

中央大学大学院戦略経営研究科

ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト

第10回成果報告会

新しいステージを迎えた ダイバーシティ経営

主催: 中央大学大学院戦略経営研究科「ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト」

プロジェクト参加企業(50音順):

イオン株式会社、株式会社イトーキ、株式会社NTTドコモ、王子マネジメントオフィス株式会社、川崎重工業株式会社、
コニカミノルタジャパン株式会社、株式会社JSOL、ジブラルタ生命保険株式会社、住友金属鉱山株式会社、大成建設株式会社、
大同生命保険株式会社、大和ハウス工業株式会社、株式会社竹中工務店、帝人株式会社、東京海上日動火災保険株式会社、
東京地下鉄株式会社、東京電力ホールディングス株式会社、株式会社東芝、トヨタ自動車株式会社、日本精工株式会社、
日本放送協会、日本郵便株式会社、株式会社ニトリ、日本ユニシス株式会社、パシフィックコンサルタンツ株式会社、
株式会社日立製作所、株式会社日立物流、ひょうご仕事と生活センター、株式会社富士通マーケティング、
株式会社ベネッセホールディングス、本田技研工業株式会社、丸紅株式会社

目次

プログラム	2
駿河台記念館 フロアマップ	3
プロジェクト概要	4

【第Ⅰ部】

分科会 A 働き方改革の目的を問い直す	7
分科会 B 女性活躍推進の総点検	23
分科会 C 多様化する両立支援の課題	37
分科会 D ダイバーシティ経営を担う管理職	55

【第Ⅱ部】

全体会 パネルディスカッション 新しいステージを迎えたダイバーシティ経営	67
---	----

＜報道関係者の方へのお願い＞

配付資料を引用したり、会合での個別の発言を取り上げたりする場合は、該当者の許可を得てください。無断転載はご遠慮ください、また、事前許可のない写真撮影はおやめください。ご不明の点は、受付までお申し出ください。

プログラム

日時：2018 年 11 月 20 日（火） 13 時 15 分～17 時 45 分（受付開始 12 時 30 分）

場所：中央大学駿河台記念館

【第Ⅰ部】 13:15～16:00 分科会		会場：各会場
分科会 A 働き方改革の目的を問い直す：労働時間削減、その「先」のシナリオ		会場：2 階 281 号室
担当：松浦民恵・高見具広 労働時間削減は働き方改革の最終的な目的ではありません。企業は、労働時間削減の「先」の何を指して働き方改革を進めるべきなのか、働き方改革の最終的な目的を問い直します。さらに、企業がその目的に行き着くためのシナリオについて議論します。		
分科会 B 女性活躍推進の総点検：見えてきた課題と今後の取組		会場：3 階 370 号室
担当：武石恵美子・石原直子・高崎美佐 女性活躍推進法施行から 2 年、女性管理職を増やすなどの目標を掲げた取組が進む中で、やれそうなことはやってしまった、目標通りに進まないといった課題もみえてきました。事例紹介や議論を通じて、女性活躍の意義を問い直し、丁寧な取組の展開につなげましょう。		
分科会 C 多様化する両立支援の課題：治療、健康、学習、社会貢献活動、副業等		会場：6 階 670 号室
担当：矢島洋子・池田心豪 これまでの両立支援は育児と介護が対象でしたが、昨今は治療や健康、学習、社会貢献活動、副業等、課題が多様化しつつあります。個々の課題に即した支援をしつつ、制度や管理が煩雑にならない包括的な両立支援について講義とディスカッションを行います。		
分科会 D ダイバーシティ経営を担う管理職：企業が管理職にできること		会場：6 階 610 号室
担当：坂爪洋美・高村静 多様な部下で構成される職場が増えおり、管理職の職場マネジメントや部下育成が変わっています。管理職の無意識のバイアスなど職場の課題にふれつつ、新たな役割を担う管理職像を明らかにし、そのような管理職を育成・支援する企業の方策について議論します。		

【休憩】	16:00～16:20
-------------	--------------------

～ 全体会 会場へ移動 ～

【第Ⅱ部】	16:20～17:45 全体会	会場：2 階 281 号室
--------------	------------------------	----------------------

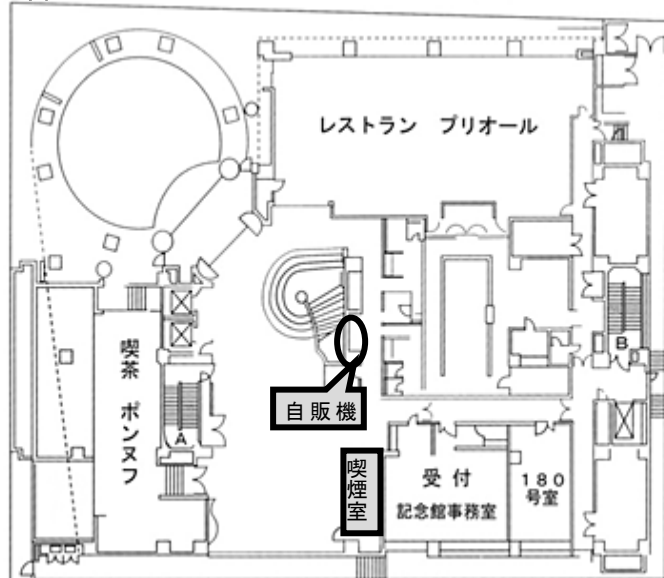
パネルディスカッション 「新しいステージを迎えたダイバーシティ経営」

司会 …………… 佐藤博樹

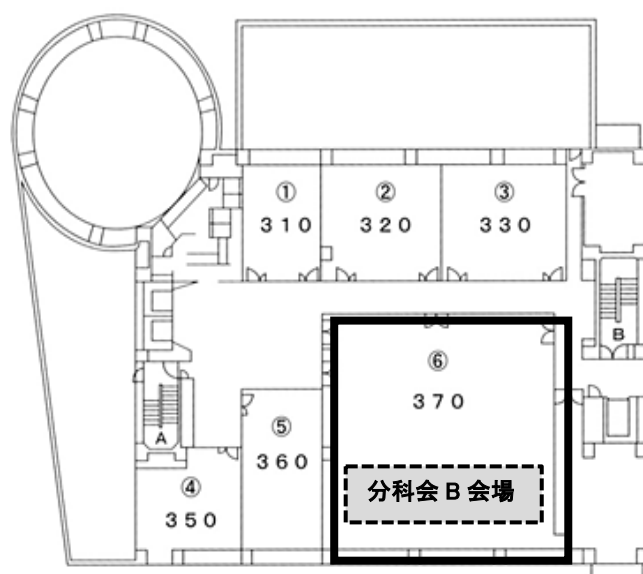
パネリスト …………… 各分科会の代表 4 名

駿河台記念館 フロアマップ

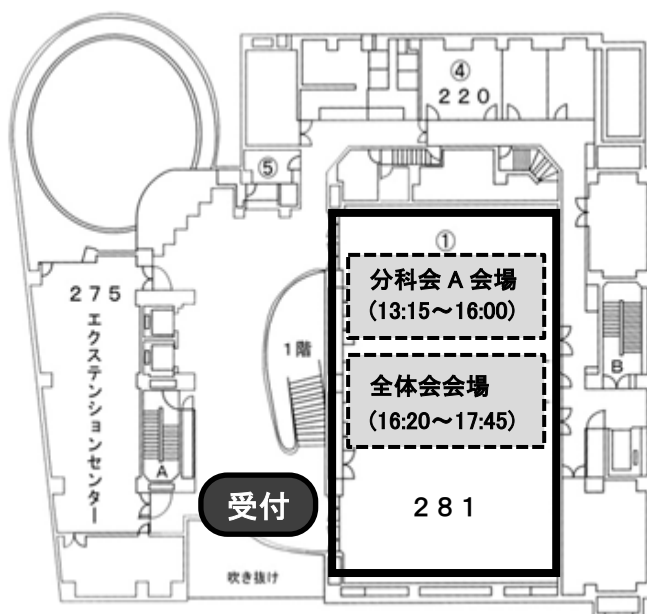
1F



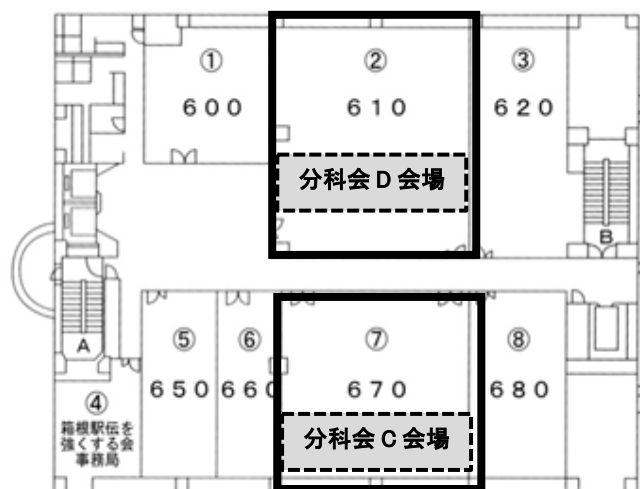
3F



2F



6F



※飲み物の自動販売機は1F(1台)と4Fのエレベータホール(4台)にあります。

※ロビーや各教室での飲食は原則禁止です。お飲み物は、自販機のあるスペースでお願いいたします。

プロジェクト概要

当プロジェクトは 2008 年 10 月、「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」として東京大学社会科学研究所において発足しました。2014 年に拠点を中央大学大学院戦略経営研究科(ビジネススクール、後樂園キャンパス(文京区))に移すとともに、名称も「ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト」へと変更して活動を進めてきました。

これまでの活動では、研究者と参加企業とが共同で、人材の多様化へ対応するためのワーク・ライフ・バランス(以下、WLB)支援の必要性や具体策、WLB と働き方の関係などについて調査研究・情報交換などを行い、成果については政策提言として取りまとめ、積極的に発信してきました。プロジェクトの研究成果はマスコミや政府の政策文書でも取り上げられるなど、広い範囲で関心を集めています。研究成果を社会に幅広く還元することを目指して開催している成果報告会には、企業や自治体において人事管理や多様性推進に取り組まれている担当者が毎年 400 名程度参加くださり、活発な議論がなされています。さらに、海外の研究機関や研究者とも連携し、日本における WLB 支援や多様性推進に関する研究・情報発信の拠点となるべく取組みを推進しています。(これまでの詳しい活動内容や提言については、<http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~WLB/>をご覧ください)

2018 年度 プロジェクト参加企業

イオン株式会社	株式会社イトーキ
株式会社NTTドコモ	王子マネジメントオフィス株式会社
川崎重工業株式会社	コニカミノルタジャパン株式会社
株式会社JSOL	ジブラルタ生命保険株式会社
住友金属鉱山株式会社	大成建設株式会社
大同生命保険株式会社	大和ハウス工業株式会社
株式会社竹中工務店	帝人株式会社
東京海上日動火災保険株式会社	東京地下鉄株式会社
東京電力ホールディングス株式会社	株式会社東芝
トヨタ自動車株式会社	日本精工株式会社
日本放送協会	日本郵便株式会社
株式会社ニトリ	日本ユニシス株式会社
パシフィックコンサルタンツ株式会社	株式会社日立製作所
株式会社日立物流	ひょうご仕事と生活センター
株式会社富士通マーケティング	株式会社ベネッセホールディングス
本田技研工業株式会社	丸紅株式会社

(50 音順)

2018 年度 プロジェクト研究メンバー

佐藤 博樹	中央大学大学院 戦略経営研究科 教授：プロジェクト共同代表
武石 恵美子	法政大学キャリアデザイン学部 教授：プロジェクト共同代表
今野 浩一郎	学習院大学 名誉教授：アドバイザー
池田 心豪	独立行政法人労働政策研究・研修機構 企業と雇用部門 主任研究員
石原 直子	リクルートワークス研究所 人事研究センター長 主任研究員
小前 和智	中央大学大学院戦略経営科 特任研究員、東京大学大学院経済学研究科 博士課程在学中
坂爪 洋美	法政大学キャリアデザイン学部 教授
高崎 美佐	立教大学経営学部 教育研究コーディネーター、順天堂大学医療看護学部 非常勤講師
高見 具広	独立行政法人労働政策研究・研修機構 研究員
高村 静	成城大学キャリアセンター 特任教授
田中 茜	中央大学大学院戦略経営科 特任研究員、東京大学大学院学際情報学府 博士課程在学中
松浦 民恵	法政大学キャリアデザイン学部 准教授
矢島 洋子	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 執行役員 主席研究員、 中央大学大学院戦略経営研究科 客員教授

【第Ⅰ部】 分科会A

**働き方改革の目的を問い直す：
労働時間削減、その「先」のシナリオ**

中央大学大学院戦略経営研究科多様性 & WLB推進
プロジェクト成果報告会

第 I 部 分科会A

2018年11月20日

働き方改革の目的を問い直す

～労働時間削減、その「先」のシナリオ～

労働時間削減は働き方改革の最終的な目的ではありません。企業は、労働時間削減の「先」の何を指して働き方改革を進めるべきなのか、働き方改革の最終的な目的を問い直します。さらに、企業がその目的に行き着くためのシナリオについて議論します。

【担当】

松浦民恵(法政大学キャリアデザイン学部准教授)

高見具広((独)労働政策研究・研修機構 研究員)

プログラム構成

構成	概要	時間(目安)
導入:働き方改革の現状と課題		13:15～13:30
グループディス カッション①	自己紹介 働き方改革の現状と課題	13:30～13:45
パネルディス カッション	問題提起 事例発表 ・ 大和ハウス工業株式会社 人事部 ダイバーシティ推進室 上席主任 長谷川 満子 氏 ・ 日本ユニシス株式会社 組織開発部 ダイバーシティ推進室 室長 本間 美賀子 氏 ディスカッション	13:45～15:00
グループディス カッション②	働き方改革の本来の目的は？ 本来の目的に照らして、現状にはどのような課題 があるか？ 目的に行き着くためのシナリオは？ (特に人事がすべきことは？)	15:10～16:00

働き方改革の目的を問い直す

～労働時間削減、その「先」のシナリオ～

【導入：働き方改革の現状と課題】

2018年11月20日

中央大学大学院戦略経営研究科多様性 & WLB推進プロジェクト成果報告会

(独)労働政策研究・研修機構
高見具広

働き方改革の背景 —働き方を変える必要性とは—

➤過重労働対策の必要性

…過労死・過労自殺があらためて社会問題化。過労死防止法の成立など、社会として長時間労働を削減する取組みが加速してきた。

➤ダイバーシティ経営の必要性

…全国的な少子高齢化、人口減少がいつそう進む中で、企業の人手不足が深刻化。時間的制約のある人材を含む多様な人材が能力を最大限発揮できる環境づくりの必要性があらためて注目された。

➤ホワイトカラー生産性向上の必要性

…グローバル競争が激化するなかで、国際的にみて低いとされるホワイトカラー労働の生産性向上がより重要なテーマとなり、生産性を大きく向上させ得るイノベーションを待望する声も高まってきた。

など

働き方改革関連法のポイント (労働時間、健康確保関連)

働き方改革関連法(2018年成立、2019年施行)

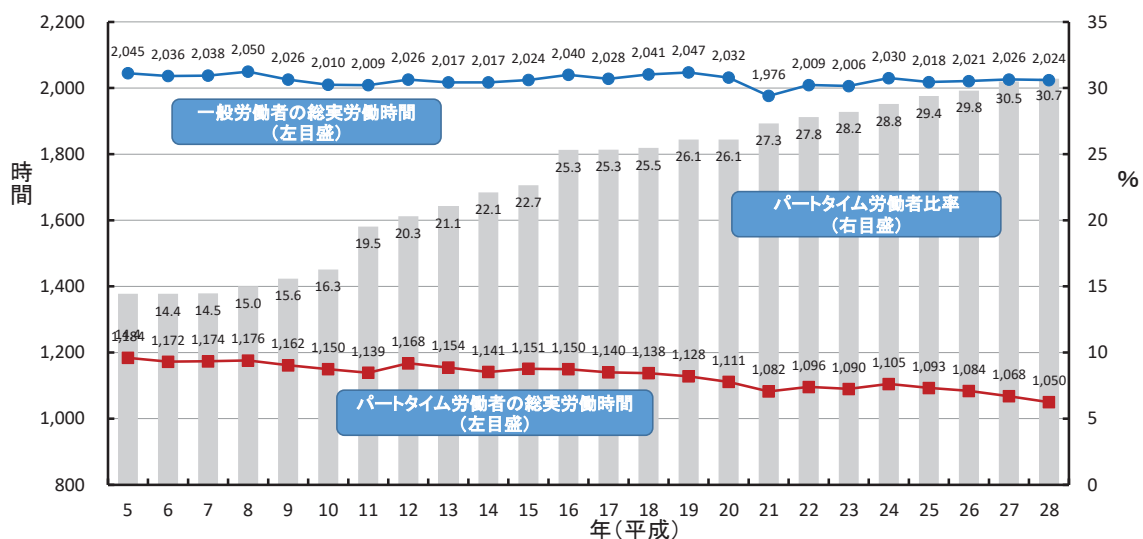
- 時間外労働に対する罰則付きの上限規制
- 年次有給休暇5日分の取得義務化(使用者の時季指定)
- 労働者の健康確保のための産業医・産業保健機能の強化
- 勤務間インターバル制度の普及促進
- 高度プロフェッショナル制度の導入

3

働き方の現状をみる①

- 日本の平均労働時間は短縮したと言われるが、一般労働者の労働時間はほぼ変化なし。(パートタイム労働者の増加が平均短縮を説明)

図1. 就業形態別年間総実労働時間及びパートタイム労働者比率の推移

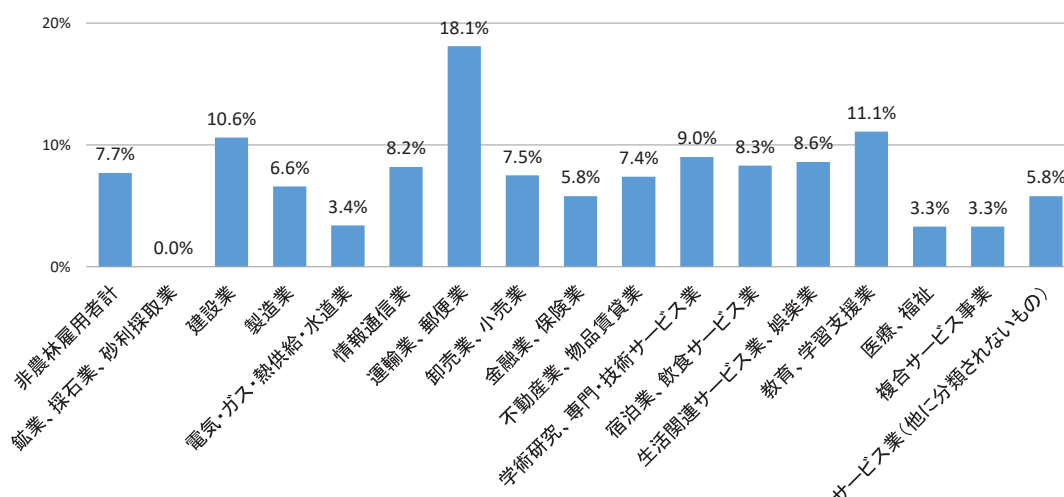


出典:厚生労働省「毎月勤労統計調査」(「平成29年版過労死等防止対策白書」より引用) ⁴

働き方の現状をみる②

- 雇用の非正規化がすすむ一方、(正社員の)長時間労働が残存。
- 特定の業種・職種・職場・属性(性別・年齢層・職位等)に偏在する面も。

図2. 1週間の就業時間が60時間以上の雇用者の割合―業種別―(平成28年)



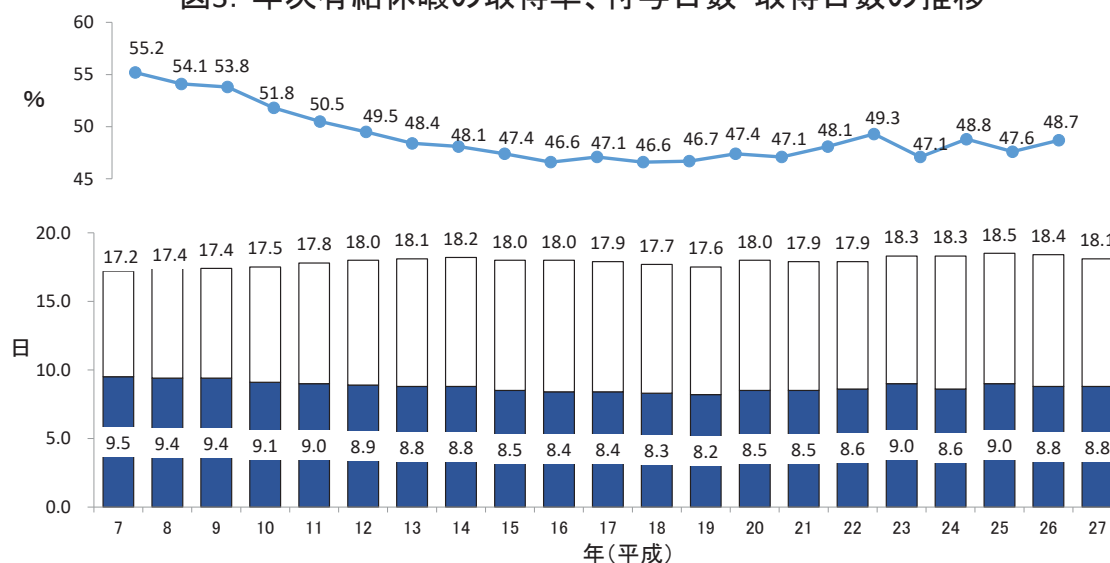
出典：総務省「労働力調査」(「平成29年版過労死等防止対策白書」より引用)

5

働き方の現状をみる③

- 年休取得率は50%を下回る水準。「取得しにくい状況」変わらず。

図3. 年次有給休暇の取得率、付与日数・取得日数の推移



出典：厚生労働省「就労条件総合調査」「賃金労働時間制度等総合調査」(「平成29年版過労死等防止対策白書」より引用)

6

働き方はなぜ問題か？① —ひとつは健康リスク:生産性にも関わる—

- 労働時間の長さ、睡眠時間の短さは健康に悪影響。
- 健康確保できないと、仕事中的ミスなどにも。(→生産性の低下)

図4. 労働時間と心筋梗塞

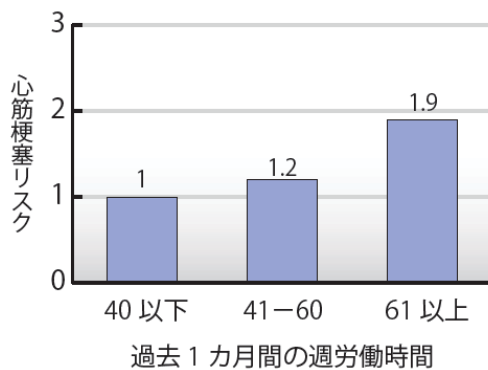
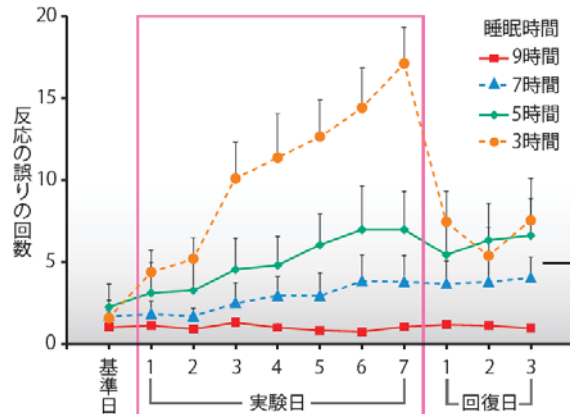


図5. 慢性的な睡眠不足の影響



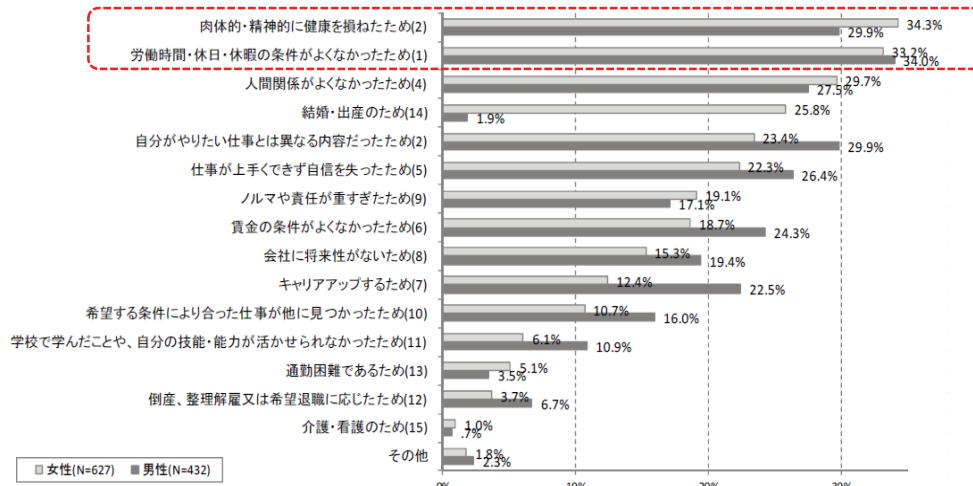
出典:労働安全衛生総合研究所(2012)『長時間労働者の健康ガイド』

7

働き方はなぜ問題か？② —若者の職場定着にも関係—

- 新卒3年以内の離職理由は、「肉体的・健康的に健康を損ねた」「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった」が多い。
- 実際、早期離職者の中には長時間労働者が多くを占める。

図6. 「初めての正社員勤務先」を離職した理由(複数回答、男女別、新卒3年以内離職者対象)



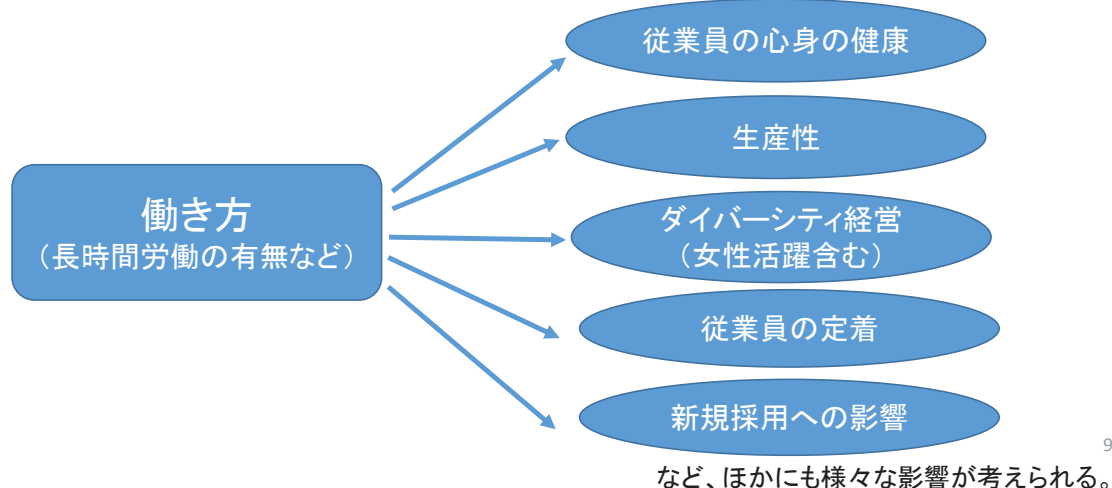
出典:労働政策研究・研修機構(2017)「若年者の離職状況と離職後のキャリア形成調査」シリーズ6-164

8

働き方はなぜ問題か？③ —ダイバーシティなど多方面への影響—

- 働き方(長時間労働の有無など)は、健康、生産性、ダイバーシティ(女性活躍含む)、従業員満足、定着(⇔離職)、採用(よい人材を採用できるか)など多方面に影響。

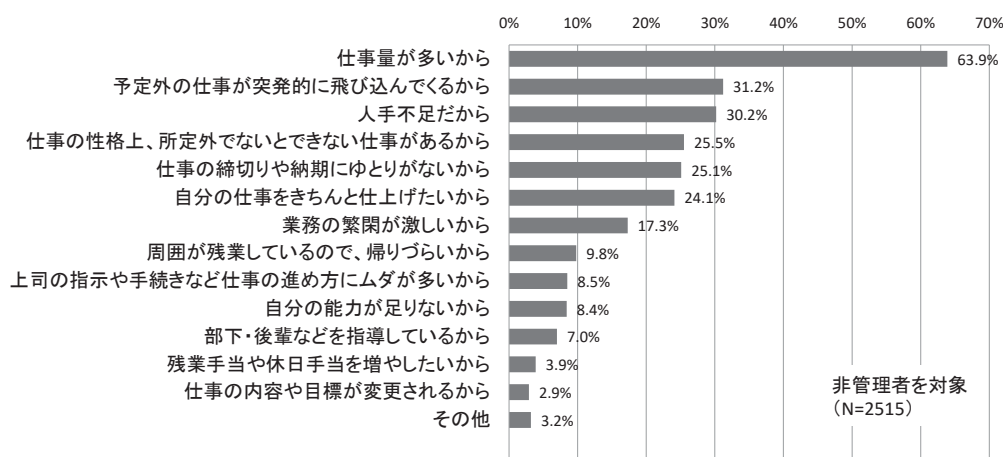
→ 働き方に問題がある場合、見直すことが必要。



なぜ残業になるのか？—調査結果をみると—

- 調査からは、そもそも残業しないと片付かない仕事量という状況がうかがえる。
- 突発的な業務、人手不足、仕事の性格、タイトな締切りなども。

図7. 残業する理由(複数回答)



出典: 労働政策研究・研修機構『仕事特性・個人特性と労働時間』労働政策研究報告書No.128(2011年)より作成

10

残業の背景にある仕事・職場の状況 —現場の様々な声—

多くの職場が残業削減に取り組んでいるが…

<仕事の状況>

- 残業管理のやり方以前に、こなすべき業務量が多すぎる。
(…残業を前提とした業務体制や要員配置の問題)
- 「時間管理しにくい」仕事も…スケジュールが不規則になりがちで、外勤も多く、上司が労働時間を把握・管理しにくい。
- クライアントの要求厳しく、要求通りに動くことは相当な負荷。

<職場管理の問題>

- 上司の実質的な時間管理が疎か…(個々の能力、かかる時間等を十分考慮せず)仕事を任せ(≒丸投げ)、「追認型」の管理。
- 管理職のプレイングマネージャー化。
- 時間意識が希薄なことも(管理職・従業員とも)。

…などの課題も。

11

ディスカッション① (共有しましょう)

➤ 参加者間での自己紹介

➤ 働き方改革の現状・課題について

…自社はどのような状況にあるのかなど、参加者同士で共有しましょう。

12

働き方改革の目的を問い直す

～労働時間削減、その「先」のシナリオ～

【問題提起】

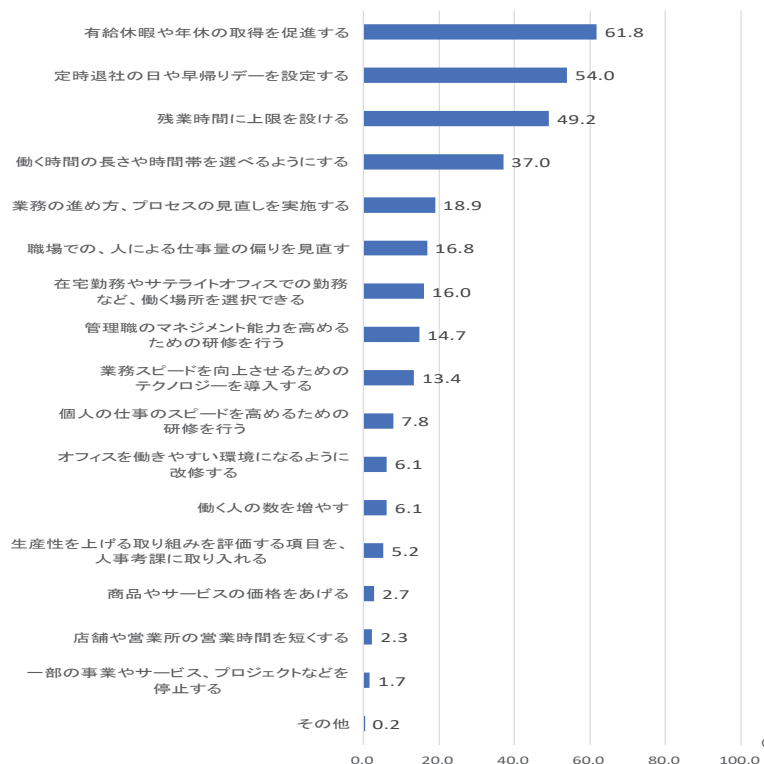
2018年11月20日
中央大学大学院戦略経営研究科多様性 & WLB推進プロジェクト成果報告会

法政大学キャリアデザイン学部
松浦民恵

働き方改革とは何か？

- そもそも働き方改革とは何なのか？
 - 長時間労働の上限規制の議論が働き方改革の広がりを直接的に後押しした面も大きいためか、長時間労働の削減や休暇取得促進のための取組が働き方改革として先行的に実施（「狭義の働き方改革」）。
 - しかしながら、その背景には大きな課題が横たわっており、長時間労働の削減や休暇取得促進だけでこれらの課題を解決するには限界がある。
- ⇒そういう意味で、働き方改革は、本来もっと広くとらえられるべきもの。

働き方改革の現状①

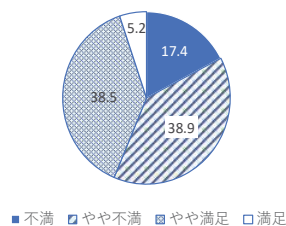


【働き方改革の実施状況】

注1: 複数回答。
 注2: 2017年10月に、一都三県在住の、従業員300人以上で、働き方改革を実施する企業に勤務する男性を対象として実施されたWEB調査。以下同様。
 出典: リクルートワークス研究所「働き方改革に関する調査」より。

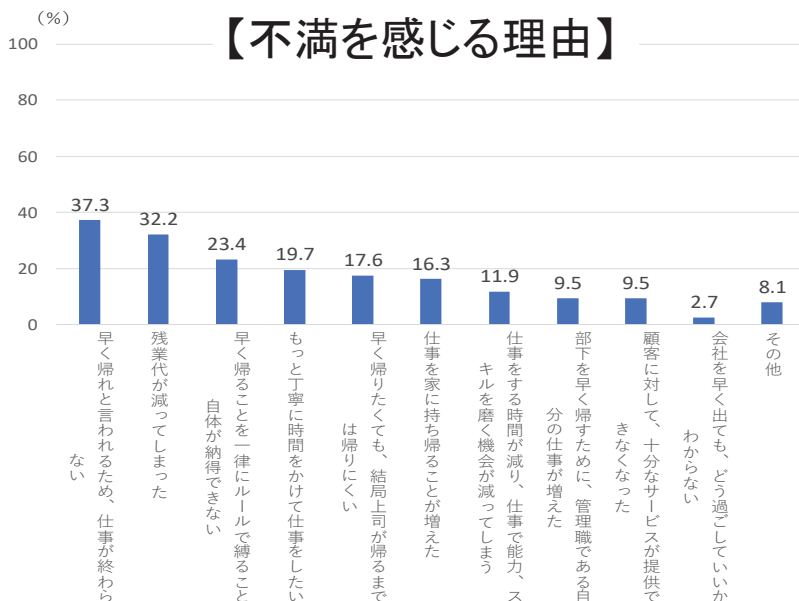
働き方改革の現状②

【働き方改革への満足度】



注: 勤務先で実施されている働き方改革に対する満足度。

【不満を感じる理由】



注: 働き方改革に「不満」「やや不満」と回答した人について。複数回答。

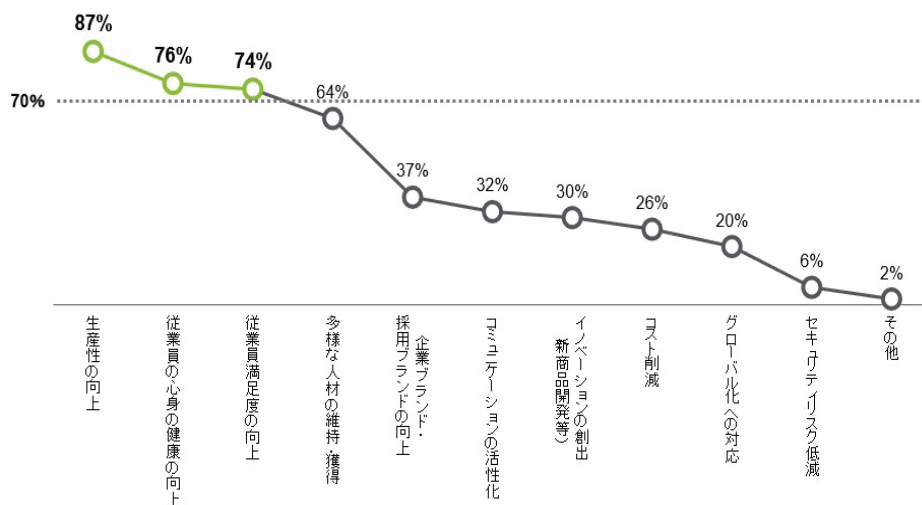
出典: リクルートワークス研究所「働き方改革に関する調査」より。

問題提起①

- 多くの企業において、現場の業務効率化を通じた長時間労働の削減のための取組が先行。
 - 現場の労働時間削減を具体的に支援する取組は限定的。
 - 要員管理・人事管理政策の見直しも限られる。
 - 事業・組織戦略に関わる取組に至っては、ほとんど実施されていない。
- 過剰労働は当然改善が求められるが、長時間労働の削減を目的化し、それを強引に進めようとするあまり、働きやすさや働きがい低下している面も⇒生産性の向上や多様な人材の獲得・維持にも支障をきたす懸念。
- 働き方改革の目的はもっと多様（企業によって異なる）。
- 重要なのは、今一度、地に足を着けて、働き方改革の本来の目的と、現在進めている取り組みとの整合性を問い直すこと。

働き方改革の目的

【働き方改革の目的】



注1：複数回答。N=238。

注2：2017年6～7月にかけて、企業を対象として実施された調査。

注3：働き方改革を単なる長時間労働是正に留めず、「生産性の向上と従業員の働きがいの向上の両面の実現」と定義。

出典：デロイト・マツコンサルティング合同会社「働き方改革の実態調査2017」より。

生産性の向上とは？①

- 「生産性向上」が「マジックワード」になっていないか？何を
もって「生産性」を捉えるのか？
- たとえば「時間当たり労働生産性」については、分母を「就
業者数×労働時間数」(投入・インプット)、分子を「付加価
値額」(産出・アウトプット)として計算されるのが一般的。
- 日本生産性本部(2018)は、労働生産性の分母・分子の増
減をもとに、典型的な労働生産性向上のパターンを「効率」
「改善」「革新」の3つに整理。

【労働生産性向上のパターン】

	効率	改善	革新
産出 (アウトプット)	一定 →	増加 ↗	増加 ↗
投入 (インプット)	削減 ↘	一定 →	削減 ↘

注：p.4の図1を一部抜粋。
出典：日本生産性本部『データでみる
「日本の生産性×働き方改革」 生産性
革新によるイノベーションの創出へ』
(2018年7月)より。

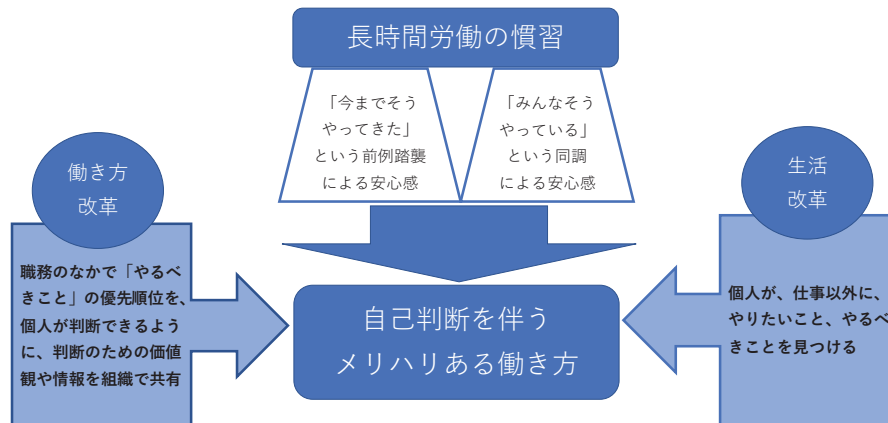
生産性の向上とは？②

- 長時間労働の削減や休暇取得促進は、前述の労働生産
性の分母であるインプットの削減を通じた生産性向上の取
組、すなわち「効率」に該当
⇒これだけをもって生産性を向上させるのには限界がある。
- 生産性の向上という面では、分子であるアウトプットをどの
ように増加させていくかがむしろ重要。
⇒働き方改革が、「改善」や「革新」につながる取組となっ
ているか、という観点も不可欠。
- アウトプットも含めて生産性の向上を実現するためには、
長時間労働の削減は、あくまでも目的ではなく手段として
捉える必要がある。

問題提起②

- 働き方改革の本質は、社員1人1人が時間意識の高い働き方に転換することにあるのでは？
- 特にイノベーションを求められるような職種には「自己判断を伴うメリハリある働き方」も必要では？（職種別の検討も重要）

【長時間労働からの変革の方向性】



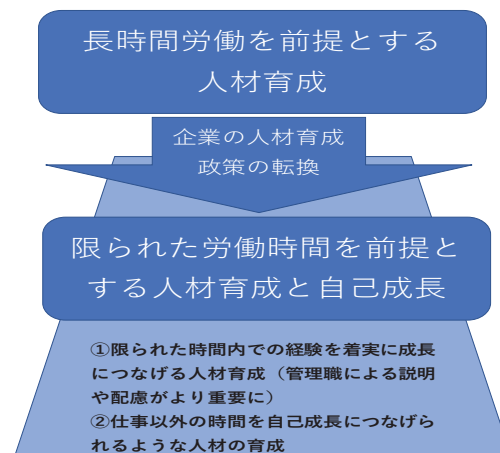
資料:筆者作成。

問題提起③

- 長時間労働を前提とする人材育成政策のままで、長時間労働削減の取組だけを進めると、人材育成がうまくいけなくなってしまう生産性が低下するのでは？

⇒人材育成政策・人材育成スタイルの見直しが必要

【働き方改革のもとでの人材育成】



資料:筆者作成。

ディスカッション

- 働き方改革の本来の目的は？
- 本来の目的に照らして、現状にはどのような課題があるか？
- 目的に行き着くためのシナリオは？
(特に人事がすべきことは？)

This image shows a full page of a handwriting practice worksheet. It consists of multiple sets of three horizontal dashed lines, providing a guide for letter height and placement. The lines are evenly spaced across the entire page, which is otherwise blank.

【第Ⅰ部】 分科会B

女性活躍推進の総点検： 見えてきた課題と今後の取組

女性活躍推進の総点検 ～見えてきた課題と今後の取組～

【事例報告】 カルビー株式会社
損害保険ジャパン日本興亜株式会社

【分科会運営】 法政大学 キャリアデザイン学部 武石恵美子
リクルート ワークス研究所 石原直子
立教大学 経営学部 高崎美佐

分科会の目的

最近、現場からでてくる意見

- できることはやった。あとは女性のやる気の問題だろう（女性活躍推進策はもういい・・・）
- どうして女性だけが優遇されるのか（女性登用への反発）
- 管理職候補者がそろそろいなくなってきた
- 取組の成果が感じられない

その背景

- 施策の意義が現場で理解されていない
- 短期的にできることはやったかもしれないが、女性の活躍は長期的に取り組まなくてはならないことへの理解が不十分である

分科会のテーマ

- 女性活躍推進について、法施行から2年が経過した今、事例紹介や議論を通じて、女性活躍の意義は何か、何が重要かを問い直し、今後の取組につなげましょう。

分科会の流れ

・現状把握のパート

- ✓Work：各社の取組をチェックする
- ✓研究報告：女性活躍推進状況を数値で確認する
新卒時のキャリア希望と育成

・今後を考えるパート

- ✓事例報告①
- ✓事例報告②
- ✓グループディスカッション

※途中で休憩（10分ほど）をはさみます

3

現状を把握する

【目的】

女性活躍についての自社の「立ち位置」を把握し、
課題の所在を意識する

4

現状の取組を確認する

- 取組チェックシートを用いて、取組状況を確認します
各自個別にシートを記入（2分）→グループ内で共有（一人2分）

5

女性活躍推進の現状

✓女性活躍推進状況のチェックポイント

1. 管理職に占める女性の割合
2. 採用した労働者に占める女性労働者の割合
3. 男女の勤続年数の差
4. 月ごとの平均残業時間

- 以降では、上記の1、2、3について、CSR総覧データ(東洋経済新報社)を用い、現状把握のための分析を行いました

※直近のデータはCSR総覧2018掲載データを集計対象とした

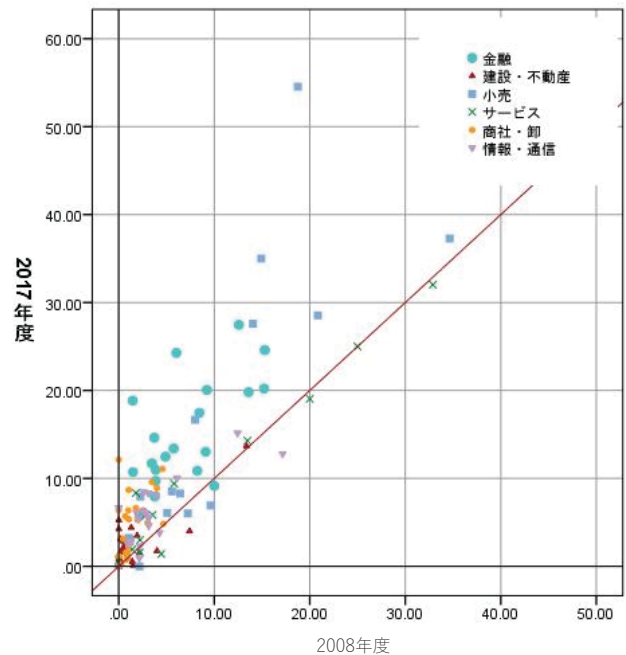
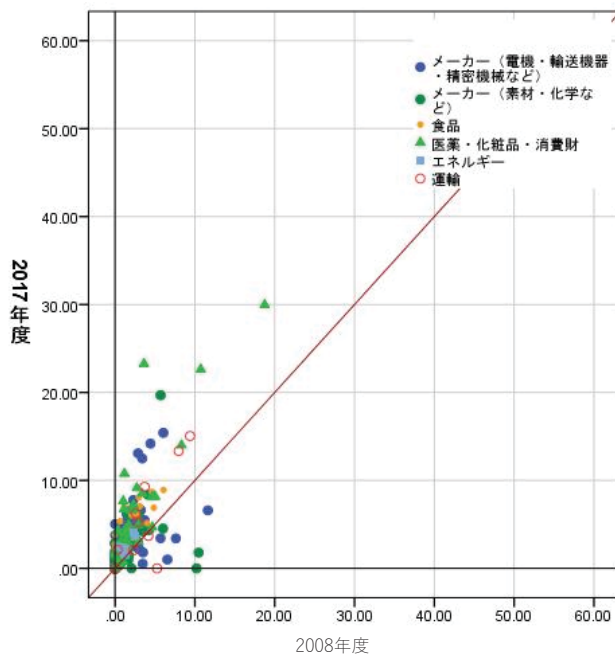
※2つの時点を比較したものは、双方の年度のCSR総覧に掲載された企業を集計対象とした。集計対象の属性については、高崎・佐藤(2014)をご参照ください

【参考文献】高崎・佐藤(2014)「2020年30%は実現可能か」佐藤博樹・武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』東京大学出版会

6

女性管理職は増えているのか？

2008年度と2017年度の管理職（役員は含まない）に占める女性の割合を散布図で表示



比較可能な362社のうち、割合が上がった企業233社、下がった企業100社、変わらない企業29社

7

現状：管理職女性の人数①

・直近年度における各社の管理職（課長以上）の女性人数

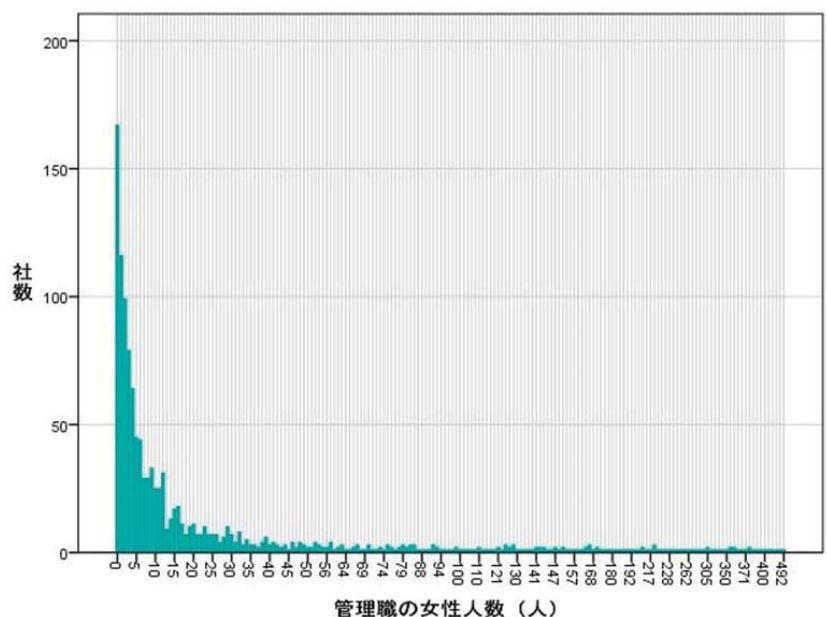
CSR総覧2013

- ・ 集計対象企業数：814社
 - ・ 平均値：31.6人
 - ・ 中央値：4人
 - ・ 0人の企業：150社(18%)
- 高崎・佐藤(2013)より転載



CSR総覧2018

- ・ 集計対象企業数：1222社
- ・ 平均値：51.4人
- ・ 中央値：6人
- ・ 0%の企業：162社 (13%)



※管理職の女性が500名以上いる企業15社はグラフからは省略した

8

現状：管理職女性の人数②

- 直近年度における各社の部長職以上の役職に就く女性の人数

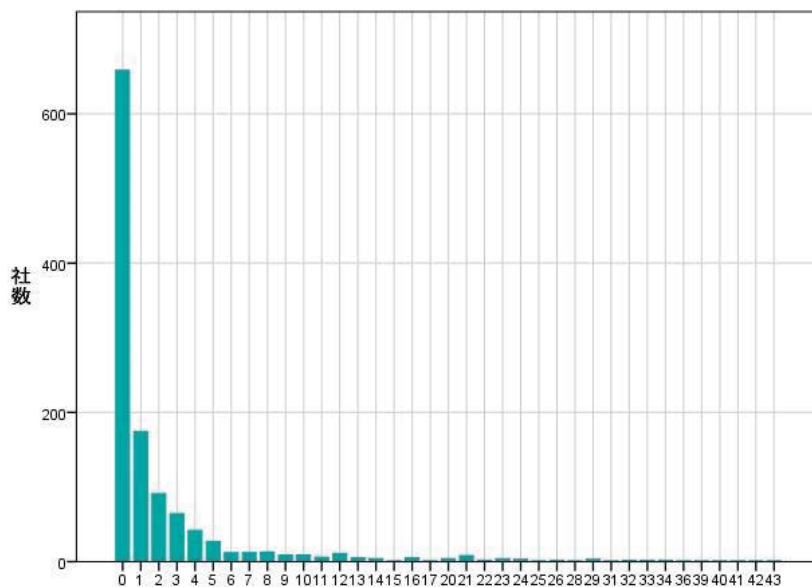
CSR2013掲載データ

- 集計対象企業数：813社
- 平均値：2.1人
- 中央値：0人
- 0人の企業：529社(65%)



CSR2018掲載データ

- 集計対象企業数：1203社
- 平均値：3.8人
- 中央値：0人
- 0人の企業：658社 (55%)



※部長職以上の女性が50名以上いる企業17社はグラフからは省略した

9

現状：女性役員的人数

- 直近年度の各社の女性役員*の人数

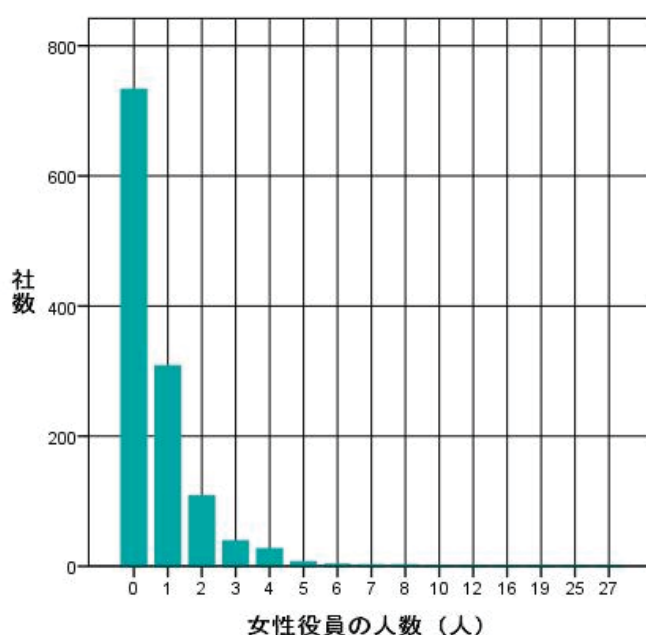
CSR2013掲載データ

- 集計対象企業数：818社
- 平均値：0.2人
- 中央値：0人
- 0人の企業：675社 (82%)



CSR2018掲載データ

- 集計対象企業数：1235社
- 平均値：0.8人
- 中央値：0人
- 0人の企業：733社 (59%)

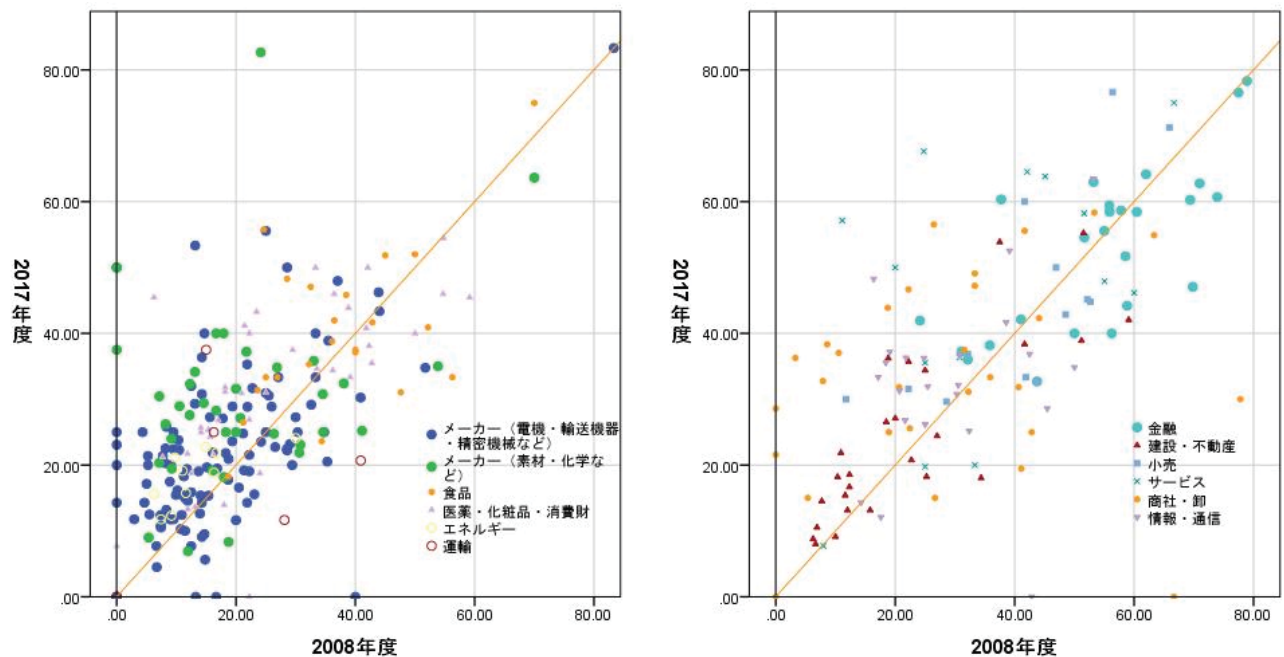


*役員は取締役・監査役および執行役員、執行役の合計

10

女性の採用は増えているのか？

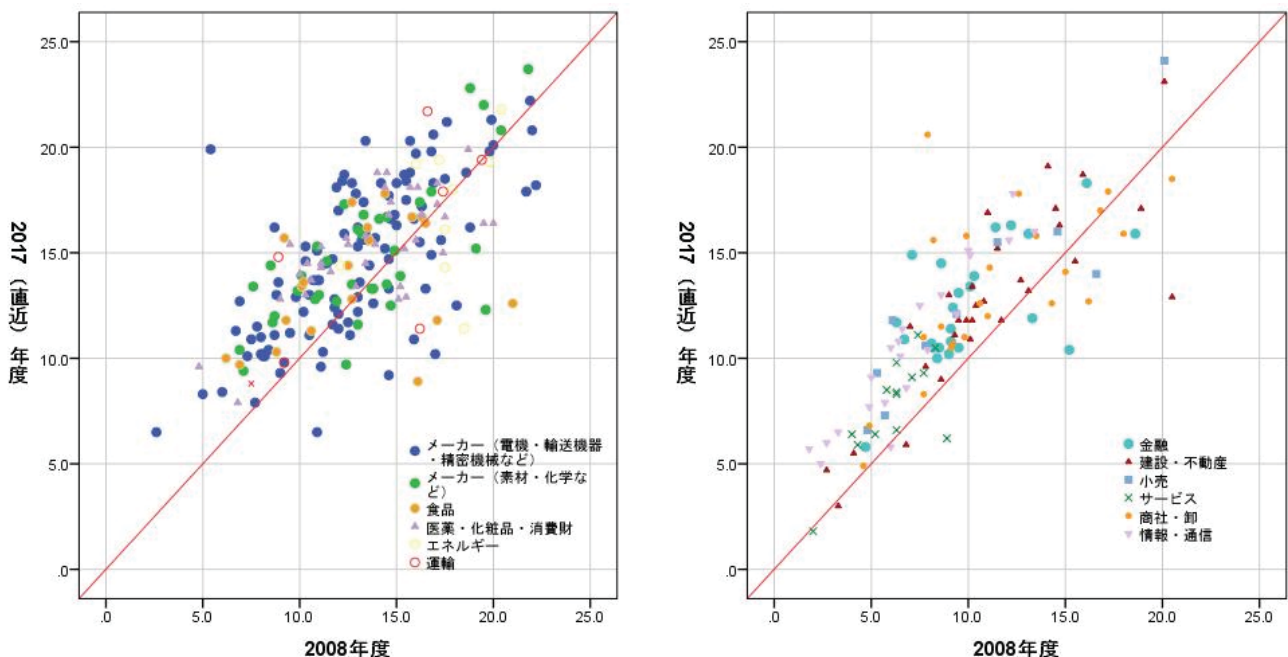
- 大卒新卒採用人数に占める女性の割合



11

女性の勤続年数は長くなっているのか？

2008年度と2017年度の女性の勤続年数を散布図で表示

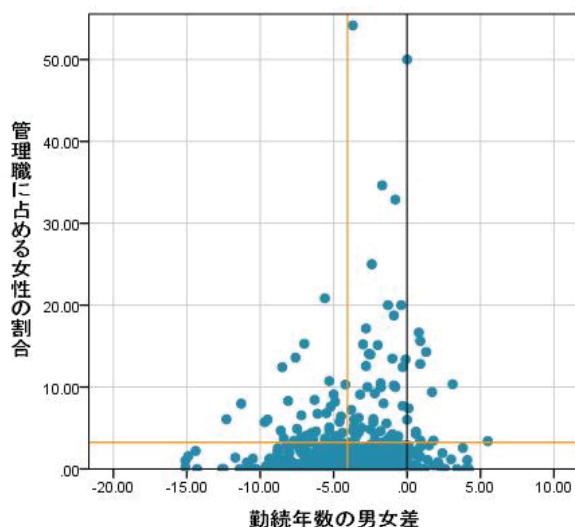


12

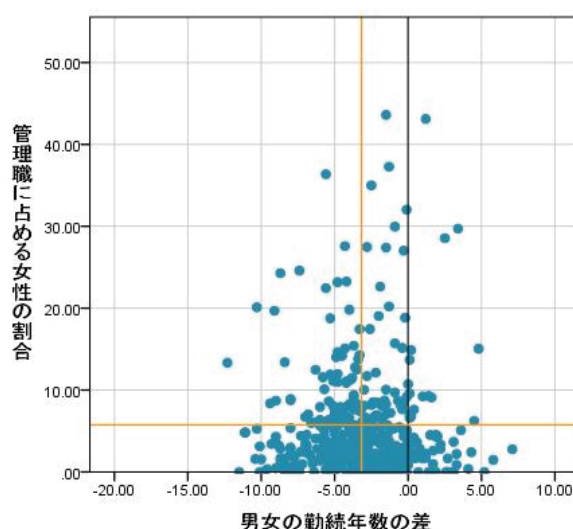
両立 × 活躍の状況を把握する

横軸に勤続年数の男女差(両立状況の代替変数)、縦軸に管理職に占める女性の割合(活躍状況の代替変数)を取り、2008年と2017年の比較可能な337社をプロット

■2008年度の状況



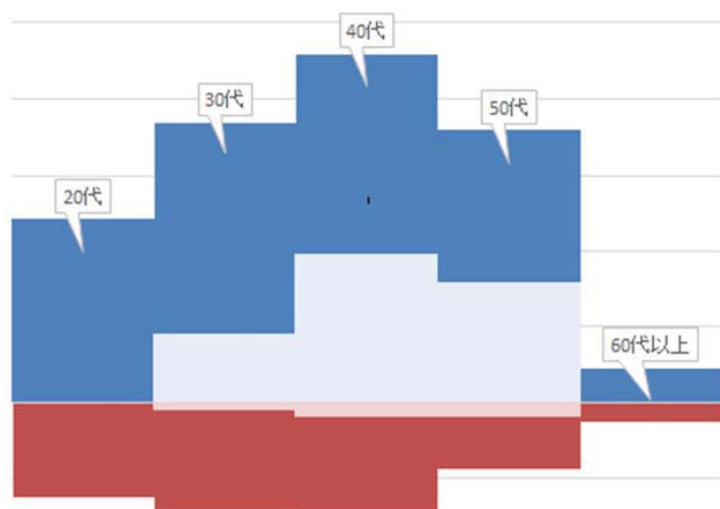
■2017年度の状況



それぞれの平均値をオレンジ色の線で示した。

13

従業員の年齢構造と管理職の割合



『CSR総覧2018』掲載データから、従業員に占める性別×年代の比率を算出し、平均値をグラフ化した。

- ・ 男性従業員と女性従業員の比... 3 : 1
- ・ 男性従業員に占める管理職の割合の平均...31.0%
- ・ 女性従業員に占める管理職の割合の平均...6.8%

※左図の網掛け部分が管理職と想定される。ただし、年代ごとの管理職比率は仮定による

CSR総覧データには、従業員数は企業単体の数値、管理職人数はグループなどを連結した数値が入力されているなど集計対象に含めるべきでないケースが男性では18社、女性は11社存在していました（例えば、A社では、男性従業員27名に対し、男性管理職人数2214名と掲載）。入力値すべてを集計対象に含めてしまった当初の数値（男性53.5%、女性5.6%）を訂正し、除外して計算した数値が上記の赤字（男性 31.0%、女性 6.8%）となります。この変更に伴い、上図の網掛けの大きさも訂正させていただきます。

女性活躍状況を把握する「3つの数値」からみる企業のタイプ

3つの数字…A.採用した労働者に占める女性の割合（20%以上）
B.男女の平均勤続年数の差異（70%未満）
C.管理職に占める女性の割合（20%以上）

企業タイプ	A	B	C	チェックポイント
①女性を採用し就業継続はできているが管理職登用が出来ていないタイプ	○	○	×	- 復職した女性の配置や職務が限定されていないか - 長時間労働が常態化し、仕事と家庭の両立がしづらい環境でないか
②女性の採用はできているが、就業継続が難しく、管理職登用もできていないタイプ	○	×	×	- 出産や子育てを機に女性が退職する傾向はないか - 能力開発機会の性別による偏りはないか
③女性の採用はでき、管理職への登用もされているが就業継続が難しいタイプ	○	×	○	配置や仕事配分に男女で差はないか
④女性の採用が少ないタイプ	×	○	×	- 応募者に男女差はないか - 配置に男女差はないか
⑤女性の活躍が比較的進んでいるタイプ	○	○	○	

厚生労働省 <https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/pamphlet/pdf/160701-01.pdf>、<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou.../0000107832.xls> 15

女性活躍推進の現状から生じている問題

- 管理職に登用できそうな人材が不足しがち
- 女性を管理職に登用することに対する反発や偏見がある
- 育児休暇から復職した育児時短勤務者のパフォーマンスが停滞しがち
- 女性を採用しようとしても、選考辞退、内定辞退が多い



女性活躍はもういいかな・・・というムードになりつつある??



女性活躍の推進は「外科的処置」から「体質改善」へ

新卒時のキャリア希望と育成

【目的】

女性活躍を推進する上でのスタート地点ともなる新卒入社時点
初期育成に関連する理論と現状から課題を発見する

17

キャリアに関する希望、意向

総合職について、入社した頃のキャリア希望を性別に集計（網掛けは、割合が多いもの上位3つ）

入社直前の就業継続意向		入社時点でのキャリア希望					合計
		管理職に なりたい	専門職希望	管理職・専門職 に興味はないが 仕事はがんばる	仕事より自分の 生活	左記以外	
男性 (n=479)	定年まで	36.7%	10.6%	7.3%	2.1%	2.3%	59.1%
	ライフイベントによって	1.5%	2.1%	.6%	.6%	.4%	5.2%
	お金が貯まるまで	3.1%	.8%	.4%	.8%		5.2%
	転職視野	10.0%	3.8%	2.7%	.4%	.4%	17.3%
	その他	4.0%	3.1%	2.5%	1.7%	1.9%	13.2%
	男性計	55.3%	20.5%	13.6%	5.6%	5.0%	100.0%
女性 (n=235)	定年まで	11.9%	6.8%	8.5%	3.0%	.9%	31.1%
	ライフイベントによって	5.1%	6.4%	14.0%	6.0%		31.5%
	お金が貯まるまで	2.6%	1.3%	1.3%	1.3%	.4%	6.8%
	転職視野	4.7%	3.4%	6.8%	2.6%	1.3%	18.7%
	その他	3.0%	1.3%	4.3%	1.3%	2.1%	11.9%
	女性計	27.2%	19.1%	34.9%	14.0%	4.7%	100.0%
合計	定年まで	28.6%	9.4%	7.7%	2.4%	1.8%	49.9%
	ライフイベントによって	2.7%	3.5%	5.0%	2.4%	.3%	13.9%
	お金が貯まるまで	2.9%	1.0%	.7%	1.0%	.1%	5.7%
	転職視野	8.3%	3.6%	4.1%	1.1%	.7%	17.8%
	その他	3.6%	2.5%	3.1%	1.5%	2.0%	12.7%
	男女計	46.1%	20.0%	20.6%	8.4%	4.9%	100.0%

表中の％は、男性、女性それぞれにおける割合を示す

中央大学ビジネススクールWLB&多様性推進・研究プロジェクト(2018) http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/material/pdf/Survey_report_career2018.pdf

18

キャリアに関する希望の多様性

- 総合職を選択したとしても「まずは管理職を目指す」「定年まで同じ組織で働く」と考えているとは限らない
- 期待と異なる現実によって生じるリアリティショックは、意欲の低下、自信の喪失、離職にもつながる
- いつまで働くか、働く上で何をを目指すかなどによって会社や仕事に対する「期待」は異なる

従来

- 同質な人材で構成される組織
≡同質なキャリア希望
→社員のキャリアは、人事部門がつくってきた
※企業側に強い人事権、一律の管理



近年

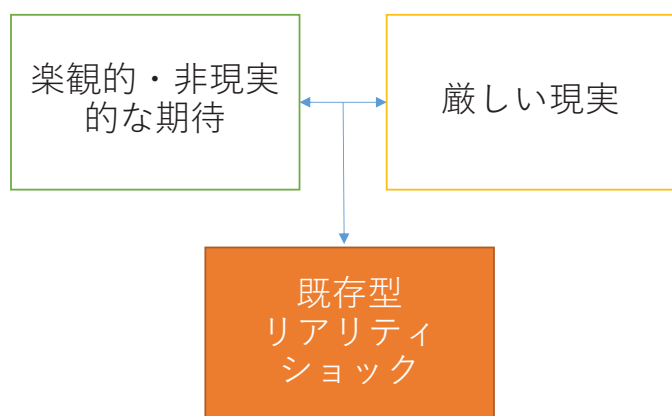
- 多様な人材で構成される組織
≡多様なキャリア希望
→キャリアは、社員が自律的につくる、選ぶ
※一律の管理だけではカバーできない

【参考】日経ビジネス特別対談：企業の成長を生む「働き方」とは <https://special.nikkeibp.co.jp/atclh/NBO/18/hatarakigai0928/01/index.html>

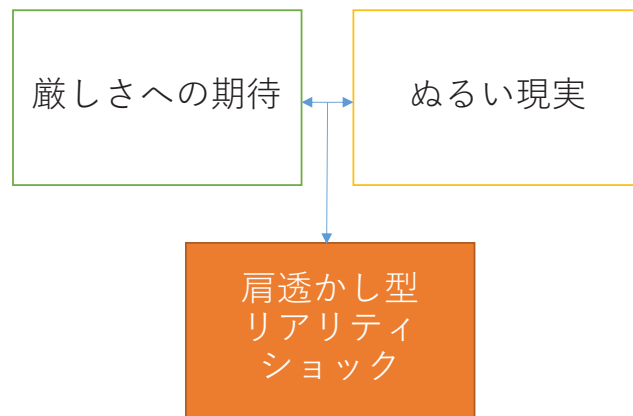
19

リアリティショックの種類

・既存型



・肩透かし型



尾形真実哉(2007)「新人の組織適応課題」『人材育成研究』

新卒者の期待は多様であり、現実離れした期待だけではなく、仕事に対する厳しさを想像・期待しているケースもある⇒新卒者の「期待の性質」に着目することで現実（仕事の配分などとの差を縮め、リアリティショックをできる限り抑制することが望ましい

20

今後を考える

【目的】

課題解決に向けて、まず何ができそうかを考える。
次につながる施策のアイデアを構想する。

21

事例報告①

22

事例報告②

23

グループディスカッション

24

【第Ⅰ部】 分科会C

**多様化する両立支援の課題：
治療、健康、学習、社会貢献活動、副業等**

分科会C

多様化する両立支援の課題

～治療、健康、学習、社会貢献、副業等～

矢島 洋子 池田 心豪

1

講義①

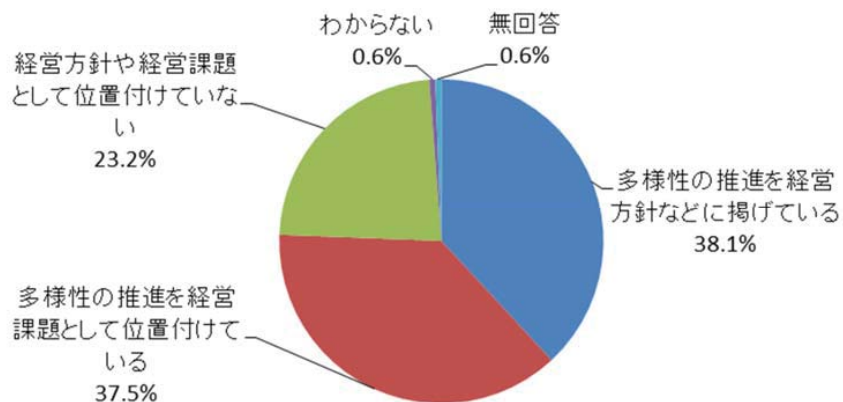
多様化する両立支援の課題

～治療、健康、学習、社会貢献、副業等～

三菱UFJリサーチ & コンサルティング
執行役員 主席研究員 矢島洋子

2

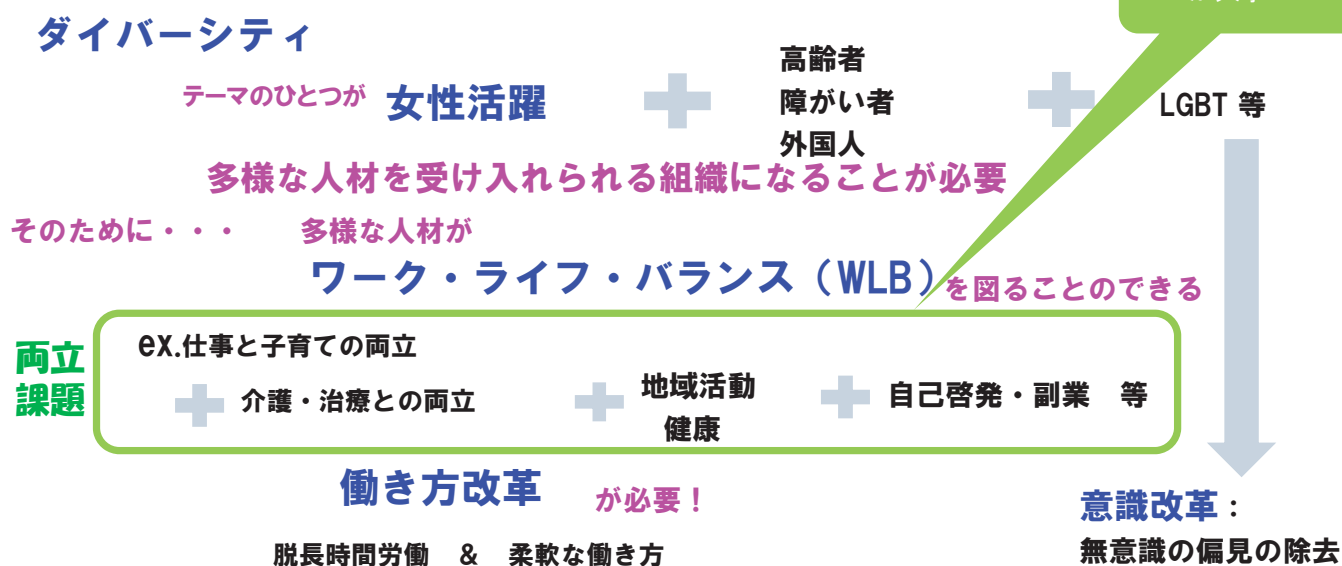
企業におけるダイバーシティ推進方針の設定状況



資料: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「企業におけるダイバーシティ推進に関する調査」2017年

3

ダイバーシティ推進と女性活躍&WLBと働き方改革



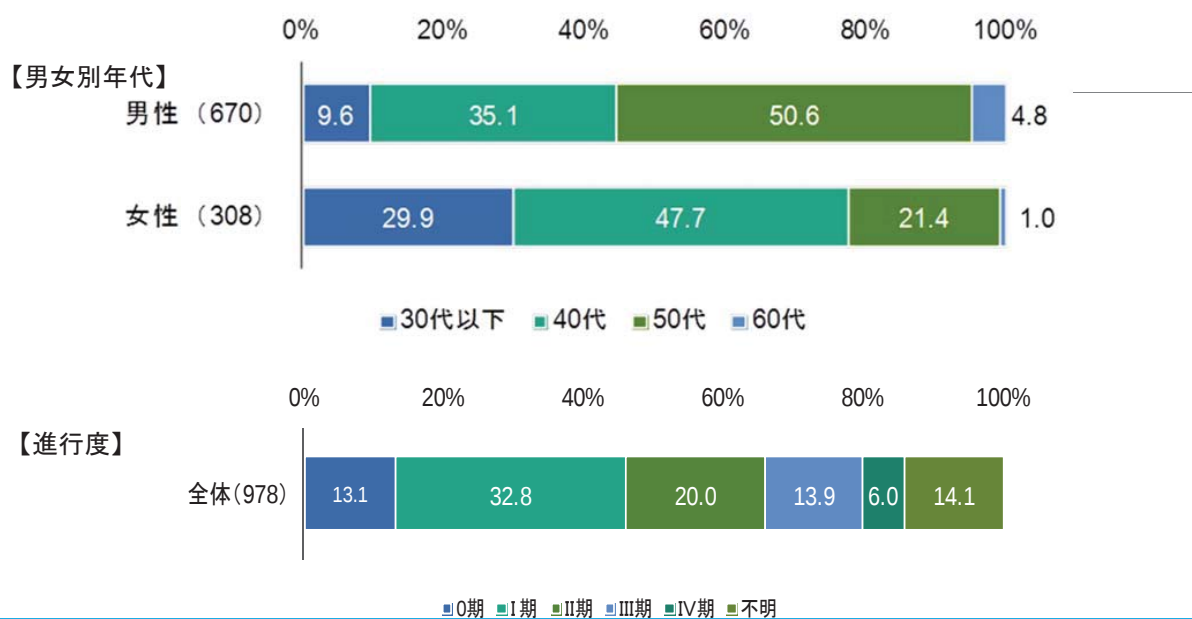
新テーマのひとつ:仕事と治療の両立

労働者が直面する課題と 求められる企業の取り組み

～罹患後も就業している労働者のデータを参考に～

5

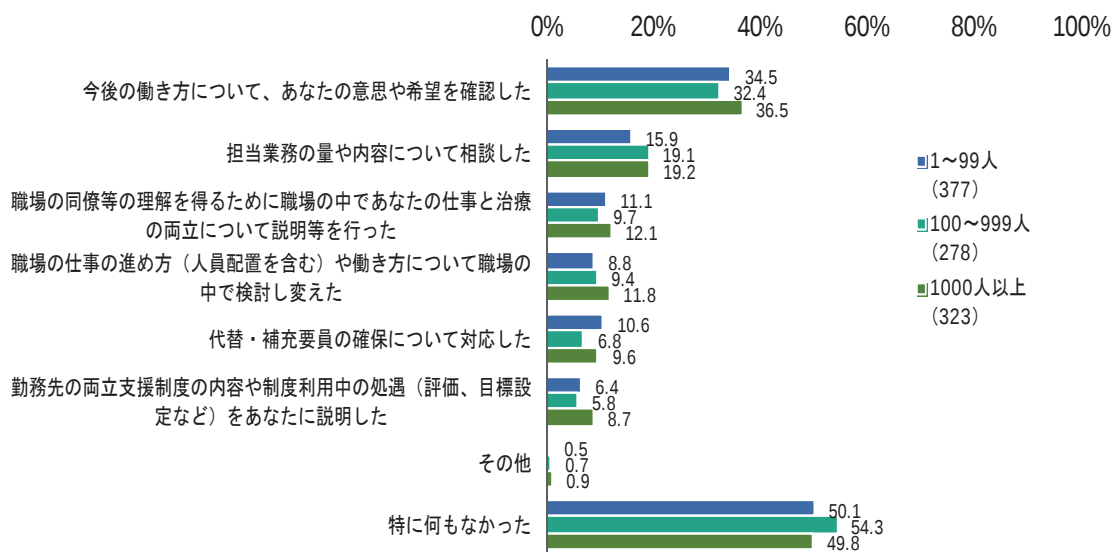
罹患判明時の年齢と進行度



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング「がん治療と仕事の両立に関する調査」2015年

6

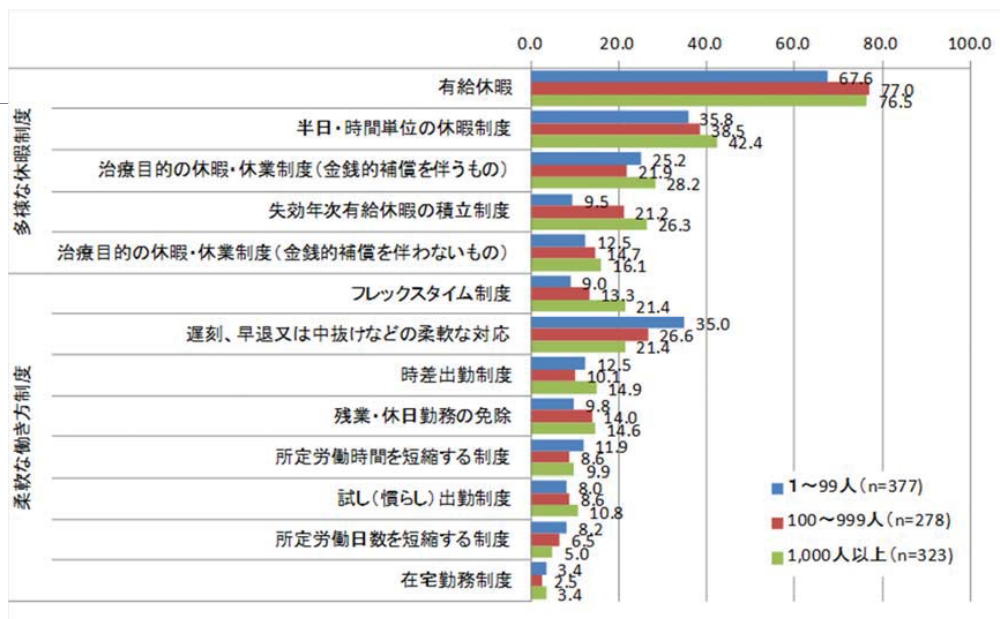
がん罹患相談時の企業の対応



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「がん治療と仕事の両立に関する調査」2015年

7

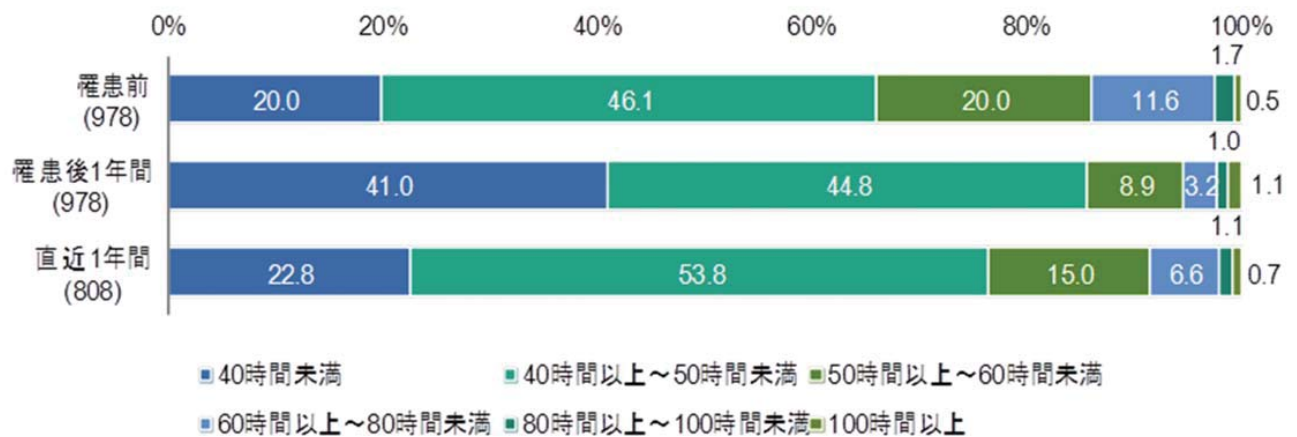
罹患後1年以内の両立支援制度利用状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「がん治療と仕事の両立に関する調査」2015年

8

週当たり労働時間（罹患前、罹患後1年間、直近1年間）

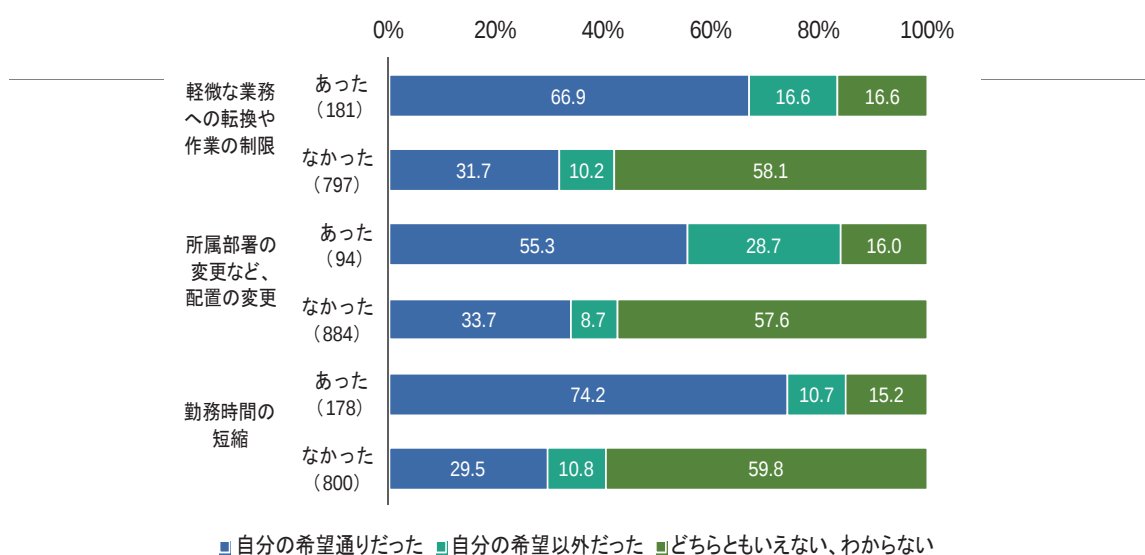


※注：直近1年間：がん罹患後1年以上経過した人のみ

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「がん治療と仕事の両立に関する調査」2015年

9

働き方の変化と希望との合致状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「がん治療と仕事の両立に関する調査」2015年

10

「罹患直後の離職防止」と「罹患1年以降の就業継続見込み拡大」に 寄与する職場環境

	①罹患前後の就業継続 (就業継続している=1)		②今後の就業継続見込み(続けられる=1)			
			モデル1		モデル2	
	係数	オッズ比	係数	オッズ比	係数	オッズ比
職場環境(ダミー変数) ①【罹患時】 ②【現在】						
所定時間内で働くことを奨励	-.242	.785	.030	1.031	.037	1.037
情報共有	-.515	.598	.269	1.309	.212	1.236
適正な評価・処遇	-.249	.780	.393	1.482	.470	1.600
必要な職業能力明確	.093	1.098	.040	1.041	.049	1.050
業務が偏らない配慮	-.268	.765	.794 **	2.213	1.005 ***	2.732
仕事手順の裁量性	-.164	.849	.270	1.310	.107	1.112
WLBに配慮する雰囲気	.767 ***	2.154	-.399	.671	-.384	.681
上司とのコミュニケーション円滑	.273	1.315	.989 ***	2.688	1.100 ***	3.005
部下や同僚のコミュニケーション円滑	.299	1.349	.049	1.050	-.051	.951
病気について相談できる雰囲気	.607 **	1.834	.391	1.478	.400	1.491
平均実労働時間 ①【罹患前】 ②【現在】	-.022 ***	.978	-.008	.992	-.011	.989
両立支援制度(ダミー変数)						
【罹患時】柔軟な働き方制度あり	-.181	.835				
【罹患時】多様な休暇制度あり	.500 **	1.648				
【直近1年】柔軟な働き方制度利用できなかった			.131	1.140	.347	1.415
【直近1年】多様な休暇制度利用できなかった			-.460	.631	-.400	.670
仕事内容(ダミー変数)						
【現在】仕事の役割が果たせていない					-1.117 ***	.327
【罹患後1年】希望しない仕事の変更あり					-.592 **	.553
サンプル数	804		664		664	
カイニ乗	695 ***		1158 ***		134.7 ***	
-2対数尤度	651.8		565.5		546.6	

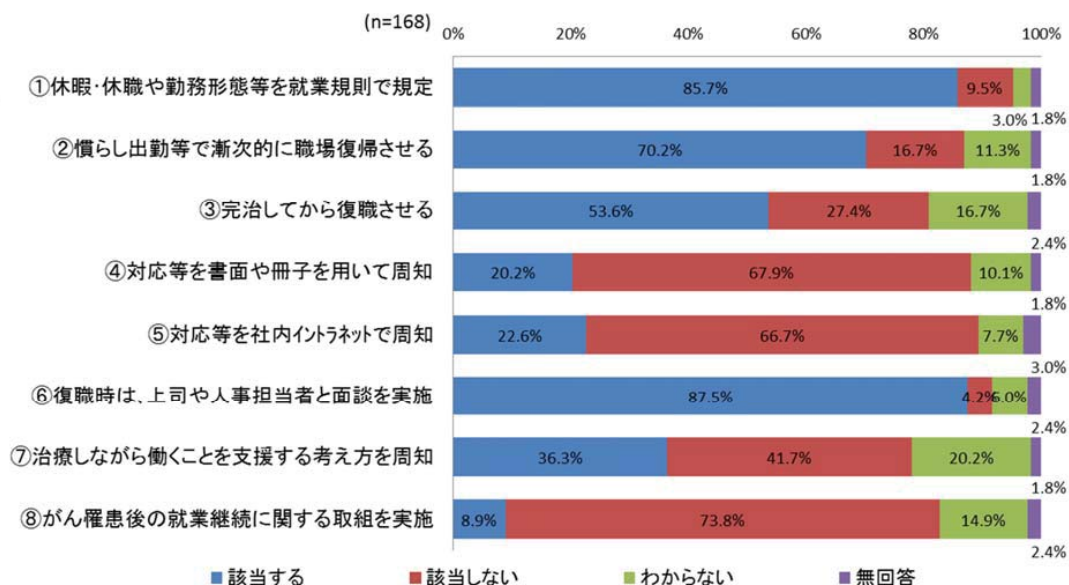
(注)統制変数として、性別、年齢、子の有無、病気のステージ(進行度)、勤務先の従業員規模、業種、役職を投入している。目的変数②に対しては、就業形態(非正社員ダミー)も投入している。
有意水準:**p<0.05, ***p<0.01

資料:矢島洋子「仕事とがん治療の両立—新たなWLB支援課題としての視点から」

『ダイバーシティ経営と人材活用 多様な働き方を支援する企業の取り組み』2016年

11

企業における仕事と治療の両立支援のための取り組み



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング「企業におけるダイバーシティ推進に関する調査」2017年

12

各テーマに関する近年の国の動き

～法律・ガイドライン策定等～

13

各テーマに関する近年の国の動き

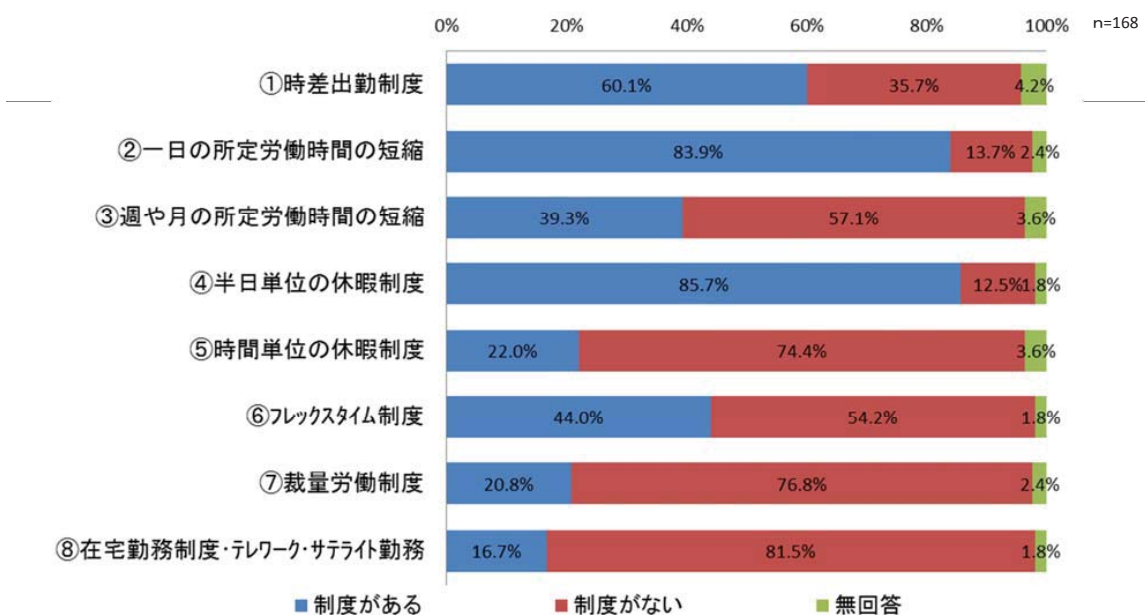
テーマ	国の主な取組み
治療	2016年 改正がん対策基本法 雇用継続等への配慮＝事業主の努力義務 厚労省「事業場における治療と職業生活の両立支援のためのガイドライン」公表 2017年 「働き方改革実行計画」に「病気の治療と仕事の両立」位置づけ 2018年 厚労省「両立支援コーディネーター」がん診療連携医療機関配置 モデル事業
健康	2007年 「仕事と生活の調和憲章・行動指針」健康で豊かな生活のための時間の確保 数値目標：メンタルヘルスケアに関する措置を受けられる職場の割合 実現度指標：仕事量を理由に強い不安、悩み、ストレスを持つ人の割合、過労死等事案の労災補償件数、 20歳以上の健康診断等の受診率 年次有給休暇取得率、「休養・くつろぎ」の総平均時間、十分に睡眠をとっている人の割合 2015年～経産省「健康経営銘柄」「健康経営優良法人」表彰、「健康経営ハンドブック」作成・公表
学習	2007年 「仕事と生活の調和憲章・行動指針」多様な働き方・生き方が選択できる 数値目標：自己啓発を行っている労働者の割合 実現度指標：学習・研究の総平均時間、趣味・娯楽等の総平均時間、教養娯楽サービス（実質消費支出）
社会貢献	2007年 「仕事と生活の調和憲章・行動指針」健康で豊かな生活のための時間の確保 実現度指標：ボランティア活動・社会参加活動の総平均時間、地域活動をする時間や機会への満足度、 ボランティア人数の人口比
副業	2017年 「働き方改革実行計画」副業・兼業の普及促進方針、検討課題提示 2018年 厚労省「副業・兼業の促進に関するガイドライン」、「モデル就業規則」作成・公表

14

＜テーマ横断的視点＞ ダイバーシティ推進のための柔軟な働き方推進

15

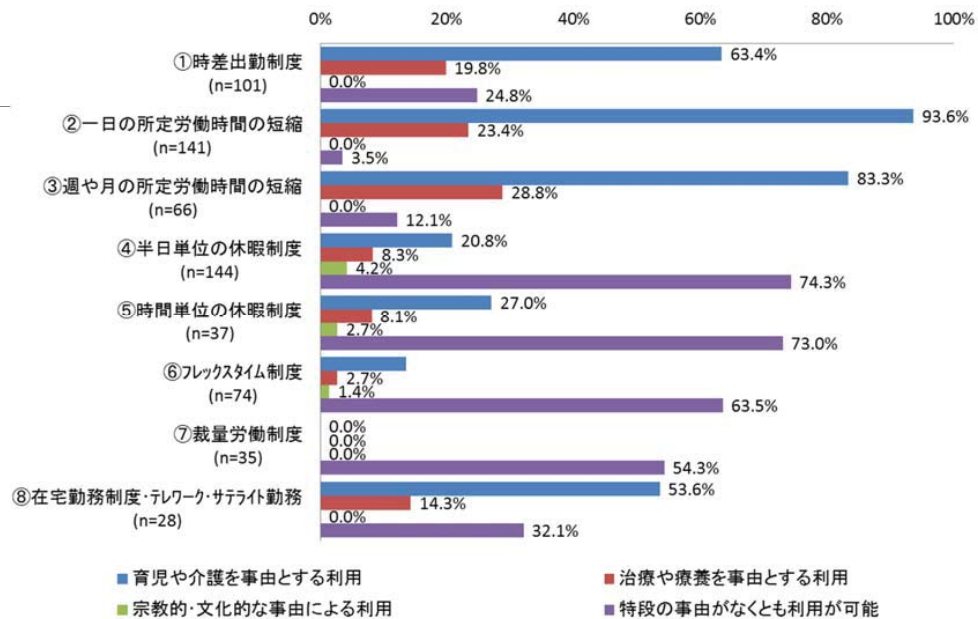
ダイバーシティ推進のための柔軟な働き方の制度導入状況



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング「企業におけるダイバーシティ推進に関する調査」2017年

16

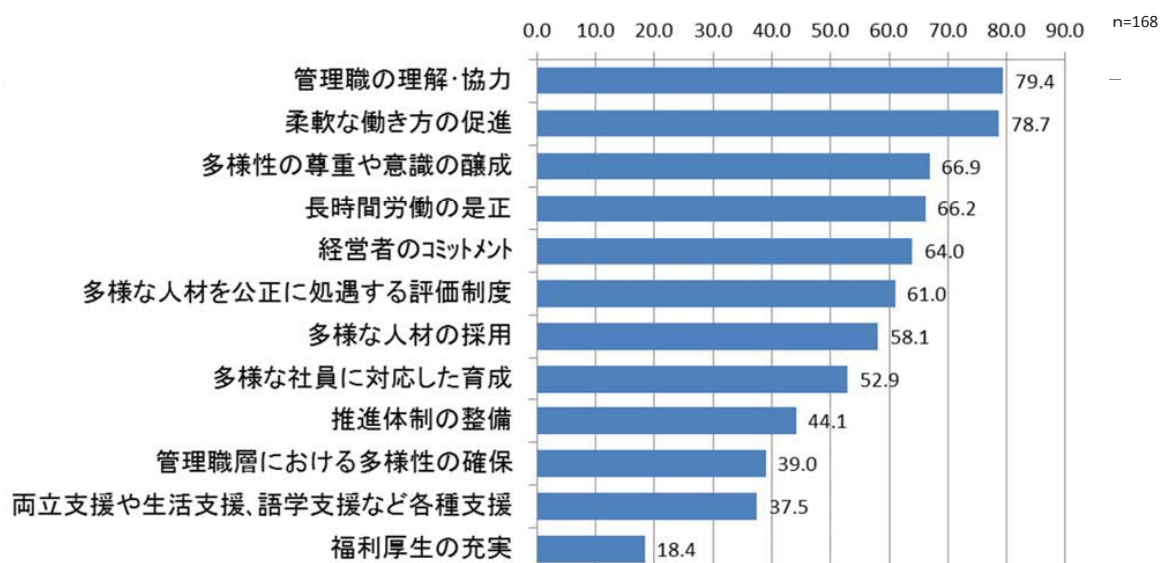
柔軟な働き方を認める事由



資料：三菱UFJリサーチ & コンサルティング「企業におけるダイバーシティ推進に関する調査」2017年

17

ダイバーシティを推進する上での課題



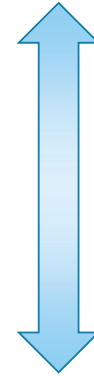
資料：三菱UFJリサーチ & コンサルティング「企業におけるダイバーシティ推進に関する調査」2017年

18

企業に求められるもの

- ✓ 情報提供
- ✓ 相談・コンサルティング
- ✓ 経済的支援
- ✓ 柔軟な働き方の選択肢(制度)
- ✓ 柔軟な働き方に対応できるマネジメント
- ✓ 柔軟な働き方を前提とした評価・キャリアプラン
- ✓ 全社員の働き方改革(脱長時間労働)
- ✓ 多様性を認める風土

個別アプローチ

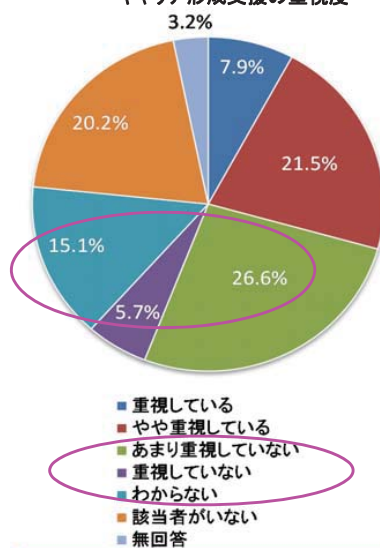


共通・横断的
アプローチ

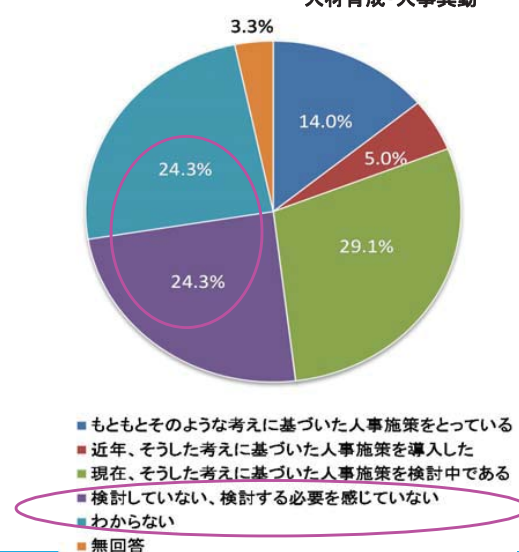
19

多様な働き方を前提としたキャリア形成に対する 企業の取り組み姿勢

育児休業から復職した正社員の能力開発や
キャリア形成支援の重視度



多様な働き方を前提としたキャリア形成が可能な
人材育成・人事異動



出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成28年度仕事と家庭の両立に関する実態把握のための調査(労働者調査)」平成29年2月(厚生労働省委託事業)

＜参考資料＞

三菱UFJリサーチ&コンサルティング「企業におけるダイバーシティ推進に関するアンケート調査」

政策研究レポート http://www.murc.jp/thinktank/rc/politics/politics_detail/seiken_170629

三菱UFJリサーチ&コンサルティング「がん治療と仕事の両立に関する調査」

政策研究レポート http://www.murc.jp/publicity/press_release/news_160304_1

三菱UFJリサーチ&コンサルティング 季刊 政策・経営研究2017 Vol.4 「特集：企業におけるダイバーシティ推進と働き方改革」

<http://www.murc.jp/thinktank/rc/journal/quarterly/201704>

厚生労働省「事業場における治療と職業生活の両立支援のためのガイドライン」

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000115267.html>

経済産業省・東京商工会議所「健康経営ハンドブック2018」

<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/nyusatsu/2016/161128kengyo1.pdf>

中小企業庁「兼業・副業に係る取組み実態調査事業報告書」平成27年2月

<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/nyusatsu/2016/161128kengyo1.pdf>

中小企業庁「兼業・副業を通じた創業・新事業創出事例集」平成29年5月

<http://www.meti.go.jp/press/2017/05/20170531005/20170531005-1.pdf>

21

講義②



多様な両立課題に対応した 働き方・休み方の留意点

労働政策研究・研修機構（JILPT）
主任研究員 池田心豪

22

両立支援の原型は子育て支援

1991年育児休業法制定：

子が1歳に達するまでの長期休業、
勤務時間短縮等の措置

⇒「休む」「短く働く」が基本形に

⇒1995年育児・介護休業法制定：

介護においても

3か月の長期休業と勤務時間短縮等の措置を制度化

23

子育てと介護は違う

介護においては長期休業と勤務時間短縮の必要性は高くない。

＝休業の分割取得、残業免除の法制化（2016年）

⇒育児とは異なる介護の性質を踏まえた両立支援制度の設計を

○なるべく通常どおりに出勤しながら、柔軟に介護に対応

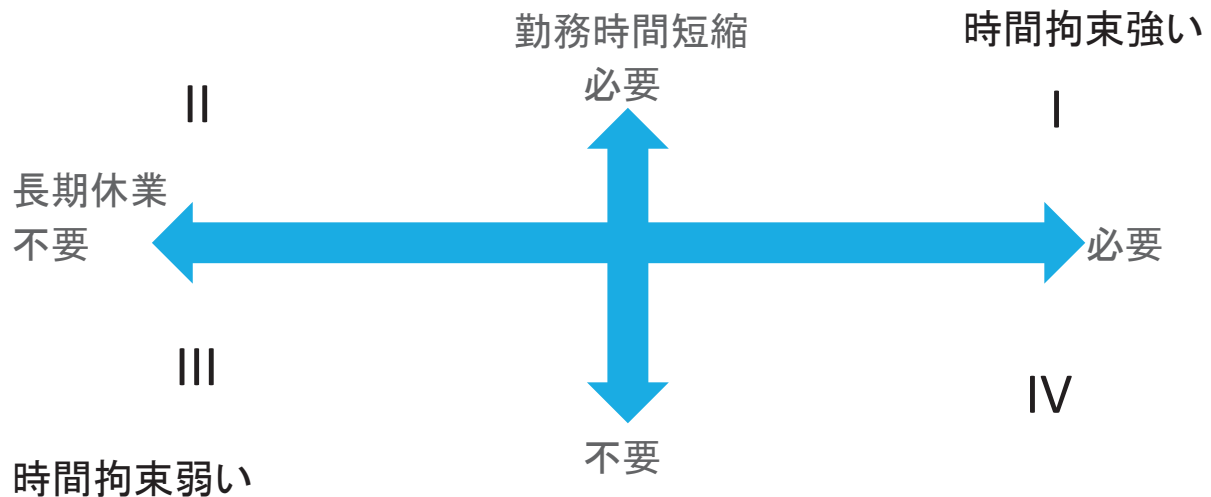
（×なるべく休み、短く働く）

※多くのケースにおいて介護は育児ほど時間拘束が強くない

（ずっと付きっきりで看ていないといけないケースは少ない）

24

生活時間配分としての両立支援の考え方



25

長期休業や勤務時間短縮の必要がない 課題は両立しやすいといえる？

介護による疲労・ストレスの問題：

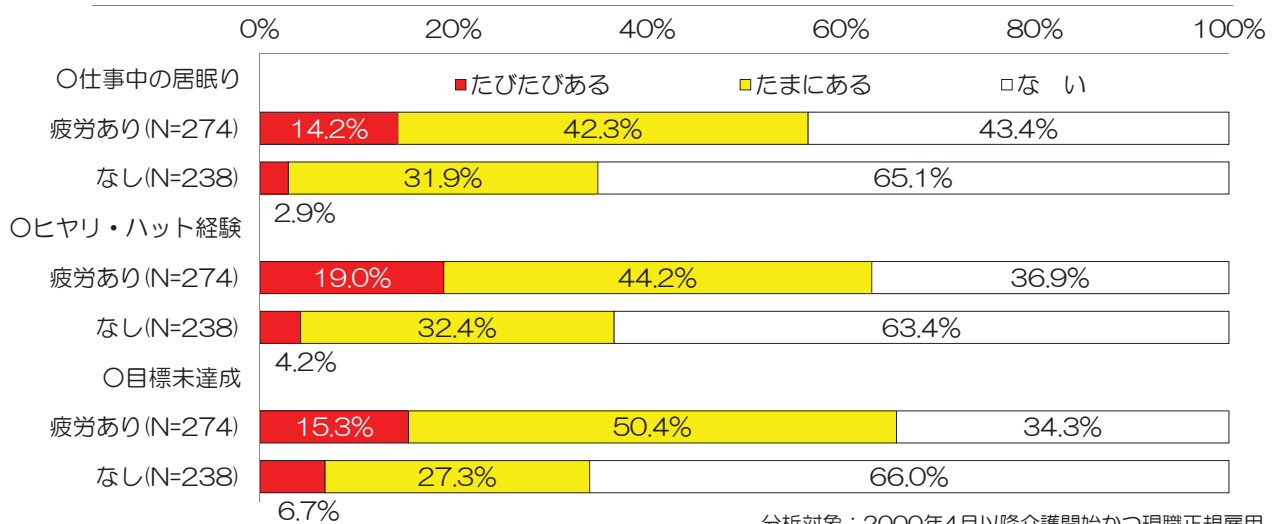
勤務時間と重ならない深夜や週末の介護負担の蓄積が
仕事のパフォーマンスを下げている可能性

事例) 認知症の母親が夜遅くまで起きていたため、
慢性的な寝不足になり、仕事中に居眠りをしたり
ボーッとしたりしてしまうことがあった。

(56歳、政治団体勤務、正職員、経理)

26

仕事の能率低下に係る諸経験割合 —介護による肉体的疲労の有無別— (現職正規雇用)

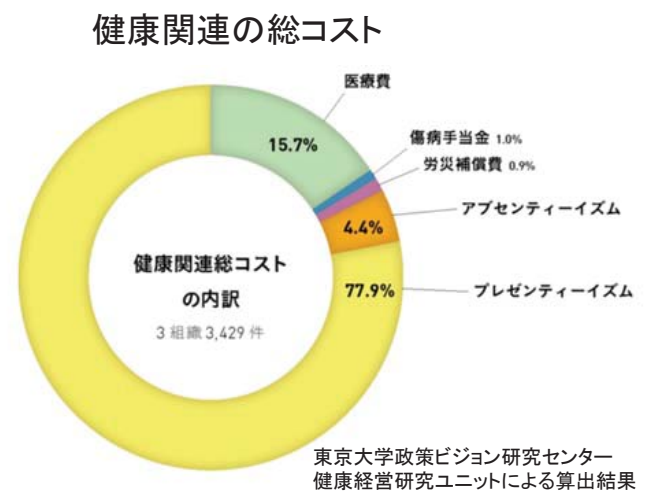


労働政策研究・研修機構（2015）『仕事と介護の両立』から引用

27

プレゼンティーズム (presenteeism) の問題

プレゼンティーズムとは：
出勤はしているが、疾病等、
何らかの健康問題によって
業務能率が落ちている状態
⇔アブセティーズム：
病欠・病気休業



28

職場コミュニケーションの重要性

両立支援の課題の多様化＝休む・短く働く社員の増加ではない

⇒個々の課題の実情に即した支援を行うことが重要

だが、会社からは見えにくい課題も

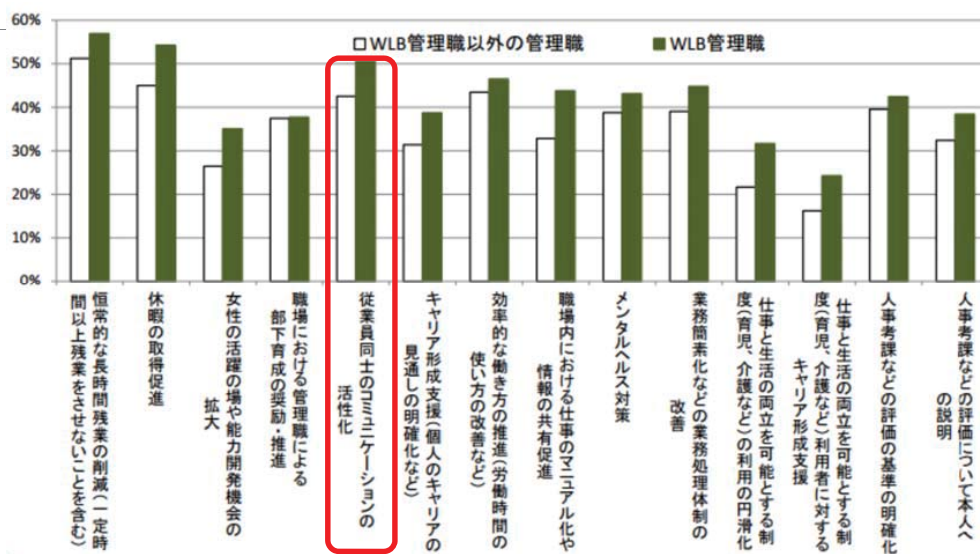
⇒会社が知らない間に両立困難に直面し、

思うように働けていない社員が増えている可能性

⇒職場コミュニケーションを活発にして「見える化」を

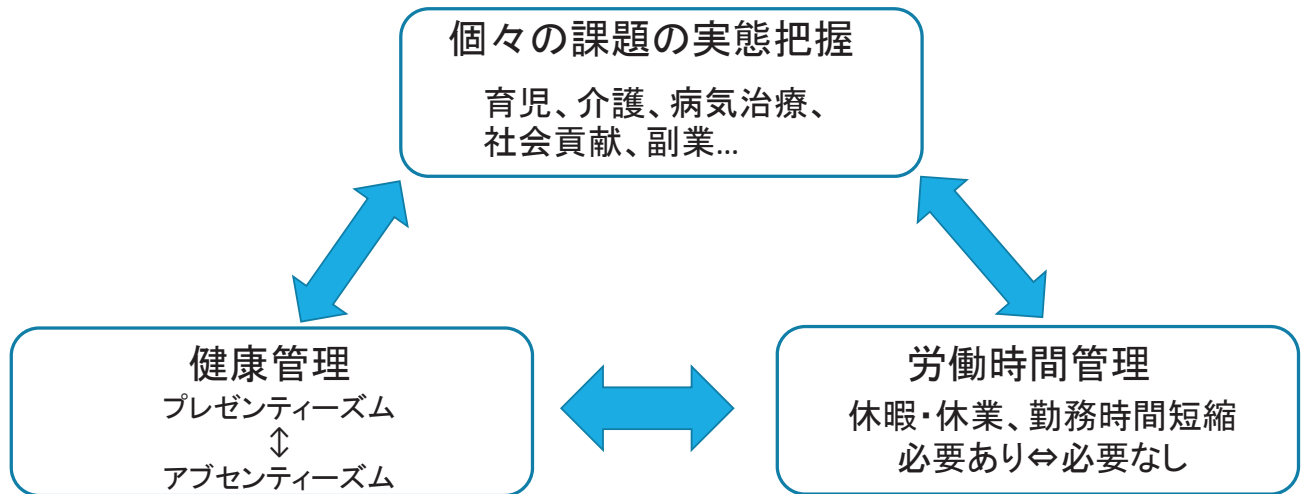
29

WLB管理職が重視する施策



30

まとめ



【第Ⅰ部】 分科会D

ダイバーシティ経営を担う管理職： 企業が管理職にできること

分科会D ダイバーシティ経営を担う管理職……企業が管理職にできること

ダイバーシティ経営を担う管理職 ： 管理職を巡る変化

2018年11月20日

成城大学 高村 静

本分科会の目的

1. 管理職を巡る環境の変化や直面する **課題を共有**する
2. **新たな管理職像**について議論する
3. 管理職の変化を支援するため **企業にできること**を議論する
 - － 取組を進めている企業の事例を参考に

管理職を巡る環境変化

- 市場や顧客の不確実性の高まり
- 業務の高度化・専門家・断片化
- 業務量の増加
- 多様な人材で構成される部門内のマネジメント
- 職能要件の変化
- 単線的キャリアの到達点ではなくなる管理職昇進
- 管理職ポストの減少、非役職者に対する相対賃金の低下
- 不確実な時代の将来のビジネスリーダー候補



人の管理

情報管理

業務フロー管理

意思決定

計画・モニタリング

トラブル・危機対応

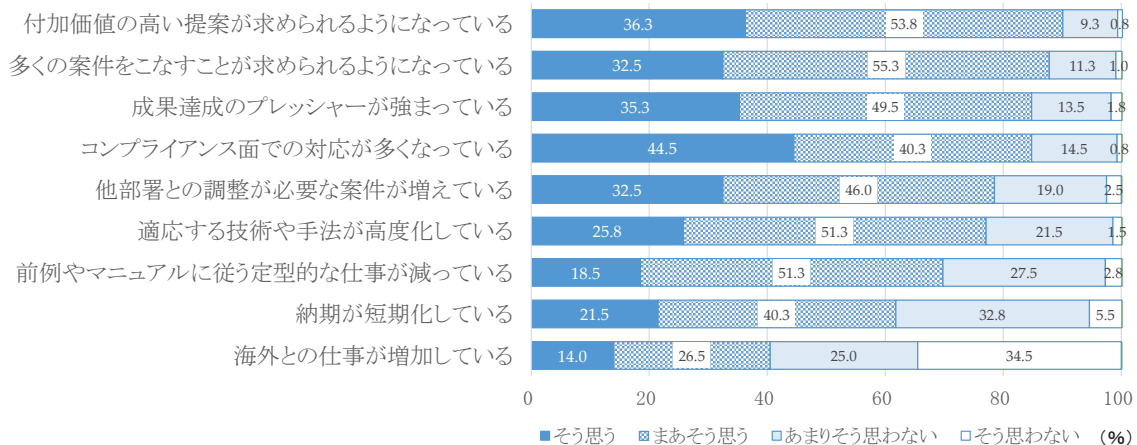
キャリア

処遇

2

管理職が直面する課題

- マネジメント業務の複雑化・困難化（概ね3年前と比較して）



*「そう思う」+「まあそう思う」のスコアで降順にソート。

資料) 一般社団法人企業活力研究所「働き方改革に向けたミドルマネージャーの役割と将来像に関する調査研究報告書」(平成29年3月) P7。

3

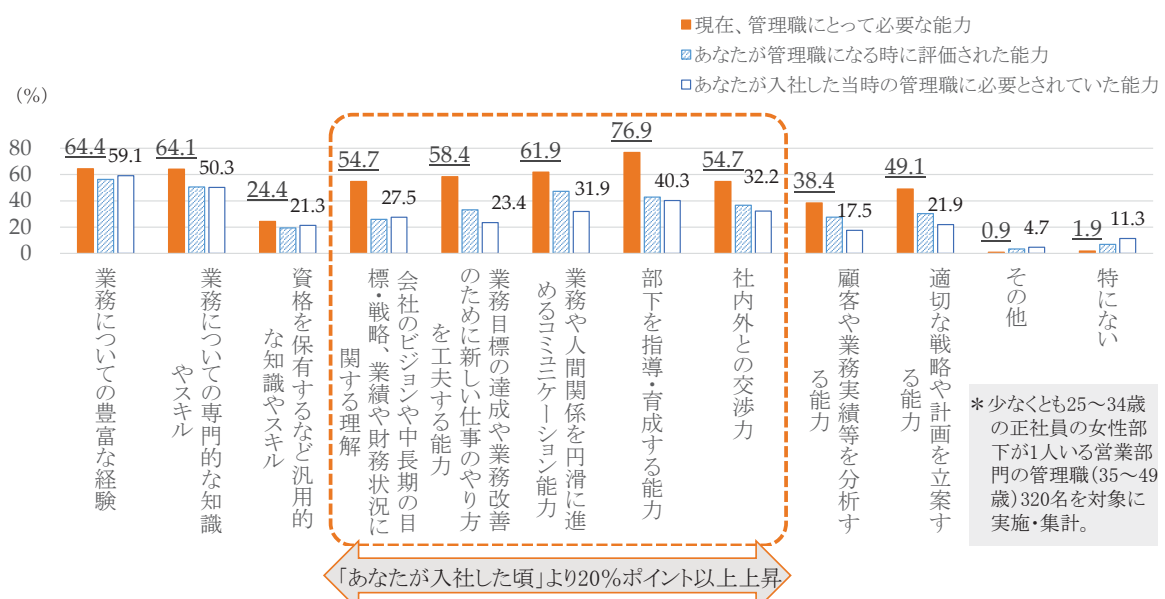
新たな管理職像～管理職に期待すること～

- 市場の創造・開拓・対応（戦略の立案・実行）
- 多様な部下の育成（ダイバーシティ経営）
- 業務の内容・プロセスの見直し（働き方改革）
- 管理・コンプライアンス業務（情報の集約と伝達）？
- プレイング業務（部下と同等の仕事）？

- ✓ 複雑・困難な状況のマネジメント
- ✓ 部署内外との密なコミュニケーション

4

管理職に求められる能力の変化

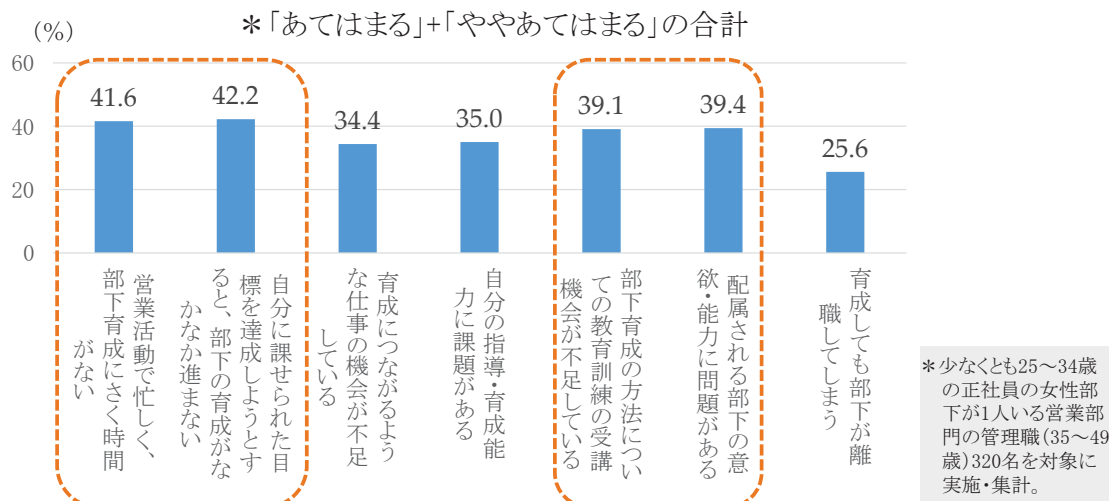


資料) 中央大学戦略経営研究科WLB&多様性 推進・研究プロジェクト「職場における男女正社員の育成に関する管理職調査結果～営業部門の管理職を対象に～」(2018年5月) P11

5

管理職が感じている課題～部下育成

● 忙しすぎるプレイング業務、不足するスキル



資料) 中央大学戦略経営研究科WLB&多様性 推進・研究プロジェクト「職場における男女正社員の育成に関する管理職調査結果～営業部門の管理職を対象に～」(2018年5月) P14

6

管理職は感じていない？課題～部下育成

● 属性間に働く無意識のバイアス？

✓ 今後3年ほどの間に男女部下に期待すること

* 男女両方の25～34歳の総合職の部下を持つ営業関連部門の管理職(かつ、現在の等級が女性部下≧男性部下の場合)の112件)

【女性部下に対して】	(%)	【男性部下に対して】	(%)
顧客満足度の向上	33.93	売上高の増大	36.61
業務遂行に必要な知識の獲得	32.14	顧客満足度の向上	36.61
後輩等の指導・育成経験	30.36	利益高の増大	34.82

※「昇進の可能性を高める仕事経験」を部下に望む比率

A.女性部下に対して	21.43	%
B.男性部下に対して	30.36	%

資料) 中央大学戦略経営研究科WLB&多様性 推進・研究プロジェクト「職場における男女正社員の育成に関する管理職調査結果～営業部門の管理職を対象に～」(2018年5月)

7

管理職の変化に向け企業にできることは？

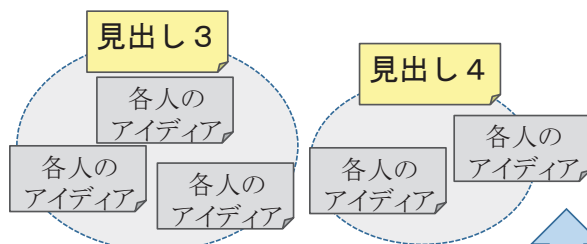
事例から学ぶ。

- 中外製薬株式会社
人事部ダイバーシティ推進室
佐藤 華英子 様
- 富士通株式会社
人事本部人事企画部
佐竹 秀彦 様

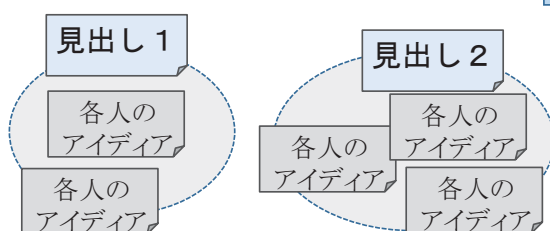
8

議論の進め方

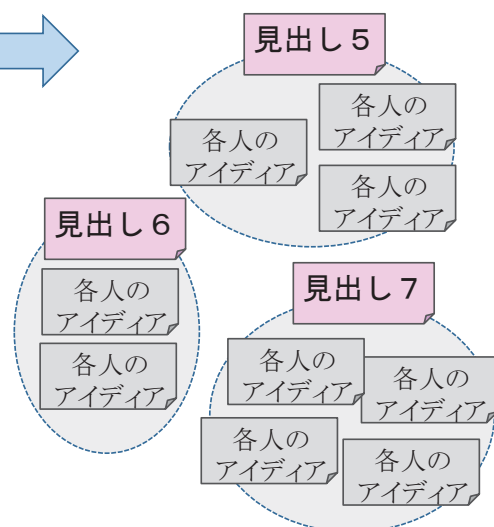
②管理職への期待／新たな管理職像



①管理職の変化／課題



③企業が取組むこと／人事ができること



9

タイム・スケジュール

時刻	時間	項目	内容
13:15～13:25	10分	導入1	本分科会の目的と進め方
13:25～13:45	20分	アイスブレイク	所属、氏名、本日参加の動機や問題意識
		グループワーク①	管理職を巡る課題
13:45～13:50	5分	導入2	会社の対応その1
13:50～14:20	30分	ケース1	中外製薬株式会社様
14:20～14:35	15分	休憩	
14:35～14:40	5分	導入3	会社の対応その2
14:40～15:10	30分	ケース2	富士通株式会社様
15:10～15:50	40分	グループワーク②	望まれる管理職像、望まれる管理職をどう育成するか、企業・人事部は何に取り組むべきか
15:50～16:00	10分	まとめ	本分科会から全体会へのメッセージ

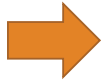
10

ダイバーシティ・マネジメントで 管理職が力を発揮するために

法政大学 坂爪洋美

「うまくいかない原因としての管理職」 という課題設定をどう考えるか？

- 一定の効果は出ているが、なんだかちょっと違う
- 思ったような成果が出ない

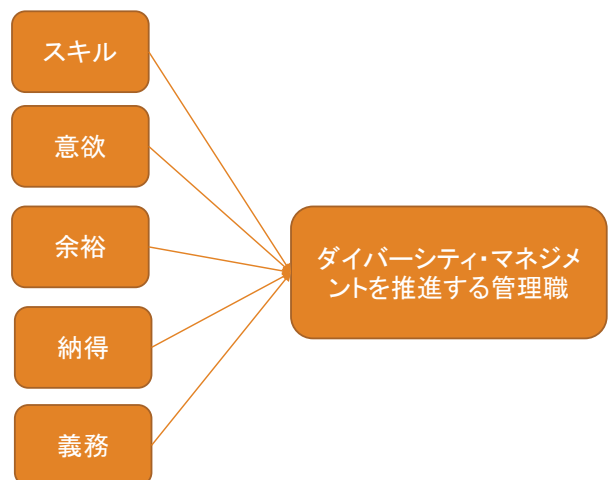


(色々な原因が考えられるが)、やはり管理職がうまく機能していないのではないだろうか？

- 確かに管理職自身にも原因が「ある」でも 管理職以外にも原因がある

管理職がダイバーシティ・マネジメント で力を発揮する

- 管理職の仕事のハードルは高まる一方。
- いつも「管理職が……」と指摘される
- 管理職を「やってみたい仕事」かつ「できそうな仕事」とすることが、管理職候補となる女性従業員を増やすためにも必要。
- そのための方法につながる気づきをたくさん獲得する。



ご紹介いただく取り組みを知ること

色々な観点から情報を収集・整理できるとよいと思います。

1. どのような取り組みが可能なのか(What)
 2. 何故、そのような取り組みをやるようになったのか(Why)
 3. どのように、効果をもたらしているのだろうか(How)
- 

分科会Dのまとめにかえて

法政大学 坂爪洋美



管理職について改めて理解する

- 管理職という仕事の難易度は高まっている
 - 管理職にとって、自分が体験した(学んだ)マネジメントとは異なるマネジメントが求められている
 - 人事にとってのチャレンジは、管理職にとってのチャレンジ(誰も正解を知らないことに挑んでいる)
 - 今、管理職がやるべきことに優先順位をつけたら、最上位には何がくる？
- 

管理職がうまく機能しない5つの理由(1)

- 自分がやることに確信がもてない
 - うちの会社は本気で女性活躍推進をやるつもりなんだろうか？
 - 意欲的になれない
 - 管理職として他にやるべきことがあるし、なんとなく後回し。
 - 時間がない
 - 管理職としてやるべきことがいっぱいある。やる気はあるが、もうこれ以上時間がない
- 

管理職がうまく機能しない5つの理由(2)

■スキルがない

- 女性部下の育成は必要だと思うけれど、どうやったよいかわからない。自分にはわからない。

■サポートがない

- 自分だけ孤軍奮闘。会社として本気でやるつもりなら、もう少し管理職である自分たちをたすけてくれてもよいのではないか。

管理職の力を引き出す方策を考える 2つの視点

■ 何が管理職の力を引き出すのか(他の人事施策とのシナジー効果は?)

- 女性活躍に関する取り組みで管理職の行動を変え、力を引き出す
- 他の人材マネジメント(評価基準や登用基準)が与える影響を見逃さない

■ 強制と自発の組み合わせ

- 強制: 評価・登用(「女性部下の育成やりたくない」→やらないといけない)
- 自発: 事例の提供(どうやったらいいのか?) + 仕事の削減(やる時間がない)

【第Ⅱ部】

全体会：パネルディスカッション

新しいステージを迎えたダイバーシティ経営

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

I. 多様な人材の活躍支援と継続的なキャリア支援を

II. メリハリのある働き方の実現を

III. 働き方改革は生活改革と表裏一体

3つの柱と10の視点

I. 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

II. 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

III. 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

©中央大学ビジネススクール ワーク・ライフ・バランス＆多様性推進・研究プロジェクト

I. 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

©中央大学ビジネススクール ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト

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

©中央大学ビジネススクール ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト

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

©中央大学ビジネススクール ワーク・ライフ・バランス＆多様性推進・研究プロジェクト

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

©中央大学ビジネススクール ワーク・ライフ・バランス＆多様性推進・研究プロジェクト

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

(c)中央大学ビジネススクール ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト

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

©中央大学ビジネススクール ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト

II. 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

©中央大学ビジネススクール ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト

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

©中央大学ビジネススクール ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト

ケース2 「〇時以降の残業禁止」は？

「〇時までは残業できる」との社員へのメッセージになってしまうおそれ

⇒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

©中央大学ビジネススクール ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト

Ⅲ. 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

©中央大学ビジネススクール ワーク・ライフ・バランス＆多様性推進・研究プロジェクト

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

©中央大学ビジネススクール ワーク・ライフ・バランス＆多様性推進・研究プロジェクト

中央大学大学院戦略経営研究科
ワーク・ライフ・バランス & 多様性推進・研究プロジェクト
第 10 回成果報告会

新しいステージを迎えたダイバーシティ経営

発行 2018 年 11 月 20 日

© 2017 中央大学大学院戦略経営研究科 ワーク・ライフ・バランス & 多様性推進・研究プロジェクト

