

多様な人々の能力発揮を実現する
仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の推進について
（案）

平成 21 年 月

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

目 次

はじめに

第1章 企業・組織における仕事と生活の調和の推進と多様な人材の能力発揮

1. 働き方全体の見直しの必要性
2. 企業における実際の取組とその効果
3. パートタイマー・アルバイト社員における仕事と生活の調和と能力発揮
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

第2章 雇用者以外の就業者の仕事と生活の調和を実現するための課題

1. 雇用者以外の就業者の現状
2. 雇用者以外の就業者の仕事と生活の調和をめぐる課題

資料1 結婚や妊娠・出産・子育てをきっかけとした離転職の状況

資料2 女性の仕事や働き方に対する希望と初職・現職の勤め先の状況
(「男女の能力発揮とライフプランに対する意識に関する調査」の概要)

資料3 企業インタビュー調査の結果概要

はじめに

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では、仕事と生活の調和を実現するための取組の大きな方向性について、企業・組織における働き方を中心に検討し、平成19年7月に「ワーク・ライフ・バランス推進の基本的方向」を公表した。「基本的方向」は、平成19年12月に官民トップ会議が策定した「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」「仕事と生活の調和推進のための行動指針」にも反映された。「憲章」と「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えられた。

一方、男女共同参画推進の観点からは、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を確認していく必要がある。

このため、平成20年6月に開催された男女共同参画会議で、専門調査会において「多様性時代において様々なニーズを抱えた男女がそれぞれ持てる能力を存分に発揮できる男女共同参画社会を実現するために、仕事への意欲向上や能力発揮を促すことに留意した『仕事と生活の調和』の取組推進について」調査検討を行うこととされた。

専門調査会においては、具体的に以下の2つのテーマについて検討を行った。

○ 企業・組織において仕事と生活の調和の推進を多様な人材の能力発揮につなげるための課題

○ 雇用者以外の就業者の仕事と生活の調和を実現するための課題

近年、企業・組織において、多様な人材が活躍できる組織作りは、組織の活性化やリスク管理の観点から重要な経営課題になっており、仕事と生活の調和はそのための重要な基盤と考えられる。また、仕事と生活の調和は「明日への投資」として企業・組織のパフォーマンスの向上につながることで期待されているが、そのためにも多様な人材の能力発揮が必要である。特に、今後の少子・高齢化の進展を考えると、現段階でこの課題に取り組むことは、中期的な企業の競争力確保の観点から不可欠の課題である。

実際にこうした効果を実現するには、仕事と生活の調和を全ての人を対象とした働き方全体の見直しとして進める必要があり、企業・組織における工夫が求められている。そこで、本検討では、企業の事例調査を通じて具体的にどのような取組が必要か、包括的に整理した。この結果、単に仕事と生活の調和を支援する制度の整備を進めるだけでなく、実際に制度を利用できる環境整備、多様な人材の登用の仕組み、業務の効率化による労働時間の削減などを総合的に進めることが重要であることが明らかになった。

また、インターネット・モニターを対象とした意識調査（「男女の能力発揮とライフプランに対する意識に関する調査」）により、職場の状況が女性の就業継続や管理職志向に与える影響について分析を行った。仕事以外の時間のとりやすさだけでなく、能力発揮の機会や女性が活躍できる職場づくりが就業継続の判断や管理職志向の高まりに影響するとみられ、この点でも働き方全体の見直しが重要であることが確認された。

専門調査会における従来の検討では、問題の重要性に鑑み、企業・組織に属する雇用

者の問題を中心に検討が行われたが、男女共同参画を推進し、多様な人々の能力発揮の実現を図る観点からは、企業・組織に属さない就業者がどのような問題に直面しているのかを検討することも必要である。

自営業者、農林水産業従事者など雇用者以外の就業者の仕事と生活の調和に係る課題について検討した結果、出産・育児期と職業能力を形成する時期が重なっており、その時期の子育て支援や男性の家事・育児参加が必要であるなど、雇用者とも共通する課題が重要であることが明らかになった。また、仕事と生活の調和の進展が新たな事業展開の機会や農山漁村の活性化につながる可能性があるといった新たな視点も示された。

以下、第1章では、企業・組織に関する検討結果を、第2章では雇用者以外の就業者に関する検討結果を報告する。

第1章 企業・組織における仕事と生活の調和の推進と多様な人材の能力発揮

1. 働き方全体の見直しの必要性

(全ての人の仕事と生活の調和と能力発揮)

企業・組織の中で働く人々の仕事と生活の調和と能力発揮について、

- ①仕事と生活の調和が取れており、能力発揮も十分できている
- ②仕事と生活の調和が取れていないが、能力発揮は十分できている
- ③仕事と生活の調和は取れているが、能力発揮は十分できていない
- ④仕事と生活の調和は取れておらず、能力発揮も十分できていない

という4つのパターンを考えると、例えば、仕事と生活の調和の支援制度を整備した結果、②や③のような立場の人々が増えてしまうことになれば、結果として女性を始めとした多様な人材の能力発揮にはつながらない可能性がある。こうした状況を避け、①のような立場の人々を増やしていく必要がある。また、④のような状況を是正し、全ての人について仕事と生活の調和と能力発揮の実現を考えていく必要がある(図表1-1)。

こうした視点は、男女共同参画の推進においても重要である。出産・育児に際して退職する女性の割合は減っておらず、国際的にみた女性管理職比率も非常に低く、この是正が重要な課題となっている。図表1-2に意思決定過程における男女共同参画の進展状況を示すジェンダー・エンパワーメント指数(GEM)と「長寿」「教育」「所得」の充足度を表す人間開発指数(HDI)を示したが、HDIの順位が8位であるのに対し、GEMの順位は58位と低く、しかも最近の順位は2001年の「人間開発報告書」の数値と比較して低下している。内訳をみると管理職に占める女性比率について対象国の平均値との乖離が大きく、順位の低さの原因になっていることが分かる。こうした状況には仕事と生活の調和が全ての人のものになっていないことが影響していると考えられる。

具体的な取組としては、男性の社員・職員や管理職も仕事と生活の調和が実現できるような環境整備、多様な人材の活躍機会の拡大、適正な人事・評価など働き方全体の見直しを併せて進めていくことが必要と考えられる。

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、働き方全体の見直しが行われなければ、結果として多様な人材の能力発揮にはつながらない可能性がある。ある職場は長時間労働が当然である、管理職は長時間労働が前提である、といった状態が続いていれば、仕事と出産・育児を両立しようとする女性社員は職域が限られたり、管理職になることに消極的になる可能性がある。また、育児のために長期の休業を取ることが長期的なキャリア形成に不利になるような評価基準であれば、仕事と出産・育児を両立しようとする女性社員が十分に登用されず、やはり本来の能力が発揮できない可能性がある。将来の能力発揮について展望が立たなければ、出産・育児に際して退職を選択してしまう可能性もある。

（仕事と生活の調和と企業のパフォーマンス）

仕事と生活の調和の取組は、その取組により企業にとって多様な人材が高付加価値を生み出す「明日への投資」と位置づけられているが、様々な実証分析からは、仕事と生活の両立を進めるだけでなく、人材育成等の施策と組み合わせたり、企業風土改革を併せて進めることで企業のパフォーマンス向上につながるということが明らかになっている。

意識調査によれば、職場における仕事と生活の調和の実現度が高いほど、仕事への意欲も高くなっている（図表 1-3）。また、働く時間に柔軟性が高いほど仕事の満足度も高くなっている（図表 1-4）。子育て支援と女性の登用の組み合わせの効果をみると、両者を同時に進めている職場では、独身社員も含めて仕事への積極性が最も高くなっている（図表 1-5）。

女性の活躍と企業業績という関係に着目した分析では、女性が活躍し企業業績も高めるためには、単純に女性を増やそうとするのではなく、多様な働き方を取り入れる等、企業風土を変えていくことが基本であることを示している（図表 1-6）。また、人材育成と両立支援への積極性によって企業を分類してそれぞれの業績をみると、人材育成と両立支援策を組み合わせる企業で一人当たり経常利益が最も高いという結果になっている（図表 1-7）。

仕事と生活の調和に関する施策（両立支援施策、効果的時短施策）を実施している企業¹は、そうでない企業に比較して 2004 年から 2007 年度に従業員一人当たり経常利益が 10 ポイント以上上昇した企業の比率がやや高くなっているが²、他の施策と組み合わせた場合に生産性向上の効果がより顕著にみられる。両立支援策との組み合わせでは、「公平な評価制度」の策定と³、「管理職による業務分担の柔軟な見直し」が効果的である。効果的時短施策との組み合わせでは、「フレックスタイム制度」「仕事の量・進め方の見直し」が効果的である（図表 1-8）。

（職場環境と女性の就業継続・仕事への意欲）

内閣府が実施したインターネット・モニターを対象とした意識調査（「男女の能力発揮とライフプランに対する意識に関する調査」）の結果からは、結婚・出産・育児に際しての女性の就業継続の判断や、管理職・専門職志向が高まるかどうかには、仕事と家庭の両立とともに、仕事のやりがいを感じられるか、能力発揮の機会があるか、女性が活躍できる職場づくりがなされているか、などの職場の状況も影響しているとみられる。

女性について、妊娠・出産・子育てをきっかけに勤め先を辞めた理由で、「勤め先や

¹ 全社的に長時間労働抑制策に取り組んでおり、所定外労働時間が月平均 80 時間を超える正社員の割合も減少している場合、「効果的時短施策」を実施しているとする。両立支援策導入企業とは、2000～2004 年にすでに法定以上の両立支援策を実施している企業とする。

² 2000～2004 年に既に両立支援策を導入していた企業では 2004～2007 年に経常利益率が 10%以上増加した企業は 52%であるが、導入していなかった企業では 48%である。効果的時短施策を実施している企業では 2004～2007 年に経常利益率が 10%以上増加した企業は 51%であるが、実施していない企業は 47%である。両者を同時に実施している企業では 56%で経常利益率が 10%以上増加しており、組み合わせた場合に生産性向上効果が高くなっている。

³ 両立支援策導入企業で、「公平な評価制度」を作っている企業では、2004～2007 年度に従業員一人当たり経常利益が 10%以上増加した企業は 57%であるが、作っていない企業では 45%に止まる。以下、図の読み方は同じ。

仕事の状況から働き続けるのは難しい」、または、「家庭と両立する努力をしてまで続けたい仕事ではない」、と答えた人にその理由を聞くと、「仕事と家庭を両立して働き続けられる制度や雰囲気になかった」が約5割と最も多く、次いで「残業などで労働時間が長く、時間的に厳しかった」となっているが、「同じような状況で仕事を続けている人がまわりにいなかった」が約3割、「女性を育成していこうとする会社・組織ではなかった」が約2割と比較的高い数値となっている（資料1 II 3、II 4）。

また、妊娠・出産・子育ての際に勤め先を辞めなかった理由について、「働き続けられる環境である」、または「家庭と両立するための努力をしても続けたい仕事である」、と答えた人にその理由を聞くと、「仕事と家庭を両立して働き続けられる制度や雰囲気があった」が最も多いが、次いで「同じような状況で仕事を続けている人がまわりにいた」「勤め先で頼られていると感じたり働き続けるよう励まされることがあった」となっている（資料1 III 3、III 4）。

初職の勤め先の状況と初職の継続状況の関係を、初職が正社員・正規職員である25歳以上の女性についてみると、初職の職場における仕事と家庭の両立支援が就業継続に重要な役割を果たしているが、さらに、配偶者・子有りの初職継続者で「処遇に男女差がなかった(ない)」「女性の先輩や管理職が多くいた(いる)」「仕事と家庭を両立しながら、仕事もキャリアアップできる環境だった(環境である)」とする割合が、初職継続者全体と比べて高くなっている（資料2 IV）。このことは、その組織の中で働き続けた場合の自分自身の将来像がイメージできる環境や、中長期的な目標が持てる環境であることが、結婚、出産、育児を経て女性が就業継続していく上での重要な要素であることを示唆していると考えられる。

働いている女性について、現在の職場の状況と管理職・専門職志向の変化をみると、学卒時と現在を比較して管理職・専門職志向が強まったグループでは、仕事の面で期待されていると感じたり能力を発揮する機会を多く体験しているとともに、「女性の先輩や管理職が多くいる」「仕事と家庭を両立しながら、仕事もキャリアアップできる環境である」と感じている割合が高くなっている（資料2 II 1）。周囲からの期待や能力発揮の機会、仕事と家庭の両立とキャリアアップの双方を追及できる就業環境などが、組織の中で基幹的な働き方をしたいという希望を高める方向に作用していることも考えられる。

また、女性の正社員については、仕事以外の時間の取りやすさ、仕事の内容、処遇の公正さや女性の活用度合いなどの職場条件が良好であるほど、「現在の勤め先の中で、上司や同僚などと相談したり希望を出したりする」「現在の勤め先で能力や技術を磨く」など、現在の職場で自分が希望する働き方を実現するために努力している割合が高まる（資料2 III）。

以上のように、仕事と家庭の両立だけでなく、能力発揮の機会や、女性が活躍できる職場づくりを併せて実施することが、女性の就業継続や仕事への意欲を高める点で重要であるとみられ、こうした点でも働き方全体の見直しが重要であることが確認できる。

2. 企業における実際の取組とその効果

以上のように、仕事と生活の調和を働き方全体の見直しとして進めることで、企業のパフォーマンス向上や女性を始めとした多様な人材の活躍など、本来期待されている効果が実現できる。

ただし、働き方全体にわたる見直しは企業・組織の負担も重く、また企業・組織の置かれた状況、更には部署ごとの状況によって方法も異なり、様々な工夫を要すると考えられる。そこで、仕事と家庭の両立支援と雇用均等の双方に積極的に取り組んでいる企業へのインタビューを通じ、実際の取組方法、その効果等について整理した。

(1) 両立支援やポジティブ・アクションへの取組状況

まず、既存調査により、両立支援やポジティブ・アクションへの取組状況をみる。

企業アンケート調査では、法律を上回る育児休業を導入している企業は4分の1程度となっているが、企業規模による差が大きく、従業員1000人以上では過半数(55.2%)が導入している。また、その他の制度では、短時間勤務制度、時間外労働の制限、深夜業の免除、始業・就業時刻の繰上げ・繰下げ、再雇用制度などを導入している企業が多くなっている(図表1-9)。

インターネット・モニター調査により職場で導入されている子育て支援制度をみると、短時間勤務、所定外労働の免除、柔軟な休暇取得(半日や時間単位の有給休暇、子どもの看護休暇)等が多くなっている(図表1-10)。

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事項としては、人事考課基準の明確化、パート・アルバイトを対象とした教育訓練や正社員への転換制度、女性の少ない職務への女性の積極的な採用、出産・育児に際しての休業がハンディとならないような人事管理・能力評価制度の導入などが多くなっている(図表1-11)

10年前と比較して女性管理職が増えた企業にその理由を聞くと、女性の積極的な登用、男女に公正な人事考課と答えた企業が多くなっている(図表1-12)。

(2) 企業インタビュー調査の概要：取組内容とその効果

以下では、内閣府が本年実施した企業インタビュー調査の結果を元に実際の取組内容とその効果を整理する。

①仕事と生活の調和推進の企業戦略としての位置付け

仕事と生活の調和推進を企業戦略として位置づけ、経営トップが対外・対内的に明確に表明している。優秀な人材の獲得、女性社員の活用による営業力の強化や顧客サービスの向上など、仕事と生活の調和推進を女性を始めとした多様な人材の活躍につなげることによる経営上のメリットを明確に認識している。

仕事と生活の調和推進を企業戦略として明確に位置付け

- ・ 経営トップが仕事と生活の調和やポジティブアクションの推進を明確に表明し、人事制度の中で積極的に取り組んでいる。 <鹿児島銀行>
- ・ 当社では、仕事と生活の調和を福利厚生ではなく人事制度と位置づけている。社内ネットワークで制度の詳細な情報を提供するとともに、仕事と生活の調和が経営戦略であることを社長メッセージにより伝えている。 <ディスコ>

経営上のメリットを明確に認識

- ・ 男女雇用機会均等法の改正等を契機に従来からポジティブアクションに積極的に取り組んできています。女性の活躍機会が拡大することで、現在では営業等のビジネスの現場でも女性が力を発揮し、企業経営上のメリットも明らかになっている。 <鹿児島銀行>
- ・ 1997年頃から女性の定期採用に力を入れ始め、男女の区別なく活躍できるよう職場環境の改革に取り組んだ。当時はバブル崩壊後、各社とも人材採用を抑えていた時期であるが、不景気は優秀な人材を確保する絶好のチャンスであるとの認識もあった。当社の人員構成上（全従業員の4割が女性、うち20～30代が6割）、今後、出産・育児期を迎える女性が急増する可能性があったことが背景である。 <ディスコ>

②仕事と生活の調和推進と多様な人材の活躍に向けた取組

仕事と生活の調和の理解促進：社内のニーズを把握して満足度の高い支援策を実施

社内の理解の進展に応じて研修の内容を具体的なノウハウに変更したり、両立支援に関するハンドブックを本人用、上司・同僚用にそれぞれ作成するなどきめ細かい取組を行っている。また、情報提供した内容に基づいてテストを実施するなど、理解定着のために工夫を行っている。社員のニーズを把握した上で社員の満足度の高い仕事と生活の調和の支援策を実施している。

ニーズに合った研修や情報提供・理解定着まで繰り返す取組

- ・ 4年前から全管理職に対し、ダイバーシティ研修を実施しているが、この内容も従来の「必要性和意義」の説明から、マネジメントやコーチング手法、事例研究など「具体的に何をすればよいか」に結びつくようなものに変更している。研修内容は社内アンケートに基づく研修ニーズに合ったものとしており、講師の選択も工夫している。 <INAX>
- ・ 最近の取組としては、両立支援制度を網羅したハンドブック（本人用、上司・同僚用）を全社員に配布した。「上司・同僚用」には上司が取るべき対応、マネジメント上の注意点等を記載している。また、育児関連制度の利用に関するビデオを社員の手作りで作成した。育児休業利用者に対して職場がどう対応すべきか、また、制度利用者本人が留意すべき点は何かを解説した内容で、これに基づくEテストを実施し、全社員の理解促進に努めた。 <みずほインベスターズ証券>

社員のニーズを把握して満足度の高い仕事と生活の調和の支援策を実施

- ・ 社会的な問題として保育所不足があるが、保育所に申し込んで結果が分かるまで不安であるという社員の声が多かったので、復帰支援の一環として社内託児所を整備することにした。託児所は本社ビル内に設置して2009年4月からオープンする。
　　<ディスコ>
- ・ 男性の育児休業取得促進のため、育児休業の当初5日間を有給とした。これは社員からの要望が多かった「2週間の連続有給休暇の取得」を可能とするもの（もともとあった出産休業（有給）と合わせて2週間）。　　<みずほインベスターズ証券>

仕事と生活の調和の支援制度利用者の業務調整に様々な工夫

育児休業制度、短時間勤務制度利用者の業務調整は、所属しているチームの中で分担したり、業務によっては派遣社員で補うなど、状況に応じた対応が行われている。また、基幹的な社員の休業に備えて、あらかじめ後継となれる社員を育成する、休業者が存在する部署の費用負担を支援することで負担を軽減するなどの工夫が行われている。出産・育児休業は最も計画的に対応できる休業であり、コミュニケーションを円滑にし、早い段階から組織的に対応すべきとの指摘もあった。

業務の調整に関する工夫

- ・ 妊娠が分かってから復職3か月後までの対応マニュアルも作成し、その中で「仕事」という欄を設けて留意事項を明記している。出産・育児休業は最も計画的に復職できる休業であり、問題が生じるのはコミュニケーション不足によることが多い。早い時期に上司に相談し、仕事内容を洗い出して対応を上司と相談するなど、コミュニケーションを円滑に行うことが重要である。　　<INAX>
- ・ 役席者には30代の女性も多く、今後育児休業の対象となる可能性も高い。役席者の代替体制として「業務マスター制度」を導入している。業務マスターは役席者候補の位置付けで、役席者が育児休業で抜けても対応できる体制づくりを進めている。
　　<鹿児島銀行>
- ・ 休業者や短時間勤務者が在籍する部支店に対して派遣社員、臨時雇用者等による人的サポートを行う。その際、支店の費用負担をゼロにするなど仕事と生活の調和の支援制度への負担感を軽減する配慮を行っている。　　<みずほインベスターズ証券>

多様なキャリア形成パターンの提供：柔軟なコース変更と新たな分野へのチャレンジ

専門性を重視した職種の新設に加え、人事コース変更の柔軟性を高めたり、新しい分野にチャレンジできる制度の新設など、より能力発揮を進めるような人事制度改革が行われている。

社員の能力発揮を進める人事制度改革

- ・ 2008年4月から「働きがいのある職場作り」の実現に向けて、「人材の活性化」及び「仕事と生活の調和の改善」を目的に、特に女性の活躍機会促進のための新人事制度を導入した。「総合職」・「特定総合職」（転居を伴わない）に加えて「専門職」コースの新設、専門職における「ポスト・チャレンジ制度」（公募制）の導入、「特定総合職」からの管理職登用の導入、「特定総合職」の限定地区の変更の導入等、機会の拡大と多様なキャリアの形成を可能とし、優秀な人材の確保を可能とするものである。同時に契約行員の正行員化を実施した。契約行員184名に加えて、契約行員としての内定者95名も正行員として採用した。

<鹿児島銀行>

- ・ キャリア形成については、職種の非限定・限定の変更、地域限定・非限定の変更、ジョブ・チャレンジ制度、ジョブ公募制など、本人の選択で様々なキャリアをつくる機会がある。休業から復帰した社員がすぐに元の仕事に戻ることが難しい場合は、人事部への申請に基づき役割、勤務地を変更するなど、不安を緩和するよう柔軟な対応をしている。「ジョブ・チャレンジ」は、例えば地方の支店勤務の社員が「地域限定」のまま一定期間本社の業務を経験するもので、元の支店に戻ってノウハウを生かすこともできるし、「地域非限定」に変更することもできる。特に、地域限定社員の女性が挑戦しやすいよう、住宅費用について一定の経済的支援をしている。

<みずほインベスターズ証券>

育児休業や短時間勤務からの復帰支援：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

育児休業者への支援としては、休業中に社内報の送付やSNSの活用などで会社の情報を提供したり、自己啓発への支援が行われている。短時間勤務であっても成果を出すように管理職が指導することで、仕事へのモチベーションを高めている。このことはフルタイムへの復帰の円滑化にも資すると考えられる。一方、仕事と家庭の両立を図りながらキャリア・アップすることには不安を感じる声もあった。

円滑な復職のためカウンセリングを実施

- ・ 育児休業者の復職支援のため、SNSの活用その他、復職カウンセリング制度を整備している。社内報の送付だけでは情報が限られるため、SNSで社内情報を提供している。現在休業している社員と過去の休業経験者の間で自然発生的なコミュニティが形成されることも期待している。復職前面談では、復職後に問題になりそうな事情をあらかじめ把握する。復職後、仕事に慣れた頃に再度面談を行い、本人に負担になっているような事情がないかどうか確認する。 <INAX>

短時間勤務者の仕事へのモチベーションを高める管理職の働きかけなど

- ・ 仕事と生活の調和推進によって仕事が楽になるのではない、ということをマネージャーが理解させてあげる必要がある。例えば会社が短時間勤務制度をつくる趣旨は、子どもが小さいうちは楽をしてよいということではなく、その間は時間を詰めて仕事を効率化し、フルタイムで働けるようになったらさらに頑張ってもらいたいということである。面談の際などにそうしたことを解説するようにしている。(管理職、男性)
- ・ 業務効率化のために新しい方法を導入し、「成果」が出たことを体験してもらうことは、部下に「やりがい」を感じさせるためにも重要。結婚・育児で休業・離職した女性が再び働きたいと思うには、自己実現の体験を今の仕事でどれだけ持てるかが重要。(管理職、男性)

人事評価の工夫：育児休業・短時間勤務がキャリア・アップを阻害しない配慮

育児休業の取得が長期的なキャリア・アップを阻害しないよう、様々な配慮が行われている。短時間勤務も時間でなくパフォーマンスで評価することとされている。休業者にも評価をフィードバックすることで復帰の意欲を高めることにつながる、短時間勤務期間に仮に実績面の評価が下がっても職場の期待が感じられればモチベーションを保てる、といった指摘があった。仕事と生活の調和推進を管理職の評価に取り入れている例もあった。

育児休業、短時間勤務制度利用者の評価における配慮

- ・ 短時間勤務者についても仕事の質はフルタイムと同等に保つよう伝えている。質が落ちていないのであればそれに見合った評価を行うよう規定に明記している。短時間勤務で量が減る分は給与も賞与もカットすることになるが、量による評価は多数の評価項目の一つでしかないため、評価全体への影響は大きくない。育児休業期間の評価については、休業をマイナス評価にしないよう明文化し、評価者に伝えている。評価の結果は上司から本人にフィードバックしている。 <ディスコ>
- ・ 休業中の人事考課は休業前の実績に基づき評価している（賞与は短期間の業績評価であるため勤務していないと評価対象にならないのはやむを得ない）。

<みずほインベスターズ証券>

評価と仕事へのモチベーション

- ・ 育児休業者へのアンケートから、休業することによる長期的な評価やキャリア形成への不安があることが分かったため、2005年から休業期間中も昇格・昇給の査定を実施し、結果を本人にフィードバックしている。これにより、本人の復帰に向けた会社のメッセージを明確にしている。 <みずほインベスターズ証券>

仕事と生活の調和推進に関する管理職の評価

- ・ 従業員の休暇取得状況や労働時間管理については、管理職の業績評価の項目として盛り込まれている。 <鹿児島銀行>

業務の効率化：仕事の「見える化」、優先順位の明確化、コミュニケーションが重要

業務効率化の手法を全社的に進めている場合もある一方、業務内容や職場ごとに事情が異なるため統一的な手法は採らないという見解もあった。業務効率化に共通しているのは、全ての業務をリストアップしてチーム内で情報共有した上で（「見える化」）、優先順位を明確化する手法であり、その際に、職場でよくコミュニケーションを取り、全員の認識を統一しておくことが重要との指摘があった。労働時間短縮のため、定時退社日の設定、残業時間管理の厳格化（残業理由の承認）なども行われている。

業務の「見える化」と優先順位付けによる効率化

- ・ K I（Knowledge Intensive Staff Innovation Plan）活動は、2005 年から導入され、現在では半数以上の職場で実施している。K I 活動は、チーム単位の知的生産性活動であり、計画、ミーティング、マネジメント・スタイルなどにおける変革を図ることにより、個人とチームの生産性を向上し、「個人がいきいきと仕事する」ことを目的とする。業務の発生から納期まで質・量の両面で月単位、週単位でメンバー全員が見えるようにする。業務に偏りがある場合には、メンバーの自発的な議論を中心としたミーティングを通じ、業務の再配分を行う。自分の仕事の洗い出しだけでなく、メンバーの仕事まで見えるので、誰かが急に休むことになっても代替体制を取りやすい。年休の計画も立てやすくなり、年休取得の偏りもなくなってきた。＜富士通テン＞
- ・ 定時退社や業務の「見える化」による業務効率化を進めている。今日は帰るとか明日は1時間残業するとか労働時間の目標を明確にし、その日に何を行うかきちんと計画する。その内容をメンバー全員で「見える化」し、ミーティングで確認する。こうした取組によって定時内の労働密度が高まったと思う。（管理職、男性）

業務効率化のための様々な取組

- ・ 会社全体の業務効率化のため、マネジメント能力の向上による組織パフォーマンスの改善を目指す、P I M（Performance Innovation Management）を導入している。P I Mは時間効率だけでなく、業務の質自体を進化させることを目指しており、E S（Employee Satisfaction）、C S（Customer Satisfaction）向上という目的も含まれている。P I Mの推進責任者はリーダー層であり、P I M推進会議で効率化施策について発表し、ノウハウを共有する。＜ディスコ＞
- ・ 当行独自の融資支援システムを開発した結果、業務の効率化に大きく寄与した。このシステムは他行でも導入する例が出てきており、新たなビジネス・チャンスになっている。＜鹿児島銀行＞

残業削減のための取組

- ・ 水曜日を定時退社の日として徹底している。残業が必要な場合は事前に申請し、許可をもらう。2005年に開始した時は残業者の数は千人を超えていたが、最近では100人を切るどころまで来ている。水曜日に早く帰るために、月曜、火曜の仕事を効率化するようになっている。＜富士通テン＞

仕事と生活の調和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

育児休業、短時間勤務制度利用者の業務の調整を行う際には、管理職が重要な役割を果たしている。チームのメンバーの業務分担を円滑に行うには、信頼感（「お互い様意識」）が醸成されている必要がある。普段から職場のコミュニケーションの円滑化を図り、メンバーの事情をよく把握していることが重要。管理職が仕事と生活の調和に関する制度の趣旨をよく理解させることも重要である。

協力関係を作るには信頼感の醸成が重要

- ・ 管理職が職場の仕事と生活の調和を進めていくためには、子どもがいるのか、親の面倒を見ているのかなど個別の事情を把握して柔軟に対応していく必要がある。定期的な面談の際にそうした事情を把握するように努めている。マネジメント側はそうした事情を把握した上で、周囲に理解と協力を求めていくが、実際にうまく行くには職場にお互いに助け合う気持ちが醸成されていることが重要。（管理職、男性）
- ・ 業務の調整を行うには、部内の業務の状況を把握している必要がある。自分の部署では全ての業務の一覧表を作り、ネットワークで共有して進捗を管理している。業務の調整に役立っているし、効率化にもつながっている。休暇取得日があらかじめ分かっていないと業務調整ができないため、半年先までの休暇計画表を作成している。（管理職、男性）

マネジメントにはコミュニケーションが重要

- ・ 客室乗務員については、会社の仕事と生活の調和の支援制度が充実しているので、育児休業に関してマネージャーが関与する面は少ない。復帰に当たっての不安に関して相談に乗るなど心的ケアの部分での関わりが多い。マネジメント・スキルとしては、コミュニケーション能力が重要である。仕事と生活の調和の支援制度が充実し、深夜業免除の人がグループに所属することが一般的になっているが、対面率の面で他の人より頻度が下がり、コミュニケーションが少なくなることもあるため、情報共有や指導・育成に関して配慮が必要である。（管理職、女性）

③ 取組の効果：優秀な人材の採用における優位性、結婚や出産・育児による女性社員の退職数の減少、男性の育児休業取得者の増加などに効果

仕事と生活の調和推進と多様な人材の活躍を進める取組の効果としては、優秀な人材の採用における優位性、結婚や出産・育児による女性社員の退職数の減少、男性の育児休業取得者の増加の指摘が多く、その他、残業時間の短縮、社員の満足度の向上、女性の管理職・リーダー層の増加、企業イメージの向上、個人生活の充実などの効果も指摘された。

仕事と生活の調和の支援制度の利用が当たり前になってきた、女性社員が出産・育児のために退職しないことで管理職が女性社員の活用に積極的になってきた、といった意識の変化も指摘された。

優秀な人材の採用に優位性

- ・ 新卒の採用活動において優位性を発揮しており、優秀な人材の確保につながっている。就職活動中の学生からは、男性も含め、仕事と生活の調和や女性の活躍機会などについての質問が多い。 <みずほインベスターズ証券>

出産・育児のために退職する女性社員の減少

- ・ 結婚や出産・育児による退職数は着実に減少してきている。 <INAX>
- ・ 仕事と生活の調和の支援制度の利用が進み、出産・育児のために不本意ながら退職するケースはなくなっている。このため、出産・育児を理由とした退職率は格段に下がっている。 <ディスコ>

男性の育児休業取得者の増加

- ・ 男性も育児休暇を取るようになっており（年間2～3人の短期間取得）、取るのが「当たり前」の雰囲気も出てきた。2005年に育休は1日でも取れるというキャンペーンを行い、人事部門以外の男性が育休を取得したのがきっかけになった（社内報やCSR報告書でも紹介した）。 <ディスコ>
- ・ 男性の育児休業取得は、2005年度は人事部も働きかけたが、その後も継続して取得者が出ている。その中で、ラインの部長職が育児休業、短時間勤務を利用したことは社内的にもインパクトがあった。 <みずほインベスターズ証券>
- ・ 頭取が対外的に「男女とも育児休業取得率100%」を明言していることから、男性の育児休業取得も進み、現在では対象者のほとんどが取得できている。 <鹿児島銀行>

残業時間の削減

- ・ 最近の残業時間削減の取組は、実際に残業時間の短縮に結びついており、マネジメントの意識や社員の仕事に対する取組姿勢も変わってきている。 <INAX>

社員の満足度の向上

- ・ 社員満足度調査では、「仕事と私生活のバランスの満足度」が向上し、「女性を活用しようという雰囲気がある」と認識している社員の比率も上がっている。 <INAX>

女性社員の活躍機会の拡大

- ・ 女性の活躍機会が拡大することで、業務の範囲も広がり、営業等のビジネスの現場でも女性が力を発揮している。女性はコミュニケーション能力が高く、中小企業に対する営業で成果を上げている。各支店では女性行員とのコミュニケーションを円滑にするため、女性の支店長代理を求める声も高い。従来から地道にポジティブアクションを進めてきたことから、女性が活躍できる職場となっており、女性支店長が3名、女性役席者は150名を超えている。
＜鹿児島銀行＞
- ・ 現時点で女性管理職はいないが、女性リーダー層は増えており、今後は管理職になる女性が出て、ロール・モデルとなることも期待している。 ＜ディスコ＞
- ・ 管理職の手前のリーダー層（主任クラス）では女性が増えている。 ＜富士通テン＞

企業イメージの向上

- ・ 仕事と生活の調和推進の取組が新聞等で取り上げられることにより、外部からヒアリングの申し込みや、セミナー講師として呼ばれる機会が増えた。企業イメージの向上だけでなく、地域の企業における仕事と生活の調和推進にも寄与していると感じる。
＜鹿児島銀行＞

個人の生活の充実

- ・ 社員参加型の社会貢献活動をしているが、毎回多くの社内ボランティアが集まる。こうした活動に参画することも「仕事以外のライフ」を考えるきっかけになると思う。
＜A社＞
- ・ 定時退社日によって、子育てなどの家庭サービス以外にも、スポーツジムに行くなど仕事以外に時間を使う人が増えていると思う。 （男性）

仕事と生活の調和推進や女性社員の活躍に関する意識の変化

- ・ 出産のタイミングで女性が辞めないことが当たり前になると、管理職が女性の配属を避けたがることもなくなり、期待されれば本人の意欲も高まる。以前は難しかったことが、当社でもようやく「当たり前」になってきたと感じる。 ＜ディスコ＞
- ・ 社内の仕事と生活の調和に関する意識は徐々に高まっていると感じる。管理職も遅くまで仕事をさせないという意識が生まれてきている。定時退社日に早帰りする人も増えている。
＜A社＞

(3) 企業の取組と効果のまとめ

以上の整理に基づき、図表 1-13 に「働き方全体の見直し」のイメージを示した。

まず、仕事と生活の調和の実現を経営戦略として位置づけ、経営トップが内外に意思表明することで明確にする必要がある。

仕事と生活の調和を支援する制度の整備に当たっては、社内ニーズの把握に基づき、使い勝手の良い制度を工夫する。また、単に制度を整備するだけでなく、制度を利用しやすい環境整備を進める必要がある。マニュアル作成や社員・管理職への研修を通じて繰り返し周知徹底を図るとともに、休業者や短時間勤務者の業務調整の方法を確立する必要がある。

長期の休業者に対しては業務の内容により部内で業務を調整した上で、場合によっては派遣社員などの代替要員で補う方法もある。短期の休暇については部内で調整する。その際は管理職の役割が重要であり、業務調整を円滑に進めるためには職場の信頼感（「お互い様意識」）を醸成しておくことが必要である。また、普段から業務は「属人化」しないよう、各人の業務の内容に関して情報を共有しておく必要がある。

多様な人材の能力発揮を進めるには、多様で柔軟性の高いキャリア形成パターンが用意されている必要がある。必要な能力開発の機会や新たな領域にチャレンジできる制度が重要である。女性社員を念頭に置くと、出産・育児期には育児休業や短時間勤務制度を利用しながら仕事を継続し、子育てが一段落した段階で本格的な業務体制に復帰するといったプロセスが円滑に進められる必要がある。復帰に当たっては様々な不安があるので、休業中の情報提供や自己啓発等の支援、復帰時の研修を通じた支援も重要である。また、単に休業や時間の調整だけではなく、仕事の種類の選択や転勤の有無などについても多様な選択肢があることが望ましい。また、休業を取ることが、長期的なキャリア形成に不利にならないような人事評価上の配慮も不可欠である。

こうした多様で柔軟性の高いキャリア形成パターンが用意されていることは、男性社員の選択肢が広がることにもつながり、社員全体にメリットがあると考えられる。

様々な休業制度を利用する以前に、長時間労働が是正され、有給休暇が取りやすい業務体制が構築されていることが重要である。極端な長時間労働が無いことは、社員全体の満足度を高めるものであり、育児期の女性が職場に復帰する際の負担を和らげることにもつながる。労働時間の削減のためには時間当たり生産性を向上させる工夫が必要であり、組織内の業務の情報共有を行い（「見える化」）、優先順位を明確にして取り組んでいく必要がある。その際には、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となる。個人としてもコミュニケーション能力や時間管理のスキルを向上させる必要がある。

こうした取組を総合的に進めることで、社員・職員全体の仕事と生活の調和が実現できれば、優秀な人材の確保、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、社員の満足度向上といった効果が期待でき、企業・組織のパフォーマンス向上につながるという好循環が期待できる。

3. パートタイマー・アルバイト社員における仕事と生活の調和と能力発揮

2. の検討は主に正社員を念頭に置いているが、雇用者に占める非正社員の比率が女性では5割を超え、男性でも2割近くになっている現在、非正社員も含めて仕事と生活の調和や能力発揮を考えていく必要がある。仕事と生活の調和を実現するには、労働時間や契約期間、転居・転勤の有無などにおいて多様な働き方が選択でき、そうした様々な就業形態の間で公正な処遇や能力開発機会が確保できることが重要である。

以下では、企業インタビューに基づき、パートタイマー・アルバイト社員が従業員の多数を占める総合小売業や外食産業における仕事と生活の調和と均衡処遇に関する取組を参考に仕事と生活の調和と能力発揮の関係を考えてみる。

インタビューに協力いただいた企業では、パートタイマー・アルバイト社員の能力を高めることが、サービス全体の向上につながるため、教育訓練や技術に関する資格制度、正社員への転換制度等により意欲のあるパート・アルバイトの能力を高めることに積極的に取り組んでいる。

仕事と生活の調和の観点からは、まず、パートタイマー・アルバイト社員の能力発揮が正社員の仕事と生活の調和の実現につながる。場合によっては営業時間が早朝から深夜に及び、無休で高いサービスを提供する体制を維持するためには、正社員とパートタイマー・アルバイト社員がチームを組んで対応することになるが、パートタイマー・アルバイト社員の能力が高まるほど正社員の負担が減ることになる。そのためには、パートタイマー・アルバイト社員の給与や福利厚生などの処遇について正社員との均衡を図り、また、評価の導入によって仕事に対するモチベーションを高めることや、教育の機会や新たな仕事にチャレンジする機会の拡大などを進めることが重要である。

一方、正社員の仕事と生活の調和が実現できれば、パートタイマー・アルバイト社員から正社員への転換を目指す人が増える可能性があり、更に能力発揮の機会が広がることが期待できる。また、パートタイマー・アルバイト社員は元々仕事と生活の調和を重視して仕事を選んでいるため、能力発揮の機会を拡大すれば、両者がバランスした働き方を実現できる可能性がある。

このように、パートタイマー・アルバイト社員の能力発揮の機会の拡大、均衡待遇を進めることは、仕事と生活の調和と多様な人材の能力発揮を実現することにつながるものである。

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

(考え方)

仕事と生活の調和を女性を始めとした多様な人材の能力発揮につなげていくには、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必要がある。

長時間労働や休みを取らないで働くことを前提とし、それが評価されるような働き方では、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。能力発揮の展望が立たない状況では、自ら能力開発を行う意欲も弱まり、仕事と生活の両立の負担が重ければ就業を中断してしまう可能性もある。

企業・組織にとっても、多様な人材の能力発揮や業務全体の効率化により全体のパフォーマンス向上につながるのであれば、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。多様な人材が活躍できる組織作りは、組織の活性化やリスク管理の観点から重要な経営課題である。最近の経済情勢の悪化の中で、仕事と生活の調和に向けた取組が停滞することを懸念する声もあるが、今後の少子・高齢化の進展を見通せば、現段階でこの課題に取り組むことは、優秀な人材の獲得・定着を通じて中期的に企業の競争力を高める観点から不可欠の課題といえる。

(期待される効果と必要な取組)

全てのメンバーの仕事と生活の調和を実現できれば、優秀な人材の確保、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、社員の満足度向上といった効果が期待でき、企業・組織のパフォーマンス向上につながるという好循環が期待できる。

こうした効果を現実のものとするには、仕事と生活の調和を経営課題として明確に位置づけるとともに、

- ・ 仕事と生活の調和を支援する制度の周知徹底
- ・ 長期休業者等の業務の代替体制の構築
- ・ 柔軟なキャリア形成パターンの提供
- ・ 短時間勤務者や長期休業者が長期的に不利にならない人事評価の工夫
- ・ 短い労働時間の中で仕事の効率性を高め成果を上げる働き方の定着
- ・ 休暇を取りやすくする工夫（業務の情報共有等）

などの取組を全体として進める必要がある。

その際には、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となる。個人としてもコミュニケーション能力や時間管理のスキルを向上させる必要がある。

また、パート・アルバイト等の能力発揮の機会拡大、均等待遇を進めることも、仕事と生活の調和を能力発揮につなげる取組である。

(今後の課題)

企業・組織において、上記のような取組を進めていく上で、今後は以下のような課題に取り組んでいく必要がある。

○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

コミュニケーション能力や時間管理のスキルを向上させていく必要があり、そのための研修の実施を検討する必要がある。

○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

休業制度の利用者が大幅に増えた場合や、基幹的な業務の担当者が休業した場合の対応方法については更に検討が必要である。後者については、女性管理職の増加や、

男性も含めた介護休業者の増加の可能性を考えると今後必要性が高まるとみられる。

○多様なキャリアを実現する人事制度

インタビューではコース別の人事制度の中で変更の柔軟性を高める取組が紹介されたが、コースを設けない人事制度、或いはコース別でも更に柔軟性を高めた人事制度を検討していく必要がある。

○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については、企業や職場の状況に応じた適切な方法を更に検討していく必要がある。

○身近なロール・モデルの提示

女性管理職はまだ少ないので、身近なロール・モデルを提示していくことは重要である。

○社会全体で仕事と生活の調和を進めることの必要性

一社で仕事と生活の調和を進めても、社員の配偶者の状況が改善しなければ、実際の負担は、一方に偏ってしまい、本当の意味での仕事と生活の調和にはならない。そうした意味では社会全体として仕事と生活の調和を進めていく必要がある。また、女性の登用を進める上で組織を超えたメンターのネットワークを作ることも有効である。

○休暇を取得しやすくする職場環境

業務の調整を考えると、有給休暇をとることへの負担感があるという声もある。休暇を取得しやすい雰囲気づくりのため、個人的な記念日に休暇をとる「記念日休暇」などの取組もみられるが、こうした休暇を取得しやすくする制度・仕掛けづくりを検討する必要がある。

○仕事と生活の調和を実現しにくい職場での取り組み

顧客からの急な要請に対応しなければならない場合が多いなど、外部の事情によって業務量が左右されがちな職場においては、仕事と生活の調和を改善するための困難が大きい。業務の代替体制の工夫を更に進めることなど、こうした職場で仕事と生活の調和を改善する方法を検討していく必要がある。

○業務と人員のアンバランスへの対応

組織の中で業務量と人員配置のアンバランスがあれば、職場単位で仕事と生活の調和に取り組んでも効果には限界がある。こうした問題も視野に入れて取組を進める必要がある。

○管理職が仕事と生活の調和に取り組む意欲を高める仕組み

前述の通り、仕事と生活の調和の推進において管理職の役割が重要であるが、管理職の中には現状の働き方を変える必要性を感じていない場合もあると思われる。意識啓発とともに、仕事と生活の調和への取組を評価に組み込んだり、表彰を行うなど、管理職の意欲を高める仕組みも必要である。

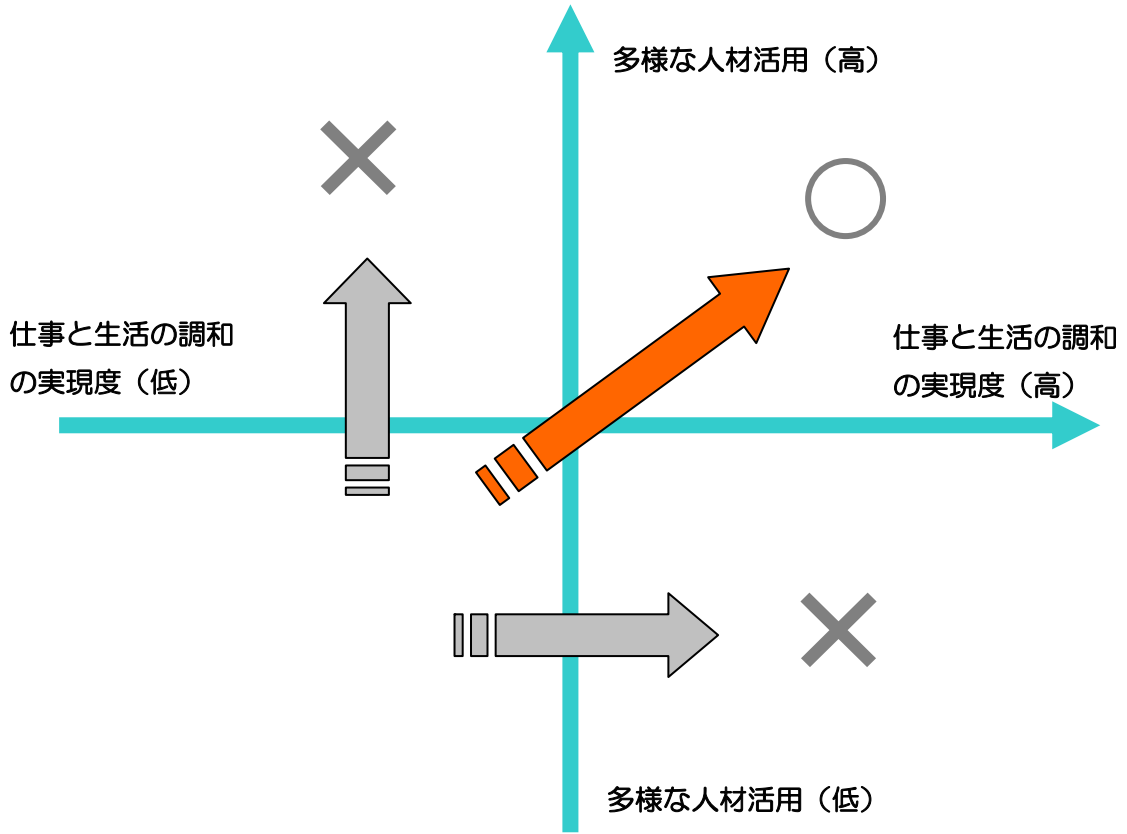
○管理職自身の仕事と生活の調和の実現

職場における仕事と生活の調和を進めた結果、管理職の業務負担が大幅に高まるようなことになれば、結果として仕事と生活の調和は全ての社員・職員のものにはならず、期待された効果も得られないことになりかねない。管理職自身の業務分担を見直すような体制づくりも検討していく必要がある。

○一人ひとりが時間を作り出す意識の重要性

仕事と生活の調和は、個人にとって生活全体の充実につながる必要がある。一人ひとりが「時間を作り出す」意識を持つとともに、それをどのように使って生活を充実していくかを考える必要がある。

図表 1-1 仕事と生活の調和と多様な人々の能力発揮の考え方



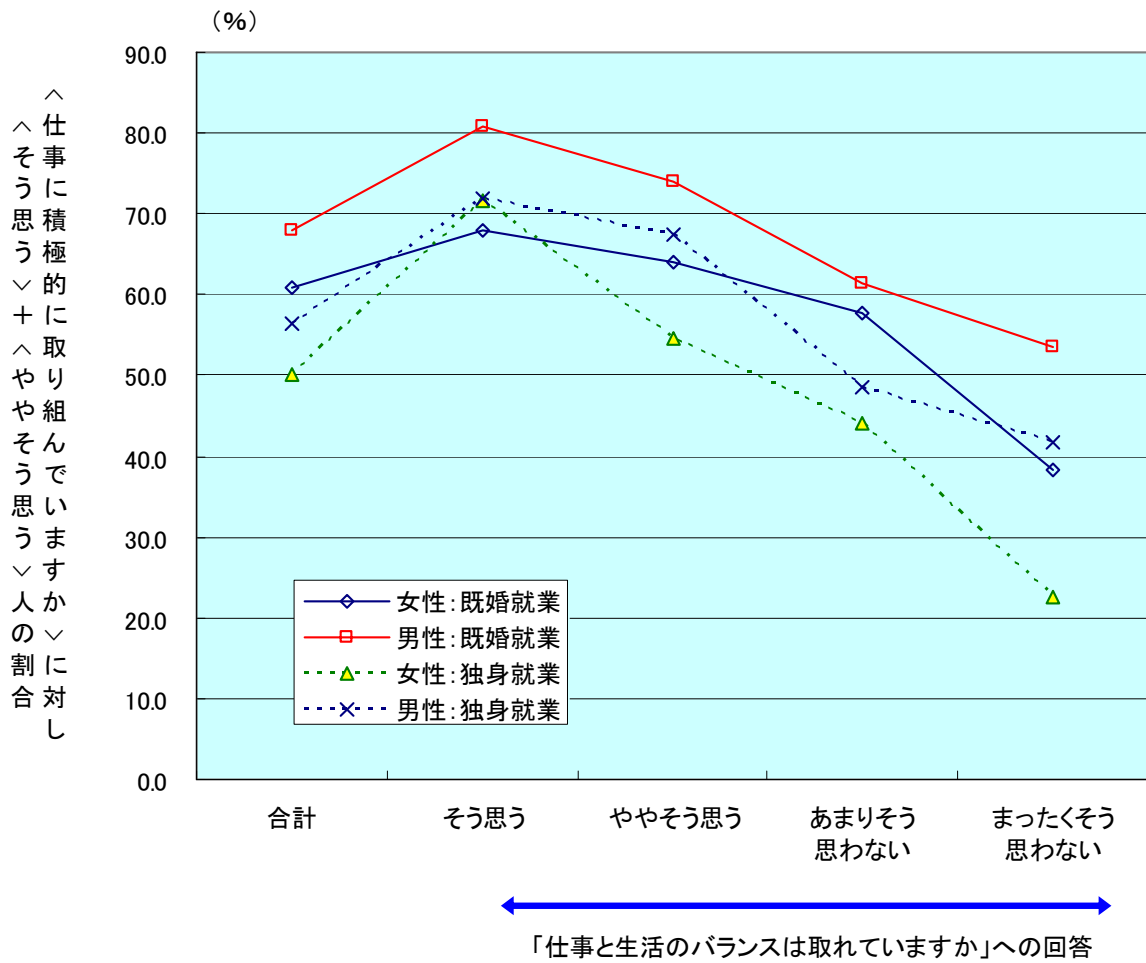
図表 1-2 GEM (Gender Empowerment Measure) の変化

	Human Development Indices A statistical update 2008		Human Development Report 2001	
	日本の数値	GEM 対象国平均 (108 カ国)	日本の数値	GEM 対象国平均 (64 カ国)
H D I (順 位)	0.956 (8)	- -	0.928 (9)	- -
G E M (順 位)	0.575 (58)	0.587	0.520 (31)	0.550
GEMの内訳				
国会議員に占める 女性割合 (%)	12.3	19.1	10.8	16.1
管理職に占める 女性割合 (%)	10	29	9	27
専門職・技術職に 占める女性割合 (%)	47	49	44	50
所得推計値の 女性／男性比率	0.46	0.55	0.43	0.50

(備考)

1. 国連開発計画 (UNDP) "Human Development Indices, A statistical update 2008"、"Human Development Report 2001"により作成。
2. HD I は Human Development Index (人間開発指数) の略で、「長寿を全うできる健康的な生活」、「教育」及び「人間らしい生活」という人間開発の3つの側面を測定した指数。具体的には、平均寿命、教育水準 (識字率及び就学率)、調整済み1人当たり国内総生産を用いて算出している。
3. GEMは Gender Empowerment Measure の略で、女性が政治及び経済活動に参画し、意思決定に参画できているかどうかを測るもの。具体的には、国会議員に占める女性割合、管理職に占める女性割合、専門職・技術職に占める女性割合及び所得推計値の女性／男性比率を用いて算出している。

図表 1-3 仕事と生活の調和実現度と仕事への意欲

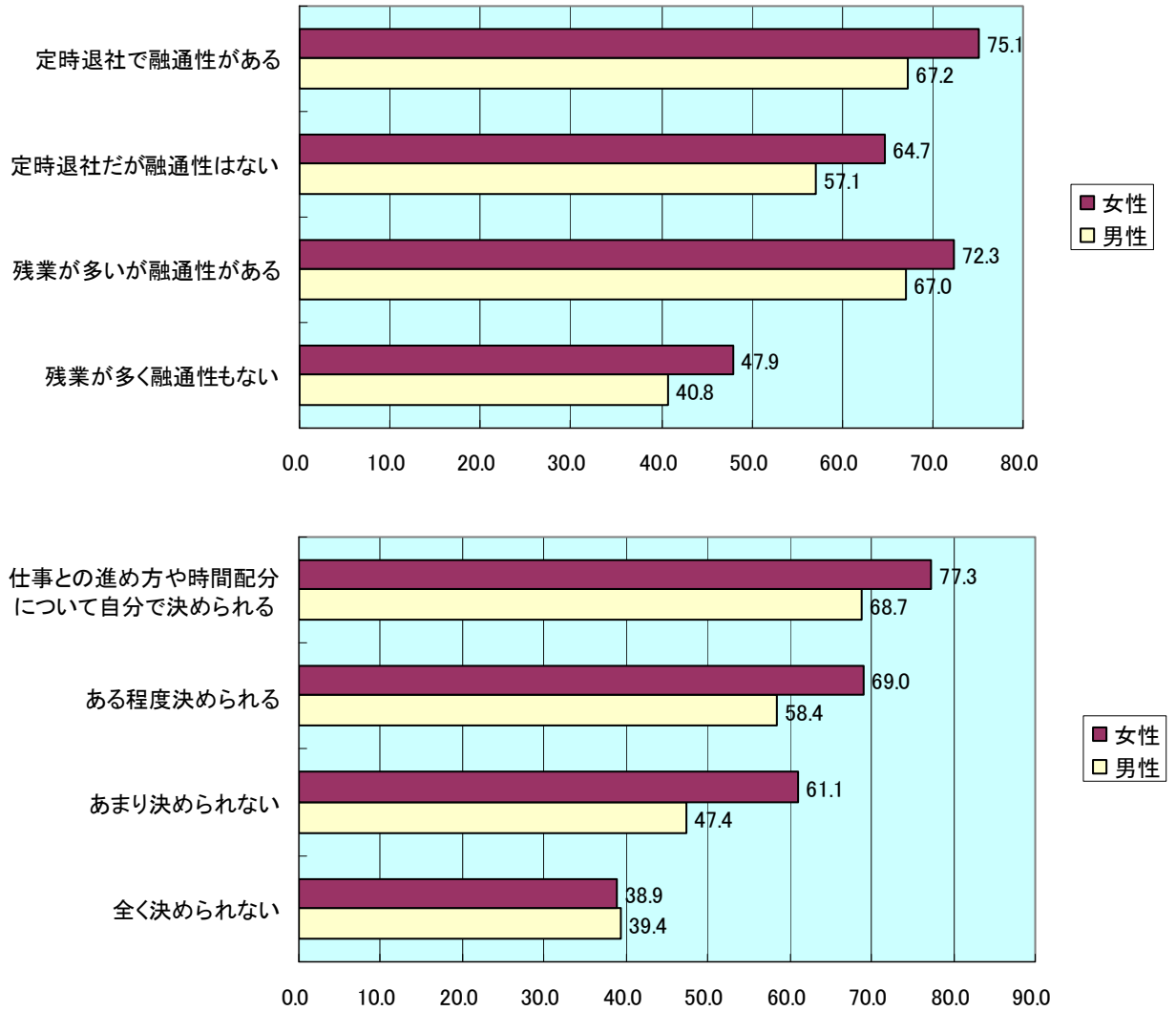


(備考)

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。

図表 1-4 働く時間の柔軟性と仕事の満足度

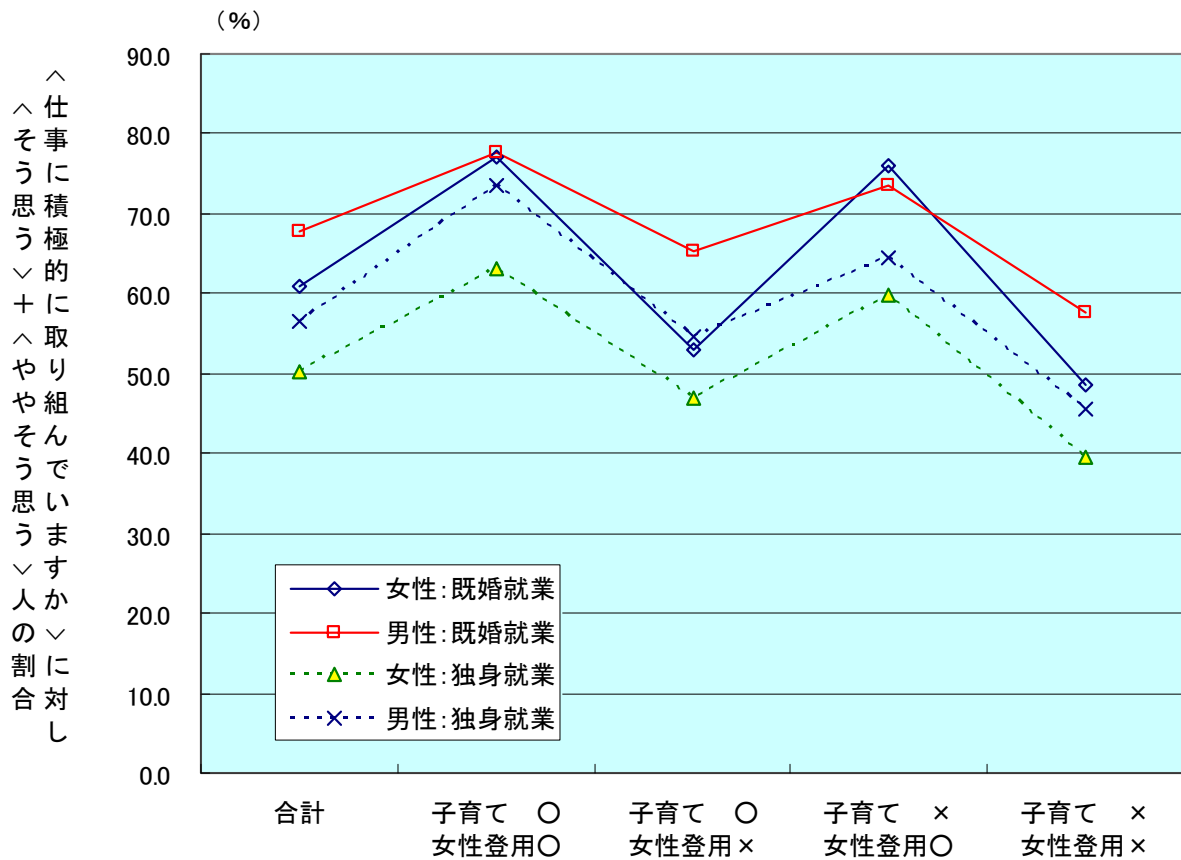
「満足している」 + 「まあ満足している」と答えた人の割合の合計



(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。

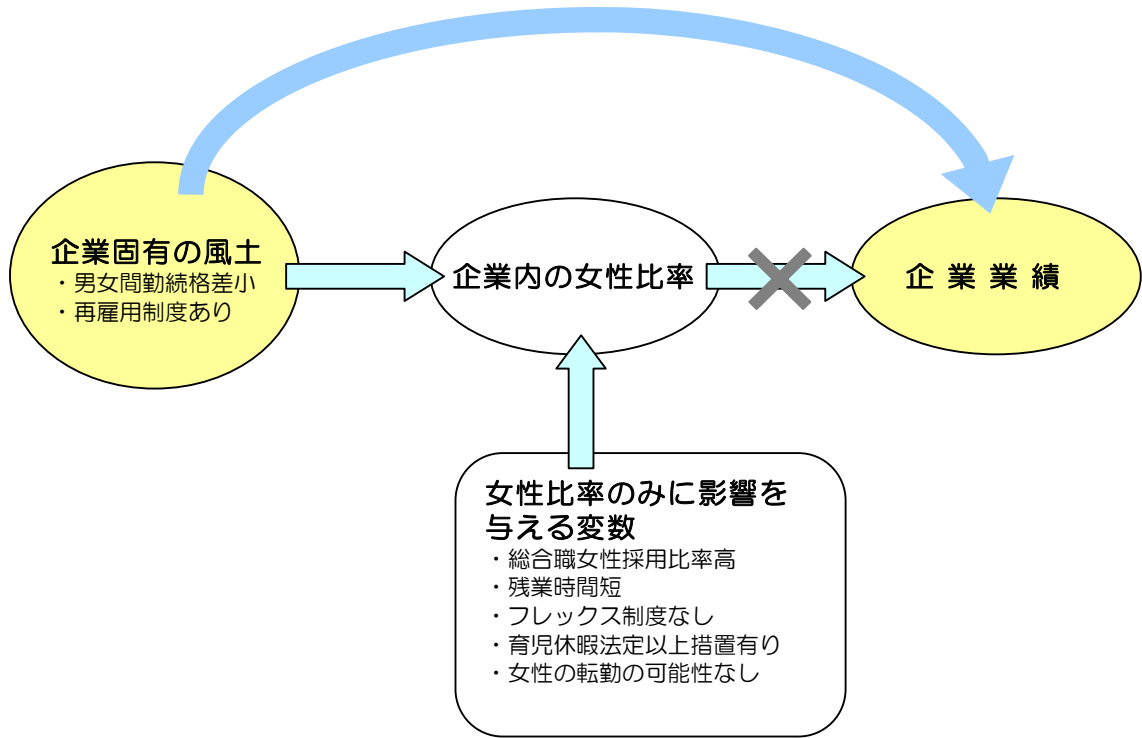
図表 1-5 職場環境（子育てしやすい、女性登用）と仕事への意欲



(備考)

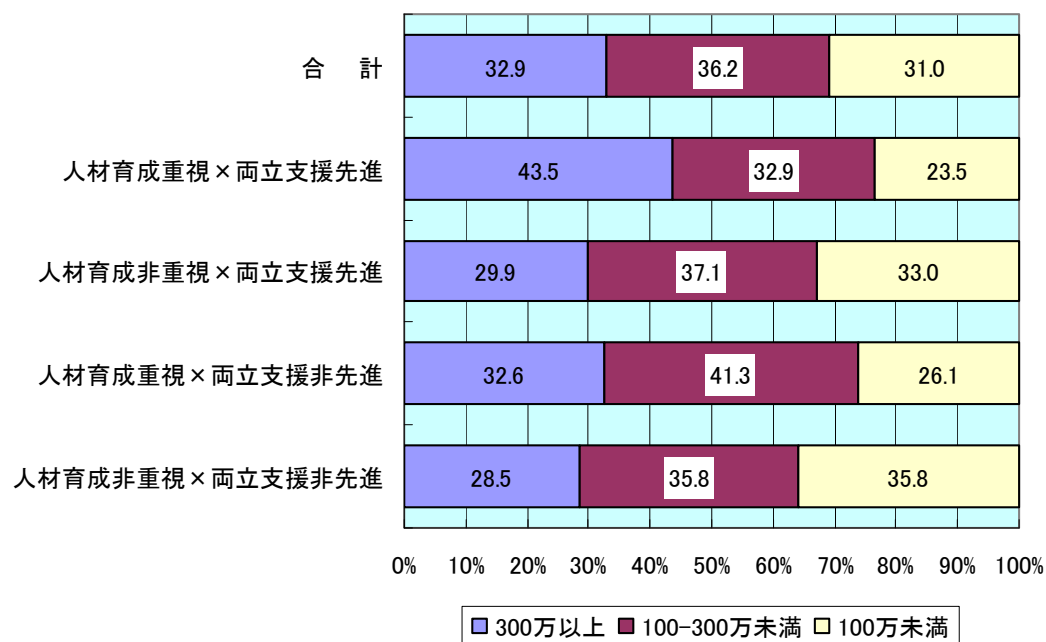
1. 少子化と男女共同参画に関する専門調査会「少子化と男女共同参画に関する意識調査」(2006年)より作成。
2. 調査対象は25歳～44歳の男女、調査時期は2006年1月。
3. 「子育て」に関しては「あなたの職場は、子育てをする人(男女を問わず)にとって働きやすいと思いますか」、「女性登用」に関しては「あなたの勤務先(事業)では、女性が男性と同じように昇進する機会や責任ある地域に就く機会があると思いますか」と聞いている。それぞれ「そう思う」と「ややそう思う」と答えた人を○、「あまりそう思わない」「まったくそう思わない」と答えた人を×としている。
4. 「仕事への意欲」はあなたは今の仕事に目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

図表 1-6 企業固有の風土と企業業績の関係



(備考) 経済産業省男女共同参画研究会「女性の活躍と企業業績」(2003年6月)
の図表 12 を一部編集。

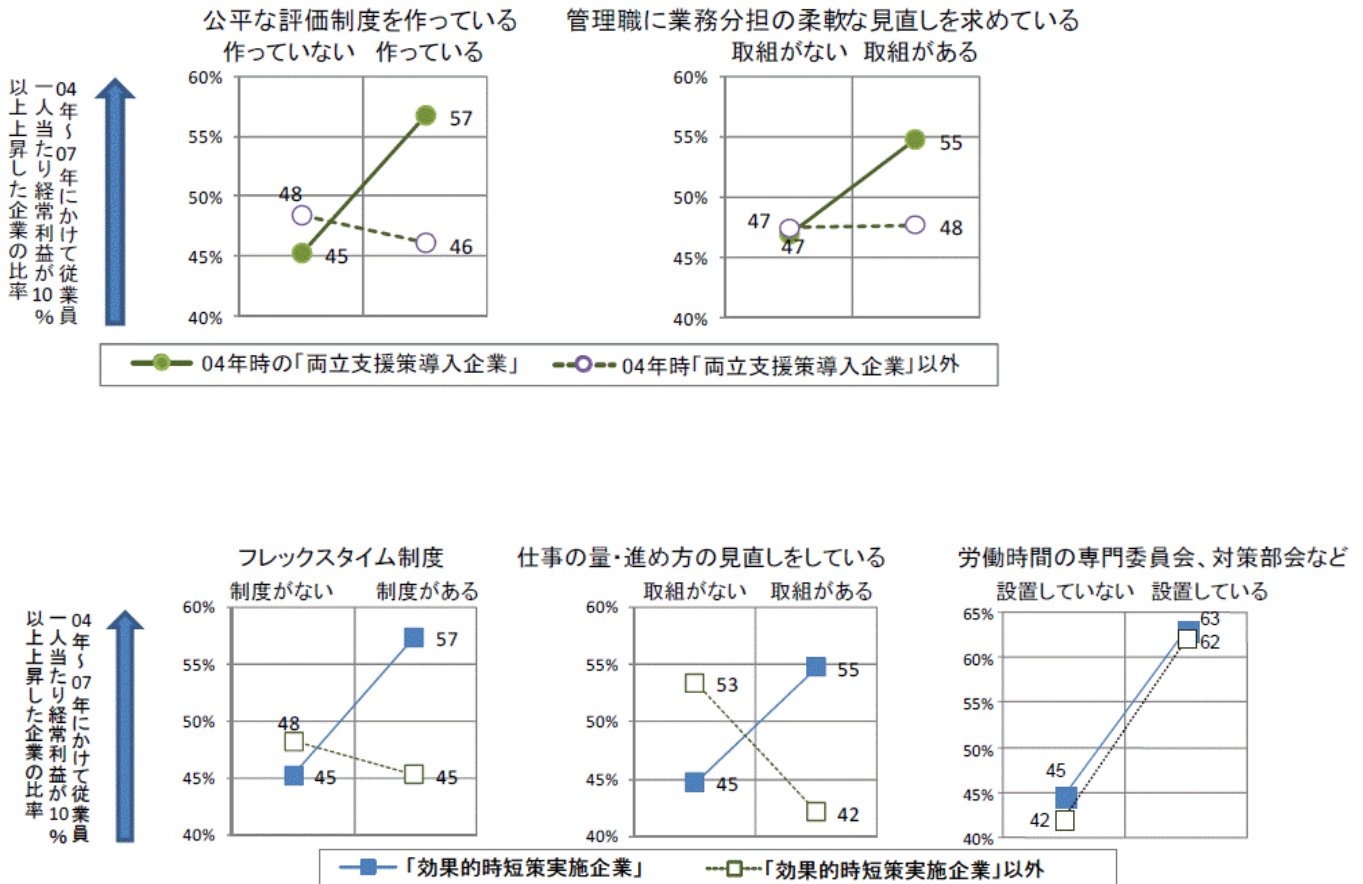
図表 1-7 人材育成・両立支援に対する企業の方針別にみた
従業員一人当たりの経常利益



(備考)

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」(平成 18 年 3 月)より作成。
2. 従業員数 301~2000 人規模の上場、未上場企業 3,464 社を対象とした企業調査(有効回答数は 446 社)を実施し、財務データと組み合わせて分析。

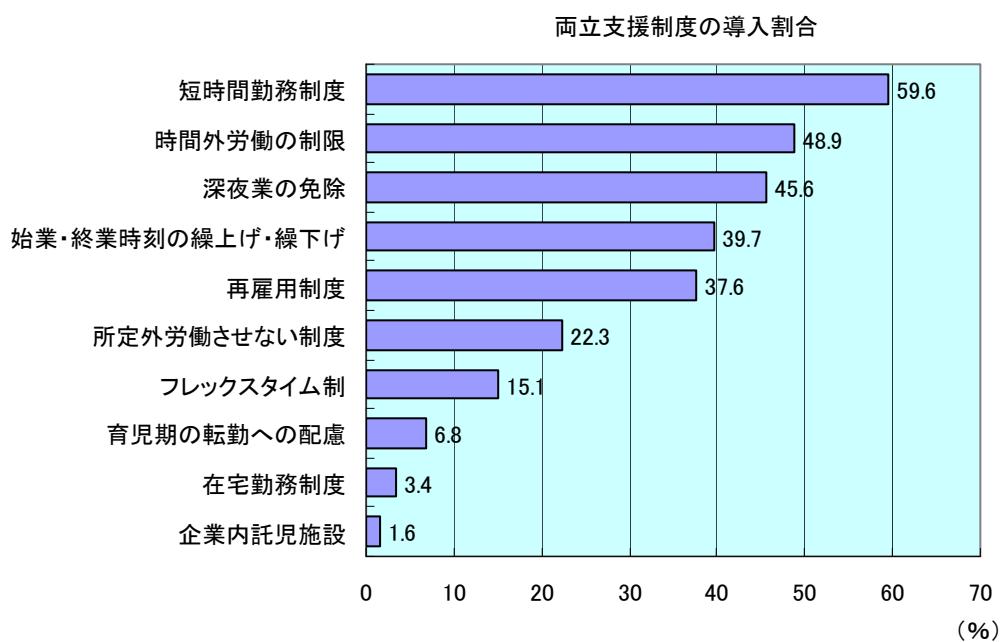
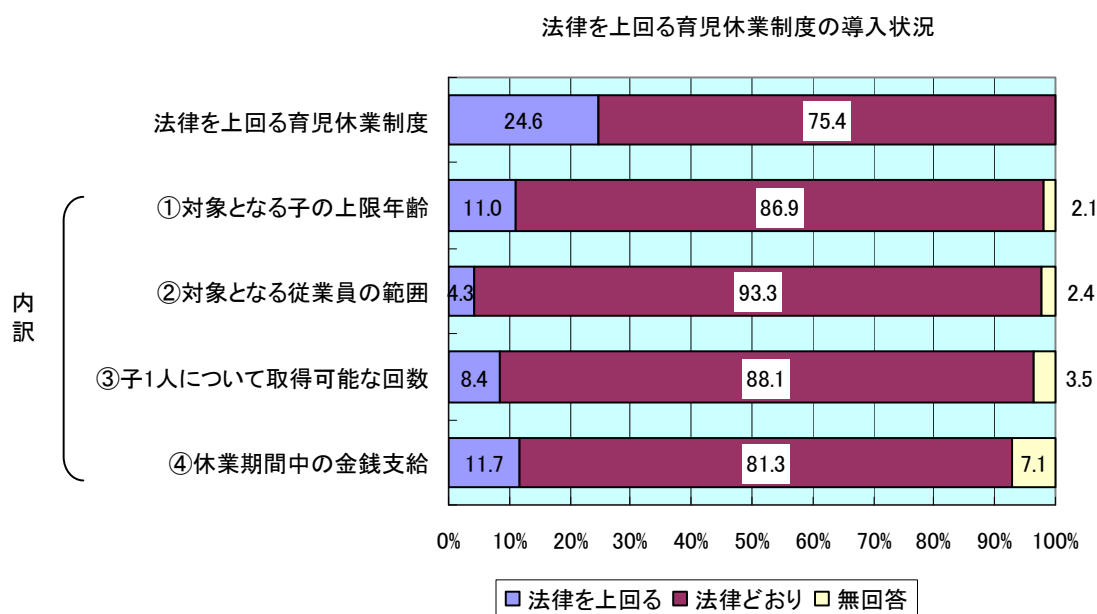
図表 1-8 ワーク・ライフ・バランス施策を生産性向上につなげる方策・取組



(備考)

1. 内閣府経済社会総合研究所「ワーク・ライフ・バランスと生産性に関する調査」結果(2009年5月)より抜粋。
2. 従業員数300人以上の企業3000社を対象とした郵送アンケート調査による(回収数457社)。調査時期は2008年9～11月。
3. 「両立支援施策」と「公平な評価制度」の組み合わせを例にとると、両者を実施している企業では、2004～2007年度に従業員一人当たり経常利益が10%以上増加した企業は57%であるが、作っていない企業では45%に止まる。以下、図の読み方は同じ。

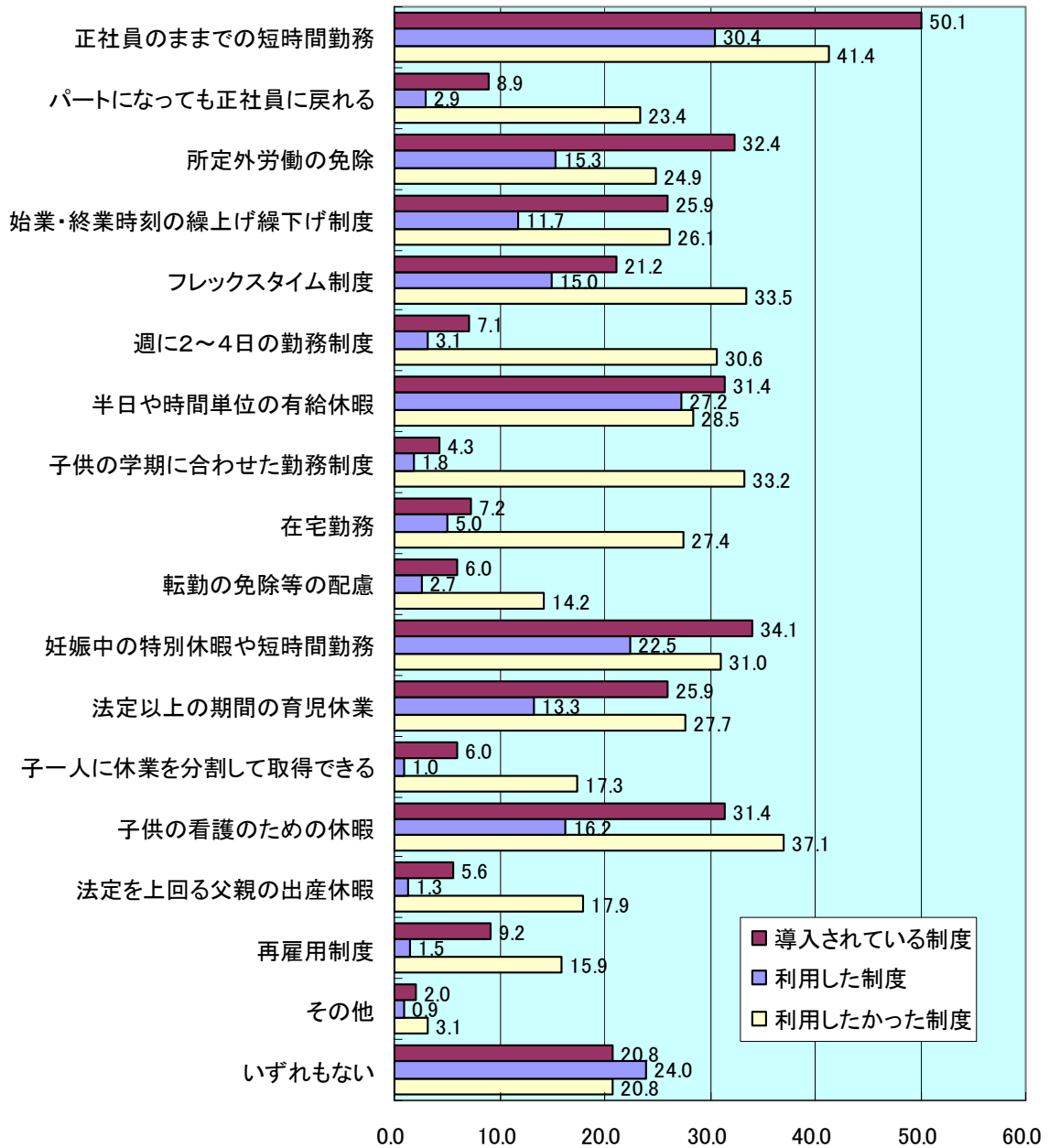
図表 1-9 両立支援制度の導入状況



(備考)

1. (株) ニッセイ基礎研究所「今後の仕事と家庭の両立支援に関する調査」(厚生労働省委託、2008年5月)により作成。
2. 全国の規模10人以上の企業4,000社を対象とし、有効回答数763(有効回答率19.1%)。調査時期は2007年11~12月。

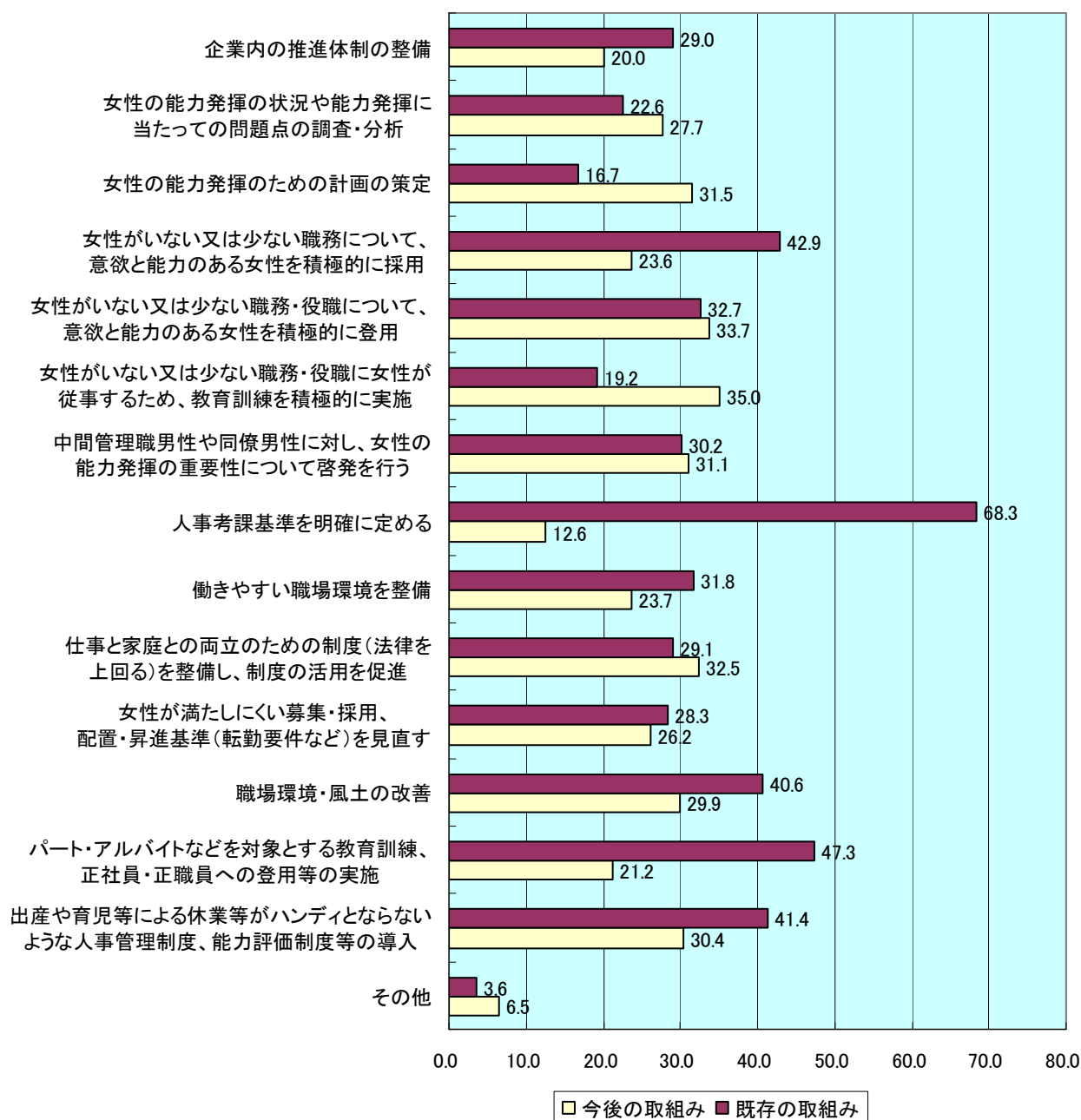
図表 1-10 職場における子育て支援制度の状況（女性）



(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。

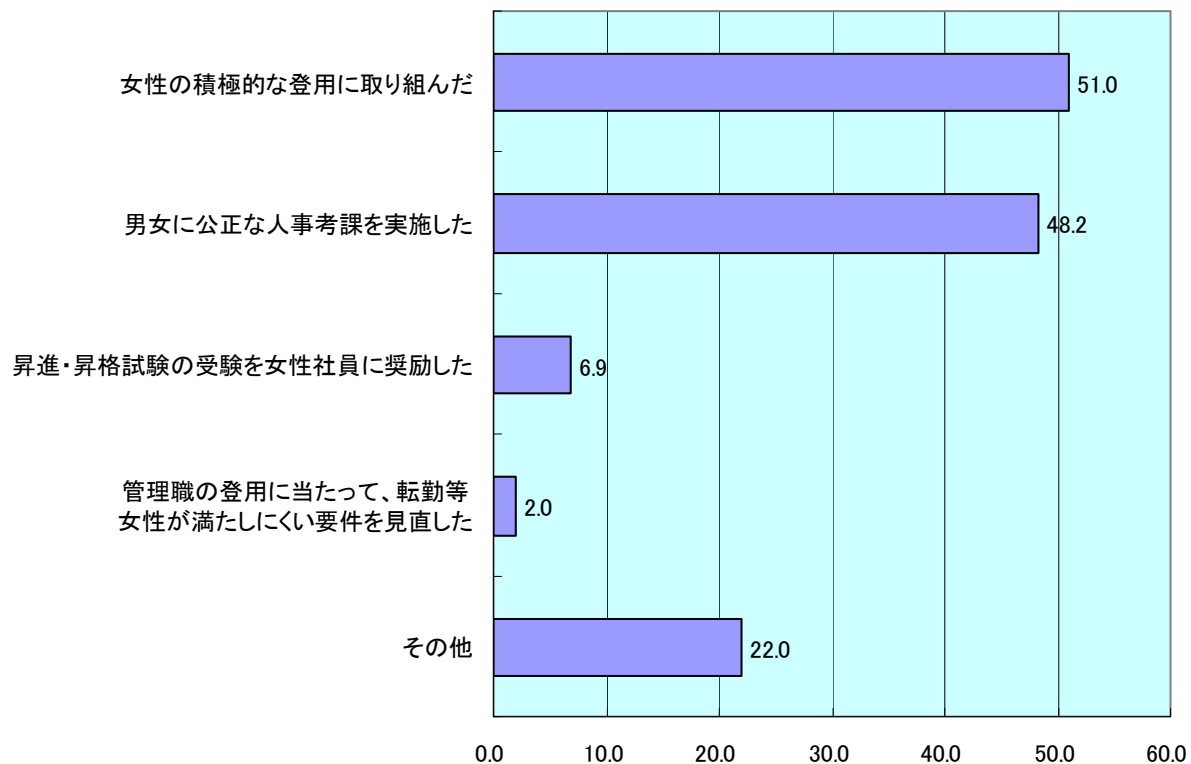
図表 1-11 ポジティブ・アクションに取り組んでいる企業における取組事項



(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）

図表 1-12 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。
3. 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を聞いたもの。

図表 1-13 「働き方全体の見直し」のイメージ

