

「企業・組織における能力発揮と仕事と生活の調和」に関する論点について

1. 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

- ・平成19年12月の「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」と「行動指針」の策定により、官民が協力して仕事と生活の調和を推進する枠組みが整備された。
- ・男女共同参画の観点からは仕事と生活の調和の推進が実際に社会の各分野における女性の参画の進展につながっているかどうか確認していく必要がある。
- ・例えば、企業・組織において、女性の育児休業促進だけを進めるなど特定のグループについてのみ仕事と生活の調和の改善を進めるだけでは、多様な人材の能力発揮にはつながらない可能性があり、その場合には男女共同参画の重要な課題である女性の就業継続や女性管理職の増加にもつながらない可能性がある。
- ・日本のGEM（Gender Empowerment Measure）、ジェンダー・ギャップ指数は経済力に比較して著しく低い、女性管理職比率の低さもその要因である。仕事と生活の調和の推進を女性管理職の増加につながるような形で進めていく必要がある。
- ・より多くの企業・組織で仕事と生活の調和を推進していくには、それが多様な人材の能力発揮、ひいては企業・組織のパフォーマンス向上につながるものであることを明確にしていく必要がある。
- ・以下では、企業インタビューと実証分析の結果などから、仕事と生活の調和を多様な人材の能力発揮につなげるためにどのような取組みが必要か、またそうした取組みがどのような効果をもたらすのかを検討する。

2. 企業の取組み事例の検討

(1) 企業の取組み事例

- ①仕事と生活の調和の企業戦略としての位置付け
 - 経営上のメリットを明確に認識
- ②仕事と生活の調和の推進と多様な人材の活躍に向けた取組み
 - 社内のニーズを把握して満足度の高い支援策を実施
 - 休業・短時間勤務制度利用者の業務調整に様々な工夫
 - 柔軟なコース変更や新たな分野へのチャレンジなどによる多様なキャリア形成パターンの提供

- 育児休業や短時間勤務からの復帰者の不安を和らげる支援、仕事へのモチベーションを高める働きかけ
- 育児休業・短時間勤務がキャリア・アップを阻害しない人事評価の配慮
- 仕事の「見える化」、優先順位の明確化、コミュニケーションの緊密化などを通じた業務の効率化により時間制約の中で成果を上げる工夫

③仕事と生活の調和の推進における管理職の役割

- 職場のコミュニケーションの円滑化、信頼感の醸成、モチベーションの向上のため管理職が重要な役割

(2) 効果

- ・ 優秀な人材の確保
- ・ 結婚や出産・育児による女性社員の退職減少
- ・ 男性の育児休暇取得の増加
- ・ 女性管理職・リーダーの増加
- ・ 社員の満足度向上
- ・ 企業イメージ向上
- ・ 女性の活躍や仕事と生活の調和の推進に関する意識の変化

(3) 課題

- ・ 仕事と生活の調和やダイバーシティ推進に必要なスキル向上のための教育研修
- ・ 休業者の増加や基幹的業務を担当する社員の休業に対応するノウハウ
- ・ 多様なキャリアを実現する人事制度（コースを設けない、或いはコース別でも柔軟な変更が可能な人事制度等）
- ・ 仕事と生活の調和を実現しながらキャリア・アップできる評価の仕組み作り（短時間勤務者を時間当たり効率で評価する方法、長期休業がキャリア全体として不利にならない人事評価上の配慮など）
- ・ 身近なロール・モデルの提示
- ・ 社会全体で仕事と生活の調和を進めることの必要性

3. 実証分析からの示唆

- ・ 実証分析からは、仕事と生活の調和と雇用均等を組み合わせて進めることで女性の就業継続や企業業績に良い影響が出ることが示されている。
 - 仕事と生活の調和が取れている職場で仕事の満足度は高い。
 - 子育てしやすい環境があるとともに、雇用均等を進めている職場では仕事への意欲が高い。
 - 仕事と家庭の両立と雇用均等を両方重視している企業で、妊娠・出産を期に退職する女性が少なく、企業業績にも良い影響がある。

- 結婚・出産に際しての女性の就業継続・中断の判断には、仕事と生活の調和が確保できる環境とともに、女性が活躍できる職場環境や仕事のやりがいも影響している。

4. 多様な人材の能力発揮につながる仕事と生活の調和とは

(1) 考え方

- ・ 特定のグループだけでなく、企業・組織に属する全てのメンバーの仕事と生活の調和を実現すること。
- ・ その理由は…
 - 長時間労働や休みを取らないで働くことを是とする働き方では、短時間勤務者や長期休業取得（経験）者が企業・組織の活動に十分に参加できない可能性がある。
 - 全体のパフォーマンス向上につながらないのでは、組織として仕事と生活の調和を推進するインセンティブが限定的になる可能性がある。

(2) 必要な取組みとその効果

- ・ 全てのメンバーの仕事と生活の調和を実現するには…
 - 長時間労働を前提としない働き方 ⇒ 時間制約の中で成果を挙げる働き方の定着など。
 - 誰もが休暇を取りやすい働き方 ⇒ 休業者の代替体制の確立など。
 - 多様な働き方の中でキャリア・アップできる仕組み⇒キャリア形成パターンの柔軟性、短時間勤務者や長期休業者に対する適切な人事評価など。
- ・ 仕事と生活の調和を支援する制度の整備・普及だけでなく、時間当たり生産性を向上させる業務改革、多様なキャリアを実現する人事制度改革を同時に進める必要。
- ・ その際、職場のコミュニケーションの円滑化、信頼感の醸成が必要であり、管理職の役割が重要。時間管理のスキル向上も不可欠。
- ・ これによって優秀な人材の定着、メンバーの意欲向上、時間当たり生産性向上など、企業・組織のパフォーマンス改善を期待。
- ・ 仕事と生活の調和を企業戦略、「明日への投資」としてとらえれば、景気悪化の中でも積極的に取り組んでいくべき課題。