

「アメリカにおける WLB 支援プロジェクト」

東京大学社会科学研究所 特任研究員 高村静

私の報告は、アメリカにおけるワーク・ライフ・バランス支援プロジェクトについてです。海外の取り組み事例ということで、アメリカでフレキシブル・ワーキングにどのように取り組んでいるかというケースをご紹介します。よろしくお願いいたします。

本日の論点

まず一つ目が、マサチューセッツ工科大学に設置されておりました Workplace Center の取り組みです。二つ目が、ニューヨークにオフィスがあります NPO、Families and Work Institute のご報告です。3 番目はその他ということで、それ以外のプロジェクトについても資料ということで入れさせていただきます。

時間の関係もありまして、今日は1 番の Workplace Center のご紹介が中心になるかと思います。

<p>ワーク・ライフ・バランス推進研究プロジェクト キックオフ・シンポジウム</p> <p>アメリカにおける WLB支援プロジェクト</p> <p>平成21年1月21日 高村静 東京大学社会科学研究所特任研究員</p>	<p>内容</p> <ol style="list-style-type: none">1. MIT Workplace Center (Cambridge, MA, USA)2. Families and Work Institute (New York, NY, USA)3. その他 <hr/> <p>1</p>
--	--

個別のケースに入る前に若干、背景の整理とポイントを論点という形でまとめさせていただきます。

まず、なぜワーク・ライフ・バランスに取り組むのかという目的に関してです。ワーク・ライフ・バランスに取り組むことで、業務の効率を向上させたり、今の調査の報告にもありました個人の満足、仕事への満足、職場への満足、それから組織に対するコミットメントの度合いといったものを高めることができるということで、会社と個人にとって Win-Win の結果をもたらすという理解が広まっていると思いますし、ただ今の武石先生のご報告にありましたように数量的にそれを示す調査あるいは研究もふえております。

本日の論点

米国でのワーク・ライフ・バランスへの取組み

■ ワーク・ライフ・バランスが実現した社会とは【目的】

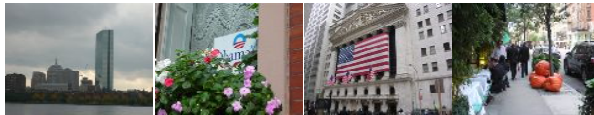
☞ 「個人の満足」+「業務効率の向上」+「社会の安定」が同時に実現

■ 社会の様々な主体の連携を模索【方法1】

☞ 事業主、労組、行政、家庭、コミュニティ、社会团体、教育機関

■ ワーク・ライフ・バランス実現の手段【方法2】

☞ 「仕事の再設計」+「働き方の見直し(フレキシブル・ワーキング)」



2

それに加えて今日ご紹介するプロジェクトでは、ワーク・ライフ・バランスが実現することによって社会全体が安定するという考え方を持っているようです。経済が非常にグローバル化して、1日24時間、週7日間、ビジネスが回っている状況で、労働者は世界中の低廉な労働力や優秀な人材との競合状態に置かれているということで、将来の雇用に対して不安が強まっているのが現状だと思います。賃金が上がらないとか雇用自体の不安が広まるなかで、男性だけが働けばよいということではなく、夫婦が外で賃金収入を得ることによって家計を支えなくてはいけないという状況がありますが、さらに、家庭内でのケアの問題も非常に大きな不安の要素になっているようです。子どもの問題だけではなく、各国間でスピードの違いこそあれ高齢化が進む中で、高齢者ケアへの不安も高まっています。

家庭の外で働くことと家庭内で抱えるケアなどの問題をあわせて解決する道筋が示されるならば、将来に対する不安の度合いもかなり抑えられて、社会の安定も達成できるのではないかという考え方であるようです。

それをどうやって達成するのかという方法に関してですが、一つ目として、社会のさまざまな主体が連携しなくてはいけないという認識が広まっているようです。2点目、特に職場においてワーク・ライフ・バランスを実現するには、制度の導入、というよりは仕事の見直し、働き方の見直しに取り組みなくてはいけないという認識が広まっているようです。

しばらく前に「ファミリー・フレンドリー」ということで、家庭でのケアは従前と同じように女性が提供すべきものであって、そういう役割を担う女性が外で働くことを応援しようという考え方があったかと思います。しかし、家庭内でのケアを女性が担い続けるという考え方を変えずに取り組んだ「両立支援策」はうまくいかなかった。そこで今では「ワーク・ライフ・バランス」を「女性の問題」あるいは「制度を整備する」という問題というよりは、社会全体として「働き方を見直す」問題としてとらえることが一般的になっているようです。

「フレキシブル・ワーキング」という言葉のもつ意味

ところで、今アメリカでは「ワーク・ライフ・バランス」という言い方より、「フレキシブル・ワーキング」というほうがよく言われているようです。なぜか、ということですが、家庭内のケアの問題と働くことの両立というのは、所得階層とか業種、職種、また性別を超えて共通の課題となっており、特に希望する労働時間と実際の労働時間のミスマッチが問題として一般化しているという背景があるようです。専業主婦家庭の占率が非常に低くなって共働きの家庭で養育されている子どもの占率が上がっている、また現在 20%の家庭が高齢者のケアを行っているといわれていますが、労働省の見通しによりますと、恐らく近い将来こういった家庭の占率は倍になるだろうとされている。その中で、働く時間とか時間帯を希望や実情に合わせてもっと柔軟にできるようにすることが多くの世帯に共通した問題になってきているということだと思います。

それから、フレキシビリティ・ワーキングにはもう一つの意味も含んでいるのですが、今の労働法規のもとでは最低週 40 時間、というふうに決められた最低の時間働かないと「定型の労働者」という枠から逸脱してしまう。そこから一度逸脱すると戻るのは非常に難しく、高収入を得る機会とか、問題なのはキャリアを構築する機会自体から遠ざけられてしまう。そうではなくて、いつ会社に入って、いろいろな事情があって一旦中断して、そしてまたいつ会社に戻ったとしても、それに制約されないキャリア構築の柔軟性を確保しよう、そういうキャリア構築に関するフレキシビリティも社会全体で解決すべき課題だ、という考え方もあって「フレキシブル」という言葉が用いられているようです。

<MIT Workplace Center>

MIT Workplace Center

それでは個別のケースのご紹介ということで、まず MIT Workplace Center のご紹介をします。こちらは設立が 2001 年です。既に所期の目標を達成したということで、活動は 2007 年に一応終了という形になっております。ただ、こちらのセンターで行ってきた研究や考え方はその後の取り組みに非常に大きな影響を与えていると思いますので、少し時間を割いてご説明したいと思います。

こちらに資金を提供していたのは、アルフレッド P. スローン財団というところです。スローン財団につきましては資料の 20 ページに紹介しています。これはゼネラルモーターズの著名な経営者であった、アルフレッド・スローンによって 1934 年に設立された財団です。この財団のアンニュアルレポートを見ますと、2007 年末の段階で、そのときの円換算にして大体 2,000 億円ぐらいの資産があります。2007 年の活動を見ますと、社会活動に 95 億円ぐらいを拠出しています。その中でフレキシブル・ワーキングに関しては大体 1 割弱、年間で 8 億円ぐらいの資金援助をしているという実績です。この後にフォード財団とか出てきますけれども、見返りを求めない社会活動に対してお金を出せる民間の団体があるのはアメリカの一つの特徴かと思います。

Workplace Center の話の続きですけれども、こちらのリサーチテーマは「生活と仕事の統合」ということに置かれておりました。ワークとライフのバランスということになりますと、ワークとライフを別のもので切り離して、右か左かとか、裏か表かとか、どっちが重要だとかという議論になりがちです。しかし先ほどご覧いただいたようなアメリカの家庭の状況がありまして、ワークとライフは密接不可分です。統合ということで解決策を探していくという考え方をとらざるを得ないことを反映していると思います。



MIT Workplace Center

- 設立: 2001年(～2007年)
- 資金提供: アルフレッド P. スローン財団
- リサーチテーマ: 「仕事と生活の統合」
("work and family Integration (WFI)")
- 特徴: ①ボストン周辺の特定の職場でのモデル構築に特化
②各ステイクホルダーとのダイアログを重視
③調査結果に関する啓発も重視

(<http://web.mit.edu/workplacecenter/>より)

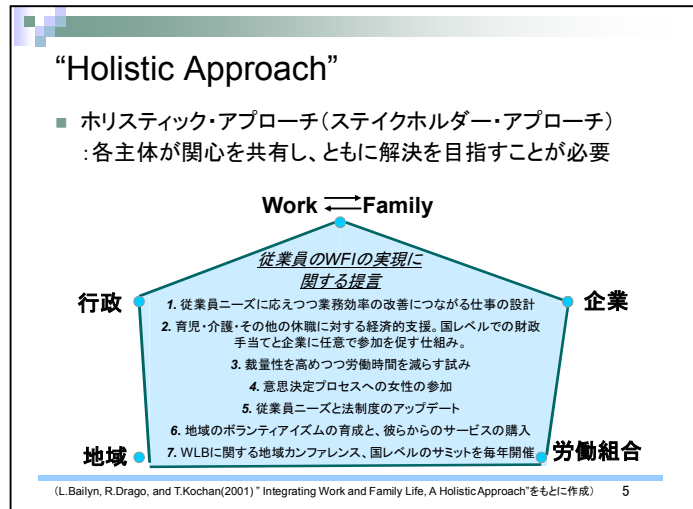
「Holistic Approach (ホリスティック・アプローチ)」

こちらの活動は、各ステイクホルダー、関係者が相互に協力し合っていく重要性について訴えてきたということが大きな特徴だと思います。

このように各主体が共同して問題解決に当たろうというアプローチのことを、彼らは「ホリスティック・アプローチ」とか「ステイクホルダー・アプローチ」というふうに言っています。

ところで彼らは、ワークと対置すべき概念をライフとは言っていません。世の中の生産活動を担うワークという部分に対して、再生産の機能を担うべき家庭でのケアを提供する人が少なくなっていて、ケアの機能が非常に弱まっている。そこに対する危惧を強く持って、ワークと統合すべきはファミリーだという考え方を持っています。ワークとファミリーを責任を持って統合していくのは労働者個人ですが、行政、地域、労働組合、企業が同じ目的に向かって、共同で問題解決に当たらなければいけないということを非常に強調しておりました。

彼らの言葉をかりれば、「ワーク・ファミリー・インテグレーション」という家を共同で建てる必要があると言っています。そこに関係するそれぞれの主体が一つ一つブロックを持ち寄ってきて、それを共同で積み上げましょう、そういうことが大切なんだと言っています。ばらばらにはそれぞれいろいろな対応をしているのだけれども、例えば社会の安定とか、もう少し大きい目的のために共同で取り組む必要があるということを行っています。



このリサーチを指導されたのは、ここにあります Lotte Bailyn 先生という方と Thomas A. Kochan 先生でして、このセンターの考え方を説明するために、特に Bailyn 先生の業績などをお話ししたいと思います。

Co-Directors

Lotte Bailyn
Professor of Management
Sloan School of Management,
M.I.T.

主要著書:
"Beyond Work-Family Balance:
Advancing Gender Equity and
Workplace Performance
(Jossey-Bass, 2002)
"Breaking the Mold: Redesigning
Work for Productive and
Satisfying Lives" (Cornell, 2006)

Thomas A. Kochan
Professor of Work and
Employment Relations
Sloan School of Management,
M.I.T.

主要著書:
"Restoring the American Dream:
A Working Families' Agenda for
America" (MIT press, September
2005).

6

Prof. Lotte Bailyn

- 専門領域: 経営施策と従業員のLife(生活、人生)の関連
 - 高度な専門性が必要とされる職種に対する仕事の設計や裁量性と、職場のイノベーションとの関連
- 貢献
 - “デュアル・アジェンダ (Dual Agenda)” の提唱 [8ページ](#)
 - “CIAR (Collaborative Interactive Action Research)” アプローチの構築と実践 [9ページ](#)
 - キャリア研究への影響
 - 組織と個人(従業員)は、それぞれの成長において相互依存的関係にあり、相互の要求の調和をはかることが必要

7

マネジメントの先生でして、大きな貢献として「デュアル・アジェンダ」を提唱されたということと、もう一つはここに「CIAR」とありますけれども、こういったアプローチを構築して実践されてきたということが挙げられると思います。

「デュアル・アジェンダ」

どちらも仕事の見直しにかかわる部分ですが、まずデュアル・アジェンダについてです。仕事と生活を統合するための重要なゴールは二つあるというご指摘です。一つは「業務効率」の向上で、もう一つは「機会の均等」。どちらか一方でなく、両方を同時に達成する必要があるということです。ここでいう「機会の均等」はジェンダーの視点からの均等を意味して

います。

なぜ、ジェンダーの視点からの機会の均等が必要なのか。男性は外でお金を稼ぎ、女性は家の中でケアを提供する。そういう伝統的な役割観、固定化された考えのもとには必ず非効率率が潜んでいるということを、先生は経験的にお持ちです。固定概念で見ているものの中には非効率があるので、職場の非効率を探すには、今の状況であればやはりジェンダーの視点から見るのが非常に有効だというご指摘をされています。また、固定概念を見直す取り組みは、企業文化の見直し、すなわち企業文化を社会の動きに合わせて見直していくためのきっかけにもなるという言い方もされています。

“Dual Agenda”

■ デュアル・アジェンダ (Dual Agenda)

- 「仕事と生活の統合 (“work and family Integration”)」を実現するため、同時に達成すべき2つのゴール
 - 「業務効率 (effectiveness)」
 - 「機会均等 (equity)」
- ジェンダーの視点 (Gender lens on work) からの仕事のやり方や慣習の見直しが業務効率化にも有効
 - 組織文化変革のカタリスト (触媒) ともなりうる

8

“CIAR (Collaborative Interactive Action Research)”

■ プロジェクト実施企業と参加研究者とが、ともに問題点を探索し、解決策を探るアプローチ

- 👉 **メリット:** 当初予期されなかった所見が得られる可能性
- 👉 **デメリット:** 事前に成果を提示することが困難

□ プロセス



(R.Rapoport, L.Bailyn, et al.(2002)“Beyond Work-Family Balance”をもとに作成)

9

「CIAR アプローチ」

もう一つの CIAR アプローチですが、Collaborative Interactive Action Research ということで、このプロジェクトの目指すところとも一致しますが、研究者と企業の方の双方が協力して意見をやりとりして、アクションリサーチということで実践を伴いながら共同で研究していくということを実践されてきました。

プロセスを図にまとめてみました。これは、次にご報告のあるワーク・ライフバランスの小室さんが日本のケースをもとにご指摘される業務改善のプロセスとよく似ていると思います。ここでは簡単に流れだけを確認させていただきます。

まず、変革しようという意識を企業あるいは職場の中で共有するところからスタートすべきで、小グループに分かれて職場の中で問題点の洗い出しをすることが大切だということをおっしゃられます。とにかく重要なのは、問題点を探すことだと。問題点を探し、可視化して定義づけをする、場合によっては数量化しないと、途中でそれを何のためにしているのかわからなくなってしまう、決められたことを最後までしたとしても、その効果をはかることが難しくなるということで、「Find problems」「Define problems」が成功の秘訣というご指摘をされています。

それと並んで重要なのは、トップマネジメントのエンゲージメントの確保です。職場や仕

事の見直しというのはトップダウンで行われることもあると思いますが、ボトムアップでやっていくという動きもあると思います。そういうときであっても、プロセスの中で例えば最終報告者を社長というふうに入れるやり方でトップマネジメントを中に取り込むことができるはずで、それを考えることが非常に重要というご指摘をされています。

あと、データを集めるとか、分析するとか、フィードバックをするというあたりは研究者の役割になりますが、そこで実行可能な改善策を考えることは企業の担当者と研究者との共同作業です。問題の根が深ければ深いほど抵抗勢力や反対勢力が必ずいますが、それは排除するというよりは中に取り込む必要があるということもおっしゃっています。最後に重要なのは、小さくてもいいので成功体験を積む。これを蓄積していったって展開することが非常に大切だと言っています。

XEROX PROJECT (ゼロックス・プロジェクト)

こういったことは初めからわかっているおやりになったのではなくて、ゼロックス社と共同でフォード財団の支援を受けて実施したプロジェクトの中で構築されてきたというふうにおっしゃっています。

フォード財団のプロジェクトの具体的な成果を三つほど、資料に書かせていただきました。重要なのは問題を見つけることだと先生はおっしゃっていますが、同じ会社であっても問題が違えばやはりそれは別プロジェクトとして取り組むべきということです。

Xerox project (1990-1991)

■ フォード財団のプロジェクトとして、ゼロックス社の協力とリーダーシップのもとで実施

<p style="text-align: center;">ソフトウェア・エンジニアリング (ロチェスター)</p> <p>•課題: 超過勤務 原則個人単位の仕事だが調整部分も多く、日中調整を行うことで、個人的作業は残業や休日で行われていた。</p> <p>•解決策 日中「他の人を邪魔しない時間 ("quiet time)" を設けたところ、業務効率が上がり、残業・休日出勤が大幅に減少。</p>	<p style="text-align: center;">カスタマー・サービスセンター (ダラス)</p> <p>•課題: 遅刻・欠勤 従業員は厳密に管理されていると感じており、ちょっとした私用でも「遅刻」や「欠勤」が必要で、それは逆にシフトを難しくしていた。</p> <p>•解決策 許容範囲でフレックス制度導入。欠勤の減少だけでなく、チームメンバーが相互に融通しあう行動をとりはじめ、チームがエンパワー。</p>	<p style="text-align: center;">セールス・サービス・アドミニ (ダラス/フォートワース)</p> <p>•課題: 低い仕事満足 商品ごとにチームを構成している。職場や仕事に対する満足度が低く、エンパワーされない。</p> <p>•解決策 チーム横断的なチームを創設し、各チームに共通する課題や知識を共有。コミュニケーションが増え、快適な職場に。</p>
---	---	--

“デュアル・アジェンダ”の発見と、“CIARアプローチ”の構築

10

例えば一番左はゼロックスの中のソフトウェアのエンジニアリングをやっている部門の例ですが、これをご紹介させていただきます。ここの職場の問題はとにかく長時間労働。深夜まで働くし休日も働く。仕事やり方の問題点はその会社の方たちとのミーティングを重ねるうちにわかってきました。システムの仕事というのは基本的に個人でやる仕事だけでも、チーム間で調整が必要になることもある。その調整、ミーティングを昼間のゴールデンタイムにやっているという状況だということです。結局、残された個人でやるべき仕事を深夜にしたり、休日に出てきてやったりということが日常的だったということです。


どういう解決策をとったかといいますと、日中は人のところに行って人の仕事の邪魔をしない「quiet time」を設けたということです。個人の仕事に没頭してやる時間を業務時間内に設けたことによって、業務効率が上がって、残業や休日出勤が目に見えて大幅に減ったということです。日本の企業さんの中で似たような制度を設けられて成果を上げられたところもあると思いますので、このような取り組みはある程度日米で共通する点もあるのかなと思います。

<Families and Work Institute>

Families and Work Institute

続きまして、Families and Work Institute のご紹介をさせていただきます。こちらは設立が1989年です。先ほどスローン財団の話をしていただきましたが、2007年の財団の報告書を見ますと、フレキシブル・ワーキングの支援に対する支出の中で、いま一番資金提供を受けているのはこの団体です。2007年度を見ますと、年間で3億円強の資金が提供されているようです。

ここの活動は、共働き家庭の問題を例えば子どもの視点からとらえる、など多様な視点でプロジェクトに取り込んでいる点などが特徴です。



2. Families and Work Institute
(New York, NY, USA)

11

Families and Work Institute (FWI)

- 設立: 1989年
- スタッフ数: 16名
- 主な活動・リサーチ分野:
 - [THE CHANGING WORKFORCE/WORKPLACE](#) 15ページ
 - 職場の効率性・裁量性などに関するリサーチ、政策決定者等への情報提供、関係者のコラボレーションの促進。
 - アルフレッド P. スローン財団からの資金提供
 - [EARLY CHILDHOOD](#)
 - 幼児期の発達や教育などに関する調査
 - [SUPPORTING WORK PROJECT](#)
 - 低所得者を対象とする活動。
 - Ford財団の資金提供
 - [YOUTH](#)
 - 成長期の子供たちが直面する諸問題を行う。

(<http://www.familiesandwork.org/>より) 12

Ms. Ellen Galinsky

それは、プレジデントである Ellen Galinsky という方の経歴によるところが大きいと思います。この方へのインタビューは近く実施する予定です。彼女は長い間、児童学とか幼児教育の問題に取り組んできましたが、そういった経歴の中から、共働きをしている女性は子どもに対して後ろめたさを感じているし、働いていない人もそれなりに後ろめたさがある、どちらにしても女性が後ろめたく思う原因というのは何だろうと。それが子どもに関わる問題であるならば、子どもの視点から、母親が働いているということの影響や、両親の働き方が子どもの価値観の形成などにどのように影響しているのか評価しなくてはということ

調査をしています。結果としては、その親が良い親であるかどうかということは、働いているということには直接関係がないというのが結論ですけれども、このようにこの方は、フレキシブル・ワーキングのほかにも幼児期の教育に関するプロジェクトや、低所得労働者を対象としたプロジェクトなど相互に関連する複数のプロジェクトに同時に取り組み、またそれらの成果をフレキシブル・ワーキングのプロジェクトにも活かすということをしています。

Ms. Ellen Galinsky

■ FWIプレジデント、共同創設者

■ 経歴

- 大学で児童学や幼児教育開発などに25年間携わる

■ 主要著書

“Ask The Children: The Breakthrough Study That Reveals How to Succeed at Work and Parenting”

- 共働き家庭が仕事と子育ての双方をうまくマネージする要因について、子供の視点から研究

■ 他の活動

- 政府のカンファレンス等でプレゼンテーション
- 写真家としても活動。2006年、2007年はニューヨークで個展も開催

13

BOARD OF DIRECTORS (2008年7月)

(計16名)

Eugene Andrews, PhD	Formerly Human Resources Executive General Electric Company
Lotte Bailyn, PhD	Professor of Management, Co-Director, M.I.T. Workplace Center, M.I.T. Sloan School of Management
T. Berry Brazelton, MD	Professor of Pediatrics, Emeritus, Harvard Medical School
Michael J. Carey (Chair of the Board)	Formerly Corporate Vice President, Human Resources, Johnson & Johnson
J.T. (Ted) Childs, Jr.	Principal, Ted Childs LLC, Formerly Vice President, Global Workforce Diversity, IBM Corporation
Judith K. Dimon	Civic Leader
Ana Duarte McCarthy	Chief Diversity Officer Global Workforce Diversity Citigroup, Inc.
Francille M. Firebaugh, PhD (Vice Chair of the Board)	Professor Emerita College of Human Ecology, Cornell University Professor Emerita The Ohio State University
Ellen Galinsky	President and Co-Founder, Families and Work Institute
Ellen R. Marram	President, Barnegeat Group LLC
Patricia Howell Mille	Executive Vice President HR AIG American General
Christine A. Morena	Executive Vice President Human Resources Saks Incorporated
Stephanie B. Mudick	Executive Vice President Global Retail Strategy JPMorganChase
Anna Quindlen	Pulitzer Prize Winning Journalist, Novelist, Columnist, Newsweek
Dee Topol	Formerly President, The Travelers Foundation
Judy Woodruff	Special Correspondent, <i>The NewsHour with Jim Lehrer</i>

14

理事会メンバー

14 ページには理事会 (Board of Directors) のメンバーを載せています。スローン財団みただいなどだけではなくて企業からの参加も多く、実際の企業経営における知見も取り込んだ活動ということになっていると思います。

「Sloan Award (スローン・アワード)」

フレキシブル・ワーキングにするプロジェクトのご紹介は 15 ページにあります。これは後でご覧いただくとしまして、16 ページではその中の 1 つ、スローン財団と一緒にフレキシブル・ワーキングに取り組んで業務改善など経営上の成果を上げている企業を表彰する制度、スローン・アワードのご紹介をしています。

受賞した企業の取り組みの事例をあげていますが、特徴的なのは、経営の観点からきちんと成果を上げている企業を選んで評価している点です。例えば従業員の意欲の向上や遅刻・欠勤の減少、顧客満足度の向上や地代の削減などありますが、経営にプラスになる、という点を明示的に評価して、フレキシブル・ワーキングへの取り組みは経営にプラスになるという事実を幅広い企業へ浸透することを図っていると思われます。

また、いろいろな団体と連携をすることによって全米各州から、業種、職種、従業員の規模によらないたくさん企業のケースを取り上げて表彰しているのも大きな特徴です。これは「大企業だからできる」とか「そういう地域柄だからできる」という特殊性を排除して、どんな企業でも取り組むことのできる身近な事例をできるだけ提供しようという意図だと

思われます。

THE CHANGING WORKFORCE/WORKPLACE

■ 主なプロジェクト

National Study of the Changing Workforce (NSCW)	米国労働省によって1977年から5年ごとに実施。米国の代表的な職域調査。
National Study of Employers (NSE)	福利厚生制度や人事の方針・施策についての時系列的な変化を調べる米国の代表的な調査。1998年、2000年、2005年に実施され、大企業を調査対象とするNSCWを補完するよう、2000年からは調査対象が従業員規模50名以上の企業まで拡大。2000年調査からFWIが担当。2000年からアルフレッド P. スローン Foundationが支援。
"When Work Works" プロジェクト	Institute for a Competitive Workforce (ICW、米国商務省の関連団体)及びTwiga Foundationと共同で、アルフレッド P. スローン Foundationの財政支援を受けて設立。職場の裁量性と効率性を高め、企業競争力を高めるためのリサーチや啓蒙。企業表彰制度として"Sloan Award (スローン・アワード) for Business Excellence in Workplace Flexibility"を運営。
Work Life Conference	The Conference Board (カンファレンスボード)と毎年共催するカンファレンス。(今回は来年3月開催)
Workplace Flexibility 2010	ジョージタウン大学 (Georgetown University Law Center)、アルフレッド P. スローン Foundationと共同で進める研究と啓蒙のためのプロジェクト。2010年ごろまでの働き方の裁量性などに関する法制化などを目指している。

15

Sloan Award Winners

■ 受賞企業の例

企業名	効果	具体策
VCU Health System (ヘルスケア、バージニア州)	従業員のエンゲージメント向上、定着率向上	フレキシブルワーキング、労働時間短縮と週末の通学に対する奨学金制度で、従業員のエンゲージメントと定着率が向上。
PKF Texas (会計事務所、ヒューストン)	離職者の減少	柔軟な労働時間と自らの都合にあった就労計画を認めることで、高評価の従業員採用と定着に成功。
Continental Airlines (航空会社、ヒューストン)	欠勤の減少、皆勤者の増加	ヒューストン地域の約2千名の従業員に対し、通勤時の渋滞を減らそうとする市の方針に合わせ、在宅勤務や、就労スケジュールを家からオンラインで申請できる制度などを導入。離職率が下がり、皆勤者が増加。
1-800-Contacts (コンタクト通信販売)	顧客満足度の向上	同社はリピーターの支持によって急成長したが、就労場所に裁量性を与えることによって高まったコミットメントの高い社員の仕事振りが顧客満足度を高めている。
Capital One (金融、ワシントンD.C.)	地代の節約と生産性向上	週当たり労働時間短縮などのフレキシブルワーキングや、オープンスペースでの就業(固定席ではなく)・在宅勤務の導入などが、地代の節約と生産性向上に寄与した。

16

<その他>

Sloan Work Family Research Network ; Boston College

その他ですが、大学に設置されたプロジェクトということで、ボストン・カレッジに設立された Sloan Work Family Research Network というものをご紹介します。これの特徴は、オンラインをベースとした活動をしているということです。オンラインベースなのでアメリカ国内だけではなく、グローバルなネットワークの構築ができているということです。また、具体的な教育啓蒙のためのツールを提供していきまして、大学で教えるならこのツールを使ったらいいというような、そのまま使えるレジュメもオンライン上で提供しています。やはりスローン財団からの資金提供を受けています。

3. その他

17

Sloan Work Family Research Network

- 沿革:
 - 1997年、ボストン・カレッジに設立。研究者を対象とした活動
 - 2004年以降、活動の対象を行政、企業、個人などにも拡大
- 資金提供: アルフレッド P. スローン財団
- 活動の目的:
 - 幅広い研究成果や知識を提供
 - 分野や国境を越えたネットワークを構築し、合理的な合意形成等に寄与
- 特徴:
 - オンラインをベースとする活動
 - 具体的な教育・啓蒙のためのツールを提供

(<http://wfnetwork.bc.edu/>より) 18

Workplace Flexibility 2010 ; Georgetown University

Workplace Flexibility 2010 は、2010 年ぐらゐまでにアメリカでフレキシビリティ・ワーキングが実現できるように法律などの見直しを進めるということで、ジョージタウン大学のロー・センターに設立されているプロジェクトです。政策決定に影響を与えうる政策合意形成のために、幅広い主体の連携を呼び掛けています。ここについても今後の調査になるんですけども、ここもやはりスローン財団からの資金の提供を受けております。

これらにつきまして追加情報が得られましたら、先ほど佐藤先生のお話にもありましたけれども、このプロジェクトのウェブページで開示をしていきたいと思っております。今日のご報告は、米国では様々な観点から、様々な主体、大学やNPOなどが中心となり、互いに連携して働きき方の見直しに取り組んでいるというご報告でした。私からの報告は以上です。ありがとうございました。（拍手）

Workplace Flexibility 2010

- 設立：2003年、ジョージタウン大学(ローセンター)に設立
- 活動の目的：
 - 政策決定に影響を与えうる社会的合意形成
 - フレキシブルワーキングの実現する社会の構築に向け、関連する法制、社会保障、福利厚生、税制等について幅広く検討
 - 大学等研究機関の研究成果を幅広い対象に提供
- 資金提供：アルフレッド P. スローン財団
- “Workplace Flexibility”：
 - いつ働くか、何時間働くか、に関する柔軟性
 - 入職、離職、再入職の時点で制約されないキャリアの柔軟性
 - 個人生活からの(予期しない)要請を申告できる柔軟性

(<http://www.law.georgetown.edu/workplaceflexibility2010/>より) 19

アルフレッド P. スローン財団 “National Initiative on Workplace Flexibility”

- アルフレッド P. スローン財団：
 - 1934年設立の非営利組織。公共性の高い活動に資金的支援
 - 2007年末の総資産約19.4億ドル(“2007 ANNUAL REPORT”)
- “Workplace, Workforce and Working Families Program”
 - 1994年開始。Working Familiesが直面する諸問題についての基礎的調査が目的
- “National Initiative on Workplace Flexibility”
 - 2003年開始。フレキシブルワーキングを促進するため各主体が協働しようとする活動を支援
 - 2007年は9団体、3プロジェクトに対して約744万ドルの支援 (“2007 ANNUAL REPORT”)

<http://www.sloan.org/>、<http://www.law.georgetown.edu/workplaceflexibility2010/> (より) 20