

Title	柔軟な働き方 (FWA) とワーク・ライフ・バランス (WLB) 施策： 概念の整理と制度分類
Sub Title	Flexible work arrangements (FWA) and work-life balance (WLB) initiatives : conceptualization and policy categorization
Author	川瀬, 萌馨(Kawase, Moka)
Publisher	慶應義塾経営管理学会
Publication year	2025
Jtitle	慶應経営論集 (Keio business forum). Vol.41, No.1 (2025. 3) ,p.57- 68
JaLC DOI	10.14991/006.20250331-0057
Abstract	<p>柔軟な働き方 ( FWA ) やワーク・ライフ・バランス ( WLB ) の施策は、働き方や社会環境の変化を背景に、従業員のウェルビーイング向上と組織の生産性向上を両立させるために注目されている。本研究は、これらの概念の違いを整理し、それぞれの制度を分類することで、実務における効果的な活用の指針を提供することを目的としている。まず、FWAとWLBの基本的な概念を整理した。FWAは、従業員が働く時間や場所、スケジュールを柔軟に調整できる働き方を指し、その導入目的には業務効率の向上やコスト削減、従業員の自律性の促進などが含まれる。一方でWLBは、仕事と私生活の調和を目指し、従業員が健康で充実した生活を送るための環境整備を意味する。WLBは理想的な目標として捉えられる一方、FWAはその目標を実現するための具体的な手段として位置づけられる。この違いを明確にすることは、施策の設計や効果測定を行う上で重要である。</p> <p>次に、FWAを「時間」「場所」「スケジューリング」の3つの観点で分類した。「時間」に関するFWA制度として、フレックスタイム制、短時間勤務制度、裁量労働制、時差出勤制度を挙げた。フレックスタイム制では始業・終業時刻の選択が可能であり、従業員の時間管理能力を高める。短時間勤務制度や裁量労働制は、育児や介護、専門職の特性に応じた働き方を支援する。「場所」に関するFWA制度としては、在宅勤務制度、テレワーク制度、サテライトオフィス制度、ワーケーション制度、シェアオフィス利用制度が含まれる。これらの制度は、従業員が通勤時間を削減し、創造的な環境で働く選択肢を提供する。「スケジューリング」に関しては、週休3日制やリフレッシュ休暇制度、育児休暇や介護休暇が挙げられ、従業員が心身のリフレッシュや家庭の役割を果たしやすい環境を整備するものである。</p> <p>本研究では、FWAとWLBの違いを踏まえつつ、両者が相互補完的な関係にあることを示した。具体的には、FWAが従業員の柔軟性を支え、WLBが生活の充実を目指す施策として機能する点を議論した。また、FWAの具体的な制度を分類することにより、それぞれがどのような状況で有効に機能するかを明らかにした。この枠組みは、従業員と組織双方にとって効果的な制度設計のための実践的な指針を提供するものである。さらに、FWAとWLBの効果を高めるためには、制度導入に伴う課題にも対応する必要があることを指摘した。特にCOVID-19パンデミックを契機としたリモートワークの普及により、不公平感や同僚間の摩擦といった新たな課題が浮き彫りとなった。本研究は、FWAとWLBを区別して理解することの重要性を示すと同時に、これらを適切に組み合わせることで、持続可能な働き方を実現するための基盤を提供するものである。</p>
Notes	調査報告
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00069671-20250331-0057">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00069671-20250331-0057</a>

権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

調査報告

# 柔軟な働き方（FWA）と ワーク・ライフ・バランス（WLB）施策

——概念の整理と制度分類——

川 瀬 萌 馨

## 論 文 要 旨

柔軟な働き方（FWA）やワーク・ライフ・バランス（WLB）の施策は、働き方や社会環境の変化を背景に、従業員のウェルビーイング向上と組織の生産性向上を両立させるために注目されている。本研究は、これらの概念の違いを整理し、それぞれの制度を分類することで、実務における効果的な活用の指針を提供することを目的としている。まず、FWAとWLBの基本的な概念を整理した。FWAは、従業員が働く時間や場所、スケジュールを柔軟に調整できる働き方を指し、その導入目的には業務効率の向上やコスト削減、従業員の自律性の促進などが含まれる。一方でWLBは、仕事と私生活の調和を目指し、従業員が健康で充実した生活を送るための環境整備を意味する。WLBは理念的な目標として捉えられる一方、FWAはその目標を実現するための具体的な手段として位置づけられる。この違いを明確にすることは、施策の設計や効果測定を行う上で重要である。

次に、FWAを「時間」「場所」「スケジュール」の3つの観点で分類した。「時間」に関するFWA制度として、フレックスタイム制、短時間勤務制度、裁量労働制、時差出勤制度を挙げた。フレックスタイム制では始業・終業時刻の選択が可能であり、従業員の時間管理能力を高める。短時間勤務制度や裁量労働制は、育児や介護、専門職の特性に応じた働き方を支援する。「場所」に関するFWA制度としては、在宅勤務制度、テレワーク制度、サテライトオフィス制度、ワーケーション制度、シェアオフィス利用制度が含まれる。これらの制度は、従業員が通勤時間を削減し、創造的な環境で働く選択肢を提供する。「スケジュール」に関しては、週休3日制やリフレッシュ休暇制度、育児休暇や介護休暇が挙げられ、従業員が心身のリフレッシュや家庭の役割を果たしやすい環境を整備するものである。

本研究では、FWAとWLBの違いを踏まえつつ、両者が相互補完的な関係にあることを示した。具体的には、FWAが従業員の柔軟性を支え、WLBが生活の充実を目指す施策として機能する点を議論した。また、FWAの具体的な制度を分類することにより、それぞれがどのような状況で有効に機能するかを明らかにした。この枠組みは、従業員と組織双方にとって効果的な制度設計のための実践的な指針を提供するものである。さらに、FWAとWLBの効果を高めるためには、制度導入に伴う課題にも対応する必要があることを指摘した。特にCOVID-19パンデミックを契機としたリモートワークの普及により、不公平感や同僚間の摩擦といった新たな課題が浮き彫りとなった。本研究は、FWAとWLBを区別して理解することの重要性を示すと同時に、これらを適切に組み合わせることで、持続可能な働き方を実現するための基盤を提供するものである。

キーワード：柔軟な働き方（FWA）、ワーク・ライフ・バランス（WLB）、制度分類

## はじめに

近年のビジネス環境は急速な変化を遂げており、組織には従業員の仕事の要求と個人的責任のバランスを適切に管理することが以前にも増して求められている (Timms et al., 2014; Carlson et al., 2010; Azar et al., 2018)。科学技術の進歩や労働人口の減少といった社会課題が進行する中、生産性が高く意欲的な職場環境を維持するため、従業員のウェルビーイングの向上が組織の生産性や持続可能性を維持するための重要な要素となっている (Danna & Griffin, 1999; Fisher, 2010)。これらの社会課題に対応するため、柔軟な働き方 (FWA: Flexible Work Arrangement) とワーク・ライフ・バランス (WLB) への関心が高まっている (Allen et al., 2013, Timms et al., 2014; 厚生労働省, 2023)。FWA 制度や WLB 施策は仕事と生活の調和を図り、従業員の満足度やエンゲージメントを向上させる重要な手段として位置づけられる (Kossek et al., 2010; Hammer & Demsky, 2016)。しかしながら、これら二つの概念は、実務上および学術上双方においてしばしば混同されることがある。この混同は、施策の設計や評価の曖昧さを招き、従業員と組織双方にとって期待される効果が十分に発揮されない原因となり得る。そのため、FWA と WLB の違いや相互関係を正確に理解することは、従業員の幸福や生産性、組織への定着率を高めるための施策を設計する上で欠かせない視点である。

本論文では、まず FWA と WLB の台頭の背景について議論した後に概念整理をする。次に、FWA 制度と WLB 施策を説明し、それぞれの特徴や適用可能な状況を明確にする。FWA 制度を時間・場所・スケジューリング別に分類し、分類の意義を述べる。最後に、FWA 制度の適用事例を取り上げ、その有効性や課題について具体的に考察する。本研究の目的は、FWA と WLB 施策に関する包括的な理解を深めることである。FWA と WLB を概念的に区別することで、それぞれの施策が従業員のウェルビーイングや組織成果に及ぼす影響を体系的に評価する枠組みを提供することを目指す。また、FWA 制度の分類によって、どのような状況でどの種類の制度が有効に機能するのかを明らかにし、実務的な活用に向けた指針を提示する。

## FWA や WLB の概念が台頭した背景

FWA や WLB という概念が注目を集めるようになった背景には、経済や社会の多様な要因が複雑に絡み合っている。日本においては、少子化に伴う労働力人口の減少が深刻化しており、生産性の向上や労働参加率の改善が喫緊の課題である (厚生労働省, 2023)。加えて、高齢化が進む中、医療や介護の需要が増加し、家庭内でケアの責任を担う働き盛り世代が増えていることも、重要な要因である。さらに、女性の社会進出や共働き世帯の増加により、仕事と家庭の両立を支援する環境整備の必要性

がますます高まっている。戦後から1980年代の「男性稼ぎ手モデル」からの脱却が進み、多様な家庭の形態や個人のライフステージに対応する取り組みが求められている（多賀，2018）。特に、育児や介護といったキャリアに影響を及ぼす要素への支援は、避けて通れない課題である（厚生労働省，2023）。

国家的な取り組みとしては、内閣府が2007年に「ワークライフバランス憲章」を公表し、「①就労による経済的自立が可能な社会」「②健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会」「③多様な働き方・生き方が選択できる社会」を目指している（内閣府，2007）。2016年から「働き方改革」を掲げ、2018年には「働き方改革関連法」を成立させ、時間外労働の上限規制や年次有給休暇の取得義務化といった政策を進め、多様な働き方を実現するための取り組みを推進している（厚生労働省，2023）。また、地方創生の観点から、地方における雇用機会の拡大や、テレワークを活用した新しい働き方の普及も進行中である（内閣府，2023）。これらの政策は労働環境の改善だけでなく、都市部への人口集中の緩和や地域間の格差是正も視野に入れている。

一方で、グローバル化やICT（情報通信技術）の進展も、WLBやFWAの意義を高める重要な要因となっている。ICTの普及により、職場に縛られず働ける環境が整いつつあり、働き方の選択肢が広がっている（Messenger & Gschwind, 2017）。その一方で、技術進歩は仕事と私生活の境界を曖昧にし、常時接続状態がもたらすストレスやバーンアウトのリスクが懸念されている（Allen et al., 2015）。

COVID-19パンデミックは、リモートワークの急速な普及を後押しし、企業は短期間で働き方を見直さざるを得なかった（Allen et al., 2015）。これにより、WLBやFWAは組織の柔軟性やレジリエンスを高める手段として再評価される一方で、不公平感や同僚間の摩擦、子持ち従業員へのバックラッシュといった新たな課題も浮き彫りになった（Kossek et al., 2011）。

このような背景で、FWAやWLB施策は、単なる従業員支援策を超えて、ワークエンゲージメントの向上や離職率の低下、さらには組織全体のパフォーマンス向上に寄与する要素として認識されるようになってきている（Azar et al., 2018）。多様化する働き手のニーズに応えるためには、制度設計だけではなく、従業員が自律的に働ける環境を整えることが鍵となる。FWAやWLB施策の重要性は、個人の生活の質向上だけでなく、組織の持続可能性や競争力の強化にもつながるのである。

## FWA と WLB の概念的区別

FWAとWLBの概念は密接に関連しているが、その目的と焦点には明確な違いが存在する。FWAはWLBを含めたウェルビーイングのための手段として捉えられるが、その目的は必ずしもWLBではなく、業務効率化などといった場合もある。FWAは「働きやすさ」を実現するための仕組みとしての役割も担っており、従業員が柔軟かつ効率的に仕事を進められる環境を提供することを目的としている。ここで、FWAとFWA制度のニュアンスの違いを述べる。FWAは従業員が時間や場所の制約

表 1 FWA の定義<sup>1)</sup>

著者	定義
Rau (2003)	柔軟な働き方（FWA）は、標準的な労働日の伝統的な時間的および/または空間的境界を超えて、仕事を遂行することを可能にする代替作業オプションのグループを指す用語である。(Flexible work arrangements break from this structure (the traditional work arrangement) by allowing work to be accomplished outside of the traditional temporal and/or spatial boundaries of the standard workday.)
Lambert et al. (2008)	雇用主が提供する福利厚生で、従業員が標準的な労働時間外で「いつ」「どこで」働くかある程度コントロールできるようにする。(Employer provided benefits permit employees some level of control over when and where they work outside of the standard workday.)
Hill et al. (2008)	従業員の視点に立って、我々は職場の柔軟性を「従業員が、いつ、どこで、どのくらいの時間、業務上の作業に従事するかを決定する選択肢を持つ能力」と定義する。(In harmony with the worker perspective, we define workplace flexibility as 'the ability of workers to make choices influencing when, where, and for how long they engage in work-related tasks'.)

を超えて働くことができる多様な働き方全般を指す一方で、FWA 制度は働き方を実現するために組織が公式に導入する具体的な仕組みや制度を意味し、明確なルールや運用が伴う点で異なる。しかし、文脈によってはFWA とFWA 制度の違いを厳密に使い分けずに、柔軟な働き方全般を包括する意味でFWA が用いられることも多い。たとえば、在宅勤務やフレックスタイム制といった具体的な制度を指す場合でも、単にFWA と表現されるケースがある。

Kotey & Sharma (2016) や Kelliher & De Menezes (2019) は、FWA を雇用主主導型 (employer-driven) と従業員主導型 (employee-driven) に分別しており、雇用主主導型 FWA は雇用主が組織の目的を達成するために、勤務時間や勤務形態を延長、変更、削減をした制度である。たとえば、組織のコスト効率を上げるための勤務時間の短縮や柔軟なシフト管理が挙げられる。一方で、従業員主導型 FWA は、従業員が自律性を持っていつ・どこで・どのように仕事をするかを決定する制度である。Austin-Egole et al. (2020) は、FWA を雇用主主導型と従業員主導型別に従業員のモチベーションとコミットメント・組織パフォーマンス・WLB との関連性を検討した。結果として、従業員主導型 FWA は、従業員の自律性や満足度を高め、WLB および組織パフォーマンスにポジティブな影響を与えることが示された (Austin-Egole et al., 2020)。本稿では、よりポジティブな組織アウトカムに寄与する従業員主導型 FWA のみに着目する。FWA の定義に関しては、上のようなものが提唱されている (表1 参照)。Rau & Hyland (2002) や Rau (2003) は FWA について、柔軟な勤務形態は、従来の時間的および/または空間的な標準的な勤務形態の境界に制約されない働き方を可能すると定義している。さらに、

1) 括弧内は原文をそのまま引用している。

Possenried & Plantenga (2011) は、FWA 制度を柔軟な勤務時間、柔軟な勤務場所、柔軟なスケジュールリングの3つに分類している。FWA は、従業員が自らの働き方を調整しやすい環境を提供するものであると同時に、WLB を実現するための具体的な手段としても機能している (Kossek & Lautsch, 2018)。

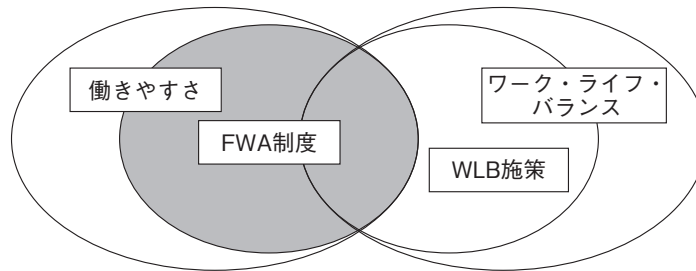
これらの定義を整理すると、FWA とは以下のように捉えられる。すなわち、従業員が標準的な時間のおよび空間的制約を超えて、労働時間や労働場所、さらには業務遂行の方法において柔軟性を持つことができる働き方を指す。

これに対し、WLB は個人の仕事と私生活の調和を目指す広範な概念であり、両者が互いに過度な干渉をしない状態を指すものである (Azar et al., 2018)。しかし、WLB とは仕事と私生活の時間を均等にすることを指すのではなく、どちらも充実させることがポイントである (細見, 2015)。WLB は主に従業員の心理的および生活的満足度を高めることに重きが置かれ、日本においては「仕事と育児・介護の両立支援対策」や短時間勤務制度の普及として政策的にも推進されている (厚生労働省, 2022)。また、先行研究では WLB が従業員の不安を減少させ、ストレス軽減やバーンアウト防止に寄与する可能性が示されている (Haar et al., 2014)。そして、仕事と私生活の調和を支援するような施策を総じて WLB 施策と呼ぶ。

WLB と FWA を区別して考える際、WLB は達成すべき目標であり、FWA はその目標を達成するための手段の一つである点が重要である (Allen et al., 2015; Azar et al., 2018)。たとえば、リモートワーク制度やフレックスタイム制といった FWA の具体的な制度は、従業員が仕事の時間や場所を柔軟に管理できる働き方の選択肢を提供し、仕事と私生活の両立を支援するものである (Messenger & Gschwind, 2017)。しかし、FWA が必ずしも WLB の向上に直結するわけではない。従業員が柔軟性を適切に活用できる環境の整備や、職場での公平性の確保が不可欠である (Allen et al., 2015; Kossek et al., 2011)。特に、柔軟な働き方を利用する際には、上司や同僚からの支援が WLB の達成において重要な役割を果たすことが指摘されている (Michel et al., 2011)。加えて、FWA が効果的に機能するためには、組織文化や管理職の意識が柔軟性を支援する方向と一致していることが重要であり、こうしたサポートが欠けている場合、FWA はむしろストレスや孤立感を増大させる要因にもなり得る (Greenhaus & Powell, 2006)。

さらに、FWA の最終目的が WLB であるとは限らない点も議論する必要がある (Kelliher & Anderson, 2010)。FWA は生産性向上や離職率低下といった組織目標の達成にも用いられることがあり、必ずしも従業員の WLB を直接目的とするものではない (Kelliher & Anderson, 2010)。FWA は全従業員を対象とする制度として設計されることが多い一方で、現状日本における WLB 施策は、特に介護や子育てなど、私生活との両立が比較的困難な従業員を主な対象としている (厚生労働省, 2023)。たとえば、子育て期の従業員にとっては WLB のために FWA が不可欠な支援策となる一方で、キャリ

図1 働きやすさ、FWA 制度と WLB, WLB 施策の関係図



ア形成期にある従業員は FWA の柔軟性を活用してキャリアの目標を達成する手段と捉える可能性がある (Greenhaus & Powell, 2006)。FWA の目的や効果は一樣ではなく、従業員の状況や組織の文脈に応じて異なる。

このように、FWA と WLB 施策は最終目的や対象が異なる場合があるため、それぞれを独立して捉える視点が必要である。FWA と WLB はその役割や視点において異なる特徴を持ちながらも、相互に補完的な関係にあるといえる (Azar et al., 2018; Kossek & Lautsch, 2018)。

図1は、働きやすさ、FWA 制度と WLB, WLB 施策の関係性を表現したものである。図のように、FWA が「働きやすさ」を支える具体的な制度でありながら、その目的によって WLB 施策の一部としても位置づけられる柔軟性を持つことが示されている。特に、グレーの部分は FWA 制度を示しており、「働きやすさ」と「WLB」の両側面にまたがり、双方に貢献する制度であることが視覚的にわかる。

働きやすさとは、従業員が効率的かつ柔軟に働ける環境や条件を指す包括的な概念である。その概念の中に FWA 制度が含まれ、勤務時間や勤務場所の柔軟性を提供する仕組みとして、「働きやすさ」を支える役割を果たしている。一方、WLB は仕事と私生活の調和を目指す理念であり、従業員が充実した仕事と生活を両立する状態を指す。WLB の実現を支援するための具体的な施策が WLB 施策として位置づけられている。FWA は、「働きやすさ」を実現するための仕組みであり、その導入目的が業務効率化やコスト削減に重点を置かれる場合もある。そのため、FWA は必ずしも WLB を直接目指すものではなく、WLB 施策の一部として機能することもあれば、業務効率向上を目的とした独立した仕組みとしての役割も持つ。

## FWA 制度の分類

FWA 制度と WLB 施策は、従業員の仕事と生活の調和を実現するために、それぞれ異なるアプロー

表2 FWA の分類

	制度名	概要
時間に関する制度	フレックスタイム制	労働者が始業・終業時刻を自由に決めることができる制度。コアタイムの有無により柔軟性が異なる。
	短時間勤務制度	通常の労働時間より短い時間で勤務できる制度。主に育児・介護等の理由で利用されることが多く、仕事と私生活の両立を支援する。
	裁量労働制	実際の労働時間にかかわらず、あらかじめ定められた時間労働したものとみなす制度。専門業務型と企画業務型があり、成果に応じた柔軟な働き方を可能にする。
	時差出勤制度	始業・終業時刻を通常より早めたり遅めたりできる制度。通勤混雑の回避や業務効率の向上に効果的である。
場所に関する制度	在宅勤務制度	自宅で業務を遂行できる制度。育児・介護との両立や通勤時間削減が主な利点。
	テレワーク制度	ICTを活用し、時間や場所を問わず働くことを可能にする制度。
	サテライトオフィス制度	本社・本店以外の場所に設置されたオフィスでの勤務を可能とする制度。
	ワーケーション制度	観光地、旅行先等で働きながら休暇取得を行える制度。新たな発想や創造性を育む機会を提供する。
	シェアオフィス利用制度	共用のオフィススペースを利用して働ける制度。
スケジュールリングに関する制度	週休3日制度	週休2日を週休3日に増やすことができる制度。
	半日休暇制度	半日単位で休暇を取得できる制度。
	リフレッシュ休暇制度	一定期間の勤続年数到達時に連続休暇を付与する制度。長期的なキャリア形成と心身のリフレッシュを支援する。
	育児休暇	出産後、子育てのために取得できる休暇制度。
	介護休暇	介護を必要とする近親者の介護・看護のために休暇を取得できる制度。
	出産休暇	母親が出産のために取得できる休暇制度。

ちを取っている。FWA 制度は主に柔軟性の提供を通じて、従業員が自らの働き方を調整する自由度を高めることを目的としている一方、WLB 施策は従業員の生活と健康を保護し、より良い労働環境を整えるための法的枠組みやガイドラインに基づく包括的な取り組みである。

表2に示すように、FWA 制度は勤務時間、勤務場所、スケジュールリングの3つの観点で分類される。これにより、従業員がより自律的かつ柔軟に働ける環境が整備され、個々のニーズに応じた働き方の選択肢が提供される。

まず、勤務時間に関する柔軟性を提供するFWA 制度には、以下のようなものが含まれる。フレックスタイム制では、労働者が始業・終業時刻を自由に決めることができる一方で、短時間勤務制度は育児や介護といった私生活の負担を軽減するための支援策となっている。裁量労働制や時差出勤制度

は、通勤混雑の回避や業務効率の向上を目的としており、業務の特性に応じた柔軟な働き方が可能である。

次に、勤務場所に関する柔軟性を提供する制度として、在宅勤務制度やテレワーク制度が挙げられる。これらは ICT を活用し、自宅やその他の場所で業務を遂行できる仕組みを提供している。特に、サテライトオフィス制度やワーケーション制度は、従業員が創造性を発揮しやすい環境を整えるための選択肢となっており、シェアオフィス利用制度はコスト削減と働きやすさを両立する手段として注目されている。

さらに、スケジュールリングに関する制度としては、週休3日制度やリフレッシュ休暇制度が挙げられる。これらの制度は、従業員が計画的に休暇を取得することで心身のリフレッシュやキャリア形成を支援するものであり、育児休暇や介護休暇といった制度も含まれる。これにより、従業員が私生活と仕事の調和を保ちながら働くことが可能になる。

一方、WLB 施策は従業員が仕事と私生活をバランスよく充実させるための包括的な取り組みを指す。FWA 制度が仕事と私生活の調和を目指したものであれば、WLB 施策とも分類できるが、働き方の選択肢以外にも WLB にちなんだ促進案や支援策など広く捉えたものが WLB 施策である。たとえば、「労働時間等設定改善法」は労働時間の短縮や改善を目的とし、長時間労働の是正を図るものであり、特に日本社会における過労問題に対応する重要な取り組みである（厚生労働省, 2023）。また、「勤務間インターバル制度」は、終業時刻から翌日の始業時刻まで一定の休息時間を設ける制度であり、過重労働による健康被害を防ぐための有効な手段であるとされている（Messenger & Gschwind, 2017）。「年次有給休暇の取得促進」も重要な WLB 施策の一つであり、従業員が計画的に休暇を取得できるよう、企業に対する指導や支援が行われている。これらの施策は、仕事と私生活の両立を目指した包括的な支援策であり、従業員が健康で持続可能な働き方を実現するために重要である。しかし、WLB 施策は単に労働環境を改善するだけでなく、従業員が休暇を取得しやすい文化を醸成することや、企業全体での意識改革も必要とされる（Kossek et al., 2010）。

すなわち、FWA 制度は従業員の働き方に柔軟性をもたらし、WLB 施策は従業員の健康と生活を包括的に支援するための法的枠組みに基づいている。これらは異なるアプローチを取るものの、相互に補完し合いながら従業員のウェルビーイングの向上に寄与する。

## 考察

本稿では、FWA と WLB の基本概念、相違点、および FWA 制度の分類について検討した。これを踏まえ、以下では FWA の分類の意義と課題、FWA がもたらす社会的インパクト、そして本研究のまとめと今後の研究方向について考察する。

FWA と WLB の概念的区別は、これらが異なる目的と対象に基づいて設計されている点に意義がある。FWA は働き方の柔軟性の提供を通じて従業員の自律性を向上させることを重視する一方、WLB 施策は労働環境の改善や生活の充実を目指している（Kossek & Lautsch, 2018）。両者を区別することで、それぞれの制度がもたらすメリットや課題をより明確にし、従業員の多様なニーズに応えるための設計指針を提供できる。また、この区別により、FWA と WLB の組み合わせがどのように従業員満足度や組織パフォーマンスに影響するかについて、学術的・実務的視点からの議論が可能になる（Allen et al., 2013）。

FWA を「時間」「場所」「スケジュール」の観点で分類することは、その複雑な構造を整理し、学術的および実務的な理解を深める上で重要である。従来の研究では、FWA を一括りに扱い、その効果を従業員や組織に焦点を当てて検討したものが主流であり、FWA をタイプごとに分類し、それぞれの影響を個別に分析するアプローチは限定的であった（McNall et al., 2009; van der Lippe & Lippényi, 2020）。しかし、この分類を明確に記すことにより、制度設計者や研究者は、各形態が従業員や組織に与える影響をより詳細かつ正確に評価できるようになる。たとえば、フレックスタイム制は従業員の時間管理能力を高める効果がある一方で、場所の柔軟性を提供するテレワークは通勤時間の削減や WLB の向上に寄与する（Timms et al., 2014）。分類を行うことで、FWA の利点を最大限に引き出すための適切な設計が可能となる。

日本における FWA の普及状況は、働き方改革の推進によって一定の進展を遂げているものの、国際的な水準と比較すると依然として普及率にばらつきがある。厚生労働省（2022）の調査によれば、国内企業の約 40% がフレックスタイム制やテレワークといった FWA 制度を導入しているが、その利用は特定の業種や職種に集中している。たとえば、情報通信業や専門技術職では導入率が高いが、製造業や小売業では現場業務の不可欠性や ICT インフラの整備不足によって低い水準にとどまっている（Allen et al., 2015; Messenger & Gschwind, 2017）。また、FWA を積極的に導入し成果を上げている企業として、富士通株式会社が知られている。同社は「Work Life Shift」という取り組みにより「社員がいつでもどこでも働ける環境」を目指し、テレワーク 8 割、単身赴任解消、男性育児率 100% を目標とする制度を導入している。この施策により、業務効率の向上だけでなく従業員満足度の向上にも寄与している（富士通, 2021）。一方で、テレワークの導入により従業員間のコミュニケーションが不足し、チーム連携の低下が問題となるケースも指摘されている（Messenger & Gschwind, 2017; Donnelly & Proctor-Thomson, 2015）。これらの事例は、FWA の効果を引き出すには、制度設計と組織的な支援が不可欠であることを示している（Kossek & Lautsch, 2018）。

一方で、FWA 制度には分類ごとに固有の課題が存在する。たとえば、テレワークの導入には ICT 基盤の整備が必要であり、特に中小企業においてはコスト負担や運用の複雑さが大きな障壁となる（Messenger & Gschwind, 2017）。また、フレックスタイム制やジョブシェアリングといった働き方では、

従業員の成果を公正に評価する基準を確立することが求められる (Kossek et al., 2011)。さらに、FWA の利用が進む一方で、利用者と非利用者間で公平性に対する認識のギャップが生じることがあり、これが職場の雰囲気やチームの協力関係に悪影響を及ぼす可能性が指摘されている (Allen et al., 2015; Kossek et al., 2011)。

FWA の導入は、従業員の WLB 向上に直接的な影響を与えるだけでなく、組織の持続可能性や競争力の強化にもつながる。たとえば、富士通やリクルートホールディングスの事例では、FWA の適切な運用によって従業員の満足度やエンゲージメントが向上し、それが組織全体の業績向上に寄与している (富士通, 2021; リクルート, 2024)。また、FWA は離職率を低下させ、多様な人材の活用を促進する (Allen et al., 2015; Azar et al., 2018)。さらに、育児や介護と仕事を両立する労働者にとって、FWA の普及は就業機会の拡大に寄与し、少子高齢化社会における労働力不足の解決策としても期待されている (厚生労働省, 2023; Carlson et al., 2010)。

ただし、FWA の恩恵がすべての従業員に平等に行き渡るわけではない。たとえば、製造業や接客業など物理的な出社が求められる業種では、FWA の適用が困難な場合が多い (Allen et al., 2015)。このような業界間の格差は、職場の公平性や組織文化に影響を与える可能性があり、包括的な政策の整備と産業別の対応が必要である。

本文では、WLB と FWA の違いを整理し、それぞれの特性や相互関係を明らかにした。また、FWA の分類と実態を再確認し、従業員や組織に与える影響を論じた。この知見は、FWA の効果的な運用方法や制度設計の指針を考える上で重要な基盤となる (Kossek et al., 2011; Allen et al., 2015)。今後の研究では、FWA 制度を分類した上で従業員満足度やエンゲージメントなどの組織アウトカムとの関連を量的分析で詳細に検討する必要がある。特に、各種 FWA が従業員の心理的・行動的影響に与える具体的な効果を明らかにし、異なる状況でどのように機能するのかを検討することが求められる。加えて、FWA 制度は単体での使用よりも各種の組み合わせが考えられるため、制度間の交互作用を検討することが求められる (Possenried & Plantenga, 2011)。

## 謝辞

本研究は、JST 次世代研究者挑戦的研究プログラム JPMJSP2123 の支援を受けたものです。

参考文献

〈日本語文献〉

- 厚生労働省. (2023). 仕事と育児・介護の両立に係る現状及び課題. Retrieved from <https://www.mhlw.go.jp/content/11901000/001045156.pdf>
- 厚生労働省. (2022). テレワークを巡る現状について. Retrieved from <https://www.mhlw.go.jp/content/11911500/000662173.pdf>
- 多賀太. (2018). 男性労働に関する社会意識の持続と変容. 日本労働研究雑誌, 699, 4-14.
- 内閣府. (2023). 地方創生テレワークの推進. Retrieved from <https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/wg6/20210423/pdf/shiryoku2-3-3.pdf>
- 内閣府. (2007). 「仕事と生活の調和 (ワーク・ライフ・バランス) 憲章」. Retrieved from [https://www.cao.go.jp/wlb/government/20barrier\\_html/20html/charter.html](https://www.cao.go.jp/wlb/government/20barrier_html/20html/charter.html).
- 富士通. (2021). 働き方改革の本質とは。Work Life Shift 2.0 で富士通が目指すもの. Retrieved from <https://www.fujitsu.com/jp/microsite/fujitsutransformationnews/2021-11-01/01/>
- 細見正樹. (2015). ミドルマネジャーの職場環境と従業員のワーク・ライフ・バランス—部下の家庭生活・個人生活の充実に対する寛容度についての実証分析—。経営行動科学, 28 (1), 19-38.
- リクルートホールディングス. (2024). Recruit Data Book 2024. Retrieved from [https://www.recruit.co.jp/people/assets/pdf/top/recruit\\_databook2024.pdf](https://www.recruit.co.jp/people/assets/pdf/top/recruit_databook2024.pdf)

〈英語文献〉

- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66 (2), 345-376.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16 (2), 40-68.
- Austin-Egole, I. S., Iheriohanma, E. B., & Nwokorie, C. (2020). Flexible working arrangements and organizational performance: An overview. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 25 (5), 50-59.
- Azar, S., Khan, A., & Van Eerde, W. (2018). Modelling linkages between flexible work arrangements' use and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 91, 134-143.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (4), 330-355.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25 (3), 357-384.
- Donnelly, N., & Proctor-Thomson, S. B. (2015). Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work and Employment*, 30 (1), 47-61.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12 (4), 384-412.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31 (1), 72-92.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85 (3), 361-373.
- Hammer, L. B., & Demsky, C. A. (2016). Work-family interventions and workplace flexibility: Metaphors for research and practice. In Allen, T. D., & Eby, L. T. (Eds.), *The Oxford Handbook of Work and Family* (pp. 349-361). Oxford University Press.
- Hill, J. E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11 (2), 149-163.

- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63 (1), 83-106.
- Kelliher, C., & De Menezes, L. M. (2019). *Flexible Working in Organisations: A research Overview*. Routledge.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work-life flexibility for whom? Occupational status and work-life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management Annals*, 12 (1), 5-36.
- Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011). How work-family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4 (3), 292-296.
- Kossek, E. E., Lewis, S., & Hammer, L. B. (2010). Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63 (1), 3-19.
- Kotey, B., & Sharma, B. (2016). Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs). *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (22), 2753-2770.
- Lambert, A. D., Marler, J. H., & Gueutal, H. G. (2008). Individual differences: Factors affecting employee utilization of flexible work arrangements. *Journal of Vocational Behavior*, 73 (1), 107-117.
- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible work arrangements, jobsatisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, 144 (1), 61-81.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2017). Three generations of telework: New ICTs and the (r) evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, 31 (3), 195-208.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (5), 689-725.
- Possenried, D., & Plantenga, J. (2011). Access to flexible work arrangements, working-time fit, and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 98 (3), 461-477.
- Rau, B. L. (2003). Flexible work arrangements. Sloan online work and family encyclopedia, 2014.
- Rau, B. L., & Hyland, M. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on employee attitudes. *Journal of Management*, 28 (2), 197-215.
- Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions, and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53 (1), 83-103.
- van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35 (1), 60-79.

川瀬萌馨 (かわせ もか, 慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程)