

< 人事心理塾レポート No8 >

2017/09/05 作成：匠英一（株：人材研究所）

~~~~~

**（第8回）主題：《教育》ワークライフバランスの新たな展開**

——男女の違いを越えた Well-Being な共創関係づくりに向けて

~~~~~

■ 「人事心理塾レポート No8」発行のねらい

この第8回目は「ワークライフバランス」について考える内容です。ワークライフバランス対策といえば、すぐに就業時間の短縮や残業をなくす働き方をどうする、といった話から男女の格差を“減らす”ということになりがちではないでしょうか？

ここではビジネス心理学の立場から、「仕組みの変革」「男女の心と脳の働き」ということに焦点を当てながら、働き方を含めた“心の変革”にどうワークライフバランスの課題につなげるかを考えてみます。

そのために、マイクロソフト社の人事が取り組んだ例や NHK の家庭の危機をテーマにした特集事例などを検討しながら、その心理学的な意味と応用についてみていくことにしましょう。

■ ワークライフバランスの定義と課題：“バランス”とは何か

ワークライフバランスを見直すためには、表面上の時短の話ではなく、何が私たちの仕事のライフスタイルを固定化し、変革を妨げているのかを実態のあり方もふまえながら理解する必要があります。

研修・教育で人を変えることは難しくとも、“ライフスタイル”を変えることは可能です。ライフスタイルというキーワードは、精神科医だったアルフレッド・アドラーが述べた考え方です。

行政側（厚生労働省）の定義ではワークライフバランスは、次のような表現になっています。

「国民一人ひとりがやりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる」（※WIKI より引用）

ここでいう“バランス”とは、果たすべき仕事、家庭と地域生活、多様な人生の段階、という面から問うものと考えられます。

ワークライフが職場だけの合理化ではなく、家庭・地域生活やキャリアの段階に応じたものである必要性はわかります。しかし、現状のやり方はどうも量的なバランス面が強調されてしまい、選択の内容や“質”のレベルがみえてきません。

そもそも“やりがい”や“充実感”とは何かが問われていないのです。これは心理学の最重要のテーマでもあるわけですが、職場の中でそれをどうやって実現していくかは各自が考えよということでしょうか。

ワークライフバランスの“バランス”とは何か(1)

- 【性差の課題】
男性と女性のワークライフ意識・行動の違い
- 【職務の課題】
一般と管理、専門と総合職のワークライフ意識・行動の違い
- 【人種の課題】
人種(民族)のワークライフ意識・行動の違い
- 【組織環境の課題】
本社VS支社などのワークライフ意識・行動の違い
- 【活動領域の課題】
生きている活動の領域のワークライフ意識・行動の違い

©2017Eiichi Takumi All Rights Reserved

そこで上図にあるように、ワークライフの“バランス”課題を心理的な5要素に分類してみました。ただし、当講座では、図の中の枠をつけた次の3つの課題を検討しました。

- 1：性差の課題 = 男女の役割行動（性役割）からみた違い
- 2：組織環境の課題 = 現場の仕組みや組織制度（ITの仕組み等）からみた違い
- 3：活動領域の課題 = 活動領域（家庭・職場・余暇）の違い

まず性差の課題については、動画事例（※NHKスペシャル「ニッポンの家族が非常事態！ 第2集「妻が夫にキレル本当のワケ」というタイトルの6月放映⇒https://www.nhk-ondemand.jp/share/group/nsp.html?np_banID=gn_al_03#/1/）を視てもらいました。夫婦の関係がいかに不安定になっているのか、その心理・脳の働きが仕事と家庭のバランスを崩す原因であると同時に結果であることに気づく内容です。

2番と3番目の組織と活動領域の課題は、マイクロソフト社の動画事例（※本年5月放映 <https://www.youtube.com/watch?v=5X500cz9sFo>）から分析しました。これは生産性26%を上げた変革のワークライフバランスの実践です。人事部リーダー向けのセミナー、HRカンファレンスの模様の動画です。内容は「働き方を見え

る化」し、無駄な会議や時間、実務の削減などの取り組みが印象的なものでした。働き方改革のためにではなく、ビジネス成果をあげるという目的からの事例でしたので、経営者側にも説得力のあるものでした。

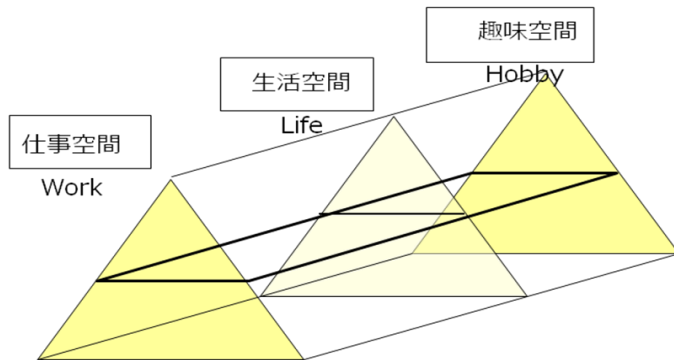
■ “バランス” の問題についての補足：匠の著書「認知科学：最強の仕事力」より

当講座の中では説明しませんでしたでしたが、ここで“バランス”の問題を補足しておきます。下図の空間モデル図は 2011 年に出版にされた匠著「最強の仕事力」（高橋書店）より引用したものですので、参考にしてください。

~~~~~

3つの認知空間には自己がどんな役割と働きをするかという期待値があり、「自由度」の違いがあります。この自由度というのは自己コントロールできる幅ということですが、その幅が大きいか小さいかはストレス度にも影響し、幸福度のコアにもなります。重要な生きがいの要因のひとつなのです。

### 活動空間モデルによる「成幸段取り評価」



仕事だけの認知空間が大きいのが「がんばる人」であり、三つの空間がそろっているのが望ましい「できる人」です。

そして、真ん中を貫くパイプは自由度を表す領域ですが、その太さも図のようにガンバル側は仕事空間が狭くアンバランスになり、一方のできる側はバランスよく全体が太くなっています。

つまり、「できる人」ほど仕事空間での自由度が高くなっており、趣味とも変わらない自己コントロールの幅があるという点がわかるのです。

ワークライフバランスは表面的には仕事と私生活を分けてしまう発想ですが、本当の意味はもっと自己コントロールの幅を増やし、それらを統合することではないでしょうか。理想をいえば、仕事イコール生活であり趣味であるようなライフスタイルができれば最高なのです。

~~~~~

■ 3つのワークライフの実態：家庭＝職業＝余暇

当日の講座の説明にもどりましょう。下図の調査表にあるように家庭・職業・余暇の3つの活動空間に分類するとトータルなワークスタイルの実態がみえてきます。まず目につくのは、正社員が非正規のパートなどより充実度は高くとも、男女比では男性のほうが充実度が低いこと。また逆に家庭生活では女性のほうが充実度が低い。

これらの事実は正社員の場合、女性は家庭生活に負担が大きく、男性は職場に縛られている姿が浮かびあがってくるといえます。

ワークライフバランスの“バランス”とは何か(5)

■活動領域の課題
⇒活動空間モデルから分析する / 家庭 ⇄ 職場 ⇄ 余暇

●図解: 心理的指標でみたワーク・ライフ・バランスがよい人の割合(性・就労形態別)(%単位)

	n	家庭生活	職業生活	余暇生活	3分野充実
男性正社員	278	77.0	55.8	46.0	31.3
女性正社員	166	68.1	61.4	57.8	33.1
女性派遣・契約・嘱託	41	63.4	48.8	46.3	24.4
女性パート	69	72.5	49.3	37.7	24.6

注: 各分野について、充実(「充実している」と「まあ充実している」の合計)と回答した割合。家庭生活、職業生活、余暇生活の全てに充実していると回答した者の割合が「3分野充実」の割合。

©2017Eichi Takumi All Rights Reserved

■ 仕事優位から「ライフスタイル優位」へ：3つの自由度

ここでの「仕事優位」とは、家庭生活と余暇(趣味)生活との関係でアンバランスであることを意味するものです。ただし、それが時間的な量の問題で勤務時間の短縮が必要というようなことではなく、人生全体の行動の“質”も含めた「ライフスタイル優位」という見方を重視したものです。

このような観点を心理学で強調したのは、アルフレッド・アドラーです。自分が幸福になりたいのであれば、今の“性格”を変えるのではなく、そのライフスタイルを変えることだと説くのがアドラー心理学でした。

ビジネス心理学ではアドラーを“目的志向”の心理学だとみるため、経営現場への実践的な心理学の応用にとっても役立つものと考えています。どんな会社であれ、目標のないところはないはずですから、トラウマのような心の原因探しの罠にはま

らない心理学がビジネスでは有効なのです。

仕事優位から「ライフスタイル優位」へ: 3つの“自由度”

●「ライフスタイル」の“自由度”がもたらす効果

1: 時間の自由度＝「集中のリズム化」

最も自己が集中できる時間を選択し、それに没頭(フロー)できるリズムを作る

2: 空間の自由度＝「移動のゼロ化」

移動するコストと時間がゼロとなり、自己にとっての最適な空間を選べる

3: 関係の自由度＝「他者の共創化」

人間関係が多様な形でつながるため、選択の幅や協力の仕方が豊富になる

©2017 Enchi Takumi All Rights Reserved

そこで、ライフスタイルを3つのレベルで分類すると、次のようになります。

- 1: 時間の自由度
- 2: 空間の自由度
- 3: 関係の自由度

上図のコメントにあるように、ライフスタイルはIT利用によっていつでもどこでも誰とでも繋がりながら選択できるようになってきます。これの実践例がマイクロソフト社のネット型ビジネススタイルともいえるべきものです。

私(匠)は自己紹介にも記載しているように、1990年から埼玉県志木市で当時国内でも最先端の未来型オフィスとも言われた実験オフィス(NTT、鹿島、富士ゼロックス、内田洋行、リクルートの協同)にて、住職接近型のワークスタイルをめざすオフィスの研究とマネジメントを行っていました。当時の郵政省のプロジェクトとして注目されもので、私が代表を務める役員がそのオフィス設計をしたのです。

そこではまさにこの三つの特徴を持つワークスタイルをめざしていたのです。実験は5年ほどで終了しましたが、国内で最先端の専用回線とオフィス季語を装備しながら5社の社員の生産性と効率など様々な面から調査しました。

その結果、わかったことは次のようなことでした。

一つは、3つの選択の自由度が高いがゆえに、本社では持つ必要がなかった“責任”が生まれてくることです。とくに自ら時間をコントロールしたり、計画を実行する「自律心」が問われるということでした。

二つ目には、上司との関係で1日一度も顔を合わせないことが、部下にとっては昇進等に不利にならないかといった不安感やストレスを生み出すことでした。

つまり、私たちの日常の仕事観や“常識”こそが、ネットワーク型のワークスタイルを推進していくうえで障害だったということなのです。

これらのことは、日本テレワーク協会にて教訓化されて私も論文・報告書などで発表したという経緯があります。

■成果優位から「幸福優位」へ：3つの自由度

成果優位とは、成果主義のように金銭的な報酬を実績に応じて配分するものです。給与の計算も細かな指標に応じておこなえば不公平感も少なくなる、といった前提は一面的ではあっても明確さというプラス面もあるといえます。そのために、年功序列のような方式とすり合わせる形で成果主義を導入している企業も多いわけです。

しかし、果たしてこうした妥協式の考え方でよいかどうかという問題ができてきます。そこで2010年頃から登場してきているのが「幸福優位」というポジティブ心理学の成果を取り入れた報酬観なのです。

幸福優位の前提にある考えは、金銭的な報酬による幸福感は3ヶ月ほどで消えてしまうということ。より重要なのは「持続的幸福感」であって、それがうつ病などでは大きく下がり、仕事へのモチベーションにも大きな影響を持つという事実です。

成果優位から「幸福優位」へ：3つの“自由度”

- 「幸福優位」の“自由度”がもたらす効果
- 1: 成果の自由度＝「成果の選択化」
何を成果(報酬)とするかを選択し組み合わせることができる
- 2: 役職の自由度＝「役職の平等化」
管理職か専門職かなど一律的な役職ではなく、柔軟な横関係のプロジェクトが増えて課題に応じた役職を選べる
- 3: 能力の自由度＝「能力の共創化」
自己の強みを軸にした能力の活用や開発を、他者とも協力しながら多面的にできる

©2017 Eichi Takumi All Rights Reserved

「持続的幸福感」は単なる「幸せな感情」ではなく、何もしていないようなときの日常の幸福感情を意味し、マーチン・セリグマンは狭義には「Flourishing」、広義には「Well-being」と称しているものです。

この持続的幸福感の構成要素が次の5つであり、「PERMA」として重視しています。

- P：ポジティブ感情 (Positive Emotion / 前向きな楽観的感情)
- E：エンゲージメント (Engagement / 仲間意識や貢献感をもつこと)
- R：関係性 (Relationships / 人間関係をよくすること)
- M：意味・意義 (Meaning / 仕事の意義や価値観を大事にすること)

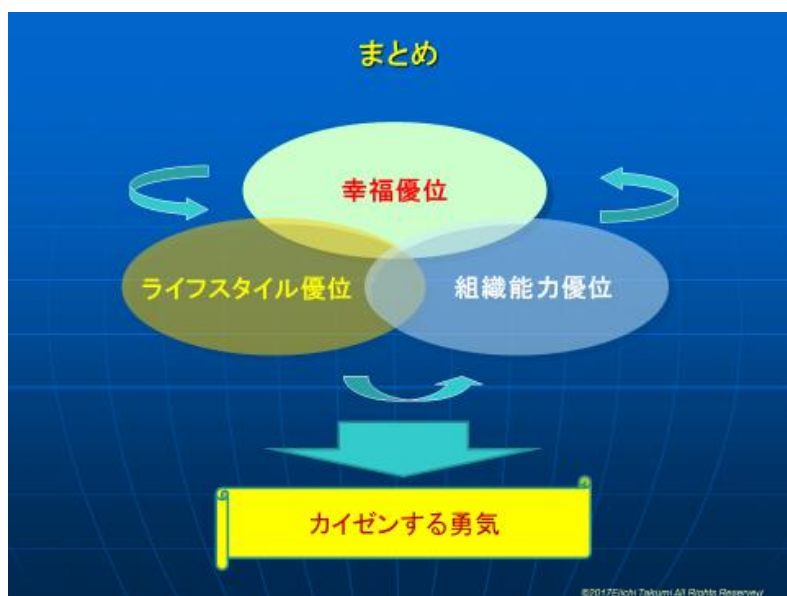
A：達成（Achievement／目標を達成し成果をあげること）

そして、これらの要素をトータルしたものが高い人は他の性格的要因（例：内向的か外交的か）に関わらず、仕事の成果を上げているというのです。（※参考⇒セリグマン著『ポジティブ心理学の挑戦』）

実際にこのようなポジティブ心理学の応用をした米国ザッポス社は、靴のネット通販で¥2千億を越える売上げを出しながら、その一方で離職率を90%減らす成果をあげています。

つまり、まず報酬の見方そのものを変える必要があることです。従来の金銭的な基準をベースにした評価基準では、結局のところワークライフバランスも目先の利益に歪められ失敗するという事ではないでしょうか。

■まとめ



「仕事優位からライフスタイル優位」へ、そして「成果優位から幸福優位」へという二つの課題は、上図にある三つ目の課題の「個人能力優位から組織能力優位」と統合することでビジネス効果を発揮できるようになります。

今回は三つ目の「組織能力優位」は時間の関係で割愛していましたが、第4回目の当講座のテーマ「ダイバーシティ」の中で解説しています。ここで、三つの構成素のどれかが欠けても片手落ちであり、3つの関係をワークライフバランスに不可分なものとして再認識しておきたいところです。

ダイバーシティは人そのもの違いを表す一方、ワークライフバランスはその活動の違いを意味しています。人が変われば当然その働き方であるワークライフも変わる必要があります。ただし、その変わる場が企業という組織においてであり、しか

も組織は企業内部だけに限らずネットを通じて他組織とも連携することを考慮しなければなりません。

そして、この3つが統合されると「カイゼンする勇気」が生まれてきます。アドラーが語った「勇気づけ」の理論を思い出してください。

そうした全体の仕組みを見渡す仕事の「見える化」が、動画で視たマイクロソフト社の取り組み事例であり、家庭との連携の必要性に気づかせる例がNHKの特集例であったといえるでしょう。

以上。

※内容に関してのご質問等については当塾のワークショップにてお応えしますので
ご了承ください。
