ワーク・ライフ・バランスと女性エンジニアの育成

Work-Life Balance and the Development of Female Engineers

森 田 雅 也^{※1}

Masaya MORITA

Three points are discussed in this article. The first is what work-life balance means from the view point of Human Resource Management. In confronting work-life balance matters, we need now is to focus on autonomy that crosses the boundary between the work sphere and the rest of life sphere. We call the autonomy proclaimed by the author “boundary autonomy”- that is, the degree of freedom to design the interface between work and life spheres by employees themselves. The second point is the real situation of male employees who take childcare leaves. The last is to show the basic idea of the development of female engineers.

Keywords : Work-Life Balance, Boundary Autonomy, Childcare Leave for Male Employees

キーワード：ワーク・ライフ・バランス、境界決定の自律性、男性の育児休業

1. はじめに

2009年8月に開催された「翔け！輝け！女性エンジニア」シンポジウムに登壇させていただいた。私の専門領域は経営学、特に人的資源管理なので、主に工学分野の方々が集まっておられる貴会とはやや縁遠い存在と言えるだろう。それにもかかわらず、こうした機会をいただいたのは、同じ領域の仲間同士では普段あまり考えないような意見を異分野の人間として述べる役割を求められたからだろうと理解した。シンポジウム以降、1年以上が経過したが、ワーク・ライフ・バランス（以下、WLBと略記）を巡るその後の状況も踏まえながら、以下の点について愚見を述べさせていただきたい。まず、WLBをどうとらえるかである。やや全体のバランスを欠く嫌いはあるが、この点を重点的に考えてみたい。次に、自分自身の育児休業取得経験も交えながら、男性の育児休業が持つ人的資源管理上の意義を提示したい。そして最後にそれらも踏まえて、女性エンジニアの育成について思うところを述べることにする。

2. WLBをどう捉えるか

2.1 新しい働き方を求める社会

WLBをどう捉えるかについては次節で触れることにして、ここではWLBの必要性が提唱されてきた今の社会をどう捕捉するかについて、まず見ていこう。

厚生労働省雇用政策研究会は、2006年に6,657万人であった労働力人口の減少見込みについて、2種類

の数字をあげている¹⁾。ひとつは、「参加が進まないケース」であり、2017年に6,217万人、2030年に5,584万人に減少するというものである。もうひとつは、「参加が進むケース」で、その数は2017年に6,556万人、2030年に6,180万人である。参加が進むか進まないかで、2030年には約600万人の差が生まれ、参加が進むと労働力人口の減少をかなり抑制することができると思われる。では、「参加が進むケース」とは、一体誰が労働市場に参加する場合なのだろうか。それは、「各種の雇用施策を講ずることにより、若者、女性、高齢者等の方々の労働市場への参加が実現すると仮定した」²⁾ (p.8) 場合のことである。この「等の方々」の中には、障がいを持つ人たちも含まれている。同研究会の報告書タイトルは、「すべての人々が能力を発揮し、安心して働き、安定した生活ができる社会の実現～本格的な人口減少への対応～」であり、これまで労働市場で活躍する機会が少なかった人たちにもその機会がある社会を築き上げることが目指されている。

「参加が進むケース」が提唱されていることを人的資源管理の視点から私なりに解釈し直すと、年功モデルの限界と表現できる。年功モデルとは、高度経済成長期を経てバブル経済崩壊の頃まで日本の経済成長を支えてきた人的資源管理のあり方（当時は、労務管理と表現されていた）である。それは、終身雇用や年功賃金を軸とした年功的な労務管理のことを意味している。そこで経営者が念頭においていた労働者像は、「長期雇用を前提とした男性基幹労働者」であり、労務管理は彼らを厚く遇するように行われていた。その労働者像から外れる、女性、高齢者、障がい者などは、男性基幹労働者よりも処遇面で劣らざるを得なかった。

平成 22 年 12 月 20 日受付

※1 関西大学

主たる理由の1つは、こうした人たちは組織の命じるままに自分の時間を提供することが難しかったことであろう。いつでもみんながいる職場を形成するためには、組織のために自分の時間を惜しむことなく提供できる人が必要だったのである。

出産や育児で長期間職場を離れざるを得なくなることで、家庭の事情や体力的な問題などで、毎日残業のある勤務や急な休日出勤に対応できないこと、これらは、組織の命令通りに自分の時間を提供できない場合の一例である。このような「時間に制約のある社員」²⁾は、年功モデルの下では活躍の機会が与えられず、最悪の場合は雇用機会も得られなかったのである。なぜなら、「時間に制約のある社員」に代わる、時間に制約のない人材は市場に数多存在していたからである。

しかし、現在はどうかであろうか。私たちを取りまく生活環境は人口減少をはじめとして大きく変化し、同時に私たちの仕事に対する意識も遷り変わってきている。その結果、時間に制約のない社員ばかりで、いつでもみんながいる職場を形成することは難しくなっている。今後はその傾向がさらに強まることになるだろう。つまり、時間に制約のない社員から成る年功モデルは限界を迎えており、年功モデルの働き方に代わる、新しい働き方が求められる社会となってきたのである。この新しい働き方を求める潮流の中で、「時間に制約のある社員」でも仕事と生活の調和を図りながら仕事に取り組めるWLBが注目されてきていると言えるだろう。それでは、WLBはどのようなものと捉えればよいのであろうか。

2.2 自分で決める

WLBとは何か、については研究者の間でも確固たる意見の統一がみられるわけではない。例えば、「仕事もプライベートもともに充実させる働き方や生き方」³⁾ (p.2)、「仕事と仕事を離れた生活との軋轢を最小にするように、両者の適切なバランスを選び出す個人の能力」⁴⁾ (p.350) (傍点はいずれも引用者) などと言われている。ここで確認しておきたいことは、傍点部分が示すように、WLBを考える際には、個人が主体的に働き方や生き方をデザインしていく点が重要になるということである。つまり、仕事と生活の調和がとれた働き方をするためには、自分がどのように生きたいのか、働きたいのかということをもまず明確にすることが必要だということである。そして、仕事と生活をどう調和させるか、という両者のあり方を具体的に決定していくことも、当然のことながら個人が行っていくことになる。それゆえ、自分の働き方や生き方を主体的に決めることが苦手な人には、WLBを意識して働くことはなかなか骨の折れることになるであろう。

おそらく、WLBは労働者に優しいものであると考える人も多いかと思う。ここで、「優しい」とは、普

段使う言葉で表現すると、「労働者には良いこと」、「労働者にはありがたいこと」を意味して用いている。具体的には、育児や介護をはじめとする仕事を離れた生活の領域に時間の融通を利かせられるようになされる、フォーマル、インフォーマルな制度、取り組み、配慮などがあげられるだろう。なるほど、今まで仕事のためにできなかったこともできるようになることは労働者にとっては有り難いことであり、それは労働者に優しい取り組みであることは一面ではその通りだと思う。しかし、その前提として、「自分で決める」ことがあるとすると、上で述べたように、それは誰でも簡単にできることではなく、「優しい」とは手放しで言えないのではないかと思考している⁵⁾。さらに、もうひとつ「優しい」とは言い切れないと考える理由があるが、それは後ほど触れることにしよう。

2.3 2つの自律性

さて、自分で決めることの重要性に触れたが、自分で決めることは自律的な行動の大前提である。経営学、特に人的資源管理では、かねてから自律性はひとつのキーワードとして扱われてきた。なぜなら、組織という本質的に他律的な場において、人間という自律的な存在を扱うことが経営管理の大きな課題であったからである。一人では成し遂げられない目的を達成するために複数の人間が集う場が組織である以上、そこでは各人は決められたことを決められたとおりに行うことが原則となる。しかし、われわれ人間は生来的に自分の行動は自分で決めたいという自律的な存在である以上、自律的な存在である人間を他律的に動かすという困難な課題を組織は根本的に抱えていることになる。

ここまで読まれて、「そうは言うけれど、職場ではかなり自由に仕事をさせてもらっている」「何でもかんでも上司の指示通りに動いているわけではない」と思われる方も多いであろう。その通りである。現に私たちは仕事の遂行にあたっかなりの自由が認められ、自律的にものごとを決定しながら仕事を進めている。そして人的資源管理の研究においても、他律を徹底するよりも働く人の自律性を認める方が彼(女)らのやる気や満足感が高まることや組織の効率が上がるということが確認されてきている。このような、私たちが日々仕事において発揮している、これまでも議論されてきている自律性を仕事遂行の自律性と本稿では呼ぶことにしよう。しかし、ここで確認しておかねばならないのは、仕事遂行の自律性は文字通り仕事の目的達成のために発揮されるものであるという点である。ここでも「当たり前じゃないか」という声が聞こえてきそうだが、わざわざこの点に触れたのは、WLBにおいて求められる自律性は従来組織が認めてきた仕事遂行の自律性とは異なる種類のものと考えべきだからである。

図1 2つの自律性と「境界を越える」こと

図1を見てみよう。これまで認められてきた仕事遂行の自律性は組織の境界内部でのみ発揮されるものである。しかし、仕事の領域と仕事を離れた領域との関係のあり方を追求するWLBは、組織の境界内部だけの問題ではなく組織の境界をまたいだ問題である。さらに突き詰めて言えば、境界の越え方の問題である。他律の世界である組織に出入りする自律的存在である個人が、組織への出入りをどこまで主体的に決定できるかということである。したがって、仕事遂行の自律性だけでは、組織の境界を越えるWLBの問題には対処できないことになる。

私たちは、出勤時に仕事を離れた領域から組織の境界を越えて仕事の領域に入り、退勤時に仕事の領域から仕事を離れた領域に戻っていくことで1日を終える。1週間というスパンで見れば、月曜日の朝に仕事の領域へと境界を越え、金曜日の夕方に仕事を離れた領域へと境界を越える。1ヶ月、1年、……とどれだけのスパンで見ても、私たちは仕事の領域と仕事を離れた領域との境界を行ったり来たりする「境界を越える人」(border crosser)⁶⁾なのである。さらに言えば、学校から職業への移行時に境界を越えて仕事の領域に入り、一般には高齢となりリタイアする際に仕事を離れた領域へと境界を越えるというように、一生というスパンで見ても同様である。また、いろいろな休業や休暇を取得する場合も、仕事の領域から休みという仕事を離れた領域へと境界を越え、休みが終われば逆方向に境界を越えて仕事の領域に戻るのである。

このように組織で働く私たちは「境界を越える人」という一面を持つわけであるが、境界を越えることに関して認められるこの自律性をここでは境界決定の自律性と呼ぶことにしよう。境界決定の自律性に関してはこれまで経営学でもほとんど議論の俎上に上っては来なかった。その理由は、経営学は境界の内部、つまり企業組織の内部をいかに管理、運営するかを主たる研究対象としていたからであろう。批判的にとらえれば、従業員がまるで家庭や個人的な要望を持っていないかのように組織は設計されてきたために、組織の境界外部のことがらは切り捨てられてきたからとも言えるだろう⁷⁾。実務面でも、まさに境界を越える瞬間である始業時間や終業時間の決定権限は使用者が専ら握っており、労働者がその決定を行うことは実質的に

不可能に近い。仮に、裁量労働制やフレックスタイム制の適用者であっても、「他の人が残っているのに自分だけ早くは帰りづらい」と思わせるような組織風土やその他の制約要因のため、境界決定の自律性を十分に発揮していると胸を張れる人は多くはないだろう。さらに、平成21年の有給休暇取得率は47.1%（厚生労働省「平成22年度就労条件総合調査」）であり、有給休暇を取りたい時に取れているという状況にはほど遠い。こうしたことから、私たちは境界決定の自律性をまだまだ発揮できていないと結論づけざるを得ないであろう。

しかし、WLBの確立のためには、境界決定の自律性が働く人たちに与えられなければならない。先に述べたようにWLBには自分で決めることが必要なのであって、決める自由が認められていなければ、いくらWLBの旗が振られても実効性が伴うとは考えられないのである。では、どうすれば労働者は境界決定の自律性を発揮できるようになるのだろうか。節を改めて見ていくことにしよう。

2.4 境界決定の自律性とWLB

境界決定の自律性を発揮するためには、働く人たちが自身の意識変革はもちろん必要であるが、それ以上に組織による支援や取り組みが求められる。それらは、制度的支援、非制度的支援、組織風土の変革、仕事の再編成の4つである。順に見ていくことにしよう。

まず、制度的支援とは、育児休業や介護休業、短時間勤務など従業員のWLB 確立に寄与すると思われる制度をきちんと整えることである。それによって、運用の効率化をはかるとともにそうした働き方に組織のお墨付きを与えることになる。制度が整っていない職場で働く人たちにとっては、例えば「法律で認められているから育児休業をとらせてください」と経営者に申し出ることはほとんど無理な注文だろう。しかし、それらの施策が制度化され規則に謳われていれば、そうした制度を利用しやすくなる。こうした制度化は一定規模以上の組織であれば既に整備されているであろうが、中小規模の組織では不十分なところもかなりある。制度的支援の必要性はまだまだ残っているだろう。

次に、非制度的支援である。制度は設計して実施に移せばうまく機能するかというと、ことはそんなに簡単ではない。実務現場の言葉を借りれば、「制度は作るよりも運用が大事」ということだ。制度が意図したとおり機能するように、職場のメンバーが制度利用者を支援する必要がある。このとき特に重要となるのが、制度利用者の直属の上司となる管理職である。なぜなら、制度利用者が制度利用の意思を最初に伝えるのが彼(女)らだからである。また、制度を利用することで一時的にせよ人が抜ける状態で職場をまわしていく責任を持つのも直属の上司だからである。こんな場面を思い浮かべてみよう。有給休暇を取ろうとしている

人が、「〇月△日から有休を取りたいのですが」と上司に申し出たときに、「そりゃいいね、旅行？」と対応するか、「えっ!! この間も有給とったばかりじゃない」と対応するかで状況は一変する。小さなことと思われるかもしれないが、こうしたことの積み重ねが部下の行動を無意識に制限してしまうのである。そして、それは「この職場では、WLBなんて無理だ」という気持ちの蔓延につながっていく。

それゆえ、第3に、組織風土の変革にも取り組まなければならない。職場の雰囲気、WLBを求めることを是とする文化に変えていくのである。これは非制度的支援を続けることの結果でもあるだろうし、組織風土の変革を意識するからこそ、上司も同僚も非制度的支援のための行動をとることができるようになるのである。職場の雰囲気や組織風土は通常、長期間に渡って無意識のうちに醸成されているものなので、変革することは容易ではない。しかし、ここを変えることは不可欠である。会社にいる時間の長い人が評価されるような文化がある職場では、残業が終わったらずぐに帰ろうと境界決定の自律性を発揮するのがためらわれるのはよくあることである。ここで境界決定の自律性を発揮できるようにするためには、様々な手段を用いて職場の雰囲気、文化を「仕事は早く終えて、早く帰る」というものに変えるしかない。組織風土の改革無しには、境界決定の自律性はなかなか発揮できないのである。

では、以上の要件が満たされれば、働く人たちが自律的に境界を決定できるようになり、WLBを追求するのにふさわしい職場になるかといえば、まだ不十分だろう。第4に必要なのは、仕事の再編成である。上述したように、いつでもみんながいる職場を「時間に制約のある社員」が形成していくのは不可能に近い。となると、人が抜けてもまわる職場を形成していかなければならない。そのためには、仕事の再編成が必要となる。労働投入量が減るにもかかわらず同じ成果を維持していくためには、これまでとは違う仕事の進め方をしなければならない。人が減っても同じ進め方をしていたら、残った人の負担は増えるばかりだからである。仕事の再編成の方法は多様である。権限を委譲する、組織の人員配置を変える、機械に代替する、従業員の多能化を図るなど、職場によってさまざまであろう。しかし、何らかの措置をとらなければ、人が抜けたとき残った人が割を食うことになってしまう。これが起こってしまうと、WLBを是とする組織風土は絶対に形成されていかない。

第4の点は、先に述べたWLBは「優しい」とは言い切れないところとも関連している。仕事の再編成を行うということは、組織だけではなく個人も仕事のやり方、取り組み方を変えなければならないことを意味している。WLBとは、自分の24時間、365日の中にと

のように仕事を割り当てるかを考えることでもある。自分の時間の中での仕事の割り当て方を変えても、以前同様の成果を出すためには工夫や努力が必要である。自分が抜けた時に個人としても組織としても同じ成果を維持できるような、より良い仕事の進め方を考えなければならない。これはなかなかしんどいことで、労働者にとっては厳しいことに違いない。しかし、自分が望む形で仕事をして、結果として組織のパフォーマンスが下がりましたでは、WLBという新しい働き方を組織は受け入れようとしまいだろう。私たちはWLBを求める以上、仕事へのこうした厳たる取り組み姿勢を持たねばならないわけだが、誰もがそれを持てるのかと考えると、それは難しいだろう。この厳しい姿勢の必要性が、WLBは労働者に優しいと簡単には言い切れないとする2番目の理由と考えている。

2.5 WLBは組織にメリットをもたらすのか

本章の最後に、WLBは組織にメリットをもたらすのかを考えてみたい。最近は少ないが、以前は現場に足を運ぶと、「WLBに取り組んでも儲からないでしょ」という声を聞くことも多かった。企業経営である以上、儲かるかどうか、利益につながるかどうかは、最大の課題であることは間違いない。この分野での研究成果を見ると、WLB施策や女性活用の進展度合いと企業業績との間に相関関係が見られ、長期的には企業業績に正の効果を与える可能性が高いとするものが多い⁸⁾。

とはいうものの、WLB施策を導入すればすぐに業績改善につながるかと問われれば、「それはないでしょう」と答えるのが誠実な対応だと思う。そもそも人に関わる事柄は、短期間で成果を求めたり、金銭的尺度で測ったりすることに馴染まない。人が育ち、変わっていくには時間がかかるし、それを数字だけで表すことは難しい。働き方に関わるWLBも然りである。その意味で、WLBに取り組めばすぐにメリットがもたらされるとは言えないだろう。しかし、長期的に見ればWLBに取り組むことはやはり必要である。

例えば、CSRの名の下にか実利的にはさておき、環境への配慮、女性の積極的活用、情報公開といった事柄に現在取り組んでいない企業はほとんどないであろう。しかし、こうした事柄も最初登場してきたときには、「こんなことに取り組んで、会社にメリットはあるのか」と思われたのではなかっただろうか。言葉は不適切かもしれないが、社会的機運が高まっているから、法整備が進んだからといった理由でいやいやながら取り組んだ場合もあったのではないだろうか。しかし、今の社会では、こうしたことがらを推進していない企業は存在を認めてもらえなくなっている。WLBも同様であろう。10年先、20年先に、WLBを意識しない働き方をさせている企業が社会的に存在を許されるか、である。それを真剣に考えれば、今から

WLBに取り組むこと無しに将来のメリットを享受することは、と言わざるを得ないであろう。

ここまで、WLB全般について見てきたが、次章ではWLBにおける一施策でもある男性の育児休業に視点を移すことにしよう。

3. WLBと男性の育児休業

3.1 男性育児休業取得者の経験から

男性が育児休業を取得することによって、私たちの働き方にどのような影響や変化がもたらされるのだろうか。私自身も2004年10月から1月末まで、娘が9ヶ月から1歳になるまでの間、育児休業を取得した。そのわずかな経験も交えながら、主として、ここ数年私自身が行っている男性育児休業取得者への聞き取り調査の結果をもとに考えていくことにしよう。紙幅の関係上、育児休業取得者の家族状況、職種、取得期間など細かな情報は割愛するが、彼らへの聞き取りから総じて次のようなことがわかってきた。

第一に、彼らは育児をきっかけに、これまで主として女性が担ってきた役割の大変さを骨身に沁みて感じている。育児休業だから子供の面倒だけ見ていれば良いかという、当たり前だがそんなわけではない。多くの女性には「何を言っているの」と鼻で笑われそうだが、子供の面倒を見るのに加えて、掃除、洗濯、食事の用意といった家事全般も当然こなさなければならない。「しんどいのは仕事だけではない」「仕事よりもしんどい」「子育てしながら働く女性はこんな大変なことをしていることに初めて気づいた」というのは、多くの聞き取り対象者から聞かれた声だ。

第二に、彼らは、仕事の世界だけがすべてではないことに気づき、自身の世界観を広げている。私自身が仕事の世界とは異なる世界を強く感じた根拠のひとつは、時間の流れる早さの違いであった。とにかく早く、とにかく先という感じで物事が進んでいたのが仕事の世界であったが、赤ちゃんを過ごす世界ではそれとは比べようもないほどゆったりと時間が流れていた。昼下がりに公園でベビーカーを押しながら、やわらかな感覚にくるまれている自分を、少し不思議な気持ちで客観視していたことを思い出す。「今、自分がいなくても組織は機能してまわっている」ということと、「だから、組織のためだけに自分の時間をすべて捧げなくてもいいんだ」ということを意識したのもその頃だったと記憶している。冷静に考えれば、私たちは自分の24時間という生活時間の中に仕事という時間を自ら取り入れているのであって、仕事に費やす時間の残りで生活をしているわけではない。それゆえ、仕事とは違う世界や時間を持つことは至極当然のことである。しかし、仕事中心の生活を送り続けることで私たちはそのことを忘れてしまいがちだが、育児休業を取得した男性たちの多くはそのことに再び気づいてい

る。

そして、彼らは育児休業の経験を仕事にフィードバックしている点を第三にあげておこう。具体的には、同僚や部下への配慮である。第一の点と深く関わるが、育児や家庭の事情に対処しながら仕事を続けることの困難さを知った彼らは、職場でそうした状況にある人たちが仕事に取り組みやすくなるように気を配り行動を変えている。また、言葉でのコミュニケーションが不可能な赤ちゃんを過ごすことによって忍耐力もつき、相手が何を考えているのかを注意深く読み取ろうと努めるようになっていく。さらには、予期せぬことが起こりっぱなしの生活経験から、時間の重要性を再認識して、何事も前もって前もって計画的に取り組むよう、意識的に行動している。育児休業が終わっても子育ては続く。現実問題として、子育てと仕事との両立が大変になるのは育児休業後である。それゆえ、前もって前もっての行動原則は、育児休業後にさらに磨きがかかることになる。これは2.3でみたより良い仕事の進め方の探求にあてはまるだろう。育児休業の経験は仕事の進め方や業務改善とストレートに関わることはない。しかし、彼らは育児休業の経験を役立てることで、仕事における自分たちの行動を変えていることは事実である。

3.2 男性が育児休業を取得する意義

それでは、男性が育児休業を取得する意義はどこにあるのだろうか。ここでは、人的資源管理上の意義について見てみよう。

第一には、新たな管理のあり方を創出する可能性である。年功モデルで厚遇されてきた男性正規従業員が育児休業を取得することの意味は大きい。年功モデルの限界は先に触れたとおりであるが、その主役であった男性が新しい働き方に踏み出し始めている点は大いに評価されるべきである。それによって、年功モデルに代わる新たな管理モデルが創出される可能性を高めている。

第二に、気づきの伝播の可能性があげられる。気づきの伝播とは、育児休業取得によって気づいたことがらを組織に広げることの意味している。こうした動きによって、ひとつ男性育児休業の取得促進にとどまらず、WLBへの意識も高まることになるだろう。女性の育児休業経験者も男性同様、多くのことに気づきそれを仕事にフィードバックしていることは間違いない。しかし、管理的ポジションに就くことが多い男性が、仕事と生活の調和を確保することの難しさに気づくことの意義は大きい。残念ながら、役職者につく女性比率が10%にも満たない現時点では、こう言わざるを得ない。組織では、より高い職位の者による発言や行動の方がその影響力は大きくなるのであり、男性育児休業取得者がより高い職位に就いて発言すれば、それは一層広く組織に伝わる可能性が高い。同時に、

WLBの確立のために管理職の役割が重要なことは、2.3で述べたとおりである。もちろん、そのために現状のように男性が管理職に就き続けるべきだということよりはまったくないので、誤解を避けるために付言しておきたい。

第三に、女性の活躍推進への好影響を指摘しておこう。女性の活躍推進への取り組みはずいぶん効果を上げてきているが、女性に関する取り組みだけをこのまま続けていても、壁に当たる時期が早晚来るのではないかと危惧している。なぜなら、女性の働き方を変えるためには、男性の働き方を変えなければならない部分が多くあると考えるからである。職場でも多くの家庭でも男女が共に活動している。そこには、無意識のうちに相互作用が生じており、お互いの行動は相互に影響を与えあっている。相応しい表現ではないかもしれないが、一方を固定したまま他方だけを変えるよりも、双方を変化させる方が変化の幅は大きくなる。男性育児休業取得者の変化は2.1で見たとおりであるが、彼らが変わることは女性の働き方の変化にも好影響を与えるはずである。小さなことかもしれないが、職場に男性育児取得者がでたことで、職場で男女ともに子供のことを話題にし易くなったというだけでも、やる気や仕事の相互配慮にプラスの効果はでるだろう。

このことに関連して、パートナーと生活する人たち、とりわけ両者共に仕事に就いている人たちは「2人の48時間」という意識を持つのはどうだろう。お互いの行動は相互に影響し合う以上、生活の場において、一方が仕事にばかり自分の時間を費やしてしまえば、他方は家事など生活に必要な活動に時間を振り向けざるを得なくなる。それは、相互影響を意識しない、「1人の24時間」と「1人の24時間」の関係と言えないだろうか。そこに「2人の48時間」という意識を持ち込むことにより、家庭での自分の役割を見直したり、家庭のことも考えた仕事の進め方を意識したりできるようになるだろう。「2人の48時間」を意識すれば必然的にWLBを考えた日々の生活を送ることになるはずである。

男性が育児休業を取得することについては、価値観の問題や配偶者の状況、さらには現実的な課題として世帯収入の問題などもあるので、全ての男性が育児休業を取得するべきだと言うつもりはまったくない。取る自由を求める以上、取らない自由も尊重する必要がある。しかし、もし事情が許すなら、取得することの意義は個人にとっても、組織にとっても、そして社会にとっても大きいことは間違いない。組織は、女性の活躍機会を増大させるためにも、男性の育児休業取得者が増えるよう、組織的な支援を積極的に行っていくべきであろう。

4. 女性エンジニアの育成

最後に、これまでの議論を踏まえて女性エンジニアの育成について見ていくことにしよう。ただし、具体的な育成手法ではなく、それに対する考え方について検討してみたい。

4.1 思いこみの陥穽

図2は、やや古いデータになってしまうが、「技術者として第一線で活躍できるのは何歳くらいまでか」を尋ねた結果の国際比較である⁹⁾。ここでは、第一線で活躍できる年齢の上限を限界年齢と呼ぶことにしておこう。なるほど、米英独の三国でも限界年齢が高まるほどそこに占める割合はわずかずつではあるが高くなっている。しかし、三国とも技術者が第一線で活躍するかどうかは年齢とは無関係であると考えている割合が飛び抜けて高い。つまり、この三国では技術者に限界年齢はないと一般に考えられていると言ってもいいだろう。一方、わが日本はどうであろうか。30歳代前半から40歳代前半を限界年齢と考える割合が高く、技術者の活躍と年齢とは無関係という割合は、米英独の三国とは異なり、極端に低い。

しかし、ちょっと考えてみればわかるように、日本の技術者だけが米英独の技術者と違って限界年齢をもつというのはおかしいだろう。これは、技術者として活躍する人間としての能力そのものに限界年齢があるというよりは、組織のマネジメントのあり方の結果、限界年齢を設定する必要があったとみる方が妥当だろう。少し説明を加えよう。

先に述べた年功的な労務管理の下では、新規学卒一括採用された従業員が組織の中で競争を重ねながら、管理者へ、そしてあわよくば役員へと昇進していくことが目指されていた。この管理の下で厚遇されるには管理職に就くことが必要であり、非管理職のままではより良い処遇を得るにも限界があったのである。つまり、管理職に就かない第一線の技術者のままでは処遇の頭打ちがおこってしまうということである。そこで、同期の社員たちが管理職に就く頃になれば、技術者たちも同等の処遇を得られるように第一線を離れて管理

出所：文部科学省「平成14年度 科学技術の振興に関する年次報告」第1-3-22表より作成。

図2 技術者として第一線で活躍できる年齢の国際比較

職に就かせてあげようという、組織の親心とでも呼べるようなものが機能した結果であったのだろう。そのために、お金に絡むことを直截に伝えるよりも、「技術者として活躍するにはそろそろ限界だよ」と遠回しに見切りを付けさせる術が選ばれたと考えられる。もちろん、今では専門職制度なども整い、第一線で活躍し続けながら相応の処遇を行っている企業が増えてきているので、こうしたことは減りつつあるだろうが。

さて、考えてみよう。これと似たようなことが女性エンジニアに対して起こっていないだろうか。悪気はないにしても、勝手な思いやりで彼女たちの可能性を閉ざしてしまっていないだろうか。「出産したら、女性は子供と一緒にいたいものだ」、「この職場は女性が働くには肉体的にも厳しいから、ここのシフトには女性を就けないようにしてあげよう」、「女性一人を男性ばかりの職場に配置しては可哀想だ」。こうした思いこみが、職場の至る所に染み込んでいないだろうか。これは、2.3で触れた組織文化とも大いに関係があるかもしれない。彼女たちを組織に貢献してもらうように育成するためには、こうした思いこみの陥穽が組織に残っていないかをまず確認することが必要だろう。

4.2 技術者の特性

人的資源管理の歴史を振り返ると技術者・研究者の管理は、その他一般の職種に対する管理とやや趣を異にすることがある。どこが異なるかというと、彼(女)らは、組織外部の専門家集団に高い忠誠心を持ち自らの職業倫理を優先する様相が強いと考えるところである。管理する側からすれば、組織に属する者である以上、所属組織に高い忠誠心を持ち、組織内部での責任を優先し、所属組織こそを自分の準拠集団とみなしてもらいたいと考えているはずだ。しかし、技術者・研究者の中にはそうでない者が多い傾向にある。極端に表現すれば、技術者・研究者はある組織で働き続けることよりも、面白い仕事ができることを重視し、もしそうならば組織を変えることも厭わない、となろう。それゆえ、そういう特質を持つ技術者・研究者をいかに組織に留め、組織のために働くように仕向けるかが技術者・研究者の管理の重要課題となる。

人的資源管理では、仕事における不満要因を取り除き、動機づけ要因を提供することが必要になる。何がその要因となるかは多様であるし、同じ人でも状況によって異なることがあるので、管理者は絶えず部下の様子を確認しながらこれらを把握していく必要がある。とはいっても、動機づけ要因の最たるものは、やりがい、責任、達成感といった仕事の内容に関わるものである。女性エンジニアに対しては、女性ではわが社初めて、といった職務を任せることがこれにつながるかもしれない。一方、上で述べたような思いこみの陥穽は女性エンジニアにとっての不満要因となって

いる可能性が高い。現実的な問題として育児や家事の負担をまだまだ女性が担っている以上、WLBに関わる諸制度を整えることが女性エンジニアも含めた女性の不満要因除去につながることは間違いないだろう。

動機づけ要因が欠けた上に、不満要因が蓄積してくると最悪の場合、離職という結果につながってしまう恐れが大きくなっていく。いわんや、エンジニアは組織を離れることを厭わない傾向が強い。彼女たちを組織に引き留め、最大の貢献を提供してもらうためにも、何が彼女たちを動機づけるのか、何が不満の種なのかを常に把握する必要があるだろう。WLBに関わる諸施策を整備することは、彼女らの不満要因を取り除くことにつながるはずである。同時に、仕事と生活の調和がとれた自分にあった働き方は、動機づけ要因として機能する可能性もある。いずれにせよ、女性エンジニアを組織に留め、育て、貢献してもらうためには、WLB施策を充実させることは不可欠である。

5. むすび

経営学にも流行廃りがある。単なる流行(management fad)で終わるものも多々あるが、大きな潮流へと展開していくものもある。おそらく、現在見られる、今後の流れを変えるような動きの1つが、多様性の管理とも呼ばれるダイバーシティ・マネジメント(diversity management)である。国籍、年齢、性別などさまざまな違いを受け入れて、その違いを組織の強みに変えて競争優位の源泉にしていこうとする管理のあり方である。違いを受け入れるだけでなく、それを強みに変えようとするところにこの考え方の要諦があるだろう。言うは易く行うは難し、ではあるが。

女性エンジニアの育成もWLBも、大きく括ればダイバーシティ・マネジメントの範疇に入る課題であろう。女性も、エンジニアも、生活にも時間を割きたいという働き方も、これまでの管理の中では少数派であり、本流にいる人たちからすれば「自分たちとは違う」存在であったかもしれない。しかし、ダイバーシティ・マネジメントの思想に則れば、そういう人たちの存在も認め、さらにその違いを強みに変えていかなければならないのである。難しい課題ではあるが、それなくしては今後の社会で生き残る組織にはなれないだろう。

冒頭述べたように、今回の私の役割は異なる視点からの考え方の提供であると理解している。ご異論も多々おありだろうが、ここまでお読みいただけたとすれば、これもある種のダイバーシティ・マネジメント的な行動かもしれない。愚見が、工学教育の改善に何らかのお役に立てるとすれば、望外の喜びである。

参 考 文 献

- 1) 厚生労働省雇用政策研究会：雇用政策研究会報告書、厚生労働省、Webページ、<http://www.mhlw>.

go.jp/houdou/2007/12/dl/h1225-3a.pdf, 2007,
参照日：2008-5-6

- 2) 佐藤博樹：労働意欲を左右するワーク・ライフ・
バランス－仕事管理・時間管理の変革を通じた効
率化を, 中央公論, 122-5, pp.168-177, 2007
- 3) 大沢真知子, ワークライフバランス社会へ：個人
が主役の働き方, 岩波書店, pp.1-229, 2006
- 4) Fitzpatrick, T. : Time, social justice and UK
welfare reform, Economy and Society, 33(3),
pp.335-358, 2004
- 5) 森田雅也：ワーク・ライフ・バランスは労働者に
優しいか, 関西経営者協会『人事労務管理の諸課
題』 関西経営者協会, pp.48-49, 2009
- 6) Clark, S. : Work/family border theory : A new
theory of work/family balance, Human relations,
53(6), pp.747-770, 2000
- 7) Kanter, R.M. : Work and family in the United
States : A critical review and agenda for
research and policy, New York : Russel Sage
Foundation, pp.1-116, 1977
- 8) 姉崎 猛：ワーク・ライフ・バランスと企業業
績の関係に関するサーベイ, 内閣府経済社会総合
研究所, Webページ, <http://www.esri.go.jp/jp/>

archive/e_rnote/e_rnote010/e_rnote010.pdf,
2010, 参照日：2010-11-1

- 9) 文部科学省：平成14年度 科学技術の振興に関
する年次報告, Webページ, http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpbb200301/hpbb200301_1_001.html, 2003, 参照日：2009-7-1
アクセス

※本稿は，科学研究費(研究課題番号：20530374)の支
援を受けた研究成果の一部である。

.....

著 者 紹 介

森田 雅也

1992年 神戸大学大学院経営学研究科単
位取得退学, 同年より関西大学社会学部
専任講師, 助教授を経て2002年より教授,
博士(経営学)
専門分野：人的資源管理
所属学会：日本経営学会, 日本労務学会,
日本労使関係研究協会, European Group
for Organizational Studies など
連絡先：morita@kansai-u.ac.jp