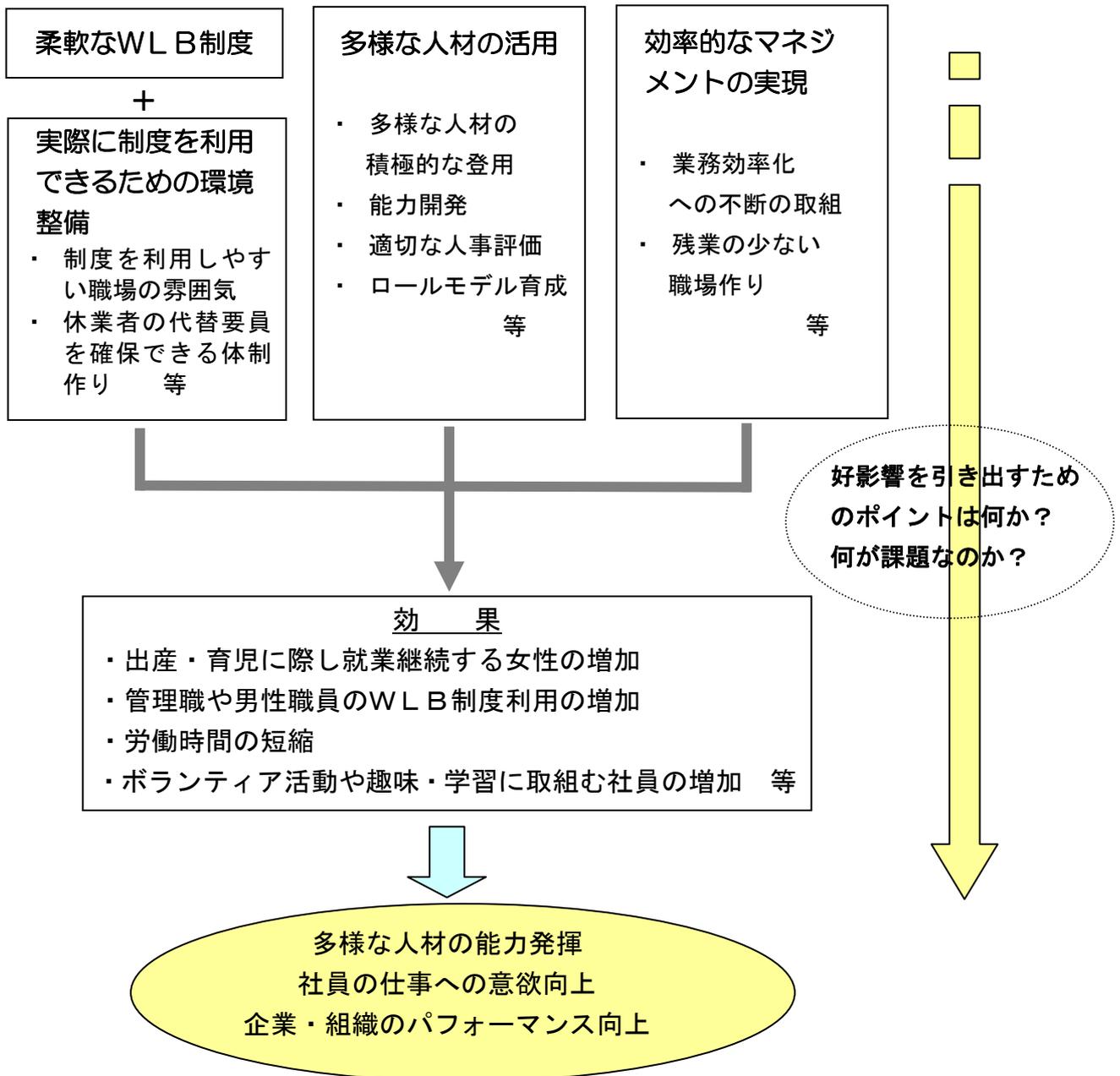


企業・組織における「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」と「能力発揮」について

－先行調査・研究の結果から－

I. 調査課題の考え方



Ⅱ. 仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）支援制度

○先進企業の取組事例

◆ 柔軟な働き方

- ・ フレックスタイム制度、多様なメニューの短時間勤務制度、在宅勤務制度を間接業務従事者を対象に導入 <松下電器>①
- ・ ストック有給休暇（失効有給休暇の復活制度）を、療養、介護、看護、ボランティアなどの多目的に使用可 <サタケ>①
- ・ 部門長の裁量と現場の人間関係を考慮した勤務時間短縮制度 <太陽商工>②
- ・ 育休、短時間勤務利用者に応じた業務の目標設定 <イノス>②
- ・ 各自が目標を立て、営業マンなどは、商談で全ての権限を与えられている <未来工業>②
- ・ 制度のみならず、現場で従業員一人ひとりのニーズに合わせた働き方 <ユニクロ>②
- ・ 有給休暇取得推進：四半期に1回は平日5連続休暇等 <妙徳>①

◆ 両立支援策

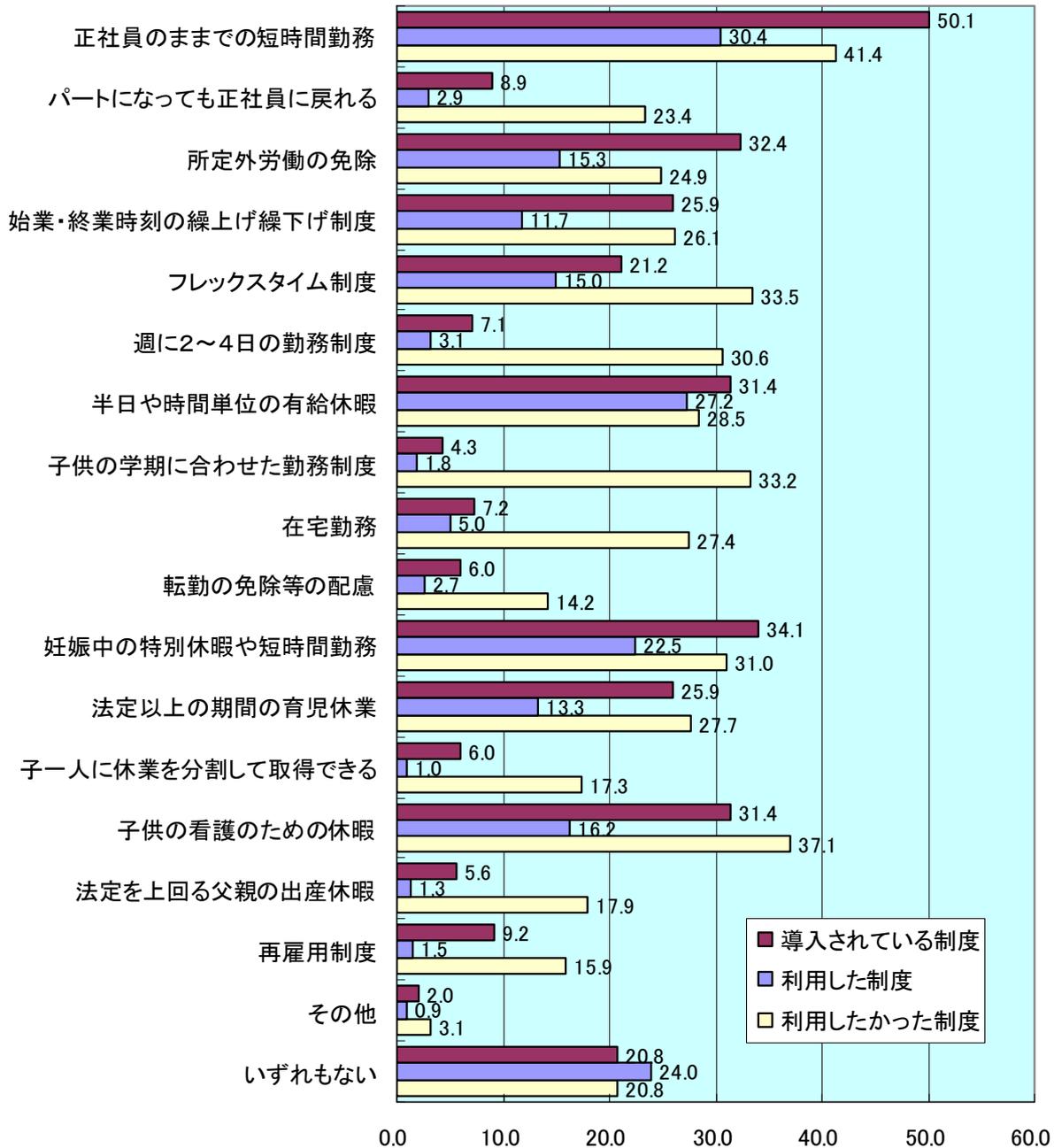
- ・ 育児休業制度
- ・ 短時間勤務制度・在宅勤務制度
- ・ 託児所、ベビーシッター利用、給付金等補助制度
- ・ 事業所内保育施設等の設置
- ・ 休業期間中の代替派遣職員との契約（リリーフMR） <日本イーライリリー>①
- ・ 男性職員の育児休職の奨励 <サタケ>①

◆ 勤務時間管理

- ・ 「21時に退庁」などの一斉消灯の実施、部下が長時間労働とならないように管理できたかを管理職の評価要素に <日立ソフトウェアエンジニアリング>①
- ・ 月の残業時間の上限（30時間）設定 <平和堂>①
- ・ 「残業ゼロ月間」の設定（1月）、給与は変えずに就業時間を30分短縮 <ジーエムジャパン>①
- ・ 従業員に残業はさせない <未来工業>②
- ・ 時間あたりの人件費等のコスト計算 <クララオンライン>②
- ・ 繁忙期、閑散期、通常期の3種類の所定労働時間を設定 <福島印刷>①

（備考）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「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」（平成20年4月、①）、「ワーク・ライフ・バランス推進の基本的方向」（平成19年7月、②）より作成。

○様々な子育て支援制度（女性）



(備考)

1. 財団法人こども未来財団「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」(2008年2月)により作成。
2. インターネット上のモニター調査、有効回答数 2,504 件。調査対象は未就学の子を持つ正社員の男女。調査時期は2007年10、12月。

Ⅲ. 多様な人材の能力発揮のための企業の取組み

○先進企業の取組事例

◆ 女性の登用

ダイバーシティの推進

- ・ CEOによる主導<帝人グループ>①
- ・ 全事業所毎に担当者を配置<松下電器>①
- ・ 女性の登用率や離職率を評価指標として採用<P&Gグループ>①
- ・ 戦略として位置づけ<日本イーライリリー>①

◆ 人事評価等

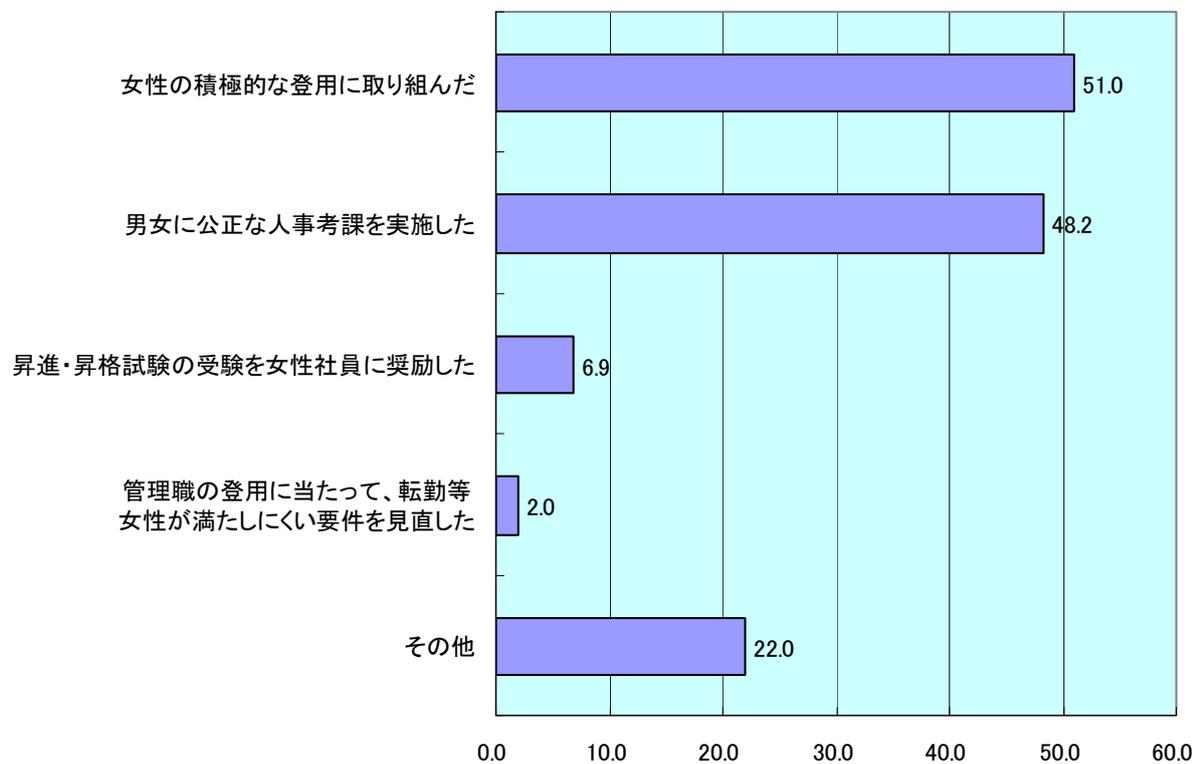
- ・ 短時間勤務利用者とフルタイム勤務者双方の納得できる評価制度の導入<イノス>②
- ・ 透明性の高い人事評価（上司と部下で今後1年間の業務計画、達成目標、仕事の優先順位等について話し合い、署名し、合意したワークプランに基づいて成果を評価。第三者へのフィードバックを行うことにより、上司の個人の印象等で評価の決まることのないようにする） <P&Gグループ>②
- ・ 昇給、昇格に関し年齢や在籍年数の要件がなく、休業取得や短時間勤務は影響しない <福島印刷>①
- ・ 休業、長期休暇が昇格に影響しない <松下電器、サタケなど>①
- ・ 社員個々人の能力、意欲、適正等に応じてチャレンジできる業務の幅が拡大し、その結果発揮される能力に対して評価（発揮能力主義） <野村證券>①

◆ その他

- ・ 全社員を多能工として育成し、短期的な休暇については現有人員で対応する <カミテ>②
- ・ 資格取得等能力向上のための有給休暇や講習費の負担 <太陽商工>②
- ・ 健康診断結果に基づく残業制限、就業禁止等 <日立ソフトウェアエンジニアリング>①

（備考）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「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」（平成20年4月、①）、「ワーク・ライフ・バランス推進の基本的方向」（平成19年7月、②）より作成。

○ 10年前と比較し「女性管理職が増えた」企業において、女性管理職が増えた理由

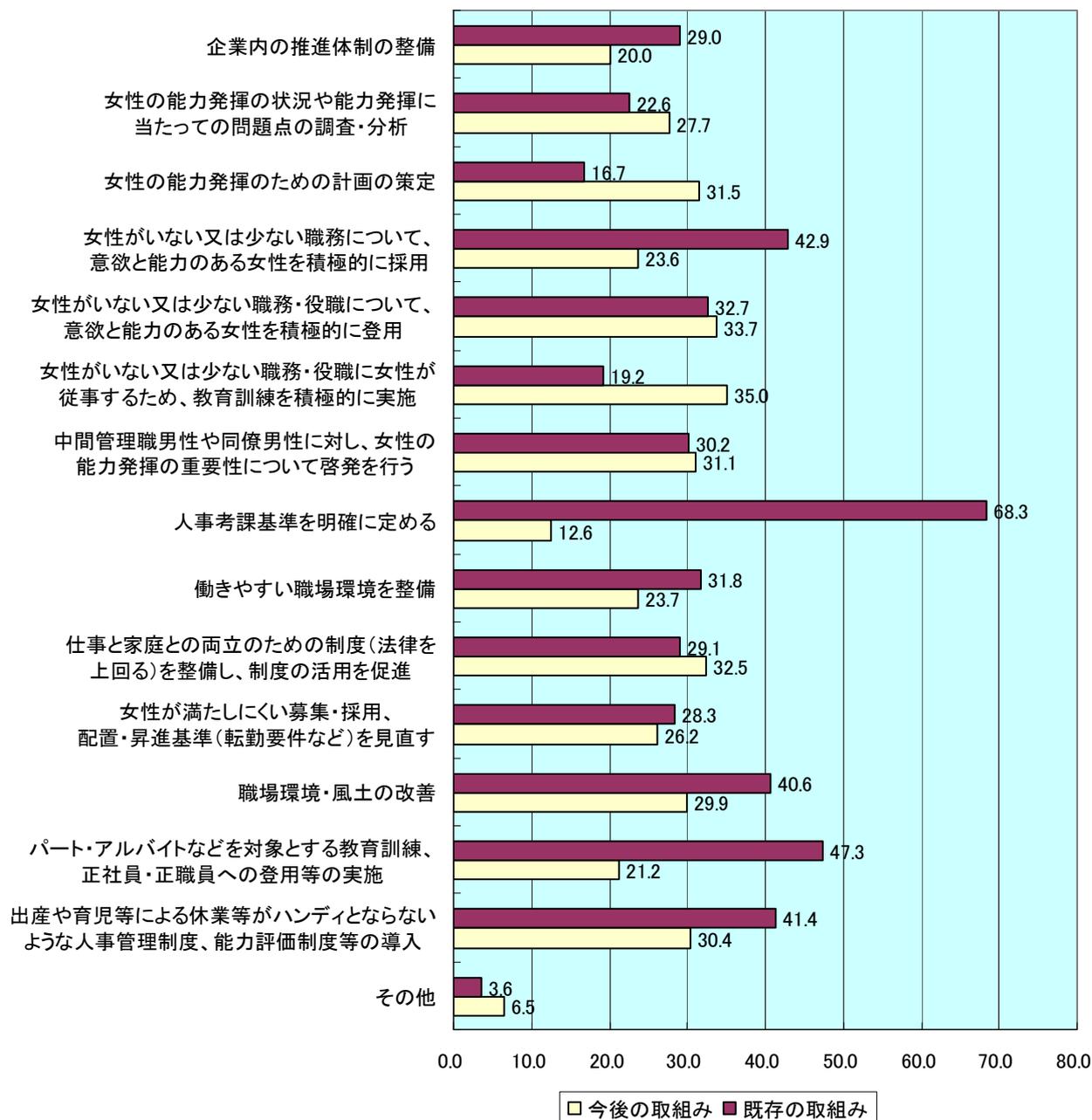


(10年前と比較して女性管理職が増えた企業=100.0%、複数回答)

(備考)

1. (財)21世紀職業財団「企業のポジティブ・アクションの取組に関する調査」により作成。
2. 有効回答数は927社(有効回収率は17.6%)。調査時期は平成19年12月～平成20年1月。

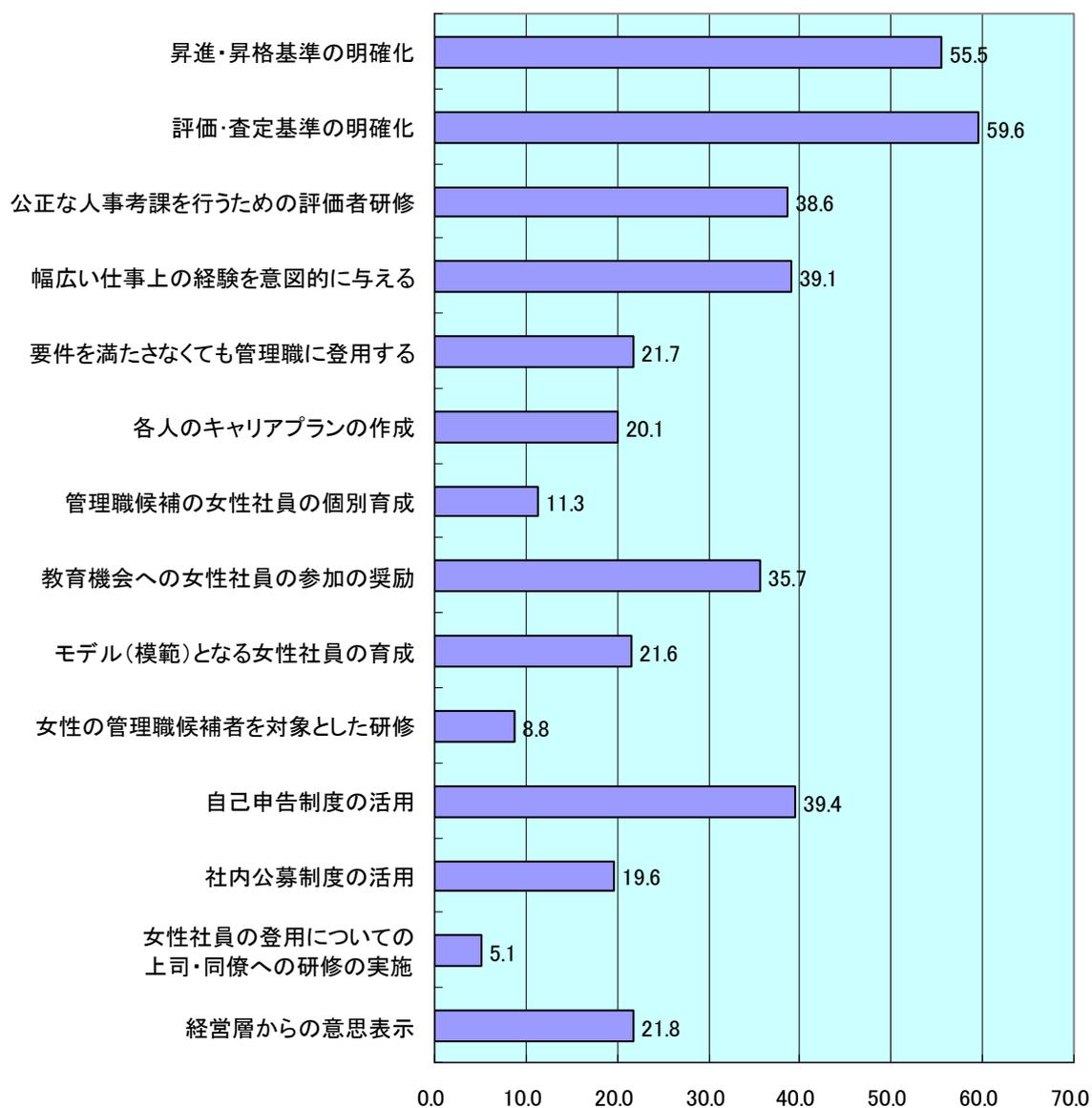
○ポジティブ・アクションに取り組んでいる企業における取組み事項



(備考)

1. 厚生労働省「平成18年度女性雇用管理基本調査結果」より作成。
2. ポジティブ・アクションに取り組んでいる企業における既に行っている取組事項別企業割合、及び今後行う予定の取組事項別企業割合（複数回答）

○女性管理職を増加させるための取組

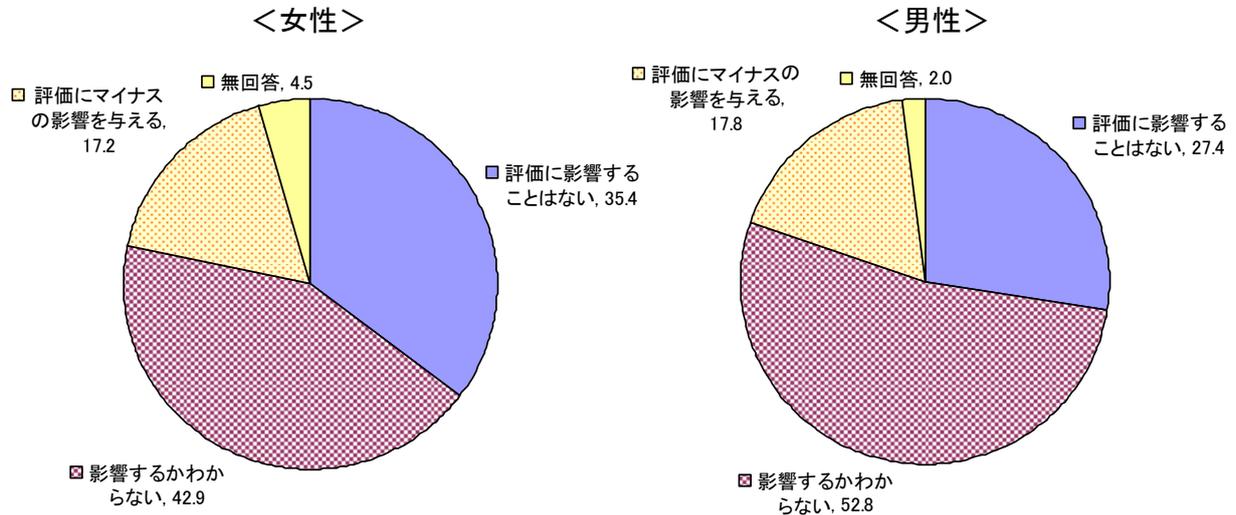


(備考)

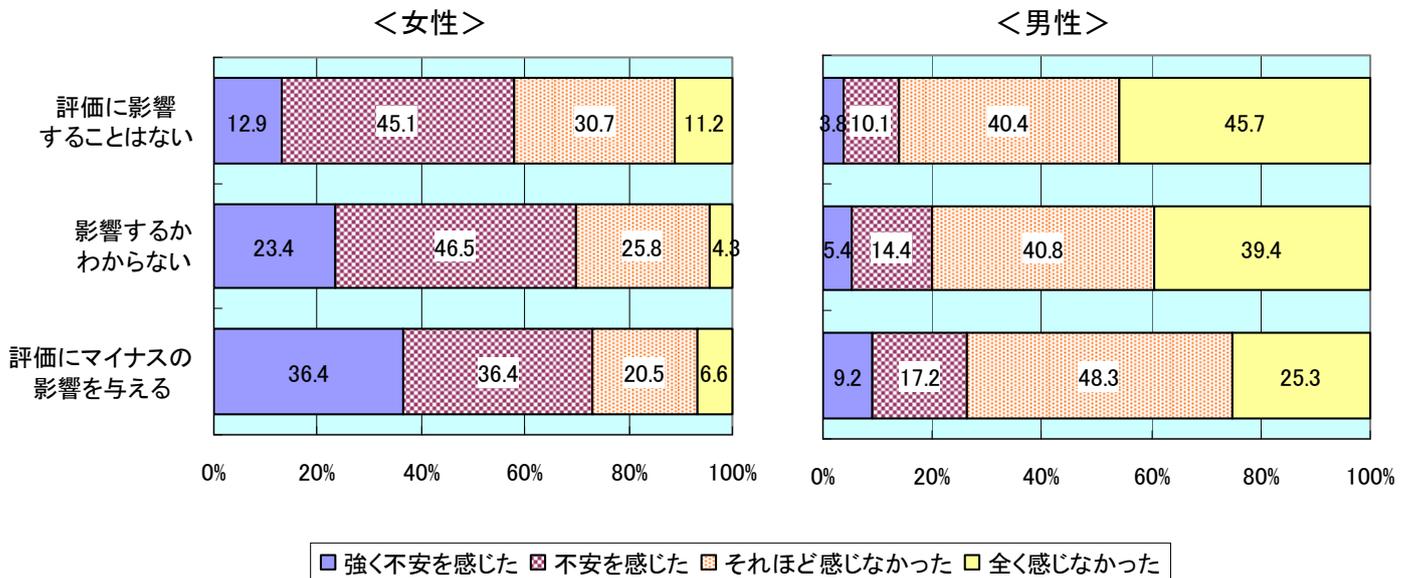
1. (財)21世紀職業財団「女性管理職の育成と登用に関する調査」(2005年6月)により作成。
2. 回収数409社(回収率12.0%)。調査時期は平成17年3月
3. 女性管理職を増加させるための取組の実施状況について、「積極的に取り組んでいる」と「取り組んでいる」と答えた企業割合の合計。

○ 末子誕生時の休暇・休業取得に対する復帰後の評価に関する意識、休暇・休業取得時の不安

育児休業復帰後の評価



評価への影響別取得時の不安

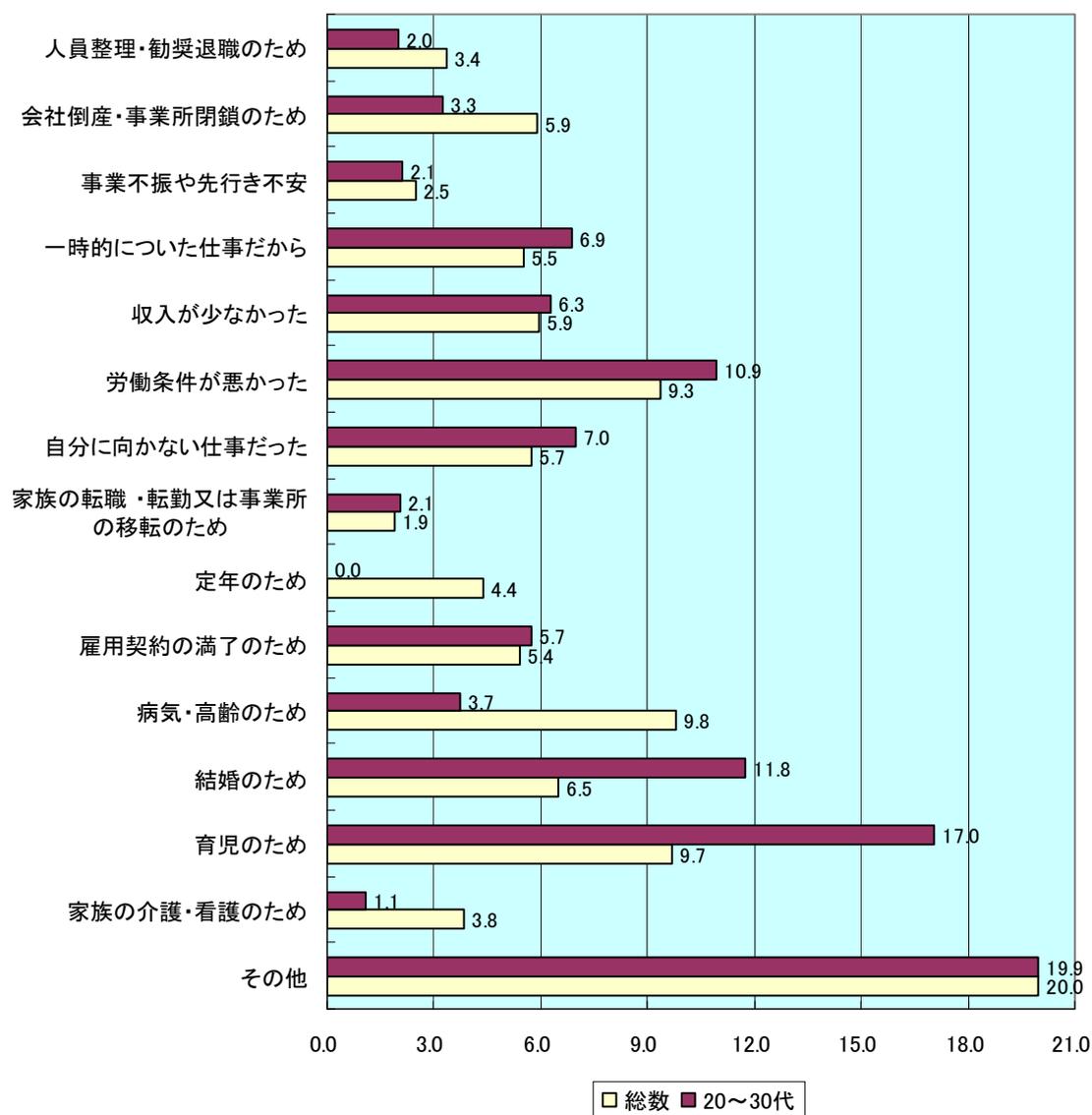


(備考)

1. 財団法人こども未来財団「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」(2008年2月)により作成。
2. インターネット上のモニター調査、有効回答数 2,504 件。調査対象は未就学の子を持つ正社員の男女。調査時期は 2007 年 10、12 月。

IV. 就業中断・就業継続と能力発揮

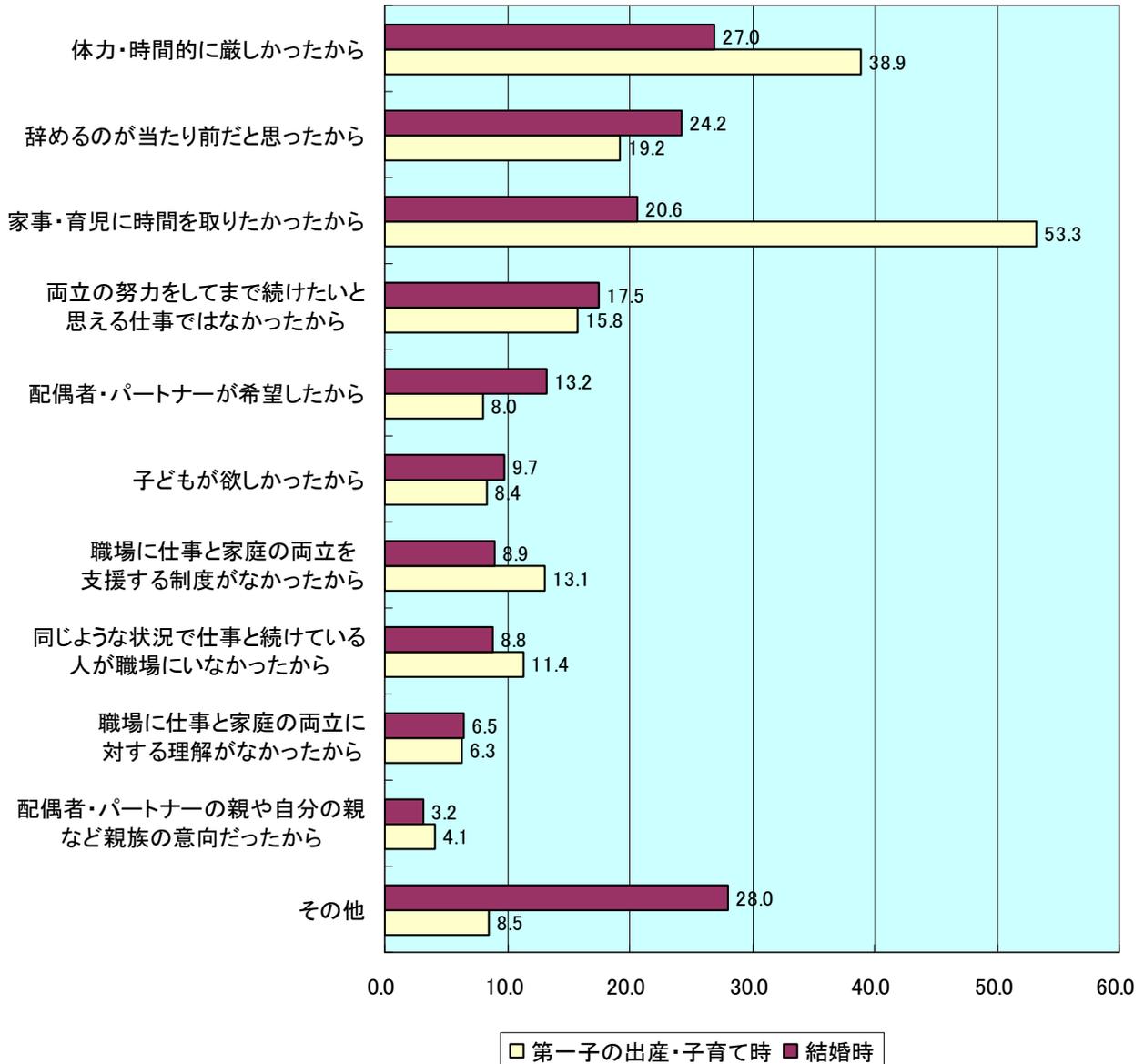
○就業を中断した理由（女性）



（備考）

1. 総務省「平成19年就業構造基本調査」により作成。
2. 平成14年10月以降に離職した人の離職理由別割合。

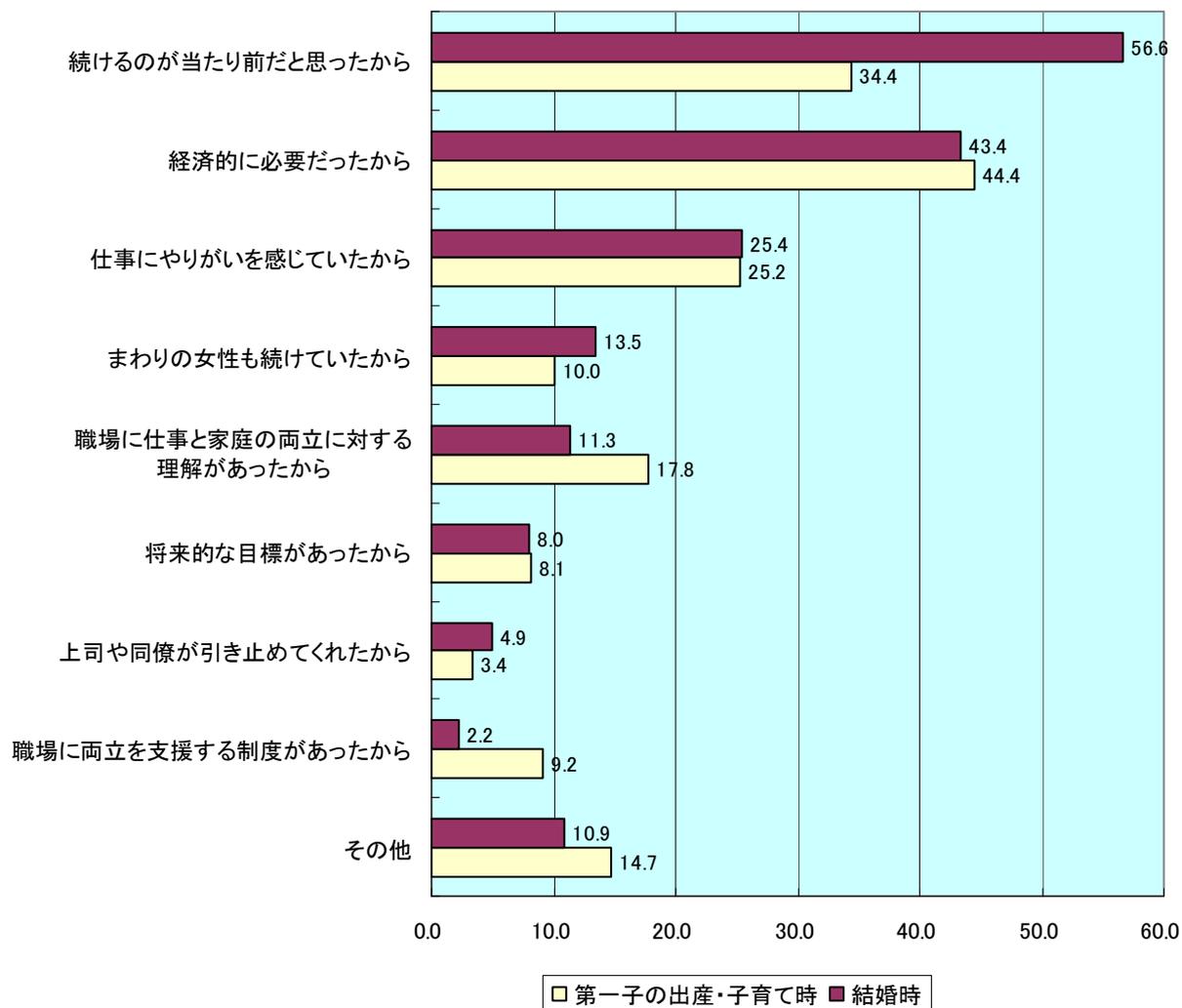
○第1子の出産・子育て時の離職理由



(備考)

1. 内閣府「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)により作成。
2. インターネット上のモニター調査、有効回答数3,100件。調査対象は30代~40代の女性、調査時期は2006年12月。
3. 仕事を辞めた理由を3つまで選択している。

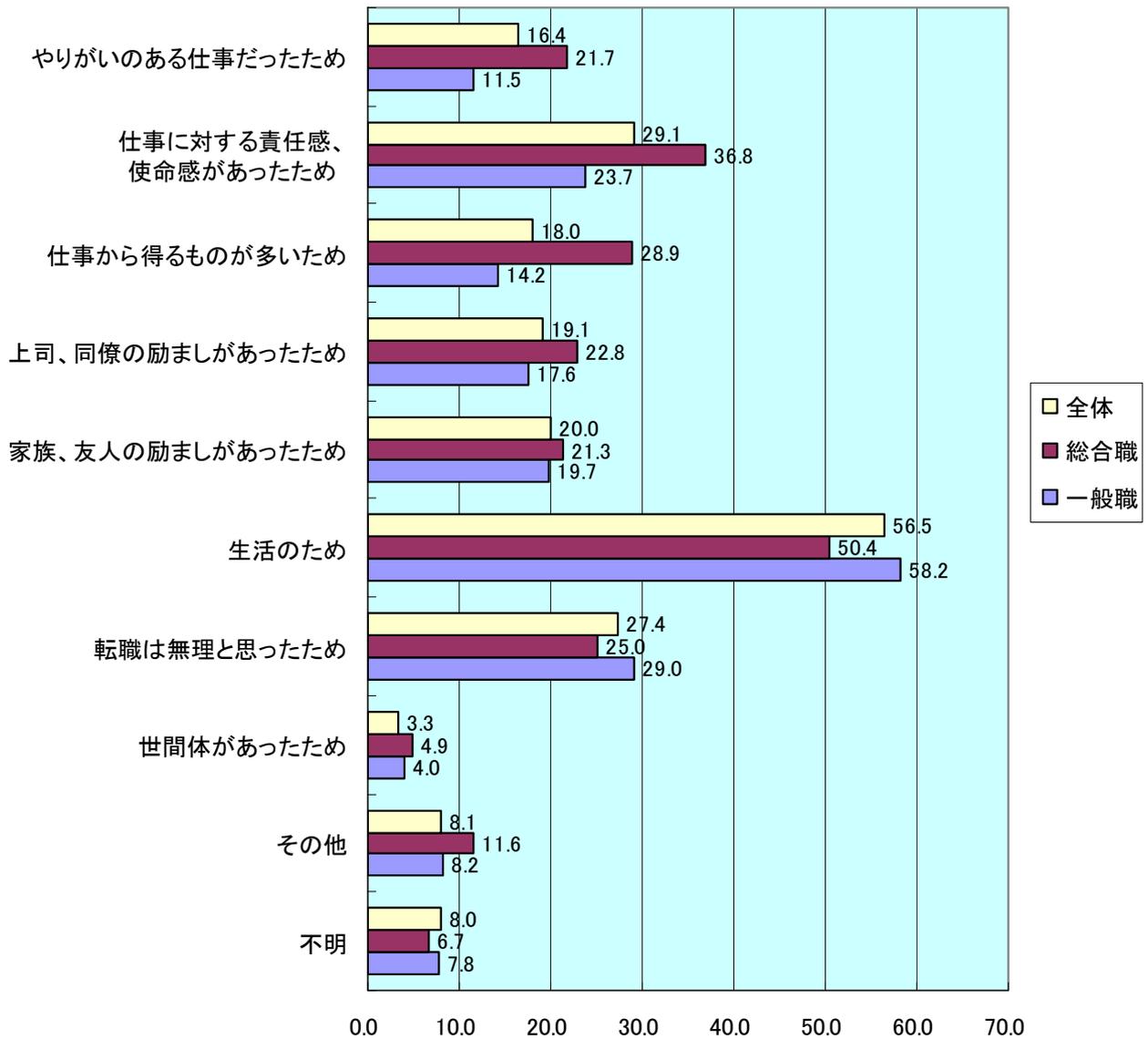
○結婚・出産・子育て時に仕事を辞めなかった理由



(備考)

1. 内閣府「女性のライフプランニング支援に関する調査」(2007年3月)により作成。
2. インターネット上のモニター調査、有効回答数3,100件。調査対象は30代~40代の女性、調査時期は2006年12月。
3. 仕事を辞めた理由を3つまで選択している。

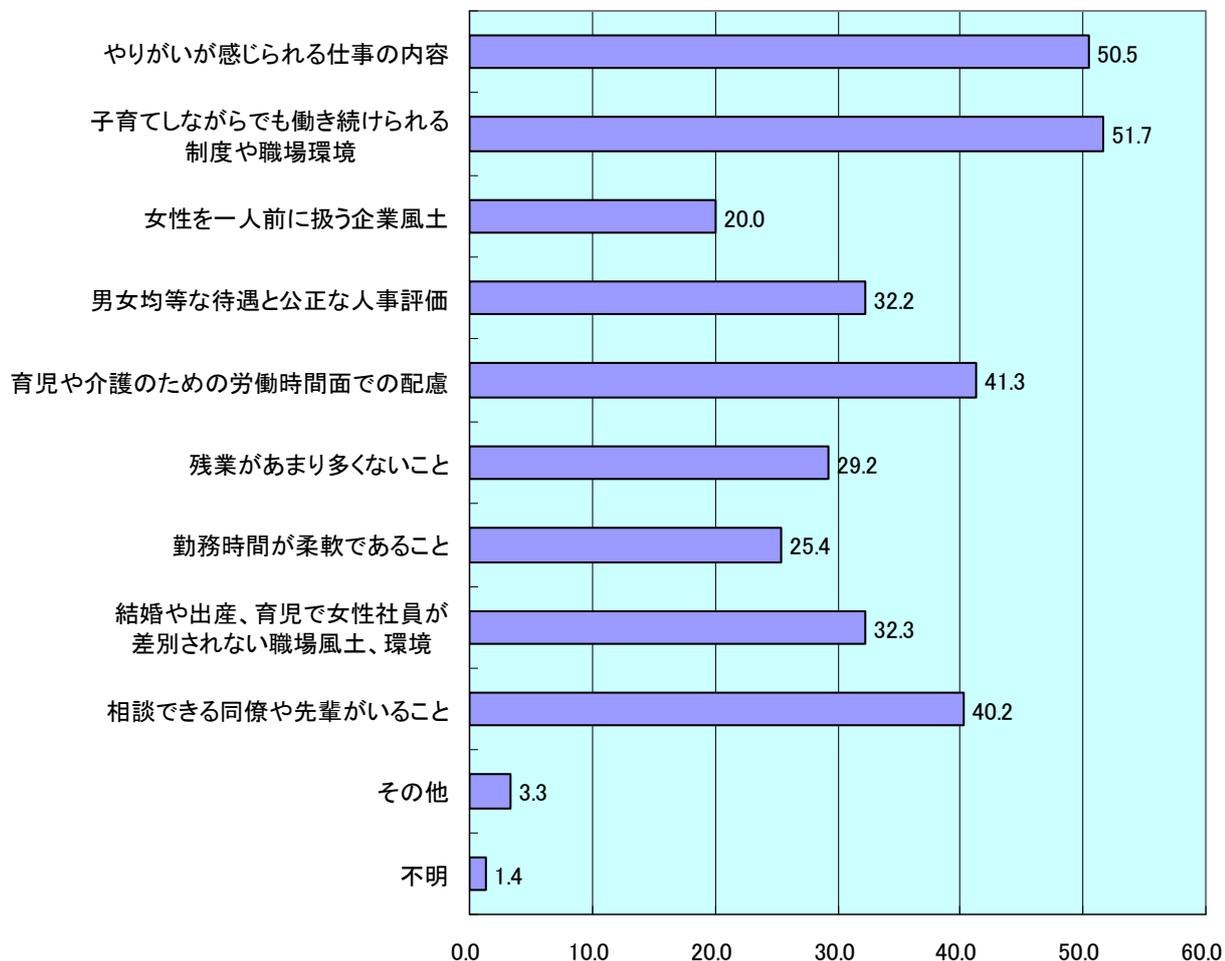
○会社を辞めずに踏みとどまれた理由



(備考)

1. (財)21世紀職業財団「女性労働者の処遇等に関する調査」(2005年6月)により作成。
2. 郵送調査(企業調査と同時に女性労働者に対し調査票を送付)、回収数6,445票。調査時期は2004年12月~2005年1月。

○就業継続に必要な事項

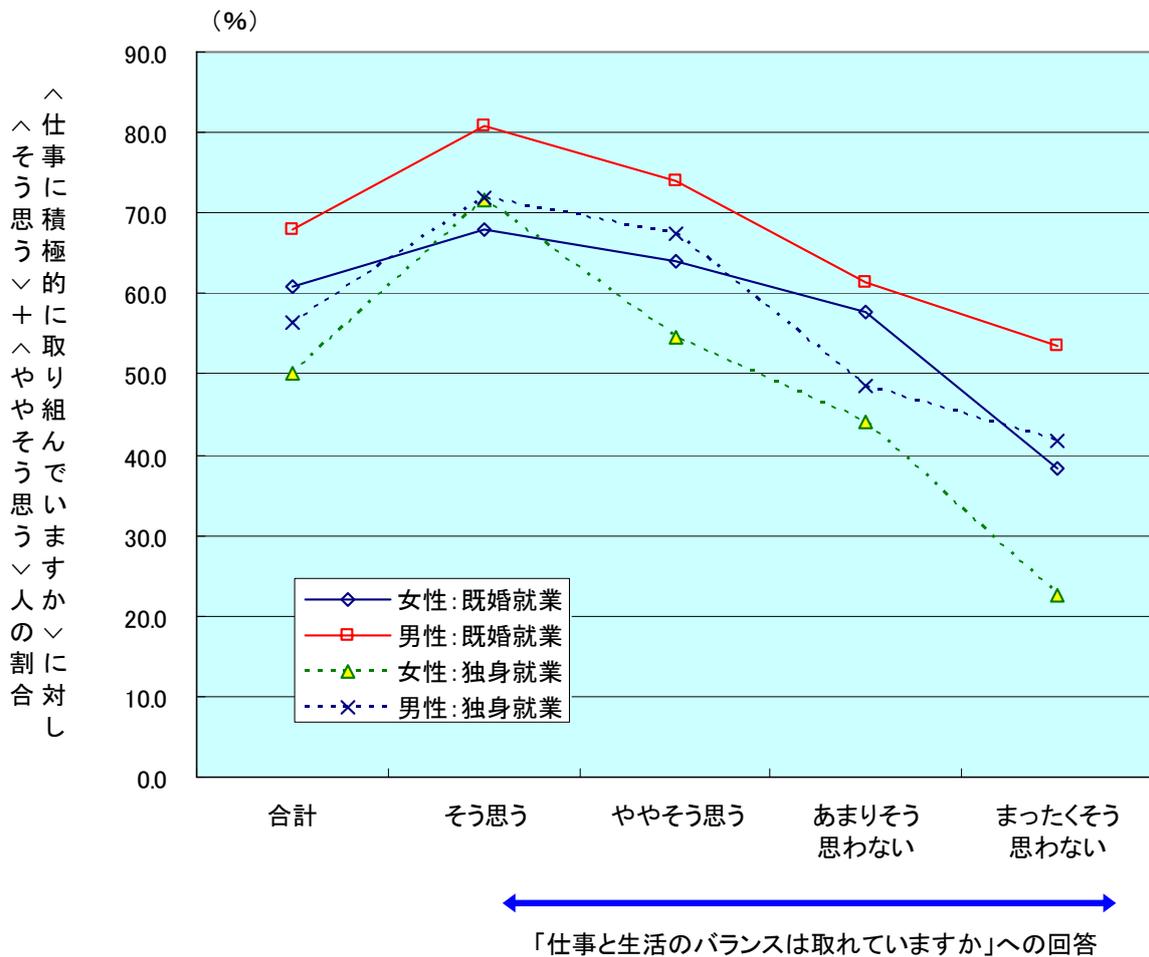


(備考)

1. (財)21世紀職業財団「女性労働者の処遇等に関する調査」(2005年6月)により作成。
2. 郵送調査(企業調査と同時に女性労働者に対し調査票を送付)、回収数6,445票。調査時期は2004年12月~2005年1月。

V. 仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）と仕事への意欲

○仕事と生活の調和実現度と仕事への意欲

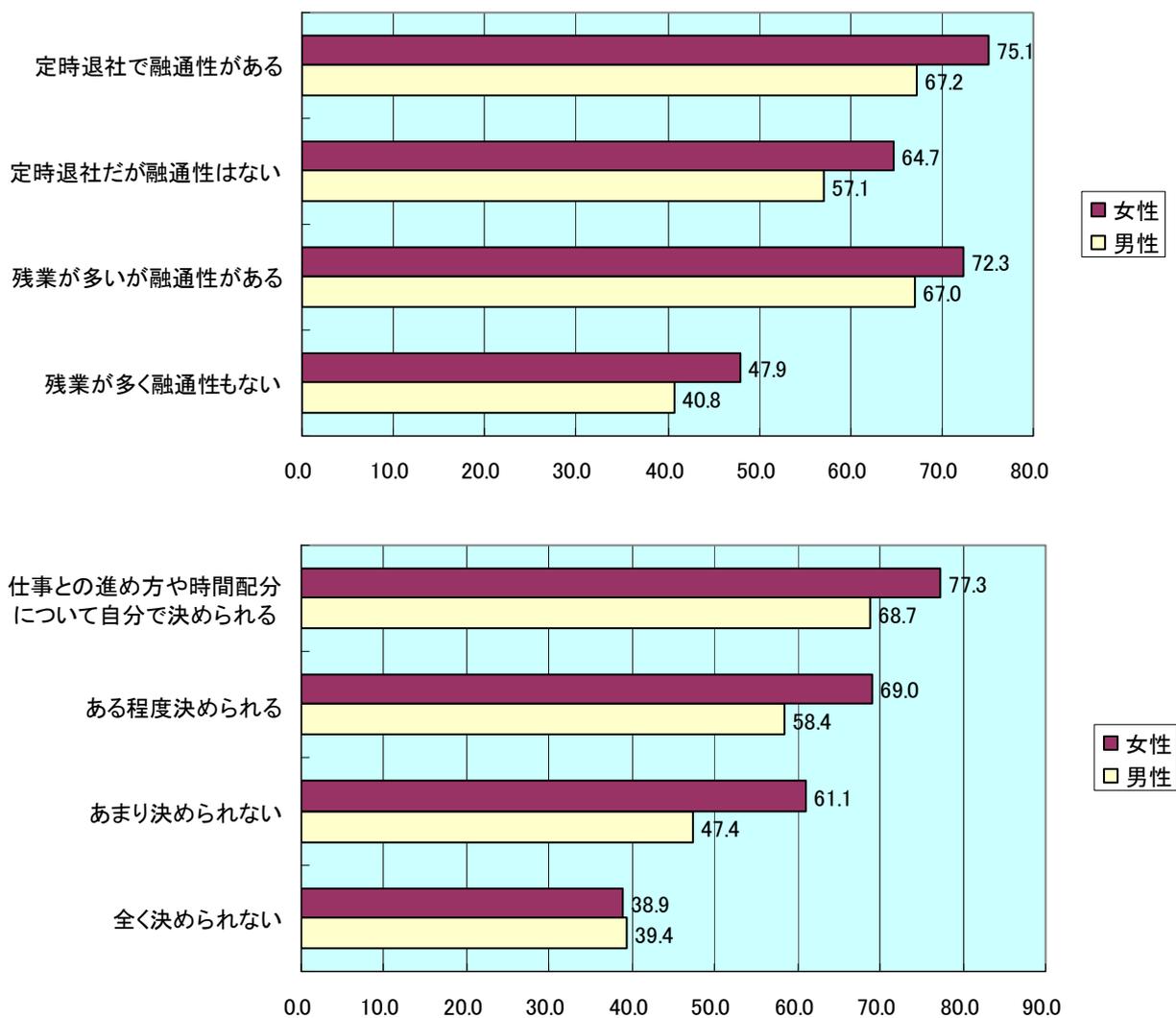


(備考)

1. 少子化と男女共同参画に関する専門調査会「少子化と男女共同参画に関する意識調査」(2006年)より作成。
2. 調査対象は25歳～44歳の男女、調査時期は2006年1月。
3. 「ワーク・ライフ・バランス実現度」は「あなたにとって、仕事と生活のバランスは、うまくとれていると思いますか」への回答。「仕事への意欲」: あなたは今の仕事に目的意識を持って積極的に取り組んでいますか」への回答。

○働く時間の柔軟性と仕事の満足度

「満足している」＋「まあ満足している」と答えた人の割合の合計

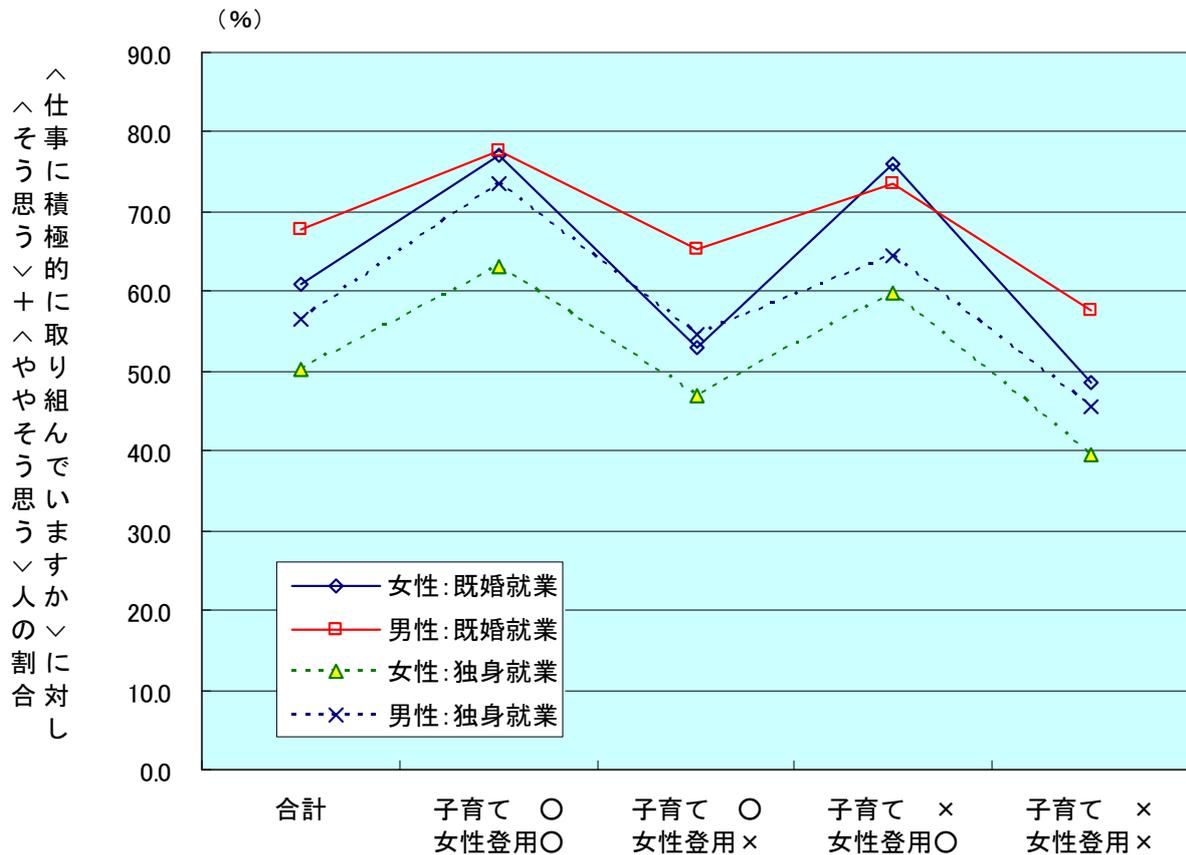


(備考)

1. 財団法人こども未来財団「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」(2008年2月)により作成。
2. インターネット上のモニター調査、有効回答数 2,504 件。調査対象は未就学の子を持つ正社員の男女。調査時期は2007年10、12月。

VI. 仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）と男女共同参画を同時に推進することの重要性

○職場環境（子育てしやすい、女性登用）と仕事への意欲



(備考)

1. 少子化と男女共同参画に関する専門調査会「少子化と男女共同参画に関する意識調査」(2006年)より作成。
2. 調査対象は25歳～44歳の男女、調査時期は2006年1月。
3. 「子育て」に関しては「あなたの職場は、子育てをする人(男女を問わず)にとって働きやすいと思いますか」、「女性登用」に関しては「あなたの勤務先(事業)では、女性が男性と同じように昇進する機会や責任ある地域に就く機会があると思いますか」と聞いている。それぞれ「そう思う」と「ややそう思う」と答えた人を○、「あまりそう思わない」「まったくそう思わない」と答えた人を×としている。
4. 「仕事への意欲」はあなたは今の仕事に目的意識を持って積極的に取り組んでいますか」への回答。

○両立支援と雇用均等の同時推進の効果に関する実証分析

文献	データ	分析手法	インプリケーションの例
1	(株)ニッセイ基礎研究所「両立支援と企業業績に関する研究会報告書」 従業者数 301 人以上の上場、未上場企業 446 社へのアンケート調査。調査は 2005 年 10 月に実施。	両立支援と、均等促進を重視する姿勢により企業を「両立・均等重視企業」「両立重視企業」「均等重視企業」「両立・均等非重視企業」の 4 類型に分類して特性を比較。	「両立・均等重視企業」は女性の活躍の場の拡大が実現できており、妊娠・出産などを契機に退職する女性が少なく、女性が仕事を継続することが可能となっている。 「均等」重視企業は女性の活躍の場は提供されているが、両立支援が不足しているため結婚や自己都合で退職する女性が多くなる。
2	同上	「均等度」と「ファミフレ度」の指標を作成し、それぞれの高低により、企業を 4 タイプに分類して特性を比較。更に企業業績指標との関係を分析。	「ファミフレ度」も「均等度」も高いという企業特性が経常利益に正の影響を与えている。
3	同上	企業の人事戦略と両立支援、均等制度の組み合わせの効果を分析するため、「均等取組」、「両立支援取組」、「企業人材育成重視」を得点化し、それぞれの高低により企業を 8 パターンに分類。人材の採用、従業員の意欲・満足度、女性の終業継続、企業業績への影響を分析。	人材育成戦略と両立支援、均等制度の積極的な組み合わせが従業員の意欲・満足度を高め、業績にも好影響を及ぼす。
4	21 世紀職業財団「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」 上場企業、店頭銘柄の企業 455 社へのアンケート調査、調査は 2003 年 1~2 月に実施。	両立支援策の制度導入指標、両立支援策の利用環境整備指標、均等施策の実施状況指標を作成し、それぞれの高低から企業を 8 タイプに分類し、女性比率、女性の企業定着、女性の昇進への影響を分析。	企業が両立支援策を実施することは、女性従業員の勤続長期化に寄与し、均等施策を併せて実施することによって、女性の昇進を促進する。 両立支援策は、制度導入だけでなく、制度を利用し易い環境を整備することが女性の企業定着のために重要。
5	内閣府「女性のライフプランニング支援に関する調査」 インターネット上のモニター調査、有効回答数 3,100 件、30 代~40 代の女性を対象、調査時期は 2006 年 12 月。	初職職場の両立支援度、雇用機会均等度を点数化し、それらが結婚・出産後の就業継続にどのように影響しているかどうかをロジスティック回帰により分析。	初職職場が「両立高・均等低」「両立高・均等高」である場合、既婚女性の就業継続にプラスに影響する。 ただし、両者が高い「両立高・均等高」職場は、両立のみ高い「両立高・均等低」職場に比べるとプラスの影響度が小さくなる。

<文献リスト>

1. 佐藤博樹(2006)「両立支援と均等促進：企業の人材活用と両立支援に関する考え方」
(株)ニッセイ基礎研究所『両立支援と企業業績に関する研究会報告書(2006年3月)』
pp. 35-43
2. 脇坂明(2006)「均等度とファミフレ度の関係からみた企業業績」同報告書 pp. 122-144
3. 天野馨南子(2006)「企業の人事戦略(HRM)と両立支援・均等制度導入の組み合わせによる業績への効果分析」同報告書 pp. 173-198
4. 武石恵美子(2006)「雇用システムと女性のキャリア」
5. 佐藤博樹(2008)「初職職場における両立支援制度・均等実現度と女性の就業継続」内閣府『女性のライフプランニング支援に関する調査再分析報告書』 I