

柔軟な勤務制度の利用可能性

島 貫 智 行

経営学では柔軟な勤務制度を、Flexible Work Arrangements (FWA) という概念で捉える。FWA とは、従来型の固定的な勤務形態から従業員が勤務時間や勤務場所などを柔軟に変更できる勤務形態のことである。フレックスタイムや時差出勤などの勤務時間の柔軟性や、テレワークのような勤務場所の柔軟性が従業員にもたらす影響や課題に対する関心は高く、研究知見が蓄積されている。ただし、日本の調査や研究における FWA の捉え方は、制度の有無や利用状況に関するものが主流であり、また企業の実践でも、柔軟な働き方の KPI に制度の利用者数や利用率を設定することが多い。

一方、FWA の捉え方として「FWA の利用可能性 (FWA availability)」という視点がある。FWA の利用可能性とは、従業員が必要に応じて柔軟な勤務制度を利用できると認識している程度を指す。制度の客観的な有無ではなく、従業員が制度を認知しているかどうかであり、従業員の利用経験の有無ではなく、制度が自身のニーズを満たすのに十分であるかどうか、利用を希望した場合にアクセス可能かどうかについての主観的な評価を重視する。

Harrop, Jiang and Overall (2025) のメタ分析によれば、FWA の利用可能性と実際の利用はいずれも従業員に好影響をもたらすものの、両者を比較すると、利用可能性が利用よりも従業員のワーク・エンゲイジメントや職務満足度、ワーク・ライフ・バランスなどと強い関連を示した。利用のほうがより強い関連を示したのは離職意思のみであった。

制度は利用しなければ効果が得られない、というのが広く同意される考え方であろう。また、利用可能性が高まれば利用は増加する傾向にあり、互いに独立しているわけではない。それゆえ企業

は利用実績を高めるために、周知の強化やアクセスの簡略化、ニーズに合わせた見直しなどの対策を講じる。しかし、もし前述の分析結果が日本の従業員にもあてはまるならば、従業員が FWA を実際に利用する場面よりも、その手前の「従業員が利用できる状態にある、利用したいときに利用できる見込みがある段階」が注視すべき地点となる。

近年の人事管理では、従業員体験の充実によって企業への貢献を導くことが重視されるようになった。従業員体験の考え方では、FWA の個別の制度自体や利用期間だけではなく、関連する施策に接する過程でどのような経験を得てどのように評価するのかという、従業員一人ひとりの体験や感情の連鎖を追う。従業員の主観的な評価である利用可能性への注目は、従業員体験の充実に取り組むうえでも重要である。

柔軟な働き方の実現のために、当然に企業は制度の整備と並行して従業員の意識改革や組織文化の醸成に取り組んでいることであろう。FWA の利用可能性に焦点を置くことは、従業員の主体性や個人との対話をより重視することにつながり、従業員一人ひとりの心理的・認知的障壁を鮮明にし、それらの状況や変化に柔軟に対応しながら制度の最適化を図ることができる。柔軟な働き方の実現を加速させ、その効果を最大限に引き出す鍵を握るのが、柔軟な勤務制度の利用可能性なのである。

参考文献

Harrop, N., Jiang, L. and Overall, N. (2025) "A Meta-Analysis of Antecedents and Outcomes of Flexible Working Arrangements," *Journal of Organizational Behavior*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/job.2896>

(しまぬき・ともゆき 中央大学大学院戦略経営研究科教授)