

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

人を活かす企業が伸びる

新しい「報酬」としてのワーク・ライフ・バランス支援

シンポジウムの記録

実施日：2009年1月21日

場 所：東京大学弥生講堂・一条ホール

主催：東京大学社会科学研究所「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」

共催：GCOE「グローバル時代の男女共同参画と多文化共生」東京大学社会科学研究所連携拠点
文部科学省・近未来課題解決実証的研究推進事業「生涯成長型雇用システムプロジェクト」

東京大学社会科学研究所

-目次-

プロジェクトについて	2
開会挨拶	3
東京大学社会科学研究所 所長 小森田秋夫	
プロジェクトの概要説明	7
東京大学社会科学研究所 教授 佐藤博樹	
来賓挨拶	11
内閣府特命担当大臣（少子化対策・男女共同参画担当）小淵優子	
第1部 研究報告	
「夫婦の働き方からみたWLBに関する多様なニーズ」	13
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 主任研究員 矢島洋子	
「働き方とWLBに関する社員の意識：最新調査から」	27
法政大学キャリアデザイン学部 教授 武石恵美子	
「アメリカにおけるWLB支援プロジェクト」	41
東京大学社会科学研究所 特任研究員 高村静	
「事例からみた働き方の見直し：取り組みの方法」	53
株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役 小室淑恵	
第2部 パネルディスカッション「わが社におけるWLB支援」 配布資料	
「アメリカンホーム保険が目指す『働きがい』と『働きやすさ』の両立」	57
AIG イースト・アジア・ホールディングス・マネジメント株式会社 損害保険人事担当リージョナル・バイス・プレジデント 落合範子	
「アリコジャパンにおけるワークライフバランス施策について」	63
アリコジャパン 人事担当執行役員 久山徹	
「オリックスグループの人材戦略～「Keep Mixed」実現のために」	67
オリックス株式会社 人事グループ課長 安部歩	
「資生堂のワーク・ライフ・バランス」	73
株式会社資生堂 人事部参与 山極清子	
「わが社におけるWLB支援～東芝グループにおける多様性推進の取り組み～」	79
株式会社東芝 多様性推進部部长 岩切貴乃	
パネルディスカッション	87
プロジェクトメンバー略歴	91

－プロジェクトについて－

東京大学社会科学研究所の「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」では、平成 20 年度は民間企業 6 社と共同してワーク・ライフ・バランス (WLB) 推進に関するさまざまな研究を進めております。成果等の詳細はプロジェクトウェブページをご参照ください。<http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/>

－プロジェクトの目的－

- ① 日本における WLB 推進・研究拠点の形成
- ② 産業界や個別企業に対する WLB への取組やその企業経営・人材活用に関する情報提供及び取組支援（「モデル事業」の推進など）
- ③ 海外研究機関・普及促進機関等（行政機関を含む）との連携形成
- ④ 政策提言活動：研究成果を踏まえ、WLB を推進し、その理念を定着させるための政策提言を実施

－WLB 支援の三つの取り組み－

- 1 階**＝社員の「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方の実現
→仕事に投入できる時間に制約のある社員の増加
→恒常的な長時間労働を前提とした職場では WLB 支援は実現できない
- 2 階**＝WLB 支援のための制度の導入と制度を利用できる職場作り
- 土台**＝多様な価値観、生き方、ライフスタイルを受容できる職場作り
→ライフスタイル・フレンドリーな職場に

－参加企業(平成 20 年度、50 音順)－

アメリカンホーム保険会社 

アリコジャパン 

オリックス株式会社 

株式会社 資生堂 

株式会社 東芝 

株式会社 博報堂 

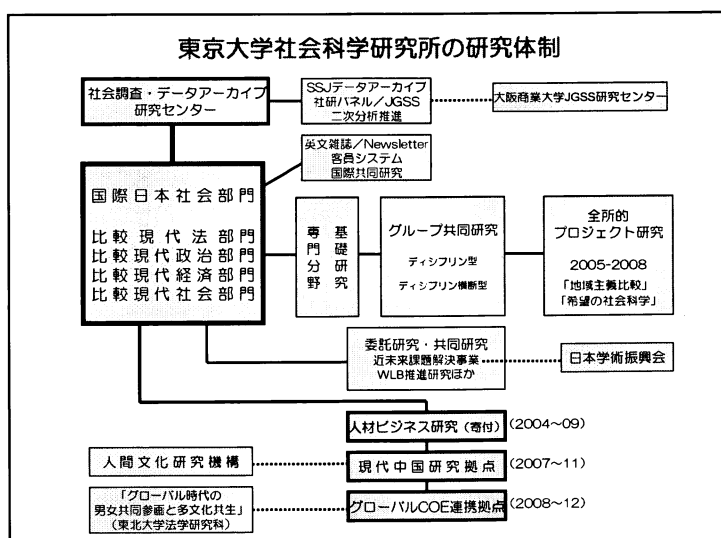
開会挨拶

東京大学社会科学研究所 所長 小森田秋夫

皆さん、ようこそおいでくださいました。たくさんの方々においでいただきまして本当にありがとうございました。今日は約300人ということですが、民間企業の方々を中心に、国や自治体の行政関係の方、メディアの方、労働組合やNPOの方、国際機関の方、そして研究者の方など、実にさまざまな立場からこのプログラムに関心を持ってご参加いただきました。

社会科学研究所の研究体制

この機会をお借りしまして、社会科学研究所について簡単に説明させていただきながら、このプロジェクトの位置づけについてご紹介させていただきます。私どもの研究所の特徴は、法学、政治学、経済学、社会学という社会科学の4つの分野にまたがる研究者が集まり、学際的な性格を持っていることです。常勤の研究スタッフは50名弱です。その学際的なメンバーで何をしているかということですが、お手元の資料をご覧ください。ここに研究所のアウトラインが手短かに述べられております。



まずピンクのところには「比較現代法」など4つの研究部門の名前が挙がっております。ここに「専門分野・基礎研究」と書いてありますが、研究者はそれぞれ自分の研究テーマを持って研究をしているわけです。その基礎の上に、研究所外の方がむしろ多いのですが、研究所内外の研究者がディシプリンごとに、あるいはディシプリンを超えて共同研究を行うグループがあります。

さらにそういうものをベースにして、「全所的プロジェクト研究」と称しているものがある

り、大体4年から5年ぐらいの期間にわたり、比較的大規模な共同研究を行っています。今年、2005年に開始した2つの研究プロジェクトの最終年度に当たっております。「地域主義比較」「希望の社会科学」の2つですが、この中身については、後ほど別紙をご覧ください。このひとつ前には、「失われた10年?—90年代日本をとらえなおす」というテーマで、やはり5年間にわたって共同研究を行いました。私どもの研究所は、この種のテーマを数年ごとに追いかけて研究するというのを40年か45年ぐらいにわたって行っており、これが研究所の伝統的な研究スタイルと言ってよいと思います。これが第1です。

第2番目に、左の上の赤いところに「社会調査・データアーカイブ研究センター」というのがあります。ここでは、自分たち自身で調査をするだけではなくて、さまざまな調査機関あるいは研究者グループが調査をした調査の第一次的なデータを拝借して、それを保存し、他の研究者に研究のため、あるいは教育のために使っていただけるような形で公開する仕事を行っています。この活動は10年間強たっておりまして、調査データのセットが約1200蓄積されて公開されております。2007年度をみると、1200名ぐらいの方に利用していただいています。社会諸科学にとっての実証的な研究をしていく場合の基礎的なデータを蓄積し公開するという役割です。

3番目にオレンジ色のところですが、比較的新しい動きとして、時限的な研究組織がさまざまな文脈でつくられております。

「ワーク・ライフ・バランス推進研究プロジェクト」の位置づけ

最後に黄色の部分ですが、これがもっとも新しい部分でして、研究所外の民間企業、あるいは国などからの委託研究または共同研究という形の研究プロジェクトがあります。今日のシンポジウムを開催した「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」も、まさにこの「委託研究・共同研究」に位置づけられております。

このプロジェクトは、関連する2つほどのプロジェクトとタイアップして今日の取り組みを行っているということをご紹介したいと思います。

ひとつは、黄色のところに書いてあります近未来課題解決事業です。これは今年度文部科学省が募集して始まりました「近未来の課題解決を目指した実証的的社会科学研究推進事業」というもので、ここに私どもは応募して採択されました。テーマは、“すべての人々”が生涯を通じて成長可能となるような雇用システムを考え、提案するということです。端的に言いますと、ヨーロッパを中心に関心を集めているいわゆるフレキシキュリティ。日本でも雇用のフレキシビリティ（柔軟性）と労働者にとってのセキュリティ（安定性）をどう結びつけるかということが大きな関心を集めておりますが、私どもはこの2つの要素に加えて、すべての人々が将来を通じて成長可能になる要素（“創造性”）を日本でつけ加えることができなだろうか、そういうことを問題意識として、去年の秋から研究をスタートしたところ

です。

“すべての人々”が何を指すかということには多様な文脈があり、もちろん男性も女性

もその中に入ってきます。同じように、“ワーク・ライフ・バランス”という時にも女性だけの問題ではなく男性にとっての問題でもあります。ワーク・ライフ・バランス推進研究プロジェクトの重要な主張のひとつは、男性の働き方をどう変えるかということです。

この点に関しましては、「グローバル時代の男女共同参画と多文化共生」という、東北大学大学院法学研究科を中心としたグローバルCOEプログラムの連携拠点が社会科学研究所につくられておられて、男女共同参画の観点から研究をしております。ここでは、雇用されて働くという仕事の問題だけではなくて、もう少し広い意味、例えば介護に携わる人々の役割、位置づけはどうかといったことも含めて考えております。

それから、もうひとつ、オレンジのところに「人材ビジネス研究」というのがあります。寄附研究部門でして、いま非常にホットな話題となっている“人材派遣業”という比較的新しい産業の実態を実証的に分析しています。どこに問題があるか、どういう方向で発展したらよいか、ということの研究をしています。派遣業については多様な働き方を保障するものであるという見方もあるでしょうし、景気変動の調節弁だという見方もあるでしょう。いろいろな見方があり一筋縄ではいかないと思いますが、いずれにしても、非正規雇用が相当の割合を占めるに至っているいま、これらの人々の問題をも視野に入れて、ワーク・ライフ・バランスということも考えなければいけない時代ではないかと思っております。

「ワーク・ライフ・バランス推進研究プロジェクト」の広がりの可能性

そういうわけで、このプロジェクトは非常にさまざまな方向に発展していく可能性を持っています。あるいは、そういうことを視野に入れながら考えていかなければいけない問題ではないかと思えます。社会科学研究所はいま言ったような形でいくつかのプロジェクトが周辺にあり、その中で進められているということをご理解いただければと思います。しかし、何といたってもこのプロジェクトの最大の特徴は、民間企業の方々の職場における実践を学びながら、ともに研究していくところにあります。

最後につけ加えますと、今日は東京大学の本部の方も多分見えているのではないかと思います。東京大学も職場のひとつです。したがって、社会科学研究所はワーク・ライフ・バランスを“研究”の対象としているわけですが、それは同時に、われわれ自身にとっての“実践”の課題でもあると考えております。

今日のシンポジウムが、今後しばらく続きますこのプロジェクトの出発点になりますが、今後ともご理解とご協力をいただければ幸いに存じます。どうもありがとうございました。
(拍手)

プロジェクトの概要説明

東京大学社会科学研究所 教授 佐藤博樹

プロジェクトの概要を手短にご説明させていただきます。

プロジェクトのミッション

プロジェクトのミッションは「研究と推進」ということで、ワーク・ライフ・バランスについて企業の現場の実情を踏まえて研究しながら、同時にそれを具体的に推進していくということです。「研究」に加え、「推進」についても企業の方と連携しながらやっていこうということが我々の課題です。将来的には、できれば大学にワーク・ライフ・バランスの研究センターを作りたいと思っています。先進国の中で、きちんとしたワーク・ライフ・バランスについての研究所が大学にないのは日本だけだと思います。

プロジェクトの概要

民間企業と連携し、アイデアをも出し合いながら進めていこうと考えています。一応2年半の研究期間ということで、今年の10月にスタートしました。



プロジェクトのミッション

- * 日本におけるWLB推進・研究拠点の形成を目指す。
- * 産業界や個別企業に対して、WLB支援の必要性、取組み方法、企業経営・人材活用への効果・影響などに関して情報提供。
- * 参加企業とWLB推進に関する「モデル事業」の実施。
- * WLB支援に関する海外の研究機関および普及促進機関との連携。
- * 研究成果を踏まえ、WLB支援を普及・推進し、その理念を定着させるための政策提言活動。

1



プロジェクトの概要

- * 民間企業との共同研究（現時点で6社参加）
アメリカンホーム保険会社
アリコジャパン
オリックス株式会社
株式会社 資生堂
株式会社 東芝
株式会社 博報堂
- * 参加企業と研究者の交流や情報交換をベースにした調査研究、モデル事業、情報発信、政策提言の実施。
- * 調査研究実績に加えて、実務経験や政府などの政策提言に参加している研究者の参加。
- * 研究期間は2008年10月から2011年3月まで。

2

プロジェクトのWLBの考え方

我々は「ワーク・ライフ・バランス」を、女性だけではなく男性も、子育て支援ではなく幅広く仕事と生活の両立を実現すること、と考えています。このプロジェクトでは、WLBを実現できる働き方をどうつくっていくのかに焦点を当てて、仕事の管理、時間の管理の改革を重視しようと考えています。また、「制度」よりも働き方自体、ワーク・ライフ・バランスが実現できるような、特に、管理職の意識改革と現場の人材マネジメントを変えていくことが課題だと考えています。

モデル事業の内容（予定）

もう一つ、来年度から本格的にこの事業を始めますけれども、できれば企業の方と連携しながらワーク・ライフ・バランスがとれていない職場の改革をどう進めていくかということについて、モデル事業的なものをやり、その成果をほかへ展開していくようなことをやればと考えています。



プロジェクトにおけるWLB支援の考え方

* WLB支援を実現するためには「従来型」の男性フルタイム正社員を想定した「一律的な働き方を見直し」、多様な社員ニーズに即した「多様な働き方」の開発が必要。

* 「働き方」の見直しには、「多様な働き方」の開発だけでなく、「働き方の改革」（職場レベルの人材活用、仕事管理・時間管理の見直し・効率化および多様な価値観を受け入れることができる職場作り）が重要。

* 管理職の意識改革と人材マネジメントの改革が不可欠。

3



モデル事業の内容（予定）

* 社員の「時間制約」を前提とした仕事管理・時間管理を導入するための「働き方」や「人材マネジメント」の改革支援。

* WLB支援に関わる両立支援制度（休業制度、短時間勤務など）を活用できる職場の開発支援。

* WLB支援の担い手である管理職の意識改革のための研修プログラムの開発支援。

* 仕事の自己管理やライフデザインを可能とする人材育成プログラムの開発支援など。

4

プロジェクトのメンバー

プロジェクトメンバーは、プロジェクトの趣旨に沿った研究ができるように、研究者だけではなく、現場に近いコンサルティングをしている方、あるいは政策の現場に近い方にも入っていただいています。

WLBに関する誤解

世の中にはワーク・ライフ・バランスについていろいろと誤解があります。例えば、「ワーク・ライフ・バランスは福利厚生施策だ」というもの、「労働時間を短縮することが目的だ」というもの、「少子化対策として重要だ」というもの、「ほどほどの働き方を推奨するものだ」などの誤解です。こうした誤解を解消して、正しいワーク・ライフ・バランスのあり方についてきちんと理解していただく。そういうことにも結びつけばいいかなと考えています。



プロジェクトのメンバー

- * プロジェクト 代表
佐藤博樹(東京大学社会科学研究所 教授)
- * プロジェクト・リーダー
武石恵美子(法政大学キャリアデザイン学部 教授)
- * プロジェクト・メンバー
小室淑恵(株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役)
矢島洋子(三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)
主任研究員)
高村静(社会科学研究所 特任研究員、元日興フィナンシャル・
インテリジェンス(株)
朝井友紀子(慶応大学大学院 後期博士課程)

5



WLB 支援に関する誤解

- * 「従業員ための福祉施策」⇒経営状況に関わらず取り組むべき施策。WLB 支援は、福祉施策ではなく、社員にとって基本的な「報酬」であり、時間生産性を高めるための取り組み。
- * 「労働時間短縮が目的」⇒労働時間短縮が目的ではない。時間生産性が高まり、結果として労働時間短縮に貢献するが、時短が主たる目的ではない。長時間労働がない職場でも、WLB 支援の取り組みが必要。
- * 「少子化対策として重要」⇒子育て支援や少子化対策が目的でない。すべての社員のWLB 支援が不可欠。
- * 「ほどほどの働き方を推奨」⇒ほどほどの働き方への転換ではない。メリハリのある効率的な働き方の実現がWLB 支援実現のための必要条件。
- * 「両立支援など制度導入が重要」⇒WLB 支援は制度を導入すれば実現できるものではない。制度を活用できる仕事の仕方や働き方が不可欠。
- * 「仕事重視のライフスタイルを変えるべき」⇒「仕事中心」のライフスタイルを否定するものではない。多様な価値観やライフスタイルを受容できる職場とすること。
- * 「WLB 支援はコストがかかる」⇒WLB 支援はコストがかかるわけではない。コストを要する施策は少ない。

6

参加企業 10 社まで募集中

現在 6 社とジョイントしていますけれども、10 社ぐらいでやりたいと思っていますので、できればあと 4 社ぐらいエントリーしたい企業があればありがたいと思っています。共同研究といいますが、我々の中だけで情報をクローズするという意味ではありません。今回のようなシンポジウムを開催するなど開かれた共同研究の形ですので、ぜひご参加いただければと思います。



プロジェクトにご関心のある企業の皆さんへ

参加企業 10 社まで募集中

詳しくは、社会科学研究所の
WLB 推進・研究プロジェクトのHP
をご参照ください。

<http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/>

7

「雇用者の仕事の裁量度」に関する国際比較

最後に、働き方の改革が大事だということなので、先進国の働き方を国際比較したデータで少し見たいと思います。資料の 8 ページ以降のデータは、フルタイムで週 30 時間以上働いている 18 歳から 64 歳の人たちを同じ調査票で国際比較したデータです。

仕事の柔軟性

資料の 9 ページは、例えば親の介護で一日の中で 1～2 時間仕事を抜け出すということが出来るかどうかを示しています。値が高いほど「やれない」ということを示しており、アメリカなど先進国と比較していますが、一番高いのは日本です。つまり日本が仕事の拘束度が最も高いということです。



(参考資料) 雇用者の仕事の裁量度(仕事の進め方および労働時間の裁量度)に関する国際比較

*データセット: International Social Survey Programme 2005: Work Orientation III (ISSP 2005)

*調査の特徴: 同一の設問で国際比較調査を実施。日本はNHK放送文化研究所が参加。研究者は個票データの分析が可能。

*データ入手先: Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung an der Universität zu Köln

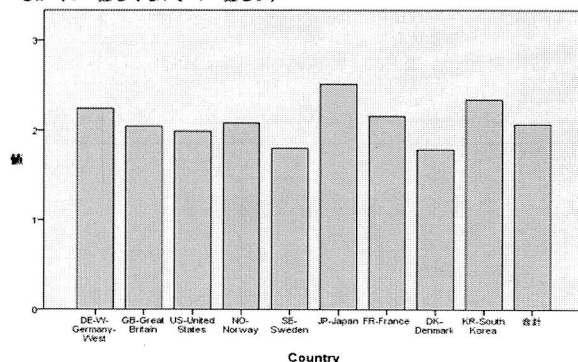
*分析対象: 18歳から64歳・週30時間以上の雇用者。

*分析結果: 国際比較からみても日本の雇用者の働き方は硬直的

8



自分や家族の事情のために、就業時間中の1、2時間の時間を使うことができるか (1=難しい、4=難しい)



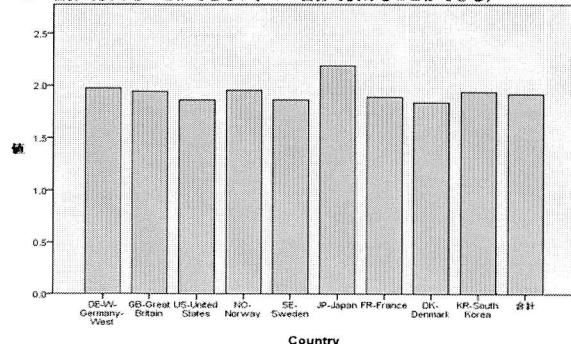
9

時間の裁量度

次は時間の裁量度です。資料の 10 ページ目の時間については値の高いほうが裁量度が低いこと、11 ページ目も値が高い方が、自分で出退時間を決めることができないことを意味します。国際比較すると、やはり日本は、拘束度が高く裁量度が低い。つまり、こうした働き方を変えていかないとなかなかワーク・ライフ・バランスがとれないということの国際データです。以上です。(拍手)



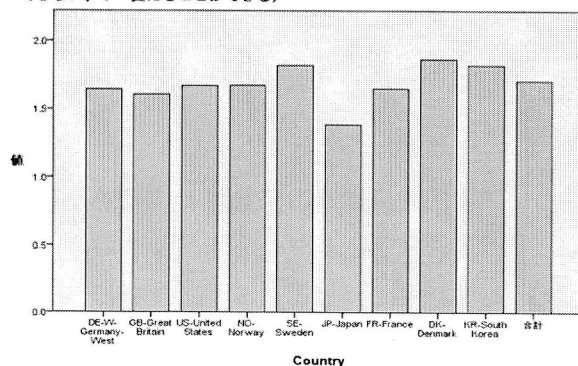
仕事の進め方を自分でどの程度決めることができますか (仕事の裁量度、3=自分で決めることができない、1=自分で決めることができる)



10



出退時間をどの程度自分で変更できるか (時間の裁量度、1=変えることができない、3=変えることができる)



11

来賓挨拶

小淵優子内閣府特命担当大臣（少子化対策・男女共同参画担当）

皆様、こんにちは。ただいまご紹介いただきました、少子化対策と男女共同参画を担当する内閣府特命担当大臣の小淵優子でございます。佐藤先生には、日ごろから大変お世話になっております。昨年の12月には少子化対策について皆さんにご理解いただくということで、丸の内で薬丸裕英さんとトークショーをさせていただいたのですが、その際、コーディネーターとしてご活躍をいただきました。また、昨日立ち上げた「ゼロから考える少子化対策プロジェクトチーム」にメンバーとしてお入りいただき、これからますますご活躍をいただくこととなっております。その佐藤先生から、今日のこの会にお声をかけていただきましたので、やってまいりました次第でございます。

お集まりの皆様方には、それぞれのお立場から、ワーク・ライフ・バランスの推進に向けて、日ごろからご尽力をいただいていますことに、心から感謝と御礼を申し上げたいと思います。

政府としてもワーク・ライフ・バランスの推進を一生懸命やっているところでありますけれども、やはり企業の皆様に率先して頑張っていただかなくてはなりません。しかし、今は経済状況が悪く、100年に一度の金融危機と言われております。「ワーク・ライフ・バランスをお願いします」と企業の方に申し上げますと、「何を言っているんだ。こんなときにワーク・ライフ・バランスどころではない」ということを言われてしまうのですが、私はそうは思っておりません。逆にこうしたときだからこそ、ワーク・ライフ・バランスをしっかりと推進していかなくてはならないのではないかと思いますし、何よりもこうした取組を進めていただくことによって、社員の皆さん方のモチベーションが全く違ってくると思います。

いろいろな取組をしておられる企業に伺いますと、例えばある企業では、しっかりと6時には仕事が終わりに、夏休みも1週間以上のお休みをとることができる。他方、仕事においては、ほかのどの会社よりも一生懸命働いている、しっかりと成果を出している、そういう思いで社員の方々は仕事をしているということでした。社員の方から、「私たちはこの会社を命と思っていて、絶対にほかの会社では働けない。この会社のためにこれからも一生懸命頑張っていくんだ」という思いを聞いたときに、本当に素晴らしいと思いました。

また、昨年に公表いたしました「パパの育児休業体験記」の中でもこんなコメントがあります。「育児休業を積極的にサポートしてくれた会社という味方の存在に気がつくことができたことで、今まで以上に一層仕事にも力が入るようになりました」。

この不況を乗り越えるには、何よりも人材が大切だと思います。ワーク・ライフ・バランスを進めていく意義は本当に大きいものだと思いますので、こうしたときだからこそ、経営の効率化、あるいは労働時間の短縮、事業の見直しをしっかりとすることによって、企業をさ

前に前に進めていただきたいと思います。ぜひ明日への投資という思いを持って、これからもワーク・ライフ・バランス推進に向けて、皆様、どうかご尽力をお願いしたいと思います。

政府といたしましても、そうした企業をしっかり応援していきたいと思っておりますし、また成功例を発信していきたいと思っております。これからも色々な成功例をお伺いしたり、私自身さまざまな企業にお伺いしたりしながら、この国に本当の意味でのワーク・ライフ・バランスがしっかり根づいていくように頑張っていきたいと思っております。引き続き皆様方のご協力をよろしくお願いいたします。

最後になりますけれども、本シンポジウムのご成功を心から祈念し、そして皆様方のご健勝、ご多幸を祈念申し上げましてごあいさつにかえさせていただきます。今日は本当にありがとうございました。（拍手）

第一部

研究報告

「夫婦の働き方からみたWLBに関する多様なニーズ」

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 主任研究員 矢島洋子

よろしくお願いたします。第1部の4人の発表のうちの最初の発表を行わせていただきます、三菱UFJリサーチ&コンサルティングの矢島と申します。

いま佐藤先生からご紹介がありましたとおり、私は、働く人の立場から見てワーク・ライフ・バランスについてどんなニーズがあるのか、現状はどうなっているのかといったことをご紹介したいと思います。

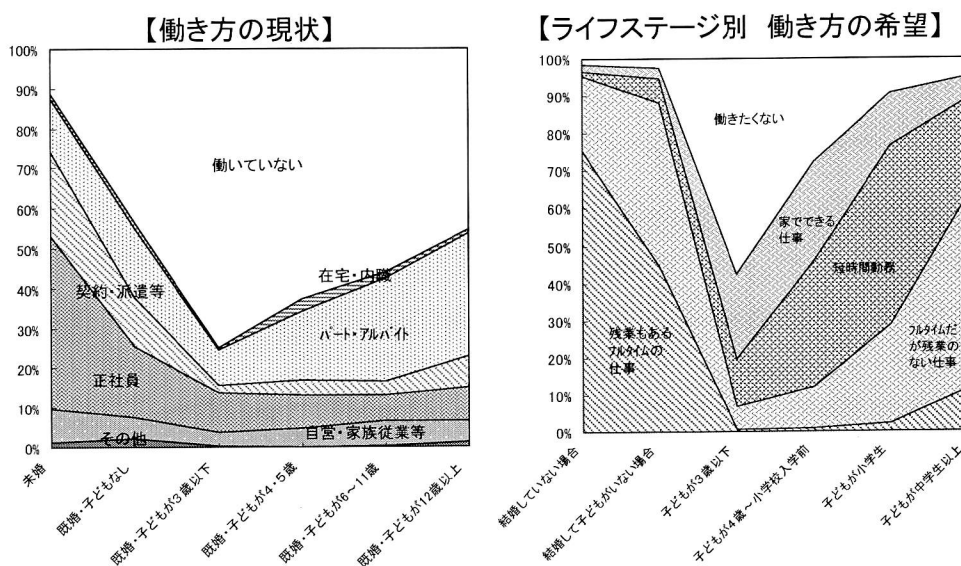
正社員の両立支援に対するニーズ

この調査は、子どもを持って正社員として働いている人に注目しています。なぜ子どもを持って働いている正社員の人に注目するのかということ、まずお話しします。

主に両立支援の対象となっている「子どもを持つ女性正社員」は極めて少ない

図表1のグラフは、横軸にライフステージを示しています。向かって一番左から未婚時代、既婚で子どもがいない時代、既婚で子どもが小さい時代、それからだんだん子どもが大きくなっていく過程を示しています。（左側の「現状」のグラフは）縦軸には、それぞれのライフステージで実際にどういう働き方をしているのかという割合を示しています。

図表1 ライフステージ別働き方の現状と希望



出所:内閣府男女共同参画局「女性のライフプランニング支援に関する調査」平成19年3月

正社員はピンク色で示されています。未婚や既婚で子どもがいないときは、ある程度正社員の割合は高いのですが、子どもが3歳以下のときからぐっと減りまして、その後子どもの年齢が上がっていても正社員の割合は上がってきません。子どもが大きくなると、働いている割合は徐々に上がっていきませんが、パート・アルバイトが中心で、正社員の割合は戻らないのです。

一方、ライフステージ別の働き方の希望をみると、右側のグラフのように「働きたくない」という白いところは非常に少なく、子どもが小学生ぐらいになると9割の女性は「働きたい」と答えています。働き方としては、子どもの年齢が高くなるにつれ、オレンジ色の「フルタイムだが残業のない働き方」や赤い「残業もあるフルタイムの働き方」という正社員タイプの働き方を希望する人が多くなっていきます。

しかし現実には子どもを持って働いている女性正社員は少なく、働き方の希望としては多いこのターゲットの層のデータが（女性全体や子どものいる女性を対象とした調査をした場合）非常に少なくなってしまうのが現状です。育児休業制度等の両立支援策は、実質的には主に正社員層を対象としたものとなっていますが、この層の人たちが持っているニーズや制度利用における課題がこれまでよくわかっていなかったということで、今回は、ここの層の人たちにターゲットを当てた分析をしています。

4つの課題

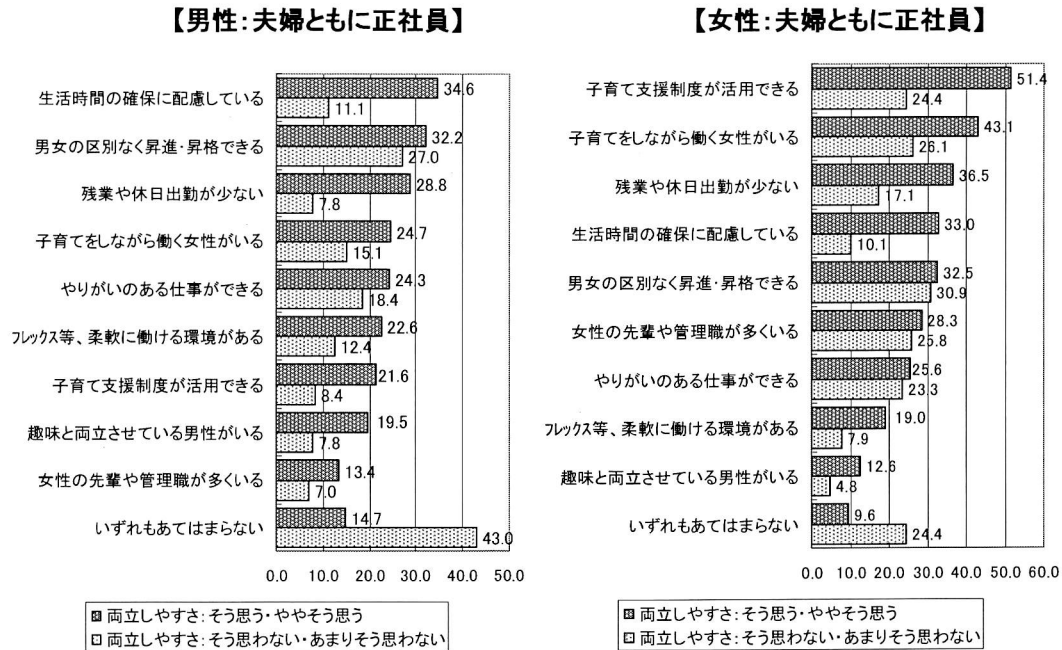
ここでは、以下の4つの課題について見ていきたいと思います。まず、両立しやすい職場環境とはどういった環境なのかということが一つのテーマです。具体的には職場の特徴や導入されている制度です。二つ目には両立支援のメリット。仕事への意欲や定着意識を見ています。それから三つ目は両立支援に対するニーズということで、ここでは男女の違いですとか、先ほど佐藤先生のお話にありましたような夫婦の働き方による違いなどを見えています。最後に四つ目として制度の利用とそれを運用していくための評価の関係などについても見えています。

<課題1>両立しやすい職場環境とは？

仕事と子育ての両立がしやすい職場の特徴

最初に、仕事と子育ての両立がしやすい職場の特徴について、夫婦ともに正社員で働く男女に聞いた結果を男女別に示しています。図表2をご覧ください。それぞれの項目について2本ずつ棒グラフがあります。上の方の濃い青い棒は、両立しやすい職場だと答えている人の回答、下の方の薄い青の棒グラフは、両立しやすすくないと答えている人の回答になります。左グラフは男性に尋ねた結果、右のグラフは女性に尋ねた結果です。男性の回答を見ていただきますと、男性で職場が両立しやすいと答えている人と両立しやすすくないと答えている方の回答で差が大きいのは、「生活時間の確保に配慮している」あるいは「残業や休日出勤が少ない」というところです。長時間労働の問題や休日取得の問題が、両立しやすい職場にいると感じるかそうでないかの差として表れていることがわかります。

図表2 職場の両立しやすさと特徴



出所: (財)こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書」平成20年3月

一方女性は、「子育て支援制度が活用できる」とか「子育てをしながら働く女性がいる」という子育てと仕事の両立関連の項目で、両立しやすい職場にいると感じるかそうでないかの差が出ていることがわかります。

もう一つ注目していただきたいのは、男性のデータと女性のデータの回答割合の差です。女性のデータのほうが全般的に回答割合が高くなっています。「子育て支援制度が活用できる」と答えている人は5割を超えていますし、女性の職場のほうが、全体に両立しやすい特徴があると答えている方が多くなっています。

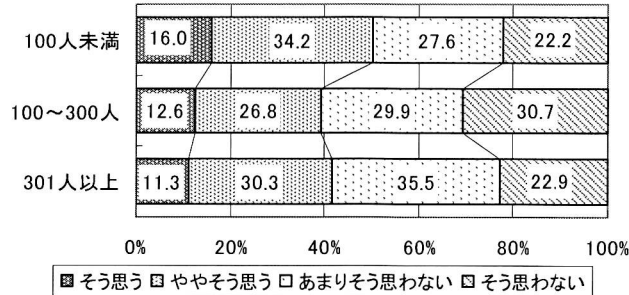
その理由ですが、女性の場合、正社員として子どもを持って働いている人はまだ少数派で、そういう女性がいる職場であること自体、日本社会全体の中で見れば子育てしやすい、比較的両立しやすい職場であるということなのだと考えられます。一方、男性のほうのデータですが、子どもを持っている男性の8割以上が正社員ですので、こちらのデータの示す職場の特徴は日本のいわゆる一般企業の状況を示しているのではないかと考えられます。

大企業と中小企業の両立しやすさ

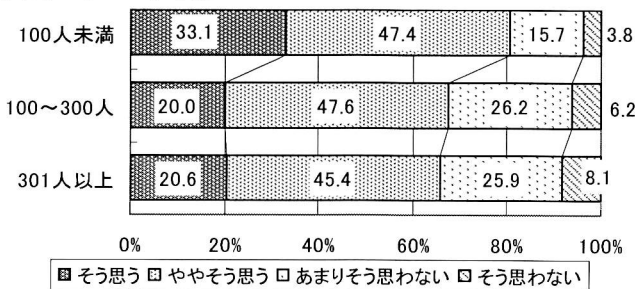
両立のしやすさを考えたときに、企業の規模による違いも注目されます。図表3に企業の従業員規模別の両立しやすさについて尋ねた結果を男女別に掲載しています。所属する企業の従業員規模別で見ますと「100人未満」の職場で働いている人で、男性、女性ともに「両立しやすい」と答える人が多くなっています。

図表3 従業員規模別両立しやすさ

【男性:夫婦ともに正社員】



【女性:夫婦ともに正社員】



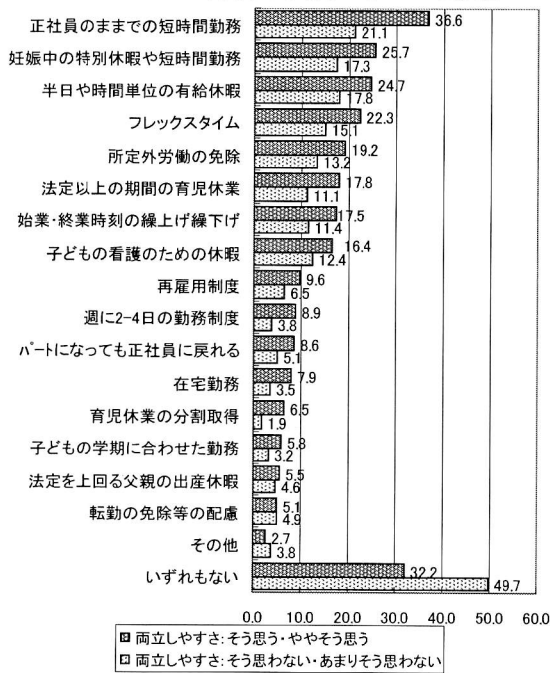
出所: (財)こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書」平成20年3月

両立しやすい職場で導入されている制度

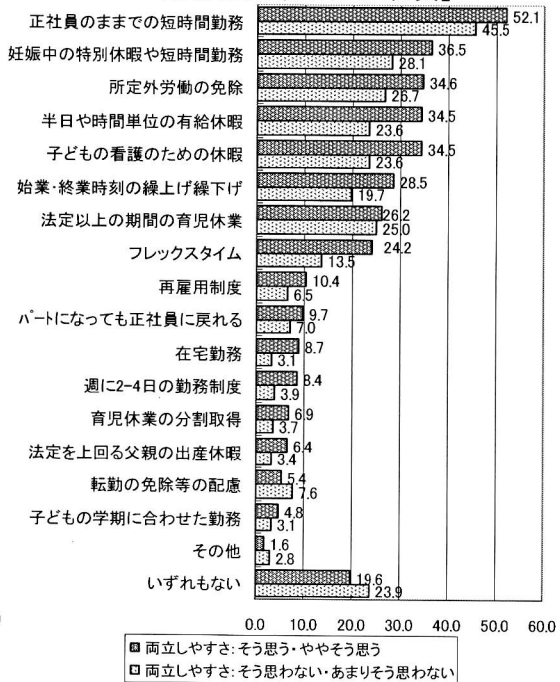
次に、両立しやすい職場で導入されている具体的な制度を見ています。

図表4 職場の両立しやすさと導入制度

【男性:夫婦ともに正社員】



【女性:夫婦ともに正社員】



出所: (財)こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書」平成20年3月

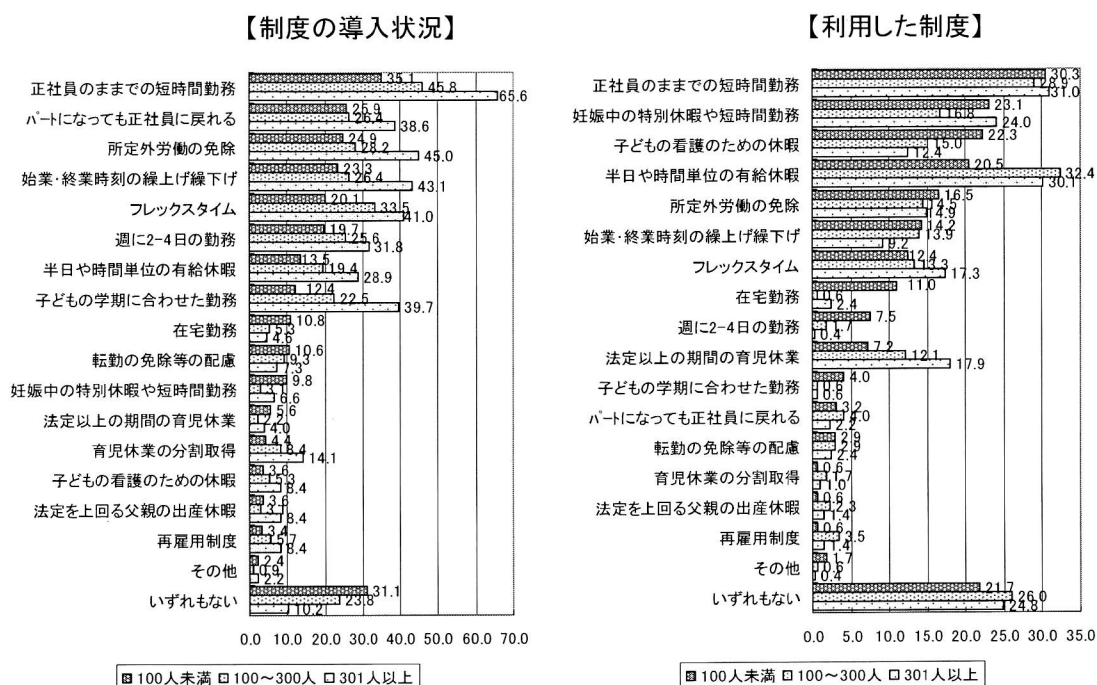
これも男女別に見ていますが、導入されている制度については、男女間で順序はそう変わりません。男女ともに多いのは「正社員のままでの短時間勤務」ですし、2番目に多いのは「妊娠中の特別休暇や短時間勤務」となっています。ただ、先ほど見ていただきました職場の特徴と同じように、女性のほうが全般に導入されている制度が多いという結果になっていて、正社員で働き続けられている女性のいる職場にはさまざまな両立支援制度が導入されていることがわかります。

女性の中でも、両立しやすい職場とそうでない職場で差がある制度は、「半日や時間単位の有給休暇」や「子どもの看護のための休暇」などとなっています。

企業規模別導入されている制度・利用されている制度

企業の従業員規模別の「制度の導入状況」と「利用した制度」について尋ねた結果が図表5です。先ほど見ていただいた結果のように、なぜ中小企業のほうが両立しやすいという回答が多いのか、その理由を見てみたいと思います。

図表5 女性:従業員規模別制度の導入状況と利用した制度



出所: (財)子ども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書」平成20年3月

左側のグラフは、制度が導入されているかどうかですが、従業員規模「100人未満」が一番上の濃い青い棒グラフ、一番下の黄色い棒グラフは「301人以上」の企業の回答です。制度の導入状況を見ますと、全般に黄色いグラフの大企業でその割合が高いことが見てとれます。

一方、利用した制度ということで聞きますと、「子どもの看護のための休暇」ですとか「始

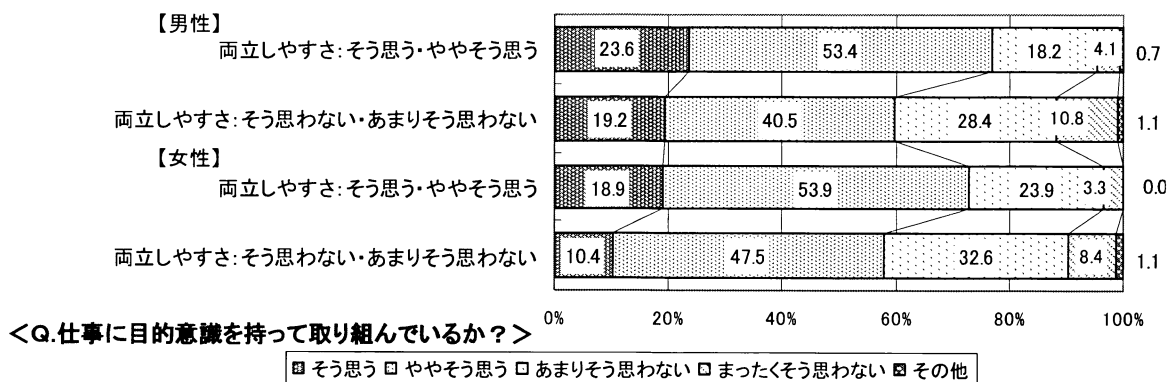
業・終業時刻の繰り上げ繰り下げ」、それから「在宅勤務」や「週に2～4日の勤務」というような短日勤務、こういった制度については「100人未満」の企業で回答割合が高い。つまり大企業のほうが導入されている制度は多いのですが、そういった制度が実際にどの程度利用されているかという状況を見ると、中小企業のほうが利用されているものもあるという状況が見てとれます。

＜課題2＞両立支援のメリット

両立しやすさと仕事への意欲

やはり企業の方にとっては、両立支援をすることでどういったメリットがあるかというところが非常に気になると思います。ここでは両立しやすさと仕事への意欲を見ています。上の2本の棒グラフが男性、下の2本の棒グラフが女性で、それぞれ上のほうが「両立しやすい職場」、2番目が「両立しにくい職場」の回答になっています。

図表6 職場の両立しやすさと仕事への意欲



出所：(財)こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書」平成20年3月

仕事に目的意識を持って取り組んでいるかどうかを見ているのですが、やはり男性も女性も職場が「両立しやすい」と答えている人のほうが、仕事に目的意識を持って取り組んでいるかということに対して、「そう思う」「ややそう思う」と答えている割合が高いという状況になっています。

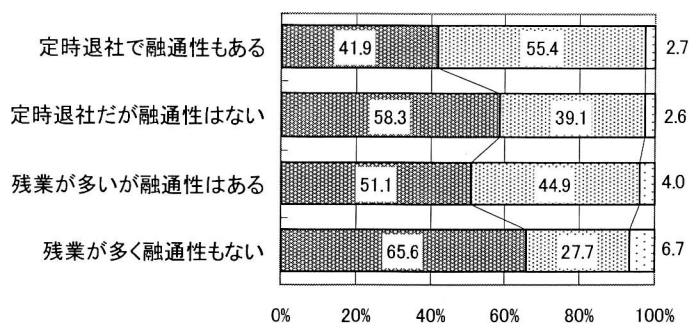
両立支援に取り組んだ場合のメリットとしては、このように仕事に対する意欲が高まるといふことのほかに、仕事の満足度なども聞いていますがやはり同じような傾向があります。

働き方と定着意識（勤務先の変更希望）

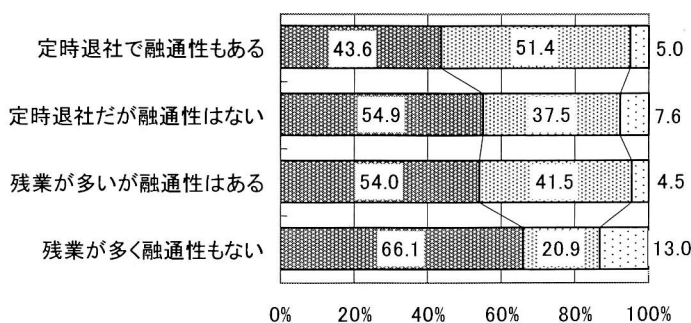
もう一つ見方を変えて、働き方について、定時退社か残業が多いのか、働き方に融通性があるのかないのか、という勤務時間の長さや融通性に着目して職場を4カテゴリーに分け、それぞれの職場で「職場を変わりたいと思うことがあるか」を聞いたデータを図表7に示しています。

図表 7 働き方別勤務先の変更希望

【男性】



【女性】



■ 変りたいと思うことがある □ 変りたいと思うことはない □ 仕事を辞めたい

出所: (財)こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書」平成 20 年3月

これを見ていただきますと、男性の場合は定時退社か残業かにかかわらず、融通性があるかどうかというところで「職場を変りたいと思うことがある」と答える割合に違いがあります。「融通性がない」と答えている人は、「職場を変りたいと思うことがある」と答える割合が高くなっています。女性の場合は、融通性だけではなく、定時退社か残業かというところも関係してしまっていて、下のほうの働き方になればなるほど「職場を変りたいと思うことがある」と答える人が多くなっています。

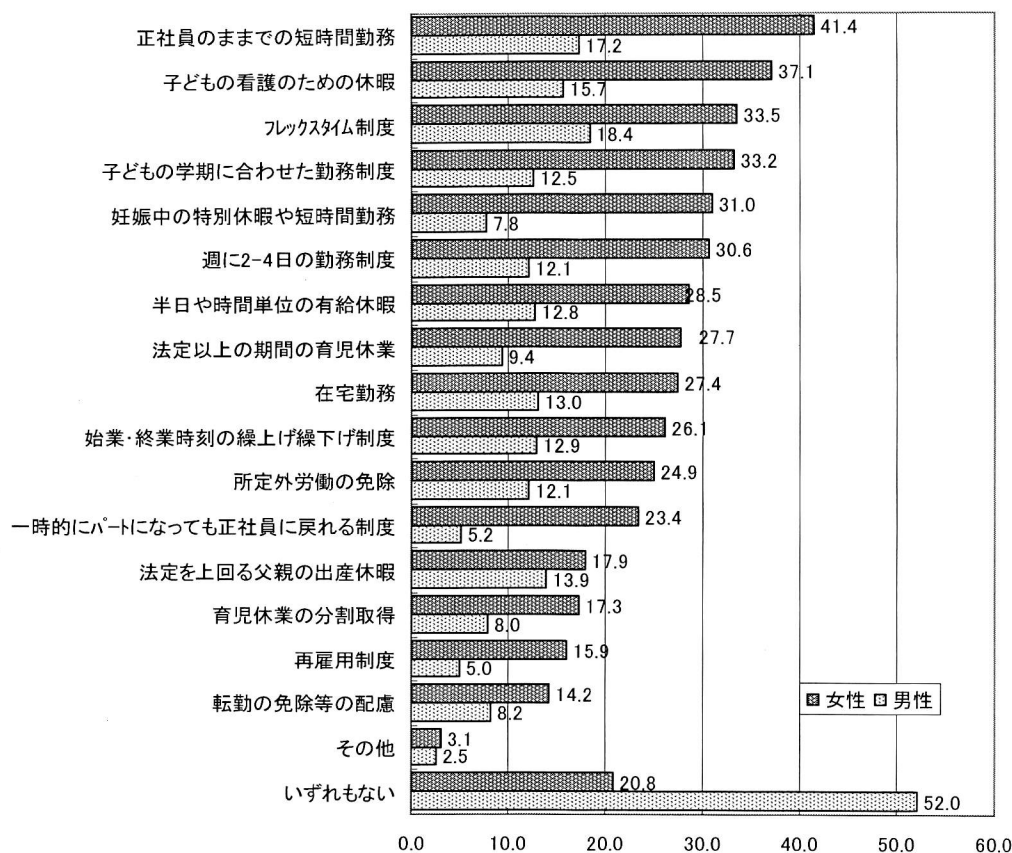
つまり、ワーク・ライフ・バランスに取り組むことで就業意欲が高まるとか満足度が高まるというメリットの他に、逆に、取り組まないと「職場を変りたいと思う」と答える方が多くなっているということは、取り組まないことのデメリットがあるということなのではないでしょうか。

<課題 3> 両立支援に対するニーズ

職場の両立支援に対する男女のニーズの違い

次に両立支援に対するニーズですが、図表 8 のグラフで男女別の違いを見ていただきたいと思います。職場に導入されている両立支援制度について、利用したいかどうかを聞いているものです。上の濃い棒グラフが女性で下の薄い棒グラフが男性になっています。

図表 8 職場の子育て支援に対するニーズ(利用したい・利用しなかったサービス)

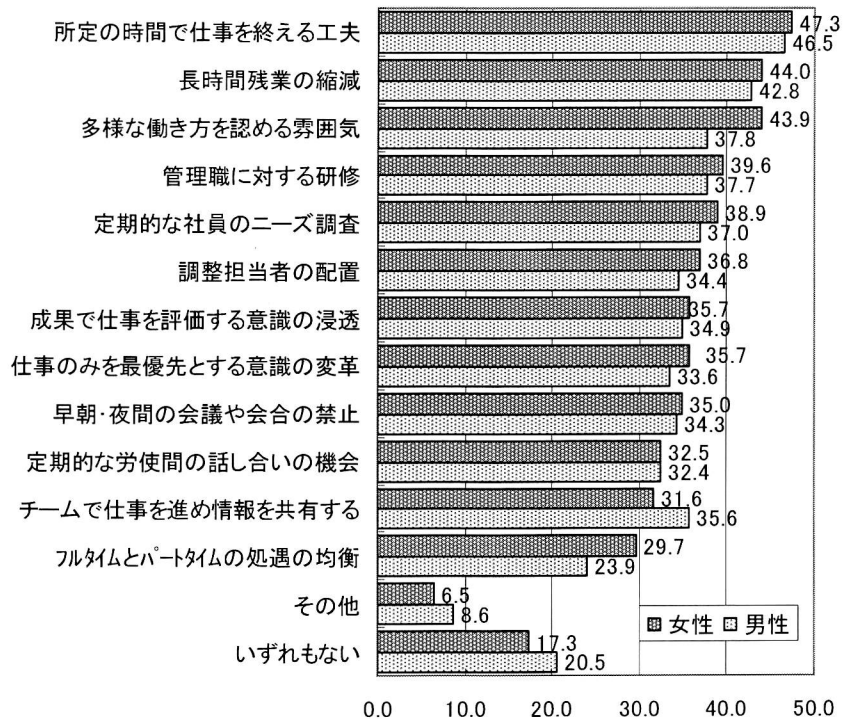


出所: (財)こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書」平成 20 年3月

一目見てわかるように、全体に女性のニーズが圧倒的に高くなっている状況で、男性は一番下の「いずれもない」という回答が非常に高くなっています。

仕事と子育ての両立支援制度ということになりますと、これだけ男女差が出るのですが、「職場の環境改善のための取り組み」ということで、例えば「所定の時間で仕事を終える工夫」とか、「長時間残業の縮減」とか、基本的な働き方を変える取り組みについて見ますと、男女でこのニーズの差はほとんどなくなります。

図表 9 環境改善推進のための取組ニーズ(職場に必要だと思う取組)



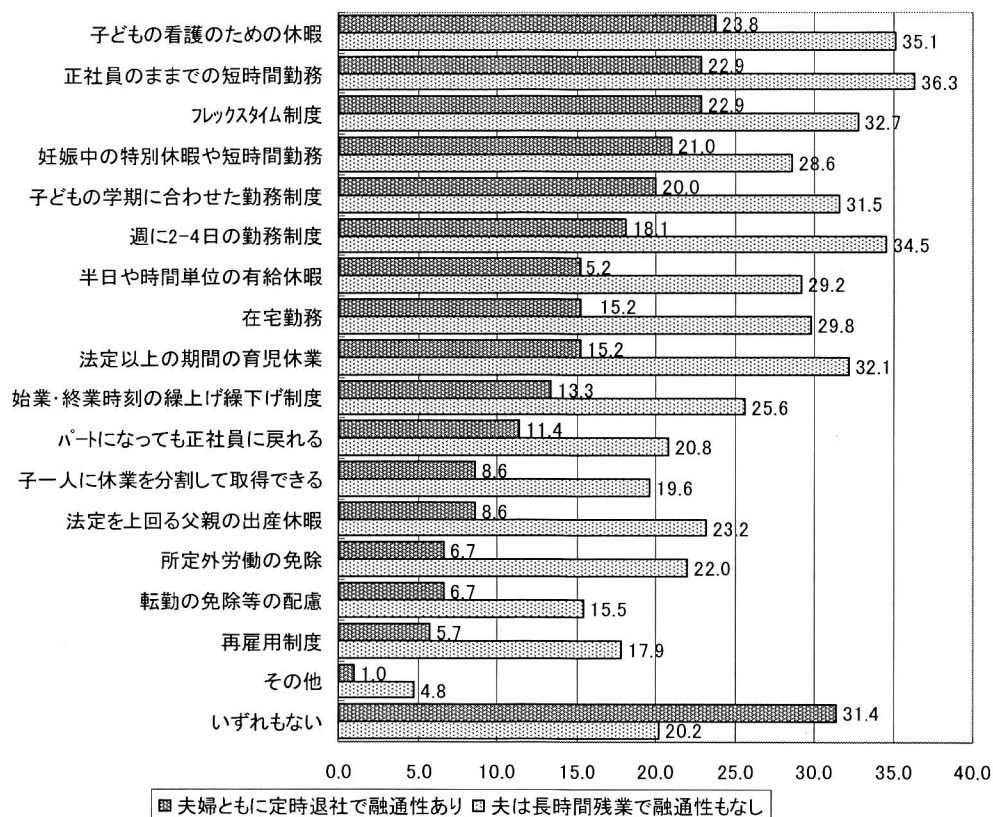
出所: (財)こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書」平成 20 年3月

男性は、職場が両立しやすいかどうかを判断するときに、やはり勤務時間の長さ、残業が多いかどうかということや、有休がとれるかどうかというところで判断していることがわかります。男性も、基本的な働き方を変える制度については、非常に高いニーズがあることがわかります。

夫の働き方による女性の職場に対するニーズの違い

ただ、子育て支援制度については、男性の多い職場ではあまり取り組まなくていいのだろうかということになりますが、それについては図表 10 のグラフをご覧ください。これは、先ほどみていただいたのと同様に、定時退社か残業か、融通性があるかないかということで働き方を4カテゴリーに分けたとき、女性のうち「定時退社で融通性がある」に分類された人について、夫の働き方との組み合わせの違いで、自分の職場に対してどのような制度への要望が高いか、その違いを示したものです。上の濃い青い棒グラフは、夫婦ともに定時退社で融通性がある場合。下の薄い棒グラフは、夫は長時間残業で融通性もない、つまり夫婦の中で夫だけが非常にハードな働き方をしている場合です。

図表 10 女性:夫婦の働き方別子育て支援ニーズ



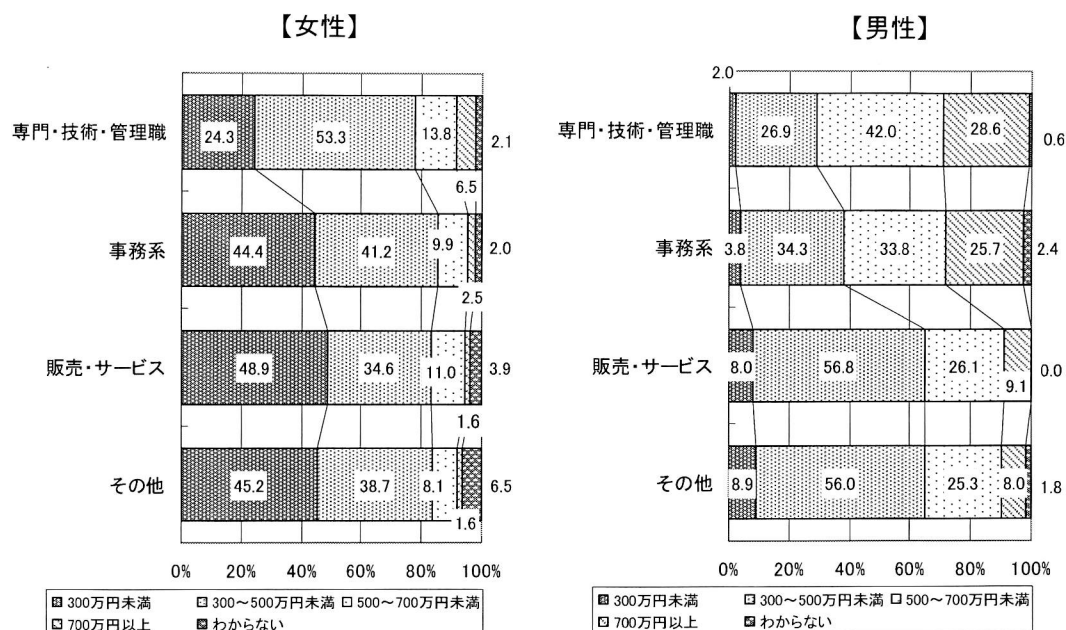
出所: (財)こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書」平成20年3月

これを見ますと、夫婦ともにワーク・ライフ・バランスがとれた働き方をしていると、女性が自分の職場に求めるニーズは比較的抑えられています。夫が大変ハードな働き方をしていると、その妻である女性が自分の職場に対して、子どものための看護の休暇や、短時間勤務といったものをもっと利用したいという声を多く上げるようになるということです。こうなると、やはり女性が多い職場や企業だけが両立支援策を一生懸命していると、その企業は従業員の夫の会社のために支援をしてあげているような状況になるということです。社会全体で見ると非常にアンバランスな状況になってくるといえる問題があります。

同じ職種でも異なる男女の年収

女性の職場に負担がかかるばかりではなく、他にも問題があります。現在の女性と男性の職種別の年収を見ますと、女性の場合、専門・技術・管理職であっても、男性と比べて非常に年収水準が低くて、300万未満の割合が高い。他の職種を見ても、同じ正社員で働いているといっても、女性のほうが年収の水準が非常に低くなっています。

図表 11 職種別年収



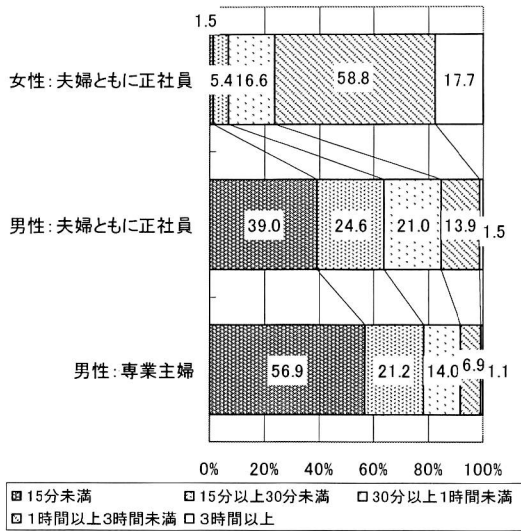
出所: (財)こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書」平成20年3月

これでは、せっかく正社員で両立支援をして就業継続はできていても、女性の能力を十分に活用している状態とは言えないのではないかと思います。単に女性のニーズがあるから女性だけ両立支援をすとか、男性は現状ニーズが低いのでしなくてよいということではなくて、男女でバランスよく支援をしていくことで、女性の能力を活用することにもつながるのだと思います。

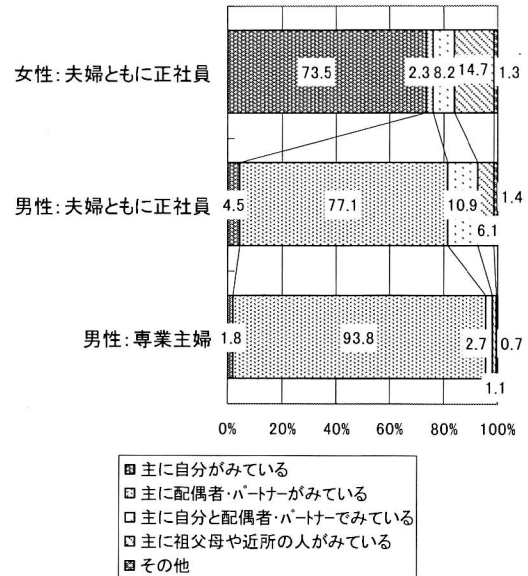
背景に、家庭内の家事や子育ての役割分担

こういった年収差の背景には、家庭内の家事や子育ての役割分担の問題があります。一日の家事時間も子どもを見ている時間も女性のほうに非常に偏っている傾向があり、夫婦でもう少し家事や子どもを見る、子育てについて分担ができるような状況をつくっていくと、女性の能力活用が進むのではないかと思います。

図表 12 1日の家事時間



図表 13 平日主に子どもをみている人

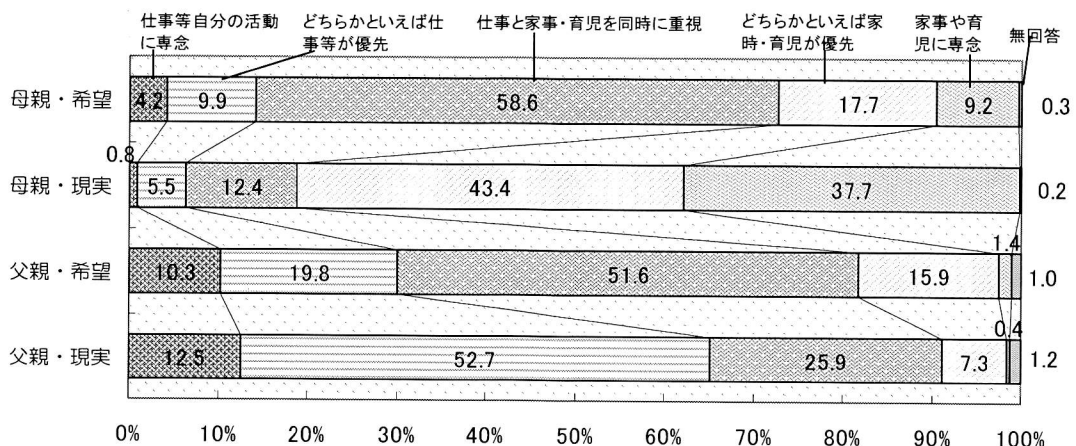


出所：(財)こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書」平成20年3月

仕事と家事・子育て優先度の希望と現実

役割分担や年収における差が、単に家庭内の夫婦間でのワーク・ライフ・バランスというか、夫婦間で納得されてそうになっているのであれば、企業がいくら取り組みを変えてもその実態は変わらないかもしれませんが、必ずしもそうではないようです。「仕事と家事・子育て優先度の希望と現実」というデータがあり、これは仕事と家事・育児をどのように重視したいかを聞いています。

図表 14 仕事と家事・子育て優先度の希望と現実



出所：(財)こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書」平成20年3月

上の2本の棒グラフが母親で、下の2本の棒グラフが父親です。回答を見ますと、棒グラ

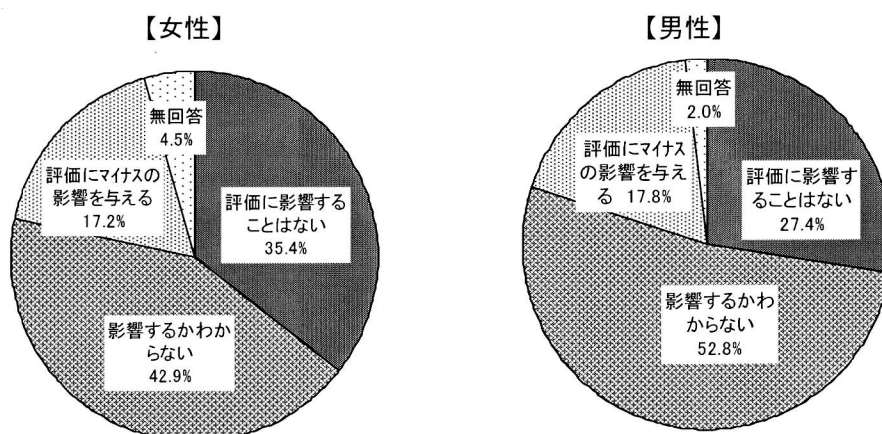
アの真ん中の緑色が「仕事と家事・育児を同時に重視したい」という回答で、女性で6割弱、男性でも5割強ということで、子どもを持っている父親も母親も、仕事と家事・育児を同時に重視したいという希望は持っている。けれども、現実にはそれができていないという状況があつて、現実と希望にギャップがある。そういう状況ですので、職場環境が変われば、(役割分担等も) ある程度変わっていくのではないかとということが期待されます。

<課題4> 制度利用と評価の関係

休暇・休業復帰後の評価と取得時の不安

最後に、制度利用と評価の関係です。育児休業復帰後の評価について、育児休業を取得したことが評価に影響するかどうか聞いたところ、男女ともに「影響するかどうか分からない」と答えた割合が非常に多いという結果でした。

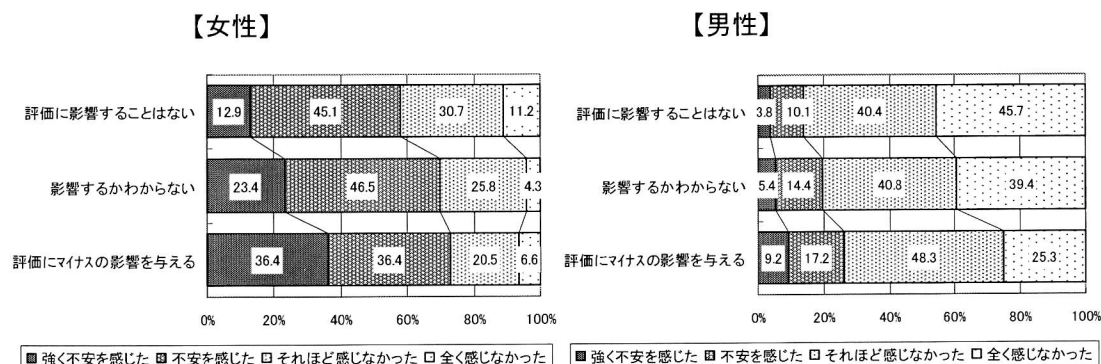
図表 15 育児休業復帰後の評価



出所: (財)子ども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書」平成20年3月

また、「影響するかどうか分からない」と答えた人や、「影響する」と答えた人は、育児休業を取得することに対して不安を感じているという結果が出ています。

図表 16 評価への影響別育児休業取得時の不安



出所: (財)子ども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書」平成20年3月

今後、制度利用を進めるためには、制度を導入するだけでなく、もっと広い観点から、制度を利用した人、利用しなかった人の間の公正な評価という面まで環境を整備する。そのことによって、さらに制度の利用が進むのではないのでしょうか。

特に男性の平均育児休業取得期間は、この調査では、大方3日程度だったのですが、3日ぐらいしか取得していないにもかかわらず、「評価に不安がある」と答えている人が多いということで、男性の制度利用、両立支援を考えた場合には評価制度が非常に重要だと考えられます。

両立支援に対するニーズ

最後に両立支援に対するニーズに関して、これまでの内容を振り返ってみます。育児休業や短時間勤務、看護休暇等の両立支援制度のニーズは、（男性よりも）女性に多いのが実状です。ただし、男性の働き方が変わらないと、女性の職場が夫の分も負担する、支援することになる。また、女性の就業継続はできても、能力活用はできない。

それから基本的な働き方の見直し、生活時間への配慮に対するニーズは男女に差がない。

ワーク・ライフ・バランスを推進することによるプラスの効果のみならず、ワーク・ライフ・バランスを推進しないことによって、職場を変わりたいと思ってしまうというマイナスの影響も見られる。

それから制度利用促進、特に男性の制度利用促進のためには、人事評価への配慮も必要であるということになります。

駆け足で大変失礼いたしました。ありがとうございます。（拍手）

「働き方とWLBに関する社員の意識：最新調査から」

法政大学キャリアデザイン学部 教授 武石恵美子

私から、働き方とワーク・ライフ・バランスに関する社員の意識についての最新調査のデータについてご紹介させていただきます。法政大学の武石です。どうぞよろしくお願いいたします。

大変申しわけないのですが、分析が配布資料の印刷までに間に合わず、調査概要の資料のみを配布資料に入れさせていただき、本日データ資料を配布しております。パワーポイントで分析結果の速報をご紹介させていただきますが、皆様のお手元にないデータがありますので、恐れ入りますが画面で全体の傾向をごらんいただければと思います。結果の詳細は、本プロジェクトのホームページにおいて、後日公開していきたいと考えております。

調査の概要

私が本日お話しします調査の概要は、別紙（40 ページ）に掲載しています。

<p>WLB推進研究プロジェクト キックオフ・シンポジウム</p> <p>働き方とWLBに関する社員の意識 最新調査から</p> <p>法政大学 武石 恵美子</p>	<p>首都圏で働く 正社員の働き方と WLBに関する社員の意識</p> <p>1. 調査概要</p> <ul style="list-style-type: none">○調査概要:東京、神奈川、埼玉、千葉に居住する民間企業の正社員(25-44歳)2800名を対象に、2008年12月に調査を実施○対象者の属性の特徴<ul style="list-style-type: none">▪ 子どもありが3割▪ 学歴は大学・大学院卒で66.9%▪ 勤務先の業種は製造業25.4%、サービス業18.6%、情報通信業15.9%▪ 勤務先の規模1000人以上が46.2%。▪ 職種は専門職・技術職35.1%、事務職42.3%、管理職7.4%。
---	---

調査対象の設定ですが、いくつかの特徴があります。まず地域ですが、東京都、神奈川、千葉、埼玉という首都圏に限定しました。さらに、従業員規模 50 人以上の民間企業に勤めている正社員を対象にしています。つまり大都市で働く正社員の人たちです。そして年齢は 25 歳から 44 歳、若手から中堅ぐらいまでの人たちです。こういった条件を設定しまして、2008 年 12 月の終わりに web 調査を実施いたしました。調査実施からまだ 1 カ月ぐらいしかたっておりませんので、最新の状況ということでご覧いただければと思います。

対象者の属性を簡単に申し上げますと、子どもがある人が 3 割で、7 割は子どもがありません。この調査は web 上で実施しておりますので、おそらくそういった関係かと思いますが学歴の高い人が多いという特徴があります。大学・大学院卒で 66.9%を占めます。業種、

規模、職種等をご覧いただいているとおりです（シート2ページ）。

ただいまの矢島さんのお話は子どもを持っている人のデータでしたが、こちらは子どものいない人も含めた若手から中堅ぐらいの社員。まさに今日おいでいただいている企業の皆様のところまで働いているような方々ではないかと思えます。そういう方たちの実態ということで話をお聞きください。

<本日のポイント>

ご報告のポイントは四つです。

一つは、現在働いている人たちが仕事と生活のバランスに関して困難を感じているかどうかという、「ワーク・ライフ・コンフリクト」の状況です。2番目としまして働き方や生活の実態について、労働時間あるいは帰宅時間といった視点から見ています。3番目としましてワーク・ライフ・バランスの意識ですが、仕事と生活の調和に「満足している」「満足していない」ということに関して、どういった要因が影響しているのかの分析をしています。最後に、今の矢島さんのお話にもありましたが、ワーク・ライフ・バランスに満足していると、組織、企業にとってどんなメリットがあるのだろうかということも分析しています。

この四つが今日お話ししますポイントになります。

<ポイント1>ワーク・ライフ・コンフリクトの現状

仕事と生活の調和が図れなかった経験

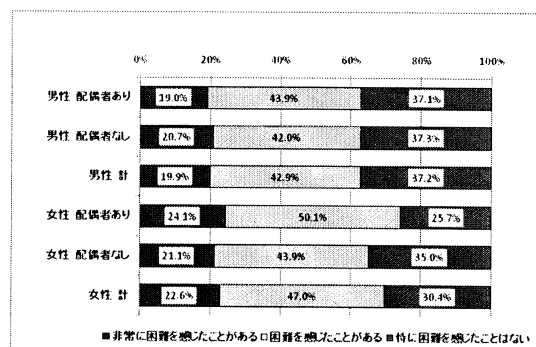
最初に、ワーク・ライフ・コンフリクトの現状についてです。

2.ワーク・ライフ・コンフリクトの現状

ワーク・ライフ・コンフリクトを多くの人が経験し、そのまま放置したり、仕事をやめたりしている。

- 仕事と生活の調和が図れずに困難を感じた経験ありが男女ともに6-7割。
- 困難を感じた理由は、健康問題、趣味や学習・子育てとの両立問題
- コンフリクトを解消するために何もしていないが4割、仕事を辞めたが1割程度。健康問題に関して仕事を辞めた人が多い。企業に対応を求めたのは1割強。企業は従業員の問題を知らないことが多い？
- 育児や介護をする立場になった場合、現在の勤め先で仕事を続けることができるとする割合は配偶者なしでは3割にとどまる。

仕事と生活の調和が図れなかった経験

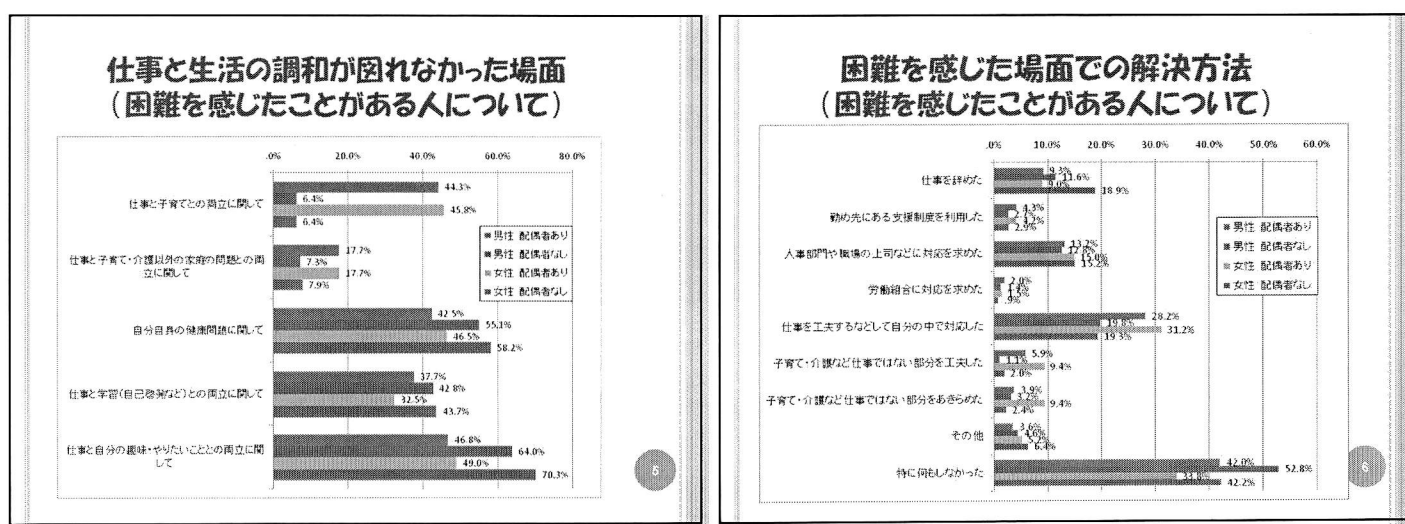


仕事と生活の調和に関してどれだけの人が困難を感じたかについて見ています。男女別、配偶者の有無別にデータをご紹介しました（シート4ページ）。上三つが男性、下三つが女性、それぞれ一番上が「配偶者あり」、真中が「配偶者なし」、一番下が男女別の小計、と並べています。

大きな特徴として男性、女性にかかわらず、仕事と生活の調和を図ることについて、「非常に困難を感じたことがある」、「困難を感じたことがある」の二つを合わせると、6割以上になることです。性別や配偶者の有無にかかわらず、全体として6割強の社員が、ワーク・ライフ・バランスに困難を感じた経験を持っているということです。下から3番目の「女性・配偶者あり」で困難の割合が若干高くなっていますが、この方たちは結婚や育児の経験があるということが関連していると考えられます。

仕事と生活の調和が図れなかった場面

では、こういった内容で困難を感じたかについて、困難を感じたことのある人に尋ねた結果を見てみます（シート5ページ）。



配偶者のある人は、男女ともに「仕事と子育ての両立に関して」が多くなっています。

配偶者の有無にかかわらず、そして男女にかかわらず多いのが下三つ、つまり「自分自身の健康問題」「仕事と学習（自己啓発など）の両立」「仕事と趣味・やりたいことの両立」です。子育てだけではなくて、健康、自己啓発、やりたいこと、こういうことと仕事の両方を追求するのがワーク・ライフ・バランスの一つの姿だと思いますが、やはりそういった点で困難を感じているという経験を持つ方たちが多い。これは男女にかかわらず、しかも配偶者の有無にかかわらず、というところが一つのポイントではないかと思います。

困難を感じた場面での解決方法

この困難をどういうふうに解決しているのかというのを見たのが、次のデータです（前頁、シート6ページ）。

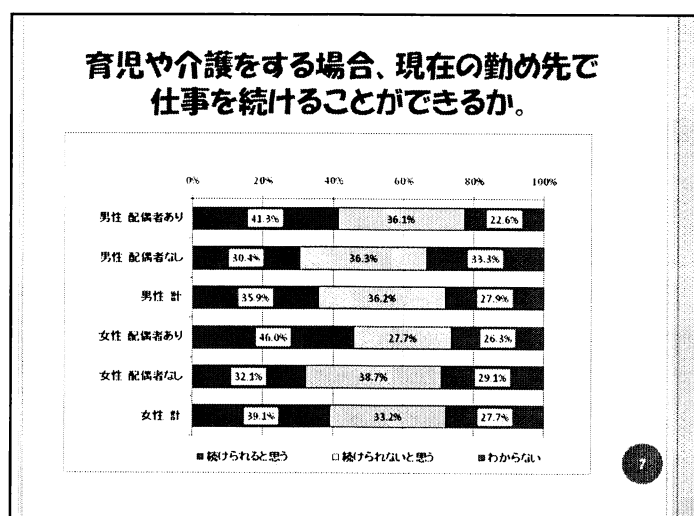
一番下が「何もしなかった」という人です。「何もしなかった」人が一番多いわけです。配偶者のある人は子育てとの両立に困難を感じた人が多いわけですが、そういう人たちは「仕事を工夫した」など自分の中で対応したという人が多くなっています。今日おいでの皆

様に関係がありそうなのが上から三つ目、「人事部門や職場の上司に対応を求めた」割合です。これが1割強ということで、つまり困難を感じながらも、職場に対応を求めている人はそれほど多くはなく、1割強にとどまっています。上から四つ目は「労働組合に対応を求めた」ということですが、残念ながらほとんど組合には解決してほしいという対応を求めているのが実態です。

それからもう一つ、「仕事を辞めた」という人たちが一番上にあります。「人事部に相談した」よりも「女性・配偶者なし」などでは多くなっています。つまり人事部、企業が知らないうちに、仕事と生活の調和の問題で退職をしてしまったという人たちもいる。あるいは何もしないで、そのまま放置されている人たちがいる。これが、今の働いている人たちのワーク・ライフ・バランスの困難に直面したときの実態だということです。

育児や介護をする場合、現在の勤め先で仕事を続けることができるか

それでは、育児や介護をするときに現在の勤め先で仕事を続けられるか、とかなりストレートに聞いています（シート7ページ）。



「勤め続けられる」が一番左、「勤め続けられない」が真ん中になります。大体半々で、勤め続けられないと考えている人も多い。しかも、男性でも結構この割合が高いようです。女性だけではなくて男性でも、育児や介護のときに今の勤め先では勤務が無理と考えている人が多いというあたりには、十分留意する必要があると思います。

<ポイント2>生活の実態：労働時間や帰宅時間など

残業時間+休日出勤の実際と希望のギャップ

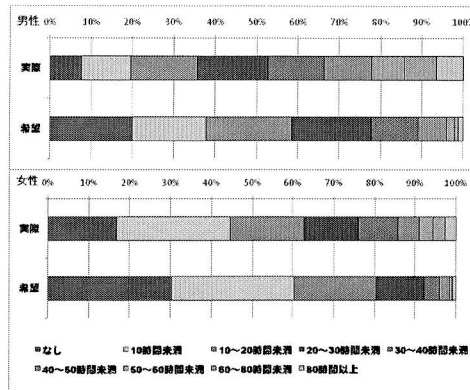
次に、こういった人たちは今どういった生活の実態にあるか。労働時間あるいは帰宅時間といった視点から幾つかのデータをご紹介します。

3. 生活の実態：労働時間や帰宅時間など

労働時間は現実と希望の乖離が大きく、帰宅時間も遅い。趣味や休息、家族との時間を増やしたい。

- 残業時間：男性で週40時間以上は3人に1人。希望は20時間未満が、男性で6割、女性で8割。
- 有給休暇が希望通りに取得しにくいのは4割。
- 残業をしなくてすむように効率的に仕事をすべきと思いつつ、職場は仕事が終わらなければ残業は当然との雰囲気。
- 19時に在宅しているのが週に2日以下が多数を占める。22時以降の帰宅が週に4日以上が2-3割。女性配偶者ありのみ異なる傾向。
- 増やしたい時間は、趣味・遊びの時間、休息の時間、子どもや配偶者と過ごす時間。
- 仕事と生活のバランスの現実と希望にギャップが大きい。

残業時間+休日出勤の実際と希望のギャップ



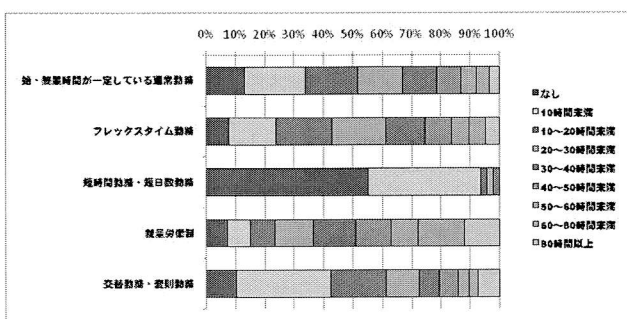
まず労働時間ですが、残業時間と休日出勤、つまり所定外の労働時間が月にどのくらいあるかを見ています。上2本が男性で、下2本が女性。そして男性の中の上が実態で、下が希望というふうに、男女別で実態と希望を並べてご紹介しています（シート9ページ）。

まず実態をみますと、月40時間以上の所定外労働、つまり年間480時間ぐらいの所定外労働をしている人、これはかなり多い時間だと思えますが、そういう人が男性では3人に1人となっています。ところが希望を見ると、月に20時間未満という人が男性で6割、女性で8割ということですので、やはり所定外労働が希望に反して長過ぎるという現状ではないかと思えます。

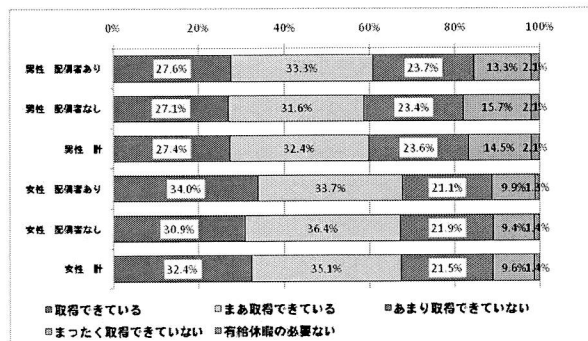
有給休暇：自分の余暇や休息のために希望するときに取得できているか

次に有給休暇が自分の希望するときに取得できているかを見ます（シート11ページ）。

勤務形態と残業時間+休日出勤の実際



有給休暇：自分の余暇や休息のために希望するときに取得できているか

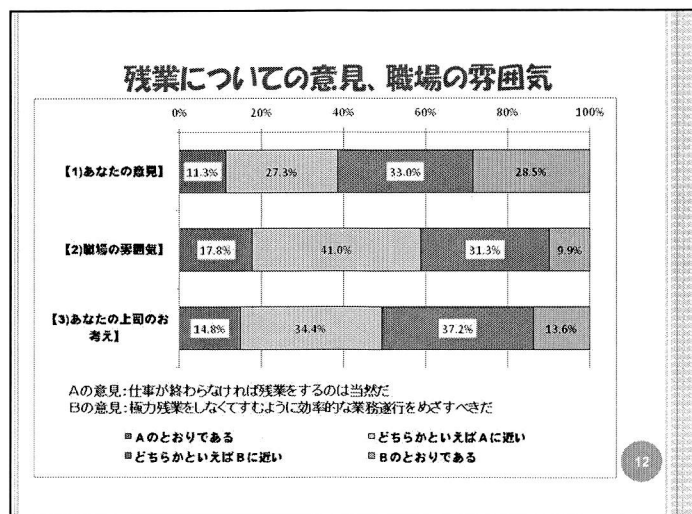


これは左から「取得できている」「まあ取得できている」「あまり取得できていない」「まったく取得できていない」と並んでいて、一番右には「有給休暇の必要はない」という人も

います。これをご覧いただきますと「まあ取得できている」までで6割ぐらいです。「取得できていない」という人たちが残り4割程度。これも男女でそんなに違いはないようです。

残業についての意見、職場の雰囲気

そして残業についてどういうふうに考えているか（シート12ページ）。



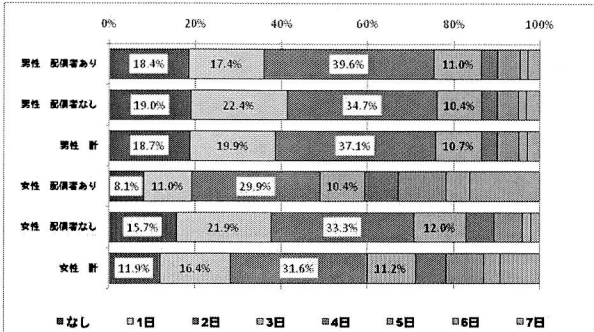
「仕事が終わらなければ残業をするのは当然だ」という意識と、「残業しないように効率的に業務遂行を目指すべきだ」という極端な二つの意見を両極に示して、あなたの意見、職場の雰囲気、上司の考えは、どちら側に近いか、ということで3本データが並んでいます。自分の考えをみると、残業をしなくていいように効率的な業務遂行をすべきと考える人が多いのですが、職場の雰囲気になると仕事が終わらなければ残業するのは仕方がないかなというように、本人と職場のギャップが出てきています。

19時前に在宅している日数（週あたり）、22時以降の帰宅日数（週あたり）

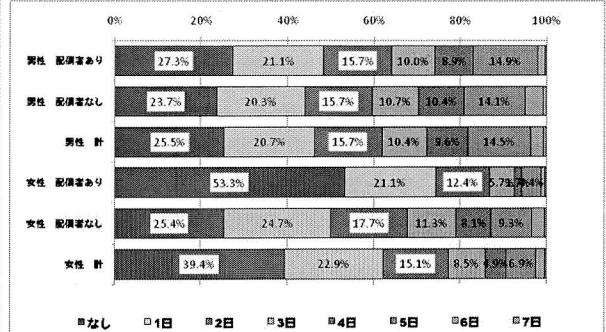
「19時前に在宅している日数が週あたり何日ありますか。休日も含めてお答えください」という質問です（次ページ、シート13ページ）。休日も含めているにもかかわらず、「ない」「1日」「2日」という人が男性では大部分を占めます。夜の7時に自宅にいないというのは、週末は何しているのかと思うのですけれど、在宅率が非常に低い状況にあります。下から2番目が「女性・配偶者なし」ですが、未婚の女性は男性とほぼ同じような状況です。「女性・配偶者あり」の人だけが19時前に在宅している日数が多いですけれども、それ以外の人たちは帰る時間は遅いようです。

次は22時以降ですが、これも同様の結果ですので省略します（次ページシート14ページ）。

19時前に在宅している日数(週あたり)



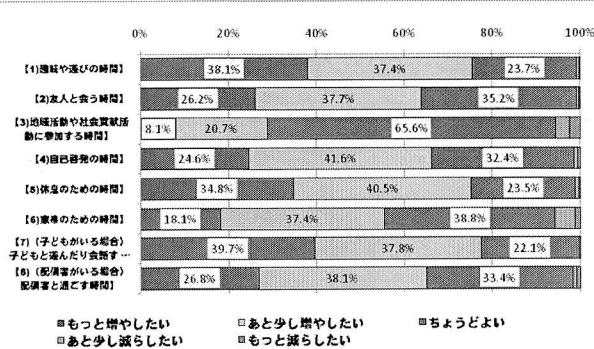
22時以降の帰宅日数(週あたり)



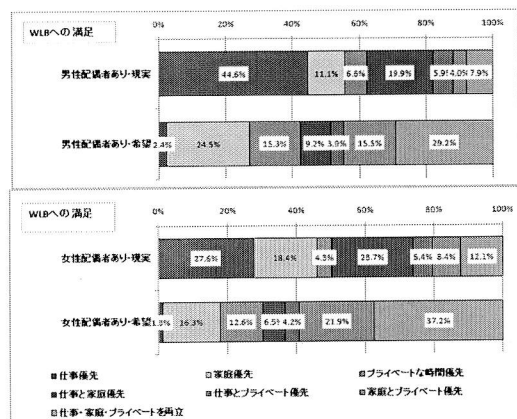
時間を増やしたい事柄

以上見てきたように、労働時間が長い、休暇がとれない、帰宅が遅いという現状の中で、
 といった時間を増やしたいと考えているかということを見てみました(シート15ページ)。

時間を増やしたい事柄



仕事と生活の調和: 希望と現実 配偶者ありの男女



「もっと増やしたい」が一番左側になります。その比率が高い項目を上から申し上げますと、「趣味や遊びの時間」、「休息のための時間」、「子どもと遊んだり会話をしている時間」、「配偶者と過ごす時間」となります。休息、家族と過ごす時間、そして趣味・遊びのための時間に関してもっと時間を増やしたいと考えている人が多い。時間という視点から見ると、かなり仕事に時間がとられていて、休息等の時間が削られているという現状にあるのではないかと思います。

<ポイント3> WLBに対する意識とその背景

仕事と生活への時間配分の満足度

それではワーク・ライフ・バランスに関して、働いている人は現状に満足しているだろうか、満足・不満足の原因にはどのような要因があるのだろうか、というのが次のポイントです。

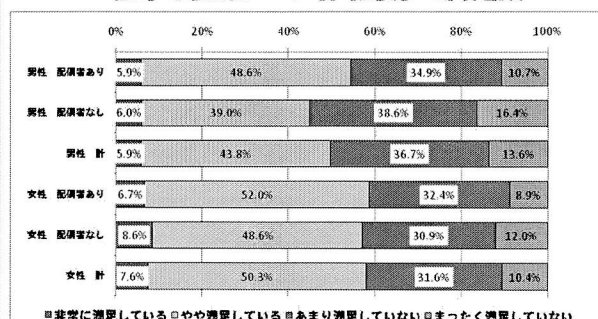
4.WLBに対する意識とその背景

WLBに満足しているのは半数強。WLB満足度には仕事や職場の状況が影響している

- 仕事との生活時間配分に満足は半数強。配偶者ありで満足が若干多い。
- 労働時間の長さよりも、希望とのギャップが大きいことが満足度を低下させる。
- 有給休暇が取得しにくいことも満足度を低下させる。
- 自律的に仕事ができること、コミュニケーションやチームワークが良い職場であること、上司のタイムマネジメント力、などがWLBの満足度を高める。適正な労働時間についても同様の職場要因が重要。

17

仕事と生活への時間配分の満足度



18

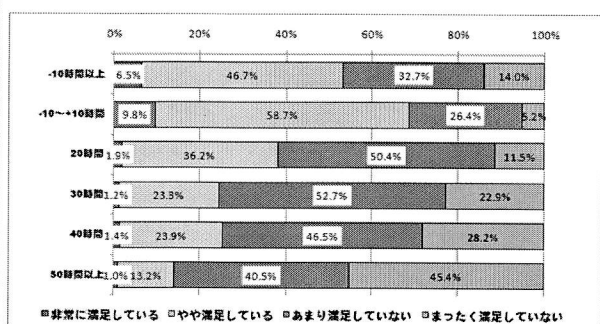
まず仕事と生活への時間配分についての満足度です。「男性・配偶者あり」から始まりまして六つのグラフがあります（シート 18 ページ）。全体として、「満足」の方が「不満」よりも若干多いという傾向です。これが、労働時間や有給休暇の取得等と関係していることを、以下で紹介します。

仕事と生活への時間配分の満足度－時間外労働の実際と希望のギャップ時間数別

希望する残業時間と実際の残業時間のギャップを見て、それが仕事と生活の時間配分への満足度とどう関係しているのかを分析しました（シート 19 ページ）。一番上が希望よりも実際のほうが短い人で、「もっと長く働きたい」と思っている人です。希望と現実のギャップが最も小さい人が上から 2 番目になります。ここに分類される希望と実際の残業時間のギャップの小さい人が、最も満足度が高いということがわかりいただけると思います。

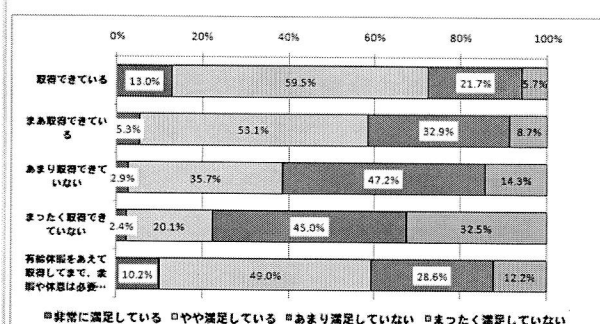
労働時間が短過ぎても満足度は低くなりますし、もちろん労働時間が長過ぎるとどんどん満足度が低下する状況です。

仕事と生活への時間配分の満足度 時間外労働の実際と希望のギャップ時間数別



19

仕事と生活への時間配分の満足度 有給休暇の取得のしやすさ別



20

仕事と生活への時間配分の満足度－有給休暇の取得のしやすさ別

有給休暇の取得のしやすさ別に、仕事と生活の時間配分への満足度を見てみました（前頁、シート 20 ページ）。

有給休暇を希望通りに「取得できている」という人は満足度が高い。一番下は「別に有給休暇は必要ない」と言っている人ですが、この人も満足度が高い。やはりこうありたいと思う生活と現実のギャップが小さいことが、ワーク・ライフ・バランスの満足度に影響を及ぼしているということではないかと思えます。

WLB 満足度と仕事や職場の要因

こういった満足度が実際の職場の要因とどういう関係にあるかというのを分析しました。計量分析を行いました、わかりやすいシートでご説明します。

**仕事と生活への時間配分の満足度
職場の要因分析**

- 仕事と生活への時間配分に満足しているのはどのような職場の要因が関連しているのか？（計量分析結果）
- 関係のある要因（赤字は、時間外労働の希望と実際のギャップに影響のある要因）
 - ・ 女性の方が満足度が高い
 - ・ 専門職で満足度が低い
 - ・ 企業規模は関係ない
 - ・ 仕事の権限が重く顧客からのクレームなどがある仕事 －
 - ・ 仕事の遂行が自律的 ＋
 - ・ 職務要件が明確 ＋
 - ・ チームワーク、コミュニケーションが良好な職場 ＋
 - ・ 仕事が特定の人に偏在している職場 －
 - ・ 長時間労働の風土の職場 －
 - ・ 上司のタイムマネジメント力 ＋

21

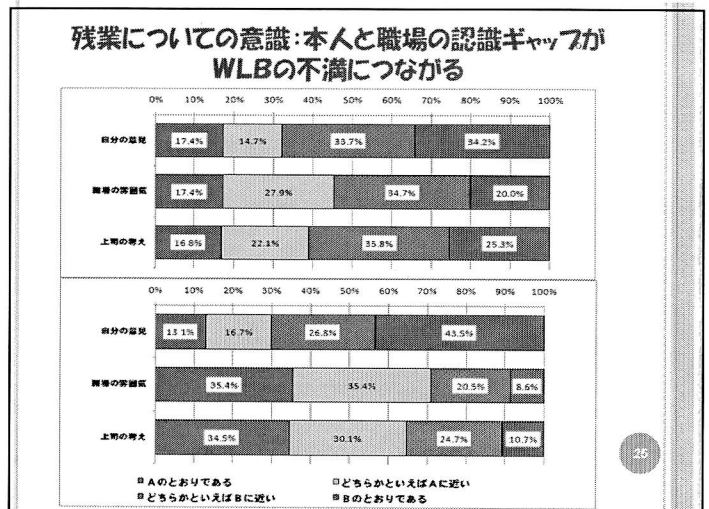
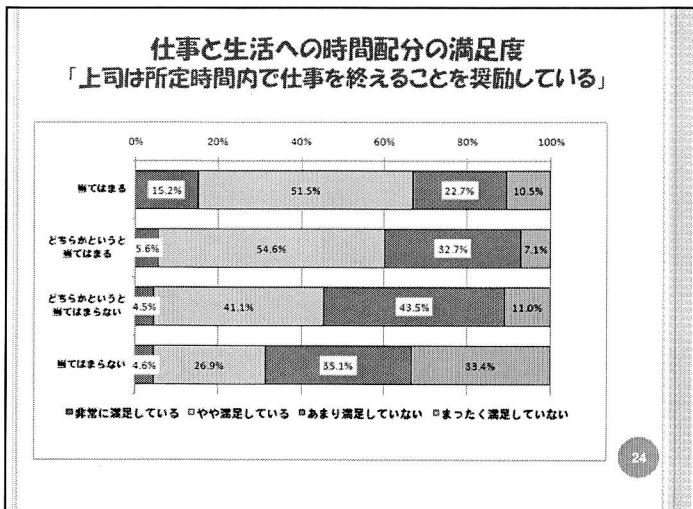
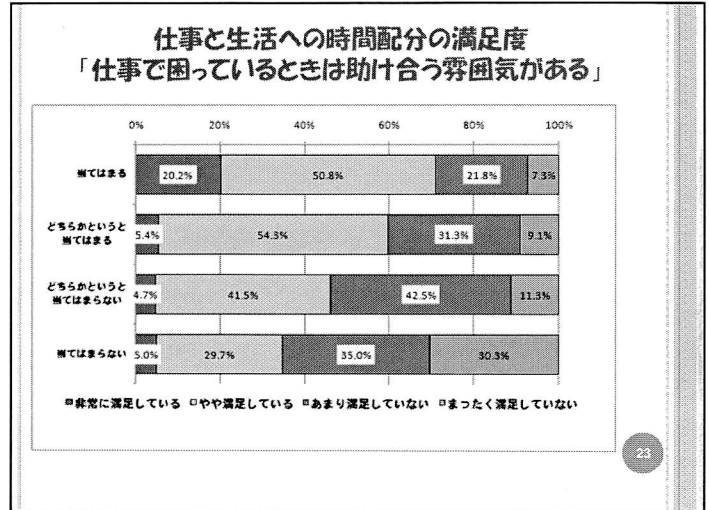
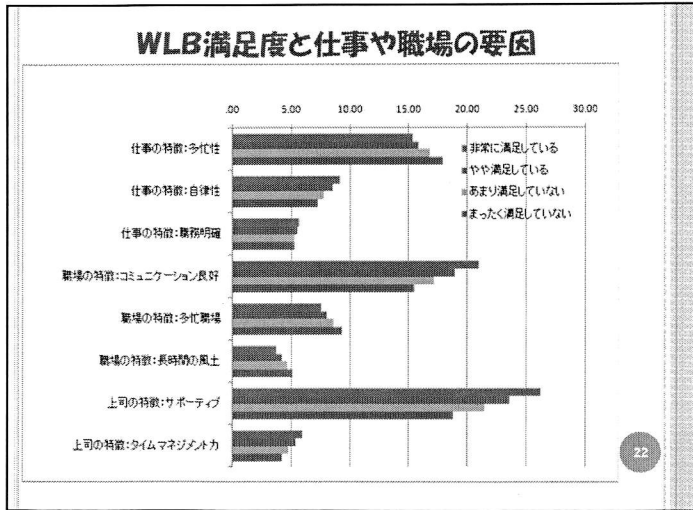
ワーク・ライフ・バランスに満足している人と満足していない人とで、職場の状況がどういふふうになるかというのを得点化して見えています（シート 22 ページ）。例えば、真ん中あたりに「職場の特徴：コミュニケーション良好」というのがあります。「職場のコミュニケーション」に関する項目についてポジティブに回答すると、得点がぐんと高くなります。この項目について見ると、4本の線の一番上、つまり仕事と生活の時間配分への満足度の非常に高い人ですが、非常に満足している人は「コミュニケーション良好」という得点が高く、満足していない人は「コミュニケーション良好」の得点が低い。つまり職場のコミュニケーションの状況が、本人のワーク・ライフ・バランスの満足度に大きな影響を及ぼしていることができます。

その他の要因をみると、仕事の裁量性です。先ほど佐藤先生からもお話がありましたが、自分が仕事の量とかスピードをコントロールできるという「自律性」という仕事の特徴が、ワーク・ライフ・バランスの満足度に影響を及ぼしています。

それから上司が非常にサポートに支援してくれるという上司の特徴も、社員のワー

ク・ライフ・バランスの満足度に大きな影響を及ぼしています。

このような分析から、職場の要因というのが社員のワーク・ライフ・バランスにとって非常に重要であるということがわかります。



<ポイント4> WLB 満足度とモチベーション

WLB への満足度とやりがい感

四つ目の視点は、ワーク・ライフ・バランスの満足度とモチベーションの関連性です。ワーク・ライフ・バランスに満足している人たちは、仕事に対する意欲が高いのか、ということですが。

(小淵大臣のご登壇により一時中断)

※ここで小淵大臣より、11~12 ページのご挨拶をいただきました

話を続けたいと思います。すばらしいゲストがいらっしやったものですから中断しましたが、ちょうど小渕大臣がお話しになったことを私も話そうと思っていたので、話を省略していいのか、ちゃんと話したほうがいいのかよくわからなくなりました。(笑)

ワーク・ライフ・バランスの満足度と仕事へのやりがい感の関連です(シート 27 ページ)。2番目がワーク・ライフ・バランスに「非常に満足している」、一番下は「全く満足していない」人の結果です。仕事へのやりがい感は、ワーク・ライフ・バランスに非常に満足している人たちは高くなっていることがおわかりいただけるかと思います。

WLB への満足度と組織へのコミットメント

そして組織へのコミットメントです。

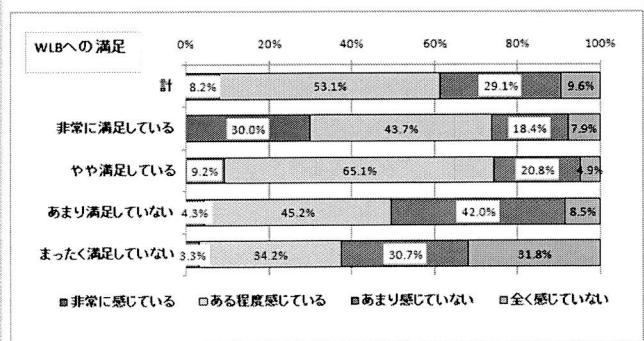
5. WLB 満足度とモチベーション

WLBに満足している従業員はモチベーションが高く、組織への貢献が期待できる

- WLBへの満足度が高い従業員は、モチベーション、組織コミットメントが高い傾向にある。
- 生産性の自己評価も高い

26

WLBへの満足度とやりがい感

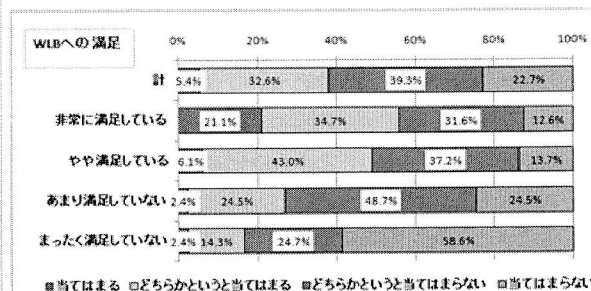


27

これは今まさに小渕大臣がおっしゃっておられた、「この会社のために頑張ろう」ということです(シート 28 ページ)。「この会社の発展のためなら、人並み以上の努力をすることをいとわない」というすごいことを聞いたのですけれど、上から2番目のワーク・ライフ・バランスに「非常に満足している」人でコミットメントが非常に高く、だんだんコミットメントが低くなるというように、ワーク・ライフ・バランスへの満足度とやりがい、コミットメントの関係が見てとれます。

WLBへの満足度と組織へのコミットメント

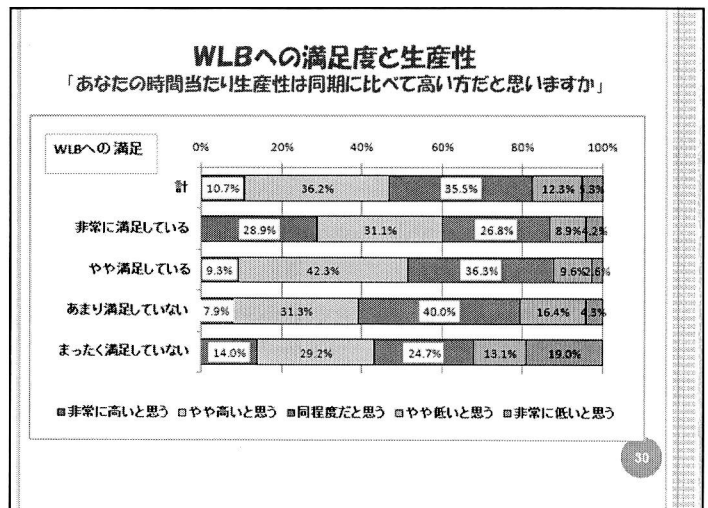
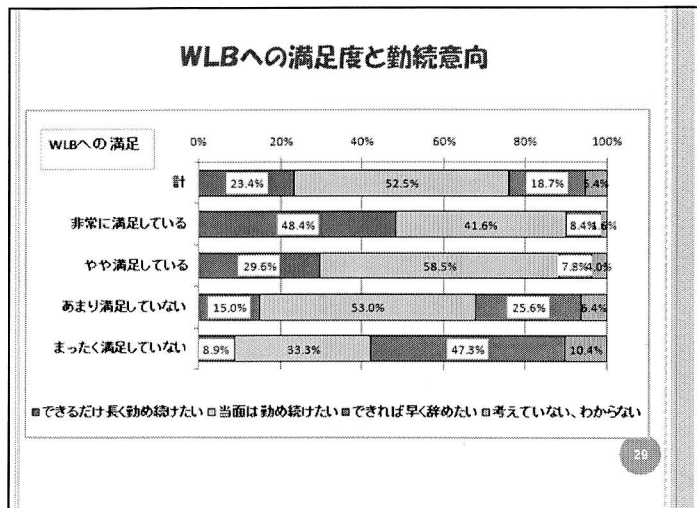
「この会社の発展のためなら、人並み以上の努力をすることをいとわない」



28

WLBへの満足度と勤続意向

勤続意向との関連も見ました（シート 29 ページ）。これも上から2番目のワーク・ライフ・バランスに「非常に満足している」と答えている人は「できるだけ長く勤めたい」が半分近くと多くなっています。一番下のグループでは緑の部分が多い、つまりワーク・ライフ・バランスに「まったく満足していない」人は「できれば早く辞めたい」と考える人が多いというように、ワーク・ライフ・バランスの満足度によって意識の違いがかなり大きいということです。



WLBへの満足度と生産性

そして生産性（シート 30 ページ）。これは自己評価ですが、「あなたの時間当たりの生産性は同期に比べて高いほうですか」と尋ねました。自己評価ですからどこまで正確かというのはありますが、これも、ワーク・ライフ・バランスに「非常に満足している」人は「非常に高いと思う」と答える割合が高くなっています。全く満足していない人でも「非常に高いと思う」という人はいますが、右のほうの「非常に低いと思う」とか「やや低いと思う」という割合も高い。

ワーク・ライフ・バランスに満足して働いている従業員は、組織にとって、非常に生産性が高い、モチベーションが高いという点で、ワーク・ライフ・バランス施策に取り組むことは組織にとってもメリットが大きいのではないのでしょうか。

<調査のまとめ>

お手元の資料にもあります通り、まず一つはワーク・ライフ・コンフリクトというのは、多くの正社員が直面して共通して抱えている問題ではないかということです。育児や介護だけでなく、健康問題や休息がとれないといった社員共通の課題があるということです。

その背景には長時間労働、帰宅時間が遅いということで、仕事以外の時間が十分とれていないという問題があるのではないかと、というのが2点目です。

6. 調査のまとめ

- ①ワーク・ライフ・コンフリクトは多くの正社員が直面している問題である。育児・介護だけでなく健康問題など社員共通の課題。
- ②その背景に、長時間労働の恒常化、帰宅時間が遅く自分のための時間が十分でない実態がある。
- ③WLBに満足している人は半数強。WLBの実現には、仕事の自律性を高め、職場のコミュニケーションを円滑化し、上司のタイムマネジメントによる適正な時間管理が重要。
- ④WLBが実現していると感じることはモチベーションの向上にもつながり、組織への貢献が期待できる
→WLBを進めることは組織のとっても意義のあること。
制度の導入にとどまらない職場マネジメントの改革が要

3番目、ワーク・ライフ・バランスに満足している人は半数強ですが、特にワーク・ライフ・バランスの実現には、職場の状況や上司のマネジメントというような、職場の要因が非常に大きく働いていそうだとことです。

最後に、ワーク・ライフ・バランスが実現していると感じることは、従業員のモチベーションの向上にもつながり、組織への貢献が期待できるということです。

最後に申し上げたいのは、ワーク・ライフ・バランスを進めることは組織にとっても意義のあることではないか、そして制度の導入にとどまらない職場のマネジメントの改革が重要ではないかということです。このプロジェクトでは、こういった点について今後掘り下げていきたいと考えております。

以上、私の報告を終わりにさせていただきます。ありがとうございました。（拍手）

別紙

働き方とWLBの現状に関する社員の意識：最新調査から

武石恵美子（法政大学キャリアデザイン学部）

1. 調査の目的

正社員で働く人を対象に、勤務先におけるWLB施策の現状、働き方の実態、就業意識について把握することを目的にアンケート調査を実施した。従業員が仕事と生活のバランスがとれているという意識にはどのような職場の要因が関与しているのか、バランスがとれていると感じている従業員は仕事や職場に対してどのような意識を持っているのか、について明らかにする。

2. 調査の対象、方法等

・調査対象

マイボイスコム株式会社のモニター会員のうち下記条件に該当する男女個人2,800名を対象とした。

- ① 従業員規模50人以上の民間企業に正社員・正職員として勤務している
- ② 年齢が25～44歳
- ③ 居住地が東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県の1都3県

サンプルの割り当ては以下のとおり。

	男性（1400）		女性（1400）	
	有配偶	配偶者なし	有配偶	配偶者なし
25-34歳	350	350	350	350
35-44歳	350	350	350	350

・調査方法

マイボイスコム株式会社のWebサイトに調査票を掲載し、Web上で自記式により回答。調査期間は2008年12月12日～22日。

3. 調査内容

- ① 個人属性
- ② 勤め先や仕事内容
- ③ 働き方の実態（労働時間、生活時間など）
- ④ 職場の実態（職場の特徴、上司のマネジメントスタイルなど）
- ⑤ WLBについての意識等

「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えます。

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

アメリカにおける
WLB支援プロジェクト

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

内容

1. MIT Workplace Center
(Cambridge, MA, USA)
2. Families and Work Institute
(New York, NY, USA)
3. その他

1

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、コミュニティー、社会団体、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行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行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まなくては行けないという認識が広がっているようです。

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言われている。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。

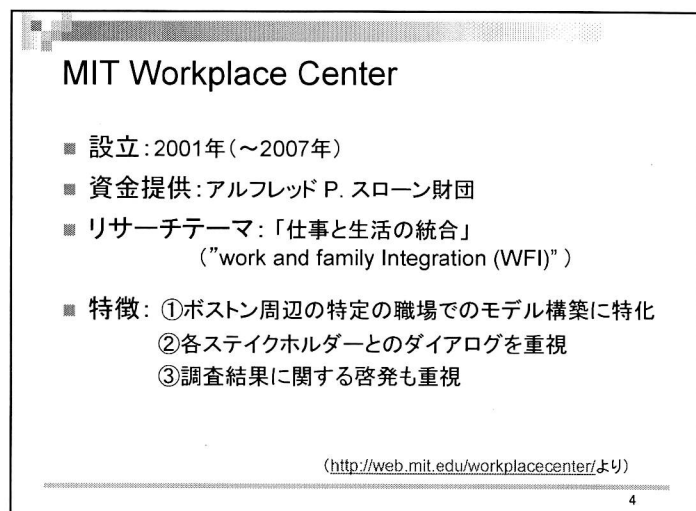
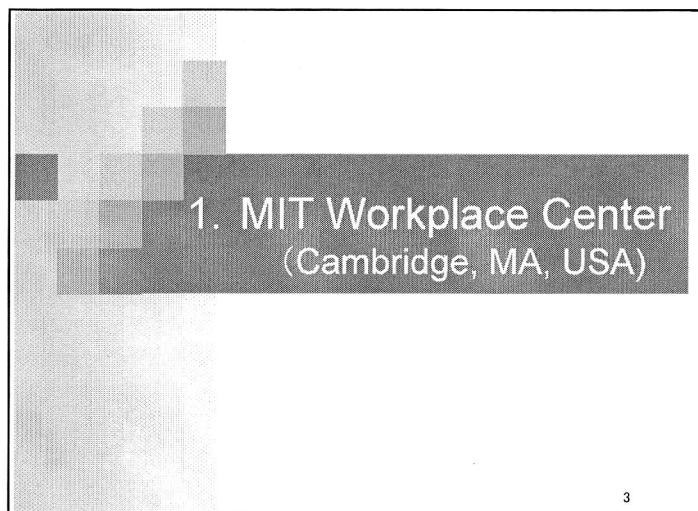
<MIT Workplace Center>

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。



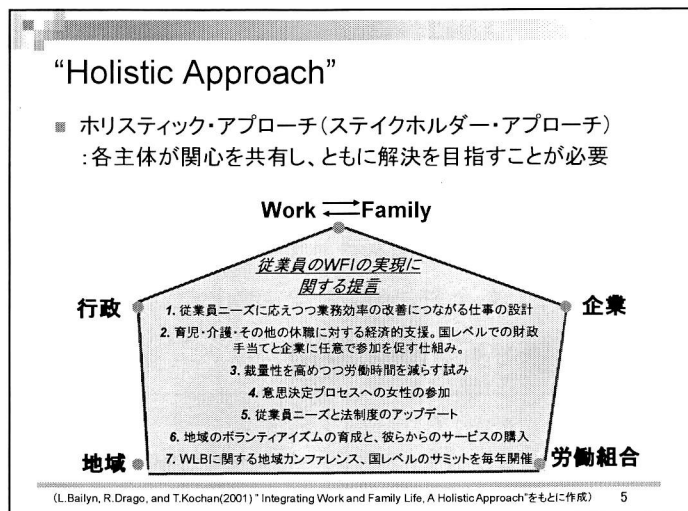
「Holistic Approach (ホリスティック・アプローチ)」

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。世の中で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性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 lends 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言っておられます。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て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; font-weight: bold;">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; font-weight: bold;">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; font-weight: bold;">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。深夜まで働かし休日にも働く。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れども、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。

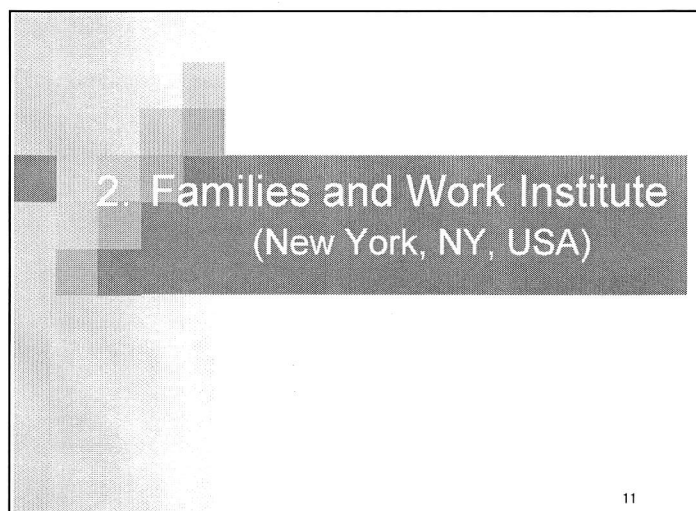
どういう解決策をとったかといいますと、日中は人のところに行って人の仕事の邪魔をしない「quiet time」を設けたということです。個人の仕事に没頭してやる時間を業務時間内に設けたことによって、業務効率が上がって、残業や休日出勤が目に見えて大幅に減ったということです。日本の企業さんの中で似たような制度を設けられて成果を上げられたところもあると思いますので、このような取り組みはある程度日米で共通する点もあるのかなと思います。

<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、など多様な視点をプロジェクトに取り込んでいる点などが特徴です。



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, Barnegat 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, The NewsHour with Jim Lehrer

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ます。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 年ぐらいま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

「事例からみた働き方の見直し～取り組みの方法～」

株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役 小室淑恵

ただいまご紹介いただきました、株式会社ワーク・ライフバランスの小室と申します。本日はどうぞよろしくお願いたします。

日米で共通する「働き方の見直し」

先ほど高村さんからご紹介いただいた内容は、先日お互いに発表し合ったときに驚くほど似ていました。今日は「働き方の見直し事例」をご紹介しようと思っておりますが、これは日本の企業さんと弊社がコンサルティングに入らせていただきながら、本当に転がる石のように企業さんと一緒に、ああでもないこうでもないといっけて作り上げてきたものですが、これが驚くほど非常に似ていて、やはり組織の中で働き方を見直す方法というのはこういうことになるのではないかなというふうな、確信を深めているところです。当然まだまだ完全な手法ではありませんので、今日はそれぞれの企業様に持ち帰っていただきまして、さらによい方法を編み出していただけたらと思っております。

WLBの取り組み方の誤解

最初に、問題意識の整理ということでこんなことを書かせていただきました。今まで、ワーク・ライフ・バランスの取り組み方にこういった誤解があったのではないのでしょうか、とい観点からの整理です。

企業さんに現状の課題と今後の取り組みのステップを伺うと、

1. 女性を採用・育成できない、
2. 休業・時短を経て継続就業できない、
3. 長時間残業の恒常化、
4. マネジメントの意識、

という順で挙げられます。

多くの場合、1、2をまず挙げられて、次に「3、4は難しいので、この問題は来年度以降ぐらいにやろうと思います」というふうに整理をされる。

しかし実は、1、2、の順番で取り組んでいくとその時点で、うちの会社は女性も採用してその人たちに立派な制度をたくさんつくったのに、「制度をだれも使えていないという状態に陥っているのはなぜだろう」という問題で立ち止まることとなります。その原因について弊社でもヒアリングをし、企業さんともミーティングをして検討していくと、実際にはその制度を使う人以外の人の働き方が影響している、ということがわかってきます。非常に長時間労働であって、夜の6時とか7時から始まる会議があって、その会議に出なければ仕事

をする人間として一人前に見なされない、という風土であることが多いのです。

その風土はなぜつくられたのかということ実は4番の「マネジメントの意識」の影響が大きいです。マネジメントが夜の10時や11時まで働くことを前提とした仕事量をまず渡して、それが全部できなければフルの評価をつけないというような評価の仕方となっていると、長時間労働が慣習化します。このようなマネジメントの意識から長時間労働の問題が生まれていることが多く、この4番目と3番目の問題をあわせた形で先ず解決することが必要で、それをしないで1と2だけをやると、制度をつくるためのコストばかりが莫大にかかって、その割にはだれも使えず成果があがらないという状態になることが見えてきました。

難易度からいって大抵は1、2、3、4とやりたくなるんですが、実は取り組む順番は4、3、2、1とやっていく。少なくとも1、2を取り組むときに4、3も同時並行で走らせていないとなかなかうまくいかない。その証拠に、日本の育児休業制度は諸外国と比べると実は制度が充実し過ぎているぐらいなのですが、働きやすいというところには結びついていない。制度を使う人以外の働き方の異常ぶりから保護するための制度という位置付けになってしまっていると、もうトキのように保護しなくてはいけないので、その保護政策にお金がかかってしまいます。今まだ我が社は1、2の段階ですという企業さんも、実は4と3に目を向けなくては本質的なワーク・ライフ・バランス、働きやすさというところにたどり着かないというふうに考えています。

働き方の見直し「取組み方」

今日は、3と4に関する具体的なやり方について、これまで企業の人事部様からご依頼を受けて、本当に泥臭く、その企業の働き方を改善するというところで一緒に中に入ってやってきた、そこから見えてきた取組み方をご紹介します。

具体的には、1. 現在抱えている課題を管理職の方にヒアリング、2. 実施体制を整える、3. 働き方の見直しプロジェクト開始、4. 半年後の目標設定というステップに分かれます。

<ステップ1> 課題を管理職にヒアリング

最初に必要なこととして、職場が抱える課題を管理職にヒアリングするということがあります。その場合、現在のチームにおける残業時間や、残業削減を行うに当たっての課題や目標を把握していただいた上で集まっていただき、抱えている課題をうかがいます。

<ステップ2> 実施体制を整える

そして実施体制を整えます。外部のコンサルタントなどを使う場合であれば、その「外部」も一つの実施体制ということにして進めていきます。

<ステップ3> 働き方の見直しプロジェクト開始

次にスケジュールを立て、いよいよ働き方の見直しプロジェクトを開始します。いくつかのステップを経て、少しずつワーク・ライフ・バランスのとれる組織へと変革していきます。

まずステップ1は「朝メールの実施」、ステップ2は「週間スケジュールの作成」、ステップ3は「業務分析シートの作成」、ステップ4は「チームミーティングの実施」、ステップ5はチームミーティングによって見直された働き方の実施になります。ステップ5まで終わったらまたステップ1にもどり、働き方の細かい部分まで検証していくということをどんどん繰り返していくわけです。

プロジェクト参加者の声

こうして働き方の見直しプロジェクトを続けていくなかで、実際に参加した企業さんの担当者の方やトライアルメンバーの方々からも感想をいただいております。

「中間報告までは、トライアルメンバーからの反発も多かったが、最終報告に向けては驚くほど残業時間を短縮し、しかも業績が上向いてきたという変化がありました。」「本当にトライアルして良かった！最初は、正直面倒だと思っていたが、4カ月目ぐらいから変わってきた」

このような声が返ってくるというふうに、個人の内的な意識が非常に変わってきたことが見てとれるのではないかと思います。

おわりに

最後に、私なりに実際の経験を踏まえて考えたことですが、外側からやっていくことも非常に重要ですが、いかに自発的に中から考えさせていく仕組みをつくるかということに知恵をひねっていくということが重要なのかなと思っています。

細かい内容は『6時に帰るチーム術』というところに図式入りで入れておきましたので、ご覧いただければ幸いです。お時間ありがとうございました。（拍手）

※内容を一部省略しております

第二部

パネルディスカッション

「わが社における WLB 支援」

「アメリカンホーム保険が目指す『働きがい』と『働きやすさ』の両立」

AIG イースト・アジア・ホールディングス・マネジメント株式会社
損害保険人事担当リージョナル・バイス・プレジデント 落合範子

皆さん、こんにちは。AIG イースト・アジア・ホールディングス・マネジメント株式会社の落合でございます。私はAIGでグループの保険会社を何社か担当していますが、今日はアメリカンホーム保険会社のお話を代表としてご紹介させていただきます。「働きがい」と「働きやすさ」の両立ということで、どのようにワーク・ライフ・バランスに取り組んでいるかということをご説明できればと思います。

アメリカンホームの概要

まずアメリカンホーム保険会社の概要を説明させていただきます。営業開始年度が1960年。所在地は錦糸町にオフィスがございます。社員数は約1,000名で、うち半分がカスタマーサービスセンター、いわゆるコールセンターというところに勤務している方々になっています。社員数の約7割が東京に勤務しておりまして、カスタマーサービスセンターは沖縄と富山にコールセンターがありますので、うち8割が沖縄、2割が富山に勤務しているという状況です。今日お話しする取り組みは、主に役員、正社員、契約社員から成る約500名が中心のお話になります。

アメリカンホーム概要	
社名	アメリカンホーム保険会社
営業開始	1960年
所在地	東京都豊田区錦糸1-2-4
社員数	役員／5名（男性5名：女性0名） 正社員／445名（男性299名：女性146名） 契約社員／44名（男性16名：女性28名） カスタマーサービスセンター社員／503名（男性83名：女性420名） <small>*パート/アルバイト/派遣社員除く (2008年12月現在)</small>
拠点	本社／東京・錦糸町 損害サービスセンター／全国10拠点 カスタマーサービスセンター／全国2拠点
取扱保険	傷害保険、医療保険、自動車保険、 火災保険、他

日本の損害保険市場に「ダイレクトマーケティング」という画期的な手法を導入したバイオニアです！

All Rights Reserved Copyright© 2009, AIG East Asia Holdings Management KK 1

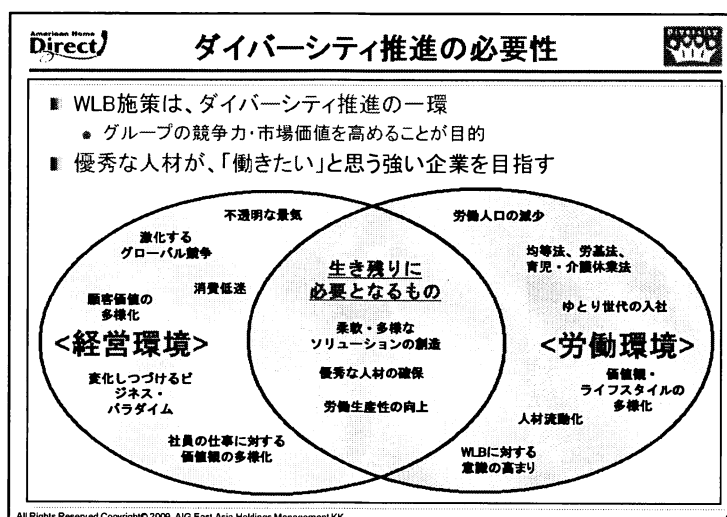
AIGの損害保険のビジネスは、(AIU、アメリカンホーム、AIG General Insurance Korea、テックマークジャパン、日本保険損害査定、AIGコーポレート・ソリューションズ、ジェイアイ損害火災、AIGイースト・アジア・ホールディングス・マネジメント)といった会社で構成されております。今日は、このうちのアメリカンホーム保険会社ということでお話を進めたいと思います。

ダイバーシティ推進の必要性

では本題のワーク・ライフ・バランスですが、私自身もワーク・ライフ・バランスというのは定義が非常に広いなと思っています。時々オーバータイムの問題を話してみたり、それをしてしていると急に介護休暇とか育児休暇の話になったり、ワーク・ライフ・バランスというのは非常に範囲が広いので、何をどこからやったらいいのか日々悩みながら進めています。

AIGグループの中では、ワーク・ライフ・バランスの施策はダイバーシティというくくりの取り組みの中の一つの項目となっています。アメリカに本社がありますので、いろいろな意味でダイバーシティも盛んになっています。本社から言われるのは、例えばいろいろな人種をたくさん保有できるような社員構成にするとか、いろいろな宗教の人を容認できるようにするということがあります。日本ではそういったことよりも、育児休暇の取得率とか、介護休暇の取得率、それから女性の幹部をもっと登用したいといった問題が中心になってきています。

ここにもありますように、さまざまな競争であるとか、顧客ニーズの多様化、それから社員の働き方の多様化、ライフスタイルの多様化、いろいろな多様性が昨今職場にもあると思いますが、より多くの「いろいろ」をどのように受け入れていけるかということがキーになってきています。それらを受け入れることで、より優秀な人材を採用したり、リテンションしたりできるのではないかなと考えています。



いろいろな人材、いろいろな考え方、いろいろな働き方を容認できるようにということで、ワーク・ライフ・バランスでは、その中のいろいろな働き方を容認できるようにというのが柱になるのではないかと考えています。

お仕事だけではなくて、仕事のほかに、会社の外で何か責任を果たしたいという社員の要望であるとか、ずっとお仕事をしても、例えば出産とか育児とか介護のことがあったり、それから少しスローダウンして仕事をしたいといったような、ライフの中での仕事に対する考え方とか、情熱の入れ方の変化にも対応できるような環境。労働時間の長さではなくて、

成果をどれくらい出せるかということで評価される環境。それから、仕事をしてキャリアとか資格を取るといったことを発展させることができる環境。これらを提供できることが、私たちのワーク・ライフ・バランスの取り組みの目的ではないかというふうに考えています。先ほどのお話にもありましたけれども、自分自身が充実していることで、生産性も上がると考えていまして、それが結果的には会社の業績につながるのではないかというふうに考えております。

American Home Direct
AIGが目指すWLBのあり方

- 働きながらも、仕事以外の責任や要望を果たせる環境
- 人生の各段階において、多様な働き方を選択できる環境
- 労働時間の長さではなく、アウトプットの質が重視される環境
 - 時間は有限な資産であるとの認識のもと、組織単位・個人単位で常に働き方を見直し、業務の最適化を図る状態
- 職業キャリアを、発展させることができる環境

個人を強化することで、
組織を強化する

WIN WIN

All Rights Reserved Copyright© 2009, AIG East Asia Holdings Management KK

WLBの4本柱

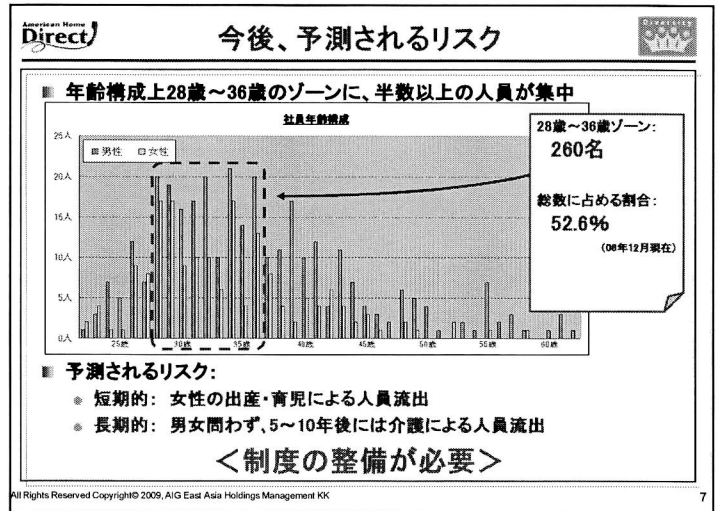
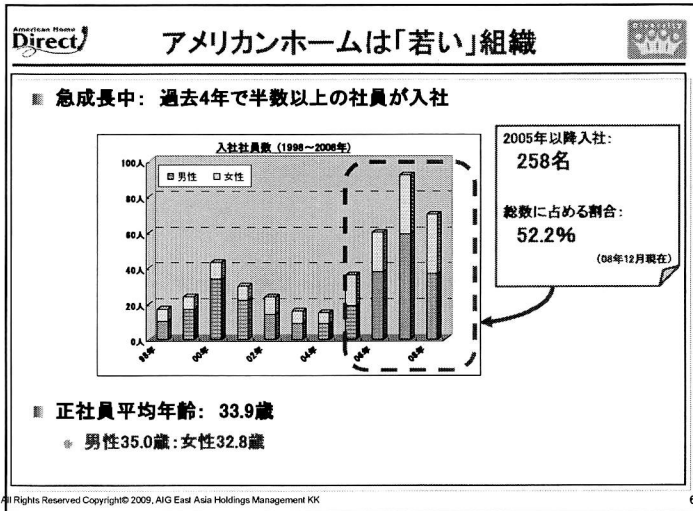
ワーク・ライフ・バランスの施策ですけれども、制度はいろいろとやっております。大体4本柱で考えているんですが、育児・介護支援、休暇制度の充実、キャリア開発支援、メンタルヘルス支援といったところです。割と今までは「働きがい」、どういうふうなキャリアパスがあるとか、どういうふうに評価されるとか、どのようにボーナスが払われるとか、昇給するとか、そういったところが盛んに行われてきたと思います。やっとそれが終わったと思ったら、今度は「働きやすさ」を追求するというよう制度を人事部としては考えていかなければいけないというのが、新しいディレクションではないかと感じております。

アメリカンホームは若い組織—今後、予想されるリスク

もう少しアメリカンホームのお話をしますけれども、冒頭で申しあげましたように役員、正社員、契約社員の合計数が約500人ですが、うち半数の250名強が過去4年間に入社しております。そういう意味では社歴が浅い社員が多いということと、新卒を毎年10名ぐらいしか採っていませんので中途採用者が非常に多い。その中でも多様な考え方をした人、いろいろな働き方をしたい人、いろいろな会社で別の経験をしてきた人がいらっしゃいますので、どんどんダイバーシティが広がっているという状況です。

それから社員の平均年齢が33.9歳ということで、損害保険の業界の中では結構若いほうです。若いのは活気があっていいですが、今後のデモグラフィーを考えますと、短期的には

女性が出産する時期を迎えるということ、それから平均年齢が若いので5年後、10年後には親の介護とか家族の介護がニーズとして上がってきますので、仕事とファミリーの両立支援が大事なと感じております。



アメリカンホームにおけるWLBの取組み

4本柱でくくったさまざまな制度ですけれども、こちらにつきましてははまだ発展途上のところがありますので、項目としては多いですが、これらをどのように達成できるか。新たなニーズに対応できる制度になっているかどうかというのは、今後レビューが必要なのかなと思っています。

アメリカンホームにおけるWLBの取組み

<h4>育児・介護支援</h4> <ul style="list-style-type: none"> 産前・産後休暇 (出産予定日6週間～出産後8週：有給) 育児休暇 (出産後特別休暇 (2日間)) 育児休業 (1歳6ヶ月まで) 育児期間サポート (小学校4年生始業前まで) <ul style="list-style-type: none"> 育児期間補助 フレックスタイム 時間外労働制限 子犬習熟休暇 (小学校始業前まで、年間5日間) 介護休業 (1年間) 介護短期勤務 介護フレックスタイム 	<h4>キャリア開発支援</h4> <ul style="list-style-type: none"> 社内公募制度(ジョブホッピング) 公約賞与取得制度 (5万円～10万円：賞与に応じて) 各種トレーニング <ul style="list-style-type: none"> 企業内トレーニング 海外研修 AHAカレッジ(若手～中級のスキルアップトレーニング) キャリアサポートシステム <ul style="list-style-type: none"> キャリア・デベロップメント・プログラム キャリアレビュー・プログラム メンターシップ・プログラム 職業フォーラム
<h4>休暇制度/余暇支援</h4> <ul style="list-style-type: none"> 夏季特別有給休暇 (8～10月：5日間) 冬季特別有給休暇 (12～2月：1日間) リフレッシュ休暇 (勤続年以上、35～40・45～50歳間に、2週間(6日付)・1ヶ月(11日付)の休暇取得可能) 健康滞在施設 健康スポーツ施設 早帰りサービス 	<h4>メンタルヘルズ支援</h4> <ul style="list-style-type: none"> Webシステムによる定期的なストレスチェック 新任管理職向けメンタルヘルズ研修 社員窓口の設置(健康カウンセラー・資格者によるカウンセリング) オンライン・カウンセリングサービス

● 社員意識調査を定期的に実施し、社員の声を聴く
● 社員意識調査コミッティが調査結果を分析し、現行の取組みの更なる充実化及び新しい取組みの提案を行う → 実態につなげる

All Rights Reserved Copyright© 2009, AIG East Asia Holdings Management KK

とはいいいながらも、アメリカンホームは社員の声を聞くということを積極的に行っており、社員の意識調査 (Employee Survey) をしております。こちらで吸い上げた意見であるとか提案を、社員意識調査コミッティを開きまして、そちらで今後導入する制度であるとかポリシーの実施につなげています。やはりマネジメントのコミットメントが非常に大事です

ので、社長とか役員といったシニアマネジメントを巻き込むことをしています。

それから、このコミッティが社員となるべく近いところで動いていることを何とか社員にわかってもらうように、毎週1回タスクチームのメンバーから全社員あてにメールでメッセージを流しています。ワーク・ライフ・バランスにつながるとか職場の環境をもっと改善するというようなメッセージであるとか、そういったことを行うことによって取り組みを継続的にやっていることを示すということ、それから社員に近いところで動いているという感覚を出すという努力をしています。これはおおむね社員からはいい評価を受けていますので、今後もこちらは続けていきたいと考えております。

具体的な話はパネルディスカッションでシェアできればと思います。先ほどお見せしましたように、制度があるにはあるのですが、最大のチャレンジは制度と仕組みをつくるということよりも、先ほど株式会社ワーク・ライフバランスの方からお話がありましたけれども、それを利用していただくことと、利用できるんだとか利用しようと思ってもらえるかというところはまだまだ課題が多くて、ほとんど取り組めておりませんので、後からプレゼンテーションされる会社の皆様からいろいろなことをお聞きできるといいなと思っています。

では、本題はパネルディスカッションのようですので短めに終わらせていただきます。ありがとうございました。（拍手）

「アリコジャパンにおけるワークライフバランス施策について」

アリコジャパン 人事担当執行役員 久山徹

皆さん、こんにちは。アリコジャパンの久山でございます。これから当社のワーク・ライフ・バランスの施策についてお話をさせていただきますけれども、正直に申し上げて、当社はこの手の領域で決して先進的な取り組みができている企業とは思っておりません。自己評価をすれば、せいぜい中の中か、下手したら中の下に近いかなというくらい、いろいろ問題、課題を抱えている会社です。ただ、そのあたりを何とか、経営としてあるいは人事として取り組んで解決の道筋を見つけないかということでこの研究会に参加させていただいております。

本日の内容

これからお話しする内容は、会社の概要を簡単に申し上げまして、社内の事例紹介はポイントを絞って長崎にあります企業内の託児所の話、それから長時間労働に関する取り組み、あとは今後の課題ということです。今日は概念的なものよりも具体的なお話をさしあげたほうがいいのかと思いました。この中で長崎の企業内の託児所の話はいいほうのお話。長時間労働に関する取り組みでは、残業が非常に深刻な問題を抱えていまして、こちらははっきり言って現状ではよくない当社の状況の話になります。

最初に一つお断りしておきますけれども、長崎の企業内の託児所は当社アリコジャパン1社だけで運営している施設ではありません。これから長崎の状況を簡単にお話し申し上げますけれども、AIGの生命保険会社3社と長崎に設立しました長崎のグループ企業数社と共同で運営している施設です。事例として申し上げますけれど、その点だけのご了解いただきたいと思っております。


会社の概要

当社の概要です。当社も、先ほどのアメリカンホームの落合さんの会社と同じくAIGのグループカンパニーでして、生命保険事業を営んでいる会社です。日本で日本人の方を相手に営業を開始して30数年経過しています。社員数は、通常の事務系の社員が2,700人ほど、あとは長崎地区で長崎での業務のために長崎で採用させていただいた社員の方が、セールスのコールセンターを含めて1,000人強います。こちら以外に、保険会社ですので営業の直販の社員が4,700人ほどいますので、アリコジャパン日本全体では8,000数百人の規模でオペレーションをしております。

会社の宣伝になってしまいますけれども、当社は日本でビジネスを開始して以来、創造と挑戦をモットーに、とにかく日本初の商品をいかに開発して日本の消費者の方に受け入れていただくかということで、非常に多彩な商品のラインナップがあります。

販売体制に関しましても四つの販売チャネルを持っております。対面販売で二つ、代理店チャネルの支社マーケティング本部、4,700名の営業の直販社員が担当しているエイジェンシーマーケティング本部がございます。ダイレクトマーケティング本部は、いわゆる通信販売、保険の通販を行っているチャネルです。金融法人本部は、銀行を通じた保険の販売をしているチャネルです。この四つのチャネルで、それぞれそれなりの規模で運営している保険会社は、日本においては当社だけです。

アリコジャパン概要		Alico®
社名	アメリカン・ライフ・インシュアランス・カンパニー	
創立年	1921年6月 1973年2月 日本における営業開始	
所在地	東京都千代田区丸の内1-1-3	
社員数	内勤社員 2680名(うち 女性980名/2008年11月) 長崎エリア社員 853名(うち 女性801名/2008年11月) 長崎テレマ社員 224名(うち 女性220名/2008年11月)	
拠点	本社/大手町、錦糸町、東陽町 支社/全国42拠点 営業所・分室/全国15拠点 エイジェンシーオフィス/全国137拠点	
資本金	300万米ドル	
保険料収入	1兆4,657億円 (2008年3月末)	
総資産	6兆5,903億円 (2008年3月末)	



長崎への業務移管

長崎への業務移管に関しましては、ダイレクトマーケティング本部のセールスのコールセンターを2002年6月から業務を開始させております。翌2003年からは、この絵でオペレーション本部と囲ってありまけれどもセールスではなくてカスタマーサービスのコールセンター、あとは保険の引き受けから契約の保全、保険金・給付金の支払いまでバックオフィスの機能を長崎へ移転させています。バックオフィスの機能でいいますと、日本での業務の約8割は長崎で処理できるような体制になっております。

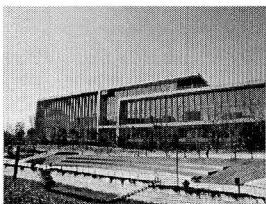

企業内託児所（“みずべの森”）の設置

そういう環境の中で、当初は長崎市内に何力所かビルをお借りしてオペレーションを開始しましたけれども、AIGグループとして長崎に自前のファシリティを持ってということとで2006年1月にビルを竣工して、長崎に進出しているグループの企業を全部集約しました。その際に、その前年から、そのビルの中に託児所を設けてはどうかという議論がありまして、結果として企業内託児所を設けることができました。

こちらの特徴は、スライドをごらんいただければわかりますけれども、コールセンターは当然夕方以降もオペレーションをしていますし、休日もオペレーションをしています。それに対応できるよう、当社の営業時間に合わせた託児所の運営時間にする必要があります。長崎にも当然、民間あるいは公立の保育所はありますが、土日の休日保育を受け入れるところがほとんどない。受け入れたとしても、1日当たり何がしかの追加料金がかかる。あ

るいは時間の問題に関しましても夕方は大半が6時までで、当社の営業時間では対応できるような施設がなかなかないということで、当社の業務に即した託児所を自前で用意しようということになりました。もちろん運営自体は専門のところに委託していますけれども、こういう特徴ある託児所を設けることができました。

企業内託児所の設置		Alico
施設名称	AIG Pre-Kids School “みずべの森”	
所在地	長崎市常盤町1-1 AIG長崎ビル1F	
対象年齢	0歳（産後8週間以上）から小学校就学前まで	
施設定員	60名	
施設面積	366㎡	
開園時間	8時30分～20時30分（土曜祝日も開園、土曜のみ18時まで）	

料金に関しましては、基本的にはマーケットの水準とほぼ同レベルかやや低い水準で設定しております。3歳児未満の場合にはマーケットよりも少し安い水準で、3歳児・4歳児はマーケットとほぼ同じ。逆に5歳児以上はマーケットと同じか、やや高めの水準設定を行っています。

“みずべの森” に対する社員の声と成功要因

このような施設を設けたことによりまして、利用者の声あるいは上司の声として非常にポジティブな意見が多く出ております。もちろんまだまだ改善しなければならない点があるかと思えます。2006年8月に施設を設けてから2年半経過していますけれども、今までのところ施設の運営もうまくいっておりますし、社員からもいい評判を得ている状況にあります。

成功要因です。一つは目的を明確にしたことがうまくいった要因かなと。長崎に関しましては、人材マーケットの特性ですとか、短期間で非常に多くの方を採用して大きな拠点を立ち上げるためにどういうことをやらなければいけないか、ビルをつくるタイミングで当初から託児所を設けることを決めていましたので、非常にいいタイミングでスタートを切れたことがうまくいっている原因かと思えます。一方、当社は長崎以外で全国展開しているオペレーションがありますけれども、こちらに関してはそれぞれに事情がありまして、1カ所の拠点の大きさもありますけれども、残念ながら、現状は長崎の地区以外で託児所を設ける予定には今のところなっておりません。

長崎の託児所に関していいますと、今から思うと一番大きかったのはマネジメントのコミットメントと申しますか。多くの事例を見学させていただいたり情報収集させていただいた

りましたけれども、単純にコスト計算すると大体ペイしません。コスト計算ではだめなので、あとは経営としてこういった施設を持つのか持たないのかという判断で、その当時大きなディシジョン・メイキングができたことが非常に大きかったと思っています。

それと、先ほど採用の話もしましたが、残念ながら、せっかく採用できても、当初想定していたよりも退職率が高くて、それは経営にとって悩みの種の一つでした。子育て中の方の支援をどうするんだというときにいろいろな議論がありました。その中で、育児休業を充実させればいいのかとか、一たん退職されても時期を見てまた復帰できる制度を設ければいいんじゃないかという議論もありましたが、我々の判断は働き続けられることがポイントだと。いかに働き続けることができる支援策ができるのかということで託児所をとという話になりましたので、そのあたりは非常に大きなポイントだったと思っています。

直面している課題：長時間労働

次に、よくないほうのお話です。これは当社に限った話ではありませんけれども、実態として現状は長時間労働の問題があります。いろいろなリスクがありますけれども、例えば法律違反、36 協定違反という法務リスクですとか、社員の健康の問題など。あるいはビジネスへの影響というのは、結果的にメンタルの問題等に影響して休職する社員が多くなるとか、業務の品質・効率の悪化とかいろいろなリスクがありますので、いかにリスクを軽減するかが課題、ということになります。退職時のインタビュー調査を行っていますけれども、一つ特徴的なのは、以前に比べてワーク・ライフ・バランスとそのプライベートな理由が原因で退職をする方の割合が多くなってきました。プライベートな理由の中身を見ますと、長時間労働とか休日がとれないといったことが具体的な理由になっています。

今後のステップ

今後のステップとしては、具体的なアクションプランを策定しつつ、マネジメントのコミットメント、管理職の意識改革、あるいは社員同士のお互いさまの意識、お互いに理解、支援助し合うような状況をつくっていくことが重要だと考えております。

最後に一つだけ、早帰り Day ですけれども、昨年の 2 月に水曜日は 8 時、4 月から金曜日も 8 時と、8 時が早帰りかどうかは議論があると思うんですけれども、そういう制度で運用を始めました。結果的には、水曜、金曜は 8 時で帰っていることがほかの曜日にしわ寄せが出ていないという検証ができました。総労働時間は劇的には減っていませんけれども全体がやや減少ぎみで、しわ寄せが出ていないということなので、さらに 2009 年は推進していきたいと思っていますのでございます。

長くなりましたけれども、当社に関する発表はこれで終わらせていただきます。足りない点は、またパネルのほうで補わせていただきたいと思います。ご清聴どうもありがとうございました。（拍手）

「オリックスグループの人材戦略～「Keep Mixed」実現のために」

オリックス株式会社 人事グループ課長 安部歩

皆さん、こんにちは。オリックス人事グループの安部と申します。よろしくお願いいたします。
今日は10分間ということで手短にお話をさせていただきたいと思ひます。

会社の概要

まず、オリックスというお話をさせていただくと、必ず「この会社は何をやっているんだ」ということになりまひ。皆さん、名前は野球とかレンタカーとか生命保険とかいろいろ見ている方はいらっしやると思ひます。簡単に概要を説明させていただくと、我々は多角的金融サービス業と呼んでおります。もちろん生命保険、損害保険等も含めて、そのほかに例えば投資銀行事業であるとか、不動産ファイナンスの事業、あとは各種会社様の財務面のサポートをするような法人向けの金融サービスも行っているというのが現状です。もう一つは、世界25カ国に事業を展開しております。簡単に申し上げると、いろいろな事業をいろいろな人々が営んでいる集団ということになります。

オリックスグループの概要

- ◆設立:1964年4月
- ◆株主資本(連結):1,267,917百万円
- ◆従業員数(連結):18,702名(オリックス単独:3,774名)
- ◆グループ会社:連結会社218社 関連会社102社
- ◆拠点数:国内1,181拠点、海外289拠点(25ヶ国・地域)
- ◆事業内容:多角的金融サービス業

(2008年3月期) *以上数値は2008年3月現在

ORIX
=Confidential= Copyright © 2008 ORIX Corporation All rights reserved.

オリックスの目指すKeep Mixedとは?

多様な人材(ダイバーシティ) 価値ある職増づくり

- Keep Mixed:「性別や年齢、国籍などを問わず多様な人材を受け入れることで多様な価値観や専門性の知の融合がおこし、新たな価値を生み出す」というオリックスグループ人材戦略のスローガン。
- オリックスグループでは、社員の約4割を占める女性活躍推進にまずは取り組

ORIX
=Confidential= Copyright © 2008 ORIX Corporation All rights reserved.

その中で、我々オリックスグループがどういう形で事業を展開しているかということ。いろいろな事業をいろいろな人で行っているオリックスの人材活用のスローガンとして、「Keep Mixed」という言葉を挙げています。一般的には、ひょっとしたらダイバーシティとかなり近いのではないかということになるかもしれません。我々の中では、特に性別であるとか年齢であるとか国籍などを問わずいろいろな人材を受け入れて、その人たちが高い専門性を発揮して「知の融合」を起こすことで新たな価値を生み出していこうということ。逆に、男性だから女性だからとか、年齢が幾つだからということにはこだわらないというこ

とで人を活用していこうということです。

今回はワーク・ライフ・バランスですので、テーマが広いことは理解していますが、オリックスグループの特徴は社員の約4割が女性、女性が非常に多いということで、話をフォーカスしていくために、まず何からやろうかというときに女性活用推進から進めようということの一つのテーマにしています。まず社員の4割を占める女性をいかに活性化していくかということから始めて、そこから派生して、より広い意味でのダイバーシティを展開していこうというのが我々の人材戦略です。

ダイバーシティ推進の歩み

先ほど申し上げているとおり4割ということですが、女性の新卒、4大卒を総合職として採用したのは1982年ですので、男女雇用機会均等法以前になります。何かいかにも先進的だったのかと。本音で言うところの時代はなかなか人が採れなかったということもあって、この当時はまだ女性を総合職で採る企業は少なかったんですね。我々のCEOの宮内が、そんなことにこだわる必要はないと。女性を見たら非常に優秀だということで、この辺から女性の総合職が定着しています。年によって違うんですが、実質、過去の例でいうと新卒の総合職の約4割、多い年は5割は女性ということがずっと続いてきています。

オリックス女性活躍推進の課題

4割ということで、入り口では女性に関してのダイバーシティはできていることになるのかもしれませんが、それをどこまで活用し切れているのかという問題提起として、現在の女性管理職比率は15.1%しかありません。15.1%というのは、日本国内の企業の水準から比べるとそんなに低いほうではないと思いますが、入り口から比べるといかに低いというのが我々の印象です。特に女性役員はゼロ、部長比率も4%弱ですので、幹部層の輩出がいまだに少ないということです。

もちろん個人のライフスタイルの問題もあるとは思いますが、女性の早期（退職）比率が男性に比べて高いという状況です。なおかつ、女性マネジメントは管理部門に多くて営業部門ではかなり少数派です。営業部門での会議をばっと見ると、本当に4割が女性の会社とは思えないぐらい女性がちらほらしかいない。それから増加するワーキングマザー。当然、子育てしながら働かされている人は多くなってきていますので、その辺に対しても環境づくりをしていかないといけないということです。この辺の背景にあるのは、金融の会社は当然ですが人しかいないんですね。ですから人材の流出は非常に企業体力を奪います。例えば金融の高度な知識を持っている人材が流出していくというのは、経済的な損失も非常に大きいことになります。

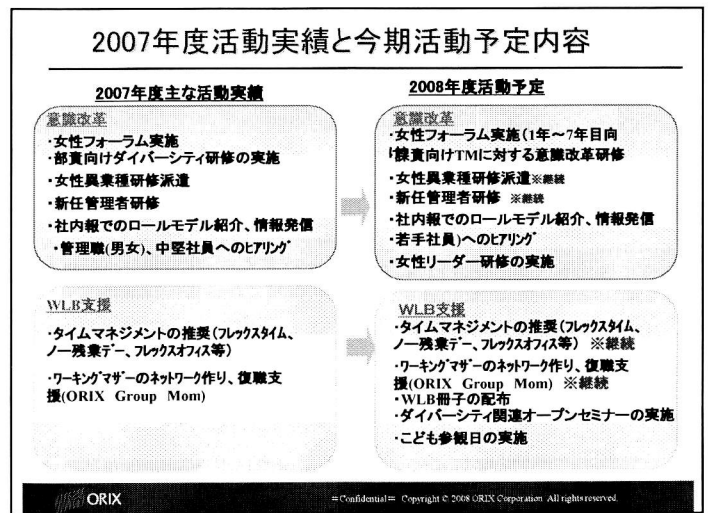
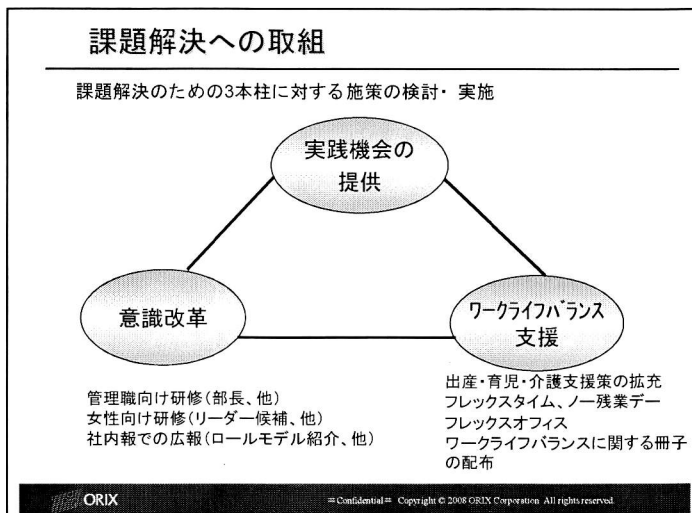
課題解決への取り組み

実際に、課題解決へ向かってどういうアクションをしていくのかということになってきますが、一つはワーク・ライフ・バランス支援ということがあると思います。ただ、これは再

三この会でも議論されているテーマではございますが、制度は比較的つくりやすい。制度をたくさんつくってイコールそれが進むかという、必ずしもそんなことはないということは何となく我々も認識しておりますので、あともう二つの柱が必要だろうと考えております。

一つは意識改革です。これはだれの意識改革なのかという、当然女性を現場で実際にマネージしていく管理職に対する、例えば部長級に対する意識の改革です。女性だからこうだとか、女性だから逆に気にしなければいけないとか、そんなことはないんだというような意識の改革。もう一つは女性自身です。女性ご自身が、なかなか自分で、将来自分がリーダーになって部下を持っているというイメージがわきにくいということもありますので、その辺の意識の研修もしていく。

実は、もう一つ大事だと思っているのはロールモデルの紹介です。社内の女性の話の聞いて、目指す女性像というのが社内に少ない。こうなりたいではなくて、こうはなりたくないというロールモデルばかりだと進まないで、そういうものをどんどんふやしていこうということ。もう一つは、そうはいつでもやはり実践機会なんです。制度は整った、意識改革は進んだ。それを実践する場所がないということになると実際は進みません。人事異動等で意識的にそういう機会を与えることも会社で行っています。



あとは細かい活動状況になってきますが、毎年活動量を少しずつふやしながら活動の質を高めているということです。細かい内容は紙を見ていただければと思いますが、その中でも少しトピックス的なものをお話しさせていただくと、過去に ORIX Group Women's Forum というのを開催しています。国内のオリックスグループ内の 30 代前後の女性、これからリーダーを目指していくという層になると思いますが、そこに集まって、過去は法政大学のキャリアデザインの宮城まり子先生などをお迎えして、自分のキャリアとか子育てみたいなものどうやっていくかというようなことを交えて話をしたと。

実はこのプログラムの第1回目の中で、CEOの宮内会長がサプライズゲストとして飛び入りで入ってきて 30 分ぐらい講演をしました。宮内いわく、さっきの話ではありませんが、

自分は当初から、20年も30年も前から女性活用を言っている。逆に言うと、いまだにこんな会をやらなきゃいけないのが悲しいんだと。要は、早く自分がこのような会に呼ばれないような会社にしてほしいというメッセージを発していきました。そこに参加した女性も、ふだん女性を活性化させる会社だということは理解はしているんですが、実際に目の前にCEOが来て現実にしゃべっていくということに対して、会社も本気で取り組んでいるんだということで意識づけをされていったのではないかと考えています。

あとは先ほど申し上げたロールモデルです。やはりこういう形を目指したいであるとか、こういうようになりたいんだというものを、ウェブ版の社内報で定期的にレポートしていくことを実施しております。

もう一つ、これもイベントの一つではありますが、育児支援施策の拡充ということでORIX Group Mom というものを展開しています。これは、育児休職中の方を呼んで先輩のワーキングマザーと交流を図って、保育所の選び方はこうだったよとか、復職するときにこんなことに注意したよというような話をします。

先ほどの話と同じで、制度をいくらつくっても復職されてこない女性もいらっしやると。原因は何かというのをいろいろ聞くと、会社と間が離れていくと、社会と離れていることで復帰する自信を失っていったり、会社との距離感が何となく広く感じるということです。それであれば、強制的ではないですけど、ある種、物理的に、会社と接点を持つような場をリアルの場でつくろうということで呼んでいます。右側にある写真は、その間、お子さんは隣の部屋にプロのベビーシッターを呼んできてそこで預かっていただくということで、議論に集中していただきます。

おわりに～ワーク・ライフ・バランスと生産性との関連について

足早にばっとお話しさせていただきましたが、最後に、先生から、こういう景気の中でワーク・ライフ・バランスをどう企業は考えていくんだろうと。景気がいいときはみんなこれをやるという話ですけど、悪くなったときに同じことができるのかというようなご指摘がありました。生産性の向上ということでいえば、我々は同一のテーマだと思っていますので、逆にいい機会なんだろうと思っています。

実は私のチームにワーキングマザーがいるんですが、働き方を見ていると、時間の使い方であるとか、効率性であるとか、非常に学ぶべき点が多いです。ワーキングマザーになってから非常に苦勞している女性も多いですが、若いころから生産性のトレーニングをしていないと、突然ワーキングマザーになっても生産性を上げることはできない。私が思うには、早い段階からの準備が必要ですので、常に生産性の高い働き方を会社が求め続けて、本人もそのトレーニングをしていくということが必要なんだろうと思います。

それはもちろん男性も同じで、こういう環境下になって生産性をより上げろと言っても、若いころから漫然とした働き方しかしていないのであれば、急に対応はできないだろう。男性も同じように、将来的に介護の問題とかいろいろなことにぶつかりますので、ここでもう

一度生産性の向上ということを見直すいい機会なんだろうなというぐあいに認識しております。

駆け足になりましたが、当社の発表はこれで終了させていただきます。（拍手）

「資生堂のワーク・ライフ・バランス」

株式会社資生堂 人事部参与 山極清子

皆様、こんにちは。資生堂の男女共同参画担当の山極でございます。日ごろからお世話になっている企業、メディア、大学、行政の皆さま、本日はたくさんの方々にお越しいただきまして本当にありがとうございます。お時間の都合からポイントのみのご紹介になりますが、後ほどディスカッションにてフォローさせていただきたいと思っております。

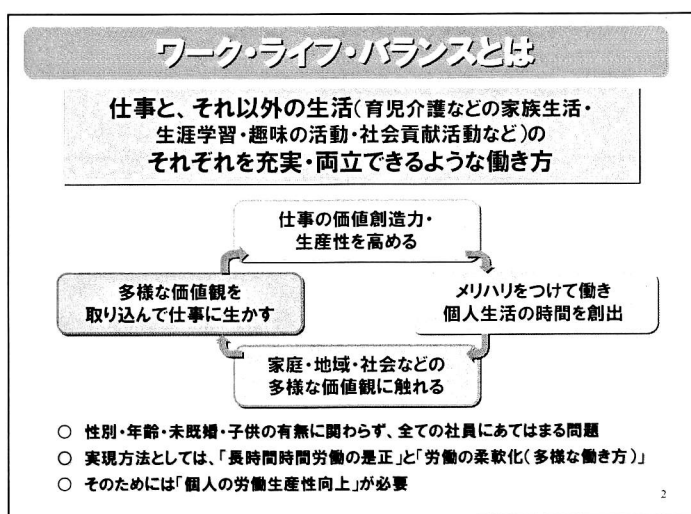
本日の内容

資生堂は、2007年度から3年間にわたって第2フェーズ「アクションプラン15」を掲げ、「社員のワーク・ライフ・バランスの実現」と「若手及び女性の経営参画の加速」について、両輪で推進しているところです。本日は、「社員のワーク・ライフ・バランスの実現」について、具体的事例をご紹介します。

ワーク・ライフ・バランスとは

まず、資生堂におけるワーク・ライフ・バランスとは、性別、年齢、未既婚、子どもの有無に関わらず、全ての老若男女社員を対象に、「仕事と、それ以外の生活（育児・介護などの家族生活、生涯学習、趣味の活動、社会貢献活動など）を充実・両立できるよう、『働き方を改革すること』」と、定義しています。キーワードは、仕事と、それ以外の生活かの二者択一ではなく、双方を充実・両立させることです。

メリハリをつけて働き、個人生活の時間を生み出し、生み出した時間で仕事以外の活動をし、家庭、地域、社会の多様な価値観や情報に触れ、それを仕事に生かすことにより、仕事の価値創造力・生産性を高めることです。このようにして仕事と仕事以外の生活の間で好循環をつくらうというもので、それがこのサイクル図です。

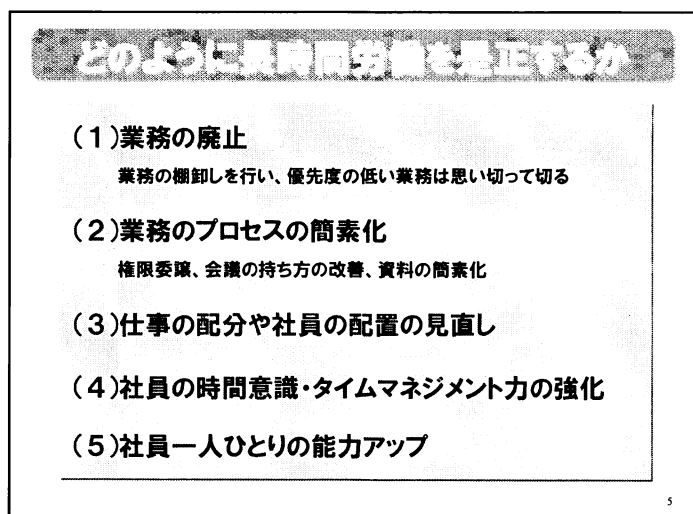


2005年に社内調査をしたとき、ワーク・ライフ・バランスについては社員の95%から支持を得ましたが、その時点では4人に1人しかワーク・ライフ・バランスがとれていないという実態でした。現在ではかなり変わってきたかなと思います。例えば私が所属する人事部では、当時夜の8時にはかなりの人たちが残業をしていたのですが、現在では7時頃になりますと大半の人が帰っている状態です。職種や業務内容によって労働時間は異なりますが、恒常的な長時間労働という状況は解消されつつあります。現在のような厳しい経済環境だからこそ、新たな価値を創造するための働き方・働かせ方について真剣に取り組んで行かなくてはならないと思うのです。

働き方を見直しWLBを実現する方策

次に、WLBを実現するための働き方見直しの実現方策についてお話ししたいと思います。やり方は2つあって、1つは労働時間の短縮です。休業制度や短時間勤務制度の導入、残業時間の削減、年休の取得率の向上、などを通じて、一人当たりの総労働時間を短縮することです。もう1つは労働の柔軟化です。フレックスタイム・在宅労働など働く時間・場所についての社内ルールを緩和し、個人の選択肢を増やすことだと考えます。裁量・柔軟化が行われれば、WLBは実現しやすくなります。重要なのは、1時間当たりの生産性を高めることにより、その成果の一部を時間短縮という形で社員に還元することです。

さて、どのように長時間労働を是正するかは、この資料の通り、5つが考えられます。



基本は、(1)の業務の廃止(業務の棚卸をして、優先度の低い業務は思い切って切る)と(2)の業務プロセスの簡素化(IT化による業務の合理化、決裁権限を現場に降ろし結論を出すまでの時間を短縮する、会議の持ち方の改善、資料の簡素化など)です。このような業務改革を通じて、1時間当たりの生産性を高めることがポイントです。

(3)は、仕事と人を質・量の面でマッチングすることです。組織全体の中では、相対的に忙しい部署とそうでない部署があります。その均衡を図るために、質と量の面で仕事と人をマッチングさせる

ことが必要です。

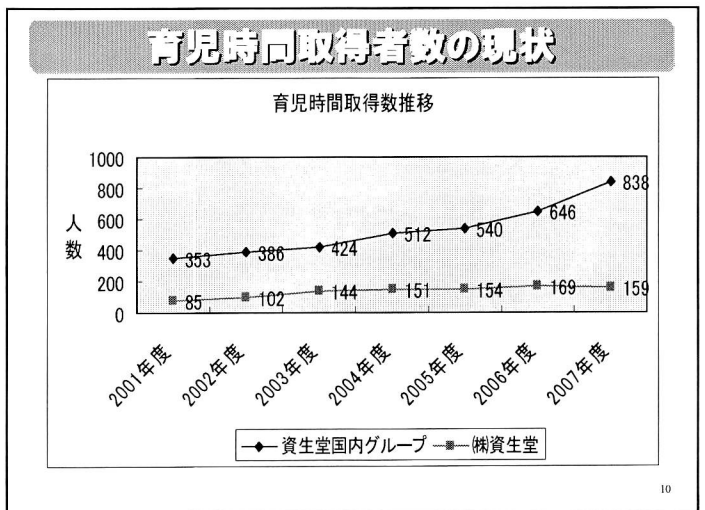
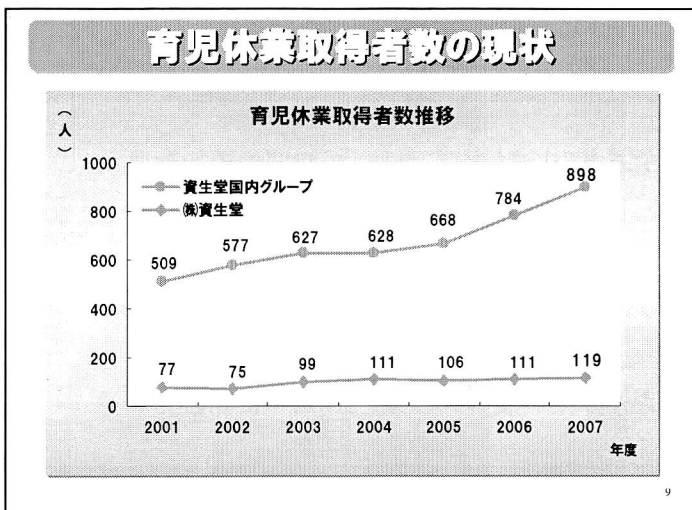
(4)は意識の問題です。育児・介護中の社員などを除く、時間制約のない社員は、タイムマネジメント意識が希薄です。(5)一人ひとりの能力アップは生産性向上の基本です。時間はかかりますが、人材育成は長時間労働是正の方策でもあります。

重要なことは、事業所単位、各部署、そしてすべての社員が実践してこそ、成果が出るものです。

仕事と育児の両立支援

次は仕事と育児の両立支援です。

当社は女性社員が出産する場合、育児休業を1年程度取得し、その後子どもが小学校に上がるまで短時間勤務をする、というパターンが一般的になりました。両立支援策の導入が早く、また、その利用状況もよく、出産・育児のために退職する女子社員はほとんどいないという状況です。2007年度については、この図でご覧にいただいているように、育児休業を取得したものはグループ全体で900人近くに達し、仕事と育児との両立は当たり前の職場風土になっています。



資生堂では、1990年頃から様々な両立支援策を講じてきました。法律の制定よりも先駆けて、また、他社よりも先駆けて制度化を実践してきました。主な制度の概要は、この一覧表の通りです。

本年4月からは新たに導入した子育てとの両立支援は右の表の通り、育児時間(短時間勤務)の対象を、「小学校入学まで」から「小学校3年生まで」に拡大したこと、育児休業の分割取得を認めたことなどです。

資生堂の仕事と育児の主な両立支援策

支援策	導入	内容
育児休業	1990	子どもが満3歳になるまで、通算5年まで取得可《無給》
育児時間	1991	子どもが小学校入学迄1日2時間まで短縮可《無給、1歳まで1時間有給》
カフエリア制度育児補助	1998	希望する社員に対する保育料年間定額補助やベビーシッター保育料補助
チャイルドケアプラン	1999	妊娠から職場復帰までの流れを上司と確認し合える制度
「wiwiw(ワイワイ)システム	2002	育児休業者がインターネットを通じて行なう職場復帰支援システム
「カンガルーサボイ」	2003	事業所内保育施設を設置、定員枠の一部を近隣他企業にも開放
育児休業制度の改訂 (2週間以内の場合は有給)	2005	男性の取得促進を意図し連続2週間以内の場合は有給とするよう改訂、05年度男性16名、06年度も男性16名が取得
子ども看護休暇	2005	小学校入学前の子どもの病気・ケガによる看護休暇《年間5日・有給》
チャイルドケアサポートセンター	2006	妊娠・出産・育児に関する不安や疑問について健康面を中心にサポート
マタニティ制服	2006	美容職社員のマタニティ制服を導入
カンガルースタッフ体制	2007	美容職社員を対象とした育児時間取得支援のための代替要員体制
育児休業制度の改訂	2008	事情がある場合、同一子に対して3回までの取得を認める
子ども看護休暇の改訂	2008	半日単位での取得を可能とする
育児時間制度の改訂	2008	育児時間の取得期間を小学校3年生まで延長する
育児目的の配偶者同行制度新設	2008	育児期社員の配偶者都合による転勤への転勤地同行を認める
退職社員の再雇用内職新設	2008	退職した正社員を再雇用した場合再雇用後の正社員登用を準備する
配偶者の海外転勤に伴う休業制度の新設	2008	社員の配偶者が海外転勤の場合、配偶者の転勤地への同行を前提に一定期間・休業することを認める

子育てとの両立新支援策(2008年4月導入)

育児時間取得期間を小学校3年生まで延長

子の看護休暇は半日単位で取得可

特別の事情がある場合、育児休業取得期間中、同一子につき3回まで取得可

育児時間・介護時間を取得中の社員は、本人が希望する場合、転居を伴う異動を免除する

社員の配偶者に国内転勤が発生した場合、配偶者の転勤地への同行を認める

社員の配偶者に海外転勤が発生した場合、同行を前提に一定の期間休業を認める

有期契約社員として再雇用されている退職した正社員について、正社員登用への道を整備する

資生堂の特徴的な両立支援の取組を二つ、少し詳しくご説明します。

その一つは、美容職が育児時間を取得しやすいようにするための環境整備です。美容職の場合、夕方からお客さまが増えるので、子どもを保育園に迎えに行くために育児時間を取得して夕方早く退社するのは、お店に迷惑がかかる、同僚に負担がかかる、との配慮から育児時間がとれない、との声がありました。

そこで、カンガルースタッフという体制を2007年に全国導入しました。これは、短時間の契約社員として採用される美容職です。育児時間を取得する社員が夕方退社する頃に代替要員として1日3～4時間配置するものです。

この制度の導入により、美容職の育児時間取得者は大幅に増加し、本年10月現在では918人の美容職が育児時間を取得しており、950人のカンガルースタッフに支えられています。

もう一つは男性の育児参加促進です。1990年の育児休業制度導入以来、2004年に始めて一人の男性の取得者が出ただけでした。

男性の育児休業取得者がいない理由は、休むと同僚に迷惑がかかるといった男女共通の理由のほか、男性特有の理由、つまり、「育児休業は妻がとればよい」というジェンダーバイアスなどです。

育児休業は無給ですが、通常の夫婦では夫の賃金のほうが高いので休業による家計への影響を考えると妻が休業したほうがよいという事情もあります。

当時、子育て男性にヒアリングを重ねた結果、2週間以内の育児休業であれば、海外出張した程度の期間なので何とか取得できる、さらに有休であれば経済的にも助かるということから、100%有給にするという解決策が出てきました。

その結果、2週間以内の短期の育児休業は女性の取得も若干はありましたが、男性は05年度は16名、06年度は短期16名と長期取得1名の合計17名、07年度は短期6名と少ないのですが、通常の長い育児休業をとった男性が3名となりました。

資生堂の主なWLB支援策

3番目のワーク・ライフ・バランス支援はこの表の通りです。一つ特徴的なのはソーシャル・スタディーズ・デーというもので、社会を見つめ、社会とのかかわりを通じて自らを高めていくことを主旨としています。

SHI/EIDO

労働時間・休暇

- 資生堂の基本的な労働時間は、1日について昼休みなどの休憩時間を除いて7時間45分、2008年度の年間休日は127日。
- 毎日の始業・終業時刻と休憩時間は、それぞれの事業所ごとに異なる。
- 年間休日の内訳は、原則として土・日と国民の祝日、その他に、夏季休暇と年末年始休暇。

フレックスタイム制度

- 1ヵ月間の総労働時間を決めておき、その範囲内で毎日の始業・終業時刻を自主的に決める制度で、本社・リサーチセンター等で実施。
- 1日の中の一定時間帯は「コアタイム」として必ず勤務する。仕事の状況によって決定するのが主旨。プライベートな事情を優先するものではない。

SHI/EIDO

裁量労働制度

- 時間管理を一切しないで、通常の労働時間制度にとらわれずに働くための制度。
- 現在は、リサーチセンターの一部の研究員を中心に、この制度を実施。

フレックスデー・みなし労働時間制度

- 販社の営業担当は、お得意先さまとの関係の中で仕事をするため、資生堂の都合だけで労働時間や休日を決めるわけにはいかないケースが多々ある。
- そこで、会社の休日とは関係なく勤務日と休日が決められる「フレックスデー制度」や、オフィス外での業務が多く勤務時間の算定が難しい場合は、実際の勤務時間の長短にかかわらず所定労働時間を働いたものとする「みなし労働時間制度」を実施。

SHI/EIDO

年次有給休暇

- 入社時には12日の年次有給休暇を付与。(勤務6年目で21日付与)
- 有効期間は4月1日から2年間。
- 使用するときは、「事前申請」が基本のルール。

半日年休制度

- 年次有給休暇のうち年間10日分(半日単位で20回)まで半日単位での使用を認める。

積立休暇制度

- 2年間の有効期間が過ぎて無効になった年休を別途に積立てておき、自分の病気や家族の介護などで長期に休まざるを得なくなったときに復活して使用できる制度。上限は60日。

SHI/EIDO

特別休暇制度

- 結婚や家族の不幸などの際には、年次有給休暇とは別に特別休暇の使用を認める。

区 分	継 続 日 数	特別休暇日数
結婚のとき	本人	連続7日以内
	本人の子女	連続2日以内
	本人または配偶者の父母 本人または配偶者の兄弟姉妹、甥、姪	1日
出産のとき	本人の妻(出産当日を含み2週間以内)	通常6日以内
	本人の配偶者、子女、本人または配偶者の父母	連続7日以内
家族が死亡し、喪に服するとき	本人または配偶者の祖父母兄弟姉妹	連続9日以内
	本人または配偶者の甥、姪、伯叔父母	1日
1歳忌、3回忌、7回忌の法要を営むとき	本人の配偶者、子女 本人または配偶者の父母	1日

リフレッシュ休暇制度

- 勤続10年ごとに通常の年休とは別にリフレッシュ休暇を与え、さらに20年・30年勤続の場合は旅行券を贈呈。

SHI/EIDO

ソーシャル・スタディーズ・デー制度(資生堂の社会科)

- 社会を見つめ、社会とのかかわりを通じて自らを高めていくことを主旨としている。
- ボランティア活動を含め、社会貢献活動や公共性の高い活動に広く適用する。使用できる日数は、原則として年間3日以内で、この日については通常に勤務したものとみなす。

対象となる活動

- ボランティア活動、ドナー登録や提供、献血活動、社会活動に役立つ資格・技術・知識の習得(例えば、手話、点字、救命処置など)、地域社会との交流(自治会やPTAなどの活動を含む)、社会問題に関する研究・観察・学習

対象とならない活動

- 政治活動や宗教団体に関する活動、報酬を得ることを主な目的とした活動、個人的な趣味や娯楽を主な目的とした活動、資生堂に不利益を及ぼすことが想定される活動

働き方の見直し

先程ご案内申しあげたように、男女共同参画推進計画の中に働き方の見直しを掲げて取り組んでいます。この具体化の一つとして、2006年度からリーダー(部下のいる管理職)の評価項目の一つに「働き方の見直し・労働生産性の向上」を追加しました。成果評価の10%をあてています。

これは、WLBの実現がリーダーの役割であること、そのために働きかたをかえる目標を立てること、その目標に到達するための具体的なアクションを起こすことが必要であることをリーダーに示すためです。半期ごとにこれを評価して賞与など生活給に反映させています。他社に例のない、資生堂が作り上げた先進的な仕組みですが、これについてはインセンティブが低く効果をあげる所までは至っておりません。

2007年3月のストラテジーコンファレンス(毎年行われる新年度経営方針の社内発表の場)で社長から、部門長・事業所責任者に対し、「人材育成」および「男女共同参画」活動計画と併せて「働き方の見直し」の活動計画作成が指示されました。これまで、CSRと人事が推進していたWLBという課題が07年度以降は社長が管理する経営課題の一つとなったのです。

その1年後のストラテジーコンファレンスにおいて、社長は、WLBについて大きな改善には至っていないと指摘した上で、各事業所が目標を定め、思い切った「業務の廃止」と「プロセスの改善」に取り組むよう、再度要請しました。そして前年度の複数のプランを統合し、「魅力ある人づくり・職場づくり計画書」として、部門長・事業所責任者に策定が指示されました。

2007年度は、目標の設定の仕方については部門長・事業所責任者に一任しましたが、十分な効果が上がらなかったため、2010年度の目標を設定し、その上で、2008年度は、ご覧の内容をガイドラインとして、各部門長・事業所の長が具体的な目標数字を設定しています。

どの施策もそうですが、とりわけ難易度の高い「働き方・働きかた見直し」は、社長のコミットメントと社員一人ひとりの取組みが、成果をあげる鍵だといえます。

ワーク・ライフ・バランス実現に向けた08年度取組み目標			
08年度 魅力ある人づくり・職場づくり計画書&宣言書			
<目標設定ガイドライン>			
	目的	08年度ガイドライン	2010年度
時間外労働の削減	心身へ過大な負荷を与えるような長時間労働を撲滅	1ヵ月の残業時間が80時間を超える社員がゼロ	「36協定」遵守
年次有給休暇の取得率向上	休日・休暇など、仕事から自由になる機会を確保	年休取得率(60%未満なら)前年度実績+10%改善	年休取得率60%以上
独自目標	総実労働時間の削減	事業所の課題に応じて設定(必須)	—

※ 部門・事業所の活動計画内容は、任用リーダーの評価項目「働き方の見直し・労働生産性の向上」にも必ず盛り込む(配点:10点)

非常に口早でなかなかわかりにくかったと存じますけれども、後のディスカッションにてフォローさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。(拍手)

「わが社における WLB 支援 ～東芝グループにおける多様性推進の取り組み～」

株式会社東芝 多様性推進部部長 岩切貴乃

東芝の岩切でございます。最後になりましたけれどもよろしくお願いたします。

今日は、時間も限られておりますのでグループの概要や、女性の活躍支援の部分はなるべく飛ばしていきたいと思っております。

東芝グループの概要

まずグループの概要ですけれども、皆さんのイメージとちょっと違うというところだけお話ししたいと思います。東芝は何をつくっている会社かというところなんです、皆さんのご家庭にあるような白物家電と呼ばれるもの、パソコンもそうですけれどもデジタル機器、テレビであるといったものが、皆さんの想像に上がる東芝の製品だと思います。しかしながらグラフにありますように、デジタル部門、家電製品を合わせても 50%に満たない会社ということで、残りが実は電子デバイスであるとか社会インフラ系の会社なんです。ここら辺を念頭に置いていただきたいと思っています。今日この中にも電力会社の方が何人かいらっしゃっていますけれども、社会インフラ系のものというのが、皆さんの目には触れないけれども東芝の事業としては非常に大きいポジションを占めているということです。

それからもう一つ。皆さんは日本に住んでいらっしゃるからここにいらっしゃるわけですけれども、昨年度 2007 年度を見ますと、実は半分以上が海外への輸出によって成り立っている会社が変わっております。ここで申し上げたいのは、取引先・相手先によっても随分と従業員のマインドが違うということなんです。今日はワーク・ライフ・バランスという話ですけれども、いま多様性推進部というところにおまして多様性の推進ということもしております。多様性の中で考えなければいけないのは、いろいろな人たちの受容と尊重ということをやっているわけですが、会社の中を見ても扱っている製品によって、あるいは取引先の相手によって、随分マインドセットが違うなということを実感しています。そういったことも加味しながら進めている活動なんだということ念頭に置いていただきたいと思っております。

多様性推進部設立の経緯

まず最初に経緯です。ここに書いてあるのは 2007 年（事務局注：報告後半で 2004 年と訂正）10 月、私たちの前身であります「きらめきライフ&キャリア推進室」、これは男女共同参画を進めるためにつくられた組織ですけれども、そこで掲げた目標です。そこには、従業員一人ひとりが共に自分らしく、持てる力を自分に発揮できる組織、会社をつくっていきましょうといった大きいゴールが示されています。この中には、幸いなことに「男女」とい

う言葉は書かれていなかったわけです。こういったゴールに進めるに当たりまして、当初は女性従業員のステップアップ支援、ワーク・ライフ・バランスの実現、こうした花と実を咲かせるための風土づくりという、この3本柱でやってまいりました。

これが「多様性の受容と尊重」ということで、女性だけではなくて、例えば障がい者、外国人、高齢者といったようなマイノリティーの方たちの支援にも拡大してまいりました。二つ目が「ワーク・スタイル・イノベーション」ということで、新しい言葉かと思いますが、社内的には一昨年10月から使っている言葉です。それから、ここの「意識・風土の改革」は変わらないんですが、これに加えまして、今まではコンセプトチュアルなところを従業員に浸透させる組織だったところが、コンセプトから仕組みづくりまでということ、今まで人事グループの中にありました制度企画が我々の部隊と一緒にしておりまして、制度もきちっと多様性の観点から見直すといった部門になっております。

女性の活躍支援

こういった形で進めていますが、女性従業員の状況がどうかというところを申し上げます。女性の活躍支援という一つの柱を進めるために三つの施策を行いました。採用数増加、養成、そして離職率の減少。この離職率の減少というところで、ワーク・ライフ・バランスということにもともと取り組んできたわけです。

ここで申し上げておきたいのは、採用数としては、どんどん女性の比率が伸びているように見えるんですが、技術系の会社ですので、技術と事務系の割合は事務がひどいときで1割、よくて2割ぐらいしかおられません。したがって、平均しますと4人に1人しかまだ女性が入ってこない。つまり25%しかいないということなんです。最終的に今こういった人数になっているかと申しますと、東芝単体で見ますと3万人のうちのたったの12%しか女性がいないといった状況です。

ワーク・ライフ・バランス

では、何をワーク・ライフ・バランスでやってきたかという今日の議題の中に入っていきます。一番最初に行ったのは、その12%のうちワーキングマザーがまだその半分ぐらいしかいなかったと思っていますけれども、そのワーキングマザーの人たちの働く環境がなかなか整っていなかったのが、働く女性、つまりワーキングマザーを含めて、女性にフォーカスした両立支援制度の導入をいたしました。これが、よくも悪くも皆さんの印象に非常に焼きついてしまったわけです。したがって男性からは、我々の活動が女性のための活動であるというふうに取り取られてしまった。それからもっと言うならば未婚の女性からは、私たちの活動はワーキングマザーのためであって、女性全般のものではないと思われてしまったというデメリットがありました。

そういうことではなくて、ワーク・ライフ・バランスというのはすべての従業員のための施策なんだよ、ということ徹底して説いて回ったわけです。これが第2期になるかなと思います。ただ、ここの中でワーク・ライフ・バランスという言葉の誤解がどんどん出てきた

ことから、私たちなりの取り組みということで、東芝版のワーク・ライフ・バランス、つまり「ワーク・スタイル・イノベーション」というものを2007年10月から導入しました。先ほど「きらめきライフ&キャリア推進室」は2007年と申しましたが、2004年の10月です。

TOSHIBA
Leading Innovation >>>

3-2. ワーク・ライフ・バランス

WLB取組みに関する変遷

第1期：働く女性にフォーカスした「両立支援施策」の導入
制度の柔軟化で働きやすい会社を実現

第2期：全従業員を対象とした「ワーク・ライフ・バランス」の浸透
意識・風土を改革することで制度を利用しやすい環境へ

第3期：東芝版WLB「ワーク・スタイル・イノベーション」の導入
イノベーション創出のために働き方を改革する取り組み

6/18

TOSHIBA
Leading Innovation >>>

3-2. ワーク・ライフ・バランス

両立支援制度の整備・普及で、全従業員のWLB実現へ

2005年度の改善点

- ▽ 育児休暇の休職期間延長（満3歳到達まで）
分割取得可能に（3回まで分割可）
対象者拡大（専業主婦の夫の取得可）
- ▽ 短時間勤務の自由化（フレックス併用可〈試行〉）
期間延長（小学校3年生まで〈試行〉）
- ▽ 子どものための看護休暇確保（→子どもも分5日間確保）
- ▽ 配偶者転勤、介護に伴う再雇用の仕組み導入

2006年4月制度化

一部カンパニーで、05/6より試行開始
05/10より実施
配偶者転勤・介護は05/10より、
出産・育児等は06/4より実施

出典：女性従業員アンケート調査から（2004年12月）

7/18

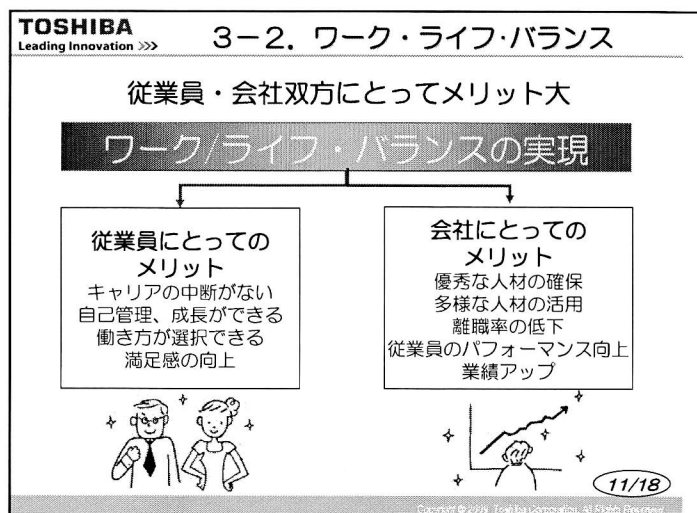
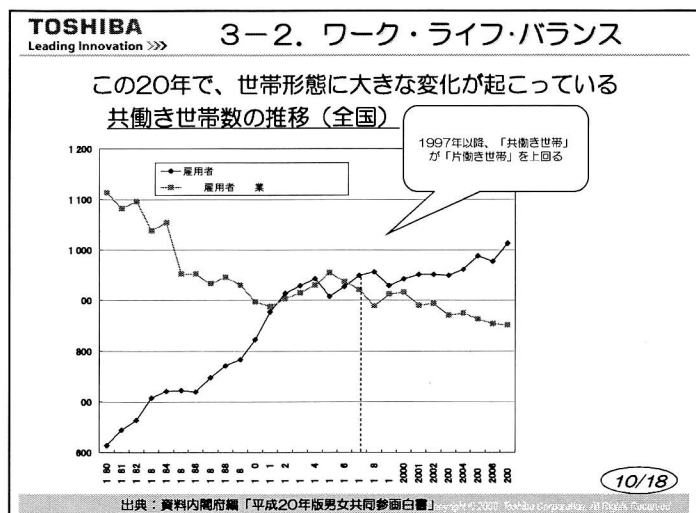
まず最初にしたことは何かと申しますと、できてまだ間もない2004年12月に、女性従業員全員にアンケートを出しました。その中の結果が上のグラフ（シート7/18ページ）です。この中で「どんな制度があるともっと働きやすいですか」とお尋ねしたところ、こんな結果が得られまして、それを反映した形でいろいろな施策を導入いたしました。それで足りなかった分は翌年に持ち越した形で、またこれらも導入していったということです。これは先ほど申し上げたように、働く女性、特にワーキングマザーの支援だという風にとられてしまったという背景があります。

その後にワーク・ライフ・バランスの本当の意味は何だろうということで、管理職を中心に全国を歩いて説明いたしまして、支社、それから事業場を全部回りました。その中で説いたのが、ワーク・ライフ・バランスは「仕事と生活の調和」であると。ワーク・ファミリー・バランスということではなくて、私たちが言っているのはワーク・ファミリーもそうかもしれないけれど、自分磨きのセルフ、ソサエティー、地域参加ということも含めてワーク・ライフ・バランスと呼んでいるんだよ、ということをお伝えしていったわけです。

ここに書かれている内容は、ここに来られている方は皆さんなじみのあるような言葉だと思うんですけども、こら辺の理解が管理職の人にはなかなか進まなかったわけです。一たんワーク・ライフ・バランスというものでファミリーに重点を置くと、未来永劫そうなんじゃないかという思い込みがあるということです。そうではなくて、これはライフ・ステージによっても変わっていくんですよということを皆さんにお伝えしたわけです。

こんなことをやりながら話をしていたわけですが、その中で一番大きかったのは何かといいますと、「そうはいっても、自分の若いころはそうじゃなかった」という管理職

が非常に多かったということです。こちらは内閣府のデータですが、横軸に年、縦軸に共働き世帯数の推移が載っています。片働き世帯数がピンク色でプロットしていき、共働きは紺色になっています。これは1997年に一回クロスして、その後はもう共働き世帯のほうが増えているという実態です。いま管理職の方々はこの辺（1980年ごろ）に入社していますので、2対1の割合で片働きが多かった時代です。それから、生まれた家庭もほとんど専業主婦の家庭だったのではないかと、「皆さんとはもう時代は変わってきているんですよ」ということをお伝えしていったわけです。



そんな中で私たちの本当に目指すワーク・ライフ・バランスというのは、従業員が得する働き方ではなくて、先ほど来何回も出ておりますけれども、会社にとっても従業員にとってもWin-Winの関係である働き方、これがワーク・ライフ・バランスなんだよということを伝えてまいりました。つまり従業員だけにメリットがあるのではなくて、管理職のあなたたちも本当にいいことがあるんですよと。例えば優秀な人材が確保できるであるとか、離職率が低下して教育コストが低減するとか、皆さんがやる気を持って働いてくれることによって業績アップにつながるんですよといったことを言ってまいりました。

ところが、先ほど申し上げたようにワーク・ライフ・バランスという言葉の定義が皆さん十人十色なんです。いろいろな活動の中でわかってきたのは、2004年10月には、まだワーク・ライフ・バランスという言葉が世の中に浸透しておりませんでした。それが2006年ぐらいになると、新聞、雑誌等でワーク・ライフ・バランスという言葉がかなり浸透し始めました。

しかしながら、言葉の定義を誤解されている方が非常に多かった。例えば何かというと「ワーク・ライフ・バランス、イコール両立支援」である。これは一番最初の間違いです。二つ目は、次世代育成の行動指針というものがありましたけれども、「ワーク・ライフ・バランスは次世代の育成のためである」と言う方もいらっしゃったわけです。これでもない。もっ

と言うならば、結構言われてしまうのはこちらなんですけれども、ワーク・ライフ・バランスというために、ライフに重きを置き過ぎて、「楽な働き方」という言われ方をしてしまう。仕事はないがしろでもいいんだというような、そんなイメージで言われてしまうこともありまして、これは違うんだよということを言ってきたわけです。

ワーク・スタイル・イノベーション

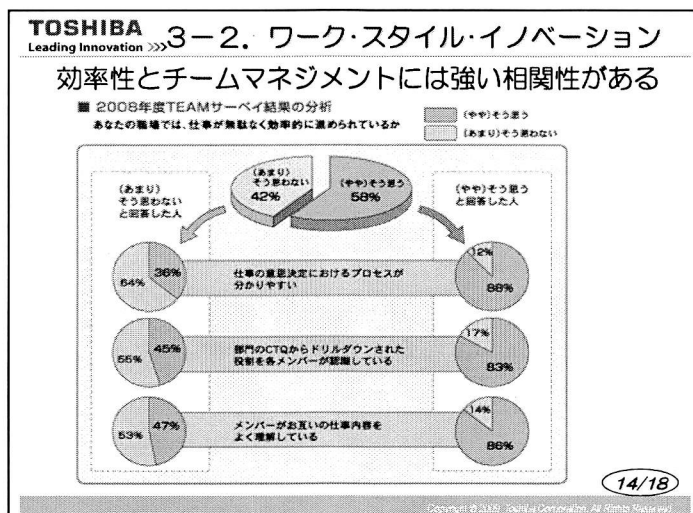
私たちの会社というのは働く場であって、ライフを楽しむ場ではない。ある意味、働く場というところにフォーカスした考え方をもっと浸透させようということで、働き方の見直し、先ほど来何度も出ていますが、働き方にフォーカスを当てた活動をしようということで、「ワーク・スタイル・イノベーション」という言葉を浸透させてきたわけです。

資生堂さんの例と非常によく似ているんですけれども、一人一人の仕事の進め方を変えることによって何らかの時間を創出する。その創出した時間で新たな仕事をするのではなくて、リフレッシュあるいは自分磨きのために時間を使っただけと。リフレッシュあるいは自らを高めるような活動をするによって、次の仕事をするときに、より付加価値の高い仕事ができるようにしていくという考え方です。

それによって、さらに効率的でメリハリのある仕事ができ、これを正のスパイラルで回していこうという考え方です。我々は経営方針の中で「イノベーションの相乗効果」という話をしております。イノベーションを次々と起こしていく、その最終目標が何にあるかという「利益ある持続的成長」があって、企業として存続するためには必要なことだという企業理念に基づいて行っております。先ほど来、「こういったご時勢で」という話があるんですけれども、そういったことにも逆行はしないということはこれで自明ではないかなと思っています。

こういったことをしながらいろいろな問題がわかってきたんですけれども、当初、効率的な働きをするためには個人個人のタイム・マネジメントが非常に重要だと思ったわけです。ところがタイム・マネジメントだけではないことがわかったのは、チームサーベイという私たちの従業員満足度の調査の結果からです。これを見ますと、我々の職場が効率的な仕事ができているかどうかということ、チーム・マネジメントにかかわる部分、つまり目標がはっきりしているとか、メンバーの仕事を理解しているとか、仕事のプロセスがわかりやすいといったことが仕事の効率性と相関関係があることがわかったわけです。

こういったところから、個人ワークだけではなくてチーム・マネジメントというものが非常に重要だということで、セルフ・マネジメントとチーム・マネジメントの両輪で働き方を変えていこうという運動をしております。この運動を始めて既に1年以上たっていますがなかなか成果が上がっておりません。成果が上がっていない中で、一つ事例を紹介して今日のお話を終えたいと思います。



あるカンパニーで起こった例です。従業員満足度調査の中で、従業員の満足度が非常に低いというグループがありました。全社の中でも低く、自分たちの部の中でも低いということからグループ長さんが非常に危機意識を持ったわけです。その中で見ていきますと、例えば仕事の効率性という問題で非常にポイントが低かった。それからワーク・ライフ・バランスがとれていないというポイントが高い。総実労働時間もほかに比べると圧倒的に多かったそうです。

そういったことから何をしたらかといいますと、今までのフラットな組織からセクション制、つまりグループの中に固まりを置いて、このグループの中でのセクションで仕事をするようなやり方を導入しました。それから当初は、働き方が、皆さん何をやっているかわからなかったということなんですが、先ほどの小室さんの例にもありましたように、皆さんのスケジュールを見える化したそうです。これはあるフリーウェアを使って皆さんのスケジュールを入れていただきました。こうすることによって、労働時間の削減で10%を目標にしていたところ9.8%の削減。深夜残業は50%削減をねらっていましたが、45%の削減が1カ月後にできたという事例でございます。こういった取り組みを次々とやっていくということが私たちの大きい課題になっておりまして、好事例をどうやって横展開していくかというのが大きな課題になっています。

意識・風土の改革

これだけではなく、いろいろな広報活動をやっております。ワーク・スタイル・イノベーションのハンドブックをつくって社内に展開しつつ、「きらめきタイムズ」を10万部つくって、これをグループ会社各社に配りながらいろいろな事例を紹介しています。

こんなことをやっていますが、意識・風土の改革を図り、ダイバーシティ・マネジメントを推進するために3つの点が重要な点だと思っております。まず1番目に経営トップがコミットメントを示すことが非常に重要だと思っております。2004年に我々の組織ができた当初には、

今の会長がこういった組織をつくろうということでリードしていただいたこともありまして、ここはうまくいきました。

2番目の管理職の方たちにどうやってやる気になってもらうか、ここが非常に難しい点かなと思っています。

3番目は当事者である従業員、女性従業員や、ワーク・ライフ・バランスをとりたいという従業員も、責任と義務は裏腹の関係だということを理解してもらわないと甘えだけが助長されるような形になってしまいます。そういった意味で、みんなが意識を変えながら風土を変えていくということが我々の今の大きい課題になっていると思っています。ご清聴どうもありがとうございました。（拍手）

パネルディスカッション

佐藤 多分皆さんは、あと10分しか時間がないのにどのように議論するのだろうか、疑問に思っていると思います。でも時間管理は厳格にしますので、あと10分で議論しましょう。ワーク・ライフ・バランスの実現にはタイム・マネジメントが大事ですので、時間内で議論しましょう（笑）。持ち時間は1人2分でやりましょう。

今日、皆さんのお話を伺って、まずワーク・ライフ・バランスという言葉の意味を正確に理解することが大事だと思いました。それは子育て支援でもない、女性支援でもない、社員みんなの問題です。独身の人にも、高齢者にも関わる課題です。また「仕事だけの生活」が悪いわけでもないのです。この点も誤解があります。しかし仕事だけの人しか、ワーク・ワークの人しか意欲的に働けない、こういう職場では困るということです。ライフステージのあるときは仕事に打ち込むことがあっていいと思います。しかし、勉強したいといったときに勉強できないのでは困るわけですし、子育てと仕事の両立が必要なときに子育てはだめですよというのでは困るわけです。こうした状況を変えることがワーク・ライフ・バランス支援です。つまり、社員一人一人にとって望ましいワーク・ライフ・バランスの状態は違うわけです。多様なワーク・ライフ・バランスの状態があるので、それを支援できるような働き方や仕組みをどうつくっていくかということだと思います。

皆さんのお話を伺うと、制度も大事ですけれども、制度を導入するだけではなく、それらが使われるようにする、これが大事です。そのためには、まずワーク・ライフ・バランス支援ができるような働き方に変えていく。つまり、ワーク・ワーク社員だけではなく、ワーク・ライフ社員も意欲的に働ける仕組みに変えることです。そのときに大事なのは管理職の役割です。制度を使えるようにすることも難しいけれども、働き方を変える、そのときに管理職の意識改革なり、管理職の部下の管理を変えていくことがもっと難しいのです。後者に関してはなかなか大変だというお話がありました。また、女性の活躍の場の拡大を進める上でもワーク・ライフ・バランス支援が大事だというようなお話だったかと思います。

皆さんに伺いたいのは、まず、制度を使えるようにすること、働き方や管理職の意識を変えるための取り組みとして何が有効なのか、これが1番目の質問です。

2番目は、こういう厳しい経営状況の中でワーク・ライフ・バランス支援に取り組むことに対して、社内から抵抗もあるという意見もあったかと思います。もちろん皆さんは、ワーク・ライフ・バランス支援が、企業経営にも貢献するものだという立場から取り組んでおられており、それが正しいのですが、正しいだけではなかなかうまくいかないことも事実です。社内で、トップや管理職に理解してもらうことが大事だと思います。会場の皆さんの中にも社内で予算がつきにくくなったなど影響がいろいろあると思います。こういう経営状況の中で、ワーク・ライフ・バランス推進を社内でもう展開していくのか。ワー

ク・ライフ・バランス推進が経営にも貢献するものであることをどのように発信していくのか。何か有効なアイデアがあれば教えてください。これが二つ目です。

三番目は、ワーク・ライフ・バランスの実現には、やはり社員一人一人が変わることがすごく大事だと思うのです。ある企業でワーク・ライフ・バランス支援のお話をしたら女性が手を挙げて、「私、仕事以外にやることありません」と発言した人がいたのです(笑)。だまされたと思って週2日、定時で帰って、映画を見にいてもいいし、本を読んでもいいので、それを試してみて2カ月たったら考えてみてください。前の生活でいいと思えば、それでもいい。生活のあり方を少し変えてみるのが大事なのですね。ただし、その上で大事なのは、仕事仕事もいけれども、同僚やほかの人に「私みたいに仕事をしなくちゃだめだ」と言うのは困ると説明しました。社員も相当変わらなければいけない。先ほど責任と義務というお話がありましたけれども、この辺に課題や取り組みがあれば教えてください。

私の3つの質問のどれに対してのお答えでもいいです。あるいはこの3つ以外でも言い残したことがあればそれも結構です。お一人1分30秒になってしまいました。すみません(笑)。それでは落合さん、お願いします。

落合 私は社員が理解をするというか、どう仕事をしたいとか、どう生きていきたいと思うかというところが非常に大事なかなと思います。外資系の中におりますが、社員はこういう働き方じゃなければだめなんだとか、こうしないと評価されないという固定観念が非常にあるのかなと。人事部からしてみますと、そういった働き方を特に支援しているわけではないので、そういったところをどういうふうに話し合いができるのか、どういうバラエティーが容認されているということを出していくのかというところが非常に大事なかなと思います。

そういった意味では介護とか育児の支援というよりは、残業の問題とか、何時に帰るんだといったところを先に着手することによって社員の意識も変えやすいのかなと思っております。

久山 当社の状況を簡単に言いますと、結果オーライかもしれませんが、昨年来いろんなことが社内外で起きまして、その結果、経営トップを初め経営陣の意識として、働く環境とか人事の問題とかいろいろな問題があるけれども、一番のポイントは長時間労働をいかに解消するか(だと)。社員にとっても経営にとっても、いかに生産性を高めるか、効率を上げるかということができれば、周辺にあるいろいろな問題はかなりけりがつくだろうと。そういう意識が我々の中で非常に高まっております。

確かにいろいろな難しい環境の中で、「ほかにもやることはあるだろう」という意見もなくはないかもしれませんが、今はまずそこがポイントだねというところのコンセンサスがほぼできましたので、あとはまさにきちんとプライオリティーを置いてスケジュールを組んで進めていっていただけという、そういう状況になっています。

安部 私は3番目のお話なんですけれど、社員一人一人の考え方ということです。ワーク・ライフ・バランスというのは、何か趣味をやるということももちろんありますが、今はワーク・ライフ・バランスをとらないとビジネスの世界で生き残っていけないと思います。一つは環境がこうなってくると、進化論ではないですが、生き残ってくるのは強い者でもなければ賢い者でもなく、変化に対応できるということがキーワードだと思います。

やはり仕事だけではなくて、仕事以外の時間でしっかり自分を磨いていく。あとはこういう状況ですと、過去の経験則では解決できないものがたくさん出てくるんですね。そこは仕事の延長線上だけで何かが解決できるかということとそんなことはなくて、やはり人間力みたいなものをしっかり高めていかないとだめだということだと思います。そういう意味で、ポジティブな意味でのワーク・ライフ・バランスをしっかり社員に話していく必要があるかなと思っています。以上です。

山極 私は、2つのことについて申し上げます。1つは、会社が、社員を仕事だけに拘束すると、社員は生活者視点を失い、顧客ニーズなど考えることさえできなくなってしまうと懸念しております。厳しい経済状況だからこそ、ワーク・ライフ・バランスを進め、社員の社外での生活者経験がお客様ニーズに合致した付加価値の高い商品・サービスを創造するという好循環サイクルを回して行かなくては、と考えます。

2つは、ワーク・ライフ・バランスをどう進めていくかですが、最も重要なのは、社長が経営課題としてコミットメントすることです。その上で、推進体制を整備し、いつまでに何をやるのかを活動計画に盛り込み、PDCAをきっちり回して行くことが必要です。

成果をあげた管理職者にはそれなりの評価をつけることも大事です。なお、評価のモニタリングについては、今後の課題です。以上でございます。

岩切 私も今のご時勢でかなり予算が削られているところなんですけれど、ではどうやっていくかという話です。やはり先ほど来ありましたように、社員の人にとっては雇用調整の対象にならないように自分の力を高める。そういう意味も込めて、ワーク・ライフ・バランスの中で自己研さんしていかないと、雇用を自分の力でつなぎとめておくことは厳しい世の中になっているのではないかと思います。そういった意味でも、ただらと仕事をしていた残業代を稼いでという考え方から頭を切りかえないと難しいんだろうというのは、社員一人一人が自覚しなければいけない部分かと思います。

又、会社にとってはどういう風に言うかといえば、先ほど来出ていますけれども、一人一人の生産性の向上です。生産性を高めることによって有効に資源を活用していくことができるということを考えますと、1人の能力を高めてもらうためには、会社ですべて仕事をしているだけでは無理であって、外からいろんな刺激を受けながら一人一人が違う成長の仕方をしていって、それが横に刺激し合う。そういったダイバーシティな会社、チームをつくっていかないと、この厳しい世の中でサバイブできないのではないかと思います。そういった意味で、会社にとっても社員にとっても、ワーク・ライフ・バランスはこの厳

しい中でも、さらに必要になるような取り組みなのではないかと確信しております。

佐藤 どうもありがとうございました。1時半から5時半まで予定より5分ぐらい延びそうですが、この5分は小渕大臣のご挨拶の時間でしたので、ご了解いただければと思います。

今日はできませんでしたが、また会場においでいただいた企業の皆さんと情報交換できればと思います。ワーク・ライフ・バランス支援は、働き方を変えることによって、企業だけでなく、日本の社会のあり方を変えることに、言い換えれば持続可能な社会としていく大事な取り組みですので、皆さんと一緒に進めていければと思います。

今後もホームページなどでいろいろと情報発信しますのでご覧いただければと思います。一応ここで締めさせていただきます。どうもありがとうございました。（拍手）

（了）

－プロジェクトメンバー略歴－

佐藤博樹（さとうひろき）

東京大学社会科学研究所教授。1981年一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位修得退学。1981年雇用職業総合研究所（現労働政策研究・研修機構）研究員。1983年法政大学大原社会問題研究所助教授。1991年法政大学経営学部教授。1996年より現職。

著書として、『人事管理入門』（共著、日本経済新聞社）、『男性の育児休業：社員のニーズ、会社のメリット』（共著、中公新書）、『パート・契約・派遣・請負の人材活用』（編著、日経文庫）、『ワーク・ライフ・バランス：仕事と子育ての両立支援』（編著、ぎょうせい）など。兼職として、厚生労働省「労働政策審議会分科会」委員、内閣府男女共同参画会議議員、内閣府「ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議」委員、厚生労働省「仕事と生活の調和推進委員会」委員長など。

武石恵美子（たけいしえみこ）

法政大学キャリアデザイン学部教授。専門は人的資源管理、女性労働論。労働省（現厚生労働省）、ニッセイ基礎研究所、東京大学社会科学研究所助教授等を経て、2006年4月より法政大学。2001年お茶の水女子大学人間文化研究科博士課程修了。博士（社会科学）。著書に、『大卒女性の働き方』（共著、日本労働研究機構）、『少子社会と自治体』（共著、日本加除出版）、『男性の育児休業』（共著、中公新書）、『現代女性の労働・結婚・子育て』（共著、ミネルヴァ書房）、『雇用システムと女性のキャリア』（勁草書房）など。厚生労働省「仕事と生活の調和推進委員会」「労働政策審議会労働条件分科会最低賃金部会」、内閣府男女共同参画会議「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会」、東京都「男女平等参画審議会」などの委員を務める。

小室淑恵（こむろよしえ）

株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役。企業におけるワーク・ライフバランス導入に関するコンサルティングの第一人者。『新しい人事戦略：ワークライフバランス（考え方と導入法）』（日本能率協会マネジメントセンター）などWLBに関する書著多数、内閣府「仕事と生活の調和連携推進・評価部会」、厚生労働省「仕事と生活の調和推進委員会」、内閣府男女共同参画会議「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会」の委員など。

矢島洋子（やじまようこ）

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 経済・社会政策部主任研究員。少子高齢化対策、男女共同参画の視点から、ワーク・ライフ・バランス関連の調査・研究、執筆・講演に取り組んでいる。著作に、「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）が可能な働き方の見直しを」（『月刊こども未来』2006年9月号）、「イギリスにみるワーク・ライフ・バランスの取組」（『月刊ESP』2007年6月号）等。神奈川県「ワーク・ライフ・バランス指標検討委員会」委員（2007年）、21世紀職業財団「ワーク・ライフ・バランス企業診断指標開発委員会作業部会」委員（2007年）、内閣府「少子化社会対策推進点検・評価検討会議」委員（2008年）等を務める。

高村静（たかむらしずか）

東京大学社会科学研究所特任研究員（元日興フィナンシャル・インテリジェンス株式会社）。企業の女性活用と企業価値との関係、また、企業のワーク・ライフ・バランス施策および導入条件と、組織構成員の意識特性との関係などについて計量的分析を実施している。主な論文等は「女性活用と企業価値」（共著、『統計月報』東洋経済新報社2005年9月号）および「企業におけるワーク・ライフ・バランス」（『年金と経済』（財）年金シニアプラン総合研究機構、2007年）など。著書に「両立支援制度と人材活用」（『ワーク・ライフ・バランス：仕事と子育ての両立支援』ぎょうせい）がある。日本証券アナリスト協会検定会員。

朝井友紀子（あさいゆきこ）

慶應義塾大学大学院経済学研究科後期博士課程在籍中。執筆論文に「日本における初婚のイベントヒストリー分析－周囲の社会経済状況が初婚に及ぼす影響」（東京大学社会科学研究所リサーチペーパーシリーズ37、2007年度SSJデータアーカイブ優秀論文賞）等がある。結婚のタイミングに焦点を当て、研究を行っている。

