

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9回成果報告会

ダイバーシティ経営と 働き方改革・人事制度改革

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、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、
株式会社東急ハンズ、株式会社東芝、東洋水産株式会社、日本精工株式会社、日本放送協会、日本郵便株式会社、
パシフィックコンサルタンツ株式会社、ひょうご仕事と生活センター、株式会社日立製作所、株式会社日立物流、
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、
株式会社読売新聞東京本社

目次

プログラム	2
駿河台記念館館内フロアマップ	3
第Ⅳ期プロジェクト概要	5

【第Ⅰ部】分科会

分科会 A 残業削減から働き方改革へ	7
分科会 B 異動・転勤施策の再検討	25
資料1：ダイバーシティ推進における転勤の課題	27
資料2：日本政策金融公庫におけるワークライフ・マネジメントの取組み	34
分科会 C 男性の育児と働き方・生活改革	37
資料1：男性の育児と働き方・生活改革：企業による支援について考える	39
資料2：ダイバーシティ&インクルージョンに向けた新しい取組 “育ボスブートキャンプ”を通じて見えてきたこと	46
資料3：男性の育児支援に関する取組について	65
分科会 D 初期キャリアでの育成の重要性	69
資料1：導入：本分科会の目的といくつかの問い	71
資料2：データで見る女性の初期キャリア（1）	76
資料3：データで見る女性の初期キャリア（2）	84
分科会 E ダイバーシティ経営の基礎を学ぶ	91

【第Ⅱ部】

課題提起：ダイバーシティ経営・働き方改革の推進において大事な視点(仮)	131
-------------------------------------	-----

<報道関係者の方へのお願い>

配布資料を引用したり、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：2017年11月14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 残業削減から働き方改革へ：人事と管理職の役割		会場：2階281号室
担当：矢島洋子(運営協力 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)) ダイバーシティ推進に資する働き方改革のあり方を実証研究や企業事例から学び、参加者間で目標を共有し、残業削減や休日取得だけを目的とするのではなく、各職場で自律的に、時間・効率を意識した生産性の高い職場づくりを推進する方法について議論します。		
分科会B 異動・転勤施策の再検討：人事権の見直しを		会場：6階670号室
担当：武石恵美子・石原直子 ダイバーシティ推進において、転勤政策が課題になっています。人材の育成や企業内需給調整の視点から組織が主導してきた「異動・転勤」ですが、従業員のニーズ・事情を反映させる仕組みが求められています。人事権のあり方と異動・転勤政策について考えます。		
分科会C 男性の育児と働き方・生活改革：企業による支援について考える		会場：6階610号室
担当：高村静・松浦民恵 男性の育児を推進しようとすることは、仕事と生活のあり方や、カップルによる分担も見直そうとすることです。男性の育児に企業はどう向き合うべきか、また、どのような支援策が有効かなど、企業による男性の育児支援について考えます。		
分科会D 初期キャリアでの育成の重要性：女性活躍をさらに進めるには		会場：3階370号室
担当：坂爪洋美・高崎美佐・高見具広 管理職など重要なポジションで女性が能力発揮できるためには、管理職一步前の段階だけでなく、入社後初期段階からの育て方を再考する必要があります。入社後初期の就業意識、上司の接し方、会社全体としての配属・育成のあり方などを考えます。		
分科会E ダイバーシティ経営の基礎を学ぶ：仕事と介護の両立支援を事例に		会場：3階320号室
担当：佐藤博樹・池田心豪 今年施行の改正育児・介護休業法から労働者が希望すれば介護終了まで残業が免除されることになりました。その背景を解説し、仕事と介護の両立支援を契機とするワーク・ライフ・バランスやダイバーシティ経営の基礎をグループディスカッションや講義を通じて学びます。		

【休憩】 16:00～16:20

～ 全体会会場へ移動 ～

【第Ⅱ部】 16:20～17:45

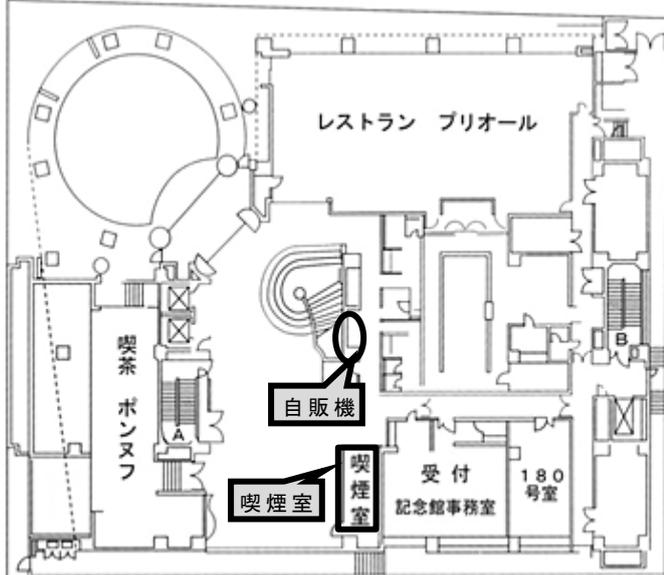
会場：2階281号室

各分科会の代表の報告

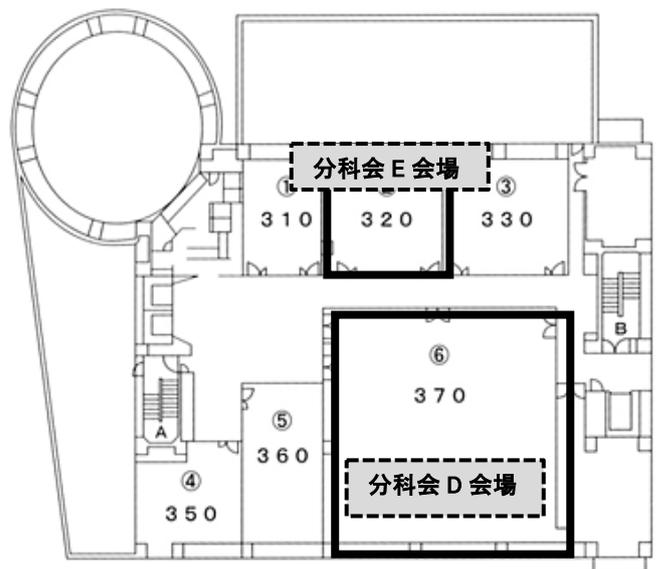
課題提起：「ダイバーシティ経営・働き方改革の推進において大事な視点(仮)」佐藤博樹

駿河台記念会館フロアマップ

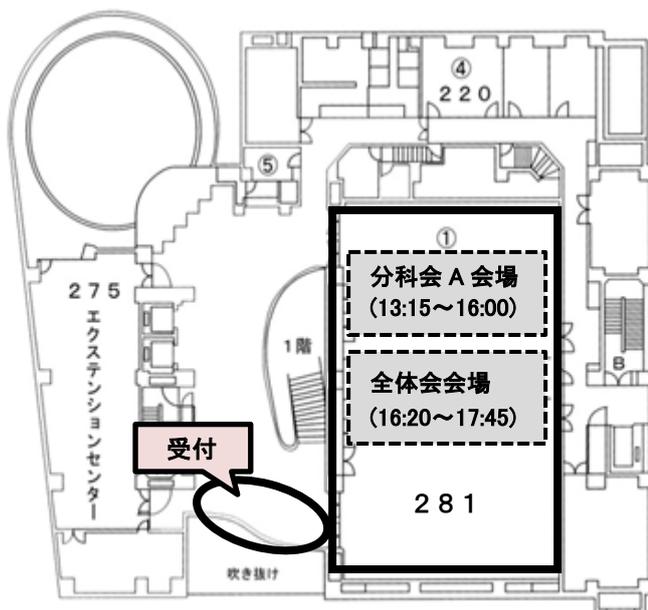
1F



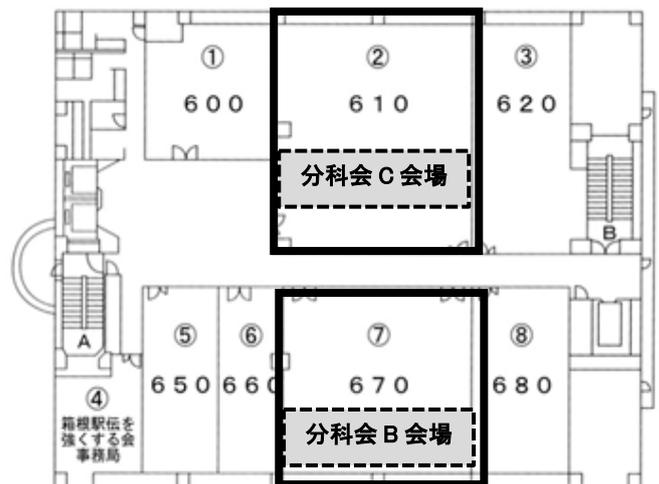
3F



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。

第Ⅳ期プロジェクト概要

「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」は2008年10月の発足以来、参加企業と共同してワーク・ライフ・バランス支援の必要性や具体的な取組方策、それらの人材活用への効果に関する調査や情報交換を行い、その研究成果を踏まえて情報発信や政策提言を積極的に行ってきました。

現在は「ワーク・ライフ・バランス&多様性 推進・研究プロジェクト」として参加企業31社とともに第Ⅳ期10年目の活動を継続しています。

※本プロジェクトの活動状況や研究成果については下記のURLに詳しく掲載しています。

<http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/index.html>

2017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
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
株式会社東急ハンズ	株式会社東芝
東洋水産株式会社	日本精工株式会社
日本放送協会	日本郵便株式会社
パシフィックコンサルタンツ株式会社	ひょうご仕事と生活センター
株式会社日立製作所	株式会社日立物流
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
株式会社読売新聞東京本社	

(50音順)

2017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
坂爪 洋美	法政大学キャリアデザイン学部 教授
高崎 美佐	中央大学大学院 戦略経営研究科 特任研究員
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 戦略経営研究科 特任研究員
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 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

残業削減から働き方改革へ： 人事と管理職の役割

中央大学WLB&多様性推進研究プロジェクト
2017年度成果報告会 分科会A

残業削減から働き方改革へ : 人事と管理職の役割

2017年11月14日
女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室
矢島 洋子

三菱UFJリサーチ&コンサルティング



はじめに

みなさん

なにかしら、働き方改革、取り組んでいますよね？

でも、働き方改革の効果を信じていますか？

形だけでもやるしかない！

現場が文句言っても管理・監視するしかない！

とか思っていないませんか？

今日は、みなさん自身が「働き方改革」を信じて

推進できるよう、見直してみましよう！

本日のメニュー

時間	内容	
13:15～13:25	■ 開講挨拶とプログラム紹介	ガイダンス
13:25～14:00	<共有しましょう！> ■ 働き方の課題とこれまでの取り組み	ワークショップ①
14:00～14:20	<見直しの視点> ■ 働き方改革の誤解 ～働き方改革＝ノー残業デイ？～	講義①
14:20～14:50	<目指すべき未来> ■ 自社の働き方改革のゴールは？	ワークショップ②
14:50～15:15	<取り組みのヒント> ■ 働き方改革進め方 ～事例と具体的成果を交えて～	講義②
15:15～15:40	<アイデアを出し合いましょう！> ■ ゴールに向けて実践すべき取り組み	ワークショップ③
15:40～16:00	■ セッションの総括 ～共有と明日からの実践ポイント～	発表とまとめ

2 Mitsubishi UFJ Research and Consulting



<共有しましょう！>

働き方の課題とこれまでの取り組み

Mitsubishi UFJ Research and Consulting



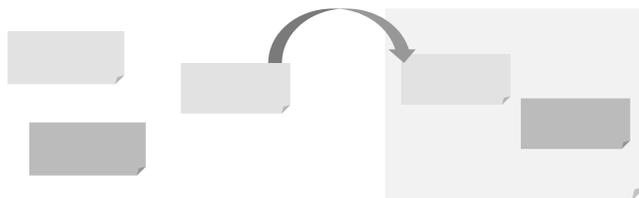
ワークショップ① 働き方の課題とこれまでの取組み

1 各自、付箋紙に以下を記入(5分)

働き方の課題

これまでの取組み

2 模造紙に貼り付けながら対話(15分)



3 まとめ(5分)

ワークショップ① 働き方改革の課題とこれまでの取組み

働き方改革の課題

これまでの取組み

<p>Diagram for '課題' (Issues) showing five rows of sticky notes. Each row has a white box on the left and grey sticky notes on the right, all enclosed in a hand-drawn oval.</p>	<p>Diagram for '取組み' (Initiatives) showing five rows of sticky notes. Each row has grey sticky notes on the left and a white box on the right, all enclosed in a hand-drawn oval.</p>
---	---

<見直しの視点>

働き方改革の誤解

～働き方改革＝ノー残業デイ？～

働き方改革における 誤解

働き方改革の4フェーズ

第1フェーズ

個人が意識する

**残業削減・休暇
取得を個々に
意識するよう働
きかける**

ノー残業デー
休暇の計画取得
等

第2フェーズ

組織的に意識する

**早く帰る・休みを
取るため、組織的
に協力するよう働
きかける**

スケジュールの共有
・集中タイム・カバー体制・
緊急時体制等のルール作
り 等

第3フェーズ

業務削減・効率化
柔軟化

**職場での業務量・
業務時間を減らす
工夫をする**

会議の効率化等の業
務削減・ペーパーレス化・
在宅勤務普及 等

第4フェーズ

経営資源の選択と
集中・最適化

**組織目標・
人員配置適正化
等**

人事評価制度(時間で
なく成果で評価)、経営
戦略目標・注力分野の
見直し等

**企業全体の取組み
(経営判断)**

職場単位の取組み

8 Mitsubishi UFJ Research and Consulting 資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング 矢島作成



もう一度考えてみましょう！働き方改革のテーマ

1. 全社員の働き方を変える

～時間・効率を意識した生産性の高い働き方へ～

(1)働く時間や場所を見直す

- ①働く「時間を短縮する」取組み
(長時間労働の縮減・休暇取得促進)
- ②働く「時間や場所を柔軟にする」取組み
(フレックス、在宅勤務 等)

(2)社員の働き方の質を高める

- ①仕事の進め方・配分・評価:管理職のマネジメントの見直し
- ②キャリア形成支援:管理職のあり方・役割の見直し
→若者の育成・仕事のやりがい等の課題
→組織のあり方見直しへ

2. 時間制約社員の働き方の質を高める

～仕事の配分・評価の適正化によりキャリア形成を可能とする～

特に上記(2)に加え、カバー体制、不利になるワーキングルールの見直し等

9 Mitsubishi UFJ Research and Consulting



例えば。。。

テレワークの考え方と IT活用の方向性の違い

<目指すべき未来>
自社の働き方改革のゴールは？

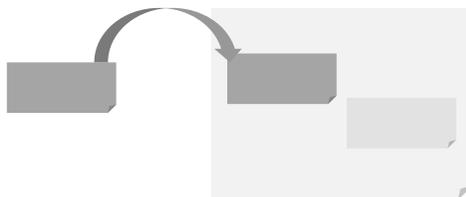
ワークショップ②

自社の働き方のゴール(目指すべき姿)は？

1 各自、付箋紙に以下を記入(5分)

ゴール・目指すべき姿

2 模造紙に貼り付けながら対話(10分)



ワークショップ②

自社の働き方改革のゴールは？

働き方改革の課題→ゴール

これまでの取組み

--	--

<取組みのヒント>

働き方改革進め方

～事例と具体的成果を交えて～

具体的な実践策

1. 複数部署で自律的に取組ませますか？

Google Women Will

2. 一部の部署で手をかけて

成功モデルを創りますか？

Women Will

「働き方改革推進ガイド」を活用した取り組み

- 2015年・2016年に、Googleと複数企業の共同研究プロジェクト「“未来の働き方”コンソーシアム」(三菱UFJリサーチ&コンサルティング研究協力)の成果を取りまとめたもの。
- 各職場が自律的に「働き方改革」に取り組むために“7つのステップ”でのアプローチを開発。
- 取り組み(トライアル)のテーマは3つに絞っている
:在宅勤務、会議効率化、退社時間計画
- 「ささやかなことから始め」「社員が短期で効果を実感できる」
- 前提として、「期間を決めて取り組む」ことが大切！

<https://www.womenwill.com/japan/playbook>

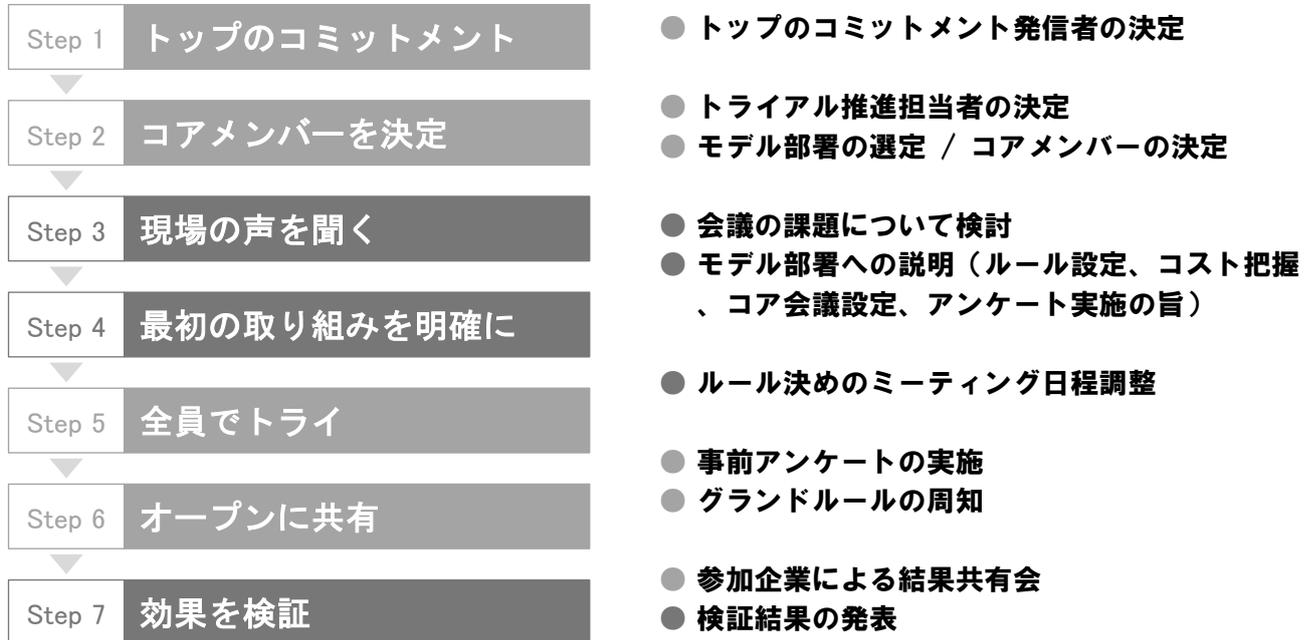
トライアルテーマ

- ◇ 業種・職種を問わず、多くの職場で共通して取り組めるテーマを設定。
- ◇ 「働き方改革」を第2・第3フェイズに引上げる契機になる。

“未来の働き方トライアル” 3つのトライアル

	テーマ	新しい働き方トライアル	トライアルの意義
Trial #01	Work Anywhere	在宅で仕事をする	場所にとらわれない働き方を促進し、働き方の柔軟性を高める
Trial #02	Work Simply	会議の無駄を減らす	会議にかかる時間・コストの削減を通じて、業務の効率を高める
Trial #03	Work Shorter	決めた時間に帰る	ライフスタイルに合わせて働く時間を柔軟にできるような風土をつくる

働き方改革の7つのステップ

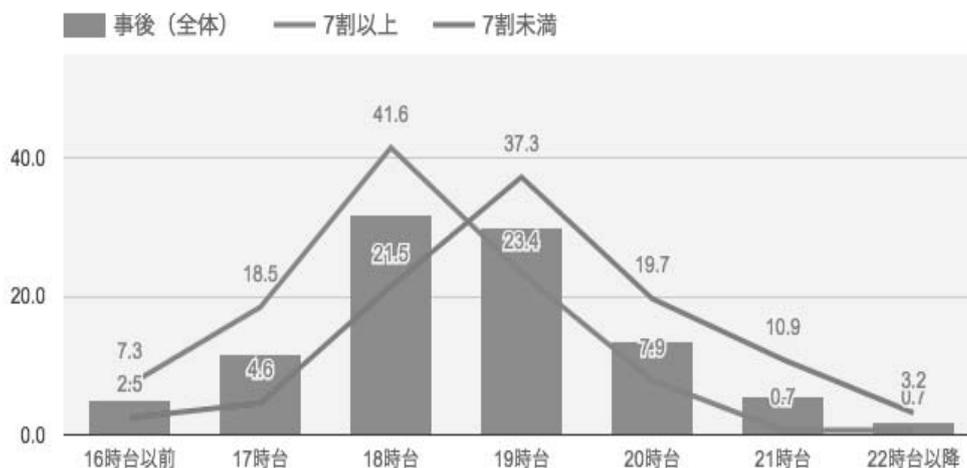


トライアル#03 から見えてきた成果

#03 Work Shorter - 退社時間計画トライアル

目標達成率7割以上の方は、21時台・22時台以降の割合が少なく、「7割以上」の方は「7割未満」の方に比べ、平均的に早く退社することができたことがわかる。

事後の退社時間（個人の目標達成率）

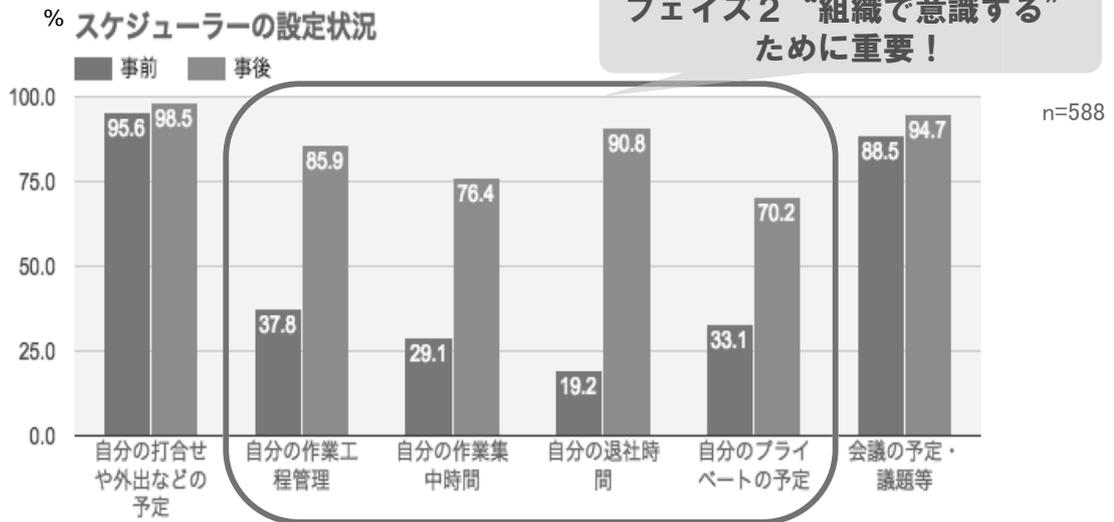


* 目標の達成率: トライアル期間中に設定した計画退社日数に対する予定通り退社できた日数の割合



#03 トライアルによるスケジューラー活用の変化

スケジューラーへの入力は、事前には「打合せ・外出」や「会議」などイベント入力により「自身の予定を確認する」ための利用が中心だったが、事後には「退社時間」「作業工程」「作業集中時間」「プライベートの予定」など、「自身の業務をマネジメントする」ための利用が拡大した。

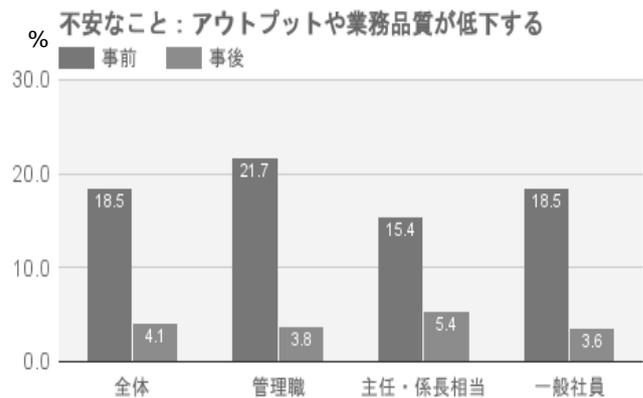
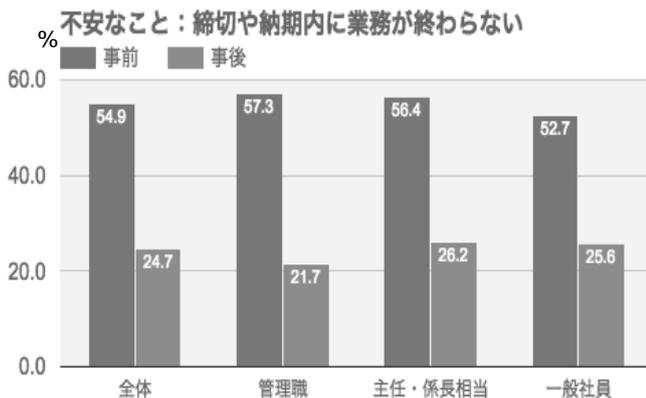


こうして各自が決めた時間に帰ることに取組むと。。。

#03 退社計画トライアルへの不安

個人が意識するだけの
ノーマルデーとの違い

取組み時の不安「締切や納期内に業務が終わらない」は全体平均事前 59.4% から、事後24.7% に大幅ダウン。「アウトプットや業務品質が低下する」でも、事前 18.5% から、4.1% までダウン。実際に取り組みにチャレンジしたことで、いずれの職位でもこれらの不安が解消されたことがわかる。



全体 54.9% (事前) ▶ 24.7% (事後)

-30.2 pt

全体 18.5% (事前) ▶ 4.1% (事後)

-14.4 pt



具体的な実践策

1. 複数部署で自律的に取組ませますか？

2. 一部の部署で手をかけて

成功モデルを創りますか？

取組み事例

取組み事例

モデル部署改革で
みられる社員の反応と効果

副次的な組織の変化と
求められる経営の判断

< アイディアを出し合いましょう！ >

ゴールに向けて実践すべき取組み

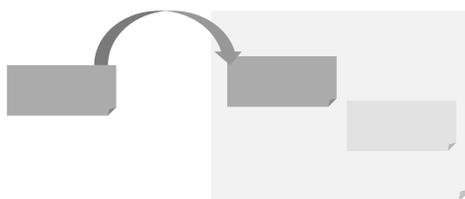
ワークショップ③

ゴールに向けて、今後実践すべき取組み

1 各自、付箋紙に以下を記入（5分）

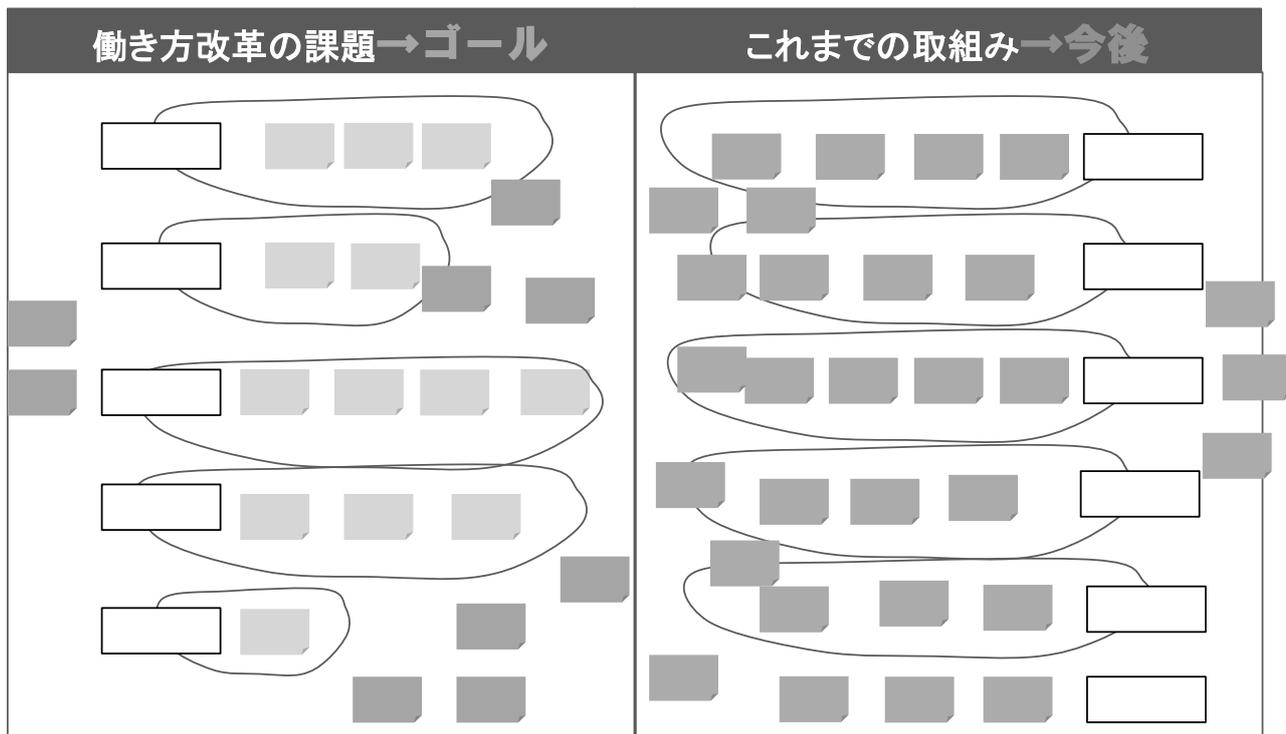
実践すべき取組み

2 模造紙に貼り付けながら対話（10分）



ワークショップ③

ゴールに向けて、今後実践すべき取組み



セッションの総括

～共有と明日からの実践ポイント～

ご参加いただきありがとうございました！

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室
<http://www.murc.jp/corporate/virtual/diversity>

* 本資料の著作権は、三菱UFJリサーチ&コンサルティングに帰属いたします。

Mitsubishi UFJ Research and Consulting



【第 I 部】 分科会B

異動・転勤施策の再検討： 人事権の見直しを

ダイバーシティ推進における転勤の課題

法政大学 キャリアデザイン学部
武石恵美子

本分科会について

ダイバーシティ推進の観点から転勤問題を取り上げます。
ただし、これは、事業所展開のあり方や人材育成と関わるという点で対応は難しいです。

しかし、対応が迫られています。

分科会では、

- ・どのような施策対応があるのか
- ・そもそも人事権はどこにあるのか＝配置・異動を誰が決めるのか

という観点から問題提起をいたします。

課題認識

ダイバーシティ推進上の課題

- ・働き方改革の必要性
恒常的な長時間労働の是正、柔軟な働き方の実施
- ・配置・育成等の人事管理の見直しの必要性



特に、複数の事業所を広域に展開する企業では、転勤（転居を伴う異動）政策の見直しが課題に

【背景】

- ・随時転勤に対応できる社員が減少
- ・女性活躍の阻害に（配偶者側の転勤を含めて）
- ・労働力人口の減少により人事管理の見直しが必要に
- ・経営環境の変化により有効な人材育成策が変容

2

「転勤に関する雇用管理のポイント」の策定に向けた研究会 まで

転勤の現状がわからない



実態把握を行った上で、中央大学WLB & DMプロジェクトで提言（2016.11）



厚生労働省の研究会で議論

「転勤に関する雇用管理のポイント（仮称）の策定に向けた研究会

→「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」として公表
(2017.3)

3

参考:中央大学WLB&DMプロジェクト:5つの提言

- 提言1 人材育成策としての転勤の効果についての再検討を
- 提言2 転勤対象者の範囲の検討と転勤の有無による雇用区分間の処遇格差に合理性を
- 提言3 社員の希望や事情とすり合わせが可能な制度や仕組みで個別対応を
- 提言4 社員の生活設計見通しが可能な制度対応を
- 提言5 運用において社員からみた転勤対応の不透明さをできるだけ排除する

4

法規範

配転命令権

就業規則に定めがあり、勤務地を限定する旨の合意がない場合には、企業が労働者の同意なしに勤務地の変更を伴う配置を命じることが広く認められてきた。

「メンバーシップ契約」

転勤に関する法規範

育児・介護休業法第26条:転勤への配慮

* 下級審で転勤命令無効の判決

(東京地決2002.12.27 明治図書出版事件 ほか)

男女雇用機会均等法第7条:間接差別法理

5

転勤の現状(JILPT調査より)

- 転勤の目的は人材育成、組織運営のため、組織活性化。
- 転勤命令が「会社主導」は、8割と多数。
- 転勤可能性のある従業員でも転勤していない社員は比較的多い。
- 従業員の転勤配慮の希望は増加傾向。育児・介護などで転勤対応が難しい従業員が増加。配偶者の転勤で離職する従業員の問題。
- 転勤の期間や時期を「定めていない」企業が7割。何らかのルール化(期間、時期、地域、赴任期間の上限など)を従業員は希望。
- 転勤前の打診は国内転勤では「2週間以下」21.5%、「1ヶ月以下」で56.4%。
- 転勤者は年間約60万人(就業構造基本調査)。

6

転勤に関する雇用管理検討にあたってのスタンス

- ・転勤は「人事異動」の一形態であり、「人事異動」の機能(企業内の人材需給調整、人材育成など)を踏まえる必要がある。
- ・転勤政策は、企業の人的資源管理の一環として集团的・組織的に行われるが、同時に労働者の納得感が得られるようにすべき。

「勤務地限定制度」の導入で対応、だけでは無理
女性や制約社員が「勤務地限定社員」を選択する
無制約社員はこれまでどおり
→これでは解決にならない

したがって

転勤政策そのものの課題を検討することが重要

なぜ転勤が必要なのか？＝転勤の効果は？

なぜ転勤への対応が大変なのか？

＝運用面で対応ができないのか？

7

厚生労働省「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」のポイント

1.自社の現状を把握する

- ① 何のための転勤か？（目的の確認）
- ② どのような異動がなされているのか？（状況把握）
 - 異動の規模、転勤者の割合
 - 従業員からみた異動の頻度、期間、地理的範囲、パターン
- ③ 転勤をどう運用しているか？（取扱いの状況把握）
 - 転勤決定のプロセス、従業員の意向把握
 - 転勤にかかるコスト
 - 転勤と処遇の関係
 - 転勤実施上の課題
- ④ 転勤はどれだけ効果があるのか？（目的・効果検証）
 - 転勤政策の費用対効果の客観的な検証

8

厚生労働省「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」のポイント

2.転勤を実施する規模を検討する

- ① 転勤の必要性そのものの再考
 - 必要性の低い転勤は減らせないか
 - 転勤が果たしていた機能（適正配置、人材育成、昇進管理、組織活性化など）を他のやり方で代替できないか
 - 必要な転勤は運用の工夫ができないか
- ② 転勤の必要性の検討に併せて、人事異動全般の見直しも必要に

9

厚生労働省「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」のポイント

3.運用の検討:転勤の予見可能性を高める仕組み

- ① 転勤の態様の原則・目安の共有
 - 転勤の有無や態様(地理的範囲、時期、赴任期間など)の原則や目安を共有
 - 本拠地登録など生活の拠点を定めることを検討
- ② 従業員の事情、意向の反映
 - 定期的な状況把握(自己申告、定期面談の実施、セルフ・キャリアドックの導入など)
 - 打診の段階での意向確認
- ③ 転勤が難しいケースへの対応の仕組み
 - 一定事由についての転勤免除制度の実施
 - 転勤する場合に生活支援等で転勤を支援

10

厚生労働省「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」のポイント

4.運用の検討:転勤対象者への個別対応

- ① 転勤の個別調整
 - 対象者の事情を踏まえ、候補者の変更、時期の変更、地域の変更等の調整
- ② 候補者への打診
 - 転勤の候補になった時点での打診、個別事情の把握、それへの対応
- ③ 転勤負担軽減のための対応
 - 決定した転勤は時間的余裕をもって告知
 - 転勤の意義や転勤に伴う条件の説明
 - 赴任期間、その後の異動の目安の説明

11

厚生労働省「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」のポイント

5.勤務地限定制度におけるポイント

- ① 雇用区分の適切な設定
 - 区分数、それぞれの人員数、処遇条件
- ② 賃金の均衡
 - 運用の実態に応じた均衡の水準
 - 同一の賃金テーブルで、転勤の有無で係数を乗じる、手当てを支給などが考えられる
- ③ 昇進・昇格の均衡
 - 転勤経験、転勤可能性で差を設けることの妥当性を検討
 - 転勤に伴う業務経験の効果を検討し、効果を適切に反映させる
- ④ 転換制度
 - 必要に応じて雇用管理区分間で行き来ができる制度設計

12

転勤政策の課題が人事政策に問うもの

働く人の仕事や場所を決める(人事権)のは誰か？

これまでは組織主導

人事異動は組織が決めるもの、従業員は原則それを受け入れるもの、という暗黙の了解。



組織主導が困難に

労働者側の変化(働き方を柔軟に変えられない制約のある個人が増加)

組織側の変化(従業員を長期的な視点で育成しきる、ことが困難)



組織主導を緩めて従業員の主体的な選択を広げる方向。その程度は企業の人材戦略と密接に関連。

13

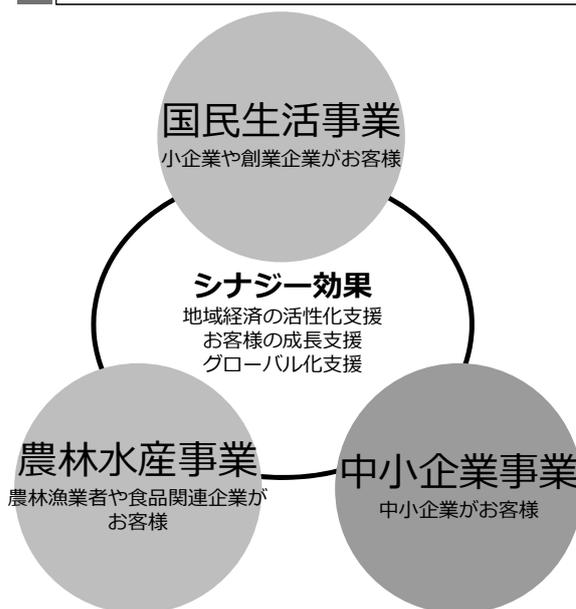
日本政策金融公庫における ワークライフ・マネジメントの取組み

日本政策金融公庫
女性活躍・職場環境向上推進室
平成29年11月14日



JFC 日本政策金融公庫の概要 1/2 配布資料

中小企業・小規模事業者、農林水産業者の皆さまの経営発展を支援しています



- 設 立 2008年10月1日
- 根拠法 日本政策金融公庫法
- 資本金 4兆 611億円 (2017年3月末現在)
準備金 1兆8,339億円
- 融資残高 (2017年3月末現在)
 - 国民生活事業 7兆 597億円
 - 農林水産事業 2兆7,534億円
 - 中小企業事業 5兆6,856億円
 - 危機対応円滑化業務 2兆8,242億円
 - 特定事業等促進円滑化業務 682億円
- 保険引受残高 24兆944億円 (2017年3月末現在)
- 職員数 7,364人 (2017年度予算定員)
- 支店等 国内 152支店
海外駐在員事務所 2ヶ所



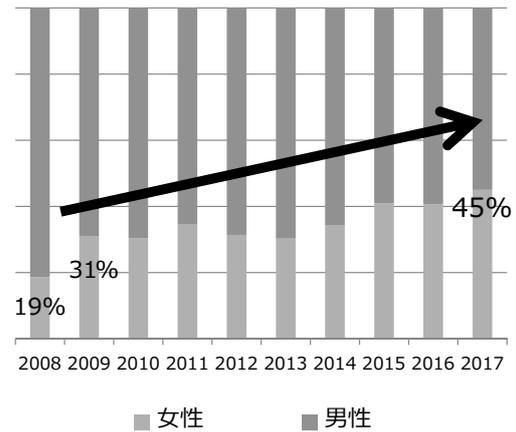
能力と多様性を存分に発揮できる働きがいのある職場づくりを推進しています

職員の構成（概数）

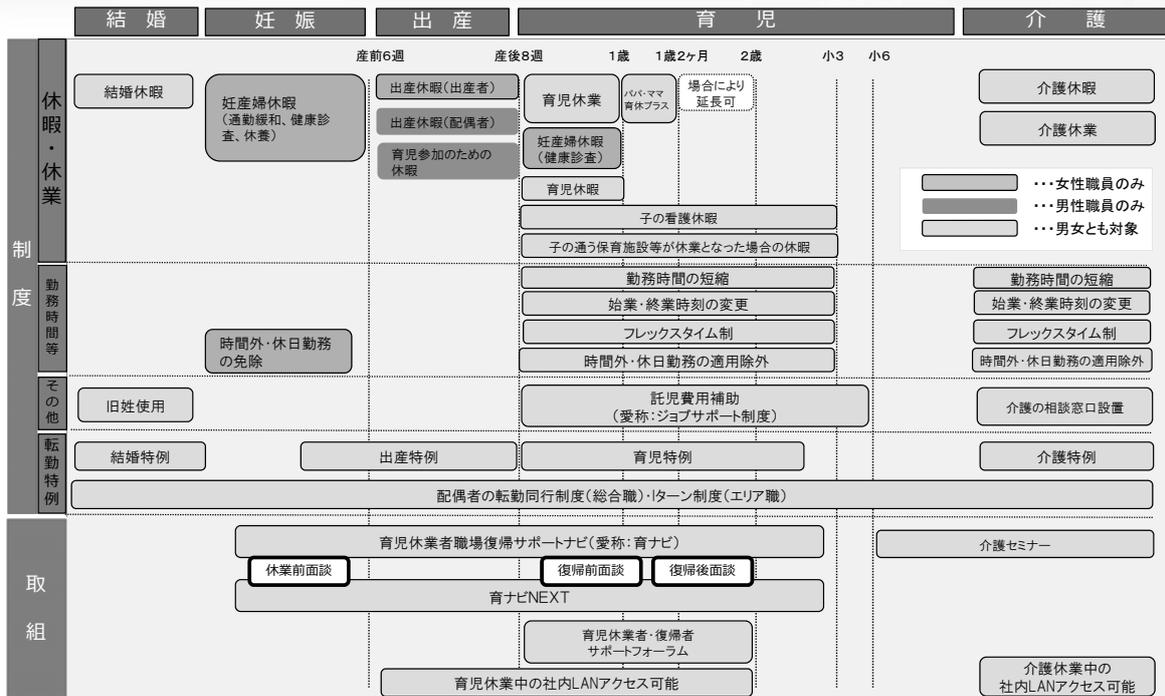
合計	7,200人	100%
うち女性	1,700人	24%
総合職	5,800人	81%
地域総合職	300人	4%
エリア職	1,100人	15%

女性の採用と登用を推進

新卒採用における女性の比率



2



3





異動に関する制度 1/2

配布資料

転勤特例制度

総合職 ・ 地域総合職	結婚特例	勤務地を配偶者と同居可能な店舗に限定。転居転勤を2年間免除
	出産特例	本人又は配偶者が、6カ月以内に出産予定又は産後8週間内の場合、転居転勤を免除
	育児特例	小学校就学前までの子供を養育する場合転居転勤を免除 (ただし、配偶者が就業している場合に限る)
	介護特例	要介護3以上の家族(注)がいる場合、介護を必要とする者1人つき5年以内に限り転居転勤を免除 (注)対象者：職員の配偶者、職員の父又は母、職員の配偶者の父又は母
	配偶者転勤同行制度	配偶者が転勤する場合、同一地域への異動が可能 (※本制度は、配偶者が転勤する都度、利用可能)
エリア職	Iターン制度	結婚や親・配偶者が転勤する場合、勤務エリアの変更が可能
全員	海外転勤同行休業制度	配偶者の海外転勤に同行する場合3年以内の休業が可能

4

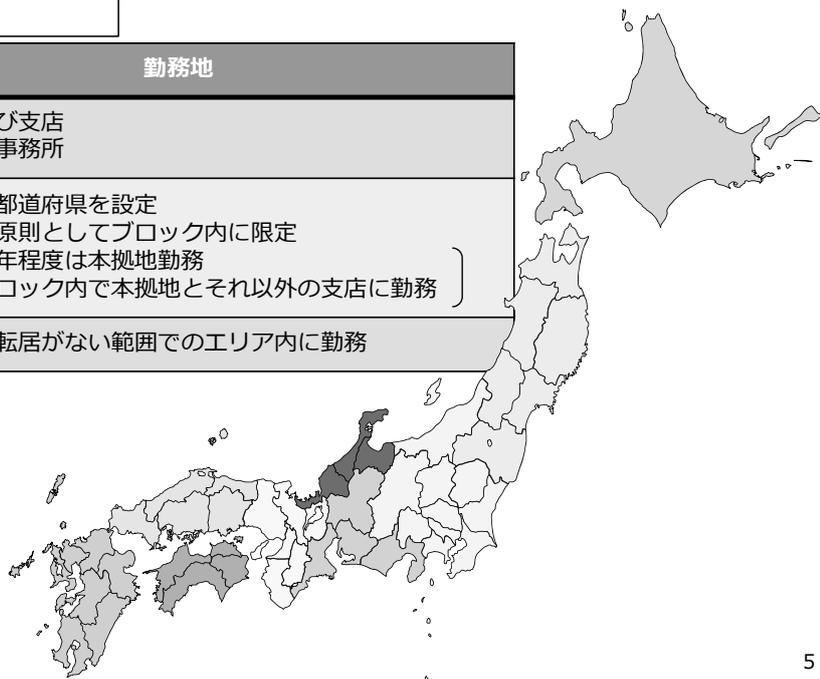


異動に関する制度 2/2

配布資料

職種と勤務地

職種	勤務地
総合職	国内／本店及び支店 海外／駐在員事務所
地域総合職	本拠地となる都道府県を設定 異動範囲は、原則としてブロック内に限定 (採用後10年程度は本拠地勤務 その後はブロック内で本拠地とそれ以外の支店に勤務)
エリア職	原則として、転居がない範囲でのエリア内に勤務



5



【第 I 部】 分科会C

男性の育児と働き方・生活改革： 企業による支援について考える

分科会C

男性の育児と働き方・生活改革： 企業による支援について考える

成城大学キャリアセンター 特任教授 高村 静
法政大学キャリアデザイン学部 准教授 松浦民恵

分科会Cのタイムスケジュール(予定)

13:00～13:30 DVD視聴「働き方改革とカップルの子育て」

13:30～14:00 研究報告「男性の育児と働き方・生活改革：
企業による支援について考える」

14:00～14:40 事例報告

①株式会社リクルートマーケティングパートナーズ

②大成建設株式会社

14:40～14:55 休憩

14:55～15:45 意見交換(グループワーク)

①企業による男性の育児支援に対する考え

②現在実施、もしくは今後実施を検討したい取組

2017.11.14 成果報告会 分科会C

男性の育児と働き方・生活改革 ：企業による支援について考える



成城大学
高村 静

本分科会について

①

- 男性の育児参加の推進は、職場の意識の変化や働き方の見直しを伴います。[働き方改革]
- 一方で、個人生活の変化も伴うはずです。仕事と生活のあり方や、家事・育児の分担を含むカップルの生活のあり方への影響も考えられます。[生活改革]
- 企業の男性の育児支援について、有効な施策を検討するとともに、企業はそもそも男性の育児にどのように向き合い関与していくのかについて考えます。

課題の提起

②

ダイバーシティの観点から

- 仕事上の責任を果たすことと同時に、個人生活においても果たすべき責任を持つ個人への対応
- 女性活躍推進をすすめる観点からも、働き方とともに生活改革にどのように向き合うかの検討が必要

はじめに・・・男性の育児休業取得について

③

まず、男性の育児休業取得について考えます。

- ☞ 働き方や生活への影響を考えます。
- ☞ 特に育児休業中に家事・育児分担を行うこととの影響に着目します

男性の育児休業取得意向と実際の取得

4

- 育児休業の取得を希望する男性新入社員：約8割
 - － 日本生産性本部「新入社員 秋の意識調査」(平成28年)
- 育休取得を希望しているが、取得できない男性：約3割
- 育児休業等について「会社に制度が整備されていなくても、法律上、制度の対象であれば利用できること」を知らなかった男性正社員：約7割
 - － 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「平成27年度 仕事と家庭の両立支援に関する実態把握のための調査」
- 男性の育児休業に影響する会社の要因：制度の有無、職場(上司・同僚)の支持的な態度
 - － 内閣府経済社会総合研究所「男性の育児休業取得が働き方、家事・育児参画、夫婦関係等に与える影響」(平成29年3月)(*)

(*) 過去5年以内に第1子が生まれた20～59歳の男性を対象とした調査。

男性の育児休業取得と職場(1)

5

- 育児休業取得者の業務引継ぎの状況
 - ☞ 「同じ職場の正社員に引き継いだ」が約6割



内閣府経済社会総合研究所「男性の育児休業取得が働き方、家事・育児参画、夫婦関係等に与える影響」(*)

(*) 詳細は http://www.esri.go.jp/jp/archive/new_wp/new_wp040/new_wp039.pdf を参照

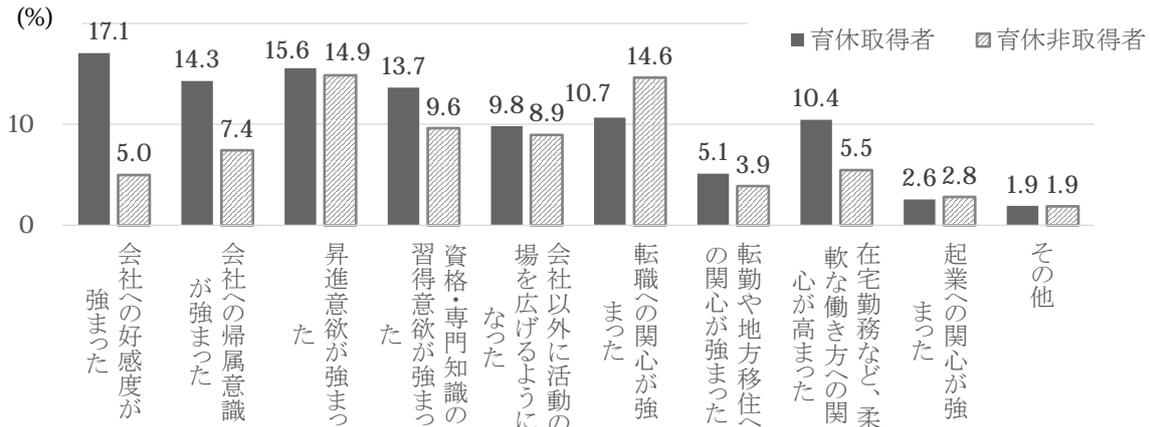
男性の育児休業取得と職場(2)

6

● 育児休業取得者の会社に対する気持ちや意識

☞ 「会社への好感度」「帰属意識」などが強まる傾向

育休取得者と非取得者の会社に対する感情やキャリア等の意識



内閣府経済社会総合研究所「男性の育児休業取得が働き方、家事・育児参画、夫婦関係等に与える影響」

男性の育児休業取得と職場(3)

7

● 育児休業取得者の働き方への影響

☞ 「会社にいる時間」が短くなる傾向

☞ 「仕事上の工夫(行動・意識)」が増える傾向(次頁参照)

育児休業取得者と非取得者の会社にいる時間、入社時間、退社時間の状況

	会社にいる時間(2) - (1)		入社時間(1)		退社時間(2)	
	出生前(*)	出生後(**)	出生前(*)	出生後(**)	出生前(*)	出生後(**)
	(時間)	(時間)	(時)	(時)	(時)	(時)
育児休業取得者(n=407)	11.05	10.91	8.21	8.18	18.91	18.76
育児休業非取得者(n=4,750)	11.29	11.27	8.09	8.10	19.21	19.09

(*) 「出生前」:ここでは妊娠判明時をいう。
 (**) 「出生後」:ここでは第1子1歳時をいう。
 (***) なお、出生前と出生後で部署異動している人は除いている。

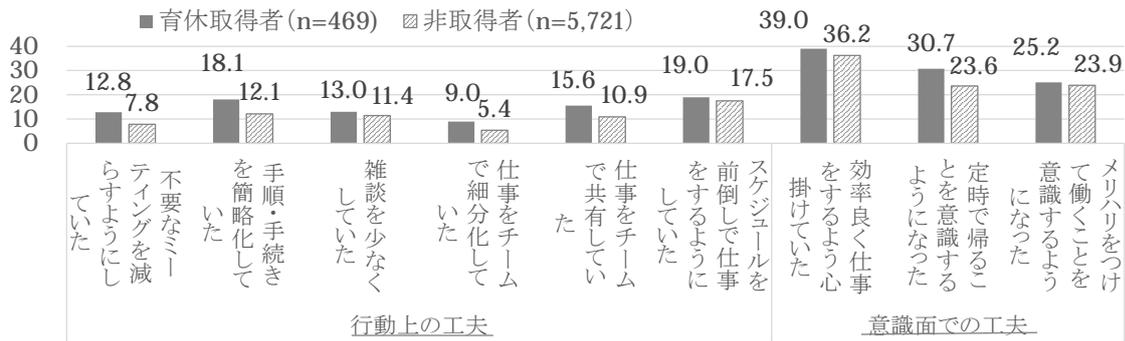
内閣府経済社会総合研究所「男性の育児休業取得が働き方、家事・育児参画、夫婦関係等に与える影響」

男性の育児休業取得と職場(4)

8

- 育児休業中に家事・育児をした人を中心(*)とする傾向
 - ☞ 「育児休業後の家事・育児時間」がさらに増加(次頁参照)
 - ☞ 「仕事の上での工夫」が増え、「会社にいる時間」が短く

出生後(第1子1歳児)の仕事上の工夫や意識面での工夫の状況



内閣府経済社会総合研究所「男性の育児休業取得が働き方、家事・育児参画、夫婦関係等に与える影響」

(*) 取得のきっかけが「自ら希望」「配偶者が希望」の場合にも同様の傾向

男性の育児休業取得と生活(1)

9

- 育児休業取得者の家事・育児への影響
 - ☞ 家事・育児の時間、個数とも増加

育児休業取得者と非取得者の家事・育児の状況

	平日家事・育児時間			平日家事・育児数		
	出生前 時間	出生後 時間	(差) 時間	出生前 家事・育児数*	出生後 家事・育児数*	(差) 家事・育児数*
育児休業取得者 (n=435)	1.87	2.32	(+0.45)	2.85	5.49	(+2.64)
育児休業非取得者 (n=4,975)	1.47	1.80	(+0.33)	2.40	4.98	(+2.58)

	休日家事・育児時間			休日家事・育児数		
	出生前 時間	出生後 時間	(差) 時間	出生前 家事・育児数*	出生後 家事・育児数*	(差) 家事・育児数*
育児休業取得者 (n=435)	3.81	5.05	(+1.24)	3.60	7.12	(+3.52)
育児休業非取得者 (n=4,975)	3.49	4.68	(+1.19)	3.10	6.48	(+3.38)

(*) 「家事・育児数」: 出生前は「洗濯」「料理」「掃除」「ゴミ出し」「買い物」の5項目について担当する家事の数の合計、出生後はこれに「おむつ替え」「ミルク・離乳食を食べさせる」「お風呂に入れる」「寝かしつけ・夜泣き対応」「子どもと遊ぶ」「緊急時に、妻の代わりに家事育児を引き受ける」についての担当する育児数も加えた合計。
 (**) なお、育児取得者は出生前から家事・育児の時間、個数とも多い状況を統計的に制御しても、育児休業取得により家事・育児の時間、個数が増加することは有意であった。

内閣府経済社会総合研究所「男性の育児休業取得が働き方、家事・育児参画、夫婦関係等に与える影響」

男性の育児休業取得と生活(2)

10

- 育児休業中に家事・育児をした人の傾向

☞ 家事・育児の時間、個数が増加(前頁も参照)

☞ 「夫婦関係満足」「(本人の)追加出生意欲」に関係

育児取得後の家事・育児参画と夫婦関係満足、追加出生意欲の相関

	平日家事時間	平日家事数	休日家事時間	休日家事数
夫婦関係満足度	-0.021	0.088**	0.000	0.116**
追加出生意欲	0.021	0.082**	0.053**	0.097**
N	5189	5197	5410	5410

※[†] $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

内閣府経済社会総合研究所「男性の育児休業取得が働き方、家事・育児参画、夫婦関係等に与える影響」

男性の育児休業取得についての小括

11

- 男性の育児休業取得は、会社への好感度や帰属意識の高まりのみならず、働き方の見直しに影響することが考えられる。
- また、育児休業中の過ごし方や取得のきっかけ、タイミングが重要。
 - 家事・育児参画の増加などを通じて、働き方の見直し、夫婦関係満足度などへのプラスの影響が強まると考えられる。

ダイバシティー&インクルージョンに向けた新しい取組

“育ボスブートキャンプ”を通じて見えてきたこと

(株)リクルートマーケティングパートナーズ
企画統括室 経営管理部 人事企画グループ
山田和秀

自己紹介

山田 和秀 (50歳)

- 1991年 株式会社 リクルート入社 システム部門に配属
- 1995年 人事部 給与担当 に異動
- 2001年 内閣官房 行政改革推進室 公務員制度等改革推進室へ出向
- 2002年 人事部 企画、事業サポート、人材開発、採用などを担当
- 2008年 ブライダルカンパニー 人事教育G
- 2013年 (リクルート分社) リクルートマーケティングパートナーズ人事
- 2017年 リクルートホールディングス M&S SBU 人事労務室 兼務

リクルートグループのご紹介

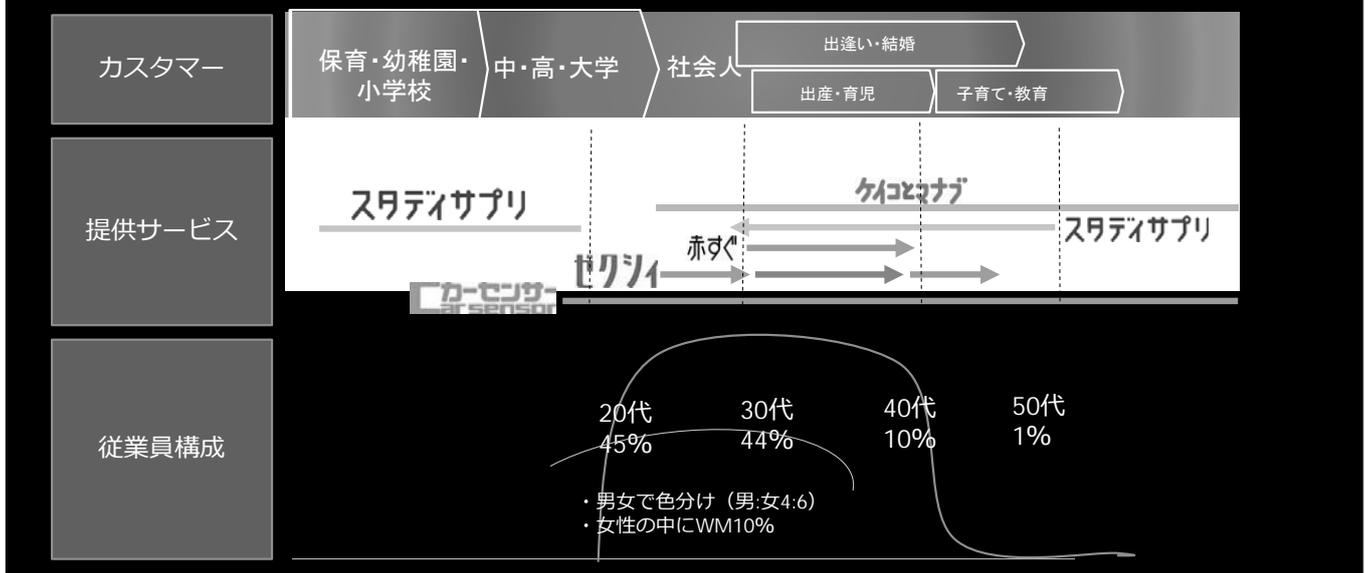


創業	1960年3月 2012年10月 株式会社リクルートより商号変更
本社所在地	東京都千代田区丸の内1-9-2
連結売上高	1兆5886億円 ※2014年4月1日～2015年3月31日
時価総額	2兆1736億円 ※2016年6月29日時点
企業数	287社 ※2016年3月31日時点
従業員数	38,451名 ※2016年3月31日時点。グループベース
ミッション	私たちは、新しい価値の創造を通じ、 社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く 豊かな世界の実現を目指す。
ウェイ	新しい価値の創造、社会への貢献、個の尊重

リクルートグループのご紹介



リクルートマーケティングパートナーズのご紹介



社内ベンチャーの提案から正式実施に至るストーリー

●2015年10月16日 スリール株式会社様と協働で社内提案

●2015年1月～ フィジビリで効果を確認

●2015年4月～ マネジャー向け研修として正式導入決定

育ボスブートキャンプ ありたい姿

愛のある従業員があふれる世界

～多様な個を、深く理解して助け合える世界～

<WHY>

- ・多様な顧客への価値提供
- ・多様な従業員が価値を発揮しやすい状態

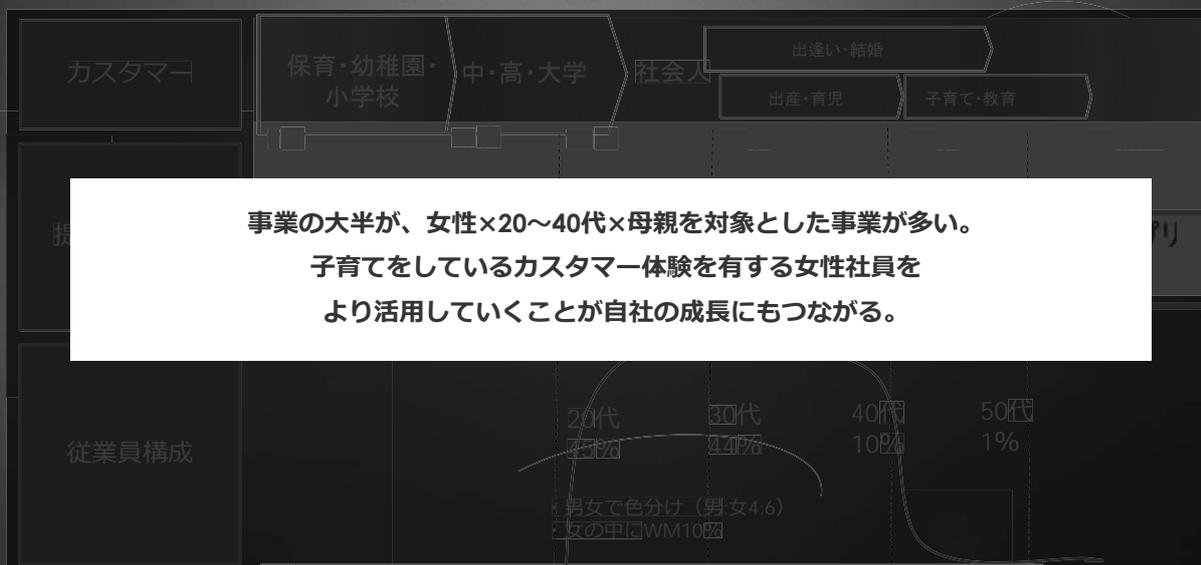
<狙い> ワークスタイル変革を一歩進めダイバシティ&インクルージョンを推進
<施策> 組織に対して影響力の高いMGRから変革していく

会社では、「仕事」の側面しか見えていない



1. 育ボスブートキャンプ開発に向けた背景

弊社の現状 ～事業を磨くには、多様性への対応が急務



WM従業員の声

◎ Mgrは一生懸命、業務改善してくれる

- ◆でも、なぜか言葉が心に響かない
- ◆気持ちを本当にはわかってきてない
- ◆復帰後、覚悟をとわれても答えられない
- ◆会社での愛情には飢えている



WMを部下にもつMgrの声

- ◎ WMの状況は整理できる
- ◎ 職場全体の業務調整もできる
- ◎ 早くかえらせてあげられる
- ◆ でも「あせる」気持ちは理解できない
- ◆ マミートラックから救いたくても、「厳しく」「心に響く」言葉はでてこない

WMのことを感覚的に理解し
愛をもって期待ができる
MGRを育成する

「育ボスブートキャンプ」とは？



マネージャーの
子育て体験

マネージャーが多様な部下の状況を、体を張って知り、
体感をして、自分のマネジメントに活かす

「ブートキャンプ」の内容



17時退社

3日連続
(全4-6回)

仕事の
効率化



買い物

料理

メンバーとの調整
(マネジメント)



宿題

遊び

体力

「仕事の効率化」「マネジメント」
を同時に学べる研修プログラム

プログラムの構成

①講座



- ダイバーシティの理解
- 共働きの状況
- 子どもとの接し方
- 学びの振り返り

②体験

～子育て体験・ヒアリング～



- 子育て体験
- 多様な状況の社員へのヒアリング

③発信

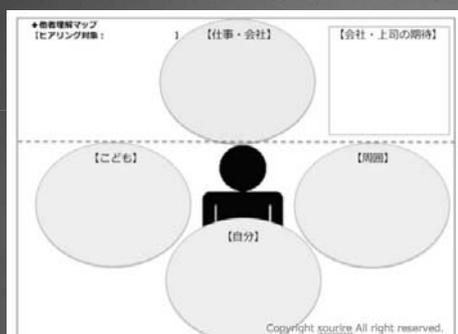
～プレゼン・実践～



- 体験からの「気づき」のプレゼン
- 多様な状況の社員が働ける環境を社長にプレゼン
- 自分のメンバーへの実践

多様な状況を理解し、発信する上での仕掛け

ダイバシティーヒアリング



子育て中だけではなく、「介護・看護中」「不妊治療」「障がい児の親」「障がい者の従業員」など多様な状況の社員へのヒアリングを行い多様性について深い気づきを得る

働き方MTG、実践



体験や、ダイバシティーインタビューからの気づきをもとに、「多様状況をもつ従業員」の働きやすさ、個性を活かす方法を考え、自分のメンバーに実践する

「育ボスブートキャンプ」動画



【リクルートの若きマネージャーの実践例】
<https://youtu.be/DzCKz0jyOKo>

3つのポイント

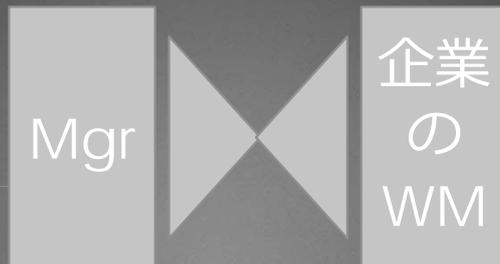
- ① 施策のポイント 「ひっくり返しの体験」
- ② 推進のポイント 「あきらめない」
- ③ 成功のポイント 「個々を考慮した組み合わせの妙」

①施策のポイント

ひっくり返しの体験



施策のポイント ひっくり返しの体験



ひっくり返しの実体験
自信を喪失しがちなWMと
社内ではできるMgrをひっくり返すこと

施策のポイント ひっくり返しの体験

Mgr



企業
の
WM



学ぶ

体験

教える

育児

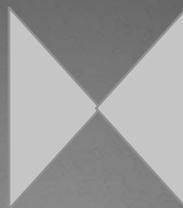
あせる
できない・うまくいかない
想像と全く違う

WMとしてのレクチャー

子育てのHOW?
喜びは?
葛藤や本当の悩みは

施策のポイント ひっくり返しの体験

Mgr



制約を
もつ
従業員



ダイバシティーインタビュー

学ぶ

伝える

想像を絶する状況

制約をもつ状態
苦勞、やり切れない気持ち
制約の現実
工夫・喜び

①施策のポイント ひっくり返しの体験

ひっくり返しの実体験やインタビュー
で普段は経験できない
気づきを得ること

ワークだけではない
巨大なライフまで含めた理解と気づき

②推進のポイント

あきらめない



②推進のポイント あきらめない

- スリール株式会社様と協働で
リクルートグループの提案活動に応募

⇒提案は落選 ⇒しかし、推薦案件に



- RMP社長に交渉
 - ・「海のものとも、山の者とも、わからない取組」
 - ・「部活的にインナーで設計してトライしてみてください」
- 昨期 有志4GM フィジビリで効果を確認

②推進のポイント あきらめない

ライフまで含めた取組は簡単にはイメージできない

- フィジビリティーで巻き込んだMgrコメント
Mgr「最初、正直めんどくさいと思った」

Mgr「でもやってみて、気づきだらけ、
本当によかった」



③成功の鍵 「個々を考慮した組み合わせの妙」

●背景を考慮した組み合わせが鍵

- ⇒
- ・ Mgrと、WM家庭
 - ・ Mgrと、ダイバシティーインタビュー者の組み合わせを設計

WM

双子のご家庭
効率的な育児・家事
キラキラ故の葛藤

GMへの期待

持って生まれた多様な個性
ライフから業務につながる視点
従業員のライフに隠れる苦悩の理解

ダイバシティーインタビュー

小1の壁
3人の子育て
不妊治療・介護・看護

GMへの期待

多様なメンバーのライフのリアリティー、葛藤
多様な状況の広がり
多様な状況での両立の葛藤

結果

①定性効果 . . . 参加者等のコメント

②定量効果 . . . 参加者周辺へのアンケート

①定性効果：フィジビリの結果・成果 ～体験したMgrの声～

- 自分自身の心のひだが増えた感覚。
- ライフの中のワークなんだという気づき
- 本人だけでなくその先にいる人、背景まで意識するようになりました
- その人自身の『持ち味』を意識するようになりました。



ダイバシティーの本質理解が進むことが分かった

今年 4月～ Mgr研修として正式導入決定

①定性効果：結果・成果 ～体験した Mgrの声～

ダイバシティー&インクルージョン

- 目の前の仕事だけでなく、人と人の絆が、メンバーとでき始めた
- 自分が思っている以上に、踏み込まないといけない
 - ・相手目線に立つのは、自分が思っている以上に、踏み込まないといけない
- 全然会話の内容が変わった
 - ・「実は私働きたいんですよ」っていうふうに言われた。私がわかろうとしてなかったから、この人「わかって、わかって」って、すごく話をしてたことに、さっそく気づいた。
- ライフの話すると、ワーカーの悩みが出てくる
 - ・育児とか家庭とのバランスすごく悩んでいて、仕事の中でも目標見つけにくい。
 - ・ライフの背景を聞かないとわからなかった。
 - ・普段のコミュニケーションからライフをちゃんと積み重ねていってすごく大事だなと思った。
 - ・ライフが一万で、ワーカーが10っていう感覚
- ほぼすべてのメンバーについてライフについて共有するきっかけができた。
 - ・改めてメンバーのライフについて考えると、結婚しているメンバー、子供を持つメンバー、結婚はしていないが明確な夢を追いかけ頑張るメンバー、それぞれの多様性に触れることができ、ほぼすべてのメンバーについてライフについて共有するきっかけができた。

①定性効果：結果・成果 ～体験した Mgrの声～

ダイバーシティ&インクルージョン

- ものすごく心の柔らかさというか、人間としてその人とどう向き合うかということ
 - ・効率化、効率化とかっていうと、仕組化、システムチックに見える一方で、ものすごく心の柔らかさというか、人間としてその人とどう向き合うかということ
- わかろうとする範囲をお互いに広げ合うということが、1番のダイバーシティ
 - ・上長とか上の人が、そういう姿勢でいてくれることで、どんどん広がっていくとすごく思う。
 - ・だからマネージャーから変わらなきゃいけないっていうのは、やってみて「やっぱそうなんだ」と思いました。
- 私が自己開示するということ
 - ・相手をちゃんと受け止めるということで、「言いたいな」と思えるような状態に私が自己開示することも大事
- プラスに光を当てていたり、そこをみんなが褒めていけると、すごい変わる気がしました。
- できないところに関して、自分がポジティブに働きかけなきゃいけないと、すごく意識変わった
 - ・今までは、理解してあげる、認めてあげる、「それはいいことだね」って応援してあげるっていうスタンスだった
 - ・本当は、理解してあげる、プラス、ポジティブに肯定してあげるっていうことが、すごい大事だと思った

①定性効果：結果・成果 ～体験したMgrの声～

ダイバーシティ&インクルージョン

- 一生活者として大切にしたいものに触れた上で取るコミュニケーションで変わってくる
 - ・仕事上で何やりたいとか、どういうことをできるようになりたいとか、そこに対してどうサポートしようとか、今やっているプロジェクトをみんなをよくするために、もっとこういうことやっていこうみたいな話はもちろんある。
 - ・しかし、会社を出たあと、一生活者として、取り巻く環境、大切にしたいものに、リアルに触れることとしては少ない。
 - それをわかった上で取るコミュニケーションって、もっと変わってくると思った。
- 人間性含めて、一緒に働く仲間のことを思いやっていたら、働き方って変わる
 - ・結婚してなかったり、ママでもパパでもなかったとしても、ご家族と暮らす時間、その人が趣味として大事にしたいこと含め、仕事以外のところも、人間性含めて、一緒に働く仲間のことを思いやっていたら、働き方って変わるし、もう一段、いい関係になっていける感覚。
- これをきっかけに生活者視点で新規事業提案した
 - ・改めて、RMPが課題解決できることの領域の広さと、意義の大きさに気づけた。

①定性効果：結果・成果 ～体験したMgrの「部下」の声～

●自分の育児にも気づきがあった

・Mgrが育児体験をして、育児のすばらしさを日報で語ってくれて、自分が見失っていたものに気づかされた

●育児をするメンバーを、わかってくださろうとしている

・実際、自分のマネージャーが育ボスに参加するというのを聞いて、私個人的にはすごく、なんて良い会社だな、と思った次第です。というのも、育児をするメンバーのことを、こうやってわかってくださろうとしている、その姿勢に、ほんとにありがたいなと感じました。

●すぐに効果があった

・私の子どもが病気がちだったりとか、そういったときに、すぐに、「大丈夫？」っていう言葉だったりとか、安心して、一旦仕事を置いて、子育てに入って、元気なときにちゃんとできるというように、気持ちの面でフォローしてくださるというのは、ほんとにありがたかったなというふうに思っています。

①定性効果：結果・成果 ～受け入れた「WM」の声～

●会社の世界から仲間がやって来てくれた

・不思議なのですが、平日の夜の時間帯に会社帰りにリアルなところを見に来てくれた会社の方は当たり前ですが初めてで、会社の世界からやって来てくれたような感じがした。

●誰にも話したことがなかった気持ちを気がついたら話していた

・育休明けからの色々なことが急に蘇ってきました。それで誰にも話したことがなかった気持ちを気がついたら話してしまいました。

●キラキラマザーを役割で頑張ってきたが、本当はもっとわかって欲しかったんだと気付いて驚いた

・みんなが帰られたあと、自分自身もキラキラマザーの役割を頑張ってきたけど、本当もっとわかって欲しかったんだな、言えてなかったのかもなあと気づいて少し驚きがありました。

①定性効果：結果・成果 ～ダイバシティーインタビューをうけた 従業員の声～

- インタビューされたことで、自分の気持ちにも整理がついた感じがした。
- いままで、あまり、上司にも話ができていなかったことを話せた。

②定量効果：結果・成果 ～部下の変化～

取組み前後で、受講した上司のメンバーに、自身のダイバシティーに関する意識や行動に変化が現れることが分かった。

体験を行った、マネジャー・リーダーの部下の反応

	実施前後の変化
私は、ダイバシティー&インクルージョンを推進することでイノベーションが起きる実感がある	+0. 22P
私は、ダイバシティー&インクルージョンとは何か、理解している	+0. 20P
私は、ダイバシティー&インクルージョンを推進することで自組織の成果があがる実感がある	+0. 11P

組織全体の取りくみとして、ダイバシティー&インクルージョンを推進する施策として有効

最後に

愛のある従業員を増やしていきたい

その人の人生含めて、一人ひとりの個性を受け止めて
制約があるからこそ磨かれる個性

それを活かしていく強い社会になっていく、一つのきっかけになればと思っています。

ダイバーシティ&インクルージョン推進に、少しでも参考にいただければ嬉しいです。

ご清聴ありがとうございました。



男性の育児支援に関する 取組について

大成建設株式会社

大成建設について

経営理念「人がいきいきとする環境を創造する」

- 1.会社名 大成建設株式会社
- 2.本社 東京都新宿区西新宿1-25-1
- 3.設立 1917年（大正6年）
- 4.資本金 1,227億円
- 5.売上高 14,873億円（連結：2017年3月期）
- 6.従業員数 8,659人 男女比 82：18（単体：2017年9月）
- 7.事業内容 建築・土木設計施工、エンジニアリング、
都市開発、不動産、環境保全コンサルティング等



地図に残る仕事。®

大成建設
For a Lively World

男性の育児支援に関する取組

～イベント系～



1. 父親セミナー

- ・子育てにおける父性の重要性を学ぶ
- ・子育てに悩む父親同士の意見交換
- ・男性の育休取得者の体験談 等イクメンを増やすイベント

仕事と生活の両立（共に充実）のためには配偶者の理解と協力が不可欠であるため、家庭での協力体制作りを支援する目的で実施。結婚前のカップルや独身者の参加も可。



2. パパ座談会

男性の育休取得者同士が、取得に向けた準備、子育て奮闘話、取得によるメリット 等語り合う会



3. パートナーと考える両立支援セミナー

地図に残る仕事。®

大成建設
For a Lively World

男性の育児支援に関する取組

～制度・風土づくり～

育児休業の5日間が有給になります！

2016年7月1日より、育児休業の最初の5日間は有給休暇として付与されます。育児休業の取得に際しては、育児休業の取得日と有給休暇の取得日を同一の日とする必要があります。

5日間休んでほしいの理由

- ・育児休業の最初の5日間は有給休暇として付与されるため、育児休業の取得に際しては、育児休業の取得日と有給休暇の取得日を同一の日とする必要があります。
- ・育児休業の最初の5日間は有給休暇として付与されるため、育児休業の取得に際しては、育児休業の取得日と有給休暇の取得日を同一の日とする必要があります。

パパレポートが読めるの？

- ・育児休業の最初の5日間は有給休暇として付与されるため、育児休業の取得に際しては、育児休業の取得日と有給休暇の取得日を同一の日とする必要があります。
- ・育児休業の最初の5日間は有給休暇として付与されるため、育児休業の取得に際しては、育児休業の取得日と有給休暇の取得日を同一の日とする必要があります。

どうやって申請するの？

- ・育児休業の最初の5日間は有給休暇として付与されるため、育児休業の取得に際しては、育児休業の取得日と有給休暇の取得日を同一の日とする必要があります。
- ・育児休業の最初の5日間は有給休暇として付与されるため、育児休業の取得に際しては、育児休業の取得日と有給休暇の取得日を同一の日とする必要があります。

4. 育休の有給化

2016年7月から育休の一部有給化を実施

5. パパ通信

男性育休取得率100%の早期実現に向け、社内の45歳以下の男性社員とその上司（計約4,500名）に定期的に配信

「社員がいまいきとす環境」をつくらう

TAISEI UNION

**トリプル100
プラス1**

休日休暇 年間100日以上
健康管理時間 毎月100時間以内
節目休暇100%取得
+
男性育休休業100%取得

**6. 男性育休100%取得
目標設定**

「社員がいまいきとす環境」をつくらう

TAISEI UNION

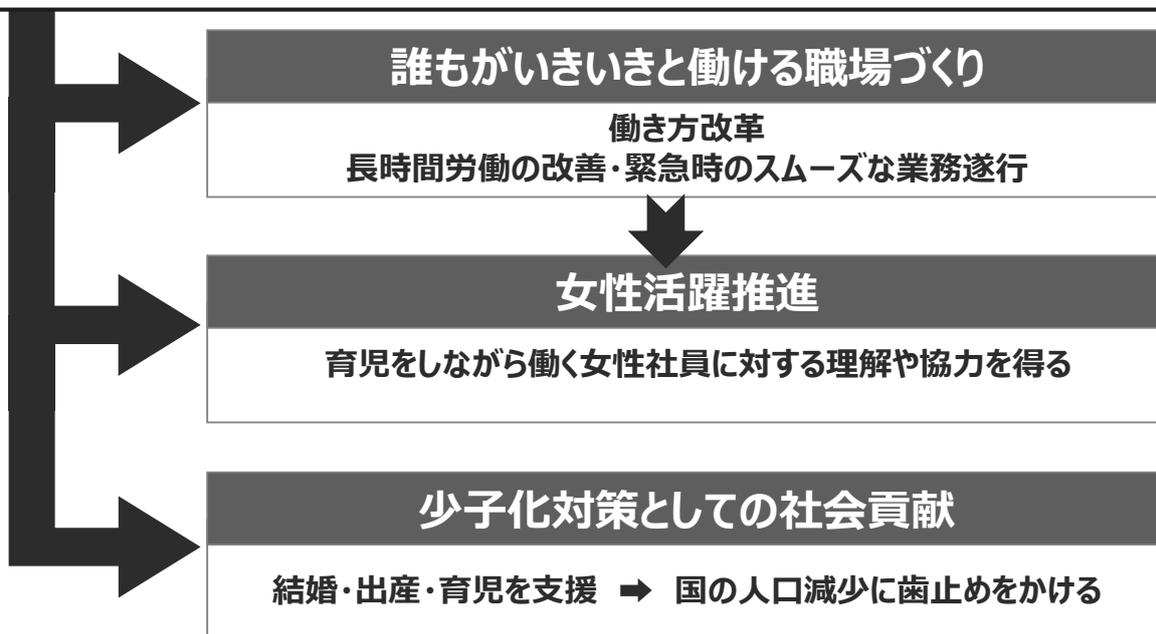
男性育休取得率100%の早期実現に向け、時短推進とも合わせて実施しているキャンペーン

地図に残る仕事。®

大成建設
For a Lively World

取組の目的

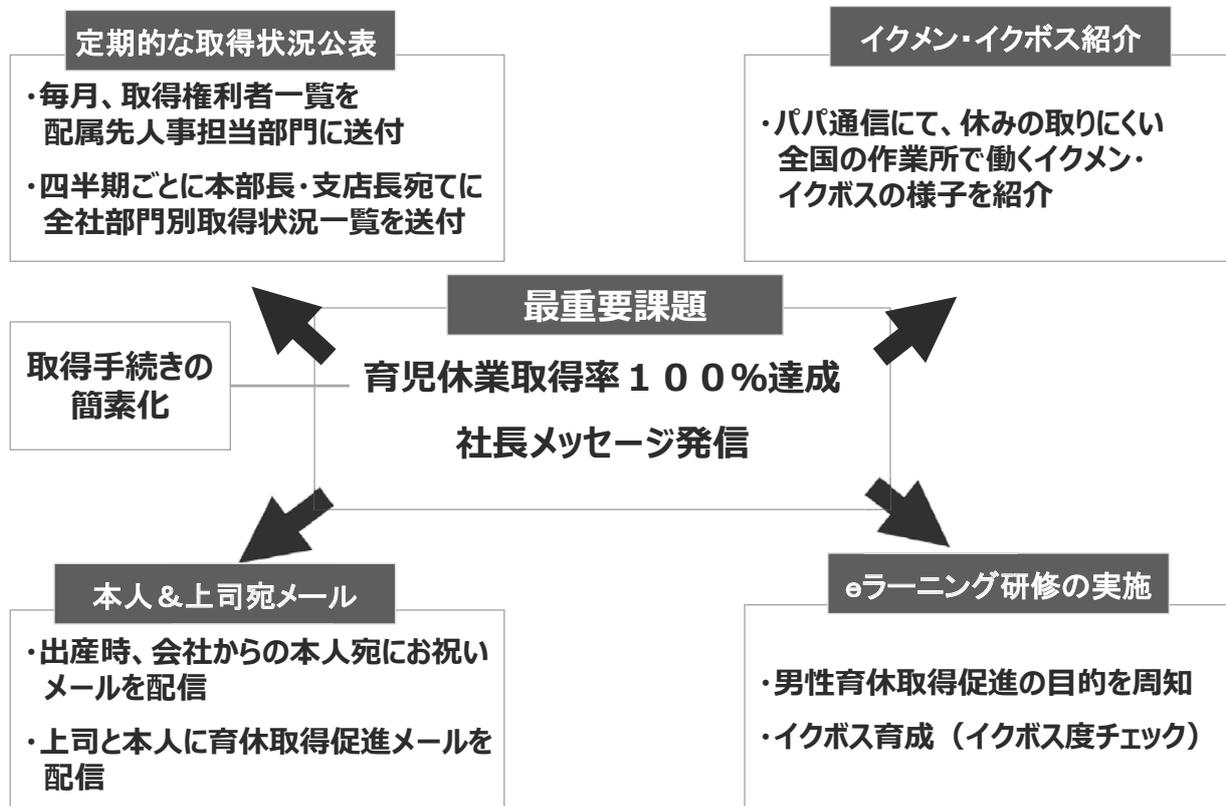
男性の育児支援に取り組む目的



地図に残る仕事。®

大成建設
For a Lively World

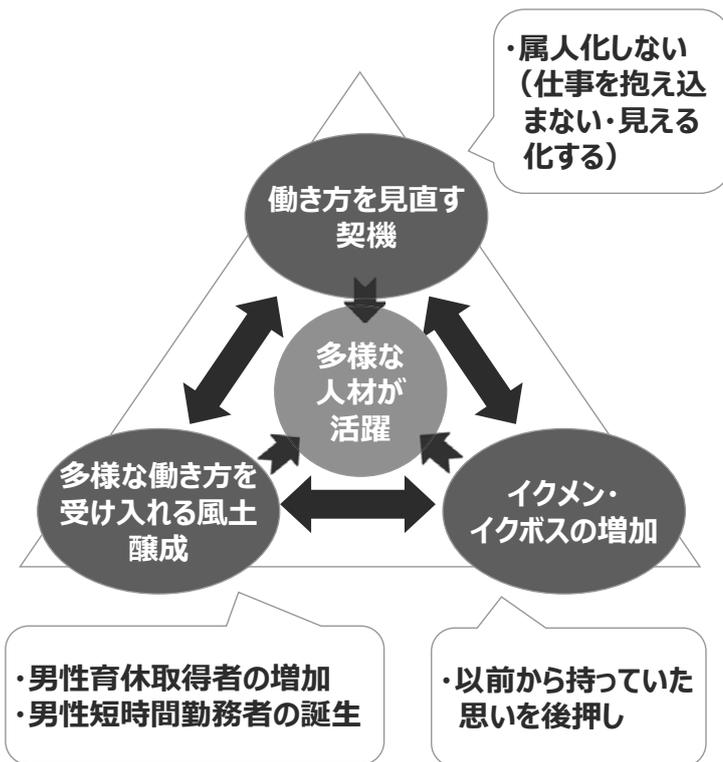
成果を生むために取組んでいること



地図に残る仕事。®

大成建設
For a Lively World

男性の育児支援に取り組むメリット



地図に残る仕事。®

大成建設
For a Lively World

【第 I 部】 分科会D

**初期キャリアでの育成の重要性：
女性活躍をさらに進めるには**

分科会D

初期キャリアでの育成の重要性 女性活躍推進をさらに進めるには

導入：本分科会の目的といくつかの問い

法政大学 坂爪洋美

1

分科会終了時点のゴール

- 分科会Dのご案内

– 管理職など重要なポジションで女性が能力発揮できるためには、管理職一步前の段階だけでなく、入社後初期段階からの育て方を再考する必要があります。入社後初期の就業意識、上司の接し方、会社全体としての配属・育成のあり方などを考えます。



– 女性従業員の中長期的なキャリアを見渡し、初期段階での育成について①どこに可能性があり、②何ができそうか、というヒントを1つでも多くみつける。

2

性別に関わらず初期キャリアは大事

- 最初の仕事経験の重み
 - 最初の3年に「仕事が自分に向いている」という実感を持つことが自分の能力への自信を深める(玄田・堀田, 2010)
 - 事業部長クラスでも「仕事で一皮むけた経験」として「入社初期の配属や異動」が頻繁にあがる(守島・島貫・西村・坂爪, 2006)。
- 男女問わず、初期キャリアは「成長」「成長実感」「自信」をつけ、その後の土台を作る時期。

3

特に女性社員の課題とは？

—この後の報告からみなさんへの問い—

- 若手女性社員の考えていること、その実態知ってますか？
 - 若手社員についてはよくわかってるのでは？
- 知らず知らずに男性社員と女性社員との間で仕事のさせ方に違いが出てませんか？
 - 流石に最初の段階では違いはないのでは？

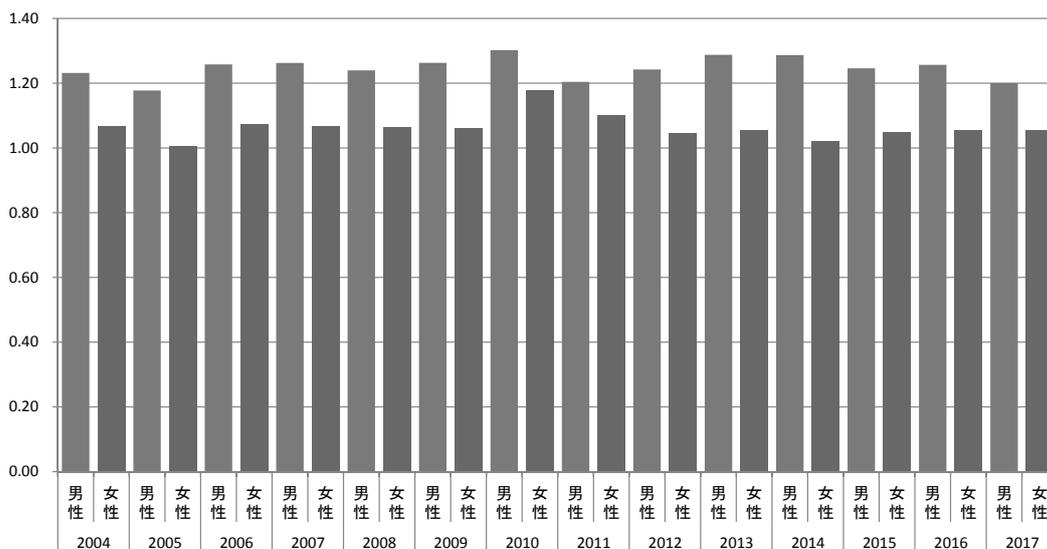
4

私からの問い

- 入社前から存在する男女の違いをどう考えますか？
 - 入社前の時点から、会社での昇進昇格(=管理職)を目指す程度に、男女で違いがある。でも案外「変わらない部分」もある。
- 入社前からの違いを意識した初期キャリアでの育成って必要でしょうか？必要だとしたら、どんな育成が必要でしょうか？

5

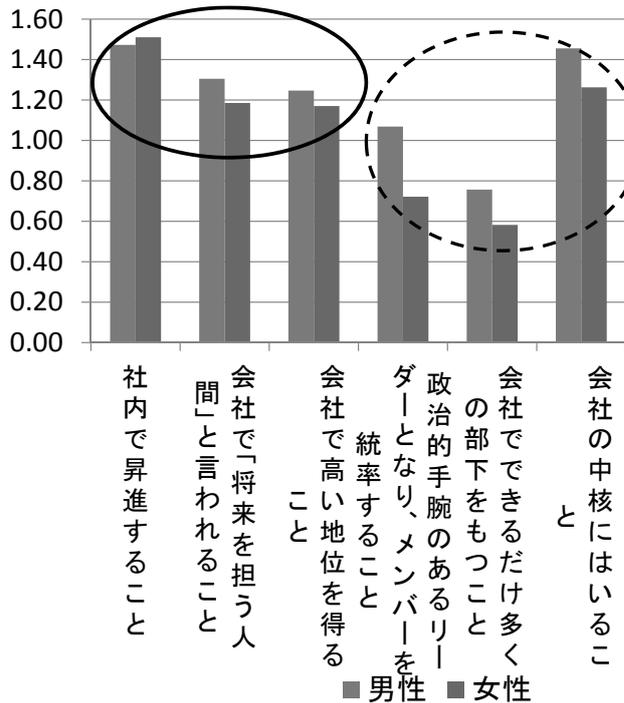
学生時代から異なる男女の志向性 —働く上で、「上昇」することをどの程度重視するか？—



- 2004年から毎年4月に都内私大の2年生に継続的に調査を実施中
- 0=重視しない 1=どちらともいえない 2=重視する

6

男女差はどこにあるのか？＜上昇＞

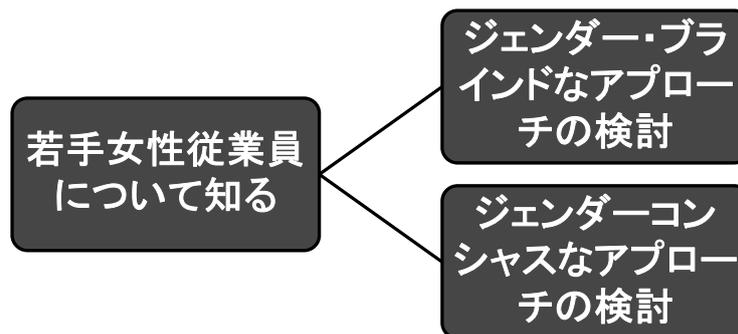


- ・男女の違い(有意差からの検討)
- ✓ 男性 > 女性:
 - ✓ 部下を持つ、他者を統率すること、中核に入る
- ✓ 男性と女性で差がない項目
 - ✓ 社内での昇進、高い地位を得る、「将来を担う」と言われる

女性も期待されたいし、上に行きたい。だが、それに伴って発生する他者のマネジメントを好まない。

2017年4月に都内私大2年生486名を対象にした調査から

初期キャリア段階での女性従業員の育成を捉える3つの視点



1. 若手女性従業員の現状をふりかえってみましょう。
2. 自社で可能なアプローチを考える上で、2つの軸があるのではないのでしょうか？
 - ① 性別によって違いが生じないようにするためにできること
 - ② 性別での違いがあることへの対応としてできること

本日の進行

時間	内容
13:15	導入
13:25	データでみる女性の初期キャリア(1)
13:45	データで見る女性の初期キャリア(2)
14:05	質疑応答
14:20	休憩
14:30	企業事例:ダイキン工業株式会社における取組のご紹介
15:00	質疑応答
15:15	グループ討議とシェア:各社における初期キャリア女性の育成における課題と工夫

* 時間は目安です。

9

データで見る女性の初期キャリア（1）

2017.11.14
中央大学大学院ビジネススクール
特任研究員 高崎美佐

このパートの目的とゴール

- 目的
データを示し、若手女性社員の「仕事に対する期待・見通し」について改めて理解する
- ゴール
若手女性総合職社員が仕事に関して考えていることの一部がデータを根拠にわかるようになる



女性の育成に活用できるヒントをつかむ

本日のテーマ

1.「若手」の時期が重要な理由

2.今後の初期育成の方向性を探る

～「期待と見通し」を踏まえて～

3

1.「若手」の時期が重要な理由

4

新卒者の「一人前」への道標

1. リアリティショック（幻滅体験）を乗り越える

リアリティショックとは・・・自分の期待や夢と、組織での仕事や組織への所属の実際とのギャップに初めて出会うことから生じるショック（幻滅）（Schein, 1978）

2. 組織に社会化される、自ら社会化する

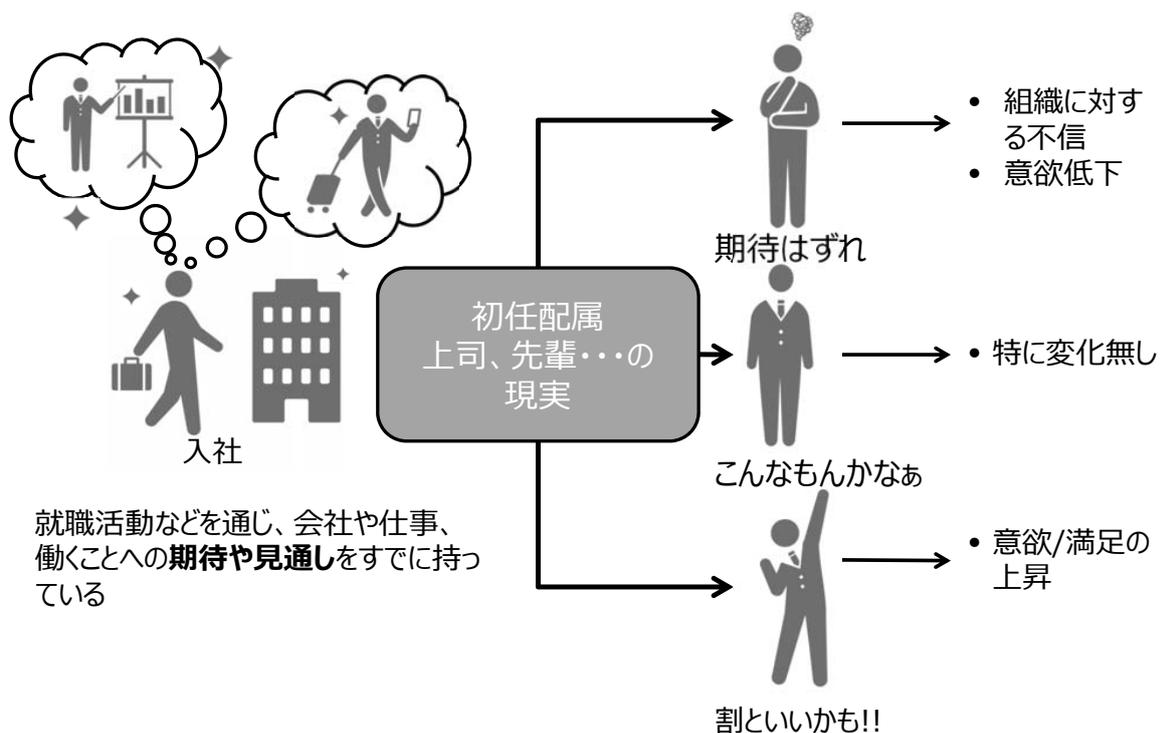
組織社会化とは・・・新入社員が職場や組織に必要とされる行動様式を習得し、参入した組織で仕事をしていくために必要なスキルを身につけていく過程のこと(Maanen & Schein 1979)

【参考文献】

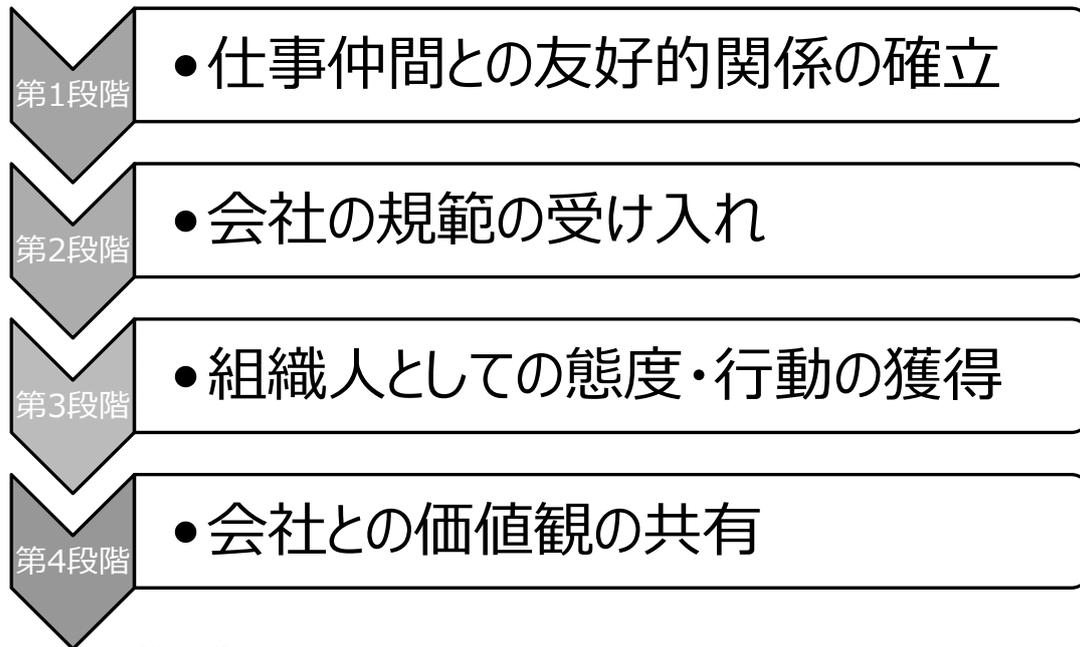
Schein, H. E. (1991)「社会化および仕事の習得」二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, pp.105-126.

5

リアリティショック



組織社会化の日本的なモデル



【参考文献】

高橋・渡辺(1995), 働く女性の離転職意思の決定要因, 『経営行動科学』, Vol.10(1), pp.55-66.

高橋(1994), 組織社会化段階モデルの開発および妥当性検証の試み: 妥当性検証への項目反応理論の応用, 『経営行動科学』, Vol.9(2), pp.11-20.

7

「一人前」になることを加速するために

- 女性の離転職意思には、「組織社会化」が強く関連している (高橋, 1995)
 - ✓ 組織社会化が低い段階で留まっていると、「組織人」としての態度や行動が未熟



- 「組織社会化」を阻害する「リアリティショック (こんなはずではなかった)」を軽減することがひとつのポイント
 - ✓ 新入社員の**期待を適切に把握**する必要がある

8

2. 今後の初期育成の方向性を探る ～「期待と見通し」を踏まえて～

－大学卒業後3～10年目の男女正社員（従業員規模300名以上に勤務）
に対するプロジェクト調査(2016年) 結果から－

9

新入社員の「働くことに対する期待・見通し」

- 想像してみてください、「いわゆる総合職」のこと
 1. 新卒で入社した会社で、いつまで働こうと思っているのか
 2. 仕事と仕事以外の生活、どちらを重視しようとしているのか
 3. 能力発揮の方向性（管理職を目指すか、専門職を目指すか、それ以外か）

※「いわゆる総合職」とは、企業において基幹的な職務（補助的な作業ではなく）を担い、転勤などの範囲制限がない正規の社員を指す

10

1.入社時、いつまで働こうと思っていたのか？

	定年まで	ライフイベントに依存	経済的に働かなくてもよくなるまで	職務能力が身につくまで	その他(※)
総合職(男性) (292名)	58.6%	5.1%	6.5%	15.8%	14.0%
総合職(女性) (179名)					
一般職(女性) (112名)	15.2%	50.9%	3.6%	16.1%	14.3%

※「その他」・・・「大変だったり、嫌だっったりしたら辞めようと思っていた」「特に考えていなかった」

「ライフイベントに依存」・・・「結婚するまでは同じ会社で勤めようと考えていた」および「出産や子育てが発生するまでは同じ会社で勤めようと考えていた」「辞めなければならない生活上の必要が発生留守までは同じ会社で勤めようと考えていた」

11

2.仕事と仕事以外の生活、 どちらを重視しようと考えていたのか

	仕事以外の生活重視	仕事も仕事以外の生活も	仕事重視	その他
総合職(男性) (292名)	33.9%	43.2%	17.5%	5.5%
総合職(女性) (179名)				
一般職(女性) (112名)	45.5%	33.9%	10.7%	9.8%

※「仕事以外の生活重視」・・・「仕事よりも、仕事以外の生活の中に生きがいを求める」「仕事はさっさとかたづけて、できるだけ仕事以外の生活に力を入れる」

「仕事重視」・・・「仕事以外の生活も時には力を入れるが、仕事のほうに力を入れる」「仕事に生きがいを求めて、全力を傾ける」

「その他」・・・「その他」「あまり考えていなかった」「覚えていない」

12

3.能力発揮の方向性（入社時）

	管理職に 昇進したい	専門性を 高めたい	昇進や専門性 に興味はないが 仕事は がんばる	仕事以外の 生活を充実 させたい	左記以外
総合職 (男性)	53.4%	21.6%	14.4%	4.8%	5.8%
総合職 (女性)					
一般職 (女性)	13.4%	17.9%	33.0%	21.4%	14.3%

※「管理職に昇進したい」・・・「できるだけ早く」または「自分のペースで」
「仕事はがんばる」・・・昇進や専門性を高めることに興味はないが「与えられた仕事でがんばりたい」または「いろいろな仕事を体験したい」

13

3.能力発揮の方向性（入社時と現在との比較）

- 総合職（女性）のみに限定

現在 入社時	管理職に 昇進したい	専門性を 高めたい	昇進や専門性 に興味はないが 仕事は がんばる	仕事以外の 生活を充実 させたい	左記以外
管理職	64.0%	16.0%	12.0%	8.0%	
専門性	15.2%	51.5%	21.2%	9.1%	3.0%
仕事はがんばる	17.7%	21.0%	40.3%	19.4%	1.6%
仕事以外充実	8.0%	8.0%	12.0%	72.0%	
上記以外	—	—	11.1%	—	88.9%

14

まとめ

- 以下の様な固定観念があったら、いったん放棄しませんか？
 - ✓ 総合職だから
 - みんなが「定年まで同じ会社で」「仕事を重視した」生活を送ろうと考えているだろう
 - みんなが「『上』を目指している」のだろう
 - ✓ 女性だから
 - そのうちやめるんでしょ。

- 総合職でも、多様な「期待と見通し」がある。
- 男性に比べると女性の場合、抱いている「期待と見通し」が多様。
- 内的な多様性を踏まえた育成施策が有効

15

育成へのヒント

- 「管理職を目指して定年までがんばる」と最初から思っている総合職ばかりではないことを認識する
- ↓
- それぞれの意欲を維持しつつ、さらに意欲をあげる工夫が必要
 - 制度を整える、風土を改善するのは「衛生要因」
 - 「女性による男性役割の獲得」（伝統的な社会化）もあり得るが、すべてに効果があるとは限らない

一律の育成方針と施策では、女性活躍にはつながらず、今後、起こりうる男性の多様化にも対応できない可能性

16

データで見る女性の初期キャリア(2)

初期キャリアにおける育成の男女差
 ～総合職女性の「1年目のショック」から考える～

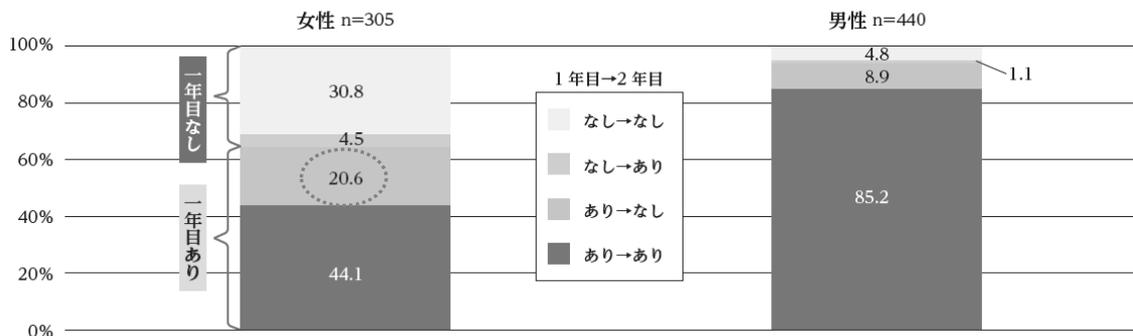
労働政策研究・研修機構
 研究員 高見 具広

1

初期キャリアにこそ問題があるのでは
 —なぜ女性は管理職志向を「失う」のか—

- 女性管理職の育成:管理職一步前での働きかけが進む(研修等)
- ただ、女性は、入社2年目に早くも管理職志向を「失う」傾向が顕著(1年目に既に男女差があるが、差が拡大)
 ⇒管理職一步前の段階で働きかけても遅い可能性

管理職志向の変化



○第一回調査もしくは第二回調査で、「管理職になることが想定されていない職種である」と回答した者は除外
 ○あり=「目指したい」+「どちらかという目指したい」 ○なし=「どちらかという目指したくない」+「目指したくない」

【出典】国立女性教育会館(2017)『「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」結果』

2

初期キャリア、どこに問題があるのか —仕事の割当て・育成・接し方など—

- 初期キャリアの位置づけ…周囲の指導や期待を受け、その会社で一人前になっていくために、意識・意欲を形成する段階(⇒一人前の組織人へ)
- 女性の初期キャリア、どこに問題?
…仕事の割当て、育成、接し方(期待のかけ方)などから考える
- 目標人物、適職感覚、やり遂げた実感が有用(黒澤・原2010)
- 制度というより、職場・上司における扱いに問題ないか
- 総合職の女性に焦点をあてて検討

【参考文献】黒澤昌子・原ひろみ(2010)「女性の就業継続と職場環境—学卒後三年間の仕事経験」佐藤博樹編著『働くことと学ぶこと—能力開発と人材活用』ミネルヴァ書房、第5章。

3

「リアリティ・ショック」から問題をみる —期待と現実のギャップが、意欲を阻害—

- 「リアリティ・ショック」…就職前のイメージと就職後の実際の仕事・職場とのギャップ(尾形(2007)、Schein1978=1991、鈴木2002等)
…その組織でなじみ、一人前になろうという意欲を低下させることが問題(組織社会化の阻害)。早期離職の背景とも
…「想像以上の過酷な働き方」に焦点(看護師の事例など)

総合職女性におこりうるリアリティ・ショックとは

- 尾形(2007)による類型化(語りからの類型の立ち上げ)…
「既存型」(=過酷さ)のほか、「専門職型」「肩透かし型」も
⇒総合職女性では、「肩透かし型」を無視できない可能性

【参考文献】尾形真実哉(2007)「新人の組織適応課題—リアリティ・ショックの多様性と対処行動に関する定性的分析—」『人材育成研究』第2巻第1号、pp.13-30。

4

調査・分析の概要 —総合職1年目男女のアンケートから—

- 分析データ: 国立女性教育会館(NWEC)「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」(2015年10月実施)
- 調査対象: 調査協力企業17社における、2015年入社の新規学卒者(大学・大学院卒)2137名(男性1301人、女性836人)
- 対象企業: 大企業(正社員3000人以上が10社、1000~2999人が4社、800~999人が3社)。金融業(1)、建設業(1)、コンサルタント業(1)、サービス業(7)、商社・卸業(1)、通信・ソフト業(2)、製造業(4)
- WEBアンケート調査。回答数1258名(回収率58.9%)
- 5年目までの追跡調査を予定。現時点で3回目調査まで終了。
- 本報告の分析対象は、総合職採用(転勤あり)1年目の男女

※高見は、同調査研究プロジェクトの検討委員会メンバーであり、データ分析と報告については、NWECから許可を得ている

5

リアリティ・ショックの所在 —成長期待の男女差に着目—

- 周囲からの成長期待をどう感じるかに男女差: 男性は「思ったよりも早い」、女性は「遅い」が相対的に多い。何を意味?

⇒(同じ総合職でも)男女で直面する環境が異なり、
女性が「肩透かし」ショックを受けがちなのは

表1. 入社前のイメージと現実とのギャップ(行%)
—男女別、ギャップの種類別—(転勤あり総合職)

		入社前イメージより早い	入社前イメージ通り	入社前イメージより遅い
求められる成長スピード	男性(N=722)	54.7%	23.4%	21.9%
	女性(N=302)	45.0%	25.2%	29.8%
同期同士の競争	男性(N=722)	15.4%	38.9%	45.7%
	女性(N=302)	17.5%	40.1%	42.4%
休みの取りやすさ	男性(N=722)	53.0%	25.5%	21.5%
	女性(N=302)	54.3%	21.5%	24.2%

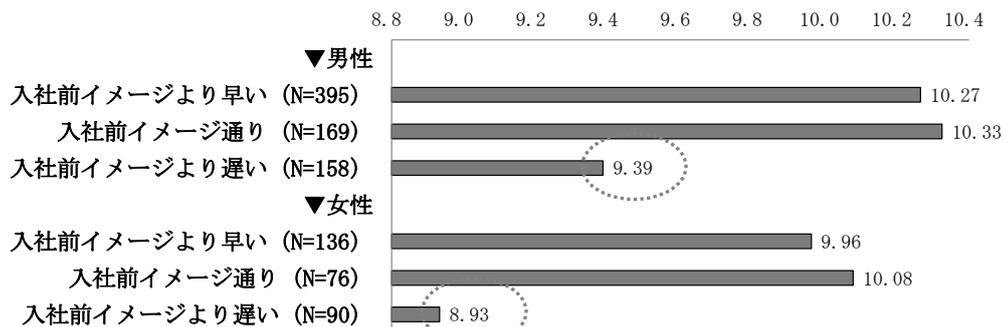
注: (1) 設問は、「次のことがらについて、入社前のイメージとギャップを感じることはありますか」。5件法の回答を3カテゴリーに整理している。
(2) 「求められる成長スピード」ギャップの違いについては、統計的に有意な差(カイ2乗検定、1%水準)

6

「肩透かし」ショックの意味するところ —やりがいの不足—

- 「思ったより遅い」・・・やりがいを感じられないという問題
(そもそも、同じ総合職でも、1年目時点で、やりがい・成長実感に男女差)
- 逆に「思ったより早い」は、自己の能力不足を痛感という意味合い(図割愛)。きついけど、(乗り越えようと)意欲を燃やす方向へも

図1. 仕事のやりがい(点数)
—男女別、求められる成長スピードに関するギャップ別—
(総合職採用の1年目男女)



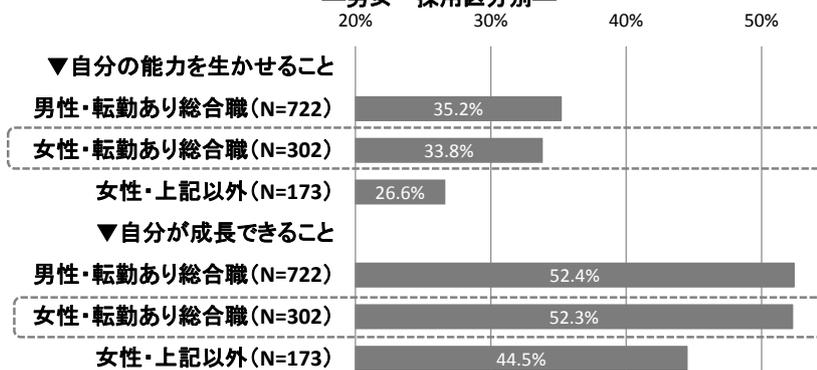
注(1)「仕事のやりがい」の指標は、「やりがいのある仕事をしている」「将来のキャリアにつながる仕事をしている」「仕事を通じて成長している実感がある」の各項目(4件法)を点数化して足し合わせたもの。信頼性係数(クロンバックの α)=0.817

(2)図1は、男女とも統計的に有意な差(一元配置分散分析。1%水準)

「肩透かし」ショックの背景① —総合職女性は、やりがい・成長期待大きい—

- 総合職女性は、就活時点では、男性に劣らず、能力発揮・成長環境への期待(成長期待)大きい
⇒就職後に期待に見合わない場合、「肩透かし」ショックに
(※採用活動時に、現実的な情報を与えてギャップを起こさない方向も)

図2. 就職活動の際に重視した基準(「重視した」の割合)
—男女・採用区分別—



8

「肩透かし」ショックの背景②

—目標となる人物がないこと—

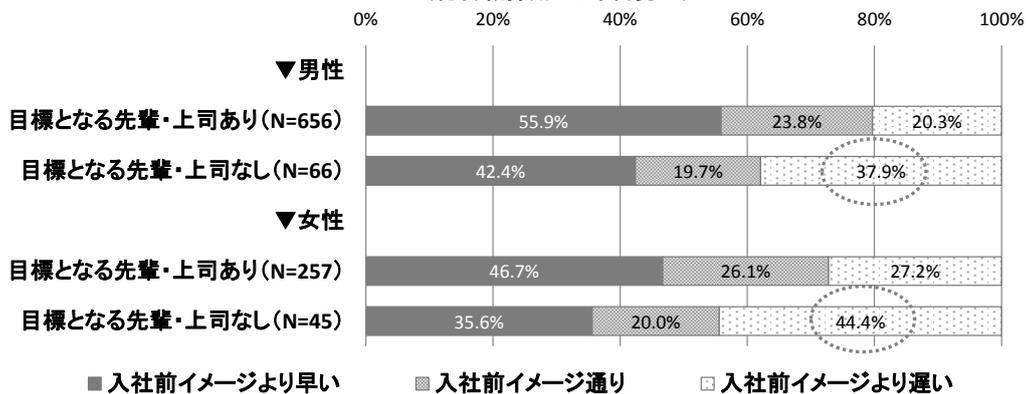
- 男女とも、目標となる先輩・上司がいないと、「遅い」と感じる
・・・職場で目指すべき姿がわからない場合、仕事を通じた成長の道筋が描きにくい可能性

⇒女性におけるロールモデルの重要性

図3. 求められる成長スピードに関する心理的ギャップ

—男女別、目標となる先輩・上司の有無別—

(総合職採用の1年目男女)



9

「肩透かし」ショックの背景③

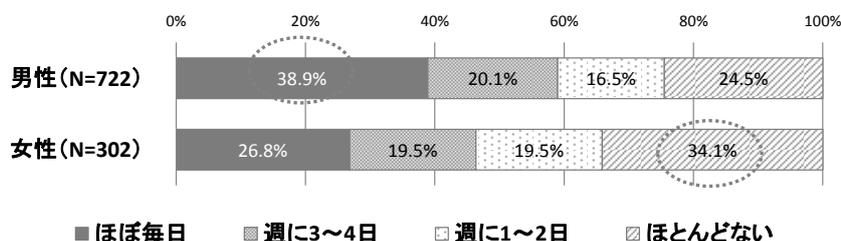
—残業頻度の男女差をどうみるか—

- 同じ総合職1年目でも、残業頻度に男女差。何を意味するか？
- 背景として、男女で担当職務・職種が異なる場合もあるが、外形上同じ職種(ex.営業職)にもかかわらず働き方が異なる場合も
- 残業頻度は、職場での扱いの男女差(細かな配属部署の違い、仕事の割り振り、育て方など)を示すひとつの指標(ex.男性社員は厳しく指導されるが、女性の自分はそうではない等の語りと方向を一にする)

図4. 残業の頻度

—男女別—

(総合職採用の1年目男女)

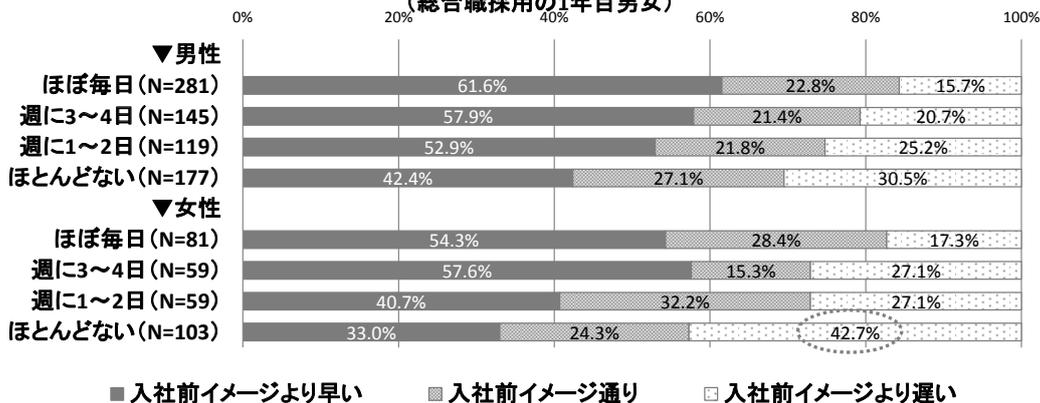


10

「肩透かし」ショックの背景④ —残業頻度と成長環境との悩ましい関係—

- 男女とも、残業頻度とギャップが関連。残業が「ほとんどない」女性は、「思ったよりも遅い」ギャップに
・・・残業がないこと自体は好ましいが、「残業の意味合い」(職場・当人の評価)にも注意。残業によらず成長環境をいかに提供するか

図5. 求められる成長スピードに関する心理的ギャップ
—男女別、残業の頻度別—
(総合職採用の1年目男女)

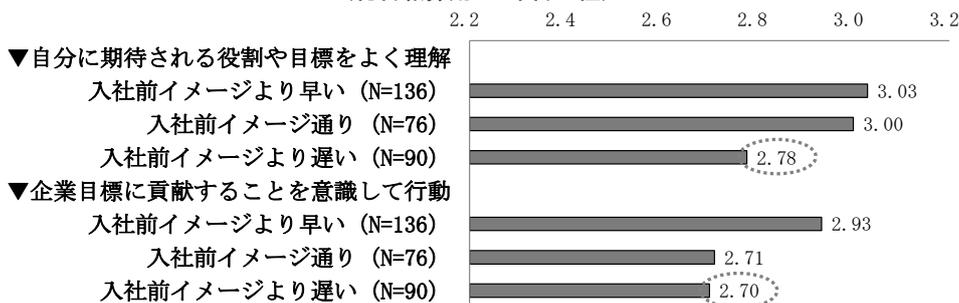


11

「肩透かし」ショックの行き着く先 —仕事で一人前になる意欲の阻害—

- 「思ったよりも遅い」と感じることは、一人前になる意欲を阻害
・・・会社や周囲が自分に何(役割・目標)を期待しているかわからず、組織で一人前になるための意欲が生まれにくい
- リアリティ・ショックの影響は尾を引く可能性(先行研究の知見も)

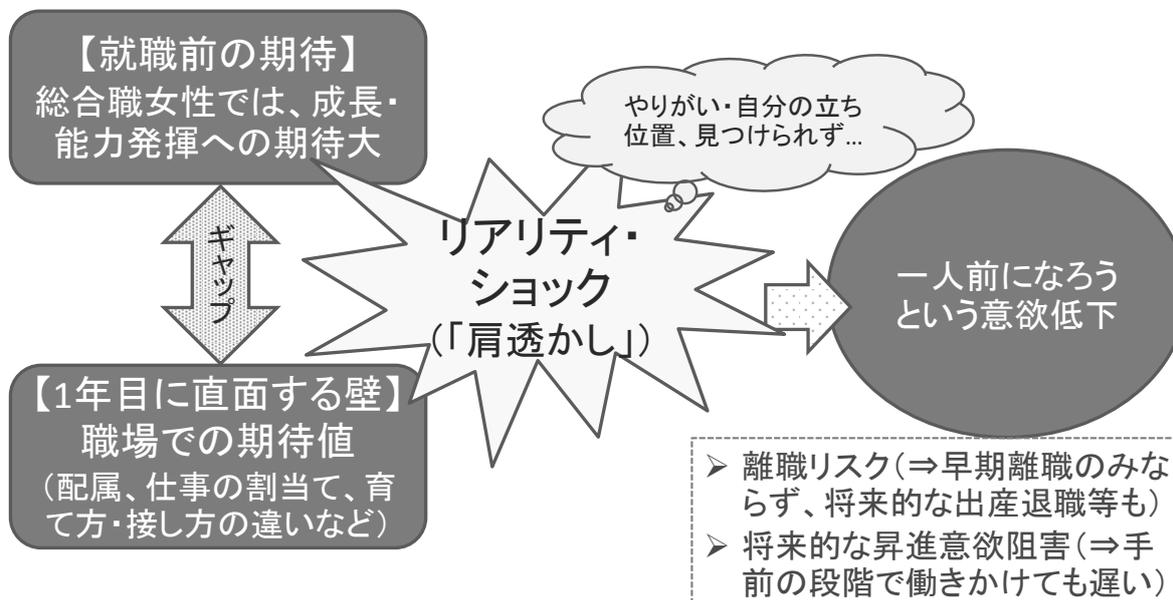
図6. 仕事で一人前になるための姿勢(点数)
—求められる成長スピードに関するギャップ有無別—
(総合職採用の1年目女性)



注: 図6は、統計的に有意な差(一元配置分散分析。「期待される役割理解」は1%水準、「企業目標に貢献」は5%水準)¹²

12

初期キャリアの問題(まとめ) —「1年目のショック」を通じてみたこと—



13

初期段階における女性の育成のために —調査結果からの示唆—

- **「職場での男女の扱いの違い」見つめ直す**: 細かな配属先の違い(ex.過酷な部署/そうでもない部署)、仕事の割り振り、育て方・接し方(ex.男性上司が女性新人をどう扱っているか躊躇し、成長の機会を与えられない)・・・**慣習的・日常的な扱いの男女差を、当事者は感じ取っている**
- 例えば、職場の「ムリ」を、男性社員に業務(負荷)を割り振ることで対処してしまっていないか? 女性を育てる観点からは、それでは解決にならない。(→働き方の見直しが必要)

**知らず知らずのうちに男性社員と女性社員との間で
仕事のさせ方に違いが出ていませんか?
〈女性の育成の観点から見つめ直しましょう〉**

14

【第 I 部】 分科会E

**ダイバーシティ経営の基礎を学ぶ：
仕事と介護の両立支援を事例に**

分科会E

「ダイバーシティ経営の基礎を学ぶ： 仕事と介護の両立を事例に」

中央大学大学院 戦略経営研究科 教授 佐藤博樹
(独) 労働政策研究・研修機構 主任研究員 池田心豪

自己紹介

(略歴) 1953年東京生まれ。1981年3月一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。
1981年4月雇用職業総合研究所(現、労働政策研究・研修機構)研究員、1983年7月法政大学大原
社会問題研究所助教授、1987年4月法政大学経営学部助教授、1991年法政大学経営学部教授、
1996年8月東京大学社会科学研究所教授、2015年東京大学名誉教授、2014年10月より現職。

(専門) 人事管理論

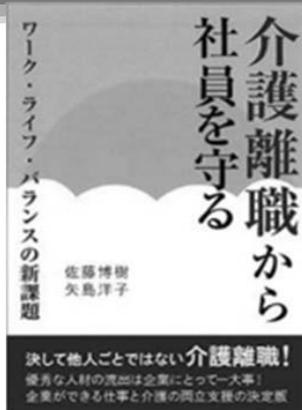
(関心領域) ダイバーシティ・マネジメント、WLB支援、女性活躍支援、人材サービス産業、多様な人材活用など

(著書・編著)

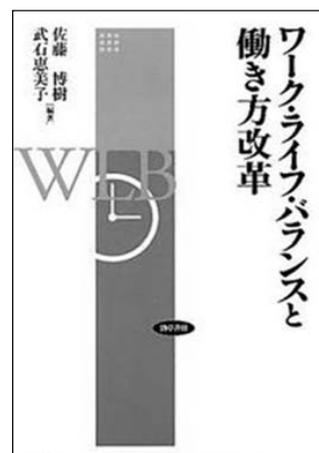
『人材活用進化論』(日本経済新聞出版社)、『新しい人事労務管理(第5版)』(共著、有斐閣)、『パート・契約・派遣・請負の人材活用(第2版)』(編著、日経文庫)、『実証研究 日本の人材ビジネス』(共編著、日本経済新聞出版社)、『人材サービス産業の新しい役割』(共編著、有斐閣)、『職場のワーク・ライフ・バランス』(共著、日経文庫)、『男性の育児休業』(共著、中公新書)、『ワーク・ライフ・バランス支援の課題: 人材多様化時代における企業の対応』(共編著、東京大学出版会)、『人を活かす企業が伸びる』(共編著、勁草書房)、『結婚の壁: 非婚・晩婚の構造』(編著、勁草書房)、『介護離職から社員を守る』(共著、労働調査会)、『ダイバーシティ経営と人材活用』(共編著、東京大学出版会)など。

(兼職) 内閣府・男女共同参画会議議員、内閣府・ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議委員、経産省・新ダイバーシティ企業100選運営委員会委員長、民間企業31社との共同研究であるワーク・ライフ・バランス & 多様性推進・研究プロジェクト代表など。

WLB関係 書籍・DVD



『仕事と介護の両立のために(DVD)』



講演のポイント

管理職の部下マネジメントの重要性

働き方改革の目的

残業のない職場でも必要な働き方改革

働き方改革の進め方

時間意識の高いメリハリのある働き方

働き方改革と生活改革の好循環への取り組み

「平日のゆとり」の重要性



管理職としての部下マネジメント

5



ダイバーシティ・マネジメントやワーク・
ライフ・バランス支援など知らなくて良い

管理職として担うべき、部下マネジメントの基本が
実行できていれば、ダイバーシティ・マネジメントや
WLB支援が実現できていることになる

6

管理職と一般職の役割の違い

管理職の役割は、部下の働きを通じて自己に課せられた課題を実現すること

⇒管理職の特徴＝他者依存性

⇒一般職としての優秀であっても管理職の仕事が務まるとは限らない

7

8

管理職の部下マネジメントの基本

- ①社員が自分が担うべき役割を理解（役割理解支援）
- ②社員が、自分に期待された役割を実現するために必要な職業能力を保有（能力が不足する場合は能力開発を支援）
- ③社員が高い水準の仕事意欲を持続すること（仕事意欲維持向上）

⇒最近は相対的に③が重要に

⇒ダイバーシティ・マネジメントやWLB支援は③に関係する

管理職に求められる能力

- 概念化スキル＝複雑な状況を分析・判断する能力
- 対人スキル＝他者を理解し、コミュニケーションをとり、指導し、仕事を任せ、仕事意欲を高めるなど、他者と協調して仕事ができる能力
- 技術スキル＝業務を遂行するために必要な特定の知識・技術（業務の専門分野の知識） 業務遂行能力
- 政治スキル＝権力基盤を築き、人脈を作り上げる能力

部下が仕事への意欲を高めるように、管理職として配慮している事項を3つまで下記に記入。

1)

2)

3)

能力開発の担い手としての管理職

- 能力開発は開発機会と能力開発意欲に規定される
- **能力開発機会としてのOJT＝能力開発の基本**
 - 仕事に従事すれば能力開発効果があるわけではない
 - 能力開発を考えた仕事の配分と適切なアドバイスが不可欠
- 新人だけでなく、中堅も含め、能力開発を考えた仕事の配分が不可欠

能力開発機会の均等化の難しさ

- 配属先の管理者のマネジメントに依存
- 能力開発自体の難しさ
 - 管理者の部下への「期待」が能力開発機会を左右
 - 期待が能力開発の出発点で、期待の差が仕事の配分や能力開発支援の在り方を左右
- 同時に、上司の期待が部下の能力向上意欲を規定
 - 「ピグマリオン効果」「予言の自己成就」
 - ⇒例えば、女性と比較すると、男性に対しては、中期のキャリアを考慮し、能力伸長を期待して、仕事を配分することになりがち

働き方改革の目的

13

2つの働き方改革

- ・ 狭義の働き方改革

長時間労働の解消：残業規制など

法違反解消：時間管理の厳格化（時間外労働の上限規制=休日労働を含み単月で100時間未満、原則である月45時間の時間外を上回る回数は年6回までなど；年間5日間の有休取得の義務化などが法制化される可能性）

⇒残業を削減することが目的になると、

不払い残業の潜在化のリスクも

- ・ 広義の働き方改革

「働き方改革」を通じて、

① 多様な人材が活躍できる職場とすること、

② 安易な「残業依存体質」を解消し、

結果として長時間労働の解消すること

⇒ 残業のない職場でも働き方改革は不可欠

14

働き方改革の目的①

- ・ ダイバーシティ経営の基盤整備としての働き方改革

⇒ワーク・ワーク社員だけでなく、ワーク・ライフ社員など多様な人材が活躍できる働き方への転換

⇒ワーク・ライフ・バランスが実現できる働き方への転換

15

ダイバーシティ経営とは

- ・ 経済産業省の(新)ダイバーシティ経営企業100選 によると

「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」

⇒ダイバーシティ経営の実現には、多様な人材を受け入れることだけでなく、それぞれが能力を発揮し、経営に貢献できるようにする仕組み作りが鍵

16

ダイバーシティ経営の基本は「適材適所」

従来の人材活用の考え方と同じ

ただし、「適材」と考える従来の人材像の見直しが不可欠＝「日本人、男性、フルタイム勤務、時間制約なし、転勤制約なし」など

ダイバーシティ経営の実現の 基盤整備としての働き方改革

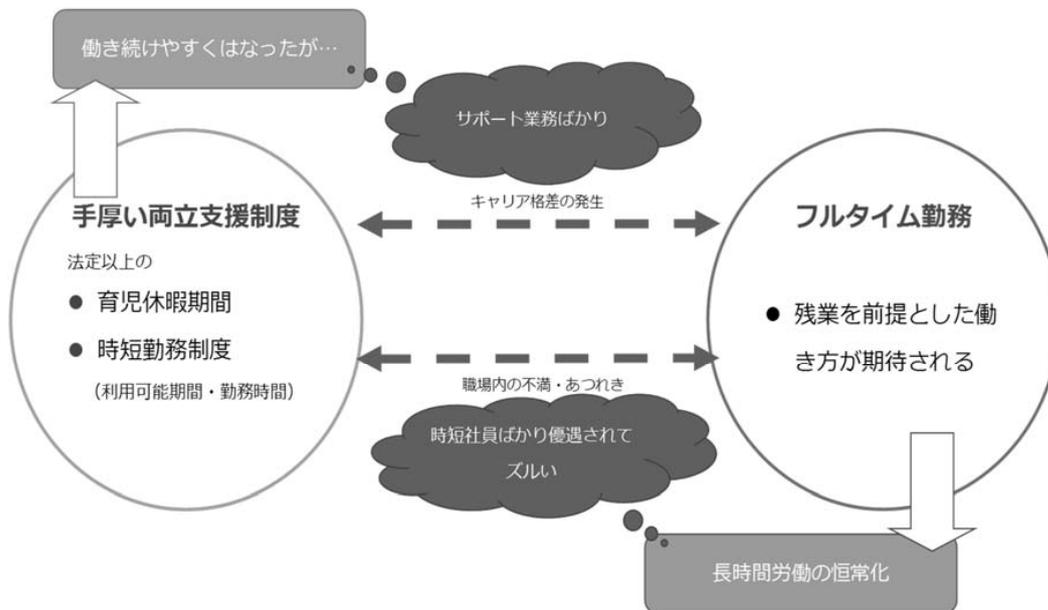
- ・ 多様な人材活用のためには、

従来のいつでも残業できる「時間制約」のない社員としてのワーク・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「時間制約」のある社員としてのワーク・ライフ社員を想定した働き方への転換が不可欠

⇒男性の働き方の改革が鍵

⇒多様な人材がワーク・ライフ・バランスを
実現できる働き方の実現

過度な両立支援制度が“真の働きやすさ”を阻害する



(出所) 佐藤博樹『『意欲』と『両立』の支援が働きやすさを生む』『人材教育』2016年8月

19

働き方改革の目的②

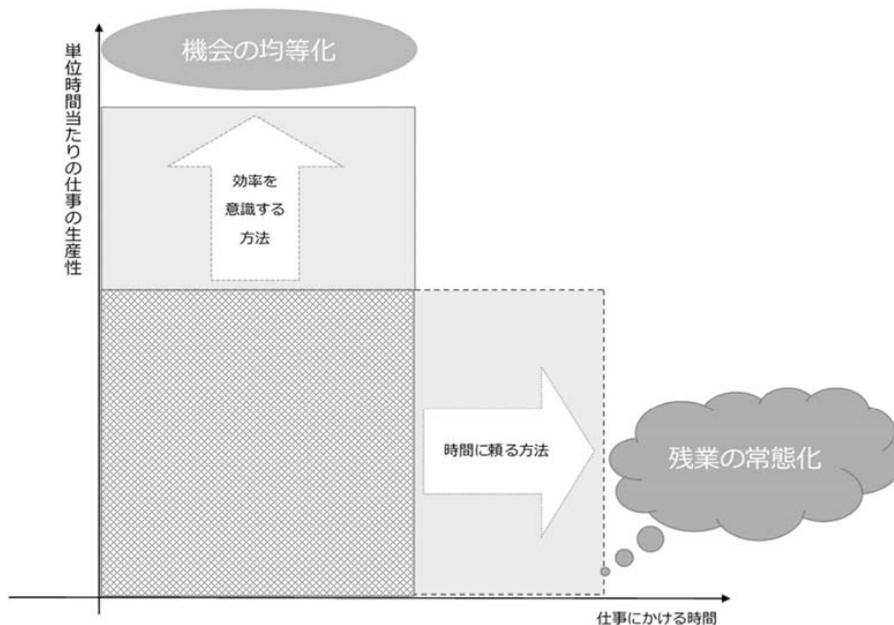
- 残業削減や有休取得増ではない
- 時間意識の高い働き方への転換が目的
⇒ 時間生産性の向上、付加価値生産性の向上
⇒ その結果として、残業削減や有休取得増も実現
⇒ 安易な「残業依存体質」の解消へ
- 働き方改革は、企業の競争基盤の変化に対応するために不可欠な取り組みに

20

企業の競争力基盤の変化と働き方改革

(出所) 佐藤博樹「『意欲』と『両立』の支援が働きやすさを生む」『人材教育』2016年8月

これからの仕事の完遂スタイル



21

ワーク・ワーク社員の問題点

- 効率的に長時間働いている人は少ない
 - 長時間働くことに制約がないため、効率的な働き方を実現するために、働き方の見直しに取り組む意欲が低い←制約がないと人間は改善に取り組まないことが多い
- = 「時間あたり生産性×労働時間↑」を重視し
「時間あたり生産性↑×労働時間」を軽視しがち

22

働き方改革の取り組みを評価する事例

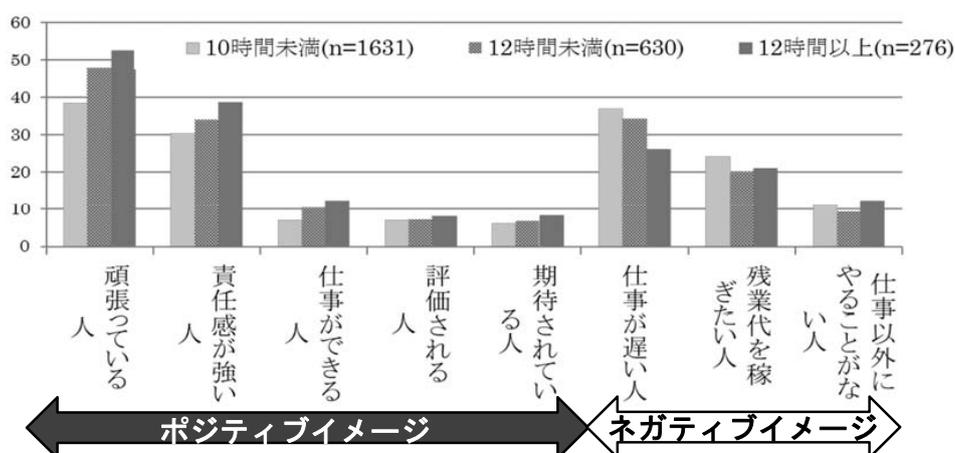
・大和ハウス工業（2014年4月）

事業所の業績評価基準の見直し=各事業所の賞与支給評価基準として、「一人当たり利益」の比重を減らし、「一人時間当たり利益」の比重を増やし、さらに「業務平準化」や「有給取得率」を組み入れる。

・SCSK株式会社

2013年4月から「スマートワーク・チャレンジ20」をスタート。「より効率的に働き、目標(有給休暇年20日取得、月間残業20時間未満)へ挑戦する。残業代の削減分を、目標達成時のインセンティブとして社員に還元。2015年7月から、残業時間の有無に関わらず34時間または20時間の残業手当相当額を所定月額給与に一律上乘せ。残業手当の減少を意識することなく、効率的な働き方をできるように支援。

正社員の労働時間別にみた「上司が残業している部下に関して抱いているイメージ」



- 1日の実労働時間の長い正社員ほど、上司は残業している人をポジティブに捉えていると意識している

出典:内閣府「ワーク・ライフ・バランスに関する意識調査」(2013年度)より作成

時間をかけた働き方を評価する職場風土の変革

- ×費やす時間に仕事の質は比例する
 - 時間をかけても質が向上しない仕事内容に
 - 短時間に質の高い仕事をするのが大事に
- ×長時間労働は頑張っている証拠だ
 - 仕事の評価ではかけた時間を考慮すべき
 - 生産性 = (仕事の質 × 量) ÷ 労働時間
- ×早く仕事を覚えたいなら、寝る時間も惜しんで苦勞すべきだ
 - 時間をかけることが、自動的に能力開発に結びつくわけではない
 - 能力開発に結びつくような仕事の経験の仕方・させ方が重要
- ×長時間にわたり職場空間を共有すればチームワークが高まる
 - 時間共有以外の方法で情報共有が可能な時代に

25

働き方改革とワーク・ライフ・バランス

26

WLBが実現できる職場

【2階部分】

WLB支援のための制度の導入と制度を利用できる職場作り

【1階部分】

社員の「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方の実現

- ✓ 仕事に投入できる時間に制約のある社員の増加
- ✓ 恒常的な長時間労働を前提とした職場ではWLB支援は実現できない

【土台部分】

多様な価値観、生き方、ライフスタイルを受容できる職場作り

27

WLBに関する正しい理解と誤解

- **経営状況に関わらず取り組むべき施策：**
WLB支援は、福利厚生施策ではない。社員にとって基本的な「報酬」のみでなく、時間生産性を高めるための取り組み。
- **労働時間短縮が目的ではない：**
時間生産性が高まり結果として労働時間の短縮が実現できるが、時短が主たる目的ではない。長時間労働でない職場でもWLB支援の取り組みが必要。
- **子育て支援や少子化対策が目的でない：**
すべての社員のWLB支援が不可欠。
- **「ほどほどの働き方」への転換ではない：**
メリハリのある効率的な働き方の実現がWLB支援実現の必要条件。
- **WLB支援は制度を導入すれば実現できるものではない：**
制度を活用できる仕事の仕方や働き方への改革が不可欠。
- **仕事中心のライフスタイルを否定するものではない：**
多様な価値観やライフスタイルを受容できる職場を実現すること。
- **WLB支援はコストがかかるわけではない：**
コストを要する施策は少ない。

ワーク・ライフ・バランスと ワーク・ライフ・コンフリクト

- WLB：社員が仕事上の責任を果たせると同時に、仕事以外の生活で取り組みたいことや取り組む必要があることに取り組めること

他方、両者が両立ができない状態がワーク・ライフ・コンフリクト（WLC）

WLCの状態にある社員は、仕事に意欲的に取り組めなくなる

→社員がWLCに直面しないようにしたり、直面した場合はその解消を図ることが人材活用の課題

29

働き方改革の進め方

30

「時間制約」（ワーク・ライフ社員）を前提とした仕事管理・働き方(1)

◆これまでの仕事管理・時間管理（ワーク・ワーク社員を前提）

仕事の総量を所与として、仕事がすべて完了するまで時間資源の追加投入を行う

◆これからの仕事管理・時間管理（ワーク・ライフ社員を前提）

時間資源の総量を所与として、その時間資源の範囲内で実現可能な仕事の付加価値の最大化を目指す

31

31

「時間制約」（ワーク・ライフ社員）を前提とした仕事管理・働き方(2)

◆「時間資源」を有限な「経営資源」と捉える

無駄な仕事の排除

仕事の優先順位付け

過剰品質解消

仕事の効率化（仕事の「見える化」、情報共有等）

能力向上（職場成員の全員のレベルアップ）など

⇒「時間意識」の高い働き方への転換の実現

32

32

管理職に求められる新しい役割

- 働き方改革：ワーク・ライフ社員を前提とした時間意識の高い働き方の実現
⇒過去の自己の働き方の否定
- 部下の多様性に対応した部下マネジメント
=自己の価値観などと異なる考えを持った部下のマネジメント（多様性の受容）
⇒部下の仕事意欲を高く維持するために不可欠
⇒従来の「望ましい上司像」の変革が必要

33

管理職自身が業務を棚卸することが 働き方改革の出発点

- 日・週・月単位でみた業務の洗い出し
- 担当している業務の中で、(a) 管理職自身が担当すべき業務と (b) 部下に任せるべき業務の仕分け
→ (b) の比重が高いことが多い（管理職による仕事の抱え込み、部下に仕事を任せられない、部下の能力開発が不十分など）
- (b) を部下に業務を委譲するための計画を立案する（能力開発を含む）

34

決めた時間に帰社する例としての週2日定時退社

(前提) ①前の週の金曜に定時退社日を各人が自由に決定(一斉定時退社ではない)；②残業削減を目的としない(残業は定時退社日以外で対応、残業は1人でできる仕事に限定)

(効果)

- ・ 所定労働時間内と所定労働時間外の仕事の割り振りを意識化
- ・ 定時退社実現のために1週間の仕事の段取りを早めに検討する(金曜に翌週のスケジュールを確認するなど)
- ・ 他の職場成員のスケジュールを前提に自分の仕事を進める
- ・ 定時退社2日が実現できない原因を分析することで、働き方の改革を阻害している要因が明確に
- ・ 定時退社日に様々な予定を入れてみることで、ライフスタイルの見直し効果も
- ・ 「時間制約」のある人が定時退社しやすくなる

(出所) 具体的な取り組み事例の紹介と分析は、武石・佐藤「時間意識の向上のためのモデル事業と働き方改革」佐藤博樹・武石恵美子編書『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』(勁草書房、2011年)を参照。

働き方の見直し例

『ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた：「3つの心構え」と「10の実践」：仕事を効率化して、めりはりワークを実現しよう』内閣府、2010年

- ① 会議のムダ取り：会議の目的やゴールを明確にする。会議時間を見直し、終了時間を厳守する。必ず結論を出す。
- ② 資料の削減：定常的な報告資料をフォーマット化する。資料作成の依頼者は、目的・用途を明確化する。
- ③ 書類を整理整頓する：キャビネットやデスクの整理整頓を行い、書類を探すための時間を削減する。
- ④ 標準化・マニュアル化：「人に仕事がつく」スタイルを改め、業務を可能な限り標準化、マニュアル化する。
- ⑤ 労働時間を適切に管理：上司は部下の仕事と労働時間を把握する
- ⑥ 業務分担の適正化：業務の流れを分析した上で、業務分担の適正化を図る。
- ⑦ 仕事を任せる：部下に仕事を任せ、意思決定を早める。担当以外の業務を身につけ、「多能工化」を進める。
- ⑧ スケジュールの共有化：時間管理ツールを用いてスケジュールの共有を図り、お互いの業務効率化に協力する。
- ⑨ 「がんばるタイム」の設定：自分の業務や職場内での議論、コミュニケーションに集中できる時間をつくる。
- ⑩ 仕事の効率化策の共有：研修などを開催して、効率的な仕事の進め方を共有する。

働き方改革と生活改革の好循環 「平日のゆとり」確保が重要

37

38

毎日1時間の残業は適正か？

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・食事など必需時間に

「平日のゆとり」がない生活

平日のゆとりがないと、週末にゆとりを持ってない

⇒残業削減のみでなく、平日のゆとりの実現が課題
定時退社週2日以上実現、残業はまとめて行うなど

⇒残業時間の総量規制だけでなく、メリハリのある働き方の実現が重要

○時以降の残業禁止

「○時までは残業できる」との社員へのメッセージに

⇒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、残業ゼロの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。

午後7時までに夫が帰宅する割合

ストックホルム 8割

ハンブルグ 6割

パリ 5割

東京 2割

毎日(週7回)家族全員で夕食を取る割合

ストックホルム 32%

ハンブルグ 38%

パリ 46%

東京 17%

永井暁子(2006)「家族政策と家族生活の日欧比較」家計経済研究所第36回公開講演会『仕事と家庭の両立をめざして』報告

41

働き方改革の定着に必要な条件

企業による働き方改革への取り組みだけでなく、働く人々が、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必要がある

⇒子育てだけでなく、ビジネス・スクールへの通学、社会貢献活動、家族と過ごす時間、企業外の勉強会、趣味などライフの充実には多様な形がある

⇒「豊かな人生」=仕事充実+仕事以外の生活充実

42

企業が望ましいとする社員像の転換が鍵

「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・ワーク社員でなく、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

＝仕事ができる有能な社員＝ワーク・ライフ社員

⇒ワーク・ライフ社員は、仕事以外の生活にも大事にしたいことがあるため、自分のための「時間創出」を意識し、効率的な働き方に取り組むことに

⇒残業削減とは異なり、ワーク・ライフ社員が増えない限り、有給休暇の連続取得などの一般化は実現しにくい

43

44

働き方改革と自己投資

- ・ 大和証券

19時退社の徹底、C F P 認定者数 業界1位

- ・ S C S K 株式会社

メンタル休職者数が減少傾向、情報処理技術者資格保有者の増加
採用力の向上、女性管理職増加、離職率の低下、仕事の質向上による利益率の向上（企業活力研究所報告書2016）

「働き方改革で生まれた時間を、自身の成長のためにも活用してもらいたいと考えています。2015年度から、キャリアを考える機会と具体的な方法を提供するキャリア研修の対象を広げ、内容も強化しているところです。また、これまでの研修や資格取得だけでなく、社外の技術交流やボランティア活動も含めた、広い意味での自己成長の機会を促す仕組みの導入を検討」（2015年7月 有識者ダイアログから）

職場風土と働き方の改革が成功する条件

- マネジメント層の改革へのコミットメント
- 改革の持続
⇒運動として継続すること
- 現場での小さな成功の積み重ねを評価し、ヨコ展開

WLB&多様性研究・推進プロジェクト
成果報告会 分科会E
「ダイバーシティ経営の基礎を学ぶ：
仕事と介護の両立を事例に」
2017年 11月 14日(火)

改正育児・介護休業法における 仕事と介護の両立支援の考え方

(独)労働政策研究・研修機構
主任研究員 池田心豪

自己紹介

(略歴)

1973年東京生まれ。2004年東京工業大学大学院社会理工学研究科単位取得退学。2005年から労働政策研究・研修機構研究員。2016年から現職。

(専門) 人事管理論、社会学

(関心領域) 仕事と家庭の両立、女性活躍など

(主な研究)

「介護期の退職と介護休業」『日本労働研究雑誌』(597号, 2010年)、「小規模企業の出産退職と育児休業取得」『社会科学研究』(第64巻1号, 2012年)、「出産退職を抑制する労使コミュニケーション」『大原社会問題研究所雑誌』(655号, 2013年)「勤務先の育児休業取得実績が出産退職に及ぼす影響」、『日本労務学会誌』(第15巻2号, 2014年)、「Supporting working carers' job continuation in Japan: prolonged care at home in the most aged society” International Journal of Care and Caring, Vol.1, No.1, 2017

47

48

目的

厚生労働省雇用均等・児童家庭局「今後の仕事と家庭の両立支援に関する研究会」(2014~15年。2015年8月報告書発行。本プロジェクト研究者メンバーである佐藤博樹先生(座長)、武石恵美子先生と池田が委員として参加。)での議論にもとづいて、2017年1月施行の改正育児・介護休業法に対応した仕事と介護の両立支援制度の考え方を示す。

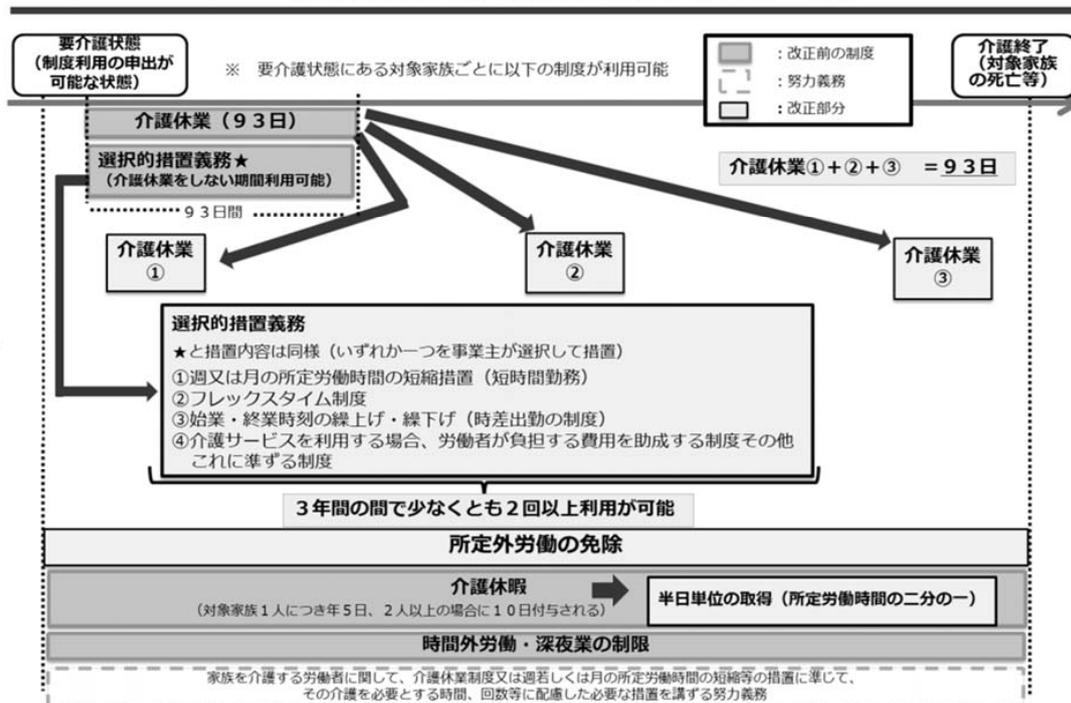
ポイント ～育児との違いに留意を～

◎介護は育児よりも時間拘束が緩やか

→大幅に働き方を変えるのではなく、なるべく通常にどおり（正社員の場合はフルタイムで）勤務しながら介護に対応することを支援

- = ・ 介護休業の分割取得＞介護休業の長期化
- ・ 所定外労働免除＞短時間勤務
- ・ 半日単位になる介護休暇もできれば時間単位が好ましい

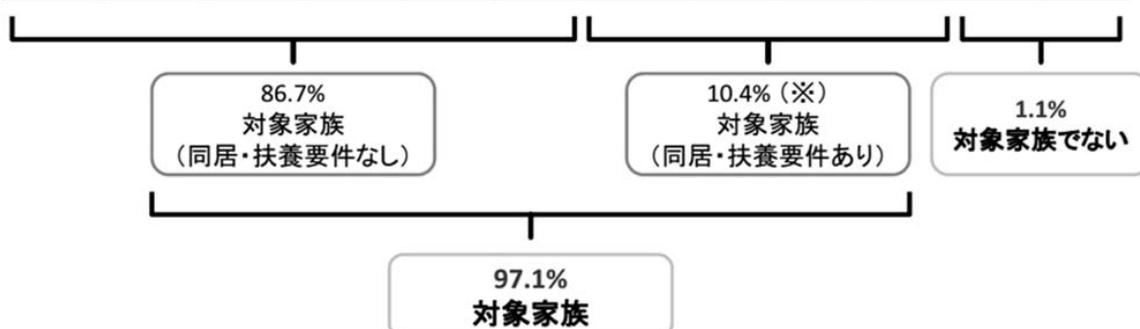
仕事と介護の両立支援制度（見直しイメージ）



厚生労働省ホームページから引用

要介護者と介護者の続柄割合

配偶者の父	配偶者の母	配偶者	子ども	自分の父	自分の母	自分の祖父	自分の祖母	自分の兄弟	自分の姉妹	自分のおじ	自分のおば
5.2%	14.5%	2.3%	3.9%	20.6%	40.2%	2.4%	6.8%	0.8%	0.4%	0.3%	0.8%



※「孫」を介護する割合は、調査票に項目がないため不明

JILPT「仕事と介護の両立に関する調査」(2014)

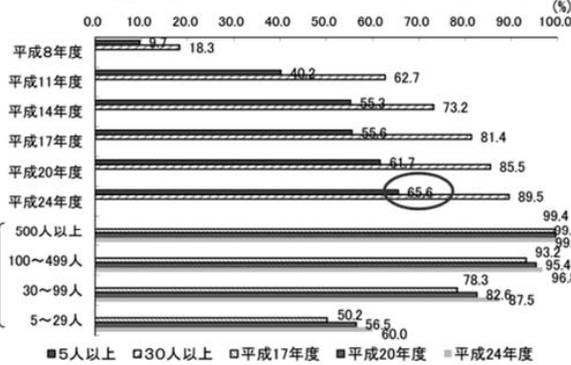
仕事と介護の両立支援制度 見直しに当たっての問題意識

- 制度の整備は進んでいるが、利用は少ない。
= 低い介護休業取得率 (3.2%)
→ 利用しやすい制度に改定を
- 長期の介護における日常的な介護への対応
= 介護休業・勤務時間短縮措置合わせて93日
= 介護の始期における体制づくりを想定
→ 日常的な介護支援として2009年改正において1日単位の介護休暇を創設
→ まだ不足している？

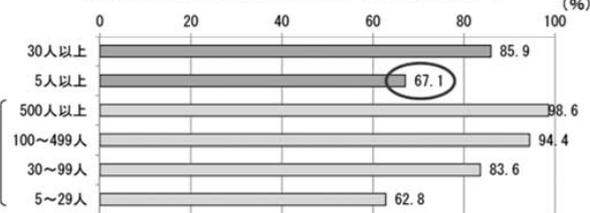
介護休業制度等の規定整備状況(事業所規模別)

- 就業規則等に介護休業の定めがある事業所(5人以上)は65.6%、介護休暇の定めがある事業所(5人以上)は67.1%
- 介護のための勤務時間短縮等の措置内容別で見ると、短時間勤務制度の割合が最も高い

【①介護休業制度の規定整備状況(事業所規模別)】



【②介護休暇制度の規定整備状況(事業所規模別)】



【③介護のための勤務時間短縮等の措置内容別事業所割合】

	制度あり	短時間勤務制度	介護の場合に利用できるフレックスタイム制度	始業・就業時刻の繰り上げ・繰り下げ	介護に要する経費の援助措置
総数	56.7	53.9	10.7	29.2	3.4
500人以上	92.2	85.0	23.6	49.5	11.9
100~499人	88.2	83.6	18.1	39.5	5.9
30~99人	77.5	74.0	13.4	36.2	5.0
5~29人	51.2	48.6	9.9	27.3	3.0
30人以上(再掲)	79.9	76.1	14.5	37.1	5.3

出典：①・③は厚生労働省「平成24年度雇用均等基本調査」、②については厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査」

介護休業等制度利用の有無

- 介護をしている雇用者(239万9千人)について、介護休業等制度利用の有無、制度の種類別にみると、「介護休業等制度の利用あり」の者は15.7%で、このうち「介護休業」の利用者は3.2%(7万6千人)、「短時間勤務」は2.3%(5万6千人)、「介護休暇」は2.3%などとなっている。
- また、雇用形態別の割合をみると、「介護休業等制度の利用あり」の者は、「正規の職員・従業員」で16.8%である一方、「非正規の職員・従業員」は14.6%となっている。
- 介護をしている雇用者のうち介護休業を取得した人の割合をみると、3.2%となっており、性別でみると女性2.9%、男性3.5%となっている。年齢階級別にみると、「45~49歳」の取得割合が最も高く、次に「50~54歳」となっている。

【雇用形態、介護休業制度利用の有無、介護休業等制度の種類別
介護をしている雇用者数及び割合】

介護休業等制度利用の有無 介護休業等制度の種類	総数	制度の利用なし	介護をしている				その他
			総数	制度の種類			
				介護休業	短時間勤務	介護休暇	
雇用形態							
実数							
割合							
総数(役員を含む雇用者)	2,399.3	1,998.0	377.6	75.7	56.2	55.4	196.5
正規の職員・従業員	1,119.1	921.1	187.7	43.8	17.4	38.1	92.0
非正規の職員・従業員	1,065.7	898.4	155.5	23.2	33.2	15.3	86.2
割合(役員を含む雇用者)	100.0	83.3	15.7	3.2	2.3	2.3	8.2
正規の職員・従業員	100.0	82.3	16.8	3.9	1.6	3.4	8.2
非正規の職員・従業員	100.0	84.3	14.6	2.2	3.1	1.4	8.1

【介護をしている雇用者に占める介護休業取得者割合】

	介護をしている雇用者	介護休業取得者	
		女性	男性
計	100.0	3.2 (100.0)	3.5 (47.2)
年齢階級別			
30歳未満	100.0	1.5 (100.0)	1.8 (50.0)
30~39歳	100.0	3.6 (100.0)	3.1 (38.4)
40~44歳	100.0	3.3 (100.0)	3.6 (44.4)
45~49歳	100.0	4.5 (100.0)	5.2 (44.7)
50~54歳	100.0	3.9 (100.0)	4.5 (43.6)
55~59歳	100.0	3.1 (100.0)	3.8 (51.8)
60~64歳	100.0	2.4 (100.0)	2.9 (56.9)
65~69歳	100.0	1.4 (100.0)	1.0 (35.0)
70歳以上	100.0	1.0 (100.0)	1.3 (62.5)

※「制度の種類」については複数回答のため、各種別の合計は、「制度の利用あり」の総数と必ずしも一致しない。

出典：総務省「平成24年就業構造基本調査」

どのように制度を改定するか ～2つの考え方～

- A) なるべく休めるようにして労働時間も短く
- ・介護休業の長期化
 - ・短時間勤務の単独義務化と期間延長
- 電機業界をはじめとする「先進企業」は
年単位の介護休業と短時間勤務を導入
- B) なるべく出勤しながら柔軟に介護に対応
- ・介護休業の分割
 - ・フルタイムで勤務を柔軟化・残業免除の新設

介護休業制度の考え方

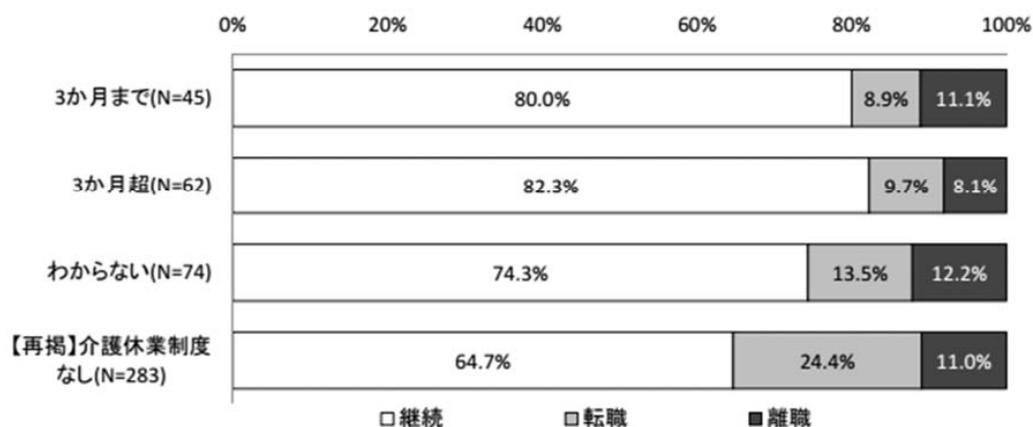
- JILPT「仕事と介護の両立に関する調査」より
- ・適切な最長期間は「わからない」
 - ・分割取得のニーズは明確

※介護が長期化した場合、体制再構築の必要

- 例) 始期：在宅介護の体制づくり
 中期：施設介護への移行準備
 終期：ターミナルケアの準備

→93日の範囲内で1か月（31日）程度を3回想定

介護開始時勤務先の離転職割合 —介護開始時勤務先の介護休業最長期間別— (介護開始時正規雇用)



継続: 介護開始時と同じ勤務先で現在就業
 転職: 介護開始時と別の勤務先で現在就業
 離職: 介護開始時の勤務先を辞めて現在非就業

分析対象: 2000年4月以降介護開始かつ介護開始時正規雇用

JILPT「仕事と介護の両立に関する調査」(2014)

介護休業の最長期間と分割取得に関する 希望 (介護開始時正規雇用)

	93日以内	93日超 6か月以内	6か月超 1年以内	1年超 2年以内	2年を 超える期間	わから ない	取りたく ない	N
継続	16.7%	7.1%	11.3%	4.4%	8.4%	45.1%	6.9%	406
転職	16.1%	7.6%	4.2%	5.1%	11.0%	50.0%	5.9%	118
離職	1.7%	8.3%	6.7%	3.3%	11.7%	61.7%	6.7%	60
全体	15.1%	7.4%	9.4%	4.5%	9.2%	47.8%	6.7%	584

継続: 介護開始時と同じ勤務先で現在就業
 転職: 介護開始時と別の勤務先で現在就業
 離職: 介護開始時の勤務先を辞めて現在非就業

分析対象: 2000年4月以降介護開始かつ介護開始時正規雇用

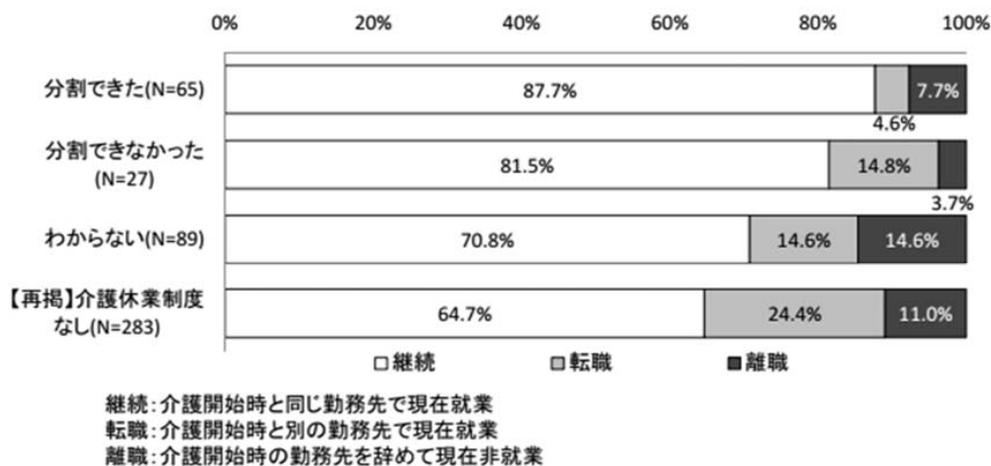
	93日 1回	1か月程度を 複数回	2週間程度を 複数回	1週間程度を 複数回	3~4日程度を 複数回	わから ない	取りたく ない	N
継続	4.4%	8.9%	8.6%	10.1%	27.8%	34.2%	5.9%	406
転職	2.5%	9.3%	6.8%	9.3%	27.1%	41.5%	3.4%	118
離職	1.7%	10.0%	3.3%	10.0%	20.0%	48.3%	6.7%	60
全体	3.8%	9.1%	7.7%	9.9%	26.9%	37.2%	5.5%	584

継続: 介護開始時と同じ勤務先で現在就業
 転職: 介護開始時と別の勤務先で現在就業
 離職: 介護開始時の勤務先を辞めて現在非就業

分析対象: 2000年4月以降介護開始かつ介護開始時正規雇用

JILPT「仕事と介護の両立に関する調査」(2014)

介護開始時勤務先の離転職割合 —介護開始時勤務先の介護休業分割取得の可否別— (介護開始時正規雇用)



分析対象: 2000年4月以降介護開始かつ介護開始時正規雇用

JILPT「仕事と介護の両立に関する調査」(2014)

(参考) ドイツの介護休業

○介護時間法(2006年施行)

① 最長10日の短期休暇(分割不可・無給)

→介護発生直後の準備に対応するため

※判例により通常5労働日までは報酬請求権を失わない(民法典616条)

② 最長6か月の長期休業(分割不可・無給)

→日常的な介護を担うため。完全休業でなく部分休業も可。

※①・②とも15人以下の事業所は適用除外

※①と②は連続して取得することを想定

※②の期間中の失業保険と年金保険の保険料は、介護保険で負担

→◎あまり利用されていない(2010年、1500世帯対象の調査)

短期休暇: 6% 長期休業: 4%(請求の要件を満たす者に占める取得者の割合)

→取得しない理由: 知らなかった(短期64%、長期52%)

必要なかった(短期53%、長期51%)

勤務時間短縮の考え方

JILPT「仕事と介護の両立に関する調査」より

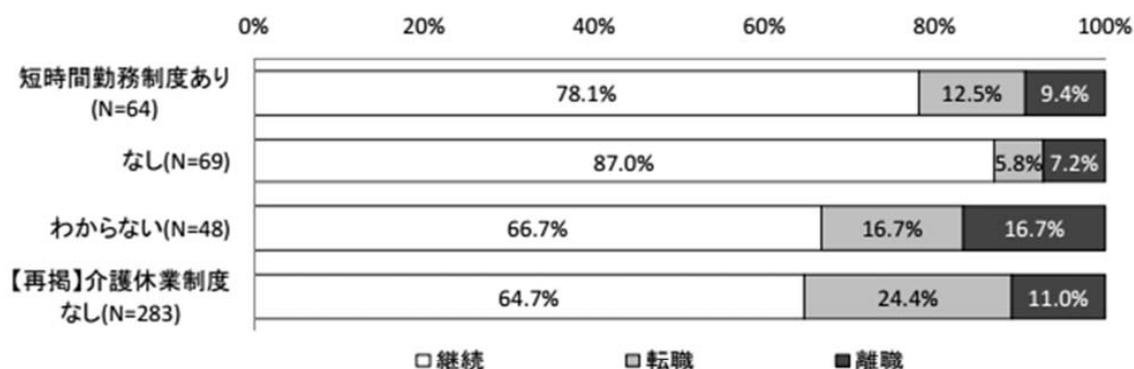
- ・短時間勤務制度の有無と離転職は無関係。
- ・所定外労働免除制度がある場合は離転職割合が低い。
(※みずほ情報総研の2009年調査とも整合)



◎残業のないフルタイム勤務を仕事と介護の両立が可能な働き方の基本として考える。

- 短時間勤務等の勤務時間短縮措置は多様なニーズに対応した追加的支援として考える
- ※改正法の「3年」は全介護期間の中央値を参照

介護開始時勤務先の離転職割合 —短時間勤務制度の有無別— (介護開始時正規雇用、介護休業制度あり)



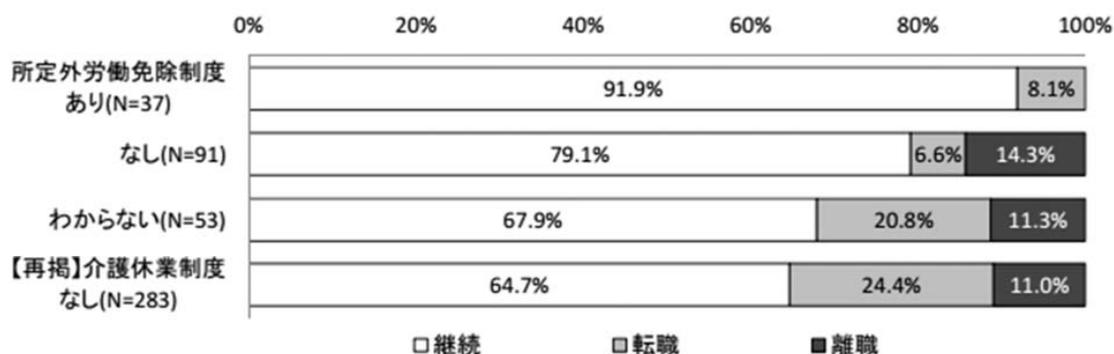
統計的有意差なし

継続: 介護開始時と同じ勤務先で現在就業
 転職: 介護開始時と別の勤務先で現在就業
 離職: 介護開始時の勤務先を辞めて現在非就業

分析対象: 2000年4月以降介護開始かつ介護開始時正規雇用

JILPT「仕事と介護の両立に関する調査」(2014)

介護開始時勤務先の離転職割合 — 所定外労働免除制度の有無別 — (介護開始時正規雇用、介護休業制度あり)

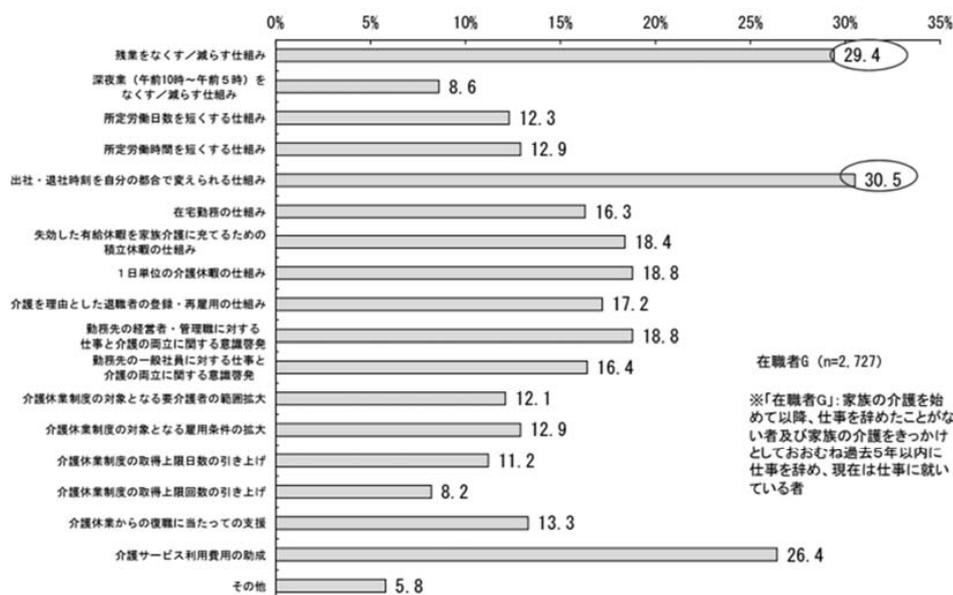


継続: 介護開始時と同じ勤務先で現在就業
 転職: 介護開始時と別の勤務先で現在就業
 離職: 介護開始時の勤務先を辞めて現在非就業

分析対象: 2000年4月以降介護開始かつ介護開始時正規雇用

JILPT「仕事と介護の両立に関する調査」(2014)

(参考) 仕事と介護の両立に必要な勤務先の支援 (複数回答)



出典: みずほ情報総研株式会社「仕事と介護の両立に関する実態把握のための調査研究」(平成21年度厚生労働省委託事業)

介護期間と介護開始から離職までの期間について

介護期間・在宅介護期間

	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
介護期間(月)	45.21	42.74	0.00	180.00	31.0
在宅介護期間(月)	30.16	30.73	0.00	167.00	21.50

介護開始から離職までの期間

※介護に関係ない離職理由を除き、主たる介護者に限る

	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
期間(月)	25.8	36.6	0.0	174.0	13.0

(平成26年度「仕事と家庭の両立に関する実態把握のための調査」三菱総合研究所)

介護休暇の考え方

- 通院の付添等、日常的な介護に対応することを想定して2009年改正法で創設（年5日）
- 介護保険は月1回の家庭訪問がケアマネジャーに義務づけている。＝年5日では足りない？
- 通院の付添もケアマネジャーとの面談も丸1日休む必要はない。
- 就業時間中に仕事の中抜けができる場合は介護者の離転職割合が低い。（JILPT調査）
＝時間単位で柔軟に仕事を抜けられることが重要

主たる介護者が最も多く介護休暇を取った年の取得日数割合

	介護休暇を取得していない	介護休暇を取得した				
		5日以内	6～10日	11～15日	16～20日	20日以上
割合	61.1%	13.7% (35.3%)	10.0% (25.7%)	7.0% (18.0%)	3.6% (9.2%)	4.6% (11.8%)

← 39.0% →

※介護のために取得した特別休暇を含む

※括弧内は、介護休暇を取得した労働者＝100%とした場合の割合

「平成26年度今後の仕事と家庭の両立に関する実態把握のための調査」(三菱総合研究所)

介護保険を利用する上で家族に求められることがらと所要時間の目安

① 要介護認定申請	② 認定調査	③ 事業所との契約	④ アセスメント	⑤ サービス担当者会議	⑥ ケアプランへの同意 (補助)	⑦ モーニング
■新規 手続(5~20分) 自宅から窓口までの移動時間 ■更新 CM代行可能 ※年1回程度	約1時間 ※年1回程度	約40分 ※事業所ごと ※当該事業所の利用開始時のみ	約60分 ※利用するサービス事業所ごとに必要 ※半年に1回程度	約30~60分 ※半年に1回程度	約10分 ※単体での実施もあるが、サービス担当者会議と併せての実施が多い	約30~60分 ※毎月

☆印は、基準省令に家族の同席等が規定されている項目

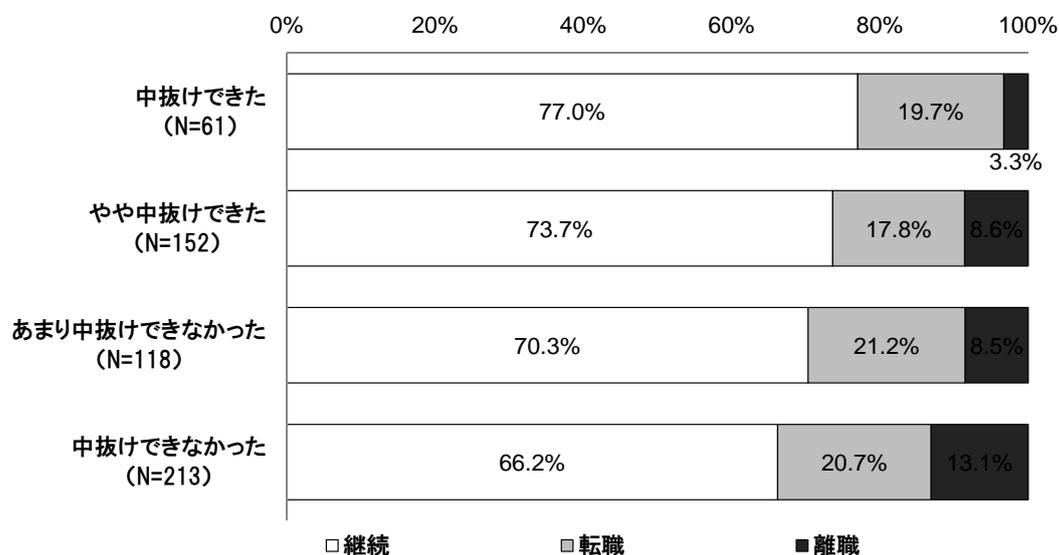
CMとは、ケアマネジャーの略

①②は新規、更新、変更の申請があり、サービス利用にあたっては④～⑦のプロセスが必須である。

④～⑦のプロセスは、①②の実施時、退院退所時、ケアプラン変更時に必須となる。

引用：地域福祉ケアマネジメント推進研究会 H26年度資料集

介護開始時勤務先の離転職割合
—就業時間中の「中抜け」の可否別—
(介護開始時正規雇用)

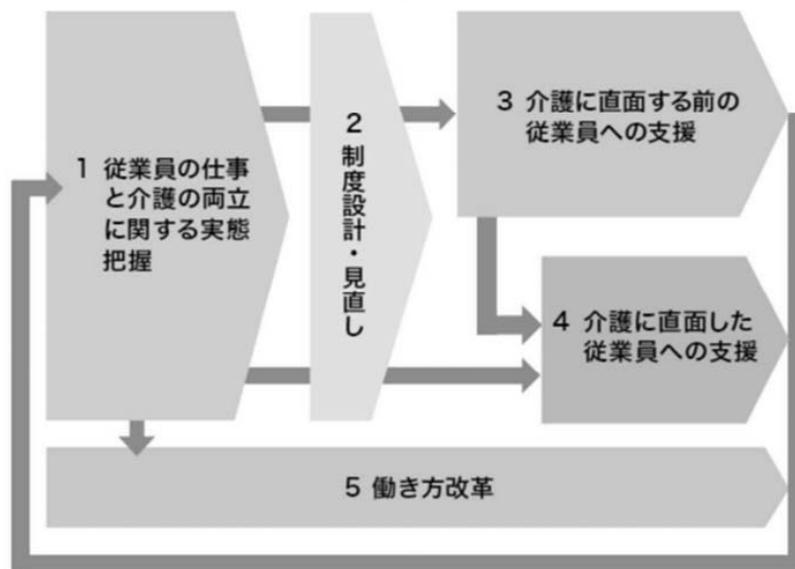


JILPT「仕事と介護の両立に関する調査」(2014)

より充実した（法定を上回る）
制度の構築に向けて

- ◎単一の制度を闇雲に大きくすることは、あまり意味がない。無用の長物になるおそれ。
- =法定を上回る≠制度規定の数字を増やすこと
- ※介護休業：93日→1年、3回→6回
- 短時間勤務：3年→5年
- 現実的なニーズある？
 - ・短時間勤務の延長＜フレックスタイム？
 - ・介護休業分割＜介護休暇の日数増？
- 大事なことは制度の組み合わせ
- ◎法定を上回る＝足りないメニューを補足

介護離職を予防するための 両立支援対応モデル



資料:厚生労働省「平成26年度仕事と介護の両立支援事業 企業における仕事と介護の両立支援実践マニュアル」より。

「仕事と介護の両立のために」
ドラマ編 視聴

篠崎さんと佐山さんの行動

篠崎さん

- ・ 1年前から、毎月1回、週末の見守りを行っていた
- ・ 父親の入院に驚き、急きょ休暇をとって帰省
- ・ 要介護認定の手続きを後回しにして会社に戻る
- ・ 入院中、2週間に1回お見舞いに
- ・ 上司に退職について相談する

佐山さん

- ・ 親の認知症の症状に気づいていなかった
- ・ 親や兄と話し合いができていなかった(兄が介護を担うと思っていた)
- ・ 上司に介護休業取得を申し出る

73

74

下記を議論してください

- ①登場人物が、仕事と介護と両立のために取り組むべきだったこと。
- ②それぞれの上司が行うべきだった部下への支援のあり方。

あなた自身やあなたの部下が、介護などで急に10日間、仕事を休むことになった場合、仕事は円滑に回りますか、回りませんか。下記に記入し、そのあとグループで議論してください。

(あなた自身の場合)

円滑に回る場合はその理由

円滑に回らない場合はその理由

(あなたの部下の場合)

円滑に回る場合はその理由

円滑に回らない場合はその理由

【第Ⅱ部】

課題提起

「ダイバーシティ経営・働き方改革の 推進において大事な視点」(仮)

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9回成果報告会

ダイバーシティ経営と働き方改革・人事制度改革

発行 2017年11月14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