

中小企業における WLB 施策推進に関する研究

——組織開発のプロセスにおけるチェンジ・エージェントの働きかけに注目して——

宇田 美江

〈要旨〉

本稿では、中小企業が WLB 施策を推進する際、組織開発の働きかけがどのようなプロセスで行われているのか、特にチェンジ・エージェントの組織への働きかけに注目し、横浜市の中小企業を事例としてとりあげ、以下の3点が明らかになった。

第一に、経営者がチェンジ・エージェントの強い後ろ盾となり、チェンジ・エージェントは強い権限を付与されていた。チェンジ・エージェントは組織を診断し、組織の実力を見極めた上で施策の提案しており、それは経営者に受け入れられていた。チェンジ・エージェントは経営者と二人三脚で経営戦略の遂行にも関わっていた。

第二に、チェンジ・エージェントは WLB 施策を推進するだけでなく、人材育成策や業務改革を合わせて行い、これらを関連させることで企業全体として経営の良いサイクルにつなげていた。

第三に、チェンジ・エージェントは、制度面に働きかけるだけでなく、人的側面への働きかけにより、社内のコミュニケーション活性を図っていた。特に、管理職の意識と行動を変えるよう、対話により、問いかけ、考えさせるコーチングを行っていた。

中小企業における WLB 施策の推進は、経営戦略の方向性と合わせ、業務改革や人材育成策等の制度面とセットで行うことが重要である。その際、チェンジ・エージェントは強い権限を経営者から受ける必要があり、何よりも、社員の意識と行動を変えるために、組織の人的側面に働きかけることが求められる。

キーワード：ワーク・ライフ・バランス (WLB)、中小企業、チェンジ・エージェント、組織開発 (OD)、働きかけ

1. はじめに

近年、日本では、「夫が働き、妻が育児や家事に専念する」といった性別役割分業が崩れつつあり、共働き世帯が増え続けている。そうした中、働く個人にとって、仕事と私生活の調和としての「ワーク・ライフ・バランス」(以下 WLB) がますます大きな課題になっ

ている。WLBを実現するためには、社会保険や保育サービスなどの公的なサポートが必要であるだけでなく、働く場としての企業においても WLB 施策の推進が強く望まれるようになってきている。

企業の WLB 施策推進には、さまざまなコストがかかる。そのため、実際には制度化する余裕がなかったり、制度を整えても利用されないということも多い。特に、中小企業での WLB 施策の推進は、ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源が限られているため、大企業よりも困難であることが推察される。

WLB 施策の推進は、単に制度を導入するだけでなく、それを実際に利用でき、個人の WLB に寄与し、ひいては、社員のモチベーションや定着率アップにつながる等、組織にとっても働く社員にとっても、プラスの効果のあるものにしなければならない。すなわち、WLB 施策の推進とは、組織に働きかけ、組織が変わる「組織開発」のひとつであるといえる。組織開発には、その担い手である「チェンジ・エージェント（推進者）」の力が必要になる。チェンジ・エージェントは、プロジェクト・リーダーや人事担当者が担うことが多い。中小企業のように、WLB 施策を推進する際、経営資源、とりわけ人的資源が限られている場合、誰がチェンジ・エージェントとなり、そのチェンジ・エージェントがどのように組織に働きかけるのが重要な問題となってくる。なぜなら、ある人をチェンジ・エージェントに任命するということは、代替人が多い大企業と異なり、その人を社内の要職から割愛することを意味するからである。

そこで、本稿では、中小企業における WLB 施策の推進において、チェンジ・エージェントによる制度面および人的側面の両面への働きかけが組織全体の中でどのようなプロセスで行われ、どのような効果につながっているのかを検討する。事例として、横浜市の中企業である「向洋電機土木株式会社」を取りあげる。同社は、WLB 施策の推進が高く評価され、さまざまな表彰を受けている企業であり、その組織開発のプロセスは、チェンジ・エージェントとなる社員が入社し、改革の担い手として、制度面だけでなく、人的側面にも働きかけ、そのことが、経営の良いサイクルを生み出す手本となるからである。

以下、まず関連する先行研究を整理した上で、「向洋電機土木株式会社」の WLB 施策推進における、チェンジ・エージェントの制度面および人的側面への働きかけのプロセスを記述する。最後に事例から得られた示唆と研究の課題について触れていきたい。

2. 先行研究の整理と研究方法

(1) WLB 施策の効果に関する先行研究

本稿の研究には、WLB 施策の効果、中小企業における WLB 推進、組織開発およびチェンジ・エージェントの3つの研究領域が関連している。この3領域の先行研究をそれぞれ見ていくこととする。

佐藤・武石（2010）によると、WLB とは「会社や上司から期待されている仕事あるい

は自分自身が納得できる仕事ができ、なおかつ仕事以外でやりたいことや取り組まなくてはならないことに取り組めること」と定義されている。この「仕事以外」というのは、育児や介護だけでなく、地域活動や趣味等、私生活の多様なものが含まれ、個人のライフ・ステージによって変化していくものである。

企業において、育児や介護などで時間に制約のある社員が増加する中、コンプライアンスや人材の確保・定着のために、WLB を支援するような柔軟な働き方の制度の推進が急務になってきた。そこで、近年の先行研究においては、WLB 施策を推進することが企業にどのような効果をもたらすかという研究が多くなっている。たとえば、ファミリー・フレンドリー施策を含む WLB 施策は、企業の生産性を高め、そこで働く従業員の満足度、家庭の幸福感、モチベーション、帰属意識等を高め、高い業績につながることが主張されている (Perry-Smith & Blum, 2000; Konrad & Mangel, 2000; Gray, 2002; 坂爪, 2002, 2009; ニッセイ基礎研究所, 2005, 2006; 脇坂, 2006, 2007, 2008; 武石, 2007; 小池, 2009)。

また、WLB 施策の中でも、特に育児や介護と仕事の両立を可能にするファミリー・フレンドリー施策について、支援的な管理者の存在が重要だとする研究もある (Clark, 2000, 2001; スピンクス, 2009; 加藤, 2009; プラチナ構想ネットワーク女性活躍 WG, 2014)。

さらに、WLB 施策だけでなく、人材育成策等と組み合わせることで個々の施策が束となりシナジー効果を発揮し、業績が向上すると指摘されている (Perry-Smith & Blum, 2000; ニッセイ基礎研究所, 2005, 2006)。

これらの先行研究の大部分は、WLB 施策の効果というマクロな視点による研究であり、企業の個別のプロセスの研究についてはこれまで十分になされていない。そこで、WLB 施策をどのように進めていけば、経営の良いサイクルにつながるのか、個別の企業のプロセスを分析することには意味があると考ええる。

(2) 中小企業における WLB 施策推進に関する先行研究

つぎに、中小企業における WLB 施策推進に関する先行研究に触れたい。大企業と比較すると経営資源が限られているため、中小企業において WLB 施策を推進することは容易でないと考えるからである。

中小企業における WLB 施策の推進については、大企業と同様に、風土としての組織文化や業務の改革効果も得られ、それが生産性を高め、業績向上につながり、人材の定着率を高めることにつながるとされている (渥美, 2009a, 2009b)。また、WLB 推進は大企業では可能であっても中小企業では難しいといわれるが、ファミリー・フレンドリー制度があっても利用が進まない企業の原因は、その企業が男女均等になっていないことであり、それは中小企業においても同様で、男女均等もファミリー・フレンドリーも進んでいる企業は、労働時間対策や人事制度の整備、自己啓発にも熱心であるという (脇坂, 2009)。

しかしながら、大企業と比較して、経営資源が限られている小規模企業ほど、実際には WLB 施策の整備率が低く、休業取得率も低く、従業員の満足率も低いとされる (労働政

策研究・研修機構, 2011)。

また、具体的な WLB 施策の導入方法については、①経営者主導、②人事・総務主導、③プロジェクトチーム主導の方法があり、企業規模が小さいほど、①の経営者主導、企業規模が大きいほど③のプロジェクトチーム主導が望ましいとされている（中小企業庁, 2007）。

中小企業における WLB 施策の推進に関する研究はそれほど多くなく、特に WLB 施策推進のプロセスに関する研究はほとんどみられない。また、中小企業では、WLB 施策を推進することで業績アップの効果が期待できるにも関わらず、実際にはどうして推進できないのかが疑問となるが、それについても十分な研究がなされていない。

(3) 組織開発およびチェンジ・エージェントに関する先行研究

つぎに、組織開発の概念について触れる。WLB 施策の推進とは、組織を変える取組みのひとつであり、中小企業でなぜ WLB 施策が進まないのかの答えのひとつは、その推進の担い手がいるのか、その担い手に推進の力量があるのかという属人的要素にあると考えるからである。

組織変革と組織開発は、似たような概念であるが、現在日本では「組織開発」よりも「組織変革」という用語が多く用いられている（中村, 2007）。

「組織変革」とは、構造、行為、戦略、文化といった組織の変化に関わる概念を全て網羅した「組織の主体者（経営主体）が、環境の変化をもたらし複雑性の中で行う組織の存続を確保する活動」である（大月, 2005）。

これに対して、「組織開発」とは、1950年代終盤頃に生まれ、欧米を中心に発展してきた Organizational Development (OD) の訳語であり、「組織をひとつのシステム（相互作用する諸要素の複合体）とみなし、その組織への働きかけ（介入）をする」ものである（Robbins, 2005; 中村, 2007, 2015）。その働きかけは、対象が個人である「人材開発」と違って、対象は組織全体、部門、個人など多様であり、人や関係性という組織のソフト面も変革の対象である（Cummings & Worley, 2008; 中村, 2007, 2015）。また、「組織変革」とは、主体者は変える側（経営者やコンサルタント）、組織の構成員が変えられる対象となり、「組織を変える」という捉え方であるのに対し、「組織開発」では、「組織の構成員自らが変革の主体となる」という点が重要となり、「組織が変わる」（当事者が自ら変える）というイメージで捉えられる。組織開発は組織変革よりも、関係性の開発が注目され、「人間尊重の価値観」が大切にされるものである（中村, 2007, 2015）。そこで、本稿では、「組織開発」を「組織内のプロセスや組織文化などの人的要因を含めた組織に対して、協働的な関わりや関係性を通して働きかけていく、計画的、長期的、体系的な実践」と定義し（中村, 2007）、「人に働きかけることで組織の構成員が変わる」という人との関係性に注目した「組織開発」の概念により分析する。

この組織開発における働きかけ（介入）には、①人間関係へのプロセスへの介入、②技

術・構造的介入、③人的資源による介入、④ストラテジック介入がある (Cummings & Worley, 2008)。つまり、戦略、組織構造や組織デザイン、制度や規則、職務内容や手順等の制度面（ハード）と、人の意識や行動、人の関係性、組織文化等の人的側面（ソフト）の両方への働きかけが含まれている (Cummings & Worley, 2008; 中村, 2007, 2015)。

組織開発は、組織内の当事者が自らの組織の健全性や効果性を高め、組織の自己革新力を養うことを目的とする。この組織開発の実践者 (OD Practitioner) であり、現場で変革を推進していく担い手となる人材は、「チェンジ・エージェント (Change Agent)」と呼ばれる (中村, 2007, 2015)¹⁾。チェンジ・エージェントは、外部の専門家であるという狭義の解釈と、組織内の人材で変革を推進している人であるという広義の解釈があるが (Cummings & Worley, 2008; 中村, 2007)、本稿では、後者の組織内の人材として捉える。

変革には、健全な援助関係の実現、プロセス・コンサルタントとしての機能が求められ、変革の各段階を経ていく際に、診断と介入を同時にしなければならない (Schein, 1988, 1999a)。プロセス・コンサルテーションとは、人に指図するのではなく、相手との関係を築き、それにより、相手が自身の内部や外部環境において生じている出来事のプロセスに気づき、理解し、行動できるよう援助することである (Schein, 1988, 1999a)。つまり、チェンジ・エージェントは、組織の診断をしつつ、制度的側面だけでなく人的側面へも働きかけ、メンバーと関係を築き、出来事のプロセスに気づきを与えるのである。

WLB 施策とは、「人間尊重の価値観」に基づくものであり、個々の社員の家庭の状況を含めた理解、個人への寄り添いの視点が必要であり、それを浸透させ、組織文化にまで広げていくことが重要と思われる。

これまでの先行研究では、組織開発のアプローチによって、制度面だけでなく人的側面への働きかけをも含めたプロセスを詳細に見た事例研究はほとんどみられない。特に中小企業の WLB をどのように推進していくのか、その担い手であるチェンジ・エージェントがどのような役割を果たし、組織にどのように働きかけたのか、それによって組織がどのように変化したのかのプロセスを分析したものはほとんどみられない。そこで本稿では、WLB 施策推進における組織開発のプロセスに注目する。

(4) 研究方法

本稿では、中小企業の WLB 施策推進を、チェンジ・エージェントの組織への働きかけのプロセスから探る。今回、プロセスを詳細に記述するために、ひとつの事例をとりあげ、主に関係者へのインタビュー調査から諸要因を検討する。

事例としてとりあげるのは、WLB 施策を推進してきた企業で、従業員わずか26名という小規模な企業でありながら、対外的にも WLB 施策が高く評価され、結果として、コスト削減や工事の評価の評点のアップ等、さまざまな効果につながった向洋電機土木株式会社（以下向洋電機）である。同社で二代目社長として WLB を推進してきた倉澤雅彦氏、現場で WLB 施策推進の担い手となった、総務・人事・広報部長である横澤昌典氏に対し

て主に半構造化インタビュー調査を行った²⁾。インタビュー内容は、許可を得て録音した。さらに、倉澤俊郎氏（現社長）、他の管理職、女性社員数名にもインタビューを行った。また、社内資料の提供を受けたり、講演等への参加をさせていただいた。

3. 中小企業における WLB 施策推進の事例

(1) 向洋電機の概要と WLB 施策推進の経緯

向洋電機土木株式会社は、横浜市において1965年（昭和40年）3月に設立された建設会社である。屋内外の電気設備の設計・施行を主な事業とし、横浜市等の公共事業を請け負うことが多い。社員数は26名（2016年8月現在）で、そのほとんどが施工管理技士などの男性技術職であり、30代が中心となっている。社員の内女性数名は積算などの事務に従事している。組織体制は、社長以下、総務・人事・広報部、内線工事事部、住宅工事事部、営業部、積算部等に分かれている。

国土交通省（2012）の「建設業を取り巻く状況について」によると、建設業は、全産業、製造業に比べて、年間総労働時間が長く、かつ、年間賃金総支給額は低くなっていて、いわゆる3K（汚い・きつい・危険）のイメージが強い業界である。そのような建設業において、二代目社長の倉澤雅彦氏は在任中、長年 WLB 施策を推進したいと考えていた。自身の経験からも、長時間勤務により、家庭生活を犠牲にしやすい建設業の職場環境を社員のモチベーション向上のためにも改善したいという想いがあった。そこで、チェンジ・エージェントとして WLB 施策推進の担い手の採用を何度か試みたが、チェンジ・エージェントが技術者であると、技術者としての期待もかけてしまい、結果として、チェンジ・エージェントは組織開発に労力をかけられず、うまくいかなかったという。そこで、2007年に WLB 施策推進を託す横澤氏を採用することとなったが、倉澤氏がどのような経緯で横澤氏の採用にいたったかについて触れておこう。

二代目社長であった倉澤氏は、従兄弟が創業した向洋電機で仕事をしていたが、その後、別会社で電気工事業に従事、1987年に初代社長に呼び戻され、二代目の社長となった。1987年から2014年までの27年間は社長、2014年から2016年まで会長を務めている。現社長の俊郎氏は甥にあたる。倉澤氏が社長に就任後、バブル経済が崩壊し、多くの建設業が苦境に陥ったが、向洋電機ではバブル経済期より、本業以外に手を出さず、経営危機はなかったという。

1990年代後半になると、建設業ではさまざまな環境変化が起これ、それに適応するために、向洋電機でも改革のステップを踏むことになる。建設業界では、公共事業が減少し始めた1990年代半ば以降、公共事業支援統合情報システム（CALS/EC）により、電子入札が拡大してきた。また、国土交通省（旧建設省）は、2000年より ISO（国際標準化機構）を入札参加条件とする試行をはじめ、入札への影響を懸念する建設会社が一斉に ISO 取得に乗り出した。当時の社長であった倉澤雅彦氏は、品質の保証、顧客からの信用の獲得

からも ISO を取得したいと考えた。そこで、事前に勉強会等を進め、2004年に ISO9001（品質マネジメントシステム2000年版）を取得している。

建設業には、公共事業を発注者から直接請け負おうとする際に受けなければならない「経営事項審査」がある。この審査基準の「社会性」の項目では ISO を取得していることで点数加算となる。ISO の審査は厳しく、登録後も1年ごとに再審査を受ける義務があり、この再審査に不合格になれば認証を取り消されてしまう。

同社にとって、2004年の ISO 取得は経営改革の大きなステップになった。しかし、ISO に基づく仕事の仕組みやルールの定着まではいたっていなかった。このような中、WLB 施策推進を託す人材として、横澤氏を2007年に採用することになる。倉澤氏の経験上、技術者でない人間をチェンジ・エージェントとすることで、組織開発に専念できると考えたのである。

横澤氏は、向洋電機に入社前、ある大手企業で総務、人事、監査などを歴任、海外赴任も経験している。管理職として精力的に働いていた30代、実父の発病により、赴任先から自宅まで数時間をかけて車で通う遠距離介護にあたることとなった。転勤や介護休業を希望したが、前例がないとの理由で却下され、ついに離職にいたる。介護に専念していたところ、知人に向洋電機を紹介される。当時の社長、倉澤雅彦氏との面談で、「君が働きやすい会社なら、社員も働きやすい会社になる。任せるから変えてくれ」との言葉に動かされ、2007年に役職のつかない一般の社員として入社する。その後、結婚し、子どもが生まれ、現在は、自宅での実父の介護と小学生になる娘の育児のダブルケアの状況にある。自身も介護や育児を担う当事者であるため、WLB 推進の内発的動機は強かったと思われる。同社においてはチェンジ・エージェントとしての取組みが評価され、課長、部長へと昇進している。

WLB 施策推進を託した横澤氏について、二代目社長の倉澤氏は以下のように語っている。

横澤君の立場の人がいないと引っ張っていく人がいない訳ですから。彼が入社する前は、人事や広報は社長の私が自ら兼務していました。そのため、能力や時間の制約もありました。

横澤君が入社した時、彼に何ができるんだという雰囲気はあったんです。技術者ではないし、事務でもないし。社長の私から、皆にある程度の説明はしたけれども、当初、社員はよく理解できなかったようです。

男性社員はそれまでほとんど技術職であったため、技術職以外の社員が入社したことに強いとまどいがあったようである。横澤氏は社長から WLB 施策を推進するチェンジ・エージェントの役割を期待され入社したものの、他の社員はその役割が理解できず、最初は議論になったという。

横澤氏は入社後、チェンジ・エージェントとしての役割に徹し、社長の倉澤氏と二人三

脚で次々と WLB 施策を導入した。また、業務改革、人材育成策等も推進していった。以下、そのプロセスをみていこう。

(2) WLB 施策推進の概要

向洋電機の行動計画には、「社員重視の経営」「人材育成」「快適な職場づくり」等があり、具体的には「働きやすい・働きがいのある職場づくり」を目指しているという。同社では、横澤氏が入社した2007年より、さまざまな WLB 施策を実施している（図表3-1参照）。最初に導入したのは、自由に勤務を抜けられるファジーフレックス制度であった。

翌年の2008年には、テレワークを導入している。テレワークとは、ICT（情報通信技術）を活用して、在宅勤務や SOHO など、本来勤務すべき場所以外の場所で仕事をする、さまざまな働き方の総称を指している。

向洋電機のテレワークは、自宅で勤務する在宅勤務だけでなく、現場で工事するという業務上の特性から、遠隔地からの移動のコストや時間を節減することも目的として導入している。このテレワーク導入にあたり、職場内では、これまでの仕事のやり方を変えたくない、新しいことを行うのが面倒、無理にやらなくても良いという風土があり、組織の抵抗が強かったという。組織全体では「コスト」をデメリットとしてあげ、利用側の個々の社員は「やらない理由」を展開するので、個別に説得し、セキュリティや在宅での仕事環境にも留意しつつ、例外をつくらず全員であるレベルまで実施することを目指してきた。

自宅で勤務をする在宅勤務の場合、取得目的は問わず、回数の制限も設けておらず、仕事の調整で個々の緊急度に応じている。在宅勤務の実際の取得目的は、介護や育児が6～7割、資格取得等の他の目的が2～3割だという。インフルエンザ等で出社できない時にも在宅勤務に切り替えたりしている。

同社では、テレワーク単体の効果でないととしても、図表3-2に示されるように、ガソリン、本社電力消費量、労働時間等が、平成20（2008）年度から大きく削減できている。社用車についても、テレワークにより走行距離が減少したことにより、事故も減少し、車の保険料が大幅に削減できた。加えて、家族と過ごす時間が増え、精神的・肉体的な負担が軽減されたことで、業務への集中度が増した。

図表3-1 向洋電機の WLB 施策取組み内容

WLB 施策	内容
定時退社促進	毎週水曜日を基本的な定時退社推奨日として設定 ⇒達成状況については半期に一度社内に公開 ⇒推進活動の強化、残業の多い社員との面談
有給休暇取得推進	⇒取得状況について半期に一度社内に公開 ⇒取得推進の強化、取得の少ない社員との面談
出産休暇（女性）	⇒産前6週間・産後8週間

配偶者出産休暇（男性）	⇒5日間＋有給
育児休業	⇒子が1歳の3月31日または1歳6か月のどちらか長い方を勤続年数に参入
育児短時間勤務	⇒子が小学校卒業までの期間
子の看護休暇・家族の介護休暇	⇒年間5日以上（対象家族2名以上の場合は10日以上）有給休暇と別で積立休暇の日数分取得可能（最大30日）
介護休業	⇒最大365日
介護時短勤務	⇒最大365日
積立休暇	⇒最大30日積立可能 傷病、ボランティア、子の看護、家族の介護、不妊治療、育児休業に利用可
テレワーク（在宅勤務）制度	取得制限無し、目的を問わない
ファジーフレックス制度	1時間単位で自由に勤務を抜けられる制度

社内資料より筆者作成

図表3-2 向洋電機におけるテレワークに関連した効果

	平成20（2008）年度	平成23（2011）年度	平成26（2014）年度
ガソリン使用料	34,000リットル	28,000リットル 平成20年度比較 ▲17.6%	31,800リットル* 平成20年度比較 ▲0.65%
本社電力使用料	32,000Kwh	27,000Kwh 平成20年度比較 ▲15.6%	25,500Kwh 平成20年度比較 ▲20.3%
労働時間平均	2,100時間	1,900時間 平成20年度比較 ▲9.6%	1,850時間 平成20年度比較 ▲12.0%
車保険料		平成20年度比較 ▲45%	

*平成26年度は平成20年度と比較し、社員が3名増加し、ガソリン使用料は単純比較できない。

社内資料より筆者作成

同社のテレワークは、対外的にも評価が高く、日本テレワーク協会や厚生労働省により表彰されている³⁾。このような柔軟な勤務の制度に加え、その他の WLB 施策についても、法律の基準を大幅に超えるような充実した制度が整備され、利用されている。

たとえば男性の育児休業の取得は、30代男性が中心の職場にも関わらず、利用率100%で平均6週間取得となっていて、全国の男性の育児休業率2.3%（厚生労働省「平成26年度雇用均等基本調査」）と比較し、ずば抜けて高い率であることがわかる。横澤氏自身も3か月間取得したという。

これらの仕事の調整は横澤氏が担当している。たとえば、子どもの出産等がわかっていれば、プロジェクト・リーダーの時期をずらしたり、緊急度に応じて在宅勤務をとらせたり、他の人と交代したりする等の調整をしているという。

(3) 業務改革の推進

このように WLB 施策を推進し、在宅勤務に切り替えたり、休むことができるということは、他の誰かが休みの穴を埋める必要があり、そのためには、誰が何の仕事をしているか、「仕事の見える化」が欠かせない。そこで、横澤氏は、「仕事の見える化」のために、まず IT による情報の共有化から着手した。

最初は、ISO の帳票の理解度がばらばらでした。統一フォーマットを使わなくてはいけないのに、旧帳票をつかっている人もいました。ISO をわかっていない人に説明しながら、まずパソコンで情報の共有化から始めました。コンサルタントはすぐにパッケージを入れたがるじゃないですか。でも、大事なものは、システムとか制度ではなく、もっと地道な作業なんです。初期の頃なんて、書類を電子化するために、いつもスキャナーでスキャンしているイメージですよ。

中小企業では多大なコストをかけてシステムをいれてもスケールメリットが得られないため、なるべくコストをかけずに、仕事の仕組みやルールが定着していなかったものを統一し、書類をスキャンして電子化し、クラウド上で共有しはじめた。つまり、パッケージ化されたシステムを使うのではなく、コストを最小限に抑えつつ、IT 化を進めた。

他にもさまざまな既存のフリーのソフトを利用している。たとえば、社員全員にノートパソコンとスマートフォンを支給した上で、フリーソフトであるスケジュール管理ソフト「Toggl」、スケジュール等の情報の共有が可能になる「OpenPNE」、他にも「Skype」、「LINE」、「Dropbox」等を活用しているという。

このように、今誰が何をしているかの「仕事の見える化」にあたって、チェンジ・エージェントは制度面だけでなく、人的側面に働きかけることが必要になる。組織を変革しようとする際、組織の成員は、これまでの信念、態度、価値観を棄て、行動を変えなければならないため、組織内に何らかの心理的な抵抗が生じやすい (Schein, 1999b)。同社でも「仕事の見える化」を進める上で、今自分が何をやっているかを公開する必要があった。しかし、建設業には、技術者が自分で設計し、施工するという個人主義的文化があり、それを壊すということがあった。横澤氏はこう語っている。

当初、お互いの仕事がみえなかった。技術的な仕事だから、隠すんですよ。自分のノウハウを出さない。そうしたスタンスを改めるところからやらないといけないので大変でした。そのことが理由で辞める人もいました。表面上、出来たふりをしていても、進化しない。とにかく、話しつづけるしかないです。難しいですよ。上の人間が一番抱えているんです。「今、何の仕事をしていますか」と聞いたときに、自分で説明できないんですよ。たとえば「〇〇の仕事をしています」と、語句が少なく、単語を並べるだけになるんです。「それではわからない。素人に説明すると思って説明してください」と聞いていく訳です。

現在でもやっていますよ。

技術者は互いに自分の仕事を見せず、ノウハウを出すことに抵抗し、そうすると、誰かの仕事の代替をしたり、知識やスキルを学び合うことにつながりにくい。それを乗り越え、「仕事の見える化」を進めるには、その意義を話しつづけるしかないという。今何をやっているのかをひとりひとりに聞き、それをし続ける。チェンジ・エージェントにとって、「仕事の見える化」のための人的側面への働きかけが多大なパワーを要することであり、この意義については経営者にもタイミングを見計らって、朝礼などで社員に話してもらうようにした。

最悪のケースはマニュアルにした時です。マニュアルにしたとたん、皆止まってしまうので、マニュアルを作っておしまいなんです。ずれていることはやらないし、マニュアルのこと以上のことをやるのが嫌なので、改善しなくなる。基本的なマニュアルは作りますが、紙ベースでやるんじゃなくて、電子上で、自分たちで何かを発信し、それにコメントするようにしました。かなりのパワーがいりますね。もちろん、トップの後ろ盾がないと難しいです。タイミングを見計いながら、社長に「こういう風にいてください。こういう風に釘指してください」と頼む訳です。そうしていくと、少しずつ変わりますよ。1、2人、出すようになってくる。「えっ、そんなこと知ってたの」とか、意外な発見がある。まさに、技術と知識のクロスオーバーですね。

マニュアルを紙ベースで作成するのではなく、フリーソフトの「Mediawiki」を使い、メンバー達自身がそれを進化させるようにした。これにより、組織の中でお互いが学び合うことにつながる。

現在では、情報の共有化、仕事の見える化のために、ウェアラブルカメラも活用している。これは、遠隔地にある工事現場の社員のヘルメットにウェアラブルカメラをとりつけ、「ストリーミング (streaming)」で会社へ映像をとばし、会社から現場の状況を確認し、双方向にコミュニケーションをとるのである。

このように IT を活用し、「仕事の見える化」を進めることで、WLB 施策推進のための職場の環境整備だけでなく、学び合い、技術の伝承や人材育成にもつながっている。

(4) 人材育成策および評価制度

前述したように「仕事の見える化」のための業務改革は人材育成にもつながるものである。たとえばノウハウを共有し、進化させる形のマニュアルや現場での作業を画像として見ることは、技術の向上につながる。

さらに、残業を禁止し、定時退社を促進することで自己啓発に捻出できる時間が増えた。そこで、同社では、2008年より、勤務後に、資格取得講習会を定期的に開催しており、電

気工事施工管理技士や電気工事士などの各種免許・資格の合格者を累計100名以上輩出している。

建設業では、耐震偽装の発覚以来、入札資格審査において、資格の取得が重要になっている。社員の資格保持が入札参加の条件になったりするため、取得を奨励し、給料に資格手当を上乗せする会社が多い。「経営事項審査」においても、関連資格の取得は評点のアップにつながる。とはいえ、日常的に長時間勤務になりやすい建設業において、仕事をしながら、独学で試験に合格するのは、モチベーションの面からも難しい。この資格取得講習会の効果について、倉澤氏はつぎのように語っている。

たとえば、資格取得の勉強会。これを彼（横澤氏）が引っ張っていくことによって、皆が彼の言うことを聞くようになってきました。技術は教えられないけど、座学は教えられないじゃないですか。彼が事前に勉強して、テキストを用意して、お膳立てをすることで、皆が勉強しはじめた。皆でやるとがんばろうという気持ちになり、モチベーションもあがりますよね。これまでも「資格取らなきゃだめだよ」という声掛けはしていたんですけど、彼がやることで成果もあがった。取引先や現場の職人、これまで勉強をしたことのないような人を巻き込んで勉強会をした。無資格者をなくしていきました。参加者、それぞれの平均点を出し、誰が合格したか、公開もしました。目に見えて資格者が増え、入札率があがった。建設業では資格が大事。向洋電機に関係した社員には、幸せになってもらいたい。評価される人間になってほしい。無料だとよくないので、ワンコイン（500円）で。最初は会社の中でやっていたが、それだとモチベーションがあがらないので、地区センターなどを借りて、仕事が終わってから開きました。社内では残業しないことにしたので、逆に時間を捻出することができた。下請けにも発信したら、学びにきました。無資格の職人だった人が、どんどん資格をとっていったら、5年くらいの期間で1級施工管理技士までとって、独立している。本人が努力した結果です。でも私としては嬉しい訳です。

資格取得講習会は、建設関連の資格だけでなく、経理事務士、ファイナンシャル・プランナー（FP）、衛生管理士等の資格も含め、技術職だけでなく、事務職、取引先、下請けも巻き込んで皆で勉強するというものである。講習会を企画する横澤氏が自ら、過去問を分析し、予想問題集を作成し、座学の講師となった。出席を表明したのに欠席する社員については、自宅まで迎えに行くほど関わったという。

同社では、資格を持っている人をヘッドハンティングするということはほとんどなく、今いる社員全体の底上げを図っている。成績は、データ化し、公開することで互いに刺激しあっている。取引先も参加することで、取引先が先に合格するということもあり、社内全体として、資格取得の意欲が向上している。

また、建設業におけるキャリア形成では、資格を取得することで、資格手当により給料が増え、対外的な個人の評価もあがり、独立することも可能になるという。そこで、組織

における目標と個人のキャリア形成における目標が合致しやすい。

人事評価制度については、本人の申請内容と成果物を照らし合わせた生産性評価を行っており、評価の結果は本人に通知し、自由裁量権の拡大、昇進昇格に活用している。資格取得奨励だけでなく、仕事のやり方を変え、密度の濃い仕事し、生産性をあげることを意識させている。

当初は、残業を禁止したところ、社員は隠れて残業をしていたそうだが、このような取組みから、現在では「時間対成果」の意識や残業しない組織文化が根づいてきている。

(5) カウンセリング、コーチング、メンタリングの推進

同社では、資格取得講習会により、個人のキャリアにおいて資格という目標を持たせる人材育成策を推進していたが、さらに横澤氏が社員ひとりひとりと個人の面談によりカウンセリングを実施している⁴⁾。小規模な企業であるため、社員の自律的キャリア形成の支援として、外部のキャリア・カウンセラー等ではなく、人事部がカウンセリングを行っている。面談において、家族を含めた個人の抱える悩みや課題を聞き、課題解決の手伝いをしつつ、誰に在宅勤務制度が必要なのか、将来必要となりそうなのか等を把握し、社員の家族用のライフ・プラン表と個人用の組織上のキャリア・プラン表という2パターンを作成している。社員にとっては、自分自身が人生や仕事で求めているものを知ること、目標を定め、自己啓発し、社内外の評価や賃金があがることにもつながるであろう。

また、建設業界は、一般的に、自分で設計し、現場で施工するという一匹狼的な仕事の進め方で、人に相談することが希薄な組織文化があり、特に上位層は立場やプライドから愚痴を言えない人が多いという。そこで、まず横澤氏は管理職層のカウンセリングを実施し、上位層から下位層に広げた。なお、この面談の内容については、社員の直属上司との情報共有はしないことを前提としている。人事部による個人面談は、一般的に他企業でもよく行われていることであるが、同社では、個人のキャリア・プランだけでなく、家庭事情を含めた個人のライフ・プランを作成し、WLB 施策推進の調整に活用している。この個人面談について、横澤氏は以下のように語っている。

社員にとってのメリットは、10年後や20年後や30年後が見えるようになったということじゃないですか。これまで漠然としたライフキャリアしか見えてなかったのが、自分や家族の将来像が見えるようになった。だから子供を2人目、3人目と増やしたと思うんです。「子どもにいくらかかるの」「そうすると今の給料じゃ足りないよ。あなたの給料が突然何十万も増えるわけじゃないんだから。資格をとって、資格手当を目指して」って。

このように、WLB 施策を導入するだけでなく、お互いの家庭の事情を理解し、仕事を調整することで相互に助け合い、寄り添う組織文化の形成に努めている。

さらに同社では、人的側面への働きかけとして、2010年より公式なメンタリング制度を

導入している。これは、ひとりひとりにキャリア開発上の指導者・支援者であるメンターをつけるものである⁵⁾。メンターに家族の状況も含め、相談できる体制を目指し、上司ではない人をメンターとしてつける。マッチングは、メンターの能力と人事プランに基づき人事部で行い、人事異動もかけている。メンターとのマッチングは現場毎や期毎によって変え、およそ3カ月、早ければ1カ月毎に変更している。上司は、このメンターの関係に一切口出しはしないこととする。同社のメンタリング制度は、対人関係のスキル強化を目的としていて、上下関係というよりも、相互関係のバディやペアとして位置づけているという。これも関係構築への働きかけのひとつといえるだろう。メンタリング制度について、横澤氏はつぎのように語っている。

実は、「ほうれんそう（報告・連絡・相談）」の練習なんですよ。双方にお題や指令を出すんです。最初は、うまくいきませんでした。やってるふりをしたりとか、無視したりとか。特に管理職の抵抗が強かった。「もういいんだ。俺はこれで」って。だから、その意義について、相当話す機会を持たないとだめですよ。

組織文化を変えるには、特に管理職層が変わることが鍵である。横澤氏は管理職層への働きかけを根気強く行っている。

そのうち、管理職も変わってきました。しゃべりかたとか。最初は、「何を言っているかわからない。何でやらなきゃいけないかわからない」って言われましたから。5年、6年経って、今、「やっとわかってきた」って言っています。部長の中には60近い人もいれば、40代もいる。全員自分より年上です。「なんでそうしなくてはいけないかわからない」っていうから、説明したんです。ひとりずつです。呼んで、飯行つてとか。それは地道な作業ですよ。管理職は、部下について、自分の知らなかった話を聞いて、やっぱり「あれっ」と思う訳じゃないですか。そこですかさず「何でだと思いますか。わからないですよ。それが答えなんです」とお話しする。上の人間が変わらないと下は変わらないですよ。だから下にはカウンセリングだけど、上にはコーチングなんですよ、実は。

管理職が家族の事情を含めて部下を理解するよう、部下の気持ちに寄り添い、話を聞く必要性をまず感じなければならない。そのため、チェンジ・エージェントが管理職と対話し、コーチング⁶⁾の手法で問いかけ、考えさせ、時にはきつい言葉も投げかけながら、気づきを与えている。他にも、社内のコミュニケーションの活性化として、家族が顔を合わせるイベントを設定し、横のつながりの構築を推進したり、高齢者の話を聞く「傾聴ボランティア」への参加を促し、社会的活動をしつつ、社員のコミュニケーション能力をあげるという働きかけを行っている。

(6) 対外的な評価と効果

ここまで内部への働きかけについて見てきたが、同社では外部の環境変化にも敏感に反応し、経営戦略として、建設業にとって重要となる入札条件の変更等を見越して対外的な認定の取得等、経営者とチェンジ・エージェントが一丸となって対応している。

たとえば、横浜市が2007年に開始した「よこはまグッドバランス賞」は、男女ともに働きやすい職場環境づくりを進める中小企業を認定し、表彰するもので、表彰された企業には低利融資が受けられる等のメリットがある。同社は認定事業所を目指し、応募し、2010年より継続して表彰されている。環境省が1996年に策定し、横浜市が取得を支援している「エコアクション21」についても、2009年に認証を取得している。また、横浜市はCSRに取り組む企業を評価する「横浜型地域貢献企業認定制度」を2007年度に創設していて、同社は2011年に取得している。これも、横浜市の公共事業の入札において、認定を発注の条件とするインセンティブ発注等のメリットがある。これらの認定取得や対外的な評価について倉澤氏は以下のように語っている。

建設業は格付けされ、横浜市で何位と出ます。この格付けには、客観点と主観点があります。客観点は、経営事項審査の点数が反映されます。それは、会社の生命を左右するほどの審査で全国何位と評価されます。主観点は、技術がどうかの評価を横浜市なりの数字におきかえたものです。この数字もあがってきました。横浜市での格付けの順位が数字として変わってきたんですね。（横浜市の格付工事有資格者「電気 市内 A」で）25位だったのが（2015年は）14位までアップしました。

横澤君に入社してもらったことは、間違いではなかった。ISO 以外は彼と私で協議しながら、「横澤君、こういうのがあるよ、こういうのやろうよ」と始めたんですね。よこはまグッドバランスもそうやって挑戦したんです。地元のいろんな企業も挑戦したんですが、周りの企業が脱落していったんです。制度をこうしなさい、組織をこうしなさいといわれても、できなかった。そうした企業は軽く考えていたんでしょう。うちは彼といくぞと。いくと決めたら、必ずまっとうすると。

ISO があって、産廃関係があるんですけど。ISO14000は荷が重いだけで、あまり意味がない。14000ではなく、なんかないかなと思った時に、エコアクションを横浜市が推奨していることを知った。これは経営審査事項にも点数として反映されます。CSR（横浜型地域貢献企業）もとったんですね。これは、応札する条件に必ずなるぞと。二人で協議しながら。方向は認定制度を取得することに向いてましたから。CSR については、制度も色々なことを実行しながら。今は皆ついてきてくれるんですけど、私が社長を退いてからも、彼が全部推進し、忍耐強く引っ張ってくれています。

同社では、WLBに関する表彰や認定の取得に加え、横澤氏が入社した翌年の2008年以降、企業と個人の工事に関する表彰が急増している。特に公共事業では、工事自体と工事

の責任者個人の評価がついてまわり、この評価は経営事項審査にも反映される。同社では、工事や個人の評価点が近年アップしてきており、厳しい制限がある入札も落札できるようになり、入札率がアップしている。これらの成果は、「仕事の見える化」による情報の共有化や仕事の成果の意識化、資格取得による個人の知識やスキルの向上等の効果も大きいであろう。

また、WLB 施策を先進的に推進している中小企業として、メディアにとりあげられたり、表彰されることにより、対外的な評価もあがった。以前は募集求人への応募がゼロということもあったが、応募者が数百倍へと急増した。人材の定着についても、資格や経験を活かし独立する人がいるものの、以前よりも離職率が低下した。他にも、前述したように、ガソリン削減、電力削減、労働時間削減（残業代削減）、車の保険料の削減等の効果が現れた。

チェンジ・エージェントの役割を担った横澤氏が組織や社員の実力を診断し、コストを考えながら、制度を導入し、同時に人へも働きかけ、それにより社内が大きく変化した。倉澤氏はつぎのように述べている。

会社も横澤君の言ってきたことに反対してきたことはないと思いますけど、コストの部分を彼は考えています。想定できるじゃないですか。会社の実力や社員の実力を見ながら提案してくるから。社員も変わってきましたね。残業なくなって定時に帰れるとか。柔軟に仕事ができるとか。出産の立ち合いができるようになるとか。

同社の WLB 施策の推進は、チェンジ・エージェントとしての業務に専念できる社員が入社し、経営者からの強い後ろ盾を得て、WLB の制度だけでなく、業務改革や人材育成策をも進めることによって、結果的にコスト削減や入札率のアップ等、企業全体として経営の良いサイクルにつながっている。

4. 若干の結論

ここまで中小企業の WLB 施策推進において、チェンジ・エージェントがどのように働きかけ、どのような効果につながったのか、その組織開発のプロセスを見てきた。あくまで一企業の事例であるため、一般的な概念化は難しいが、事例研究を踏まえ、中小企業における WLB 施策推進のプロセスをチェンジ・エージェントによる組織開発の制度面および人的側面への働きかけに注目して、若干の結論を提示したい。向洋電機の WLB 施策推進におけるチェンジ・エージェントの働きかけのプロセスは図表4-1に示される。円は企業の内部を示し、企業は外部環境との相互作用にある。この事例から、つぎの3点が示唆される。

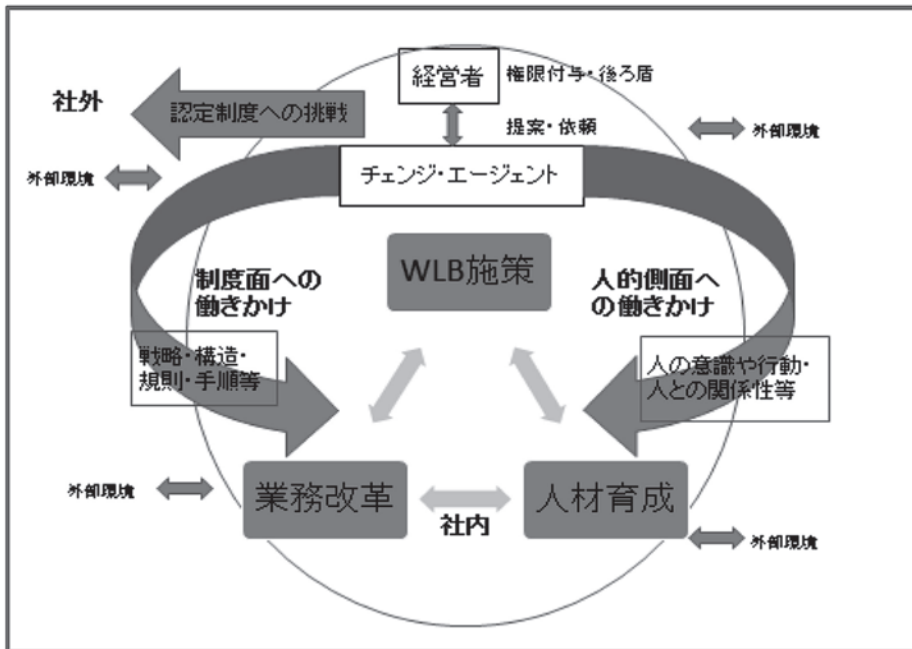
第一に、経営者がチェンジ・エージェントの強い後ろ盾となり、チェンジ・エージェン

トには経営者から強い権限が付与されていた。チェンジ・エージェントは組織を診断し、コストや社員の实力を見極めた上で提案しており、それは経営者に受け入れられていた。時には経営者に対し、社員に制度推進の意義などを話してくれるよう依頼していた。さらに、社外においては、対外的な認証等の取得を共に目指し、チェンジ・エージェントは経営戦略の遂行にも関わっていた。

第二に、チェンジ・エージェントは WLB 施策を推進するだけでなく、人材育成策や業務改革を合わせて行い、これらに関連させることで企業全体として経営の良いサイクルにつなげていた。たとえば、個々の社員と面談し、キャリア・プランだけでなく、家族の状況を含めたライフ・プランを立てさせたり、IT を活用し、仕事の見える化、マニュアルの進化等を進めていた。

第三に、チェンジ・エージェントは、戦略、構造、規則、手順等の制度面に働きかけるだけでなく、カウンセリング、コーチング、メンタリング等の手法により、社員個人の意識や行動、人との関係といった人的側面への働きかけにより、社内のコミュニケーション活性を図っていた。特に、管理職の意識と行動を変えるよう、対話により、問いかけ、考えさせるコーチングを行っていた。

図表4-1 向洋電機の組織開発におけるチェンジ・エージェントの働きかけ



このように中小企業において WLB 施策の推進を良い経営のサイクルにつなげ、成功させるには、先行研究と同様に、経営戦略の方向性と合わせ、業務改革や人材育成策等の制

度面とセットで行うことが欠かせない。

そのためには、推進の要となるチェンジ・エージェントの存在が必要であり、チェンジ・エージェントは社内全体に目配りし、調整できるような強い権限を経営者から受ける必要がある。特に中小企業の場合、経営者と二人三脚でともに変革を進めていくことが重要である。

また、組織の制度面を変革するだけでなく、組織の人の意識や行動が変わっていくことが不可欠であり、チェンジ・エージェントには、組織の人的側面、特に管理職層に根気強く働きかけることのできる高い力量が求められる。

5. おわりに 研究の限界と課題

本稿では、中小企業の WLB 施策推進において、チェンジ・エージェントは、制度面および人的側面に対して、どのように働きかけたのか、組織開発のプロセスを明らかにすることができた。WLB 施策推進において、トップ主導で行うこと、業務改革や人材育成策も併せて行うことが成功要因であることは、先行研究でも指摘されてきた。しかしながら、その具体的なプロセスや人という関係性にどのように働きかけたのかを明らかにした研究はほとんど存在しなかったため、本稿で中小企業におけるチェンジ・エージェントによる組織開発に注目した働きかけのプロセスを具体的に記述したことには意義があると考えられる。

一方、さまざまな研究の限界もある。本稿は、あくまで、ひとつの中小企業の事例研究であり、主に企業における一部のメンバーのインタビューをもとにプロセスを記述したものである。紙幅の関係上、プロセスの記述にとどまっており、なぜ中小企業は WLB 施策を推進しにくいのか等については、より詳細な分析が必要である。

さらに、今回取り上げた事例は、中小企業といっても、小規模の企業であるし、公共事業を請け負う建設業では、WLB 施策を推進することが入札上有利になるという特殊な事情もあり、事例から得られた示唆は普遍化できるものではない。事業や仕事内容の違い等の要因を考慮しつつ、他企業の事例をなるべく数多く調査分析することが必要であり、今後の研究課題としたい。

謝辞

本稿の調査にあたっては、向洋電機土木株式会社の二代目社長であった倉澤雅彦氏、総務・人事・広報部長である横澤昌典氏をはじめ、倉澤俊郎社長、社員の皆様方よりインタビューにご協力をいただいた。横澤氏の講演会、よこはまグッドバランス賞の表彰式、同社が主催する安全大会等への参加もさせていただいた。記して感謝申し上げたい。

参考文献

- 渥美由喜 (2009a) 「中小企業におけるワーク・ライフ・バランス (WLB)」『経営センサー』9月号、株式会社東レ経営研究所、48-52頁。
- 渥美由喜 (2009b) 「不況期におけるワーク・ライフ・バランス」『経営センサー』11月号、株式会社東レ経営研究所、35-39頁。
- 大月博司 (2005) 『組織変革とパラドックス 改訂版』同文館出版。
- (学) 産業能率大学総合研究所ソリューションシステム開発部 組織変革研究プロジェクト編著 (2005) 『チェンジ・エージェントが組織を変える 組織変革実践ガイド・トップと現場をつなぐ組織変革の実践的方法論』産業能率大学出版部。
- 加藤純子 (2009) 「ワーク・ライフ・バランスを実現する職場環境—出版社 A 社の事例から」『日本労働研究雑誌』No.583、47-56頁。
- Cummings, T. G. and Worley, C. G. (2008) “*Organization Development & Change : 9th Edition*”, South-Western Cengage Learning.
- Clark, S. C. (2000) “Work/family border theory: A new theory of work/family balance”, *Human Relations* 53 (6) pp.747-770.
- Clark, S. C. (2001) “Work Cultures and Work/Family Balance”, *Journal of Vocational Behavior* 58, pp.348-365.
- Gray, H. (2002) “Family-friendly working: What a performance! An analysis of the relationship between the availability of family friendly policies and establishment performance”, *Centre for Economic Performance Discussion Paper* No. 529.
- 小池裕子 (2009) 「ワーク・ライフ・バランス施策の有効性の検証とその推進策についての提言」『日本経営倫理学会誌』第16号、165-172頁。
- 厚生労働省 (2014) 「平成26年度テレワークモデル実証事業 テレワーク活用の好事例集」厚生労働省ホームページ。
- 国土交通省 (2012) 「建設業を取り巻く状況について」平成24年8月7日情報化施工推進会議 (第10回) 参考資料、国土交通省ホームページ。
- Konrad, A. M. & Mangel, R. (2000) “The impact of work-life programs on firm productivity”, *Strategic Management Journal* 21, pp1225-1237.
- 坂爪洋美 (2002) 「ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス」『日本労働研究雑誌』503号、29-42頁。
- 坂爪洋美 (2009) 「両立支援策が従業員の就業継続意欲ならびに仕事への意欲に与える影響」『平成20年度ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究報告書』第2部第3章、内閣府経済社会総合研究所。
- 佐藤博樹・武石恵美子 (2010) 『職場のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞出版社
- Schein, E. H. (1978) “*Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*”, Addison-Wesley. 二村敏子・三善勝代訳 (1991) 『キャリア・ダイナミクス』白桃書房。
- Schein, E. H. (1988) “*Process Consultation Vol12nd ed.*”, Addison-Wesley Publishing Company. 稲葉元吉・岩崎靖・稲葉祐之訳 (1993) 『新しい人間管理と問題解決』産能大学出版部。
- Schein, E. H. (1999a) “*Process Consultation Revisited: Building the Help Relationship*”,

- Addison-Wesley Publishing Company. 稲葉元吉・尾川丈一訳 (2002) 『プロセス・コンサルテーション—援助関係を築くこと—』 白桃書房。
- Schein, E. H. (1999b) “*The Corporate Culture Survival Guide*”, Jossey-Bass Inc. 金井壽宏監訳、尾川丈一・片山佳代子訳 (2004) 『企業文化—生き残りの指針』 白桃書房。
- Schein, E. H. (2009) “*Helping-How to Offer, Give, and Receive Help*”, Brrett-Koehler Publishers, Inc. 金井真弓訳・金井壽宏監訳 (2011) 『人を助けるとはどういうことか—本当の協力関係をつくる7つの原則』 第2版、英治出版。
- Schein, E. H. (2013) “*Humble Inquiry –The Gentle Art of Asking Instead of Telling*”, Berrett-Koehler Publishers, Inc. 金井壽宏監訳・原真紀子訳 (2014) 『問いかける技術—確かな人間関係と優れた組織をつくる』 英治出版。
- スピックス, W A. (2009) 「ワーク・ライフ・ボーダー理論から考える在宅勤務」『女性労働研究53号』 青木書店、75-84頁。
- 武石恵美子 (2007) 「ワーク・ライフ・バランス施策と従業員のモチベーション」『21世紀生活ビジョンに関する研究会報告書』 電機総研。
- 中小企業庁 (2006) 「中小企業白書 2006年版」 ぎょうせい。
- 中小企業庁 (2007) 「中小企業における次世代育成支援・両立支援の先進事例集」 中小企業庁ホームページ。
- 中小企業庁 (2009) 「中小企業 ワーク・ライフ・バランス対応経営マニュアル 強い会社になるために」 中小企業庁ホームページ。
- 中小企業庁 (2015) 「中小企業白書 2015年版」 ぎょうせい。
- 東京商工会議所 人口問題委員会編 (2007) 「実践 中小企業におけるワーク・ライフ・バランス」。
- 内閣府 (2015) 「平成27年版 男女共同参画白書」 内閣府ホームページ。
- 中村和彦 (2007) 「組織開発 (OD) とは何か？」『人間関係研究 第6号』 南山大学人間関係研究センター、1-29頁。
- 中村和彦 (2015) 『入門 組織開発』 光文社新書。
- 中山洋之「ワークスタイル変革を促進するテレワーク」一般社団法人日本テレワーク協会、2016年7月27日。 http://kagayakutelework.jp/seminar/pdf/160727_tokyo/01_nakayama.pdf
- ニッセイ基礎研究所 (2005) 『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』 (平成16年度厚生労働省委託調査)
- ニッセイ基礎研究所 (2006) 『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』 (平成17年度厚生労働省委託調査)
- 日本テレワーク協会 テレワークマネジメント株式会社「テレワークの導入と課題解決に向けて」総務省テレワーク導入推進セミナー、2015年10月27日。
- プラチナ構想ネットワーク女性活躍 WG (主査：本田由紀) 「女性活躍に関する社会調査結果」 2014年7月22日。
- Perry-Smith, J. E. and Blum, T. C. (2000) “Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance”, *The Academy of Management Journal* Vol. 43, No. 6, pp.1107-1117.
- 松井雄史 (2012) 「女性従業員の活躍を推進する中小企業の特徴 —女性の活躍を促すための

- 取り組み方のあり方」『日本政策金融公庫論集』第17号、59-72頁。
- 山岡徹（2015）『変革とパラドックスの組織論』中央経済社。
- 労働政策研究・研修機構（2007）「仕事と家庭の両立支援にかかわる調査」JILPT 調査シリーズ No.37
- 労働政策研究・研修機構（2011）「中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの現状と課題」『労働政策研究報告書』No.135。
- 労働政策研究・研修機構（2015）「企業内キャリア・コンサルティングとその日本の特質 — 自由記述調査およびインタビュー調査結果」『労働政策研究報告書』No.171。
- Robbins, S. P. (2005) “*Essentials of Organizational Behavior 8th edition*”, Prentice Hall. 高木晴夫訳（2009）『新版 組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社。
- 脇坂明（2006）「均等度とファミフレ度の関係からみた企業業績」『両立支援と企業業績に関する研究報告書』ニッセイ基礎研究所。
- 脇坂明（2007）「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響」JILPT『仕事と家庭の両立にかかわる調査』調査シリーズ No.37。
- 脇坂明（2008）「経営戦略としての WLB」学習院大学経済経営研究所編『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス』第一法規、1-18頁。
- 脇坂明（2009）「WLB の定着・浸透 — 制度・実態ギャップと中小企業」『日本労働研究雑誌』No.583/Special Issue、4-13頁。

注

- 1) 「チェンジ・エージェント」とは、組織開発の誕生のきっかけとなった「T グループ」（プロセスに気づき、その体験から学ぶ）と呼ばれるトレーニング方法を始めたパイオニアたちが好んで使った言葉である。チェンジ・エージェントという言葉には、人種差別や官僚的組織という諸問題があった1940年代のアメリカ社会において、人間が尊重され、民主的な組織や社会が形成されるための担い手という思いや願いが込められている。中村和彦（2015）『入門 組織開発』光文社新書、93頁。
- 2) 2016年1月5日、3月3日の2回に分けて、計3時間程度のインタビュー調査を実施した。
- 3) 同社は、日本テレワーク協会2012年度「テレワーク優秀賞」、厚生労働省2015年度「輝くテレワーク賞（個人賞 横澤昌典氏）」、横浜市2015年度「よこはまグッドバランス賞シルバー賞（継続5回）」等を受賞している。
- 4) 本稿では、カウンセリング（counseling）を、「相談にのることにより心理的な問題解決や自己の成長・発展を自主的に実現できるよう援助する行為」と定義する。
- 5) Kram, K. E (1988) “*Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*”, University Press of America. 渡辺直登、伊藤知子訳（2003）『メンタリング — 会社の中の発達支援関係』白桃書房。Kram によると、メンター（mentor）とは、「ヤングアダルトが重要な任務を遂行するのを支援し、導き、助言を与える存在」である。メンターが果たす機能をメンタリング（mentoring）という。Kram によると、メンタリングには、組織内で昇進を促進するキャリア的機能と、人のコンピテンスやアイデンティティを向上させる心理・社会的機能があり、その分類には、コーチングやカウンセリングも含まれている。現在、多くの企業が公式なメンタリング制度を人材育成のツールとして導入

している。

- 6) コーチング (coaching) は、「対話を通して、相手が目標達成に必要なスキル、知識、考え方を備え、行動することを支援し、成果を出させるプロセス」と定義できる。伊藤守、鈴木義幸、金井壽宏 (2010)『コーチング・リーダーシップ』ダイヤモンド社。カウンセリングと比較するとコーチングは、問いを投げかけ、考えさせ、相手の潜在意識にある目標や問題の解決策を引き出すというニュアンスが強い。

A study of the promotion of work-life balance policies in a small and medium-sized enterprise — Focusing on interventions by the change agent in the process of organizational development —

Mie UDA

In this article, the promotion of WLB policies in a small and medium-sized enterprise in Yokohama city was studied. Particularly, the focus was on what kind of interventions were performed by the change agent in the process of organizational development. The following three points became clear.

First, the change agent was given strong authority by the top management. The change agent diagnosed the organization, ascertained its ability, and suggested various measures to the top management.

Second, the change agent not only promoted WLB policies, but also implemented measures such as human resources development and operational reforms. Implementing them together led to the management of a good cycle.

Third, the change agent intervened in human aspects and promoted communication in the company. Particularly, the change agent did coaching to change the consciousness and behavior of the middle management.

Based on these studies it was found that in the promotion of WLB policies it is important to also implement institutional aspects such as human resources development measures and operational reforms. More than anything, in order to change the consciousness and behavior of employees, it is necessary to do change agent work on the human aspects of the organization.

Keywords : Work-Life Balance (WLB), Small and Medium-sized Enterprise, Change Agent, Organizational Development (OD), Interventions
