メットライフアリコ（旧 アリコジャパン；2008年度、2009年度）
オリックス株式会社（2008年度）

3. 企業人材活用におけるWLB支援の必要性

企業では、必要な時に必要なだけ仕事に時間を投じることができる「従来型」の社員ばかりではなく、「時間的制約」のある中で仕事と仕事以外の生活でやりたいこと、やるべき責任を果たさなければならない社員が増えつつある。こうした従来とは異なる新しい社員のWLBを実現するためには、これまでの人材活用が前提としていた仕事管理・時間管理など働き方の改革が不可欠となっている。

4. プロジェクトにおけるWLB支援の考え方

- (1) WLB支援を実現するためには「従来型」の男性フルタイム正社員を想定した「一律的な働き方」を見直し、多様な社員ニーズに即した「多様な働き方」の開発が必要。
- (2) 「働き方」の見直しには、「多様な働き方」の開発だけでなく、「働き方の改革」（職場レベルの人材活用、仕事管理・時間管理の見直し・効率化および多様な価値観を受け入れることができる職場作り）が重要。
- (3) 管理職の意識改革と人材マネジメントの改革が不可欠。

なお、こうした働き方改革は、予想できないような様々な社会環境の変化への対応力が高い働き方

の実現にもつながるものである。

5. 活動・成果の概要

上記の WLB 支援の考え方に基づいて、主に以下の (1) ~ (4) の活動を行っている。

(1) 日本における WLB 推進・研究拠点の形成

①民間企業の従業員や管理職に WLB に関する意識／実態調査とその結果の分析

- 「働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」2008年12月
- 「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」2009年10月
- 「企業の次世代育成支援に関する調査」(こども未来財団委託事業)2010年10月
- 「父親の育児に関する調査研究—育児休業取得について」(こども未来財団委託事業)2010年10月

②刊行物等による研究成果、参加企業の取組み等に関する情報発信

本プロジェクトで実施した調査結果をとりまとめ、各種媒体を通して WLB 支援推進のための情報を発信。

【刊行物への執筆】

- a. 明治安田生活福祉研究所が発行する『クォーターリー生活福祉研究』(年4回発行)に連載寄稿(計4回)。
 - (ア) 全体テーマ:「ワーク・ライフ・バランスのための働き方改革」
 - (イ) 各回のテーマと掲載号:以下の通り
 - [第1回] 朝井友紀子「欧州企業における働き方とワーク・ライフ・バランス」通巻73号、Vol.19、No.1、2010年、4-21頁
 - [第2回] 高村静・矢島洋子「首都圏で働く人々の WLB の現状と課題」通巻74号、Vol.19、No.2、2010年、4-15頁
 - [第3回] 松原光代「社員のワーク・ライフ・バランスの実現に管理職はどのようにかかわるべきか」通巻75号、Vol.19、No.3、2010年、4-17頁
 - [第4回] 武石恵美子・佐藤博樹「時間意識の向上と働き方改革」通巻76号、Vol.19、No.4、2011年1月、4-19頁
- b. 財団法人労務行政研究所が発行する『労政時報』(週2回発行)に執筆。
 - (ア) テーマ:「企業の成長戦略としてのワーク・ライフ・バランス」
 - (イ) 内容:企業の人材活用としての WLB 支援の要点、働く人々の WLB の現状や働き方の課題について解説したほか、プロジェクト参加企業における「時間意識の向上と働き方改革」に対する取組みを紹介。
 - (ウ) 掲載号:第3793号、2011年3月、8-71頁

【書籍の発刊】

- 佐藤博樹編集代表『ワーク・ライフ・バランス 仕事と子育ての両立支援』ぎょうせい、2008年
- 佐藤博樹・武石恵美子編『人を活かす企業が伸びる 人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房、2008年
- 佐藤博樹・武石恵美子『職場のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞出版社、2010年

- 佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房、2011年

<p>佐藤博樹編著『ワーク・ライフ・バランス 仕事と子育ての両立支援』ぎょうせい 2008年</p>	<p>佐藤博樹・武石恵美子編『人を活かす企業が伸びる 人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房、2008年</p>
<p>佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房、2011年</p>	<p>佐藤博樹・武石恵美子『職場のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞出版社、2010年</p>

【ビデオ・DVD】

- 佐藤博樹・小室淑恵監修 DVD『ワークライフバランス実現のためのマネジメント』日本経済新聞出版社、2009年
- 佐藤博樹・小室淑恵監修 DVD『ワークライフバランス なぜワークライフバランスが求められるのかワークライフバランスを実現するために』日本経済新聞出版社、2009年

【ホームページでの情報公開】

- 上記研究調査の成果、研究会および参加企業の取り組み内容等に関する情報（後述の(2)および6）を随時、更新・公開。（<http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/>）

(2) 企業に対する WLB への取り組みや企業経営・人材活用に関する情報提供及び取り組み支援（「モデル事業」の推進など）

- ①参加企業を対象とした研究会の開催（月例、年間7回程度）
- ②WLB 実現可能な職場作り「モデル事業」

参加企業に対し「モデル事業」として以下の改革・開発支援を実施

- a. 社員の「時間制約」を前提とした仕事管理・時間管理を導入するための「働き方」や「人材マネジメント」の改革支援
- b. WLB 支援に関わる両立支援制度（休業制度、短時間勤務など）を活用できる職場の開発支援
- c. WLB 支援の担い手である管理職の意識改革のための研修プログラムの開発支援
- d. 仕事の自己管理やライフデザインを可能とする人材育成プログラムの開発支援等
- e. ワーク・ライフ・コンフリクト予備軍（介護支援者など）に対する自らの WLB 実現のための研修プログラムの開発支援

【各社における具体的取組み】

上記 a~d に関する意識調査、ヒアリング調査、役員や管理職を対象とする研修会を各社において実施。

- アメリカンホーム保険会社：意識調査 1 回、研修会 1 回
- メットライフアリコ（旧アリコジャパン）：特定部門での意識調査（2 回）とヒアリング調査（4 回）
- 大成建設(株)：管理職対象の意識調査 2 回、a~d に関する研修会 3 回、e に関する研修 1 回
- ㈱東芝：意識調査 4 回、ヒアリング調査 2 回、a~d に関する研修会 2 回、e に関する研修 1 回
- ㈱博報堂：研修会 1 回
- みずほフィナンシャルグループ：意識調査 2 回、ヒアリング調査 2 回、a~d に関する研修会 4 回、e に関する研修 1 回

(3) 海外の研究機関及び普及促進機関との情報交換や連携

2008 年度に米国の研究所や大学との情報交換や交流、2009 年度に欧州の企業に対するヒアリング調査、2010 年度に同じく欧州（主にスイス）で働く労働者へ休暇取得と WLB に関するヒアリング調査を実施、日本に WLB を定着させるヒントとなる事例を収集している。

(4) 研究成果を踏まえ、WLB を推進し、その理念を定着させるための政策提言

①民間企業の人事担当者を対象としたセミナー、成果報告会の実施

- 2008 年度 プロジェクトキックオフセミナー「人を活かす企業が伸びる 新しい「報酬」としてのワーク・ライフ・バランス支援」（2009 年 1 月）
 - 人事担当者を中心に約 330 名の参加
 - WLB 支援に関する研究報告に加え、シンポジウム「わが社における WLB 支援」で 5 社によるパネルディスカッションを実施した。
- 2009 年度 成果報告会「ワーク・ライフ・バランス実現のためのマネジメント」（2010 年 2 月）
 - 人事担当者、特に WLB 推進担当者を中心に約 300 名の参加
 - WLB を実現するために効果的なマネジメント手法を分科会とシンポジウムを通じて学ぶ機会とした。

- 2010年度 成果報告会「ワーク・ライフ・バランスの新しい課題」(2011年3月16日開催予定であったが、東日本大震災により2011年7月に延期)
 - 企業のWLBおよびダイバーシティ・マネジメント推進者、人事担当者等を対象
 - 仕事と介護の両立問題、短時間勤務制度の導入や当該働き方をする社員の仕事管理や人事管理に関する分科会や2010年度に本プロジェクトで実施した調査研究の報告を行う予定。また、今回は、大学生を対象に企業からの参加者とともにWLBについて考える分科会も新たに実施する予定。

②意識調査報告書の作成、政策提言

前述の5・(1)・①で紹介した調査の報告書を作成するとともに、これらに基づく企業のWLB支援を推進するための政策を官庁が作成する冊子等を通して提言している。

【報告書の作成】

- 「働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」報告書、2009年7月
- 「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」報告書、2010年6月

【提言内容】

- a. 「働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」に基づいた、WLB推進に関する5つの提言(2009年4月)
 - WLB推進は生産性や組織コミットメントの向上につながる
 - WLB推進はリスク低減に貢献する
 - WLB推進には職場マネジメント改革が必要
 - WLB支援に関わる施策はハードよりソフトが鍵
 - 社会が一体となって取り組むことがWLB推進の近道
- b. 「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」に基づいた、企業のWLB支援を推進するための4つの提言(2010年6月)
 - 部下のWLBと職場生産性向上の両者の実現には、管理職の「適正な部下管理」能力を高めることが重要
 - 部下のWLBと職場生産性向上の両者の実現には、「WLB管理職」であることが重要
 - 労働時間・休憩・休日に関する労働基準法上の規定の適用から除外されている管理職に対しても労働時間や働き方をモニタリングし、管理職が長時間労働になることを抑止して「適正な部下管理」を実行できる時間を確保することが重要
 - 会社によるWLB支援への取組みや労働時間管理の改善に向けた取組みは「管理職のマネジメント」力を高める

【掲載された冊子など】

- 内閣府『仕事と生活の調和レポート2010』 など

6. 研究会などの開催状況

<p>成果報告会「ワーク・ライフ・バランスの新しい課題」 (2010.3.16 →東日本大震災により 2011年7月に延期) 於 弥生講堂</p>	<p>◆第1部 分科会 (120分)</p> <p>第1分科会 「仕事と介護の両立支援の課題」 (約200名) 概要：多くの社員が介護問題に直面する時代の到来に先駆け、仕事と介護の両立に企業および管理職としてどのように向き合うべきかを参加者とのディスカッションを通して考える 担当：佐藤博樹、小室淑恵</p> <p>第2分科会 「短時間勤務の導入と仕事管理・人事管理」 (定員80名) 概要：短時間勤務をする社員に対する人事管理の潮流を紹介するとともに、短時間勤務者のいる職場における仕事管理の在り方を参加者とのディスカッションを通して考える 担当：矢島洋子、松原光代</p> <p>第3分科会 (主に大学生を対象) 「社会人と一緒に考えるワーク・ライフ・バランスとキャリアデザイン」 (定員：大学生と企業からの参加者を併せて300名) 概要：キャリアデザインを構築するうえでのWLBの重要性を企業の第一線で活躍する社会人と学生によるグループディスカッションを通して考える 担当：武石恵美子、山極清子、朝井友紀子</p> <p>◆第2部 分科会および調査研究報告 (120分)</p> <p>第1部の各分科会報告 本年度調査報告 (ア) 企業の次世代支援にかかる行動計画の取組みが子育て支援や働き方に与えた効果や課題 (イ) 男性社員の育児休業をはじめとする多様な働き方を実現する職場マネジメント WLB推進・研究プロジェクトにおける「働き方改革モデル事業」の成果</p>
<p>第21回研究会 (11.1.27)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. イギリスのWLB政策と企業の取組み：矢島洋子 2. スイス労働者の休暇取得とWLB：朝井友紀子 3. 働き方改革モデル事業の結果報告：武石恵美子 4. 成果報告会打ち合わせ
<p>第20回研究会 (10.11.26)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 丸紅のWLB関連施策と中期経営計画における人材強化策について： 丸紅株式会社 鹿島 浩二様、許斐理恵様 2. 企業のWLB施策は「新たな報酬」か？～WLB満足と企業への帰属意識の関係からの考察～：高村静
<p>第19回研究会 (10.10.27)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「キャリア自律」を軸とした企業における女性の活躍支援について： 株式会社みずほフィナンシャルグループ 小林祥子様 2. ベルリン日独センター産官学国際会議報告：山極清子
<p>第18回研究会 (10.9.30)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ワークスマートの取組み： ノバルティス ファーマ株式会社 赤津恵美子様 2. 日経DVD「ポジティブ・アクション」の試写 3. プロジェクト出版書の打ち合わせ

第 17 回研究会 (10.7.12)	1. 花王における介護支援に関する取組みと課題： 花王株式会社 座間美都子様 2. 大成建設株式会社における WLB 支援： 大成建設株式会社 塩入徹弥様 3. 2010 年度モデル事業の概要：佐藤博樹
第 16 回研究会 (10.6.18)	1. 日立ソフトの“活気ある職場づくり”： 日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社 井上正人様 2. 「働きやすい会社」アンケート調査概要： 株式会社日経リサーチ 石川真江様
第 15 回研究会 (10.5.12)	1. 介護と仕事の両立について：みずほ情報総研株式会社 小曾根由実様 2. 各社における介護と仕事の両立に関する取組み、現状 3. 今年度のプロジェクトの進め方：佐藤博樹
第 14 回研究会 (10.3.23)	1. 欧州企業における働き方と WLB：朝井友紀子 2. 看護師の短時間勤務の可能性：矢島洋子 3. 来年度のプロジェクトの進め方：佐藤博樹
成果報告会「ワーク・ライフ・バランス実現のためのマネジメント」 (10.2.8) 於 弥生講堂 ※約 300 名の企業の人事担当者、WLB 推進担当者にご参加頂きました。	◆第 1 部 参加型分科会 第 1 分科会 「柔軟な働き方に関する制度設計と運用のあり方」(30 名) 概要：休業制度、短時間勤務制度を中心に、制度運用に関わる問題について参加者で互いに課題を提起し、自社の取組みを紹介する小規模な分科会 担当：武石恵美子、矢島洋子、松原光代 第 2 分科会 「仕事管理・働き方の改革」(80 名) 概要：講義、グループ・ディスカッション、事例紹介を通じて仕事管理・働き方の改革に関して実践的に学ぶ分科会 担当：小室淑恵、山極清子 第 3 分科会 「管理職を含む職場の意識改革」(200 名) 概要：ワーク・ライフ・バランス DVD の視聴、ロールプレイ、ディスカッションを通じて、効果的な部下マネジメントの体験をする分科会 担当：佐藤博樹、朝井友紀子 ◆第 2 部 シンポジウム 「分科会報告」各分科会の代表者 「管理職の働き方や職場マネジメントに関する調査報告」：松原光代 「プロジェクト参加企業における働き方改革のための取組みに関する発表」：アリコジャパン 小田原達郎様、株式会社みずほコーポレート銀行 安原貴彦様 「欧州におけるワーク・ライフ・バランス推進に関するヒアリング報告」：朝井友紀子

第 13 回研究会 (10.1.13)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成果報告会の分科会運営に関して 2. 管理調査の結果と提言のとりまとめに向けて 3. 来年度の運営にあり方について説明と議論
第 12 回研究会 (09.12.16)	<ol style="list-style-type: none"> 1. モデル事業取組み報告：アリコジャパン、株式会社みずほコーポレート銀行、株式会社東芝 2. 管理職対象「働き方に関するアンケート」調査結果報告：松原光代 3. 成果報告会について
第 11 回研究会 (09.11.16)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 小室淑恵 (2009)『小室淑恵のワークライフバランス手帳 2010』活用方法 2. DVD『ワークライフバランス実現のためのマネジメント』の試写 佐藤博樹・小室淑恵監修 3. 成果報告会の内容と進め方：分科会の運営方法に関して
第 10 回研究会 (09.10.13)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ロールプレイによる管理職の意識改革： アステラス製薬株式会社 米奥美由紀様 2. 現代のキャリア女性のピース・オブ・マインド (心の幸せ)： 株式会社博報堂 大橋直子様 3. モデル事業の進行状況 4. 成果報告会及び管理職アンケート調査に関して
第 9 回研究会 (09.8.24)	<ol style="list-style-type: none"> 1. WLB とこころの健康：考え方と対策への示唆 東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野 准教授 島津明人様 2. モデル事業の進捗状況確認と成果報告会について検討
第 8 回研究会 (09.7.23)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 富士電機グループの女性活躍推進活動について： 富士電機ホールディングス株式会社 市田裕子様 2. 育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律及び雇用保険法の一部を改正する法律」の概要説明：佐藤博樹 3. モデル事業の進捗状況確認、情報共有
第 7 回研究会 (09.6.23)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 資生堂における次世代育成支援：株式会社資生堂 宮原淳二様 2. モデル事業の内容と進め方：佐藤博樹、武石恵美子
第 6 回研究会 (09.5.11)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 業務標準化・仕事の見える化による残業削減： 株式会社良品計画 鈴木啓様 2. 両立支援制度利用者に関する評価・処遇のあり方：現状と課題：武石恵美子、矢島洋子 3. モデル事業の進め方：佐藤博樹
第 5 回研究会 (09.3.25)	<ol style="list-style-type: none"> 1. キューピーにおけるワークライフサラダの取組み—社員自身に WLB を考えさせる試み：キューピー株式会社 南浩司様 2. 「働き方と WLB の現状に関する調査」調査結果の概要：高村静 3. 来年度の研究会について：佐藤博樹 4. モデル事業について：佐藤博樹

第4回研究会 (09.2.24)	<ol style="list-style-type: none"> 1. アメリカの経験から学ぶ WLB 支援：朝井友紀子 2. 佐藤博樹・小室淑恵監修 DVD「ワークライフバランス なぜワークライフバランスが求められるのか/ワークライフバランスを実現するために」の上映 3. 各社の課題に関する議論 4. 来年度の研究会について：佐藤博樹
プロジェクトキックオフセミナー「人を活かす企業が伸びる 新しい「報酬」としてのワーク・ライフ・バランス支援」(09.1.21) 於 弥生講堂 ※約 330 名の企業の人事担当者の方にご参加頂きました。	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 第1部 研究報告 <ul style="list-style-type: none"> 「夫婦の働き方からみた WLB に関する多様なニーズ」：矢島洋子 「働き方と WLB に関する社員の意識：最新調査から」：武石恵美子 「アメリカにおける WLB 支援プロジェクト」高村静 「事例からみた働き方の見直し：取組みの方法」：小室淑恵 ◆ 第2部 シンポジウム「わが社における WLB 支援」 <ul style="list-style-type: none"> 「アメリカンホーム保険が目指す『働きがい』と『働きやすさ』の両立」：AIG イースト・アジア・ホールディングス・マネジメント株式会社 落合範子様 「アリコジャパンにおける WLB 施策について」：アリコジャパン 久山徹様 「オリックスグループの人材戦略～「Keep Mixed」実現のために」：オリックス株式会社 安部歩様 「資生堂の WLB」：株式会社資生堂 山極清子様 「わが社における WLB 支援～東芝グループにおける多様性推進の取組み～」：株式会社東芝 岩切貴乃様
第3回研究会 (08.12.10)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 海外の研究機関による WLB 支援プロジェクトの事例紹介：高村静 2. 働き方の見直し事例とその手法：小室淑恵 3. プロジェクトキックオフセミナーの詳細決定
第2回研究会 (08.11.6)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業における両立支援：従業員・管理職のニーズ：矢島洋子 2. 育児休業など両立支援制度が円滑に活用されるための条件整備：仕事管理、評価制度、代替要員など：佐藤博樹 3. 社員の勤務時間に関するニーズさらに休業取得者や短時間勤務利用者に関わる評価や処遇のあり方に関して質疑応答・ディスカッション 4. プロジェクトキックオフセミナーの内容と形式について
第1回研究会 (08.10.3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開会挨拶：東京大学社会科学研究所 小森田秋夫 2. プロジェクトの概要説明：佐藤博樹 3. 今後の進め方や WLB 推進へ向けての問題点を議論