

書評

BOOK REVIEWS

細見 正樹 著

『ワーク・ライフ・バランス を実現する職場』

——見過ごされてきた上司・同僚の視点

藤本 哲史

1 本書の目的と特徴

本書は、著者である細見正樹氏の博士論文に基づく意欲作である。本書のテーマは職場のワーク・ライフ・バランスだが、焦点はワーク・ライフ・バランス支援を受ける従業員本人ではなく、その同僚と上司にあてられている。本研究の目的は、職場においてワーク・ライフ・バランス支援が肯定的に受け入れられるためにはどのような要件が必要かを明らかにすることにある。

育児休業など、いわゆるワーク・ライフ・バランス支援制度を企業や官公庁が導入する場合、それらの適用対象は一定の範囲に限定されることが多い。そのため職場には特定の制度から「直接的に恩恵を受ける従業員」と、「直接には恩恵を受けない従業員」の両者が存在することになる。ワーク・ライフ・バランスをテーマとする先行研究の多くは、支援制度の利用者すなわち制度によって「直接的に恩恵を受ける従業員」を取り上げるものだが、本書のユニークな特徴は、「直接的な恩恵を受けない同僚や上司」の心理的なプロセスに焦点をあてている点にある。

ワーク・ライフ・バランス支援に対するニーズは従業員間でばらつきがある。通常、育児や介護等の家族責任を抱える従業員の周りには、ワーク・ライフ・バランス支援をほとんど必要としない、あるいは支援制度から直接恩恵を受けない同僚や上司がいる。これまでも指摘されているように、支援制度を利用しよう

とすると、同僚や上司に業務の肩代わりなどの負担がかかるため、迷惑をかけたくないとの配慮から制度の利用が見送られることが多い。また、支援に対するニーズの無い周囲の同僚が業務を肩代わりさせられる



●ほそみ・まさき
香川大学経済学部講師

●大阪大学出版会
2017年2月刊
A5判・195頁
本体4800円＋税

ことで抱く不公平感が原因となり職場のモラルが低下する可能性もある。細見氏はこの点に着目し、「支援ニーズのある本人の周りにいる従業員」や「支援制度の恩恵を直接には受けない従業員」こそ職場のワーク・ライフ・バランスを実現するうえで重要な存在であり、そのような周囲の人々の就労環境を改善することでワーク・ライフ・バランス支援の肯定的な受容につながるとの観点から分析を行っている。本書の全体に関わるキーワードは以下のふたつである。

①寛容度

本書において寛容度とは、自分自身はワーク・ライフ・バランス支援の恩恵を受けることはあまりないにもかかわらず、職場で支援制度が利用されることについては肯定的に受容する度合いを指す。職場が支援制度の利用に寛容な場合、従業員の制度利用は肯定的に受け止められ、支援を必要とする従業員が安心して利用できる雰囲気が醸成される可能性がある。逆に寛容度が低い場合、支援を必要とする従業員に対して制度の利用を控えさせる暗黙の圧力がかかりやすくなり、敵対的な雰囲気が職場に醸成されるかもしれない。本書では、いかに職場において寛容度を高めることが出

来るかが全体を貫く課題となっている。

②リソース

本書ではHobfoll (1989)の資源保存理論(Conservation of Resources Theory)をもとに理論的枠組みを構築している。Hobfollはリソースを「それ自体に中心的な価値があるもの(例えば、愛情や健康)と、中心的な価値を持つ目的を入手するための手段として働くもの(例えば、金銭や社会的支援)」と定義し、その内容を物体(家など)、状態(学歴など)、心理的特性、エネルギー(時間や知識など)に分けている。

リソースの概念をワーク・ライフ・バランス支援制度の利用者の同僚にあてはめてみると、同僚が制度利用者の業務を肩代わりする場合「時間的リソース」が減少する。また、肩代わりした業務に余分な時間を費やしても、それに見合った「金銭的リソース」はほとんど期待出来ない。そのため、同僚のストレスは高まり、心理的な余裕を失い寛容度が低下する。一方、時間的リソースが減少しても、他のリソースで補完することでストレスは緩和される。例えば、同僚にはワーク・ライフ・バランス支援に対するニーズがない場合であっても、上司から支援を受けることによってストレスが軽減され、その結果、心理的な余裕が生じ支援制度の利用に関する寛容さが高まる可能性がある。

2 本書の構成と内容

本書は、研究の目的と全体構成に関する第1章および総括としての第7章を含む全7章から構成されている。第2章から第6章の各章は、個別テーマに関する先行研究の紹介、仮説の導出、数量分析による仮説検証とその結果から構成される。ここでは第2章から第6章の要点を簡単に紹介することにする。

第2章と第3章では、ワーク・ライフ・バランス支援制度を利用しライフが充実する場合、個人にはどのような効果があるかを検討している。まず第2章では、従業員のワーク・ライフ・バランスと創造的職務行動の関係を取り上げている。F→W促進(Family-to-Work Facilitation, 家庭生活で仕事に役立つ経験をすることにより、家庭領域から仕事領域へと有効なリソースがもたらされること)を手掛かりとして、従

業員の家庭生活が充実すると、職場において創造的な職務行動をとるようになるかを検証している。民間企業の従業員データを分析した結果、F→W促進が高い従業員ほど創造的に職務に従事する傾向が高まることが示されている。この結果から、創造性を発揮しづらい職務や職場で働く従業員であっても、職場外のリソースを活用することで創造的な職務行動をとる可能性が高まるとしている。

第3章ではワーク・ライフ・バランス支援制度の利用と、職務満足感、仕事に対する意味づけ(受動的に与えられた仕事をこなすのではなく、自分にとって価値があるものと定義する態度)、および職場における援助行動との関係を取り上げている。行政職員のデータを用いた分析の結果、現在支援制度を利用中の職員は職務満足感が高く、仕事を肯定的に意味づける傾向が強いこと、また過去に支援制度を利用したことがある職員は、同僚に対する援助行動の度合いが高まることを明らかにしている。これにより、支援制度を利用することは、制度の利用中だけではなく利用後においても職場に良い効果をもたらすことが示された。

第4章から第6章は「ワーク・ライフ・バランス支援制度の直接的な恩恵を受けない従業員」に焦点をあてている。第4章では、支援制度の恩恵を受ける本人の「上司」およびその上司である「上司の上司」に着目し、支援制度を利用することに対する寛容度に影響を与える要因を探っている。特に、部下の支援制度利用に対する上司の肯定的態度に影響する職場環境要因、また、ミドルマネージャーとその上司の関係が部下の支援制度利用の受け止め方に与える影響について検証している。さらにこの章では、部下のライフを家庭生活と個人生活に分け、ふたつの異なるタイプのライフに対するミドルマネージャーの寛容度を高める要因について比較検証している。民間企業の正社員データを用いた分析の結果、以下の3点が明らかになっている。1) ミドルマネージャーの担当職務の自由度は、部下が個人生活を充実させることに対する寛容度を高める、2) ミドルマネージャーが上司から受ける仕事の支援は、直接的に、部下が家庭生活を充実させることに対する寛容度を高める、3) ミドルマネージャーが上司から受ける仕事の支援は、ワーク・ライフ・バランス施策の実施に伴う弊害を低く見積もることにつ

ながら、間接的に、部下が家庭生活を充実させることに対する寛容度を高める。本章の分析において特に重要な発見事実は、ミドルマネージャーのリソースは部下が支援制度を利用することへの寛容度を高める傾向にあるものの、リソースの種類や可用性により、容認するワーク・ライフ・バランスの内容が異なる点である。すなわち、「職務自由度の高さ」は部下が「個人生活」を充実させることに対する寛容度を高める一方、「上司からの支援」は、部下が「家庭生活」を充実させることに対する寛容度を高める点である。この結果をもとに、従業員がワーク・ライフ・バランスを実現するためには、ミドルマネージャーの職場環境と、従業員が充実したいと望むライフのタイプ（家庭生活か個人生活か）が適合していることにも配慮が必要であると指摘している。

第5章では、支援制度の恩恵を受ける本人の「同僚」に着目し、制度利用が同僚従業員の態度に与える影響について検証している。特に、制度利用者の業務の肩代わりに伴う自身の負担の増加に関する予測や寛容度について分析を行っている。地方公務員のデータを分析した結果、以下の点が明らかにされている。1) 残業時間が多くなるほど、業務負担の増加を予測し、寛容度が低下する、2) 仕事の原因で家庭生活がしわ寄せを受けているほど、業務負担の増加を予測する、3) 上司との関係性（社会的交換関係）が良いほど、業務負担増加の予測は低下し、寛容度を高める、4) 担当職務の自由度が高いほど、業務負担増加の予測を低下させる。

第6章では、ポジティブ・アクション制度の非受益者の心理に関する先行研究の知見をもとに、ワーク・ライフ・バランス支援に対する寛容度を高める要因について検討している。ここでは文献渉猟に基づき、利益・不利益の度合い、従業員の価値観と目的との整合性、公平意識がどのように関係するかを論じている。特に、従業員の職場環境だけではなく、上層部の姿勢や従業員間の草の根レベルの取り組みも、制度利用者を取り巻く従業員の心理に影響を与える可能性があり、職場における相互作用的公正（個人が受ける対人的取扱いにより感じる公平性）を高めるためには、上層部が積極的な取り組み姿勢を示すだけではなく、必要な戦略を取捨選択し、職場における柔軟な運用を可

能とするような仕組み作りが重要であると指摘している。

3 コメント

本書がわが国のワーク・ライフ・バランス研究におけるブレイク・スルーであることは間違いないが、今後この研究テーマをさらに深化させるために検討が必要と評者が考える2点についてコメントしたい。

(1) 同僚の雇用形態とワーク・ライフ・バランス支援に対する寛容度

ワーク・ライフ・バランス支援に対する同僚の寛容度は雇用形態によって左右されるのではないかと。一般的に、正規・非正規など雇用形態が異なる従業員に配分されるリソースは不均等である。ワーク・ライフ・バランス支援についてもそうだろう。本研究では、同僚の寛容度を高めるリソースとして「職務の自由度」および「上司による支援」に着目しているが、制度的に、正規と非正規ではこれらのリソースにアクセスできる程度やその内容が異なるのではないかと。

また、同僚個人のみならず、職場がどのような雇用形態の人々によって構成されているかも重要だろう。例えば、非正規従業員が圧倒的に多い職場の場合、ワーク・ライフ・バランス支援を受ける正規従業員の「同僚」の多くは非正規従業員になるが、その「同僚」にとっての準拠集団は他の非正規従業員である可能性が高い。正規従業員がワーク・ライフ・バランス支援を受けていても、正規従業員が「同僚」の比較対象にならない限り、相対的剝奪の感情は生じないとも考えられる（この場合はむしろ「無関心」かもしれない）。このように、同僚の雇用形態を分析視点に取り入れることでワーク・ライフ・バランス支援に対する寛容度のメカニズムについてより理解が深まると思われる。

(2) リソースに関する追加的視点

Hobfollによるとリソースとは「本人が大きな価値を置いているもの」である。内容が何であれ、本人が価値を置いていない限りそのリソースが増減しても影響を受けることはない。この点を考えると、同僚が価値を置くリソースと実際に提供されているリソースとのマッチングも重要な視点ではないだろうか。特に、

(1) で述べた同僚の雇用形態を考慮すると、正規と非正規の従業員では価値を置くリソースが異なる可能性があると思われる。また同僚の雇用形態以外にも、例えば、職場の年齢構成も関係する可能性がある。年齢幅の広い職場では、リソースが持つ意味合い（重要性、有用性など）が一樣ではなく、リソースの価値を一括りにして扱うことができないように思う。職場の男女構成についても同様のことが言えるかもしれない。

さらに同僚の「リソースを活用するスキル」も重要な視点になると思われる。リソースには「価値ある目的を入手するための手段」としての側面がある点を考えると、単にリソースが提供されるだけではなく、同

僚がそのリソースを活用し、より効果的な働き方へとつなげることが出来るかどうか大切な視点である。同僚がリソースをうまく活用できるかどうかによって、ワーク・ライフ・バランス支援に対する寛容度は左右される可能性があるように思う。

参考文献

Hobfoll, Stevan E. (1989) "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress". *American Psychologist*, 44, 513-524.

ふじもと・てつし 同志社大学政策学部教授。社会学専攻。

島貫 智行 著

『派遣労働という働き方』

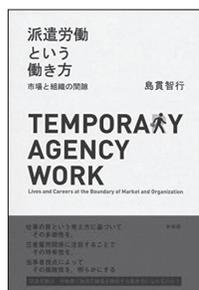
——市場と組織の間隙

鎌田 耕一

1 本書の目的

派遣労働とは、派遣元企業から派遣された労働者が、派遣先の指揮命令下で労働に従事する働き方であるが、これほど毀誉褒貶が激しい働き方はそうないのではないか。一方では、低賃金、雇用の不安定、能力開発の不足が派遣労働の特徴とされ、一時期「派遣切り」が社会問題となった。他方で、派遣労働は、労働者がそのライフスタイルに合わせて、その技能や専門的な能力を活かすことができる働き方として肯定的に捉えられてきた。

著者は、派遣労働にまつわるこうした賛否の意見のいずれにも与せず、派遣労働者・派遣元・派遣先の関係者への豊富な聞き取り調査結果を用いて、派遣労働の困難の実相を明らかにする。そして、派遣労働に特有の困難を派遣労働者自身が克服できる可能性と限界を描写することを通じて、多様な働き方の中で派遣労働がいかんして労働者に独自の価値を提供する働き方となることができるのかを模索している。



●しまぬき・ともゆき
学
研
究
科
教
授。
一
橋
大
学
大
学
院
商

●有斐閣
2017年4月刊
A5判・342頁
本体4,300円＋税

2 本書の内容

本書は、第1部「派遣労働の捉え方」（第1章から第3章）が本書の目的と方法を提示した上で、第2部「派遣労働者が経験する困難」（第4章から第6章）、第3部「派遣労働者が困難に対処する方策」（第7章から第9章）、第4部「派遣労働者が従事する仕事の質」（第10章から終章）の4部・12章から構成されている。その内容をごく簡単に示せば以下の通りである。

(1) 第2部

第2部は、第4章「賃金と付加給付」、第5章「雇用の安定性と能力開発機会」、第6章「仕事の自律性

と労働時間」から構成され、派遣労働者が遭遇している困難の実相を明らかにしている。

派遣労働は、賃金、雇用の安定性、能力開発機会に関して、正規労働者と比較して劣るとされる一方で、派遣労働者の労働時間や仕事の選択可能性は、正規労働者よりも優れていると指摘されてきた。

しかし、著者は、賃金額の比較は正規労働者と派遣労働者の賃金決定システムが異なることからあまり意味がなく（派遣労働者自身も正規労働者の賃金額を知らないことが多い）、むしろ、勤続期間に応じて賃金上昇がないこと、賞与などの付加給付がないことが不満の主たる原因になっていると指摘する。

また、雇用については、確かに派遣先1社における雇用期間は比較的短期であるが、一部の派遣労働者でみると、派遣労働の就業期間が長期化している者が増加しており、すべての派遣労働者が不安定なわけではない。より大きな問題は、技能蓄積に最も効果がある能力開発機会が少ないことにあるとしている。

他方、仕事の選択可能性であるが、著者は、派遣労働は希望する仕事に対する選択可能性は高いとしても、それは派遣先の仕事を遂行できると判断された派遣労働者に限られ、さらに、派遣元は、他の派遣元との競争上、特定の派遣先で就業中の派遣労働者をそのままにしておくことが有利であることから、派遣労働者の技能や専門性からみて他の派遣先への置き換えが望ましいとしても、労働者の置き換えがなされるわけではないと指摘する。

(2) 第3部

第3部は、第7章「派遣労働の受容」、第8章「派遣労働の回避」、第9章「派遣労働の克服」からなり、派遣労働者が困難にどのように対処しているか、その方策を派遣労働者自身の目線から捉えている。

著者は、困難に対処する方策を、三つのタイプ、すなわち、困難を受け入れて派遣労働を継続するタイプ（受容型）、困難を回避し他の就業形態への移行を図るタイプ（回避型）、派遣労働を継続しながら困難を自ら克服するタイプ（克服型）の三つに分け、それぞれの方策の効用と問題点を示している。

受容型については、著者は派遣労働者の就業志向に即して、「生活志向型」「技能志向型」「関心志向型」

に分類している。生活志向の派遣労働者は、仕事と生活の両立を図るために派遣労働を選択する人たちであるが、このタイプは、残業時間が少ないというメリットがあるが、正規労働者と比較して賞与や退職金などの付加給付が少ないという不満がある。これに対して、技能志向の派遣労働者は、技能や専門性を向上させるために派遣労働に就いているが、派遣先での能力開発機会が少ないというデメリットがある。また、関心志向の派遣労働者は、自分の興味や関心のある仕事につくことを重視している人たちであるが、失業のリスクが高く雇用が不安定であることをデメリットとみなしている。

次に、回避型は、正規労働者への転換とフリーランスとしての独立を志向するタイプである。派遣労働者の中に正規労働者への転換を志向する者がいることはよく知られているが、著者は、その機会は非常に少ないと指摘する。フリーランスについては、実際に転換する者はかなり限られている。

第3の克服型は、派遣労働を継続しながら、派遣元との雇用関係を長期的なものに変えることにより、困難を克服しようとするタイプである。このタイプは、同じ派遣元から継続的に仕事を引き受けることにより、異なる派遣先を移動しながら雇用を長期化し、仕事の高度化を図り賃金を上昇させようとする。著者は、この方策をとるための条件は、複数の派遣先との間に長期的な取引関係を有する派遣元企業を相手とすることが必要であり、そうした派遣元を発見するためには、他の派遣労働者との人的ネットワークが重要な役割を果たすという。

(3) 第4部

第4部は、第10章「就業形態による比較」、第11章「労働契約と雇用関係による比較」と終章「派遣労働とはどのような働き方か」の3章からなる。

第10章、第11章は、派遣労働の特徴（正規労働よりも労働時間の柔軟性は高いものの、付加給付は少なく、雇用の安定性、能力開発機会が少ないなどの特徴）が、正規労働、パートなどの他の非正規労働と比較して、いかなる要因によるものかを分析する。そして、著者は、派遣労働に特有の困難が生ずる要因を探る際に、労働契約の有期・無期、雇用関係の二者関係・三

者関係という二つの性質の違いを分析軸に置く。

著者は、正規労働者・非正規労働者・派遣労働者に対するインターネットによるアンケート調査（ただし、職種は事務職に従事する労働者に限定されている）を通じて、派遣労働における賞与制度や退職金・企業年金制度の適用割合の低さ、派遣労働における失業リスク、能力開発機会の少なさは、労働契約の有期性と三者関係性の双方によると指摘する。

その一方で、賃金について、三者関係より有期・無期の違いが重要であり、派遣労働者の賃金の低さは有期契約に起因すると指摘する。他方で、仕事の自律性の低さは、有期・無期ではなく、三者雇用関係によるものであり、労働時間の柔軟性は、有期労働契約によるものであると指摘する。

以上の分析結果を踏まえて、終章は、独自の価値を活かした、より望ましい派遣労働の在り方がどのようなものかについて記述している。

3 本書の意義と若干のコメント

派遣労働という働き方をどう捉えるかは至難の業である。評者は法律学を専門とするものであるが、法的に派遣労働をどう捉えるかは、難問中の難問といってよい¹⁾。

本書の意義の一つは、派遣労働のメリット・デメリットを、関係者のヒヤリングを通じて詳細に明らかにしたところにある。例えば、派遣労働者の待遇上の不満は、賃金額の低さよりも賞与などの付加給付のなさにあるという指摘は、いわれてみるとなるほどである。

さらに、著者はこうした困難に対して派遣労働者自身がいかに対処するか、その方策を列挙し、それぞれの功罪を明らかにしている。これが本書の第2の意義である。これまでの法政策論議は、どちらかというところ、派遣労働者の困難を主として立法政策的課題としてのみ捉え、個々の派遣労働者の対処行動との関連で捉えることはなかったのではないかと。そうした意味で、第3部の分析は評者にとって興味深く、また示唆に富むものであった。

本書の第3の意義は、「派遣労働のこれから」について一定の提言を行ったことにある（終章）。今後の労働者派遣制度のあり方を考える上で、この提言からいかなる示唆を引き出すことができるかが問われる。

著者は、派遣労働の今後のあり方については、平

成27年改正労働者派遣法のように、派遣労働が抱える問題点を改善しながら、より望ましい働き方である正規労働に移行させていこうとするのではなく、別の道、すなわち、派遣労働を正規労働に準じた働き方にせず、また他の非正規労働とも異なる、労働者にとって望ましい独自の特徴をもった働き方に変えていくというアプローチをとるべきだとしている。

派遣労働が「独自の価値を労働者に提供できる働き方」となるために、派遣労働者・派遣元・派遣先の三者関係の特徴を利点に変える必要がある。著者は、派遣労働が最も労働時間の柔軟性が高い働き方であることの利点を活かし、派遣元企業が派遣労働者に対して継続的に就業機会を提供することで雇用を安定化させ、異なる派遣先での能力開発機会を提供することにより、労働者の技能蓄積や専門性を向上させることが肝要であると提言する。

まず、改正労働者派遣法の目的は派遣労働者を正規労働者に移行させることだとする著者の理解には異論があるが、ここでは立ち入らない²⁾。

そうした留保をしたうえで、派遣労働の今後のあり方について、正規労働への移行だけにとらわれず、派遣労働の問題点を解消しつつ、その独自の価値を發展させていくという基本的な方向付けについては、十分理解できるところである。ただ、問題は、派遣元企業において、特定の派遣労働者に対して異なる派遣先における就業機会を継続的に提供するインセンティブがあるのかという点にある。著者は、派遣元・派遣労働者との長期的雇用関係及び派遣元・派遣先の長期取引関係の構築を唱え、そのために、派遣労働者・派遣元・派遣先の意識と行動の変革が必要であるとしている。だとすれば、どのように意識と行動の変革を促すのか、こうした目的にそった法政策はどのようなものが問われる。今後の展開を期待したい。

1) 派遣労働の法的性質については、鎌田耕一・諏訪康雄編著 山川隆一・橋本陽子・竹内（奥野）寿著『労働者派遣法』（三省堂、2017年）の第6編（鎌田担当）、第7編（山川担当）の各編の第1章を参照ねがいたい。

2) 改正法の意図を理解する上で、厚生労働省「今後の労働者派遣制度の在り方に関する研究会報告書」（平成25年）は有益であろうと思われる。