

# ダイバーシティ経営・働き方改革推進

重要なのに見落とされがちな3つの柱・10の視点

ワーク・ライフ・バランス & 多様性  
推進・研究プロジェクト

2018年1月

# 3つの柱

・多様な人材の活躍支援と継続的なキャリア支援を

・メリハリのある働き方の実現を

・働き方改革は生活改革と表裏一体

# 3つの柱と10の視点

## ・多様な人材の活躍支援と継続的なキャリア支援を

1. 働き方改革では多様な人材が活躍できる土台作りを
2. 「子育て」や「介護」の支援でなく、「仕事との両立」の支援を
3. キャリア意識・ライフイベントの多様性を前提とした女性社員のキャリア支援を
4. 多様な人材の活躍に対応できる転勤施策を
5. 多様な部下をマネジメントできる管理職（WLB管理職）の育成や支援を
6. 働き方改革の「推進の要」である管理職自身が、率先して自分の行動の変容を

## ・メリハリのある働き方の実現を

7. 「安易な残業依存体質」の解消を
8. 時間意識の高いメリハリのある働き方で、「平日のゆとり」確保を

## ・働き方改革は生活改革と表裏一体

9. 「平日のゆとり」で生活改革を
10. 「子育てはカップルで」を前提とする支援を

. 多様な人材の活躍支援と  
人を育てる継続的なキャリア支援を

# 1. 働き方改革では 多様な人材が活躍できる土台作りを

- 多様な人材の活躍のためには、いつでも残業できる、いつでもどこにでも異動できるワーク・ワーク社員でなく、仕事以外に大事なことに取り組む必要があるワーク・ライフ社員を前提とした働き方への転換が不可欠

⇒従来の「男性の働き方」の改革が鍵に

## 2. 「子育て」や「介護」の支援でなく、 「仕事との両立」の支援を

- 両立支援制度を長期に利用せずとも、フルタイム勤務に復帰でき、無理なく仕事と子育て・介護と両立できる働き方の実現を  
多様な制度を、生活上のニーズと自身のキャリア展望に照らして、  
選択的に活用できるような支援を
- 管理職は、部下に対して、配慮するだけでなく、仕事への期待を伝え、適切に仕事を与えることが大事  
子育て・介護に関する部下の個別事情を把握した上で、仕事の責任を果たせるようにすることが重要
- 社員は、自己のキャリア希望を実現するために、制度利用を含めた両立の仕方を検討し、希望の実現に向けて努力すること  
長期的なキャリア展望を踏まえた制度利用には、結婚・出産前の良質な仕事経験が重要

### 3. キャリア意識・ライフイベントの多様性を前提とした女性社員のキャリア支援を

- 管理職候補層の女性だけでなく、入社時点からすべての女性社員のキャリア形成支援を
  - ⇒ いわゆる「パイプライン」の構築を
- 女性社員のキャリア意識の曖昧性・多様性（入社時の昇進意欲などは仕事経験で変化）や多様なライフイベントなどを踏まえ、初期キャリア段階からの継続的なキャリア形成支援を
  - ⇒ 初期キャリア段階での期待（会社・上司）の明確化や結婚・出産前の仕事経験がとりわけ重要
  - ⇒ 平均的に30歳代前後で経験するライフイベントの時期にモチベーションを低下させないように、長期的なキャリア展望を持てるような支援を（スタートダッシュなどキャリアの先取りも）
  - ⇒ 上記の点は、男性社員にも当てはまる時代に

## 4. 多様な人材の活躍に対応できる転勤施策を

- 企業の人事管理がこれまで想定していた社員像の変化（共働き世帯の増加、子育て・介護・自己啓発など様々な理由から転勤を希望しない者や転勤に関して様々な要望を持つ社員の増加）に対応できる転勤施策の検討を
- 勤務地限定制度など転勤施策のみを見直すのではなく、異動管理の目的・効果などその合理性を含めて、異動管理全体の再検討を

⇒企業主導型キャリア管理の見直しも視野に

## 5. 多様な部下をマネジメントできる管理職 (WLB管理職)の育成や支援を

- 自分と異なる価値観や考え方を持つ多様な部下の受容が前提に

⇒ 傾聴力や部下とのコミュニケーションが重要に

- 多様な人材が活躍できるための働き方改革や多様な部下の仕事意欲の喚起のためには、従来のマネジメントのスタイルの変革が不可欠

⇒ 従来の「望ましい上司像」の改革を

⇒ 管理職の研修などに加えて、管理職の登用基準の見直しも

## 6. 働き方改革の「推進の要」である 管理職自身が、率先して自分の行動の変容を

- 管理職自身が自分のワーク・ライフ・バランスを大事にすることが出発点
- 管理職の意識改革の契機として、自身の介護の課題を考えさせることも有効に
  - ⇒ 管理職は、働き方改革を部下のためだけでなく、自分のためにも不可欠と考えることが重要

. メリハリのある働き方の実現を

## 7. 「安易な残業依存体質」の解消を

- 健康を害するような過度な残業は、即座に解消すべきだが、働き方改革の目的は残業削減にあるわけではない
- 時間意識の高いメリハリのある働き方の実現を通じた「安易な残業依存体質」の解消が真の目的
  - ⇒ 残業がない職場でも働き方改革は不可欠な取り組み
  - ⇒ 働き方改革は、時間生産性や付加価値生産性の向上に繋がるなど企業の競争基盤の変化に対応するためにも不可欠に

## ケース1

# 「毎日1時間の残業」は適正？

9時から19時まで勤務(所定内8時間＋残業1時間)

＋

往復2時間の通勤時間

＝ 6時半に起床し8時前に家を出て、20時過ぎに帰宅し  
食事など、24時に就寝で睡眠時間6時間半

⇒ 平日の在宅時間のほとんどは、睡眠・食事などの  
必需時間に

⇒ 「平日のゆとり」がない生活に

## 8. 時間意識の高いメリハリのある働き方で「平日のゆとり」確保を

- 働き方改革を通じて「平日のゆとり」の実現を
- 「平日のゆとり」が「週末のゆとり」の条件で、それは「生活のゆとり」にも繋がる

⇒ 残業時間の総量規制だけでなく、残業の仕方が大事に

- ✓ 例えば、同じ20時間の残業でも、毎日1時間の残業より、「残業ゼロ(定時退社)」+「まとめて残業する日」の組合せの方が「生活のゆとり」に繋がる

## ケース2

# 「〇時以降の残業禁止」は？

「〇時までには残業できる」との社員へのメッセージになってしまおうそれ

⇒ 残業時間の総量規制だけでなく、「平日のゆとり」確保のためのメリハリワークを目指すべき

⇒ 例えば、残業ゼロ(定時退社)を基本とし、残業する場合は、計画的に2時間以上など

. 働き方改革は生活改革と表裏一体

## 9. 「平日のゆとり」で生活改革を

- 企業による働き方改革のためには、社員が、仕事だけでなく、仕事以外の生活を大事にする生活改革が同時に進展することが不可欠
  - ⇒ ワーク・ワーク社員がワーク・ライフ社員に転換することの必要性を社会全体に浸透することも必要
- 仕事以外の生活の充実には、子育てだけでなく、家族と過ごす時間、ビジネス・スクールへの通学、企業外での勉強会、社会貢献活動、趣味など多様な形がある
  - ⇒ 「望ましい社員像」=時間意識の高い働き方だけでなく、仕事以外の生活を大事にする社員
  - ⇒ ワーク・ライフ社員を企業にとって「望ましい社員像」とすること、これは当たり前の社員像への転換でもある

## 10. 「子育てはカップルで」を前提とする支援を

- 男性の育休取得の目的は、カップルでの子育てに繋げることに  
あることの再確認
  - ⇒ 男性の育休取得がカップルでの子育てに結びつくためには、男性の  
育休取得の時期や取得時に担う子育て・家事の内容などに関する情  
報提供が大事に
- 共働き・片働きなど、多様なカップルを視野に入れ、カップルで  
の子育ての実現に繋がるように、男性の継続的な子育て参画  
を促進するとりくみを
- 父親・母親を問わず、「ひとり親家庭」も増えていることから、企業は、子育て支援＝女性のためのものという認識を変える  
ことも必要