

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8回成果報告会

ダイバーシティ経営と企業の人材活用の課題 ——人事制度改革を視野に入れて——

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）：

株式会社朝日新聞社、イオン株式会社、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、株式会社東急ハンズ、
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、
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、
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
駿河台記念館館内フロアマップ	3
第Ⅲ期プロジェクト概要	5

【第Ⅰ部】分科会

分科会 A 異動・転勤と人事管理：ダイバーシティ戦略と整合する転勤政策	7
分科会 B 働き方革命：残業依存体質からの脱却を	37
分科会 C 女性の活躍の場の拡大：行動計画の加速化を！	55
分科会 D 仕事と介護：仕事と介護の両立支援～育児との違いを踏まえて	67
資料 1：改正育児・介護休業法における仕事と介護の両立支援～育児との違いに留意を～	70
資料 2：仕事と介護の両立支援のための管理職セミナー 部下の仕事と介護の両立を、どう支援するか？	84
分科会 E ダイバーシティ経営と人材活用：データを踏まえて	97
資料 1：基礎を学ぶ：ダイバーシティ経営と人材活用～データを踏まえて～ なぜ、いま多様性なのか	99
資料 2：仕事と介護の両立	114
資料 3：ダイバーシティ経営に求められる管理職とは	125

【第Ⅱ部】

課題提起「働き方改革に加えて生活改革を：両者の好循環が鍵」	133
-------------------------------	-----

提 言

女性の活躍の場の拡大に貢献する 人材育成やキャリア管理のあり方に関する提言	145
--	-----

<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：2016 年 11 月 29 日（火） 13 時 00 分～17 時 30 分（受付開始 12 時 00 分）

場所：中央大学駿河台記念館

【第 I 部】 13:00～15:45（165 分） 分科会		会場：各会場
分科会 A 異動・転勤と人事管理：ダイバーシティ戦略と整合する転勤政策		会場：6 階 610 号室
担当：武石恵美子・松原光代 ダイバーシティを推進する上で、転居を伴う転勤が障害になりつつあります。本分科会では、当プロジェクトが 2015 年度に実施した転勤政策に関するアンケート調査結果を報告するとともに、調査から明らかになった課題をもとに各社で生じている具体的問題と対応策について議論します。 ＊講演：佐藤博樹 / ＊事例報告：イオンリテール株式会社		
分科会 B 働き方革命：残業依存体質からの脱却を		会場：3 階 370 号室
担当：小室淑恵（運営協力：（株）ワーク・ライフバランス） 日本の人口構造の変化や他国との労働法制の違い、最近の政府の動き等を解説。取組み先進企業の担当者をゲストに迎え、効果的な取組みや推進ポイントを学び、残業依存体質から自社がどのように脱却するとよいか考えます。		
分科会 C 女性の活躍の場の拡大：行動計画の加速化を！		会場：2 階 281 号室
担当：矢島洋子・高村静（運営協力：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（株）） 行動計画を策定したものの、具体的な取組み内容が詰めきれていない、女性社員向け研修等のポジティブ・アクションの効果に不安がある、と言う企業を対象に、本分科会では、ポジティブ・アクション実践の具体的方法と留意点を議論します。		
分科会 D 仕事と介護：仕事と介護の両立支援～育児との違いを踏まえて		会場：6 階 670 号室
担当：松浦民恵・池田心豪 介護と子育ては家族のケアという面で共通していますが、効果的な両立支援を行うためには両者の相違を踏まえる必要があります。当分科会では、子育てと異なる介護の特徴や留意点を踏まえ、仕事と介護の両立支援の在り方について考えます。		
分科会 E ダイバーシティ経営と人材活用：データを踏まえて		会場：3 階 320 号室
担当：石原直子・坂爪洋美 ダイバーシティ推進室などにはじめて配属された社員向けの基礎研修です。ダイバーシティ経営、働き方改革、女性の活躍の場の拡大、仕事と介護の両立支援などについて、実践に向けての基礎的な知識を学びます。		

【休憩】 15:45～16:15（30 分）

～ 全体会会場へ移動 ～

【第 II 部】 16:15～17:30（75 分）

会場：2 階 281 号室

各分科会の代表の報告

転勤の提言の公表…武石恵美子

課題提起：「働き方改革に加えて生活改革を：両者の好循環が鍵」佐藤博樹

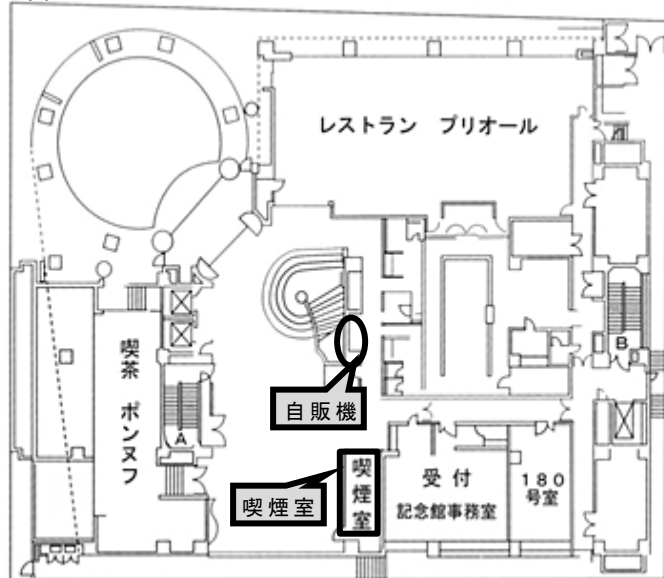
～ 懇親会場へ移動 ～

【懇親会】 18:00～20:00（120 分）

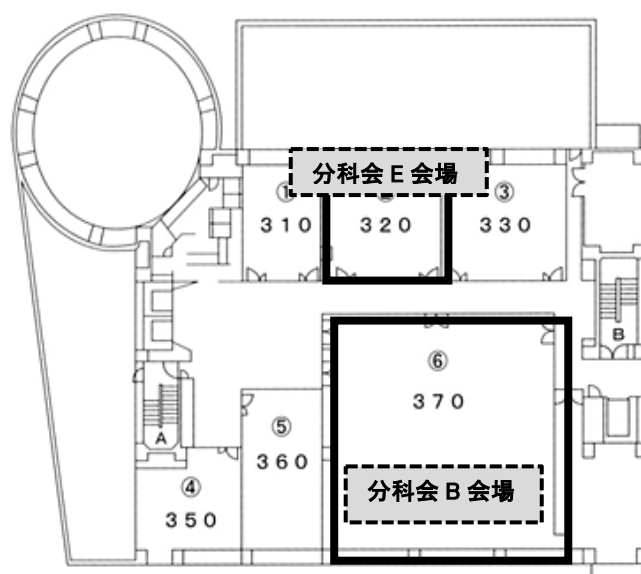
会場：1 階レストラン「プリオール」

駿河台記念会館フロアマップ

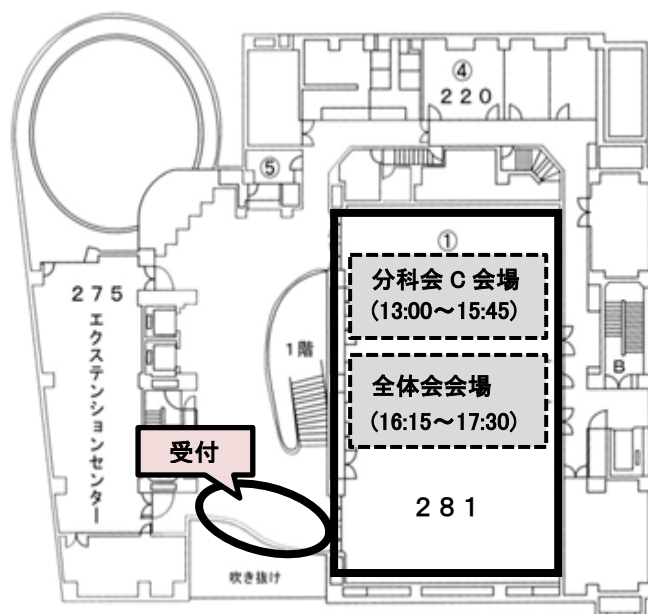
1F



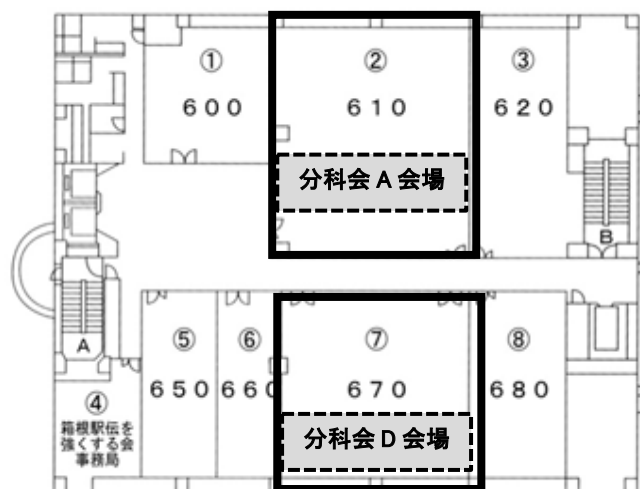
3F



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Ⅲ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28社とともに第Ⅲ期9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>

2016年度 プロジェクト参加企業

株式会社朝日新聞社	イオン株式会社
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
株式会社東急ハンズ	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	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	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)

2016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：プロジェクト代表
武石恵美子	法政大学 キャリアデザイン学部 教授：WLB研究リーダー
小室淑恵	株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役：WLB推進リーダー
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 Works 編集長
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
高村静	中央大学大学院 戦略経営研究科 特任研究員 内閣府上席政策調査員
松浦民恵	株式会社ニッセイ基礎研究所 生活研究部 主任研究員
松原光代	学習院大学経済学部 特別客員教授
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

異動・転勤と人事管理： ダイバーシティ戦略と整合する転勤政策

分科会A

異動・転勤と人事管理：

ダイバーシティ戦略と整合する転勤政策

本日のスケジュール(第一部：分科会A)

- 13:00～13:05 本日の流れと開会挨拶
- 13:05～13:35 基調講演
中央大学大学院 戦略経営研究科
教授 佐藤 博樹 氏
- 13:35～13:50 転勤政策の実態と課題の把握に関する調査結果
の報告
- 13:50～14:30 事例報告
イオンリテール株式会社
人事・総務本部 古市正昭 氏
- (休憩)
- 14:40～15:20 グループディスカッション
- 15:20～15:35 グループディスカッション内容の発表
- 15:35～15:45 総括 兼 分科会終了挨拶



ダイバーシティ経営における 人事管理の課題

働き方改革から人事制度改革へ

佐藤博樹
中央大学大学院
戦略経営研究科教授
(ビジネススクール@後樂園キャンパス)
2016年11月29日

2

働き方改革から人事制度改革へ

- ・ 企業の人材活用が前提としている「人材像」
の変化への対応

働き方改革のみでは不十分で、
人事制度改革が不可欠

3

大企業における人事制度の特徴と前提としている「人材像」:
とりわけ大卒ホワイトカラー

- 人事制度

- ①配属業務や配属部署を限定せずに新卒を採用し、
- ②OJTや異動(転勤を含む)など会社主導のキャリア管理で
人材を内部育成し、
- ③昇進昇格では学歴別年次管理を基本とする「遅い選抜方式」で、
長期の昇進競争による仕事への動機づけを重視し、
- ④労働時間管理では残業付きのフルタイム勤務の画一的・固定的な働き方で、
- ⑤定年まで休業取得などせずに継続的に勤務することを前提とする

⇒会社主導型キャリア管理、学歴別年次管理、画一的かつ固定的な働き方

- 「人材像」

性別役割分業を前提とした会社・仕事中心の男性社員
＝ワーク・ワーク社員

4

従来の「人材像」に当てはまらない社員の増加

- ・ 育児や介護などで休業を取得しキャリアを中断する者、育児や介護なので転勤が難しい者、残業前提の働き方を望まない者・適応できない者、即戦力としての中途採用者、外国人など「遅い選抜方式」に馴染めない者などの増加

⇒ダイバーシティ経営の必要性の高まり

⇒働き方改革への取り組みが行われているが、
人事制度改革の取り組みは遅れている

5

人事制度改革の現状

- ・ 会社主導型キャリア管理
⇒勤務地限定制度を導入しても大多数は従来型の全国転勤型社員
自己申告制度や社内公募制の活用するが異動の大多数は
定期異動によるなど
- ・ 学歴別年次管理
⇒休業取得者・短時間勤務者などから昇進・昇格管理への不満
⇒経験者採用を活用しても、採用後の格付けは従来の
社内格付けルールに対応させる(経験者採用者からの不満)
- ・ 画一的かつ固定的な働き方
⇒長時間労働の解消を目的とした働き方改革が主で、
多様で柔軟な働き方の導入は子育て・介護などに限定するなど

⇒改革の多くは、従来の人事制度を維持するためのもの

6

人事制度改革の幾つかの課題①

- ・ 学歴別年次管理
休業取得・短時間勤務などに対応できる
人事考課と昇格の運用、賞与などの
支給在籍基準日の見直しなど

7

人事制度改革の幾つかの課題②

- ・ 転勤の見直し

居住地変更を伴う異動が転勤のため、異動の見直しが不可欠

異動の現状把握(頻度、目的など)

異動目的に応じた異動頻度の削減や代替案(機能的等価物;

癒着防止には休暇取得で対応など)の検討など

＝異動の削減は転勤の削減に貢献

必要な転勤に関しては、転勤の運用の見直しを行う

転勤期間の適正化、転勤期間の明示、

転勤猶予時期の設定・選択制、最終勤務地選択制、

本拠に準拠した転勤の原則化など

上記の取り組みを実施した後に、勤務地限定制度などの検討を

⇐異動・転勤の見直しをせずに勤務地限定制度を導入することは、社員区分の固定化をもたらすことに

8

人事制度改革の今後の課題

- ・ 人事権の見直しが必要に

会社主導型キャリア管理から社員選択型キャリア管理へ

例えば、定期異動から社内公募などへ

同期意識の払拭が鍵

キャリアの自己管理に社員の側が対応できるかが課題

- ・ 当面は、キャリア段階に応じた人事権の見直しなど(ワーク・ライフ社員をメインとした人事管理)

入社後の20歳代は会社主導型キャリア管理

30歳代は社員選択型キャリア管理への移行を可能とする

管理職の昇進を選択した者は、会社主導型キャリア管理へ

9



ダイバーシティ経営と経営理念

10

ダイバーシティ経営と経営理念



ダイバーシティ・マネジメントの定着化のため
には、企業の経営理念・ビジョンなどへの社員
のコミットメントが不可欠

⇒企業理念への共感(理念共感経営)

11

ダイバーシティ推進における 転勤政策の実態と課題の把握に関する 調査結果

2016.11.29

転勤政策のあり方に関する研究会プロジェクト

報告者

法政大学 武石恵美子

12

1. 研究の目的

多様性(ダイバーシティ)推進において転勤政策のあり方が阻害要因の一つになると考えられるが、異動、転勤に関する実態把握がこれまで十分に行われていないという問題がある。

本プロジェクトにおいて、転勤政策のあり方を検討する上で、その現状、課題について、企業調査及び個人調査を実施し、その現状を明らかにする。

13

研究の背景と意義

- ・働く女性、共働きカップルが増加傾向にあり、従来の延長で転勤政策を実施することが難しくなっていると考えられる。
- ・一方で、転居を必要とする人事異動があるとする企業割合は増加傾向の可能性はある

厚生労働省「就労条件総合調査」(30人以上規模) 1994年 20.2% ⇒ 2004年 29.2%

労務行政研究所「国内転勤に関する実態調査」(2015)

5年前と比べて、家族帯同赴任は横ばい傾向だが、単身赴任は増加傾向

(増加が31.5%、減少が10.1%)

- ・ダイバーシティ推進において働き方(労働時間の問題など)に関する現状把握と課題提起が行われてきた。また、正社員の雇用区分が多様化している現状が明らかになり、転勤政策の課題が指摘されてきた。しかし、転勤の現状や人材育成面での効果を明らかにしつつ、人材多様化に伴う転勤政策の課題に関して明示的に取り上げた研究は非常に少ない。
- ・人事政策上、転勤は一定割合必要と考えられるが、人材多様化戦略の下で、転勤政策に関してどのような方向性が考えられるのかを検討することが必要である。そのために、転勤の実態を把握し、どのような課題があるのかを実証的に明らかにすることが重要である。

14

2. 研究概要

1. プロジェクトメンバーによる研究会(2015年度)

- － 本プロジェクト参加企業の中で本テーマに関心のある企業メンバー、および研究者メンバーによる研究会の開催。法的な観点からの検討も実施。

2. 企業ヒアリング調査の実施

- － 2015年6月～11月。大手企業8社
- － 製造業3社、金融・保険業2社、
商社1社、小売業2社
- － 2016年5月開催の研究会でJILPT調査報告。

3. アンケート調査の実施

- － 企業調査 2015年11月～12月実施
- － 個人調査 2015年10月実施

15

調査概要 ①企業アンケート調査

1.調査対象

①正社員規模300人以上の民間企業に勤務

②公務、医療、福祉、教育を除く全業種

上記①②を条件にして帝国データバンクにサンプリングを依頼。さらに、

③調査票において、事業所展開を尋ねており、「本社から転居を伴う異動を必要とする事業所が国内もしくは国外にある」企業のみ設問に回答を求めた。

2.調査方法 郵送による配布・回収

3.依頼対象数 6,473 社

回答数 610社

分析対象(複数事業所がある企業) 370 社

4.調査期間 2015/11/24～12/11

16

調査概要 ②個人アンケート調査

1.調査対象

①正社員規模300人以上の民間企業に勤務

②年齢は30-49歳

③学歴は大卒以上

④現在の勤務先で転居転勤経験あり、もしくはその可能性がある

⑤転職経験がない新卒入社の者

⑥医療、福祉、教育を除く全業種

2.調査方法

インテージリサーチ社のモニターを対象とするWEB調査

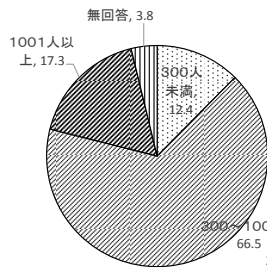
3.依頼対象者数 2139 名、有効回答者数 1525 名

4.調査期間 2015/10/23～10/27

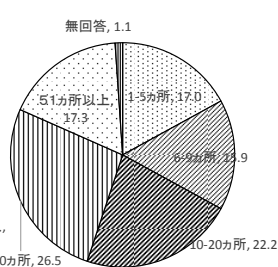
17

企業属性

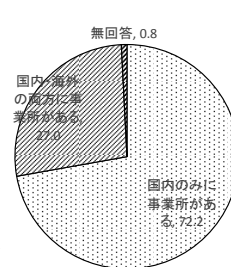
正社員人数(n=370)



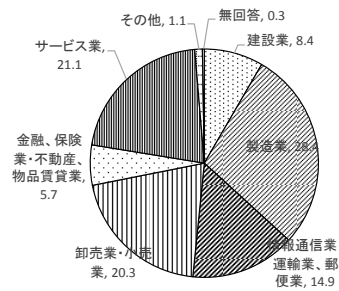
事業所数(n=370)



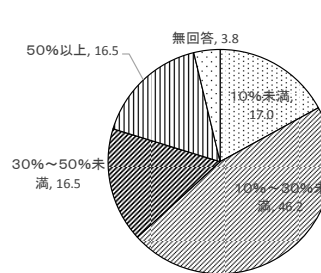
本社以外の事業所展開(n=370)



業種(n=370)



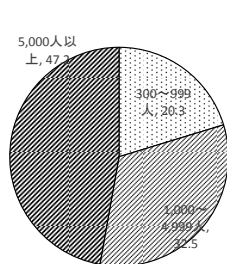
女性社員比率(n=370)



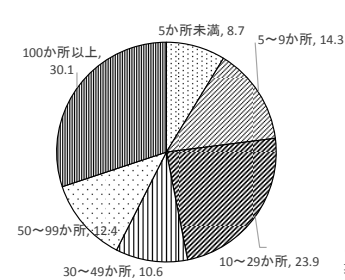
18

個人属性

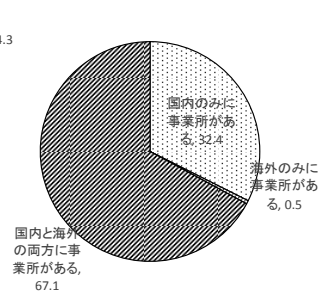
正社員人数(n=1525)



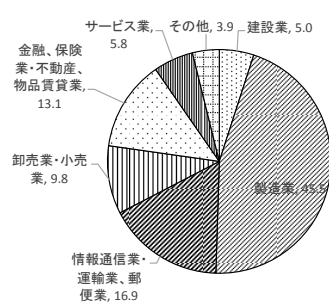
事業所数(n=1525)



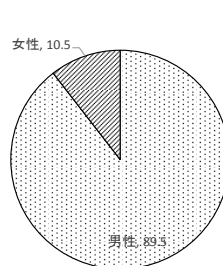
本社以外の事業所展開(n=1525)



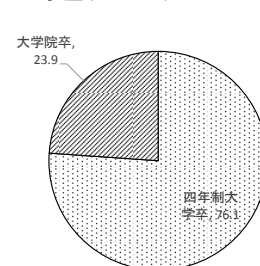
業種(n=1525)



性別(n=1525)



学歴(n=1525)

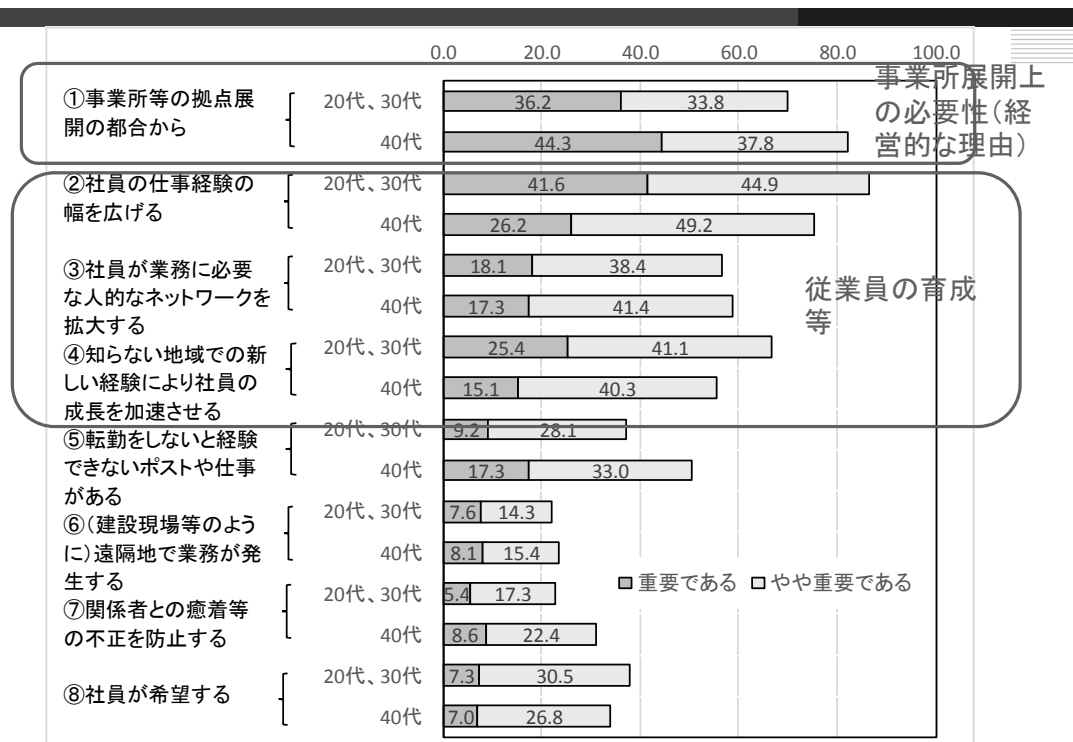


19

1.人材活用策としての意義

20

年代別、転勤の目的(企業調査)



21

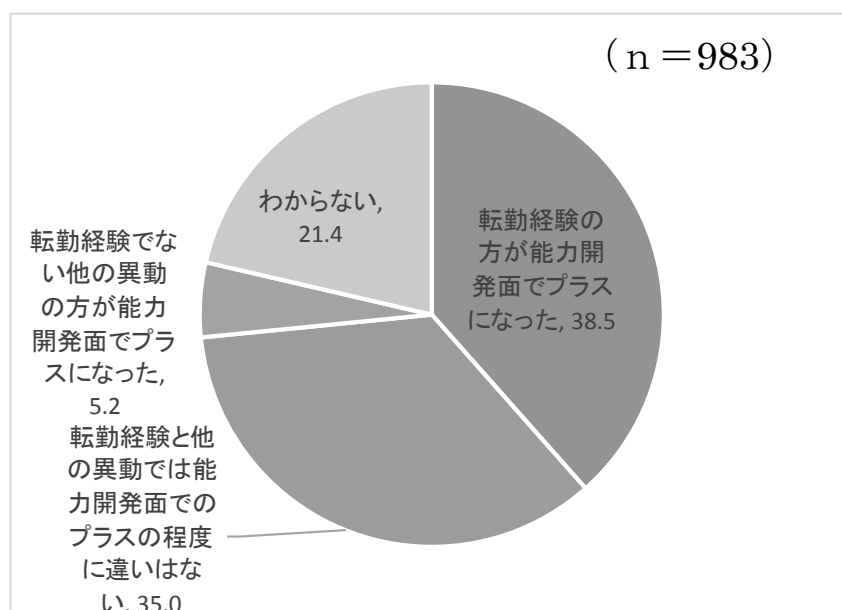
転勤経験(個人調査)

	n	同一国内での転勤経験あり	海外赴任経験あり	(%)
計	1525	53.1	3.5	43.9
一般社員(役職なし)	490	57.7	3.5	39.5
主任・係長クラス	463	70.8	7.6	22.2
課長代理・課長補佐クラス	171	70.9	8.0	24.5
課長クラス	326	56.0	9.3	34.7
部長・次長クラス以上	75	60.4	5.2	35.5

注: 国内転勤と海外赴任経験は複数回答。

22

転勤経験の評価(個人調査)(転勤経験者について)



23

転勤経験と能力開発に関する分析(個人調査)

有意でない	仕事上の能力の幅を広げること		仕事上の能力を深めること		変化への適応力の獲得		いろいろな人材と仕事をする能力の獲得		幅広い人脈		会社全体の業務を理解すること	
	B	確率	B	確率	B	確率	B	確率	B	確率	B	確率
転勤経験 (あり=1)	.823	2.278	.911	2.486	.772	2.164	.665	1.945	.107	1.113	1.545	4.686
不本意な異動の割合	-.462	** .630	-.569	*** .566	-.235	.791	-.542	** .582	-.299	.741	-.375	* .688
転勤決定時の個人情報配慮の有無 (あり=1)	1.739	* 5.690	1.526	4.601	1.379	3.972	1.611	5.008	.936	2.550	1.888	6.607
転勤経験×個人情報の配慮	-1.468	.230	-1.329	.265	-.974	.377	-.945	.389	.074	1.076	-1.503	.223
性別 (男性=1)	-.892	*** .410	-.814	*** .443	-.714	*** .490	-.553	* .575	-.706	*** .494	-.401	* .670
年齢 (30～34歳=基準)												
35～39歳ダミー	-.220	.802	-.291	.747	-.327	.721	-.344	.709	-.149	.862	-.391	.676
40～44歳ダミー	-.428	* .652	-.556	** .574	-.508	** .602	-.568	** .567	-.281	.755	-.539	** .583
45歳以上ダミー	-.662	*** .516	-.642	*** .526	-.423	* .655	-.648	** .523	-.370	.691	-.613	*** .542
主なキャリア (事務職系=基準)												
企画・調査ダミー	-.120	.887	-.203	.816	-.305	.737	-.202	.817	-.063	.939	-.226	.798
技術職ダミー	-.138	.871	-.267	.766	-.399	.671	.005	1.005	.200	1.221	-.686	*** .504
情報システムダミー	.357	1.429	-.252	.778	-.547	.578	-.117	.889	.124	1.132	-.443	.642
営業ダミー	-.145	.865	-.103	.902	-.333	.717	.021	1.021	.069	1.072	-.260	.771
その他キャリアダミー	-.499	* .607	-.514	* .598	-.582	** .559	-.472	* .623	-.261	.770	-.887	*** .412
役職 (役職なし=基準)												
係長ダミー	.490	*** 1.633	.430	*** 1.537	.152	1.165	.207	1.230	.210	1.234	.217	1.242
課長ダミー	.924	*** 2.520	.947	*** 2.577	.941	*** 2.562	.777	*** 2.176	.662	*** 1.938	.807	*** 2.242
部長ダミー	.860	** 2.364	1.364	*** 3.912	1.166	*** 3.208	1.394	*** 4.032	1.658	*** 5.249	.939	** 2.557
異動回数 (1回=基準)												
2回ダミー	.348	1.417	.061	1.063	.519	** 1.681	.491	** 1.633	.290	1.337	.400	** 1.493
3回ダミー	.013	1.013	.142	1.153	.179	1.197	-.030	.971	.089	1.093	.271	1.312
4～5回ダミー	.318	1.375	.195	1.215	.217	1.242	.452	* 1.572	.207	1.230	.280	1.323
6回以上ダミー	.708	*** 2.031	.451	* 1.570	.449	* 1.567	.750	*** 2.117	.432	* 1.540	.453	** 1.574
定数	.649	1.913	.745	2.106	.746	2.109	.526	1.692	.413	1.511	-.370	.691
サンプル数	1139		1139		1139		1139		1139		1139	
-2 対数尤度	1239.703 ^a		1276.974 ^a		1232.194 ^a		1120.463 ^a		1252.813 ^a		1356.476 ^a	
Nagelkerke R2 乗	.084		.079		.071		.077		.056		.081	

*: 10%水準で有意、**: 5%水準で有意、***: 1%水準で有意

24

経験した転勤に対する評価(個人調査)

経験した転勤についての評価(異動・転勤経験者について)

(%)

	キャリア形成、ポストのための割合		希望通り・ある程度希望通りの割合	
	異動	転勤	異動	転勤
0%	50.5	51.2	53.5	56.5
25%以下	3.3	3.3	5.2	3.8
25-50%以下	11.7	10.5	15.0	14.9
50-75%以下	5.6	4.2	5.7	3.8
75-100%	28.9	30.9	20.6	21.2
n	1139	983	1139	983

25

③転勤経験者に対する見方(企業調査)

転勤を受け入れる社員と、受け入れない社員との間には仕事への取り組み姿勢等の違いがあるか(MA)

	n	転勤を受け入れる社員は仕事への意欲が高い	転勤を受け入れる社員は業務遂行能力が高い	転勤を受け入れる社員は企業への忠誠心(ロイヤリティ)が高い	転勤を受け入れる社員には将来性が期待できる	特に違いはない	一方のタイプの社員しかいないので比べられない	無回答
計	370	44.9	23.5	33.0	29.7	28.6	9.2	1.6
雇用区分・転勤なしの割合								
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	29.3	9.8	17.1	19.5	51.2	9.8	0.0
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	38.8	28.6	28.6	26.5	28.6	6.1	4.1
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	50.5	22.8	32.7	26.7	26.7	11.9	2.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	46.0	25.5	39.1	34.2	24.8	8.1	1.2

転勤を経験した社員と、経験していない社員との間には仕事への取組姿勢等に違いはあるか(MA)

めるが(MA)

(%)

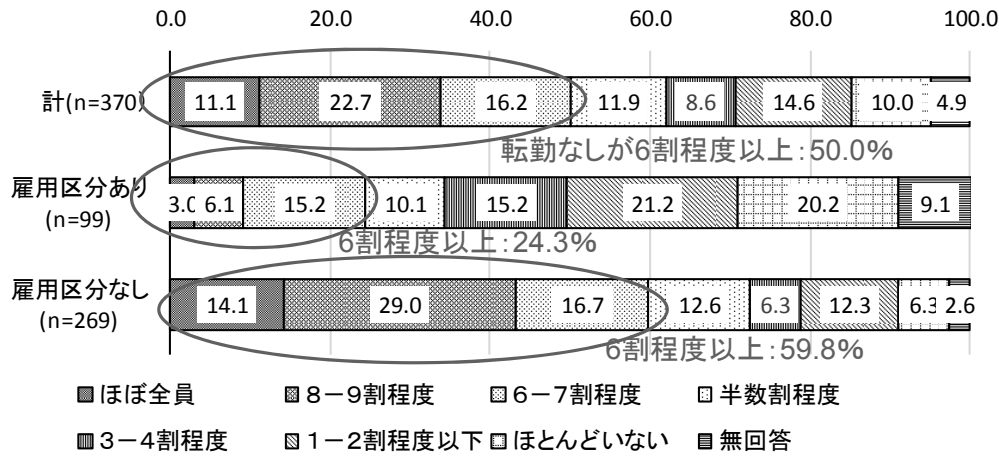
	n	転勤経験により仕事への意欲が高まる	転勤経験により業務遂行能力が高まる	転勤経験により仕事の専門性が高まる	転勤経験によりマネジメントする能力が高まる	転勤経験者は一般的に昇進が速い	特に違いはない	一方のタイプの社員しかいないので比べられない	無回答
計	370	25.9	42.4	24.3	42.4	18.4	27.8	2.7	2.2
雇用区分・転勤なしの割合									
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	17.1	29.3	17.1	29.3	17.1	43.9	7.3	0.0
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	20.4	42.9	16.3	36.7	30.6	30.6	0.0	4.1
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	31.7	40.6	28.7	48.5	13.9	18.8	5.0	3.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	25.5	46.6	24.8	41.6	18.0	30.4	0.6	1.2

26

2.転勤対象の範囲の検討

27

雇用区分の有無別、40代で「転勤経験なし」の割合(企業調査)



28

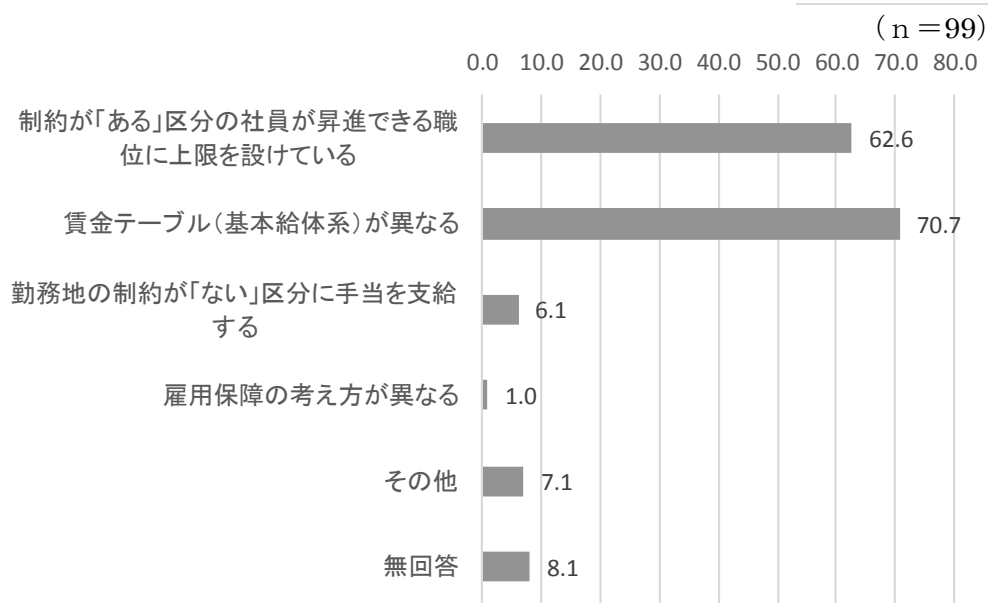
転勤の今後の課題(企業調査)

転勤を実施する上での課題(MA)

	n	コストに比べて人材育成面でのメリットが小さい	転勤を忌避する人が多く人材確保が難しい	転勤を忌避して退職する社員いる	転勤をする社員が一部に偏在しており転勤社員の不満がある	転勤をしない社員がいる事について転勤がない区分の社員の不満がある	転勤の有無による労働条件の格差に對してない区分の社員の不満がある	個別事情に配慮しなればならない社員が増えている	単身赴任が増えている	海外赴任を希望しない傾向がみられる	その他	特にな	無回答
計	370	8.6	26.5	21.4	21.4	7.8	2.2	45.1	21.6	7.3	3.5	24.3	0.8
雇用区分・転勤なしの割合													
雇用区分あり・転勤なし3割程度以下	41	9.8	31.7	26.8	12.2	12.2	4.9	48.8	24.4	7.3	2.4	14.6	2.4
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	8.2	30.6	22.5	28.6	26.5	10.2	55.1	32.7	12.2	4.1	16.3	0.0
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	5.9	23.8	22.8	28.7	2.0	1.0	46.5	28.7	4.0	3.0	18.8	0.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	9.9	26.1	19.3	15.5	3.7	0.0	42.2	13.0	7.5	3.7	32.3	1.2

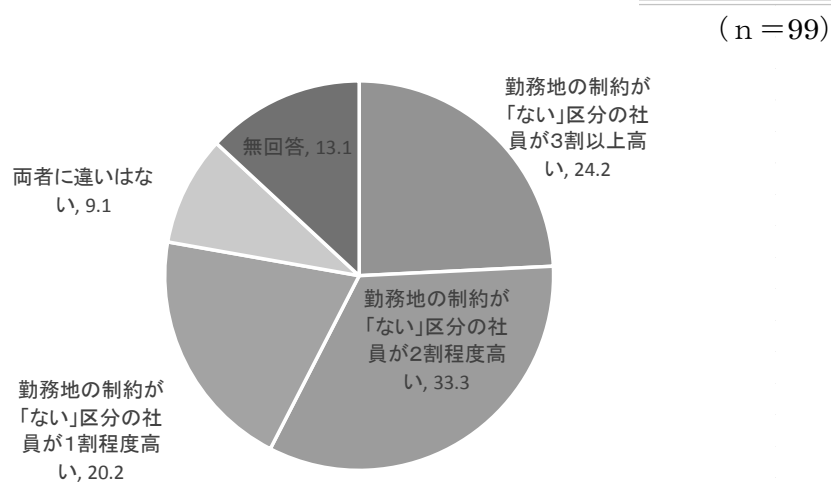
29

勤務地の制約の有無による処遇制度面での違い(企業調査)



30

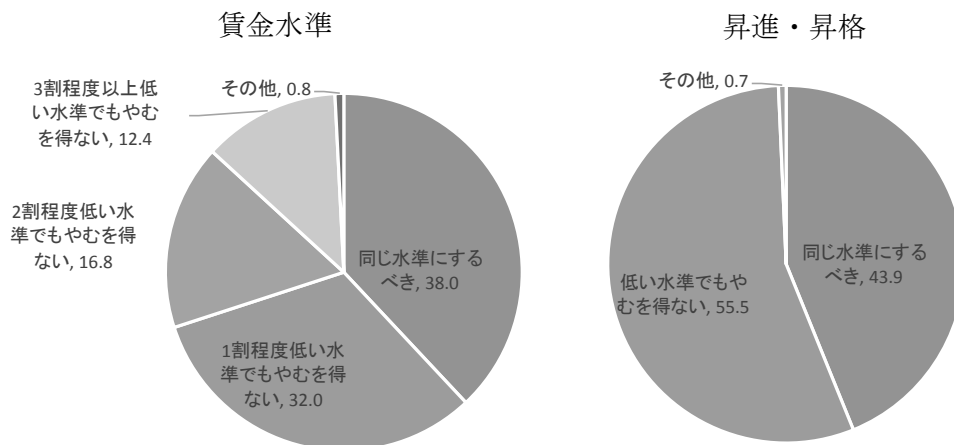
勤務地の制約の有無による賃金水準の違い(企業調査)



31

勤務地の制約の有無による処遇水準の考え方(個人調査)

(n = 1525)



32

転勤に関する検討事項(企業調査)

今後の転勤対象者の範囲についての考え方

(%)

	n	現在よりも範囲を限定していく方向	現状維持の方向である	現在よりも範囲を拡大していく方向	その他	特に考えていない	無回答
計	370	7.6	56.2	20.3	0.5	14.1	1.4
雇用区分・転勤なしの割合							
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	14.6	63.4	7.3	0.0	12.2	2.4
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	12.2	63.3	12.2	0.0	12.2	0.0
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	6.9	66.3	11.9	2.0	10.9	2.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	5.0	48.5	29.2	0.0	16.2	1.2

転勤政策の方針、制度について検討していること(MA)

(%)

	n	1人当りの転勤の頻度を減らす	1人当りの転勤の頻度を増やす	赴任期間を短縮する	赴任期間を長期化する	赴任期間を明示する	社員の事情や希望を聴く制度を導入	地域ごとの採用を拡大する	転勤のない区分の社員を増やす	転勤のない区分の社員の処遇引上げ	その他	検討していることはない	無回答
計	370	4.1	7.0	10.0	0.8	12.4	16.8	25.4	7.3	1.6	7.0	41.1	2.7
雇用区分・転勤なしの割合													
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	7.3	4.9	9.8	0.0	7.3	19.5	22.0	4.9	0.0	9.8	43.9	2.4
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	2.0	6.1	14.3	2.0	16.3	18.4	36.7	16.3	8.2	8.2	24.5	2.0
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	5.0	5.9	6.9	1.0	12.9	24.8	27.7	11.9	0.0	4.0	39.6	3.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	3.7	8.1	9.9	0.6	11.8	10.6	21.1	2.5	0.6	7.5	46.6	2.5

33

3.社員の希望や事情への対応

34

転勤の決定にあたっての本人同意の考え方(企業・個人調査)

	n	本人の同意が得られない限り転勤させない	本人の希望や事情を優先して決める	本人の希望や事情をきくが会社の事情を優先して決める	その他	無回答
(%)						
企業調査						
計	370	13.0	19.7	62.7	3.5	1.1
雇用区分・転勤なしの割合						
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	4.9	0.0	90.2	2.4	2.4
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	6.1	16.3	69.4	6.1	2.0
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	10.9	23.8	59.4	5.0	1.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	18.0	24.2	55.3	1.9	0.6
個人調査						
計	1525	9.8	18.0	70.8	1.4	0.0

35

転勤意向(個人調査)

個人属性別、入社時と今後の転勤意向

入社時

	n	積極的に 転勤をし たい	積極的で はないが 転勤を受 け入れる	できれば 転勤した くない	絶対に転 勤はした くない	特に考え ていない
計	1525	11.1	39.5	23.2	7.3	18.8
男性	1365	11.4	40.0	22.8	6.6	19.2
女性	160	8.8	35.6	26.9	13.1	15.6

今後

	n	積極的に転 勤をしたい	積極的で はないが転 勤を受け入 れる	できれば転 勤したくない	絶対に転勤 はしたくない	特に考えて いない
計	1525	7.0	34.2	34.4	9.9	14.6
男性	1365	6.9	35.7	33.5	9.2	14.7
配偶者なし	338	7.1	34.6	29.9	7.1	21.3
配偶者あり、無業・パート・自営	761	7.2	36.8	34.7	8.8	12.5
配偶者あり・正社員・転勤可能性なし(わからないを含む)	176	5.1	33.5	35.2	13.6	12.5
配偶者あり・正社員・転勤可能性あり	90	6.7	34.4	33.3	12.2	13.3
女性	160	8.1	21.3	41.9	15.6	13.1
配偶者なし	82	11.0	23.2	34.1	12.2	19.5
配偶者あり・転勤可能性なし(わからないを含む)	26	3.8	26.9	42.3	23.1	3.8
配偶者あり・正社員・転勤可能性あり	52	5.8	15.4	53.8	17.3	7.7

36

転勤の今後の課題(企業調査)

転勤を実施する上での課題(MA)

	n	コストに比 べて人材 育成面での メリットが 小さい	転勤を忌 避する人 が多く人 材確保が 難しい	転勤を忌 避して退 職する社 員がいる	転勤する 社員が一 部に偏在 しており 転勤社員 の不満が ある	転勤をし ない社員 がいる事 について 転勤がな い区分の 社員の不 満がある	転勤の有 無による 労働条件 の格差に 対してな い区分の 社員の不 満がある	個別事情 に配慮し なければ ならない 社員が増 えている	単身赴任 が増えて いる	海外赴任 を希望し ない傾向 がみられ る	その他	特にな い	無回答
計	370	8.6	26.5	21.4	21.4	7.8	2.2	45.1	21.6	7.3	3.5	24.3	0.8
雇用区分・転勤なしの割合													
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	9.8	31.7	26.8	12.2	12.2	4.9	48.8	24.4	7.3	2.4	14.6	2.4
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	8.2	30.6	22.5	28.6	26.5	10.2	55.1	32.7	12.2	4.1	16.3	0.0
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	5.9	23.8	22.8	28.7	2.0	1.0	46.5	28.7	4.0	3.0	18.8	0.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	9.9	26.1	19.3	15.5	3.7	0.0	42.2	13.0	7.5	3.7	32.3	1.2

転勤の実施にあたって、本人の希望や事情を聴く事についての考え

	n	本人の納 得性を高 める為 にはすべ てのケー スで不可 欠だ	特定の事 情につい ては配慮 が不可欠 だ	個別に配 慮してい ると異動 に支障を きたすの で困難だ	そもそも 本人の意 志や事情 を聴く必 要はない	その他	無回答
計	370	18.4	63.0	15.9	1.4	0.8	0.5
雇用区分・転勤なしの割合							
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	7.3	68.3	19.5	0.0	2.4	2.4
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	6.1	65.3	24.5	2.0	2.0	0.0
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	15.8	68.3	12.9	2.0	1.0	0.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	25.5	59.0	14.3	0.6	0.0	0.6

転勤に対する意見、要望(個人調査)

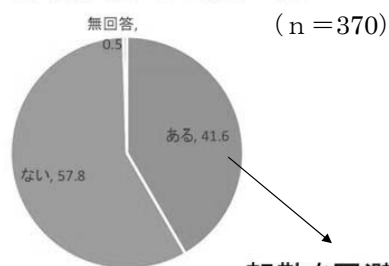
個人属性別、異動に関する意見や要望(MA)

	n	専門性を 深める視 点から異 動を行う	異動の回 数を減ら す	転勤の対 象とする 社員を減 らす	転勤する 距離的な 範囲を狭 くする	転勤は社 員の同意 を条件に する	転勤に社 員の希望 (時期、 場所、期 間など) を反映さ せる	子育てや 介護など の個人的 な事情が ある社員 には、一 時的に転 勤を免除 する	転勤は あっても 最終の勤 務地を社 員が選択 できるように にする	転勤は あっても 一年以上 の社員に は転勤 を免除す る	転勤を受 け入れた 社員に対 して、特 別な昇給 や手当な ど提供す る	その他	特にな い
計	1525	25.8	9.5	4.7	9.3	21.6	30.2	26.1	18.3	8.1	21.2	0.7	27.5
男性	1365	26.2	10.0	4.8	9.0	20.1	29.0	23.7	17.6	8.1	21.0	0.6	28.5
配偶者なし	338	26.6	8.9	4.1	10.4	19.8	29.0	16.6	13.6	5.6	18.6	1.2	32.5
配偶者あり、無業・パート・自営	761	24.2	10.1	4.9	8.1	19.1	30.0	25.0	20.4	9.2	22.9	0.3	29.2
配偶者あり・正社員・転勤可能性なし(わからないを含む)	176	29.5	10.8	5.1	8.5	26.1	26.7	32.4	14.8	8.5	18.2	1.1	21.6
配偶者あり・正社員・転勤可能性あり	90	34.4	11.1	6.7	12.2	17.8	25.6	22.2	14.4	7.8	20.0	0.0	21.1
女性	160	23.1	5.6	3.8	11.9	35.0	40.0	46.9	24.4	8.1	23.1	1.3	19.4
配偶者なし	82	23.2	4.9	2.4	9.8	29.3	36.6	36.6	22.0	8.5	22.0	1.2	22.0
配偶者あり・転勤可能性なし(わからないを含む)	26	11.5	3.8	0.0	7.7	30.8	42.3	42.3	11.5	3.8	15.4	3.8	26.9
配偶者あり・正社員・転勤可能性あり	52	28.8	7.7	7.7	17.3	46.2	44.2	65.4	34.6	9.6	28.8	0.0	11.5

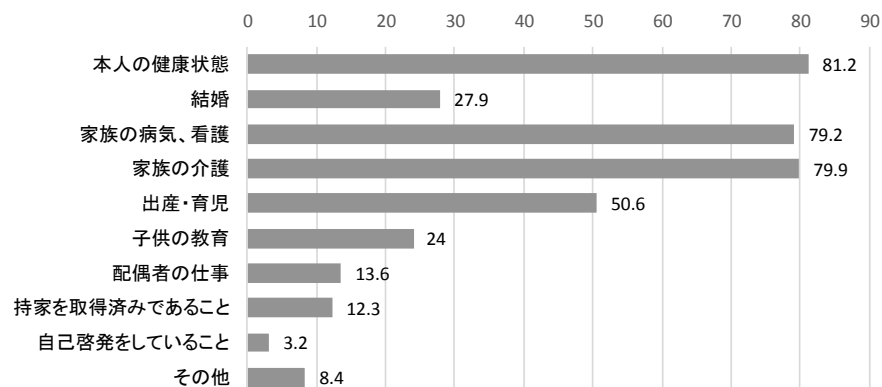
38

転勤回避制度の導入状況(企業調査)

転勤を回避できる制度の有無



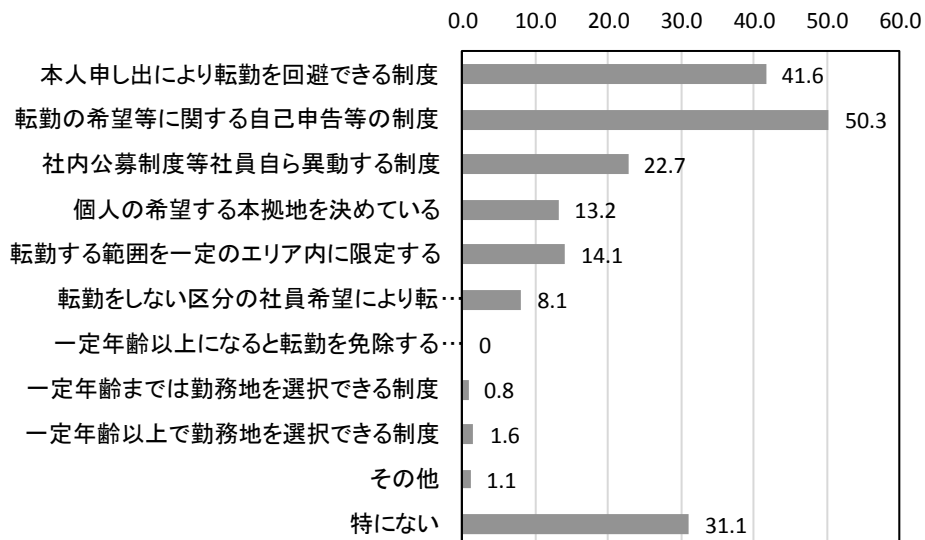
転勤を回避できる事由(MA)(n=154)



39

転勤に関連する制度の導入状況(企業調査)

転勤に関して導入している制度や施策(MA) (n=370)



40

経験した転勤への評価と転勤に関する制度(個人調査)

制度の導入と、転勤経験のうちのキャリア形成、希望通りの割合の平均

		キャリア形成の割合		希望通りの割合	
		n	平均割合	t値	
計		983	38.86		30.84
転勤の希望等に関する自己申告等の制度	制度なし	517	37.05	-1.352	28.83
	制度あり	466	40.88		33.06
社内公募制度や社内FA制度など社員自ら手を挙げて異動する制度	制度なし	621	37.60	-1.164	31.03
	制度あり	362	41.02		30.50
特定の事由がある場合に転勤をしない期間(転勤免除期間など)がある	制度なし	858	37.64	-2.263 **	29.16
	制度あり	125	47.24		42.35
転勤はするが個人の希望する本拠地を決める制度(そのような雇用区分がある場合を含む)	制度なし	883	38.02	-1.764 *	29.94
	制度あり	100	46.27		38.75
転勤はするがその範囲は一定のエリア内に限定する制度(そのような雇用区分がある場合を含む)	制度なし	807	38.47	-0.594	29.43
	制度あり	176	40.66		37.31
特にない	非該当	735	41.78	3.570 ***	32.33
	該当	248	30.21		26.42

41

今後の転勤意向に関する計量分析(個人調査)

	今後の転勤意向 転勤意向あり=1	
	係数	Exp(B)
性別ダミー(男性=1)	0.563 ***	1.756
年齢(基準:30-34歳)		
35-39歳ダミー	-0.312	0.732
40-44歳ダミー	-0.357 **	0.700
45歳以上ダミー	-0.444 **	0.641
配偶者(基準:配偶者なし)		
配偶者あり、無業・パート・自営ダミー	0.136	1.146
配偶者あり、正社員・転勤なしダミー	-0.129	0.879
配偶者あり、正社員・転勤ありダミー	-0.150	0.861
子どもありダミー	-0.190	0.827
持ち家居住ダミー	-0.439 ***	0.645
職種(基準:事務)		
専門職・技術職ダミー	-0.032	0.969
管理職ダミー	0.193	1.213
その他職業ダミー	0.180	1.198
役職(基準:役職なし)		
主任・補佐ダミー	0.548 ***	1.729
課長ダミー	0.701 ***	2.016
部長ダミー	0.787 **	2.196
総合職ダミー	0.203	1.226
本大同意ダミー	0.039	1.039
転勤関連制度なしダミー	-0.587 ***	0.556
定数	-0.707 ***	0.493
サンプル数	1525	
-2 対数尤度	1957.267 ***	
Nagelkerke R2 乗	0.093	

*:10%水準で有意、**:5%水準で有意、***:1%水準で有意

5つの個別制度を投入すると有意にプラス
 ①転勤の希望等に関する自己申告等の制度
 ②社内公募制度や社内FA制度など社員自ら手を挙げて異動する制度
 ③特定の事由がある場合に転勤をしない期間がある
 ④転勤はするが個人の希望する本拠地を決める制度(雇用区分がある場合を含む)
 ⑤転勤はするがその範囲は一定のエリア内に限定する制度(雇用区分がある場合を含む)

4.運用面での課題

転勤の運用：内示の時期、赴任期間の設定（企業・個人調査）

異動の正式な内示の時期

(%)

【国内赴任】

	n	1か月以上前	3週間程度前	2週間程度前	1週間程度前	個別ケースにより異なる	国内赴任はない	無回答
企業調査 計	370	37.3	12.7	16.8	8.6	22.7	1.4	0.5
個人調査 計	921	31.1	19.2	21.9	17.8	10.0	-	0.0

【海外赴任】

	n	3か月以上前	2-3か月程度前	1-2か月程度前	2-3週間程度前	個別ケースにより異なる	海外赴任はない	無回答
企業調査 計	370	10.5 (26.7)	7.3 (18.5)	7.6 (19.2)	2.2 (5.5)	11.9 (30.1)	43.5	17.0
個人調査 計	79	40.5	26.6	21.5	10.1	1.3	-	0.0

1回の転勤について、赴任期間の上限の設定

(%)

【企業調査】

	n	上限を定めている	目安がある	上限も目安もない	国内/海外赴任はない	無回答
国内赴任 計	370	4.3	25.1	66.5	3.2	0.8
海外赴任 計	370	5.4 (14.1)	20.3 (52.8)	12.7 (33.1)	48.1	13.5

44

転勤の運用：赴任期間の明示（企業・個人調査）

転勤を内示する際に人事として社員に対し赴任期間の明示を行うか

(%)

企業調査

	n	明示している	明示する場合としない場合がある	明示はしないが社員は予想が出来る	明示しておらず社員は予想出来ない	国内/海外赴任はない	無回答
【国内赴任】計	370	8.6	27.6	14.3	45.9	2.7	0.8
【海外赴任】計	370	13.0	10.3	8.1	7.0	47.8	13.8
海外赴任 計	370	13.0 (33.8)	10.3 (26.8)	8.1 (21.1)	7.0 (18.2)	47.8	13.8

【個人調査】

(%)

	n	明示されていた	目安として示されていた	明示も目安もなかったが慣例で予想ができた	明示も目安もなく予想もできなかった	個別ケースにより異なる
国内赴任 計	921	13.5	15.5	16.5	45.3	9.2
海外赴任 計	79	34.2	40.5	12.7	12.7	0.0

45

転勤のパターン(企業調査)

転勤のパターンについて(単位 割)

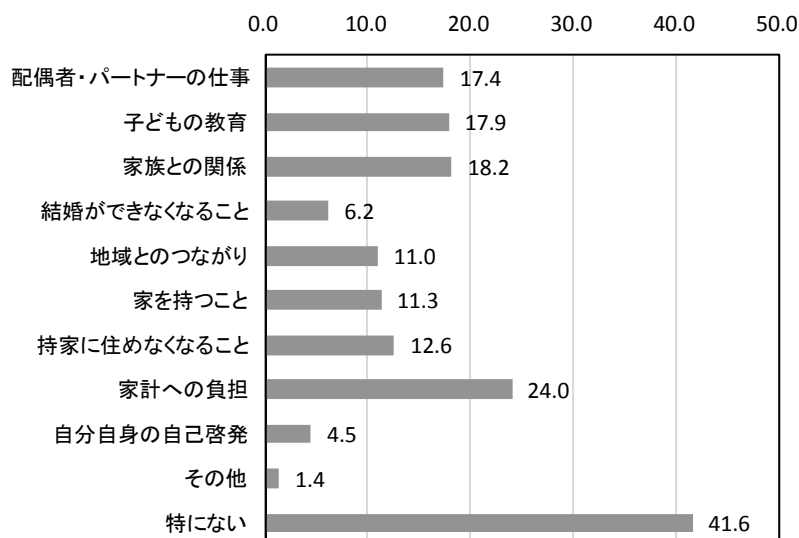
	n	転勤をす ると、その 後また別 の地域に 転勤する	メインの勤 務地と特 定(1, 2 か所)の 勤務地を 行き来す る	メインの勤 務地と複 数の勤務 地を行き 来する	その他
計	320	4.03	3.41	1.49	1.08
雇用区分・転勤なしの割合					
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	36	6.84	1.25	1.02	0.89
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	43	3.84	3.98	1.16	1.02
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	96	5.27	2.01	1.98	0.75
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	145	2.57	4.70	1.37	1.36

注: 割合を回答した企業のみ集計

46

生活面での支障(個人調査)

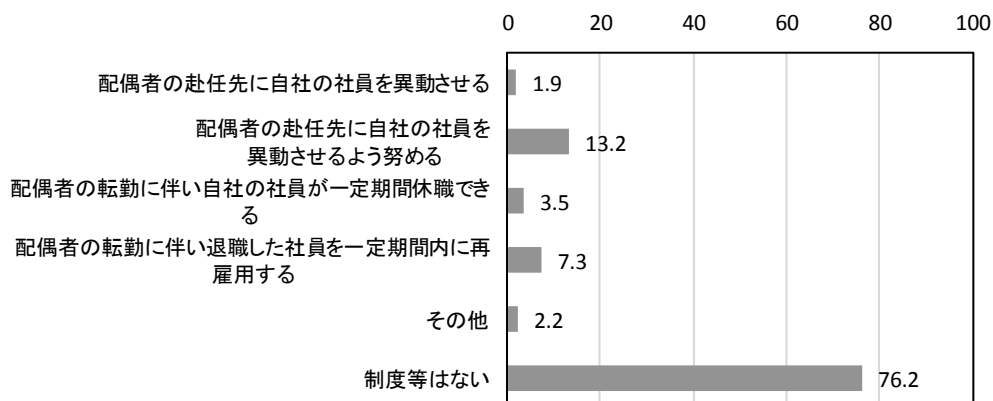
転勤に伴ってプライベートな生活で支障があったことがあるか(転勤経験者について)
(n=983)



47

社員の配偶者の転勤に対応する制度の導入状況(企業調査)

社員の配偶者の転勤に対応する制度等(MA) (n=370)



48

転勤を受け入れるために必要な条件(個人調査)

個人属性別、転勤を受け入れるために必要な条件(MA)

	n	転勤を受け入れると賃金水準が上がる	転勤期間中に手当が支給される	転勤と同時に昇格や昇進する	将来の昇進に当たって転勤経験が有利になる	転勤時に赴任期間を明示してくれる	家族の仕事や学校などの支援をしてくれる	その他	特にない
計	1525	30.1	34.6	23.6	21.8	22.4	21	0.7	34.7
男性	1365	30.4	34.7	24.4	21.7	21.5	19.9	0.5	34.4
配偶者なし	338	31.1	28.7	19.5	19.5	19.5	13.3	0.3	42.3
配偶者あり・無業・パート・自営	761	29.3	35.2	25.2	20.6	21.2	21.8	0.7	32.9
配偶者あり・正社員・転勤可能性なし(わからないを含む)	176	35.8	43.8	26.7	27.8	26.7	24.4	0.6	28.4
配偶者あり・正社員・転勤可能性あり	90	26.7	34.4	31.1	26.7	21.1	20.0	0.0	30.0
女性	160	27.5	34.4	16.9	22.5	30.6	30.0	1.9	36.9
配偶者なし	82	26.8	32.9	14.6	14.6	29.3	14.6	0.0	41.5
配偶者あり・転勤可能性なし(わからないを含む)	26	34.6	38.5	19.2	23.1	30.8	34.6	3.8	38.5
配偶者あり・正社員・転勤可能性あり	52	25.0	34.6	19.2	34.6	32.7	51.9	3.9	28.9

49

5.社員の生活への対応状況

50

メインの勤務地(企業調査)

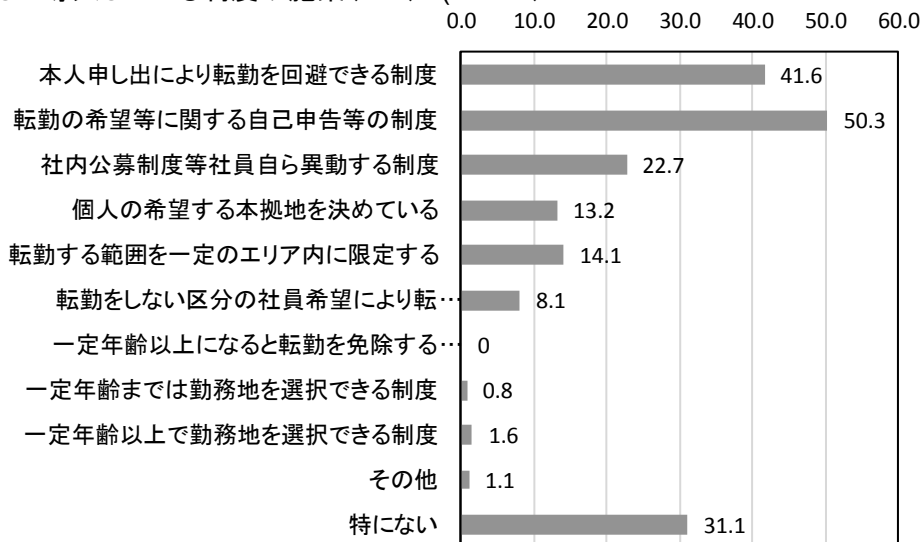
転勤対象社員のメイン勤務地について

	n	全員が本社をメインの勤務地とする	当初の採用地域をメインの勤務地とする	社員がメインの勤務地を選ぶこととしている	メインの勤務地がある社員とない社員がいる	メインの勤務地という考えはない	その他	無回答
計	370	6.8	34.1	6.2	7.3	41.6	3.5	0.5
雇用区分・転勤なしの割合								
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	0.0	4.9	17.1	12.2	63.4	2.4	0.0
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	4.1	34.7	10.2	10.2	38.8	2.0	0.0
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	3.0	19.8	5.0	7.9	59.4	5.0	0.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	10.6	51.6	2.5	5.6	26.1	3.1	0.6

51

転勤に関連する制度の導入状況(企業調査)

転勤に関して導入している制度や施策(MA) (n=370)



52

転勤に対する意見、要望(個人調査)

個人属性別、異動に関する意見や要望(MA)

	n	専門性を深める視点から異動を行う	異動の回数減らす	転勤の対象とする社員を減らす	転勤する距離的な範囲を狭くする	転勤は社員の同意を条件にする	転勤に社員の希望(時期、場所、期間など)を反映させる	子育てや介護などの個人的な事情がある社員には、一時的に転勤を免除	転勤はあっても最終の勤務地を社員が選択できるようにする	転勤はあっても一年齢以上の社員には転勤を免除する	転勤を受けた社員に対して、特別な昇給や手当など提供する	その他	特にない
計	1525	25.8	9.5	4.7	9.3	21.6	30.2	26.1	18.3	8.1	21.2	0.7	27.5
男性	1365	26.2	10.0	4.8	9.0	20.1	29.0	23.7	17.6	8.1	21.0	0.6	28.5
配偶者なし	338	26.6	8.9	4.1	10.4	19.8	29.0	16.6	13.6	5.6	18.6	1.2	32.5
配偶者あり・無業・パート・自営	761	24.2	10.1	4.9	8.1	19.1	30.0	25.0	20.4	9.2	22.9	0.3	29.2
配偶者あり・正社員・転勤可能性なし(わからないを含む)	176	29.5	10.8	5.1	8.5	26.1	26.7	32.4	14.8	8.5	18.2	1.1	21.6
配偶者あり・正社員・転勤可能性あり	90	34.4	11.1	6.7	12.2	17.8	25.6	22.2	14.4	7.8	20.0	0.0	21.1
女性	160	23.1	5.6	3.8	11.9	35.0	40.0	46.9	24.4	8.1	23.1	1.3	19.4
配偶者なし	82	23.2	4.9	2.4	9.8	29.3	36.6	36.6	22.0	8.5	22.0	1.2	22.0
配偶者あり・転勤可能性なし(わからないを含む)	26	11.5	3.8	0.0	7.7	30.8	42.3	42.3	11.5	3.8	15.4	3.8	26.9
配偶者あり・正社員・転勤可能性あり	52	28.8	7.7	7.7	17.3	46.2	44.2	65.4	34.6	9.6	28.8	0.0	11.5

53



6.まとめ

54



グループディスカッション



【第Ⅰ部】 分科会B

働き方革命：残業依存体質からの脱却を

働き方革命：残業依存体質からの脱却を

2016年11月29日
分科会Bリーダー
株式会社ワーク・ライフバランス
代表取締役社長 小室 淑恵

企業の働き方見直しコンサルティング900社

41歳 結婚14年目

- 99年 株式会社資生堂入社 営業職 奈良支社に配属 7年半勤務
- 04年 日経ウーマンオブザイヤー2004 受賞
- 05年 日本ブロードバンドビジネス大賞 受賞
- 06年 株式会社ワーク・ライフバランス創業 長男出産
- 07年 内閣府 男女共同参画局ワーク・ライフバランス専門調査会委員
- 11年 ヘルパー2級を取得
- 12年 第180回 通常国会にて公述人としてプレゼン 次男出産
- 13年 NHK「NEWS WEB」レギュラー出演
- 14年 経済産業省 産業構造審議会 本委員

日本マザーズ協会 ベストマザー賞（経済部門）受賞
安倍内閣 産業競争力会議 民間議員

- 15年 文部科学省 中央教育審議会 委員

- ・内閣人事局 霞が関の働き方改革を加速する懇談会 座長
- ・内閣府「仕事と生活の調和連携推進・評価部会」委員
- ・内閣府 男女共同参画会議「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会」委員
- ・内閣府「沖縄振興審議会総合部会専門委員会」委員
- ・内閣府 地域地域活性化伝道師
- ・内閣府「少子高齢社会の日本モデル」研究会委員
- ・内閣府「子ども・子育て会議」委員
- ・内閣府「内閣府消費増税集中点検会合」有識者
- ・厚生労働省「仕事と生活の調和推進委員会」委員
- ・厚生労働省「イクメンプロジェクト推進チーム」
- ・厚生労働省「年金部会」委員
- ・厚生労働省委託「男性の仕事と育児の両立意識啓発事業 事業企画・実施委員会」委員
- ・総務省「地方公共団体の職場における能率向上に関する研究会」
- ・東京都「東京都いきいき職場推進事業認定企業審査会」審査委員
- ・さいたま市「行財政改革推進」委員
- ・横須賀市「子ども政策アドバイザー」

※本資料の無断転載を禁じます。



(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

本日の流れ



2

- 日本の人口構造の変化や、他国との労働法制の違い、最近の政府の動きなどの解説
- 取組み先進企業をゲストに迎え、効果的な取組みや推進ポイントを学ぶ
- 残業依存体質から自社がどのように脱却するとよいか考える

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

労働時間をめぐる日本の特異性



3

- 欧米の法整備との比較で、日本が決定的に違うのは**労働時間に事実上の上限がないこと**。
- 一方、EUは**週48時間労働**が法律上の上限（月間の残業で比較すると約35時間）である。**インターバル規制**（EUでは前日帰宅してから11時間あけないと翌日の業務を開始してはならない）や、ドイツにおける**閉店法**（19時以降に店舗にお客をいさせてはいけない）、アメリカでは**時間外割増が1.5~2倍**である。
- EUにおいて、労働時間に上限を設ける考え方の基本にあるのは、**社会全体での適正化・好循環**。「少子化を解決でき、国民が健康な状態で、企業が最も付加価値を生み出し、世界中の優秀な人材を惹きつけて、グローバル競争に勝つ環境づくりはどこがベストバランスなのか」を設計している。

※本資料の無断転載を禁じます。

米国とEUの労働時間規制

米国の公正労働基準法
■週40時間超の労働に対する5割以上の率の割増賃金
EU指令
■24時間につき連続11時間以上の休息の付与
■6時間を超える労働日における休憩の付与
■7日ごとに連続24時間以上の休息(休日)の付与
■1週の労働時間の上限は48時間(時間外労働を含む。ただし4カ月の平均でもよい)
■4週以上の年休の付与
■深夜労働者の保護(労働時間規制、無料の健康診断、健康障害の場合の配転義務)
■割増賃金規制は、EU指令ではなし(ただし加盟国で独自に導入することはある)

2016年5月13日 日本経済新聞より

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

WLBとWFBの違い

- ワーク・ファミリーバランス：対象は育児・介護者

仕事 家庭

家庭のある人と独身者の
対立構造を作る。
業績にはマイナス

- ワーク・ライフバランス：対象は全従業員

仕事

育児・介護
自己研鑽
看護・運動

インプット・多様性が
付加価値を生み出す。
業績にはプラス

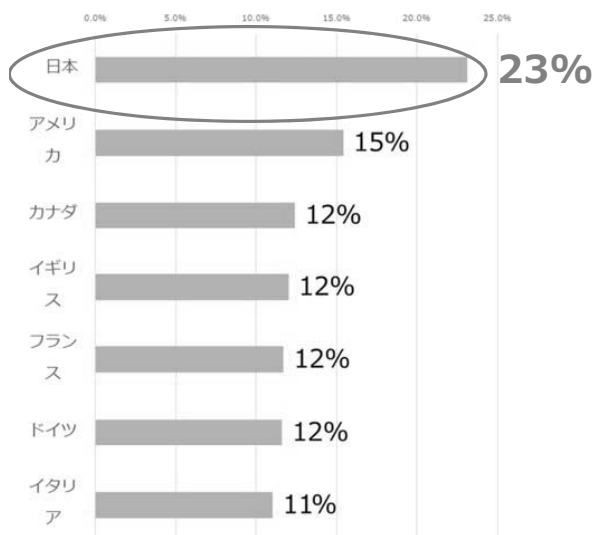
この二つは似て非なるもの
本質的な取り組みから逃げればコストばかりかかる
組織全体の働き方を見直し、業績向上につなげましょう

※本資料の無断転載を禁じます。

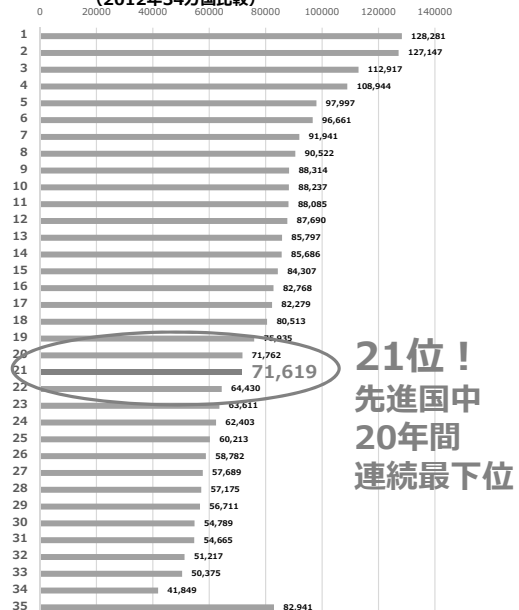
(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

日本の抱える深刻な課題とは？

週49時間以上の就業者比率
(2010年)



OECD加盟諸国の労働生産性
(2012年34カ国比較)



21位！
先進国中
20年間
連続最下位

日本は、先進国中もっとも時間をかけて仕事をし、
生み出す付加価値はもっとも低い国！！

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

人口ボーナス期とは

ハーバード大学 デービットブルーム教授 98年提唱



6

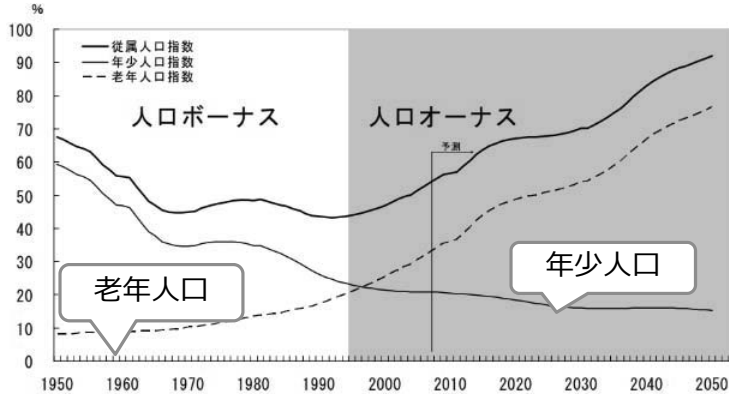
ある社会が生産年齢比率の高くなり、人口構造が経済にプラスになる時期。

現在の中国・韓国・シンガポール・タイ。

安い労働力を武器に世界中の仕事を受注する。一方で高齢者比率が低く社会保障費が嵩まないのインフラ投資が進み、爆発的な経済発展をしてあたりまえ。

「アジアの奇跡」と呼ばれる経済発展は人口ボーナス期で説明できる。

中国はまもなく終わりインドは2040年まで。日本は1960年頃～90年代半ば。



(注) 2006年以降は日経センター予測
(資料) 総務省『国勢調査』

高度成長期が訪れると、富裕層が子どもに教育投資し、高学歴化による人件費の上昇と、非婚化・晩産化が進み少子化に。医療や年金制度が充実するため、高齢化社会に。

国民一人あたりのGDPはほぼ横ばいに。

1度人口ボーナスが終わると二度とこない。
90年代に終わり人口オーナス期へ

※本資料の無断転載を禁じます。 reserved.

人口オーナス期とは



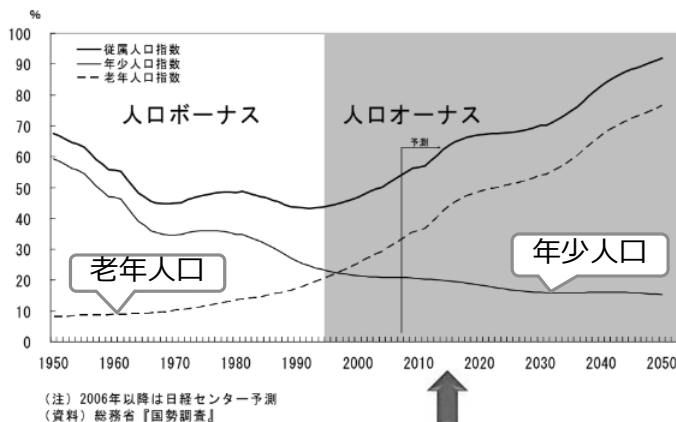
7

オーナス(onus)とは「重荷・負担」。人口構造が経済の重荷になる時期。

働く人よりも支えられる人が多くなる状況。ボーナス期の手法（人件費の安さで世界中から受注して、爆発的な経済発展する）は通用しない。

人口オーナスによって生じる典型的な問題は労働力人口の減少・働く世代が引退世代を支える社会保障制度の維持が困難。

日本は主要国で最も早く少子高齢化が進行した。



(注) 2006年以降は日経センター予測
(資料) 総務省『国勢調査』

人口オーナス期のポイント

1:生産年齢人口でありながら、まだ労働参画できていない人（女性・障がい者・介護者）をどれだけ労働参画させられるか（短期的な労働力確保）

2:少子化対策として真に有効な対策をどれだけできるか（長期的な労働力確保）

人口オーナス期には短期的・長期的労働力の確保が重要な政策に。
ボーナス期の政策や企業戦略は逆効果になり、転換できた国・企業が勝つ

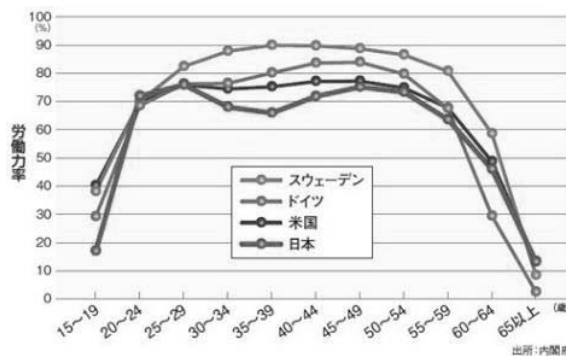
※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

他国にはない、日本の伸びしろ

日本だけが、20～30代で大きく窪むM字（出産で離職している）になっている。他国はすでに台形。

H22年の2万6千人がピーク。いまだ2万人以上。H25年(2013年)から明確に財源を投じて大幅減少したがH28は増加(女性の活躍効果により)



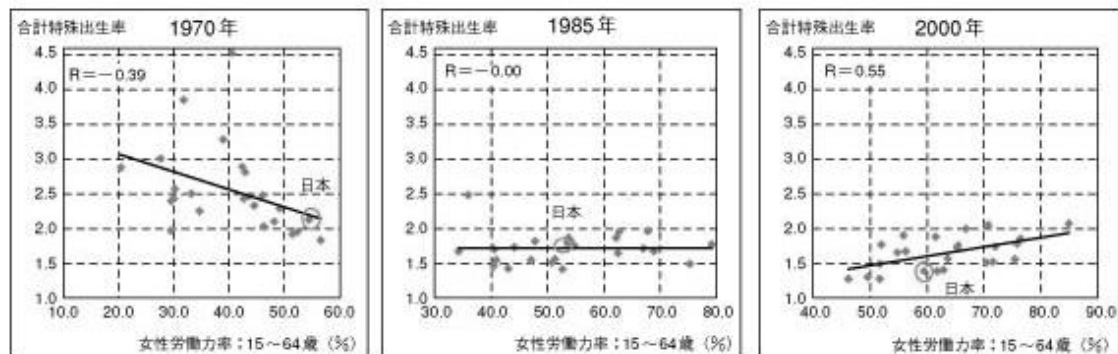
待機児童対策により女性のM字カーブを解消することが人口オナズ社会において、労働力率をあげ、従属人口指数の上昇を抑制することが出来る

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

少子化の誤った分析と対策

女性の労働力率と出生率のOECD24か国比較



(備考) 内閣府「少子化と男女共同参画に関する社会環境の国際比較報告書」より作成。

40年前は女性が働くほど出生率は下がる傾向だった。その印象を引きずり、長らく政治家の見解は「女性が家庭に入ったほうが子どもを産む」。配偶者手当などの専業主婦優遇制度へ。他国は、働きながら子育てできる両立環境整備へ。

両立環境整備した国では女性の労働力率が高いほど出生率が高い

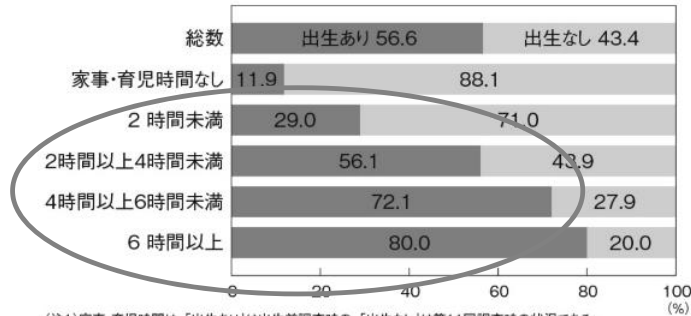
※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

本当の両立環境整備とは何か？

1人目が生まれた時に夫が家事・育児に参画しないと第2子が産まれていない。1人目で孤独な育児が妻のトラウマに。

図2 夫の休日の家事・育児時間別に見た
この11年間の第2子以降の出生の状況



(注1) 家事・育児時間は、「出生あり」は出生前調査時の、「出生なし」は第11回調査時の状況である。
(注2) 11年間で2人以上出生ありの場合は、末子について計上している。
(注3) 「総数」には、家事・育児時間不詳を含む。
出所: 2015年7月15日付 厚生労働省 第2回21世紀成年者縦断調査(2012年成年者)及び第12回21世紀成年者縦断調査(2002年成年者)の概況をもとに作成

米国とEUの労働時間規制

米国の公正労働基準法
週40時間超の労働に対する5割以上の率の割増賃金
EU指令
24時間につき連続11時間以上の休息の付与 6時間を超える労働日における休憩の付与 7日ごとに連続24時間以上の休息(休日)の付与 1週の労働時間の上限は48時間(時間外労働を含む。ただし4カ月の平均でもよい) 4週以上の年休の付与 - 深夜労働者の保護(労働時間規制、無料の健康診断、健康障害の場合の配転義務) - 割増賃金規制は、EU指令ではなし(ただし加盟国で独自に導入することはある)

2016年5月13日 日本経済新聞より

「少子化対策」と「女性活躍」に有効なのは「男性の働き方改革」
他国は社会全体で労働時間の上限を設定し、両立環境整備した

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

経済発展しやすいルールの違い

<人口ボーナス期に経済発展しやすい働き方>

- ・ **なるべく男性が働く**
重工業の比率が高いため(筋肉が多い方が適している業務が多い)
- ・ **なるべく長時間働く**
早く安く大量に作って勝つためには、時間=成果に直結するから
- ・ **なるべく同じ条件の人を揃える**
均一な物を沢山提供することで市場ニーズを満たせるため。労働力は余っているので、わかりやすい一定条件で足りるのを納得させやすい。転勤や残業でふるい落として、残るために必死になることで忠誠心を高める手法が経営者として有効。労働者は代えがきくので立場は弱く、一律管理することが出来る。

<人口オナーズ期に経済発展しやすい働き方>

- ・ **なるべく男女ともに働く**
頭脳労働の比率が高い、かつ労働力は足りないので使える労働力はフルに活用する。
- ・ **なるべく短時間で働く**
時間当たりの費用が高騰する(日本人の時給は中国人の8倍インド人の9倍)ので体力に任せて働かせず、短時間で成果を出す癖を徹底的にトレーニングしないと利益が出ない。
男性も介護で時間制約。
- ・ **なるべく違う条件の人をそろえる**
均一な物に飽きている市場なので、常に違う価値を短サイクルで提供する必要がある。労働力は足りない。転勤や残業の可否で足りるをしようと介護する男性も皆ふるい落とされる。育児・介護・難病・障害等を労働するうえでの障壁にしない労働環境の整備が重要。

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

図5 女性の活躍推進企業データベースのイメージ

企業名	平均勤続年数(年)		離職率(%)		女性管理職 比率(%)	女性役員 の数(人)	平均残業 時間(時間)
	男性	女性	男性	女性			
A社	22.8	18.0	5.6	16.7	2.2	0	16.1
B社	21.2	16.5	8.0	13.8	4.5	0	25.4
C社	21.8	15.7	17.8	31.6	9.0	1	17.8
D社	22.8	13.8	16.7	18.9	4.8	0	16.0
E社	19.5	18.6	11.2	12.2	15.0	2	23.3
F社	19.6	5.8	—	—	—	—	—

※ヒアリングをもとにワーク・ライフバランス社が作成したイメージ

**301人以上の企業は2016年4月から義務化されたことで、
いい人材を採れる企業と採れない企業の二極化が起きている**

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

人間の集中力に関する裏付けデータ

●東京大学医学部 島津明人准教授

「人間の脳が集中力を発揮できるのは朝目覚めてから 13 時間以内で、集中力の切れた脳は酒気帯びと同程度の、さらに起床後 15 時間を過ぎた脳は、酒酔い運転と同じくらいの集中力しか保てない」と述べている。

脳の集中力が成果に直結するホワイトカラーは残業中の労働生産性が最も低い。

もっとも集中力の高い日中の時間帯を効果的に使うことで生産性を高める取組が必要である。

●労働科学研究所 佐々木司・慢性疲労研究センター長

「1日の心身の疲労は、その日のうちに回復させることが大切。労働時間への規制をなくせば、長時間労働が助長され、労働者を容易に過労に追い込んでしまう。

会社が過剰な仕事を命じる場合はもちろん、働く側が仕事に生きがいを感じる場合も同じだ。仕事の緊張や面白さによって、疲労は容易に隠されてしまう。(中略)

人間は一晩眠ったとして、肉体の疲労は眠りの前半に回復し、ストレスは後半に解消する。

神経をすり減らしている人ほど長時間眠らないと疲労は回復しない。

欧州諸国のように、残業も含む1週間の労働時間に上限を設けることが必要だ」

(<http://www.asahi.com/articles/ASH3J6298H3JULFA02D.html>より)

●株式会社日立製作所 研究開発グループ技師長 矢野 和男氏

日中の集中力の高い人には、平日と休日で睡眠時間や時間帯の差が少ない傾向があった。

つまり平日に残業が多く、土日に寝だめしているようなライフスタイルの人は恒常的に日中の集中力が落ちて、より残業しなくては仕事が終わらなくなる悪循環になっているということです。

※本資料の無断転載を禁じます。

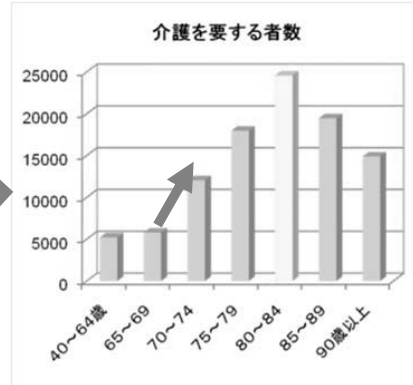
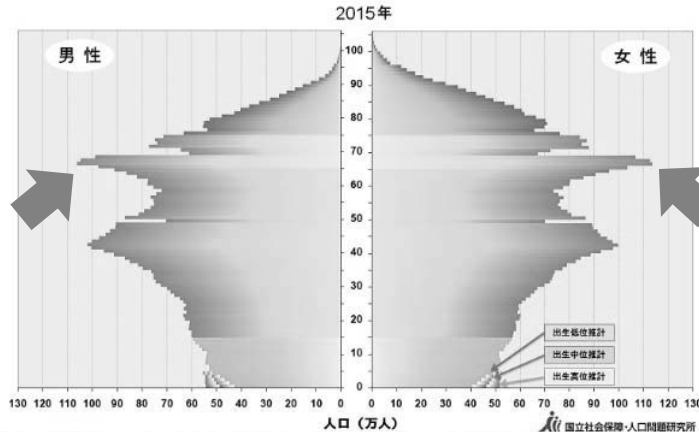
(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

要介護者数はこれから更に跳ね上がる

WLB
ワークライフバランス
14

1945年に終戦。直後に生まれた1947年
生まれの団塊世代が2017年に70代に突入!

要介護者は60代後半から
70代前半で跳ね上がる



資料: 厚生労働省、平成16年度国民生活基礎調査より弊社にて作成

介護離職は年間10万人を超えたが、これはまだ嵐の前の静けさ。
特別養護老人ホームの待機人数は52万人。
介護は重篤化後平均10年で、離職して専念は現実的ではなく両立が重要。

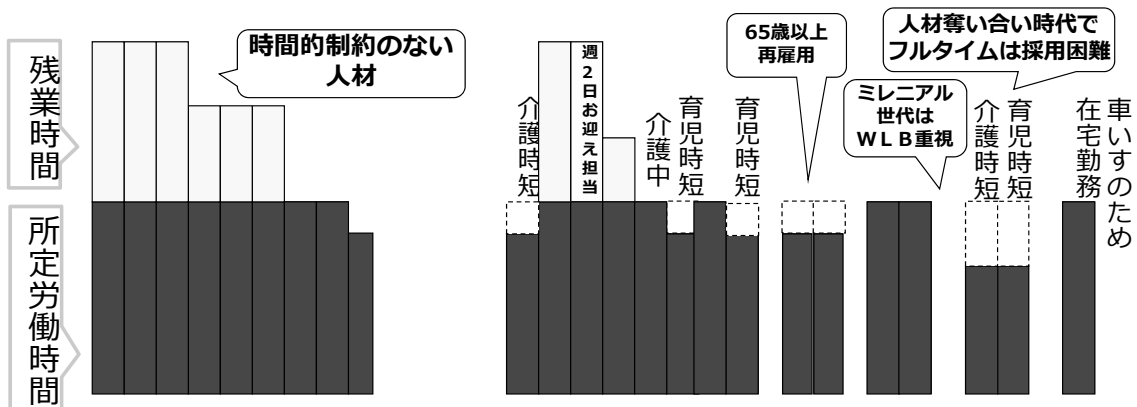
※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

介護で時間制約をもつ人も急増中

WLB
ワークライフバランス
15

●3年前と現在では、人不足感の規模変化により、企業戦略が変化した。
育児で休む女性の数を介護で休む男性の数が超えている企業も出てきた。



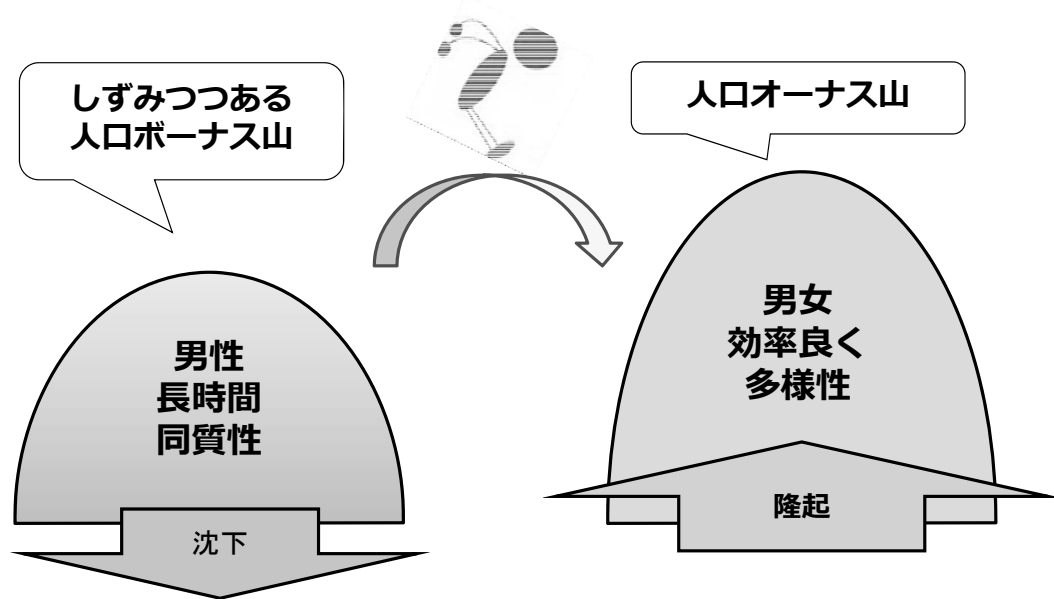
【3年前】
一部の高度人材は時間管理をせずに成果だけで評価をすることで時間外が可能な人材に思い切り仕事をしてもらったことが解決策でした。

【現在】
高度人材も介護等で時間制約を持ち、転勤・出張困難者増加。時間外勤務や転勤過多の職場からは高度人材も離職。時間制約のある人の意欲を上げ、仕事のやりかたを属人化させずにチームで成果を出す手法が解決策となり、高度人材の海外流出も防げます。

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

今、私たちにできること



沈みゆく「人口ボーナス山」から青々とした「人口オーナス山」へ。
 団結して飛び移ることが出来るか？ 沈む前に間に合うのか？
 この組織が、この国が、間に合うように一緒に動いていきましょう！

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

長時間労働是正 緊急フォーラム 労働時間革命宣言企業

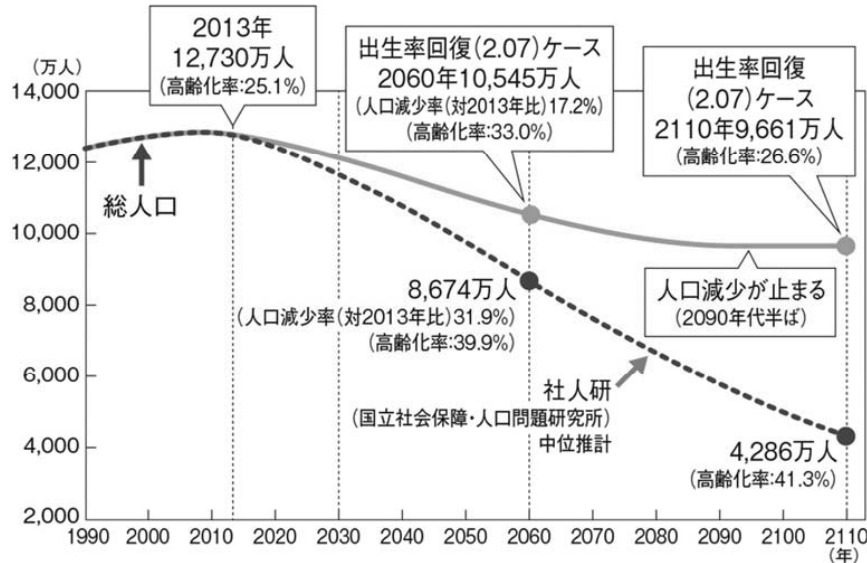
宣言

私たちは経営者として、
 自社での取り組みはもちろん、
 社会全体での脱長時間労働に賛成します！

 代表取締役会長 松本 孝	 取締役会長 鈴木 茂雄	 代表取締役社長 執行役員 大西 洋	 代表取締役社長 谷原 敬	 代表取締役社長 新井 剛史
 取締役兼代表執行役社長 石井 雅実	 代表取締役社長 寺野 廣久	 代表取締役社長 江川 昌史	 三重県知事 鈴木 英次	 徳島県知事 鈴木 英次
 代表取締役社長 森田 正信	 代表取締役社長 杉山 博寿	 代表取締役社長執行役員 千葉 太	 代表取締役社長執行役員 桂村 仁	 代表取締役社長 牧 貞夫
 代表取締役社長 井坂 隆一	 取締役社長 加藤 孝	 代表取締役社長 高木 茂雄	 代表取締役社長 森田 孝人	 代表取締役社長 島田 隆史
 代表取締役社長 柏村 美土	 代表取締役社長 山口 文洋	 取締役常務執行役員 寺井 寛宏	 代表取締役社長 村上 英三	 代表取締役社長 川島 高志
 代表取締役社長 長谷川 陽敏	 代表取締役社長 山田 忠典	 代表取締役社長 CEO 高橋 孝一	 代表取締役社長 大西 徳雪	 代表取締役社長 大塚 太郎
 代表取締役社長 鈴木 浩元	 代表取締役 三浦 敏夫	 代表取締役社長 森 雅博	 代表取締役社長 田中 裕嗣	 代表取締役社長 Mark C. Keller
 代表取締役社長 野村 孝雄	 代表取締役 利井 俊之	 代表取締役社長 増村 一郎	 代表取締役 田中 大輔	 代表取締役社長 星 敬忠

飛び移れなければ財政破綻へ一直線

総人口の将来推計



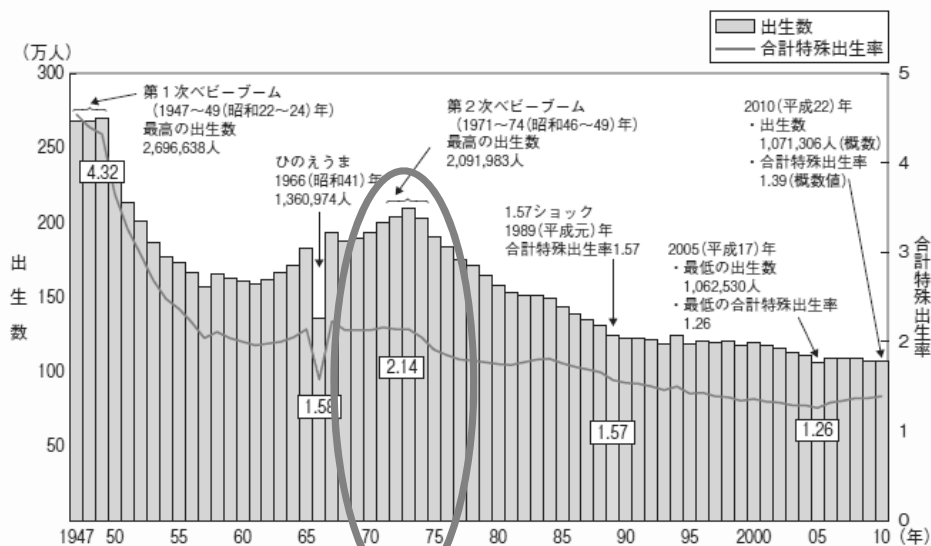
出所:内閣府HP 2014年5月「選択する未来」委員会

**深刻な少子化により、2100年には人口が現在の4割に
社会保障の需給バランスの限界により経済破綻へ**

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

人口に効果が出るタイムリミットは？



資料:厚生労働省「人口動態統計」

注:1947~1972年は沖縄県を含まない。

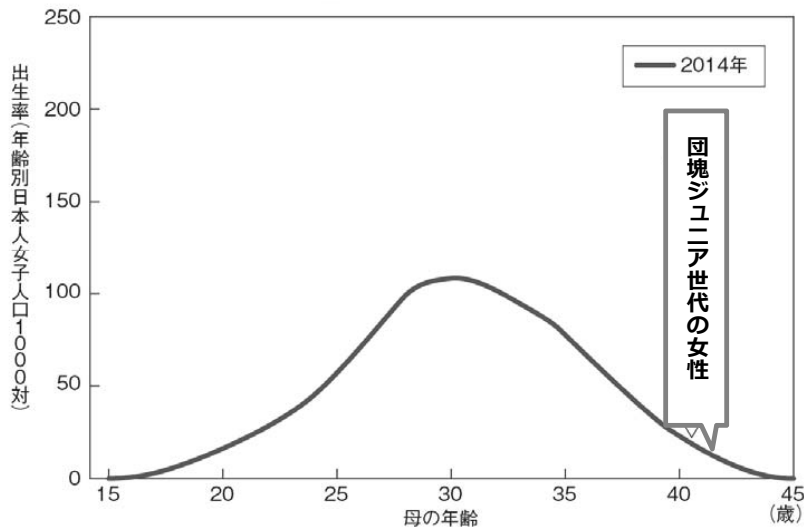
2010年の出生数及び合計特殊出生率は概数である。

**団塊ジュニア女性の一番若い人が42歳(1974年生まれ)・・・あと2年
幅広く捉えると40歳(1976年生まれ)・・・あと4年(2020年)**

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

図11 女性の年齢別出生率



出所:国立社会保障・人口研究所「人口統計資料集2016」をもとに作成

団塊ジュニア世代の女性の出生率がゼロになるまであと2年。それから出産しやすい労働環境を実現しても、産める母体数が激減してしまう。

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

(3)成長制約打破のための雇用環境整備、多様な働き手の参画

GDP600兆円経済の実現に向け、人口減少問題は、避けては通れない課題である。一刻も早く出生率の向上に向けた対策を講じていかなければならない。一人目の子供が生まれた時に夫が家事・育児に参画しないと、第二子以降の出生がなされない傾向が極めて強い。重要なのは、男性の働き方改革である。

働き方改革は、生産性の向上にも貢献する。働き方改革を通じて生まれた自由時間を自己研さんに充てたり、家族と過ごす時間が増えることで心にゆとりが生まれるなど、働き方改革による労働の「質」が向上していくのである。

女性の活躍推進は、安倍政権の柱である。労働力の確保という単なる数合わせの議論ではない。経済社会に多様な価値観をもたらし、イノベーションの創出にもつながっていく。女性の活躍推進は、我が国経済社会全体の構造改革を進めるために必要であり、待機児童の解消をはじめ、政策を総動員していく。

知識、経験、ビジネスノウハウ、人脈など、高齢者のもつ財産を活用しないことは、経済的にも、次世代の人材を育成する観点からも大きな損失である。働く意欲のある高齢者の方には、生涯現役で活躍していただく。そうした社会環境を整えることは、高齢者の希望をかなえることや、精神的にも豊かな生活につながっていく。高齢者の活躍推進も引き続き重要な課題である。

- <鍵となる施策> ① 長時間労働の是正に向けた取組強化
② 女性の活躍推進と高齢者の活躍推進

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

④ 長時間労働の是正

長時間労働を前提とする働き方の改革を男性・女性を問わず社会全体で進めていくことにより、育児と介護等を理由にこれまで仕事につけなかった新たな働き手の就労等が可能となる。また、労働時間の減少を生産性向上で補おうとする企業の様々な取組・工夫や勤務時間内で成果を挙げようとする個人のモチベーションの高まりが労働の「質」を向上させることにより、企業の稼ぐ力が向上するとともに、出産・育児と仕事の両立促進等により、出生率の向上につながることも期待される。また、「少子化対策の観点からは、我が国の人口分布等からも、早急に長時間労働是正の取組を強化することでより高い効果が得られることに留意すべきである。世界における日本の産業競争力を維持し、持続的な経済成長を実現するため、また、日本社会の構造的課題である少子高齢化に挑戦するためにも、長時間労働是正の取組をこのタイミングで迅速に政策決定し、強化することが必要である。」既に政府の働き方改革に向けた様々な取組により、働きながら出産・育児にチャレンジするマインドが高まる動きが顕著になっており、このタイミングを捉えて、さらに後押しすることが重要である。労働基準法の執行の強化 労働基準法に基づく労働基準監督署による監督指導を強化する。特に月80時間超の時間外労働が疑われる全ての事業場を重点監督の対象として、監督指導を徹底する。また、月80時間超の時間外労働を定めた三六協定の届出がなされた場合等の指導助言を強化する。また、労働基準法の執行を強化する観点から、労働基準法の内容や相談窓口の周知徹底を改めて図るとともに、監督指導の強化を有効なものとするため、必要な人員体制の整備を含め、監督指導・捜査体制の強化を行う。時間外労働規制の在り方の再検討 「昨年4月に国会に提出した労働基準法等の一部を改正する法律案の早期成立を図りつつ、三六協定における時間外労働規制の在り方について、再検討を行う。」企業の自主的な取組の促進 法執行の強化のための措置に加え、長時間労働の是正に向けた企業の自主的な取組を促進するため、「労働時間等の設定の改善に関する特別措置法（平成4年法律第90号）に基づくガイドラインを改正し、勤務間インターバル措置を講じること等、より踏み込んだ措置を自主的な取組の具体例として盛り込む。また、長時間労働是正や勤務間インターバルの導入に向けて自主的に取り組む企業を支援する。」

国家公務員の取組促進 企業での取組を促進する上でも、国家公務員の長時間労働の是正に向けた取組を推進する。具体的には、本年4月より拡充されたフレックスタイム制も活用した「ゆう活」、業務効率化、長時間労働是正に向けた管理職等の取組・実績の人事評価への反映の再徹底等の「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」に基づく取組を進め、これら「働き方改革」の進捗を踏まえてシステムによる勤務時間管理を検討する。また、「霞が関の働き方改革を加速するための懇談会」での検討を踏まえ、ペーパーレス化やテレワークに関する先進事例の横展開を速やかに実施するとともに、国会関係業務の効率化の促進を図る。加えて、管理職に求められるマネジメント能力の把握やその向上に向けた取組の在り方について検討する。

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

異例の動き

- 8月末に「働き方改革担当大臣」誕生
- 9月に総理が座長の「働き方改革実現会議」始動
会議当日の配布資料が官邸HPに掲載されています。
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/dai1/gijisidai.html>
「働き方改革に関する総理発言のまとめ」
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/dai1/siryou3.pdf>
「働き方革命宣言企業40社」安倍総理と麻生副総理が見入っていました。
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/dai1/siryou5-2.pdf>
- 8月末に「働き方改革担当大臣」誕生
- 9月末に自民党内に「働き方改革特命委員会」設置
委員長を茂木政調会長が務める。異例の記者会見を行った。
<https://www.youtube.com/watch?v=xDn81RX8r7E>
- 17年3月に「働き方改革実現会議」結論を出す

労働政策審議会で1~2か月ほどの審議を経て法案をつくり、次期臨時国会に提出することが予想される。

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

働き方改革実現会議の論点



24

1【同一労働同一賃金】

「合理的理由のない待遇格差の禁止」ガイドラインを作る

待遇格差が大きいので、企業は非正規社員を増やしコスト削減しようとする→正社員の長時間労働を生む。正社員の長時間労働が、待遇格差の理由になってしまう。というように相互に関係する。

2【36協定の再検討】

- ①特別条項の上限設定に合意できるか
- ②具体的に上限を何時間にするか
- ③月間45時間を超えた場合の罰則規定を作るかどうか

3【インターバル規制】

「導入した企業にインセンティブ」 or 「導入義務化」

4【ホワイトカラーエグゼンプション】

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

実践！カエル会議



25

自社の「残業依存体質」から抜け出す際、
壁になるものは？その壁を突破するには？キーマンは？

- 1. 個人ワークで、壁になるものを付箋に書き出す
- 2. テーブル内でシェア
- 3. テーブル内で解決策をディスカッション
- 4. 再度個人ワークで、自社におけるキーマンを考え、
キーマンに対してどのように動くか考える
- 5. 4. の内容をテーブル内でシェア

※実際にチーム単位で行う際はテーマは
「朝夜メールから見た、自チームの働き方の課題と解決策」

付箋を使うことで、発言者と発言内容を切り離して議論し、
時間も大幅に短縮することが出来る。
カエル会議中は管理職は「しゃべり過ぎない」「否定しない」。

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

付箋に書き出す時のルール グルーピングの仕方

WLB
ワークライフバランス
26

■付箋に書き出すときのルール

- ・1枚の付箋に1点のみ書きます。
- ・付箋は横向き（左側に粘着部分）にして横書きします。
- ・のちほどテーブル内で共有しますので、読みやすい文字で他者にわかるように。
- ・小さなことであっても、他者には重要なアイデアであることがあります。思いつく限りのアイデアを数多く書き出すことを意識しましょう。

仕事する上での知識不足

時間を意識していない

段取り不足

■共有するとき・グルーピングするときのルール

- ・テーブル内のメンバーに聞こえる声でアイデアを読み、貼りだします。
- ・同じ意見、関連するアイデアを持っている人は、その場で意見を言い、貼る。（共有をスムーズにするだけでなく、グルーピングも同時に進みます）
- ・関連するアイデアは近くに貼り、付箋の位置を貼り替えながらグルーピング。

予定通りに業務が進められない
事務作業に時間が
かかり過ぎている
段取り不足

会議が予定通りに終わらない

会議が多い

会議時間が長い

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

働き方改革で、勝ち続ける企業になりましょう！

WLB
ワークライフバランス
27

取組み前

労働時間の上限が設定されていない

成果を出すためには「月末・年度末までに」成果を積み上げる競争。ノウハウ共有しない属人化した個人戦

育児女性・介護社員は絶対勝てないとモチベーションダウン。最初から本気を出さない構造。

独身社員に仕事集中→婚活の暇なし
男性社員は育児参画できず
→第二子生まれない
育児女性はある程度型に→企業のお荷物に
介護社員は離職→ベテランのノウハウが消失

集中力最低時間帯に高い割増賃金で利益率圧迫
（朝起きて13時間以降の集中力は酒酔い運転レベル）

取組み後

労働時間上限を決めるor 評価を時間当たり生産性へ

成果を出すためには「1時間あたり」の成果を競う。チームでノウハウを共有し、チーム戦へ

時間内でも成果を出せば評価されるため、本気で勝負。

独身社員にライフ時間→婚活・自己研鑽に投資
男性社員が育児参画→第二子へ。妻の就業率UP
育児女性が本気に
→業績にどん欲に。管理職を目指す
介護社員が両立
→高齢社員も活躍・社会保障費削減

高い集中力。自己研鑽をする社員。育児・介護でも意欲高く働く。人材獲得上で有利に。新規アイデア増

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

【ご参考】動画で分かるワークライフバランス



28



2012年3月2日(金)国会にてプレゼン
**労働時間に対する
国家戦略の必要性について**
▼約20分の動画はこちらから

http://www.work-life-b.com/wlb_top.html



2014年7月13日(日)
国際女性ビジネス会議にてプレゼン
人口構造から見るゲームチェンジの必要性
▼約16分の動画はこちらから

http://www.work-life-b.com/wlb_top.html



2012年6月30日(土)
TEDxTokyoにてプレゼン
「長時間労働をやめよう」
▼約10分の動画はこちらから

http://www.work-life-b.com/wlb_top.html



日本マイクロソフト株式会社 業務執行役員 越川慎司氏
株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役社長 小室淑恵
大介護時代、到来！
日本の“働き方”を変えるためにICTはここまで進化した
▼約18分の動画はこちらから

http://www.work-life-b.com/wlb_top.html

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2015 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

[illegible]

【第Ⅰ部】 分科会C

**女性の活躍の場の拡大：
行動計画の加速化を！**

女性の活躍の場の拡大 行動計画の加速化を！

2016年11月29日

担当：矢島洋子・高村静

<企画・運営協力>

三菱UFJリサーチ&コンサルティング



研修プログラム

時間	内容	
13:00～13:05	■ 開講挨拶とプログラム紹介	ガイダンス
13:05～13:30	■ 女性活躍推進の現状と課題 ～法施行直前の企業調査と労働者調査結果より～	講義①
13:30～14:20	■ 自社の行動計画における目標・取組み設定と課題 計画策定時に設定した目標・取組みや現在抱える課題を共有します	ワークショップ①
14:20～14:30	休 憩	
14:30～14:55	■ 行動計画の事例分析：目標と取組み設定にみる特徴 いくつかの業界における計画内容をもとに、設定した目標のタイプ別に取組みを進める上での留意点をお話します	講義②
14:55～15:20	■ 目標に向けて実践すべき具体的施策 講義内容を踏まえ、今後、自社で取組むべき施策と取組みを進める上での工夫を共有します	ワークショップ②
15:20～15:45	■ 研修の総括 ～共有と明日からの実践ポイント～	発表とまとめ

講義①

女性活躍推進の現状と課題 ～法施行直前の企業調査と労働者調査結果より～

2 Mitsubishi UFJ Research and Consulting



ワークショップ①

自社の行動計画における目標・取組み設定と課題 計画策定時に設定した「目標」・「取組み」や、計画を スタートさせた「現在直面している課題」などを共有します

3 Mitsubishi UFJ Research and Consulting



アイスブレイク

まずは、自己紹介をしましょう！

グループ全員で3分！

1. 所属・氏名
2. 担当業務
3. どんなことを期待して分科会に参加したか

☆協力して、ちょうど3分くらいにまとめましょう！

ワークショップ①-1 自社の行動計画における目標・取組み設定

- 1 各自、付箋紙に以下を記入（5分）



- 2 模造紙に貼り付けながら対話（15分）

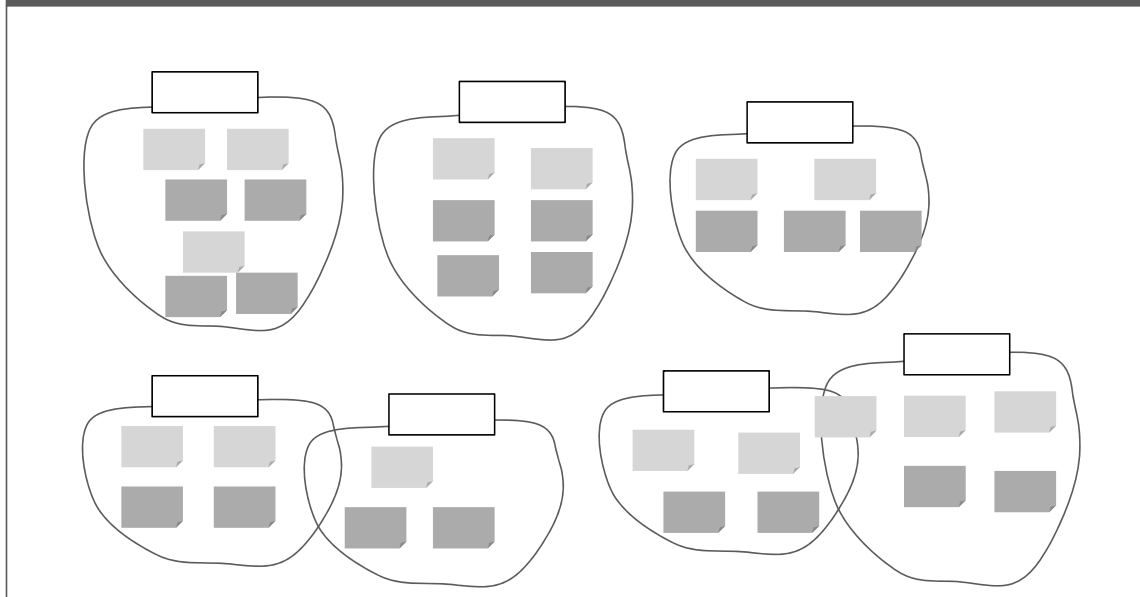


- 3 まとめ（5分）

ワークショップ①-1

自社の行動計画における目標・取組み設定

目標と取組みの整理



6 Mitsubishi UFJ Research and Consulting



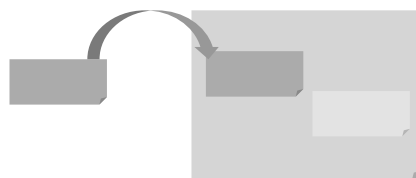
ワークショップ①-2

計画を推進する上で、現在直面している課題

- 1 各自、付箋紙に以下を記入(5分)

現在の課題

- 2 模造紙に貼り付けながら対話(10分)



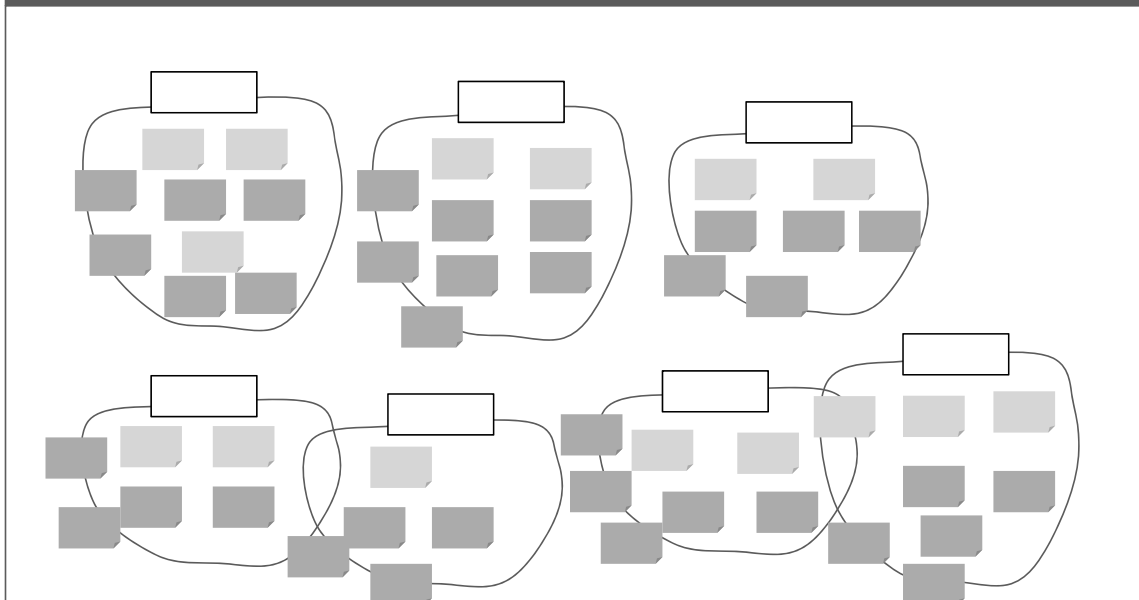
7 Mitsubishi UFJ Research and Consulting



ワークショップ①-2

計画を推進する上で、現在直面している課題

目標と取組みの整理



～ 休 憩 ～



講義②

行動計画の事例分析：目標と取組み設定にみる特徴

いくつかの業界における計画内容をもとに、設定した
目標のタイプ別に取り組みを進める上での留意点をお話します

ワークショップ②

目標に向けて実践すべき具体的施策

講義内容を踏まえ、今後、自社で取組むべき施策と
取り組みを進める上での工夫を共有します

ワークショップ②

目標に向けて実践すべき具体的施策

- 目標達成に向けて、すでに設定している取組み内容をさらに具体化したり、追加的取組みを検討します。あわせて、実施時の工夫点・注意点も検討します

1 各自、付箋紙に記入(5分)

記入内容

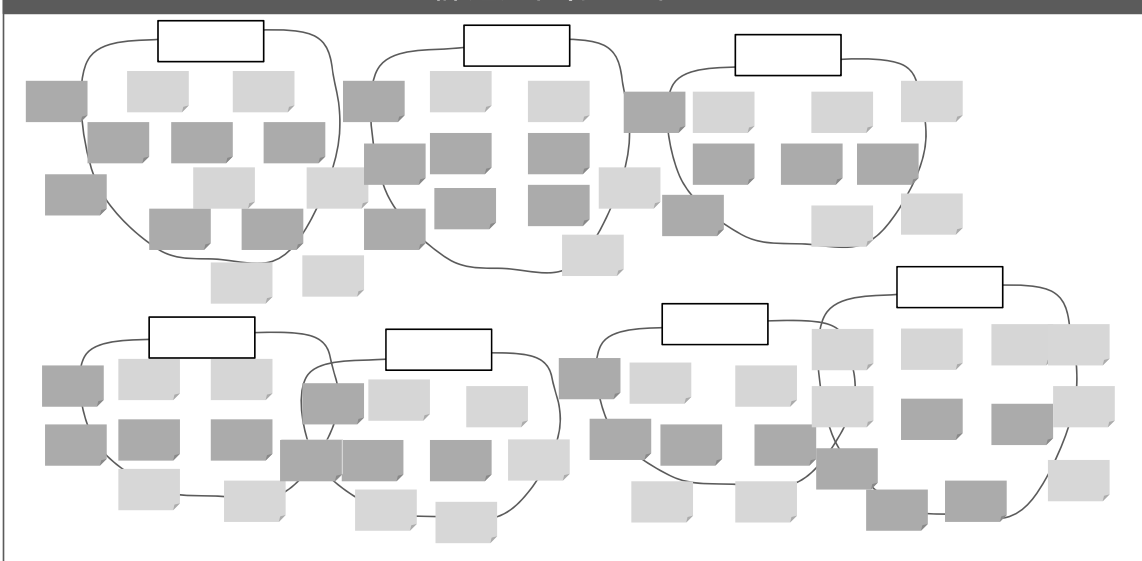
- 取組むべき施策(手法)
- 施策の対象・範囲
- 実施する上で工夫すべきこと・注意すべきこと

ワークショップ②

自社の行動計画における課題と目標・取組み設定

2 模造紙に貼り付けながら対話(15分)

課題別目標と取組み



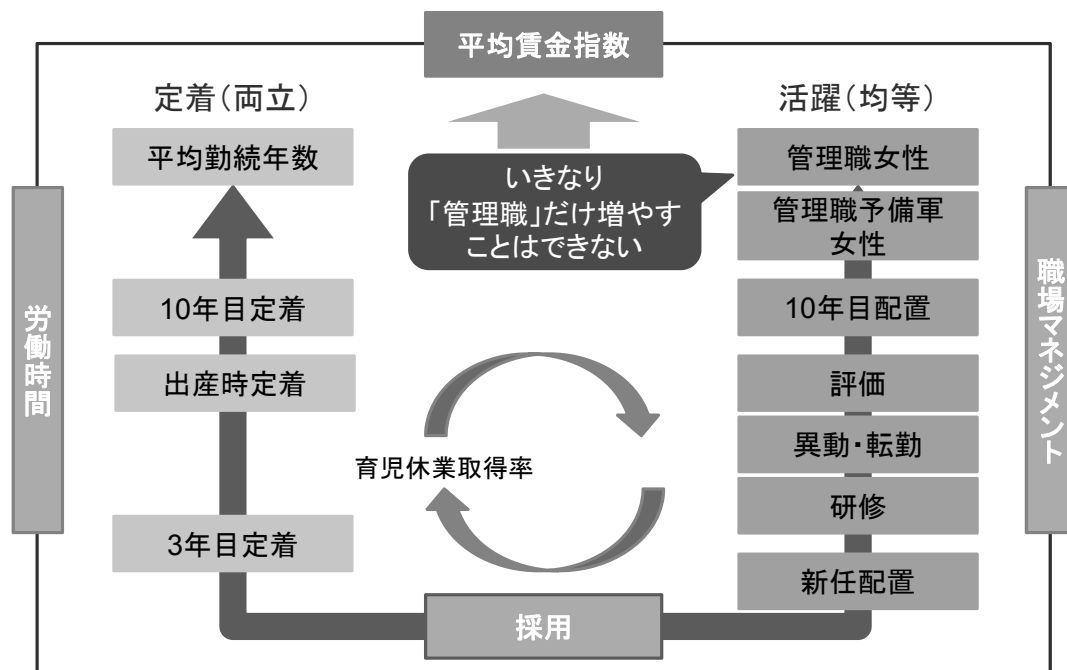
<参考>

ワークショップ参考資料

14 Mitsubishi UFJ Research and Consulting

MUFG

女性活躍推進状況の構造図

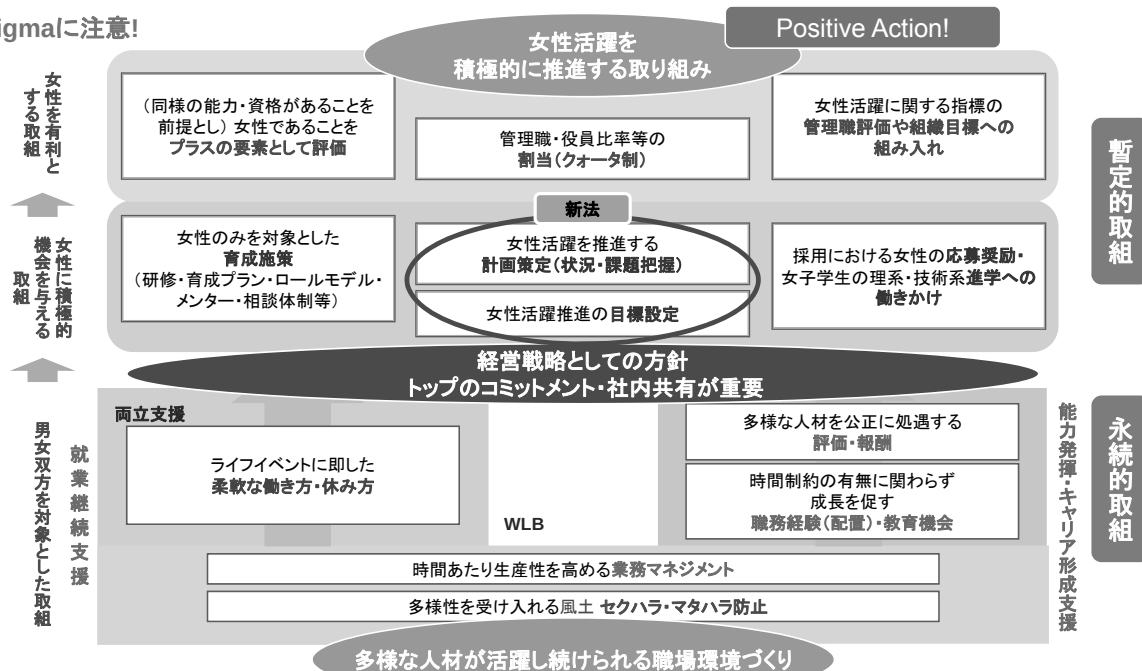


15 Mitsubishi UFJ Research and Consulting

MUFG

女性活躍推進のための取組み: ポジティブ・アクション

Stigmaに注意!



16 Mitsubishi UFJ Research and Consulting

MUFG

研修の総括～共有と明日からの実践ポイント～

17 Mitsubishi UFJ Research and Consulting

MUFG

ご参加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
女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室

公式HP：
http://www.murc.jp/corporate/cnsl_intl/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。

【第Ⅰ部】 分科会D

仕事と介護：仕事と介護の両立支援 ～育児との違いを踏まえて

分科会D 仕事と介護 仕事と介護の両立支援 ～育児との違いを踏まえて

(株)ニッセイ基礎研究所 主任研究員 松浦民恵
(独)労働政策研究・研修機構 主任研究員 池田心豪

本日のタイムスケジュール

- 13:00～13:30 報告「改正育児・介護休業法における仕事と介護の両立支援～育児との違いに留意を」
- 13:30～14:30 参加企業による事例交換
- 14:30～14:40 休憩
- 14:40～15:10 DVD視聴「仕事と介護の両立のために」第1部:ドラマ編
- 15:10～15:45 管理職セミナーを想定した解説

改正育児・介護休業法における 仕事と介護の両立支援 ～育児との違いに留意を～

(独) 労働政策研究・研修機構
主任研究員 池田心豪

報告の目的

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。座長 佐藤博樹先生、武石恵美子先生と池田が委員として参加。）での議論を踏まえて、来年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にすることを支援

- ＝ ・ 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
- ・ 半日単位に改正される介護休暇も
できれば時間単位が好ましい

改正育児・介護休業法及び 改正男女雇用機会均等法の概要

妊娠・出産・育児期や家族の介護が必要な時期に、男女ともに離職することなく働き続けることができるよう、仕事と家庭が両立できる社会の実現を目指し、雇用環境を整備する

1. 介護離職を防止し、仕事と介護の両立を可能とするための制度の整備

- 対象家族1人につき、3回を上限として、通算93日まで、介護休業を分割取得することができることとする。
- 介護休暇の半日単位の取得を可能とする。
- 介護のための所定労働時間の短縮措置等を介護休業とは別に、利用開始から3年の間で2回以上の利用を可能とする。
- 所定外労働の免除を介護終了までの期間について請求することのできる権利として新設する。
- 有期契約労働者の介護休業取得要件を緩和する。

2. 多様な家族形態・雇用形態に対応した育児期の両立支援制度等の整備

- 子の看護休暇の半日単位の取得を可能とする。
- 有期契約労働者の育児休業の取得要件を、
 - ①当該事業主に引き続き雇用された期間が過去1年以上あること、
 - ②子が1歳6ヶ月に達する日までの間に労働契約が満了し、かつ、契約の更新がないことが明らかでない者
 とし取得要件を緩和する。
- 特別養子縁組の監護期間中の子、養子縁組里親に委託されている子その他これらに準ずるものについては育児休業制度等の対象に追加する。

3. 妊娠・出産・育児休業・介護休業をしながら継続就業しようとする男女労働者の就業環境の整備

- 妊娠・出産・育児休業・介護休業等を理由とする、上司・同僚による就業環境を害する行為を防止するため、雇用管理上必要な措置を事業主に義務づける。

2017年施行 改正育児・介護休業法における 仕事と介護の両立支援制度の改正事項

改正の趣旨			
○ 介護が必要な家族を抱える労働者が介護サービス等を十分に活用できるようにするため、介護休業や柔軟な働き方の制度を様々な組み合わせで対応できるような制度の構築が必要。			
改正内容【介護離職を防止し、仕事と介護の両立を可能とするための制度の整備】			
	改正内容	現行	改正後
1	介護休業（93日：介護の体制構築のための休業）の分割取得	原則1回に限り、93日まで取得可能	取得回数の実績を踏まえ、介護の始期、終期、その間の期間にそれぞれ対応するという観点から、対象家族1人につき通算93日まで、3回を上限として、介護休業の分割取得を可能とする。
2	介護休暇（年5日）の取得単位の柔軟化	1日単位での取得	半日（所定労働時間の二分之一）単位の取得を可能とする。 ＜日常的な介護ニーズに対応＞ 子の看護休暇と同様の制度
3	介護のための所定労働時間の短縮措置等（選択的措置義務）	介護休業と通算して93日の範囲内で取得可能	介護休業とは別に、利用開始から3年の間で2回以上の利用を可能とする。 ＜日常的な介護ニーズに対応＞ 事業主は以下のうちいずれかの措置を選択して講じなければならない。（措置内容は現行と同じ）①所定労働時間の短縮措置（短時間勤務）②フレックスタイム制度 ③始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ ④労働者が利用する介護サービス費用の助成その他これに準じる制度
4	介護のための所定外労働の免除（新設）	なし	介護終了までの期間について請求することのできる権利として新設する。 ＜日常的な介護ニーズに対応＞ ・当該事業主に引き続き雇用された期間が1年未満の労働者等は、労使協定により除外される。 ・1回の請求につき1月以上1年以内の期間で請求でき、事業の正常な運営を妨げる場合には事業主は請求を拒否できる。
5	有期契約労働者の介護休業の取得要件の緩和	①当該事業主に引き続き雇用された期間が過去1年以上であること、②休業開始予定日から93日を経過する日以降も雇用継続の見込みがあること、③93日経過日から1年経過する日までの間に更新されないことが明らかである者を除く	①当該事業主に引き続き雇用された期間が過去1年以上であること、②93日経過日から6か月を経過する日までの間に、その労働契約（労働契約が更新される場合には、更新後のもの）が満了することが明らかでない者とし、取得要件を緩和する。

介護休業等の対象家族の範囲の拡大【省令事項】

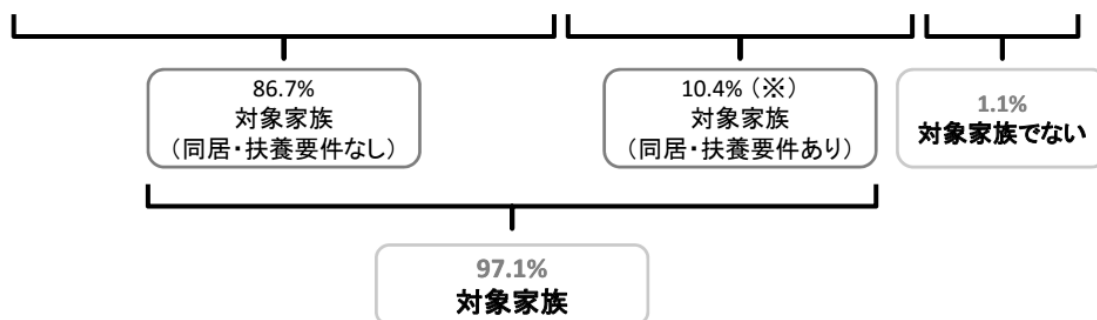
同居・扶養していない祖父母、兄弟姉妹及び孫も追加。（現行：配偶者、父母、子、配偶者の父母、同居かつ扶養している祖父母、兄弟姉妹及び孫）

仕事と介護の両立支援制度の見直しイメージ



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

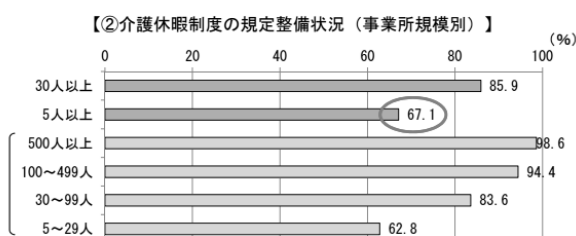
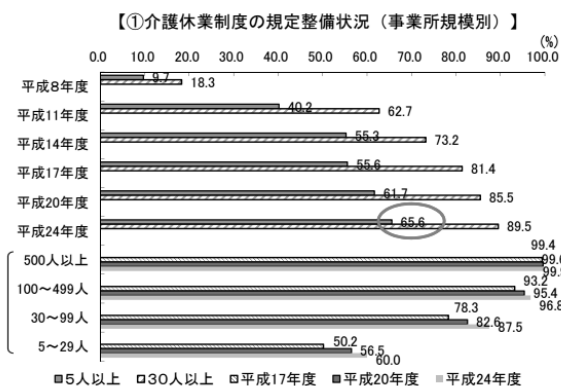
JILPT「仕事と介護の両立に関する調査」(2014)

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



【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ト	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】

(千人、%)

介護休業等制度利用の有無 介護休業等制度の種類		介護をしている						
		総数	制度の利用なし	制度の利用あり				
				総数	介護休業	短時間勤務	介護休暇	その他
雇用形態								
実数	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	総数(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】

年齢階級別	介護をしている雇用者	介護休業取得者	性別	
			女性	男性
計	100.0	3.2 (100.0)	2.9 (52.8)	3.5 (47.2)
30歳未満	100.0	1.5 (100.0)	1.3 (50.0)	1.8 (50.0)
30～39歳	100.0	3.6 (100.0)	3.9 (61.6)	3.1 (38.4)
40～44歳	100.0	3.3 (100.0)	3.1 (55.6)	3.6 (44.4)
45～49歳	100.0	4.5 (100.0)	4.1 (55.3)	5.2 (44.7)
50～54歳	100.0	3.9 (100.0)	3.5 (56.4)	4.5 (43.6)
55～59歳	100.0	3.1 (100.0)	2.6 (48.2)	3.8 (51.8)
60～64歳	100.0	2.4 (100.0)	2.1 (43.1)	2.9 (56.9)
65～69歳	100.0	1.4 (100.0)	1.8 (65.0)	1.0 (35.0)
70歳以上	100.0	1.0 (100.0)	0.8 (37.5)	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。

16
出典：総務省「平成24年就業構造基本調査」

どのように制度改定するか ～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する

- 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
 - 残業免除の新設
- 最終的な法改正の方針

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

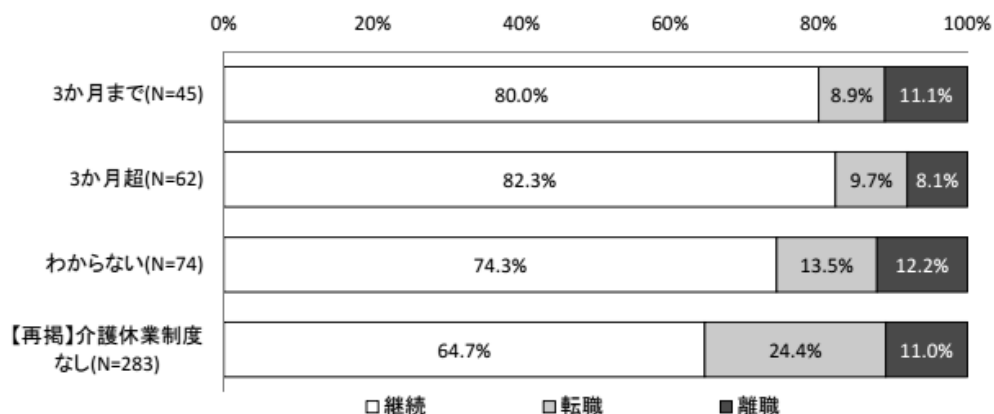
例) 始期：在宅介護の体制づくり

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

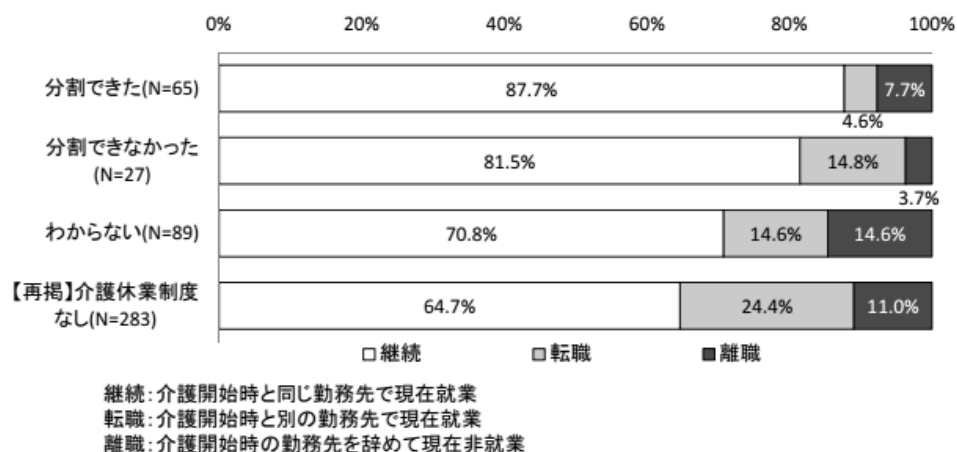
	93日 1回	1か月程度を 複数回	2週間程度を 複数回	1週間程度を 複数回	3～4日程度を 複数回	わからない	取りたくない	N
継続	4.4%	8.9%	8.6%	10.1%	27.8%	34.2%	5.9%	406
転職	2.5%	9.3%	6.8%	9.3%	27.1%	41.5%	3.4%	118
離職	1.7%	10.0%	3.3%	10.0%	20.0%	48.3%	6.7%	60
全体	3.8%	9.1%	7.7%	9.9%	26.9%	37.2%	5.5%	584

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)

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

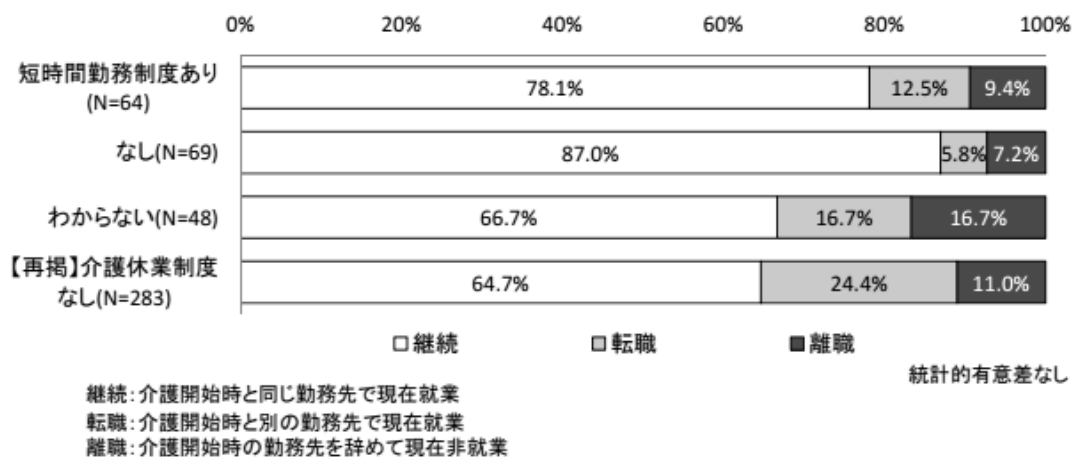
- 短時間勤務制度の有無と離転職は無関係。
- 所定外労働免除制度がある場合は離転職割合が低い。



◎残業のない通常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

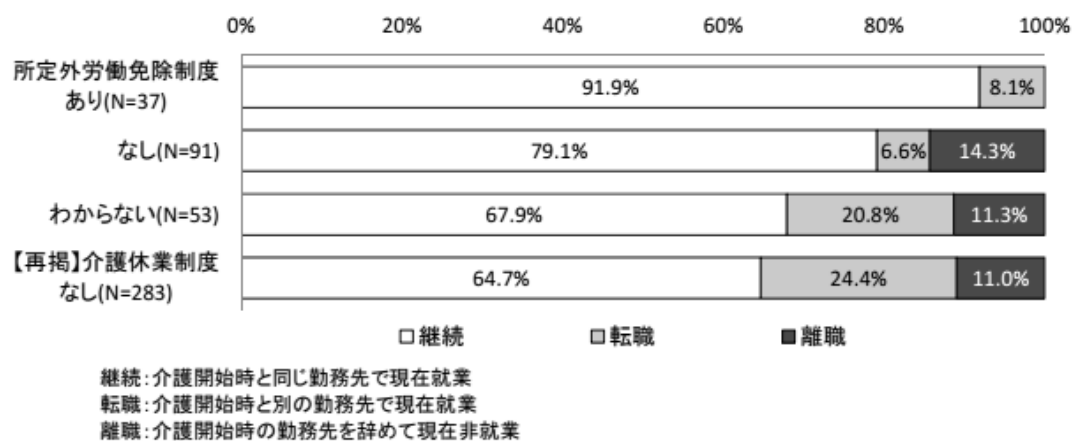
介護開始時勤務先の離転職割合
 —短時間勤務制度の有無別—
 （介護開始時正規雇用、介護休業制度あり）



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)

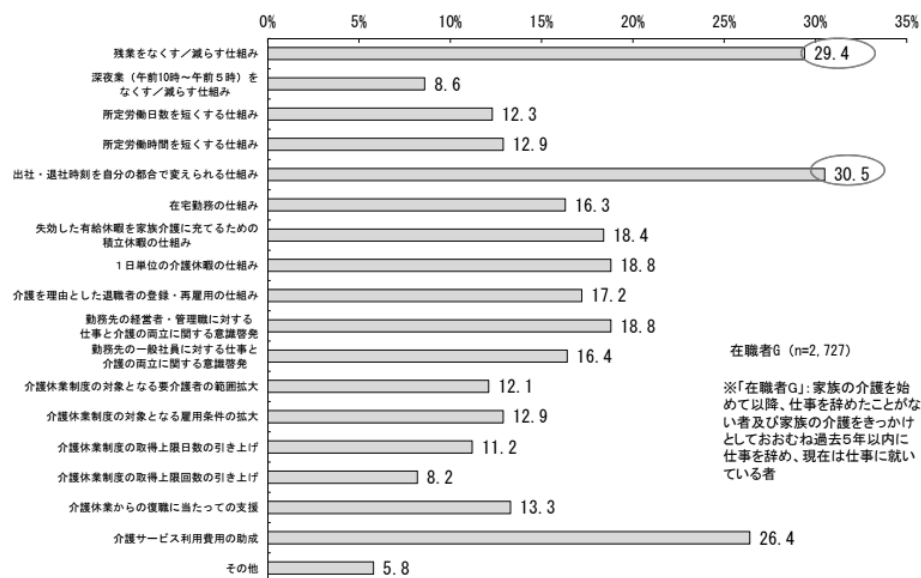
介護開始時勤務先の離転職割合
 —所定外労働免除制度の有無別—
 （介護開始時正規雇用、介護休業制度あり）



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 モニタリング
■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

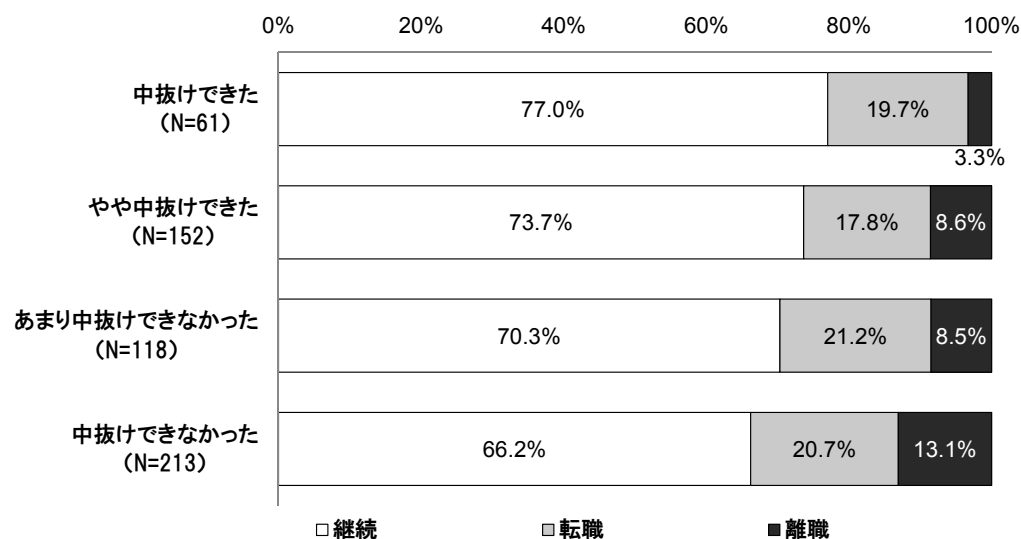
CMとは、ケアマネジャーの略

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？

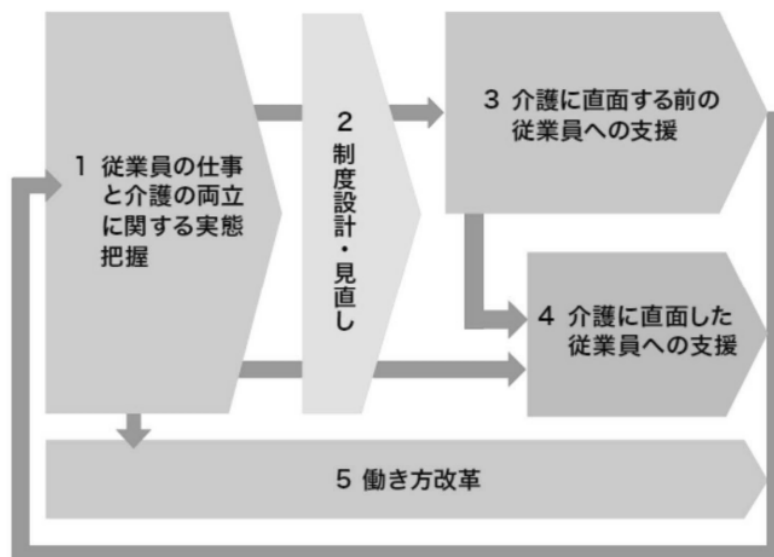
→大事なことは制度の組み合わせ

◎法定を上回る＝足りないメニューを補足

イギリスのA社における 独自の介護者支援制度

- 従業員支援制度：仕事や介護のことを含む、様々な事柄についてカウンセリングや助言を受けることができる支援制度
- 介護者のネットワーク：インターネット上で従業員が運営する介護者のネットワークを会社が支援。（金銭的な援助はなく、活動のために有休を認めるなど。）
- 電話へのアクセス：管理職の許可を得て、就業時間中に介護の用事で電話をかけることができる
- 介護研修：介護者としての準備や、現場の管理職向けの教育研修を実施。（背景に、「隠れた介護者の存在」がある）

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。

文献

池田心豪（2016）「在宅介護の長期化と介護離職」
『季刊労働法』 No.253

厚生労働省雇用均等・児童家庭局（2015）『今後の
仕事と家庭の両立支援に関する研究会報告書』

厚生労働省雇用均等・児童家庭局（2016）「【平成
29年1月1日施行対応】育児・介護休業法のあらま
し」 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/pamphlet/32.html>

労働政策研究・研修機構（2015）『仕事と介護の両
立』労働政策研究報告書No.170

労働政策研究・研修機構（2016）『介護者の就業と
離職に関する調査』調査シリーズNo.153

仕事と介護の両立支援のための 管理職セミナー

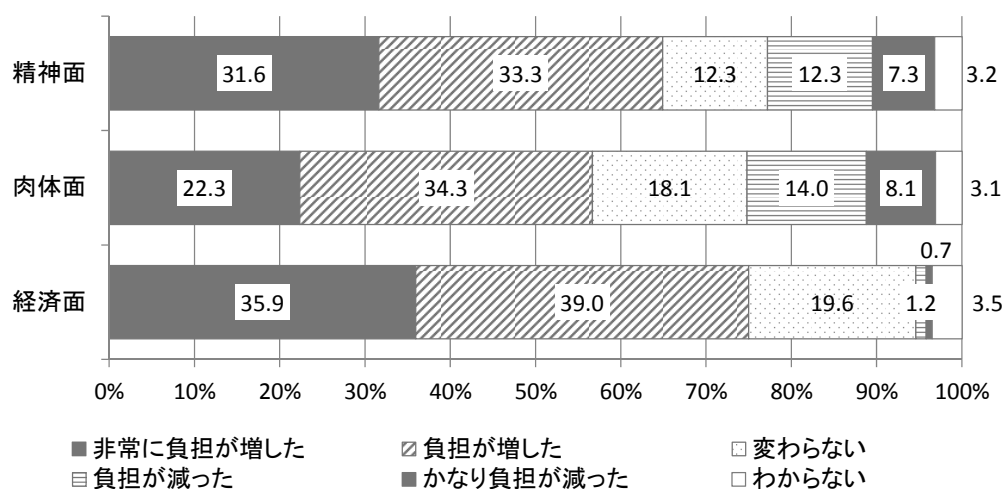
部下の仕事と介護の両立を、どう支援するか？

中央大学大学院戦略経営研究科WLB&多様性推進・研究プロジェクト
成果報告会
2016年11月 29日(火)

ニッセイ基礎研究所 主任研究員
松浦民恵

仕事を続けながら介護するか？ 仕事を辞めて介護に専念するか？

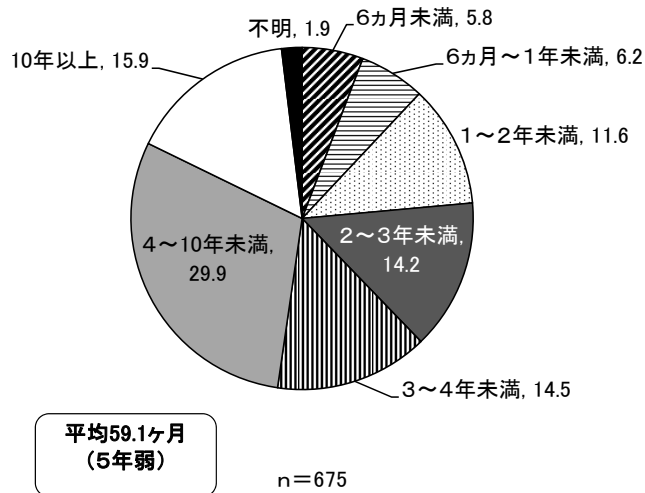
【介護のための離職による影響度】



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング「仕事と介護の両立に関する労働者調査」(厚生労働省委託事業)2013年1月。

介護は長く、先が見えない

【介護期間】

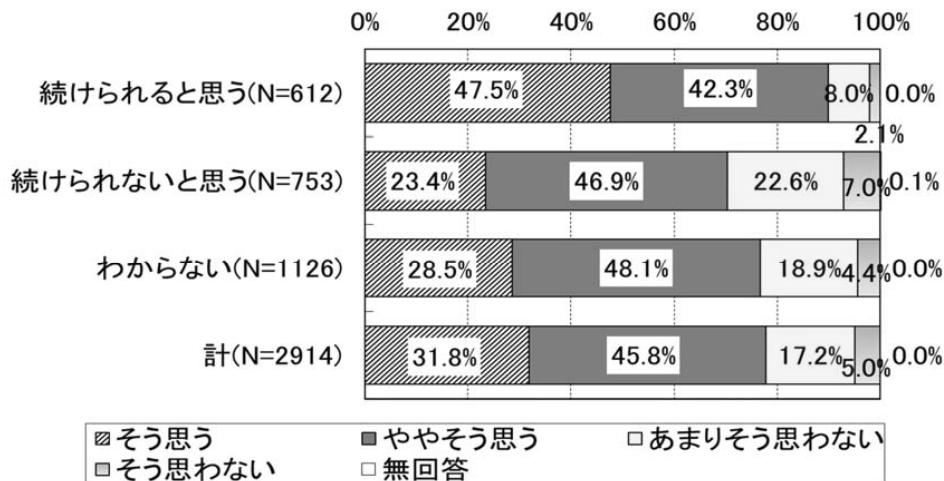


注:過去3年以内に介護を経験した人について。

資料:生命保険文化センター「平成27年度生命保険に関する全国実態調査」より作成。

3

就業継続見込み別 上司とのコミュニケーション割合



「続けられると思う」は、『上司とのコミュニケーションは円滑である』に対して、「そう思う」とする割合が高い。

注:企業に勤務する従業員(40～59歳)のうち、「現在も介護をしている」もしくは今後5年間に「介護する可能性がかなり高い/少しある」と回答した者。

資料:佐藤博樹・松浦民恵・池田心豪「情報提供は介護離職など就業継続に関する従業員の不安軽減に貢献するか」(2015年8月、日本労務学会資料)より。

4

セミナーの構成パターン(例)

DVD「仕事と介護の両立のために」第1部：
ドラマ編(約25分)

グループディスカッション+ディスカッション
内容の共有(約30分)

総括と解説orDVD「仕事と介護の両立のために」第2部：解説編(約25分)

勤務先の制度の紹介(約10分)

5

グループディスカッション

簡単な自己紹介をお願いします。

司会(発表も兼ねる)を決めて下さい。

以下の問いについて話し合ってください。

【問1】

篠崎さんに退職を相談される前に上司として取り組んでおくべきだった大西部長の対応とは？

【問2】

佐山さんに介護休業取得を相談される前に上司として取り組んでおくべきだった小暮部長の対応とは？

※いずれも篠崎さん、佐山さんがどうすべきだったか、どうすべきかについて整理したうえで、それに向けて上司がどう支援すべきか、ご自身が上司になったつもりで考えてみてください。

6

篠崎さんと佐山さんの行動の振り返り

【篠崎さん(40代、男性、課長)】 <上司は大西部長>

- 1年前から、毎月1回、週末の見守りを行っていた ※車で2時間以上、1人息子
- 父親の入院に驚き、急きょ休暇をとって帰省 ※連絡を受けた時は22時(工作中)
- 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(40代、女性、課長代理)】 <上司は小暮部長>

- 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
- 介護休業から復帰できるか微妙

- 上司とのコミュニケーション不足
- 介護に直面するという意識の欠如
- 家族との話し合いの不足
- 介護を自分だけで抱え込む懸念

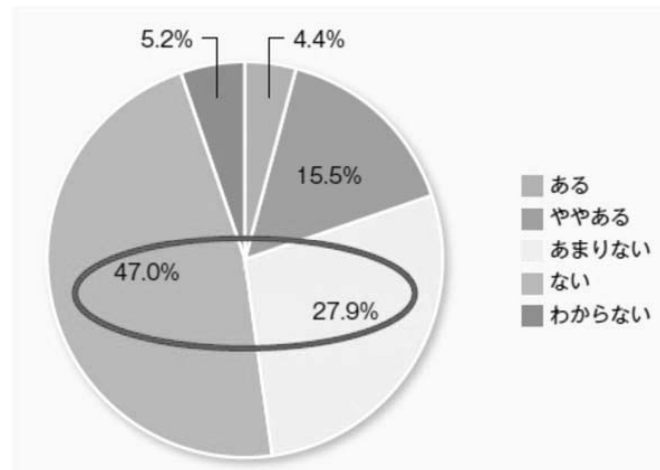
7

介護に直面する前の上司の対応①

- 介護のことを含め、仕事と家庭の両立にかかわることを、話しやすい雰囲気をつくる
 - 介護のことを言いたくないというケースもあるが、単に言うきっかけがない、というケースも多い⇒きっかけづくり
 - 親が70歳を超えている部下には、介護の課題を抱え込んでいないか、さりげなく聞いてみる
 - 勤務先の介護セミナーの受講、勤務先からの配布資料(『「親が元気なうちから把握しておくべきこと」チェックリスト』の利用等を部下に勧める⇒介護に関する部下とのコミュニケーションのきっかけにもなる
 - 上司が歯を食いしばって、家庭のことを仕事に持ち込まないように頑張っていると、部下も家庭のことを言い出せなくなる(上司が介護の話をしてくれば、部下も自分の介護の話をしやすくなる)

8

介護をカミングアウトするきっかけが大事 【上司や同僚に知られることの抵抗感】

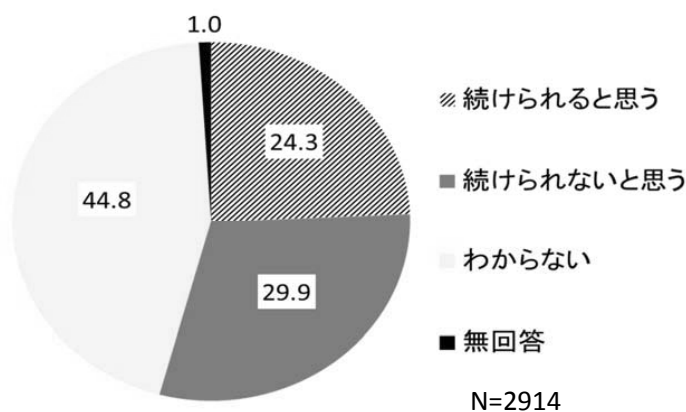


注:就労者1000人のうち、本人が手助け・介護を担っている者(251人)について。

資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング「仕事と介護の両立に関する労働者調査」(厚生労働省委託事業)2013年1月。

上司や同僚に知られることの抵抗感が「ある」「ややある」は、あわせて2割弱。

介護をしながらの、就業継続見込み



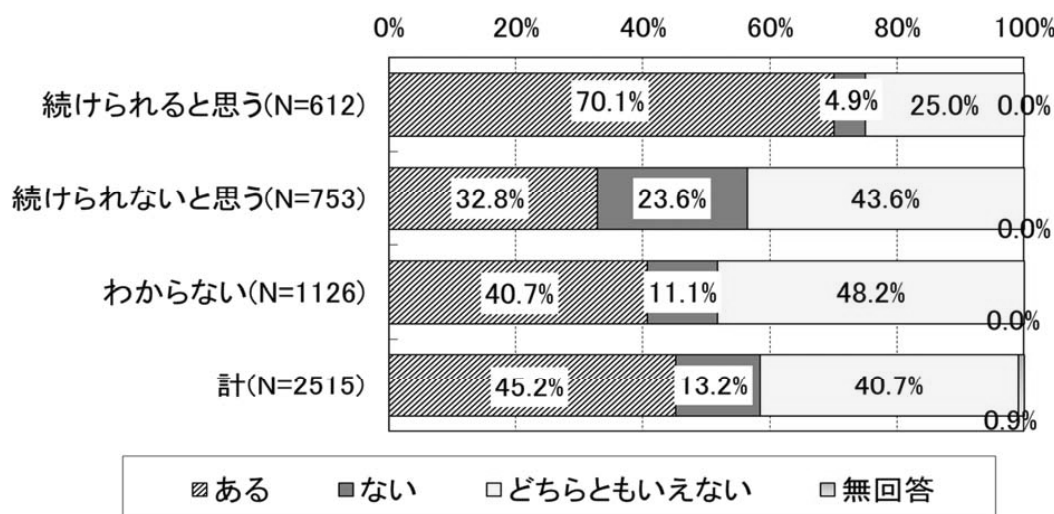
※「現在も介護をしている」もしくは今後5年間に「介護する可能性がかなり高い/少しある」サンプル

介護をしながら、現在の勤務先で仕事を続けることができるかどうかについては、「わからない」が44.8%と最も高く、「続けられないと思う」(29.9%)が次に続いている。一方、「続けられると思う」は24.3%にとどまっている。

資料:佐藤博樹・松浦民恵・池田心豪「情報提供は介護離職など就業継続に関する従業員の不安軽減に貢献するか」(2015年8月、日本労務学会資料)より。

10

就業継続見込み別 相談できる雰囲気割合



「続けられると思う」は、介護のことを職場の上司や同僚に話したり、相談したりすることができる雰囲気が「ある」割合が高い。

注：企業に勤務する従業員（40～59歳）のうち、「現在も介護をしている」もしくは今後5年間に「介護する可能性がかなり高い／少しある」と回答した者。

資料：佐藤博樹・松浦民恵・池田心豪「情報提供は介護離職など就業継続に関する従業員の不安軽減に貢献するか」（2015年8月、日本労務学会資料）より。

11

介護に直面する前の上司の対応②

■ 介護に必要な基本的な知識を持つ⇒自分が介護に直面した際にも有益

➤ 介護保険制度の基礎知識

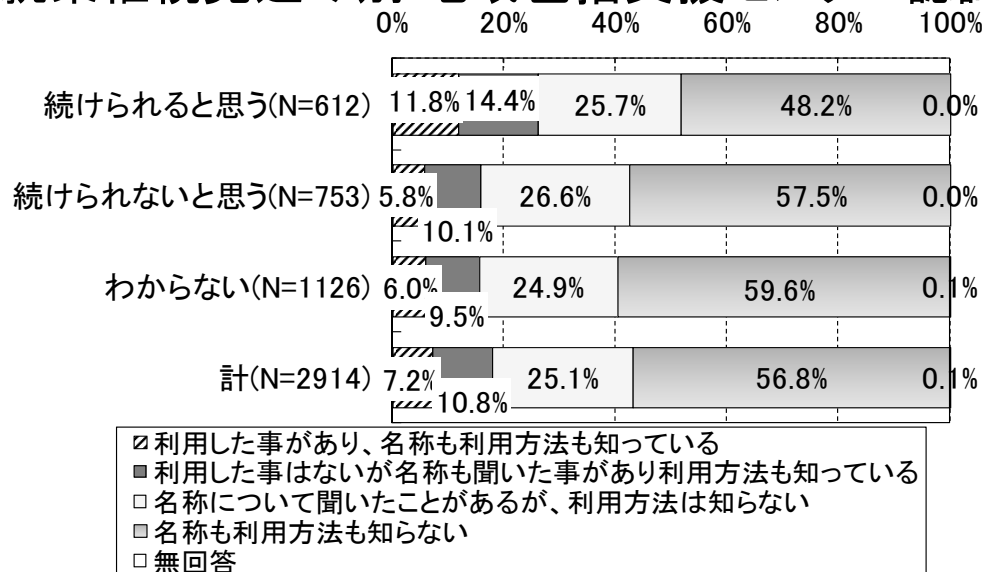
- ・ 75歳を超えると3人に1人は要介護・要支援に
- ・ 介護保険のサービスを使用するためには、地域包括支援センターで要介護認定をとることが必要
- ・ 介護サービスを組み立てるのはケアマネジャー（選択可能）
- ・ 介護は大変だが両立は可能（そのために専門家のアドバイスが有益）
- ・ 介護は長いがゆえに、仕事をしながら続けられる介護の仕方を検討することが重要 等

➤ 勤務先の両立支援制度の概要

- ・ 介護休業制度
- ・ 介護のための短時間勤務制度（育児・介護休業法で求められているのは、フレックスタイム、始業・終業時間の繰り上げ・繰り下げ、短時間勤務制度等のなかから選択して実施すること）
- ・ 介護休暇（2017年1月施行の改正法で半日単位の取得も可能に）
- ・ 残業免除（2017年1月施行の改正法で創設）

12

就業継続見込み別 地域包括支援センター認識割合

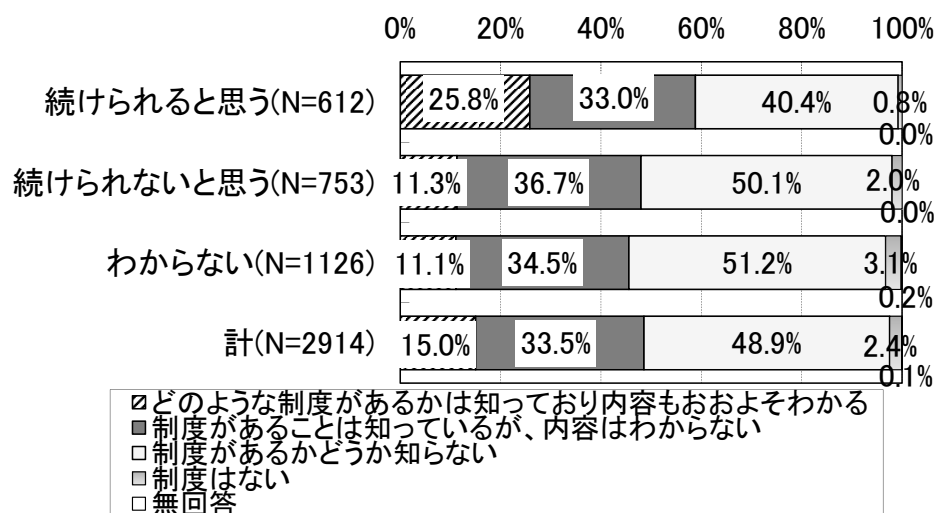


「続けられると思う」は、地域包括支援センターについて、名称も利用方法も知っている割合がやや高い。

資料：佐藤博樹・松浦民恵・池田心豪「情報提供は介護離職など就業継続に関する従業員の不安軽減に貢献するか」（2015年8月、日本労務学会資料）より。

13

就業継続見込み別 勤務先制度認知割合



「続けられると思う」は、勤務先の仕事と介護の両立支援制度について、「どのような制度があるかは知っており、内容もおおよそわかる」割合が高い。

資料：佐藤博樹・松浦民恵・池田心豪「情報提供は介護離職など就業継続に関する従業員の不安軽減に貢献するか」（2015年8月、日本労務学会資料）より。

14

介護に直面する前の上司の対応③

■ 職場での働き方を見直し、改善する

- 恒常的な残業がある職場、休暇を取得できない職場では、部下が、仕事と介護の両立をイメージできない⇒離職につながる

働き方改革の実践例⇒

資料:内閣府 仕事と生活の調和推進室『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」』より。

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～

ひとっふ働き方を見直しよう！
カエル！ジャパン
KAWAII JAPAN

3つの心構え ☆☆☆

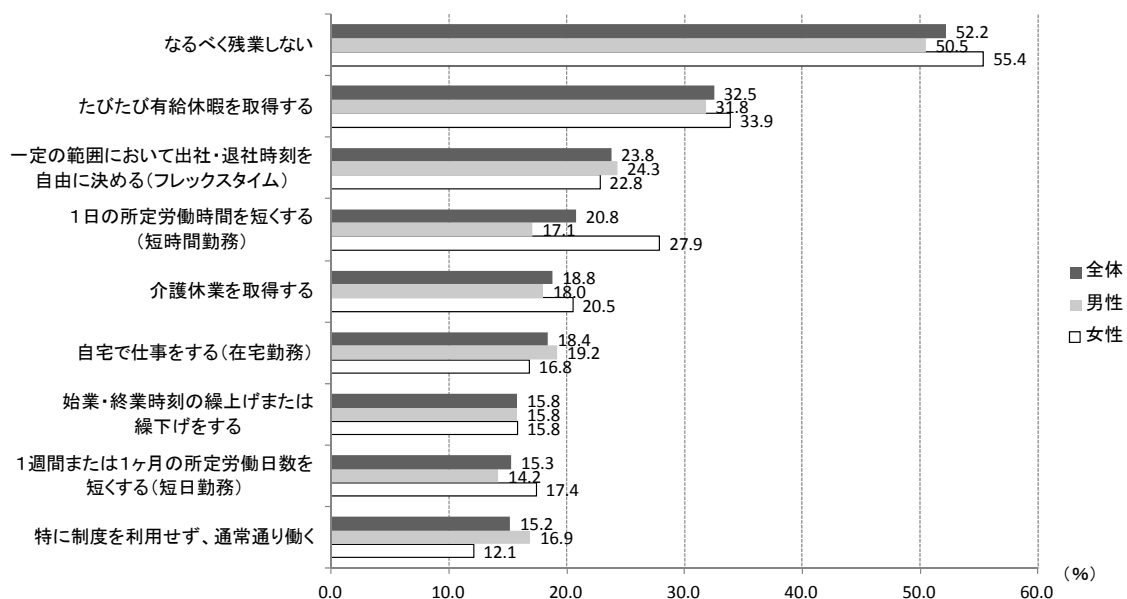
- ① 本気!**
「ワーク・ライフ・バランス実現のために、仕事を効率化して、労働時間を削減する!」
この実現に向け、全員が「本気」で徹底に取り組む。
- ② 前向き!**
「やらされ感」ではなく、全員が納得した上で、「仕事の効率化」に前向きに取り組む。
納得できないことがあれば、一度立ち止まって、みんなで話し合う。
- ③ 全員参加!**
「自分だけは例外」を許さない。「忙しい」を言い訳にしない。
すべての仕事で効率化に取り組み、全員のワーク・ライフ・バランスを実現する。

10の実践 ☆☆☆☆☆☆☆☆☆

- ① 会議のムダ取り**
(会議の目的やゴールを明確にする。参加メンバーや開催時間を見直す。必ず結論を出す。)
- ② 社内資料の削減**
(事前に社内資料の作成基準を明確にして、必要以上の資料の作成を抑制する。)
- 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し、部下も仕事の進捗報告をしっかりと行う。)
- 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 担当以外の業務を知る**
(周りの人が担当している業務を知り、業務負荷が高いときに助け合える環境をつくる。)
- 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。)

15

介護中の実際の働き方

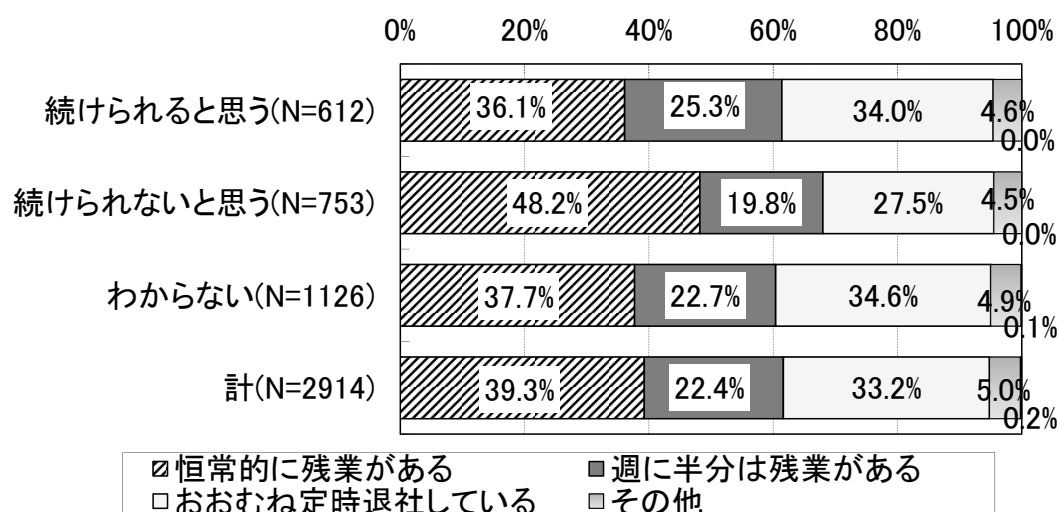


注:介護をしている従業員について。複数回答。

資料:第一生命「介護と仕事との両立に関するアンケート調査」(2011年)より。

16

就業継続見込み別 職場の残業の程度割合



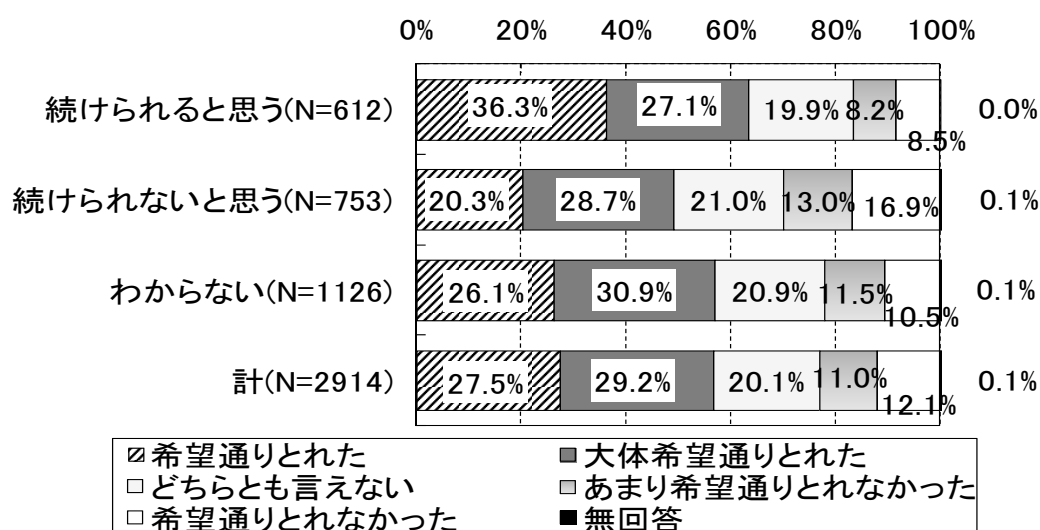
「続けられないと思う」は「恒常的に残業がある」割合が高い。

注: 企業に勤務する従業員(40～59歳)のうち、「現在も介護をしている」もしくは今後5年間に「介護する可能性がかなり高い/少しある」と回答した者。

資料: 佐藤博樹・松浦民恵・池田心豪「情報提供は介護離職など就業継続に関する従業員の不安軽減に貢献するか」(2015年8月、日本労務学会資料)より。

17

就業継続見込み別 有休希望通り取得割合



「続けられると思う」は年次有給休暇を「希望通りとれた」割合が高い。

注: 企業に勤務する従業員(40～59歳)のうち、「現在も介護をしている」もしくは今後5年間に「介護する可能性がかなり高い/少しある」と回答した者。

資料: 佐藤博樹・松浦民恵・池田心豪「情報提供は介護離職など就業継続に関する従業員の不安軽減に貢献するか」(2015年8月、日本労務学会資料)より。

18

介護に直面した後の上司の対応①

- 支援したいというメッセージを伝える
- 介護に対する本人の希望をまずは聞く
 - 自らの介護経験を押し付けない
- 勤務先の両立支援制度の利用に対するアドバイス(対応が後手に回らないように早めに取得を勧める／制度利用の目的をきっちり伝える)
 - ＜介護休業制度＞
 - － 介護休業は両立体制を構築を第一の目的に
 - － 特に遠距離介護の場合、休業を取得して腰を据えて、両立体制を構築する必要があるケースも少なくない
 - － 突然の入院で介護に直面した時、退院して在宅介護を始める時、状態が悪化して在宅から施設に移る時など、仕事と介護の両立のハードルが高くなるタイミングに合わせて、分割取得することも視野に
 - ＜介護短時間勤務制度＞
 - － 本人の希望を聞きながら仕事の割り当てを調整(部下同士に任せきりにしない)
 - － 仕事の量は減らす必要があるが、質はなるべく落とさない
 - － 働き方の変更について、他の部下、必要に応じて関係部署や顧客にも説明
- 要介護認定を早めに取得すること、困った時には介護の専門家にアドバイスを求めること、等を勧める(介護を抱え込まないように)

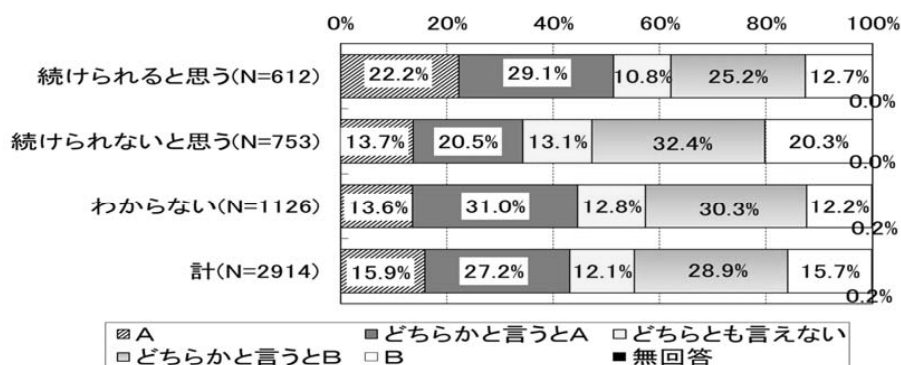
19

介護休業(法定)の位置づけ

- 介護休業:対象家族1人につき、一の要介護状態ごとに1回、通算93日まで
(2017年1月以降は、3回まで分割取得が可能に)
- 介護休業の趣旨:緊急対応＋仕事と介護の両立のための体制整備、もしくは看取りのための期間
 - 介護休業は、制度利用者が介護に専念するための制度ではないという理解が重要
 - 介護休業を看取りのために利用する際の留意点:看取りに必要なとなる期間が予測できないことも多い

20

就業継続見込み別 介護休業の趣旨理解割合



A:介護休業期間は主に仕事を続けながら介護をするための体制を構築する期間である
B:介護休業期間は介護に専念するための期間である

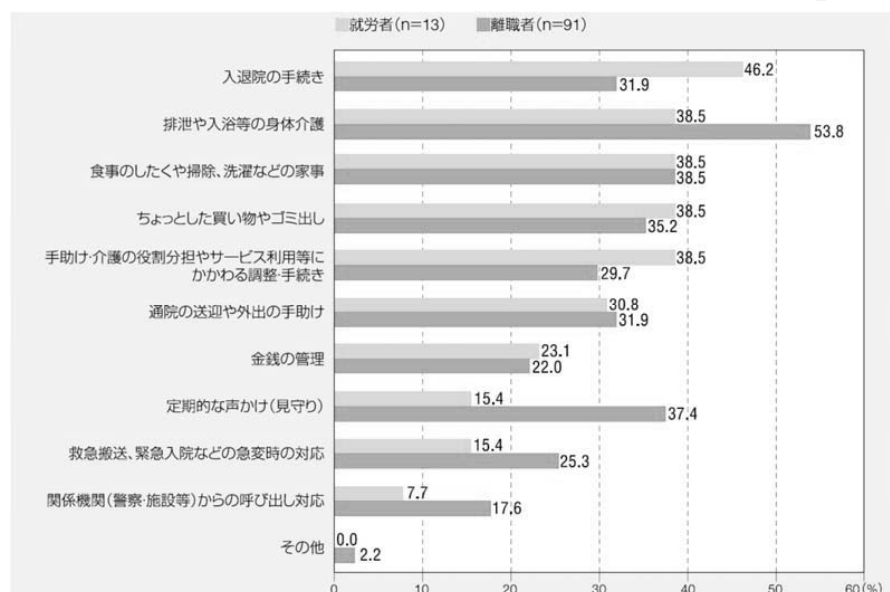
「続けられると思う」は『A:介護休業期間が主に仕事を続けながら介護をするための体制を構築する期間である』という考えに賛同する割合が高い。

注:企業に勤務する従業員(40～59歳)のうち、「現在も介護をしている」もしくは今後5年間に「介護する可能性がかなり高い/少しある」と回答した者。

資料:佐藤博樹・松浦民恵・池田心豪「情報提供は介護離職など就業継続に関する従業員の不安軽減に貢献するか」(2015年8月、日本労務学会資料)より。

21

介護休業期間中に復帰後の体制整備を 【介護休業を利用して行った手助け・介護(複数回答)】



注:回答者は、就労者および介護による離職者のうち、介護休業制度を利用したことがある者

資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング「仕事と介護の両立に関する労働者調査」(厚生労働省委託事業)2013年1月。

22

介護に直面した後の上司の対応②

気をつけたいNGワード(例)	解説
介護に直面した男性部下に対して… 「奥さんは介護してくれないの？」	自分の介護経験や価値観を押し付ける言葉。部下は家族に相談したうえで、上司に言ってくる可能性が高い。部下の状況や思いをまずはじっくり聞くことが大事。
介護のために残業が難しくなると申し出た部下に対して… 「大変なら施設に預ければ？」	部下のために良かれと思って出た言葉だとしても、施設に預けて今まで通り働いてほしいというメッセージとして受け取られかねない。在宅での介護を希望する部下や要介護者等の思いへの配慮も必要。実際この言葉で離職したケースも。
介護休業の取得を相談してきた部下に対して… 「急に言われても困るよ」	今さらこのように言っても仕方ないこと。上司がこれまで相談できる雰囲気を作ってきたか、上司が自分から部下にたずねたことがあったか、自省が必要。むしろ「これまで気づかずにいて申し訳なかった。これからは何でも言ってほしい」という言い方のほうが、その後の信頼関係の構築につながる。
介護に直面したことを報告した部下に対して… 「そういう話は誰にでもあるけど、みんな黙って頑張っている」	こう言われた部下は、二度と介護のことについて話すまいと思うだろう。他の部下にも、上司のこういう考えや態度は伝わり、介護について話しにくい職場になる。
介護の状況が改善したことを報告した部下に対して… 「え…？(忘れてる)」	部下はやっとの思いで介護のことを話したにもかかわらず、上司にそのことを忘れられたと知ると、とても傷つき、上司への信頼を失うだろう(もう頼りにするまい、二度と話すまいと思ってしまう)。一度介護の話を聞いたら、その後の状況をむしろ上司のほうからフォローすることが重要。

資料:筆者作成。

23

[illegible]

【第Ⅰ部】 分科会E

ダイバーシティ経営と人材活用： データを踏まえて

分科会5 基礎を学ぶ:ダイバーシティ経営と
人材活用～データを踏まえて～

なぜ、いま 多様性なのか

2016.11.29
リクルートワークス研究所 Works編集長
石原 直子

アベノミクスの第1ステージ

2013.06 日本再興戦略 「成長戦略の中核 としての女性の活躍」

2

アベノミクスの第2ステージ

2016.06 一億総活躍プラン 「横断的課題 としての働き方改革」

3

一億総活躍社会とは

「国民一人ひとり、子どもや
高齢者も含めた誰もが、家
庭で、職場で、地域で、活
躍する場所があり、将来の
夢や希望に向けて取り組
む社会」

4

すべての日本企業の人材面での課題 →

女性の活躍推進 と 働き方改革

5

- 1 女性活躍推進の現状
～何が変わり、何が遅れているのか～

7

本日お話ししたいこと →

- 1 女性活躍推進の現状
～何が変わり、何が遅れているのか～
- 2 女性活躍を進める理由
- 3 具体的な課題～まず整えるべき4つのこと～
- 4 ダイバーシティの後にくるもの

6

2016年4月1日 →

女性活躍 推進法の施行

8

変化の発現

7,203社

女性の活躍推進企業
データベースへの
行動計画公表企業数
(厚生労働省 女性の活躍推進企業データベース)⁹

働く女性の現状

43.3%

雇用者全体に占める
女性比率
(労働力調査2013年)¹⁰

働く女性の現状

課長級以上の
管職層に占める
女性比率
(従業員数100人以上、賃金構造基本調査2015年)

8.7%

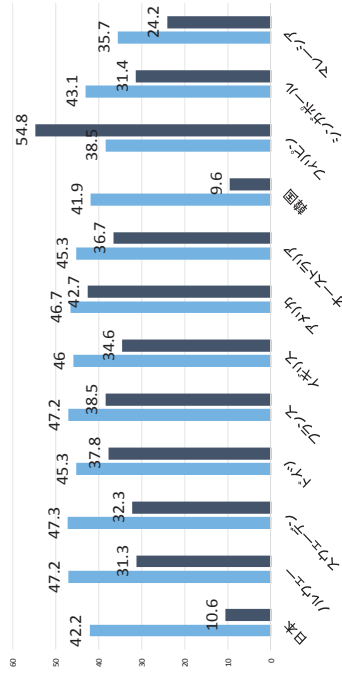
働く女性の現状

役員に占める
女性比率
(東洋経済新報社2016年)

3.4%

働く女性の現状：国際比較

就業者および管理的職業従事者に
占める女性比率



13

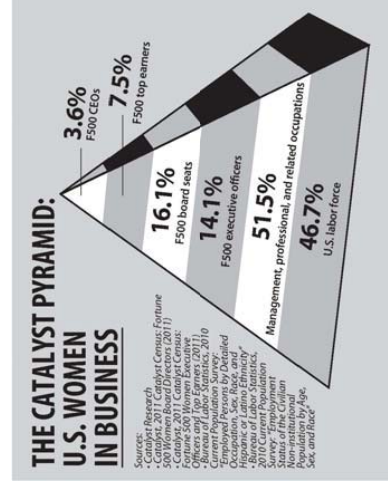
海外から見た日本の現状

国際的にみれば
もはや性差別、
スキャンダル

14

海外における女性活躍：アメリカ

Fortune500
企業では
すでに初級
マネジャー
クラスの
女性比率は
50%を達成



海外における女性活躍：アメリカ

「いま私たちが問題にしているのは
エグゼクティブクラスに到達できる
女性があまりに少ないこと。
初級マネジャー比率が半分なのに、
エグゼクティブが10%台になるのは
不自然です」
(E&Y ダイバーシティオフィサー)

16

海外における女性活躍：イギリス →

FTSE100企業の
女性役員比率は
12.5%(11年)から22.8%へ
2015年中に
女性役員比率を
最低25%にする努力目標
(FinancialTimes)

17

2020年への焦点 →

女性のパワーを
いち早く解放させ、
享受できる
会社はどこにある？

18

2020年への焦点 →

大企業も中小企業も
都市圏でも地方でも
民間も公的セクションも
文系も理系も

19

数値目標は是か非か →

「202030」には
さすがに無理がある
ただし「正しい目標」の
意義はここでも生きる

20

「正しい目標」の意義とは

- 努力にアクセルがかかる
- 「前例」を見直す
- 成功が成功を呼ぶ
- 組織風土が変わる

21

参考:「意味のあるマイリテイ」

マイリテイが
力を持つには、
10%では無理。

カンター(1995)

22

参考:「意味のあるマイリテイ」

ドミナントに
影響力を及ぼすには
35%程度は必要。

カンター(1995)

23

2 女性活躍を進める理由

24

女性活躍を推進する理由…1 →

人口減少社会では、
労働力が不足する。
だから女性活用。

25

女性活躍を推進する理由…2 →

多様な人を
活かさないと
グローバルで勝てない。
だから女性活用。

26

女性活躍を推進する理由…3 →

消費の意思決定は
女性主導。
だから女性活用。

27

本当に？

28

女性活躍を推進する最大の理由

女性が育つ
会社では
男性も育つ。

29

女性活躍を推進する最大の理由

女性が働きやすい
職場は
男性も働きやすい。

30

女性活躍を推進する最大の理由

女性活躍推進を
きっかけに
組織と働き方に
イノベーションを

31

3 具体的課題

～まず整えるべき5つのこと～

32

その1

女性の
リーダーシップ
パイプラインを
貫通させ、太くする

33

その2

覚悟を問う前に
期待を

34

その3

微差は大差
職場の
「無意識のバイアス」に
手をつける

35

その4

もつとも希少な
資源は時間
働き方改革は必須

36

働き方改革と生産性についての補足

すべての時間を
会社に捧げられる
人は少数派に

37

日本人の働き方(1)

1741h

日本人の
年間総実労働時間

OECD平均(1770h)をやや下回る
(日本:厚生労働省「毎月勤労統計調査(2014)」事業所規模5人以上、OECD:2014年)³⁸

日本人の働き方(2)

2021h

日本人「一般労働者」の
年間総実労働時間は高止まり

(厚生労働省「毎月勤労統計調査(2014)」事業所規模5人以上)³⁹

日本人の働き方(3)

2239h

正社員ホワイトカラー

(リクルートワークス研究所
「ワーキングパーション調査2012」)⁴⁰

日本人の働き方(4)

2300h

男性正社員ホワイトカラー

(リクルートワークス研究所
「ワーキングパージン調査2012」)

41

日本人の働き方(5)

37.8%

週50時間以上働く男性ホワイトカラー

(リクルートワークス研究所
「ワーキングパージン調査2012」)

42

日本人の働き方(6)

12.5%

週60時間以上働く男性ホワイトカラー

(リクルートワークス研究所
「ワーキングパージン調査2012」)

43

日本人の働き方(6)

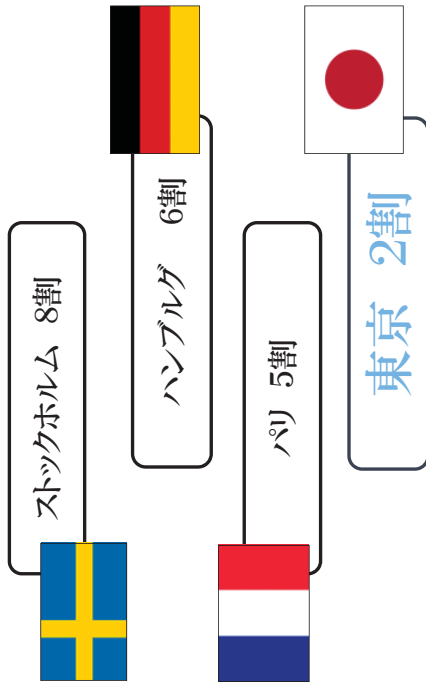
週60時間以上働くとは、たとえば…
「週5日、9時～21時まで勤務
+土日のどちらかは午後だけ出勤
(13時～18時)」

……わりとよくある働き方

44

世界の人の働き方(1)

午後7時までに夫が帰宅する割合



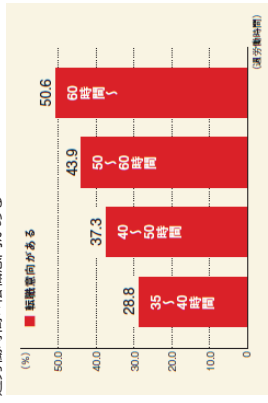
永井曉子 (2006)「家族政策と家族生活の日欧 比較」家計経済研究所第36回公開講演会「仕事と家庭の両立をめざして」報告

45

参考: 基本的な事実(1)

労働時間が長いほど
転職意向が高い

週労働時間×転職意向がある

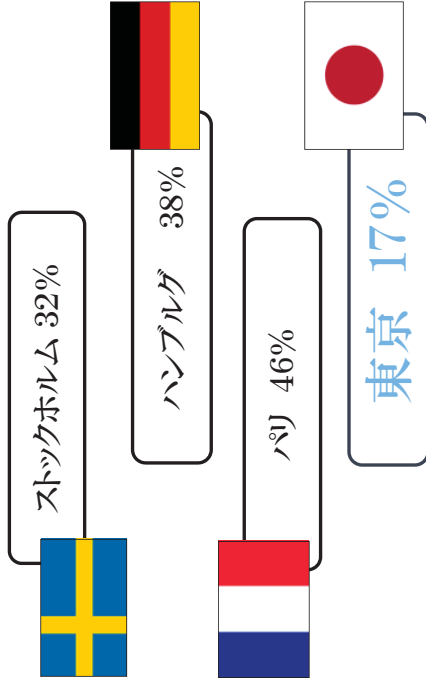


「ワーキングハーン」調査2011 対象は男性フルタイムホワイトカラー

47

世界の人の働き方(2)

週7回家族全員で夕食を取る割合



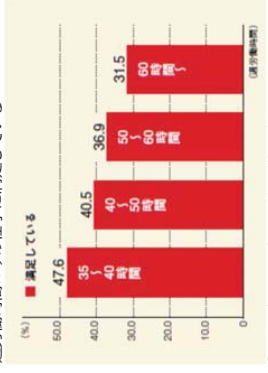
永井曉子 (2006)「家族政策と家族生活の日欧 比較」家計経済研究所第36回公開講演会「仕事と家庭の両立をめざして」報告

46

参考: 基本的な事実(2)

労働時間が長いほど
仕事満足度が低い

週労働時間×今の仕事に満足している

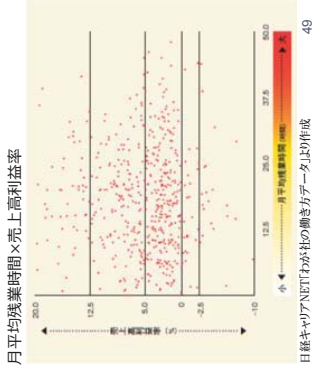


「ワーキングハーン」調査2011 対象は男性フルタイムホワイトカラー

48

参考: 基本的な事実(3)

長時間労働と業績に
相関は、ない



49

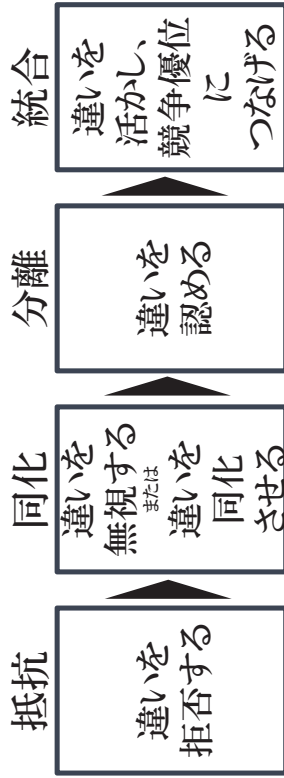
なぜ、働き方改革が必要か

「残業できない人は
正式なメンバーではない」
という無言の共通理解
= インクルージョンが
実現されない職場

50

4 ダイバーシティの後にくるもの

ダイバーシティの4段階



谷口(2006)より

51

52

統合とはどんな状態か？

ダイバーシティ
& インクルージョン

53

インクルージョンとは？

100%の力を出せるのは
100%存在を許されて
いると感じている人だけ

54

インクルージョンとは？

すべての人の
身の置きどころと
心の拠りどころを
兼ね備えた職場

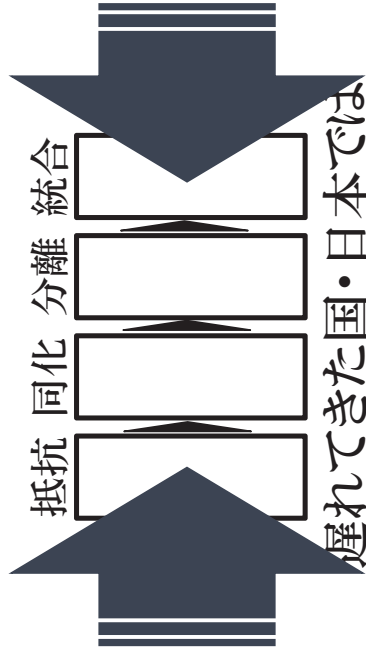
55

統合とはどんな状態か？

安心・信頼できる場で、
潜在能力を
いかんなく発揮する

56

ダイバーシティの4段階



遅れてきた国・日本では
いかに圧縮するかが課題

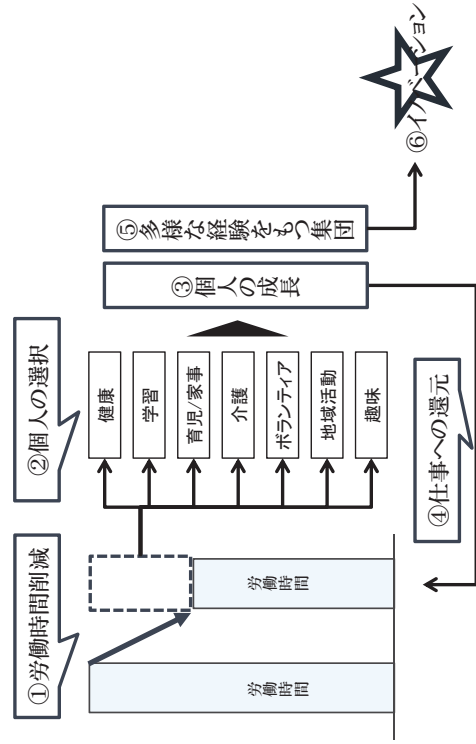
57

結論

組織に所属する
すべての人の
価値の最大化

58

実現したいサイクル



59

仕事と介護の両立

法政大学 坂爪洋美

本テーマのトピック

1. 進む高齢化と増える要介護者
2. 介護の実態：介護の担い手と介護継続期間
3. 仕事と介護の両立の難しさ
4. 仕事と介護の両立に向けた取り組み

本日のまとめ（１） 仕事と介護の両立は何故大事か

- ▶ 働き盛りの多くが直面する介護
 - ▶ 高齢化の進展とともに要介護者が増加し、仕事と介護との両立が40歳代後半以降の従業員の多くが直面する課題である。
- ▶ 長期化する介護
 - ▶ 介護に関わる期間は要介護者の疾患によって異なる。脳血管疾患や認知症で長期化する傾向にある。

▶ 3

本日のまとめ（２）： 仕事と介護の両立のゴールは何か

- ▶ 離職を予防する
 - ▶ 介護を理由とした退職理由として多いのは「介護による心身の負担が大きかった」。ただし、退職者の半数以上は「働き続けたかった」と回答。
- ▶ 介護から仕事への悪影響の最小化を図る
 - ▶ 仕事と介護を両立している従業員の中も介護が仕事に悪影響を及ぼすと考える人がいる。
- ▶ 介護の予備群に備えさせる
 - ▶ 現時点で介護をしていない人の多くが不安を感じている。

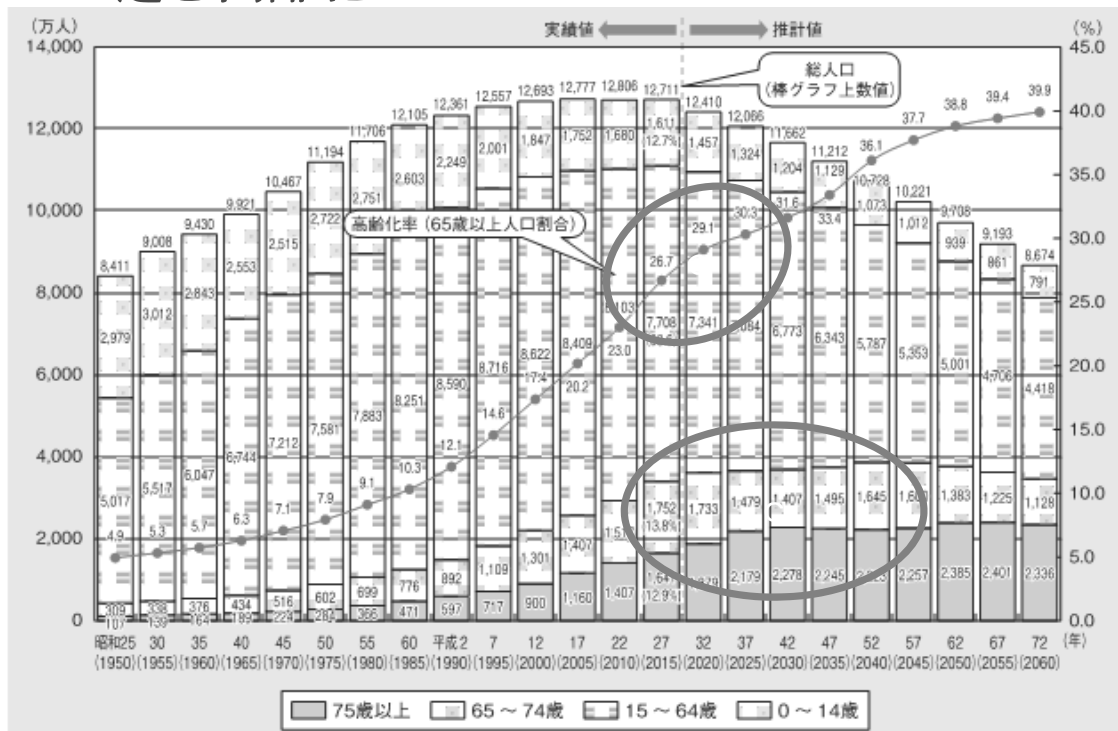
▶ 4

本日のまとめ（３）： 仕事と介護の両立にむけた企業の取り組み

- ▶ **介護休業の概要と理念を浸透させる**
 - ▶ 改正後施行される分割取得は就業継続に効果がある。しかし「介護休業」を知らない人が少なくない。
 - ▶ 休業取得＝休んで介護に専念ではない。
- ▶ **人事制度だけでは不十分**
 - ▶ 管理職の役割や、組織風土の醸成が非常に大事。介護に直面しても働き続けることが当たり前、相談できるという関係性を構築する。
- ▶ **働き方改革を進める**
 - ▶ 仕事と介護の両立のための取り組みだけでは不十分。働き方を見直すことが両立の実現可能性（＝働き続けられるという安心感）を高める。

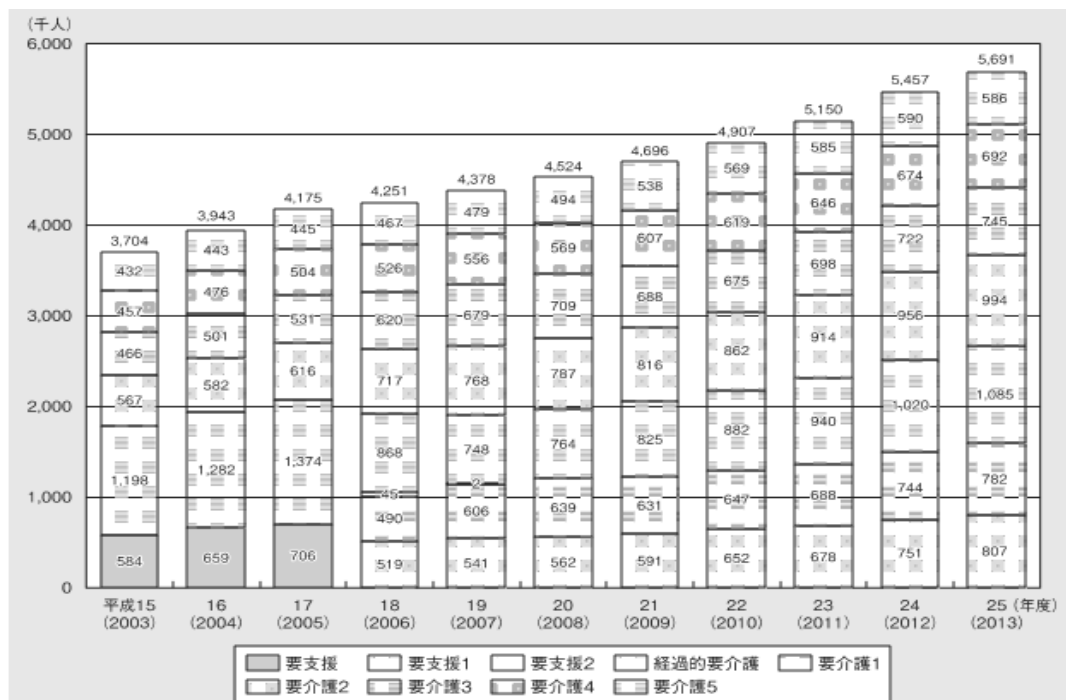
▶ 5

1. 進む高齢化と増える要介護者 ：進む高齢化



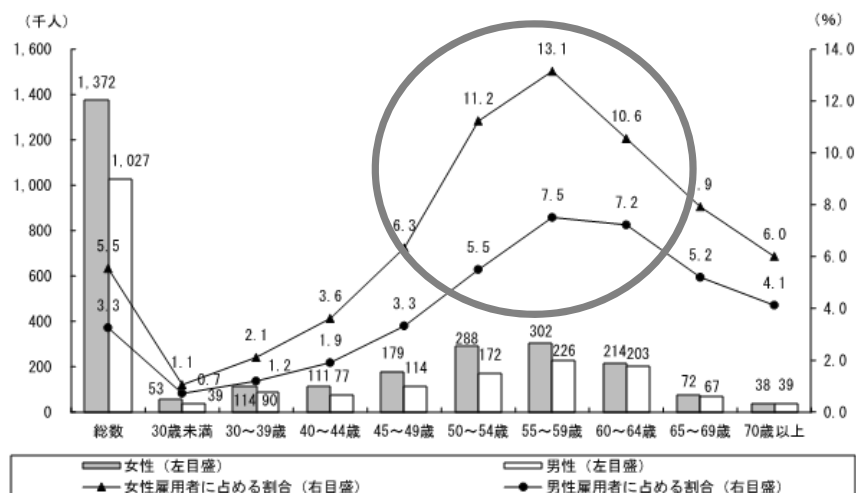
増加する要介護者

第1号保険者（65歳以上）の要介護度別認定者数の推移



2. 介護の実態

仕事と介護を両立させている従業員の割合



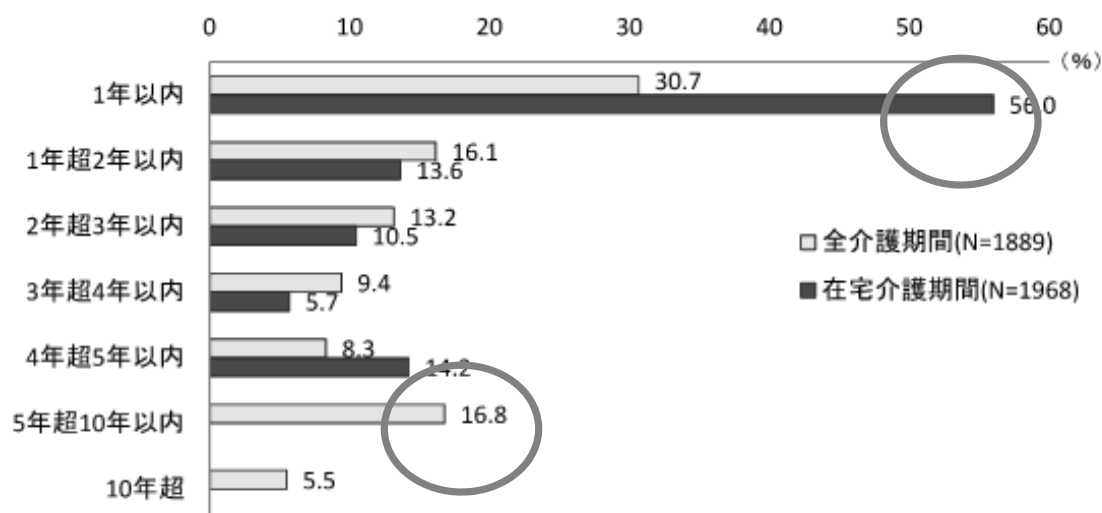
資料出所：総務省「就業構造基本調査」（平成24年）

注：1）会社などの役員含む。

2）

$$\text{雇用者総数に占める割合} = \frac{\text{「介護をしている雇用者」}}{\text{「介護をしている雇用者」} + \text{「介護をしていない雇用者」}}$$

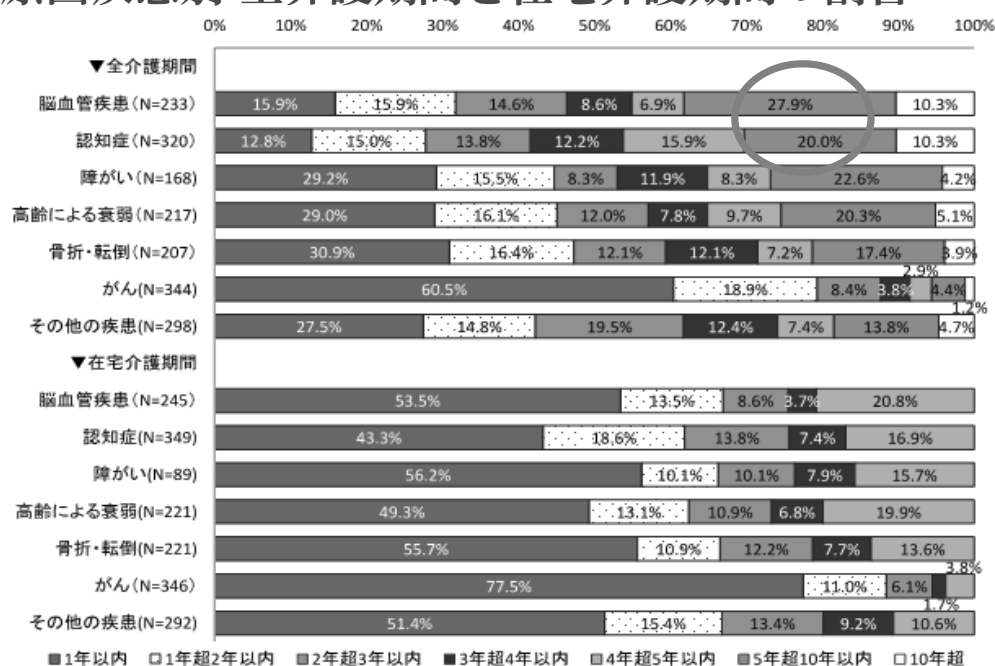
介護はどの程度続くのか？



出典：日本労働政策研究・研修機構（2016）「介護者の就業と離職に関する調査」調査シリーズNo.153.

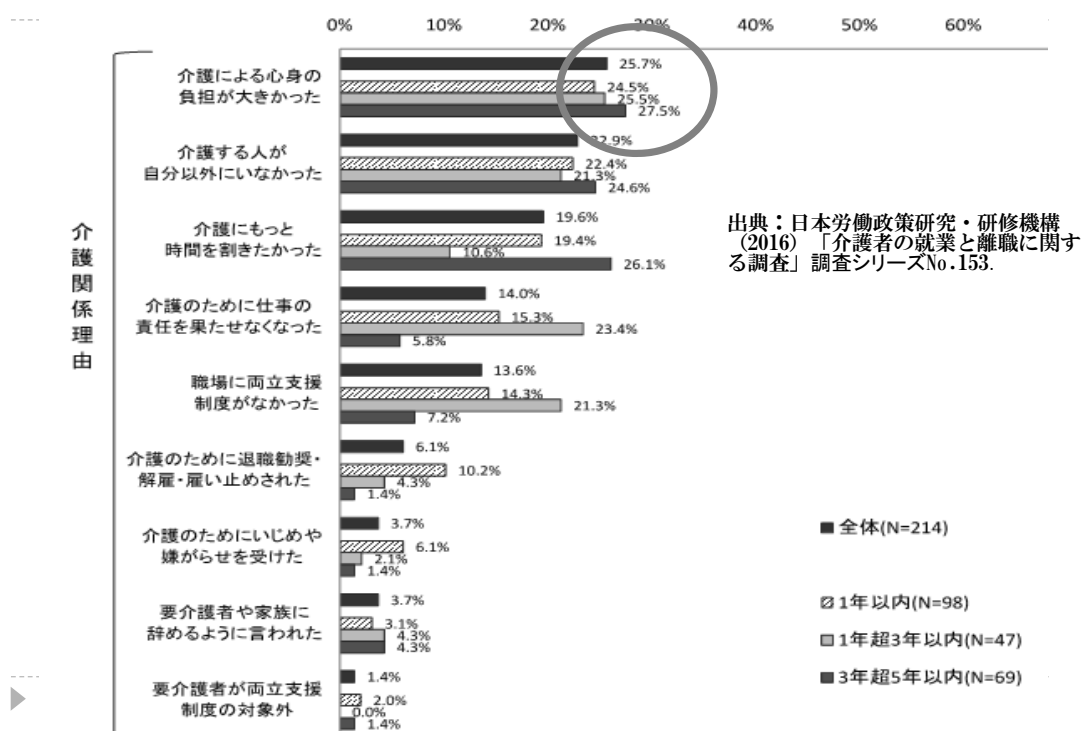
▶ 9

原因疾患別 全介護期間と在宅介護期間の割合

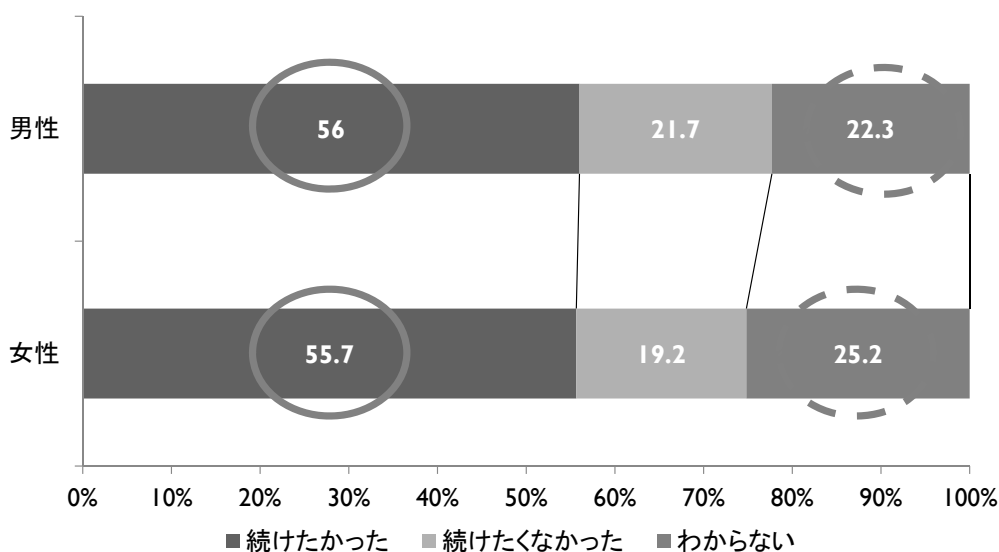


出典：日本労働政策研究・研修機構（2016）「介護者の就業と離職に関する調査」調査シリーズNo.153.

3. 仕事と介護の両立の難しさ 介護発生時の勤務先を退職した理由（一部抜粋）

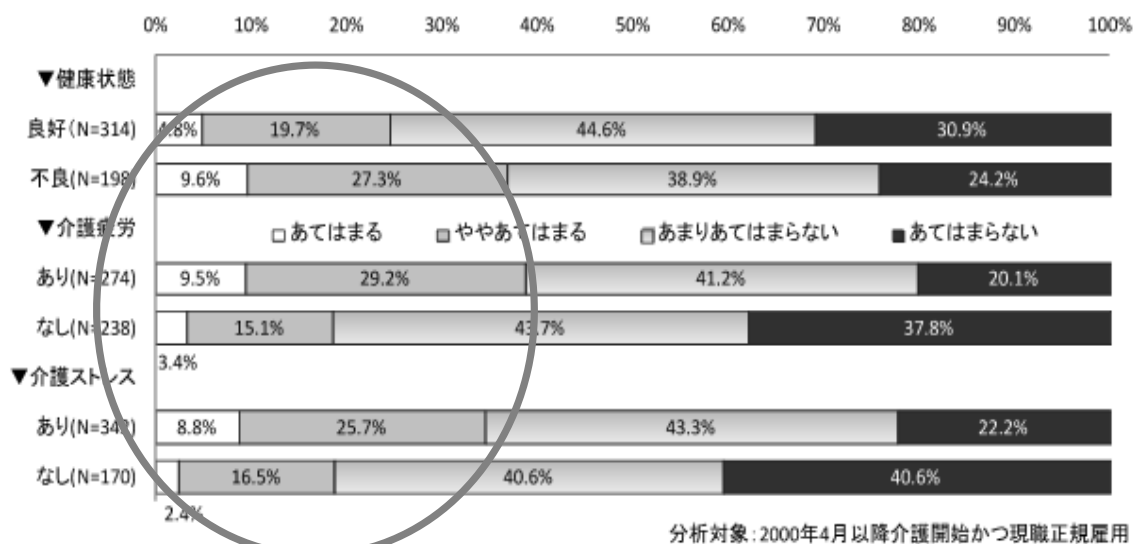


介護を機に仕事を辞めた時の就業継続の意向



資料出典：仕事と介護の両立に関する労働者アンケート調査（平成24年度厚生労働省委託調査）

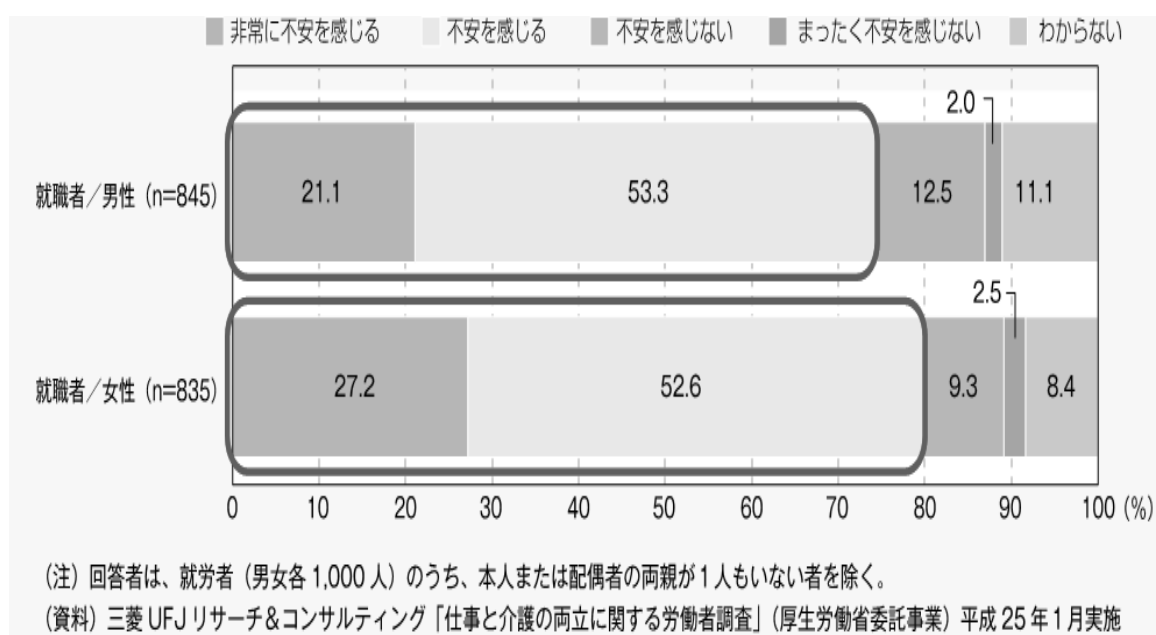
介護のために仕事の責任を果たせていない割合 ー現在の健康状態、介護疲労、介護ストレスの有無別ー



出典：日本労働政策研究・研修機構(2015)「仕事と介護の両立」労働政策研究報告書，NO.150.

▶ 13

介護に対する高い不安



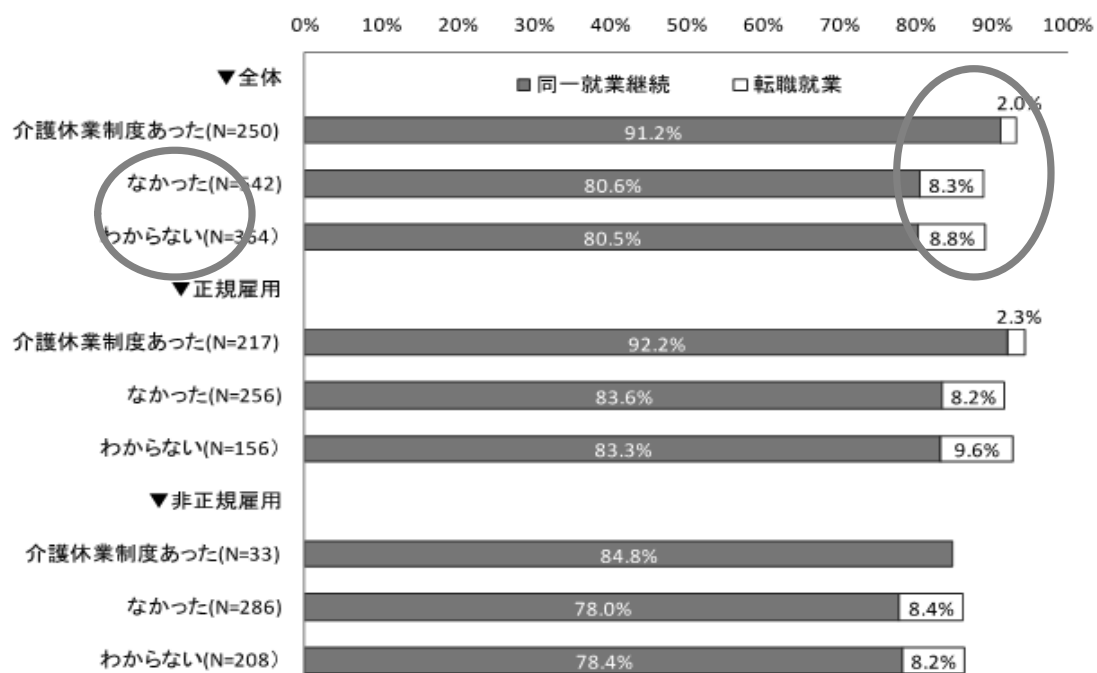
▶ 14

4. 仕事と介護の両立に向けた企業の取り組み

- ① 従業員の仕事と介護の両立に関する実態把握
- ② 制度設計・見直し
- ③ 介護に直面する前の従業員への支援
- ④ 介護に直面した従業員への支援
- ⑤ 働き方改革

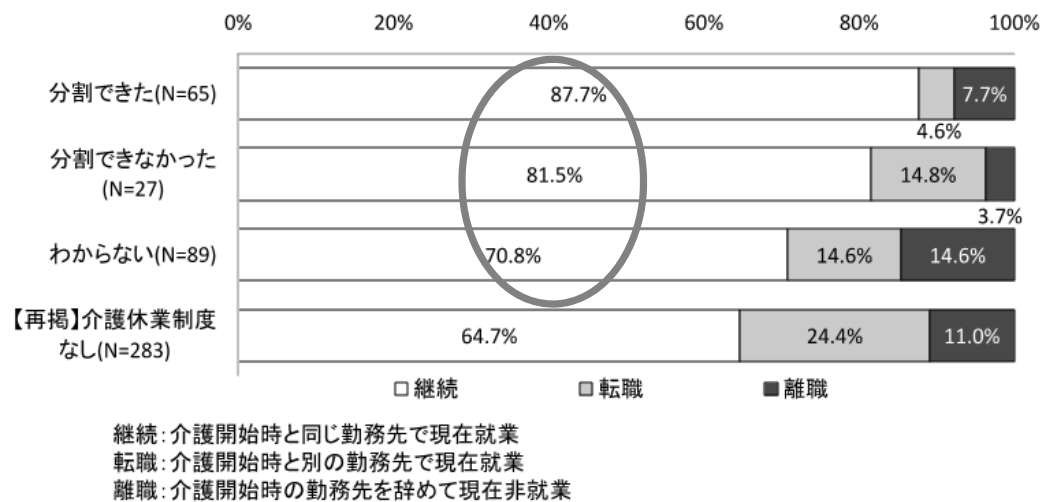
▶ 15

②制度設計：介護休業制度の効果



▶ 16 出典：日本労働政策研究・研修機構（2016）「介護者の就業と離職に関する調査」調査シリーズNo.153.

介護休業の分割取得と就業継続



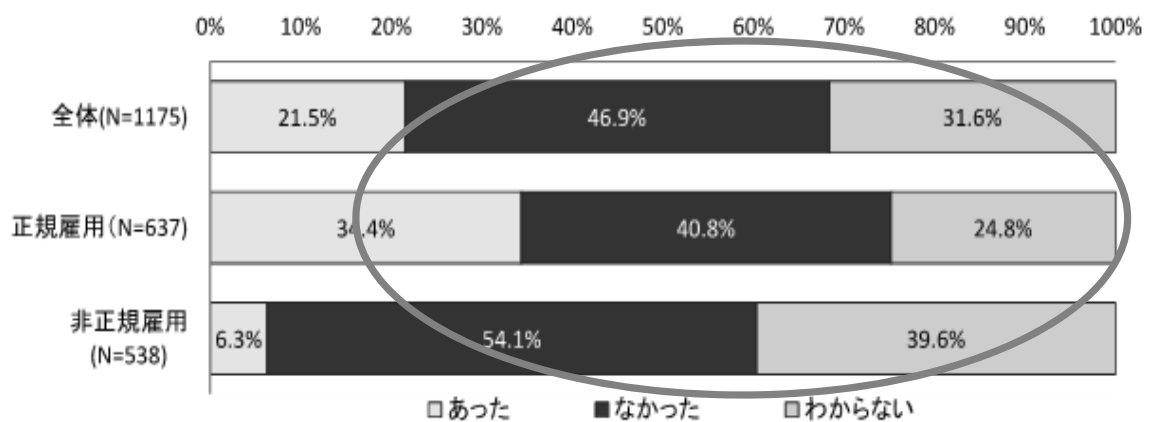
分析対象: 2000年4月以降介護開始かつ介護開始時正規雇用

出典: 日本労働政策研究・研修機構 (2016) 「介護者の就業と離職に関する調査」調査シリーズNo.153.

▶ 17

認知されにくい介護休業制度

現在勤める会社における介護給制度の有無



出典: 日本労働政策研究・研修機構 (2016) 「介護者の就業と離職に関する調査」調査シリーズNo.153.

▶ 18

介護休業取得目的の確認

- ▶ 介護休業は、従業員本人が介護をすること目的だけを目的としているわけではない。だが半数近い人が「介護休業期間は介護に専念するための期間」と考えている。
- ▶ 本来、介護休業は、仕事と介護の両立の準備（社内の両立支援制度の確認、介護認定の申請、介護施設の見学など）、「看取り」のための期間という位置づけ。制度概要と併せて主旨を伝える。
- ▶ 休業期間が長いほどよいとは限らない。

▶ 19

③介護に直面する前の従業員への支援

- (1) 仕事と介護の両立を企業が支援するという方針の周知
- (2) 「介護に直面しても仕事を続ける」という意識の醸成
- (3) 企業の仕事と介護の両立支援制度の周知
- (4) 介護について話しやすい職場風土の醸成
- (5) 介護が必要になった場合に相談すべき「地域の窓口」の周知
- (6) 親や親族とコミュニケーションをはかっておく必要性のアピール

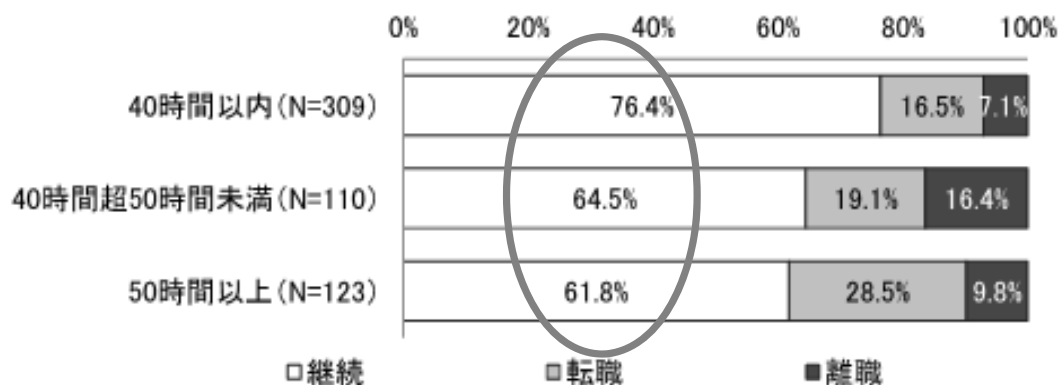
▶ 20

④介護に直面した従業員への支援

- (1) 相談窓口での両立課題の共有
- (2) 企業の仕事と介護の両立支援制度の手続き等の周知
- (3) 働き方の調整
- (4) 職場内の理解の醸成
- (5) 上司や人事による継続的な心身の状態の確認
- (6) 社内外のネットワークづくり

▶ 21

⑤働き方改革 週実労働時間別離転職割合



対象: 介護開始時正規雇用者

出典: 日本労働政策研究・研修機構 (2016) 「介護者の就業と離職に関する調査」調査シリーズNo.153.

▶ 22

ダイバーシティ経営に 求められる管理職とは

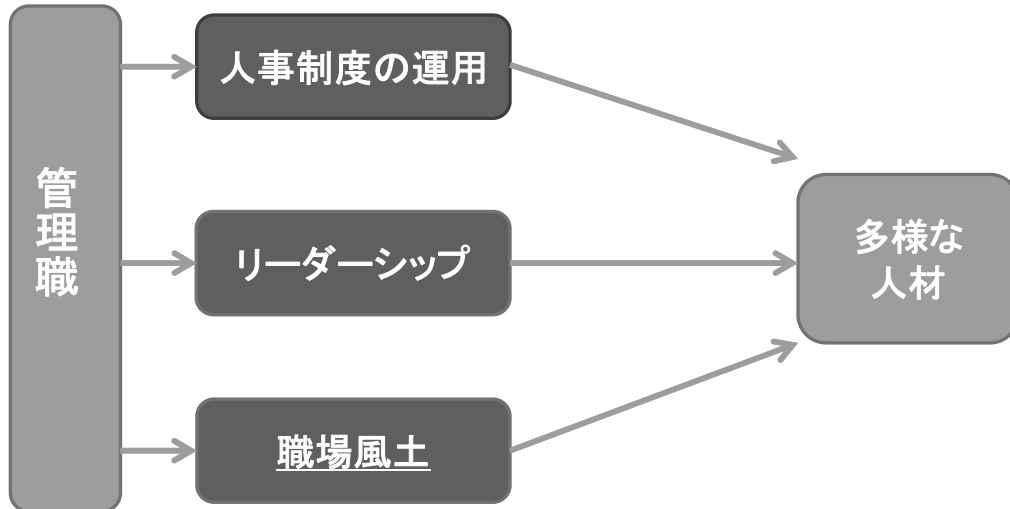
法政大学 坂爪洋美

改めて、ダイバーシティ経営とは何か

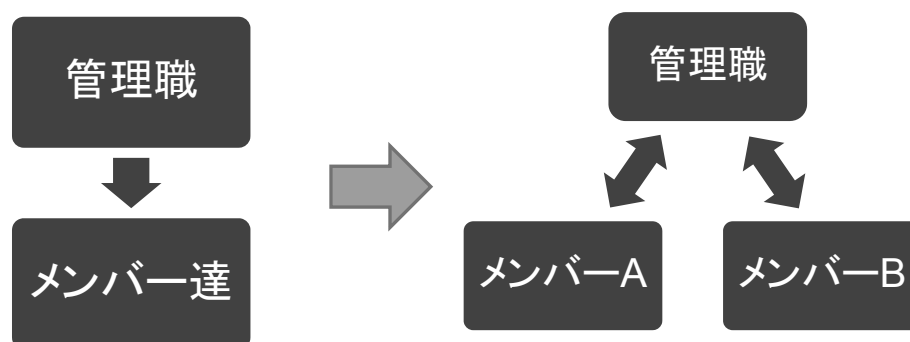
- ・ダイバーシティ経営は「社内に多様な人材がいる」というだけでは不十分。
 - ・女性社員が〇%
 - ・育児休業取得後の復帰率が〇%
- ・多様な人材それぞれが持っている能力を100%発揮し、経営に貢献できるようなマネジメントや仕組みを実現することが必要。

管理職はなぜ重要か？

- ・管理職はダイバーシティ経営を進める様々なルートを通じて、多様な人材に影響を与える



マネジメントスタイルの変化が求められる管理職



- | | |
|----------------------|----------------------------|
| ・ 管理職が部下に対し一方的に指示する。 | ・ 管理職が部下と双方向のコミュニケーションをとる。 |
| ・ 個々の部下の違いは意識しない。 | ・ 個々の部下の違いを意識する。 |
| ・ 部下間の公平性は問題にならない。 | ・ 部下間の公平性を大事にする。 |

管理職が変化を求められる理由

評価制度の変化

- 個人の成果を評価するようになる→公平性を保つためにも、個々の部下とのコミュニケーションが大事になる。

仕事の性質の変化

- 仕事の高度化・複雑化・細分化等が進み、「聞かないとわからない」ことが増えた。→部下とのコミュニケーションの重要性が高まる。

ダイバーシティ経営の推進

- 多様な人材・働き方が浸透してきた。→自分とは異なる人材への対応が求められる。

ダイバーシティ経営が管理職に問う3つのこと

- 自分と違う価値観や考え方を持っている人を受け入れているか
- 多様な人材を受け入れて部下をきちんとマネジメントできているか
- ダイバーシティを自分ごととして考えているか

違う価値観を持つ人を受け入れる

- ・働く上で対立が顕著になりやすい価値観としては、会議の開催時間帯、残業についての考え方、職場の一体感、仕事の優先順位などがある。
- ・人は自分と似た人・同じ価値観を持つ人と、良い関係性・濃厚な関係性を作りやすい。だが、多様化が進んだ職場では、同じ価値観を持つ人のみが良い関係を作り上げると、インフォーマルな「仲間」や「仲間はずれ」が発生し、不公平感など多様化による問題が生じることになる。持っている価値観で「適材」か否かが決まるのはおかしい。
- ・受け入れるため第一歩は、管理職自身も含めて、個々人の価値観を知ること。

多様な部下をマネジメントする

- ・多様な部下をマネジメントするとは、部下の能力を100%発揮し、部門の成果に貢献させること。

× 自分が理想とする部下像にあてはめる: 適材適所の
適材はメンバーの一部

例えば、「朝早くから夜遅くまで働き、自分の考えを阿吽の呼吸で理解し、常に仕事を最優先する」という理想の部下像を持ち、それと合致する人を評価する。ずれると「あいつはできない」と考える。

○その部下がその時に能力を発揮できる条件を整える:
全員が適材

例えば、決められた時間で成果があがるように早めに仕事の割り振りをする、仕事全体のむだを削減する。

ダイバーシティを自分ごととして考える

- ・管理職は、多様な人材の活用や、多様な働き方の導入といったダイバーシティを「自分以外の人も働けるようにすること」と捉えがちである。
- ・「自分はダイバーシティを受け入れる側にある」という側面だけに注目しがちである。結果として、自分のマネジメントスタイルを変えることには注目するが、自分自身の働き方を再検討するといった側面での変化はおろそかになりがち。
- ・育児や介護などを通じて、自分自身が当事者になることがある。

ダイバーシティ経営の各側面と管理職

①女性活躍推進が管理職に求めること

- ・就業継続の後押し
 - ・出産・育児といったライフイベントがあっても働き続けられるよう、制度取得や職場の理解、仕事の配分を醸成する
- ・能力向上
 - ・仕事上の能力を高められる仕事を継続的に与える
 - ・中長期のキャリア形成に期待する（暗黙のキャリア観を除去する）
- ・長時間労働の削減など働き方改革を進める
 - ・労働時間に制約があっても、成果が上がる働き方を導入する
 - ・労働時間に制約があっても、能力が向上する働き方を導入する

ダイバーシティ経営の各側面と管理職

②男性の育児参加が管理職に求めること

- ・育児は女性だけが担うものではない。両立支援策の充実は、女性の就業継続に貢献したが、「育児は女性が」という流れを誘導するリスクもある。
- ・部下の仕事と育児の両立への配慮と育児休業取得への声掛け
- ・職場の業務効率向上や長時間労働抑制といった働き方改革を通じて育児参加を促進する。
- ・ロールモデルとしての自らの仕事と生活の充実

ダイバーシティ経営の各側面と管理職

③仕事と介護の両立が管理職に求めること

(再掲)

- ・介護について話しやすい職場風土の醸成
- ・長時間労働の削減など働き続けられる職場環境の実現
- ・仕事と介護との両立による働き方の変化について職場内の理解の醸成
- ・「介護に直面しても仕事を続ける」という従業員意識の醸成
- ・働き方の調整
- ・継続的な心身の状態の確認

管理職が変わると何が起こるのか

- (1) 管理職が掲げるベクトルを共有する部下が増える
- (2) メンバーの職場に貢献しようとする意識が高まる
- (3) メンバーが仕事を効率的に行うようになる
- (4) 個人の事情に応じて柔軟に働きやすくなる
- (5) メンバーの仕事に対する意欲が高くなる
- (6) 管理職の変化に応じたマネジメント能力が高まる

ダイバーシティ経営が求める管理職の育成

- (1) トップマネジメントの関与
- (2) 情報提供や研修
 - ・ダイバーシティ経営の必要性に関する管理職の認知を高めるための情報提供や研修を行う
 - ・ダイバーシティ経営を実現できる職場・働き方とするための業務マネジメント(長時間労働削減など)や、部下マネジメントに関する情報提供や研修を行う
- (3) 管理職がダイバーシティ経営に繋がる業務マネジメントや部下マネジメントの評価(人事考課など)やフィードバック

本日のまとめ①

- ・ダイバーシティ経営を進める上で管理職が果たす役割は非常に大きい。
 - ・人生制度の運用を通じて、自身のリーダーシップを通じて、組織風土の醸成を通じて、多様な人材で構成される部下に影響を与える。
- ・ダイバーシティ経営を進める上で、管理職には柔軟性・対応力が求められる
 - ・自分と違う価値観や考え方を持っている人を受け入れる
 - ・多様な部下をマネジメントして成果を出す
 - ・ダイバーシティを自分ごととして考える

本日のまとめ②

- ・管理職に求められる具体的な行動
 - ・コミュニケーションを通じた個々人の状況の把握と話しやすい職場風土の醸成
 - ・個々人が能力発揮可能な仕事環境の整備
 - ・個々人の状況を踏まえた育成と期待
 - ・長時間労働の抑制や仕事の進め方の改革
- ・管理職が変わることの効果
 - ・管理職が掲げるベクトルを共有する部下が増え、職場に貢献しようという意欲が高まる(⇔人材の多様化は職場のバラバラ化のリスクあり)
 - ・メンバーの意欲や仕事の進め方が変わる＝働き方改革の風土が根づく
 - ・多様な人材にとって柔軟で働きやすい環境ができる

【第Ⅱ部】

課題提起

**「働き方改革に加えて生活改革を：
両者の好循環が鍵」**

働き方改革に加えて生活改革を 両者の好循環が鍵

佐藤博樹
中央大学大学院
戦略経営研究科教授
2016年11月29日

1

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

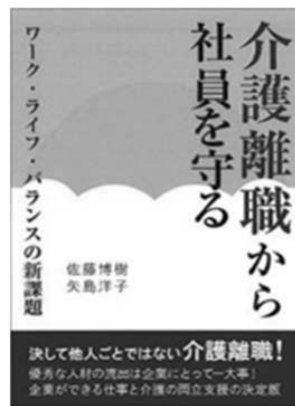
(著書・編著)

『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)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、厚生労働省・イクメン・プロジェクト顧問、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。

2

WLB関係 書籍・DVD



『仕事と介護の両立のために(DVD)』



3

働く人々のWLB実現のために必要なこと

- 企業におけるWLBを実現できる働き方改革の進展
- 働き方改革が特定の企業だけでなく、社会全体に浸透
- 働く人々が、仕事だけでなく、仕事以外の生活も大事にする生活改革の実現

4

働き方の現状

5

WLBを阻害する長時間労働の持続

- 雇用者全体では、年総実労働時間が減少
- ただし、正社員の年総実労働時間は、2000時間強で低下せず
 - ◀短時間勤務の有期契約社員の増加が、雇用者全体の労働時間の削減に寄与
 - ⇒とりわけ正社員男性30歳代で長時間労働(週60時間以上など)の者が多い
 - ＝子育て世代のWLBを阻害
- 長時間労働の背景
 - 恒常的な残業＋低い有休取得率

6

週60時間以上の働き方の例

週5日・9時から21時まで勤務

(実働11時間、拘束12時間)

+

都市部ではこれに長時間通勤(短くても往復2時間)が加わる

+

土日のいずれかは5時間の勤務(13時から18時など)

⇒平日の在宅時間は夜の22時から朝の8時など

＝長時間労働は平日のゆとりを奪う

＝仕事以外の生活時間がほとんどない生活に

7

平日のゆとりの重要性

- ・週休2日制の導入は働く人々の生活にゆとりをもたらしたのか？

⇒平日の多忙化が、休日のゆとりを奪うことに

(参考) 矢野真和編『生活時間の社会学: 社会の時間・個人の時間』
東京大学出版会、1995

8

働き方改革

9

働き方改革の目的①

- ダイバーシティ経営実現のための基盤整備
 - ⇒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
 - ⇐労働力供給の減少と働く人々の価値観の変化
 - =ワーク・ワーク社員が減少し、ワーク・ライフ社員が増加
 - =従来の人材層だけでなく、それ以外の多様な人材層を受け入れかつ活躍できる職場とすることが重要に
 - ⇒ワーク・ライフ社員の仕事意欲は、仕事内容や労働条件だけでなく、仕事と仕事以外の生活の両立に左右される

10

働き方改革の目的②

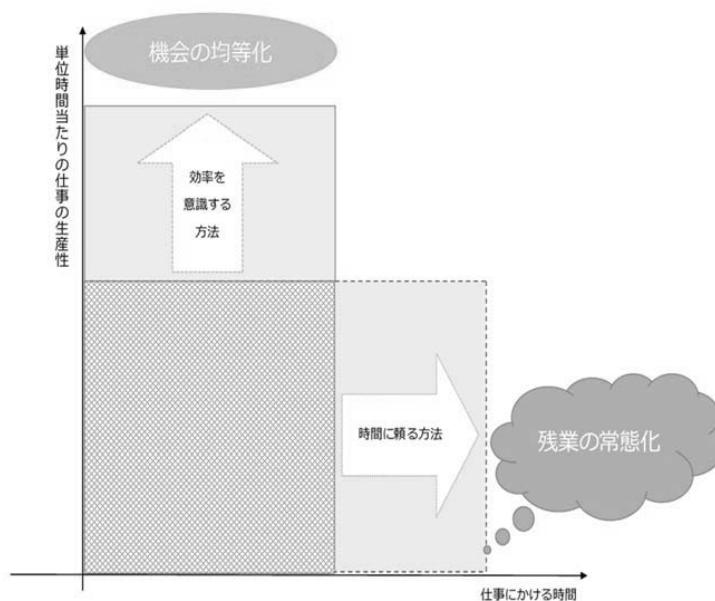
- 残業削減や有休取得増ではない
 - 時間意識の高い働き方への転換が目的
- ⇒時間生産性の向上、付加価値生産性の向上
- ⇒その結果として、残業削減や有休取得増が実現
- ＝働き方改革は、企業の競争基盤の変化に対応
するために不可欠な取り組み

11

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



12

働き方改革実現のためには 職場風土の改革が不可欠

13

時間をかけた働き方を評価する職場風土の改革

×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

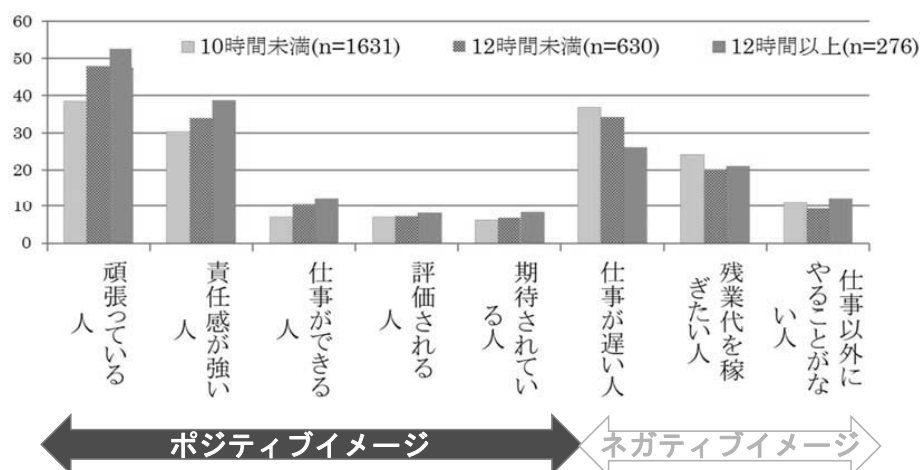
14

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の働き方に取り組む
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
＝「時間当たり生産性×労働時間↑」を重視し
「時間当たり生産性↑×労働時間」を軽視しがち

15

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

16

「ワーク・ライフ社員」を前提とした仕事管理・働き方

「時間資源」を有限な「経営資源」と捉える

⇒「時間資源」を合理的・効率的に活用する取
り組みを意識化＝時間意識を高める

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

17

働き方改革と生活改革の好循環を

18

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が社会全体に浸透することが不可欠

⇒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

19

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

⇒ワーク・ライフ社員が増えない限り、有休取得増は実現できない＝有休取得は個人の選択による

20

提 言

女性の活躍の場の拡大に貢献する 人材育成やキャリア管理のあり方に関する提言

(2016年3月31日)

提言のポイント

女性の低い昇進意欲は管理職昇進を展望しにくいことに起因する部分が大きく、仕事経験や上司の部下マネジメントによって昇進意欲が高まる可能性がある。一方、男性の高い昇進意欲はそれ以外のキャリアの展望がないことの表れであり、キャリアの男女差をなくしていくためには、男性のキャリアの多様化も重要である。

問い合わせ先：

〒112-8551 東京都文京区春日 1-13-27

中央大学大学院戦略経営研究科（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 プロジェクト

（代表 佐藤博樹）

プロジェクトのホームページ：<http://e-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/>

Email：hiroki@tamacc.chuo-u.ac.jp TEL：03-3817-7482

本提言は、民間企業との共同研究として実施した社員アンケート調査（プロジェクトのホームページを参照のこと）の分析結果と参加企業との議論を踏まえ、主に男女双方の「昇進意欲」に着目し、研究者グループの責任でとりまとめたものである。

提言1 女性社員に対して管理職昇進への展望につながるようなキャリア 機会の提供を

女性は入社時のキャリア希望が多様であるだけでなく、実際に選択されるキャリアも、退職や休業（現状では育児休業取得者のほとんどが女性）を含めてきわめて幅広く多様である。このように女性のキャリアの希望や選択には多様性がある一方で、企業内のキャリ

アに関しては展望が持ちにくい状況にある。こうした結果、女性の昇進意欲は、不確かな見通しの下に低くとどめられている。しかしながら、女性の昇進意欲は、後述するように、職場での仕事の経験や上司の部下マネジメントによって変化する可能性も高いことが確認されている。女性とは対照的に、男性のキャリア希望を見ると、仕事経験や上司の部下マネジメントにかかわらず勤続年数にともなって管理職を目指すようになる。こうしたことから、男女のキャリアの希望や選択の違いに留意して、企業や管理職は女性社員の育成に当たることが重要である。

人事セクション主導で行う教育訓練などは男女による機会の偏りが比較的小さいものの、管理職による部下への仕事の割振りや部下への指導の現状をみると、能力向上に結びつく仕事機会の配分などが男性に対して有利に行われている職場が多い。このような状況で女性の昇進意欲を維持向上するためには、特に入社後の初任配属先（初職）における管理職の部下マネジメントのあり方が鍵となる。初任配属先において、長期的なキャリア展望を持てる仕事経験を得ることは、とりわけ女性において、現在に続くその後のキャリア展望のあり方を大きく規定する。調査データによると、ロールモデルとなる同性の先輩が極めて少ない女性総合職にとって、「長期的な育成の観点から、指導してくれる上司や先輩がいた」、「仕事と家庭を両立しながら仕事を継続できる環境だった」、「会社や上司は能力開発を支援してくれた」などの経験を持てるかどうかは、その後のキャリア展望を大きく左右することがわかる。日本の大企業では、課長昇進などが明らかになる時期は入社からかなりの年月が経ってからとされるが、女性自身がキャリア展望を持ち、昇進を目指すことになるかどうかは、入社後の初期の段階での管理職の部下マネジメントのあり方によって決まっている可能性が高い。

なお、職場におけるワーク・ライフ・バランス（WLB）支援の状況は、昇進意欲に対して直接的に影響するのではなく、将来のキャリアの見通しや仕事のやりがいの支えとなる条件である可能性が高い。WLBの実現は、多様性のある職場の人事管理を支える土台であるとの指摘はこれまでも本プロジェクトで行ってきたので、今回はこの点の詳細については述べない。

また、企業や管理職による女性の育成では、キャリア展望などが個々に多様であることへの目配りと同時に、ライフイベントなどのタイミングに関する配慮も重要となる。キャリアの初期段階において長期的なキャリア見通しが持てていない女性に対しては、まずキャリアの展望を持てるような支援が不可欠で、その後はキャリア希望に対応して挑戦的な

仕事の機会の提供が求められる。また、結婚や出産のタイミングによっては、男性を想定した従来の学歴別年次管理の枠から外れる女性が出てくることになるだろう。この点に関して、今後は学歴別年次管理自体の見直しが求められるが、当面は年次管理を維持するにしても、前後の年次を含めた緩やかな管理への改革などが考えられる。こうした取り組みによって、年次管理の枠から外れても、企業や管理職には、個々の女性の能力やキャリア希望に即した経験の付与を継続的に行い、仕事のやりがいや昇進意欲を持てるようにし、それを希望するキャリアの実現に繋げることが求められる。

提言 2 男性社員に対して管理職昇進以外にも多様なキャリアの提示を

管理職になることを希望する男性（「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」と「自分なりのペースで管理職に昇進したい」の合計）は入社時に 41.7%であるが、この比率は勤続年数の高いグループではより高く、勤続 10 年以上 15 年未満では 54.8%となる。このことの背景には、例えば入社した当初は 34.5%と少なからずいた「管理職への昇進にはこだわらず自分の専門性を高めたい」と考えていた男性も、勤続を重ねるにつれてその多くが管理職を希望するようになることがある。調査データでは、入社時に「管理職への昇進にはこだわらず自分の専門性を高めたい」と考えていた男性のうち現在非管理職で勤続 10 年以上 15 年未満のグループでは 37.7%が、さらに同 15 年以上 20 年未満のグループでは約半数が管理職志向へとキャリア希望が変化している。

専門性を高めるキャリアを希望していた男性が管理職昇進を希望するようになった理由で、全体の回答より比率が高い選択肢を取り出すと、「管理職になる能力があるため」（全体 7.8%。もともと専門職を希望していたが現在管理職を希望する非管理職のうち勤続 10 年以上 15 年未満が 11.8%、同 15 年以上 20 年未満が 12.8%）と「これまで十分会社に貢献している」（全体 7.3%。もともと専門性を高めるキャリアを希望していたが現在管理職を希望する非管理職のうち勤続 10 年以上 15 年未満が 8.6%、同勤続 15 年以上 20 年未満が 16.7%）である。

キャリア希望が管理職志向に変化する背景には、管理職への向き・不向きというよりも、「管理職になること」が、自己の職業能力や会社への貢献が社内で評価された証と見なされるような、つまり男性が管理職になることを自己目的化するような人材育成や報酬管理の仕組みがあるためと考えられる。

管理職ポストの削減や組織のフラット化など今後ますます管理職に就くことのできない

社員層が増加することから、管理職を希望しながらキャリアが停滞することに伴いやりがいや喪失感をもたらすことが懸念される。調査結果でも、勤続10年以上15年未満の層に比べて、勤続年数が高いほど非管理職層のやりがいが低い傾向が確認できた。

他方で、調査データの分析によると、女性とは異なり、男性の大多数が管理職を志向することには、置かれた環境や直属の上司のマネジメントの違いなどはあまり影響を与えていないことが明らかにされた。職場に定着している既存の人材育成システムや、社会一般に根強く残っている性別役割分担意識（男性の稼ぎ手役割）と強い補完関係にある現状の報酬制度が、職場での男性のキャリアの選択肢の幅を狭くしている可能性がある。

また、調査データによると、男性においてもワーク・ライフ・バランスを重視する層が比較的最近入社した層を中心に見られ、男性のキャリア志向が多様化している可能性も示唆される。

今後は、男性社員のキャリア志向が、単線的なものから多様なものへと変化していく可能性があり、女性の管理職への育成や登用拡大を進める一方で、管理職以外の多様でかつ魅力的なキャリアの選択肢を、男女の両者に提示できるかが、これからの人事管理においてきわめて重要な課題となろう。

提言3 各職場において女性比率を向上させ、風通しの良い職場作りを

女性の職域の拡大とともに、それぞれの職場の女性比率を高めることも必要となる。カンター（Rosabeth Moss Kanter）の研究（注）は、女性の管理職への登用が進まないことの原因として、数において少数派であることを指摘しているが、この点は今回の調査データでも確認できる。多くの女性は、ワーク・ライフ・バランスが比較的とりやすい職場に配置されており、調査対象企業の業種の特性も反映して、ほとんどの職場では男性が多数を占めている。それだけでなく、女性が配置されていても、総合職に占める女性の割合は1割程度以下である職場が半数以上となる。

他方で、女性の比率が高いと、職場の風通しが良くなる（「仕事の手順や進捗を自分で決めることができる」、「部下が上司に意見を言いにくいという雰囲気はない」）ことや、職場での男女間の有利不利の解消などの可能性があることから、各職場の女性の比率を高めていくことが職場風土改善においても重要となる。言い換えれば、企業として女性の職域の拡大（ヨコの拡大）と登用の拡大（タテの拡大）の両面において活躍を進めることは、男女を含めた仕事の進め方や職場マネジメントの見直しに好影響をもたらすことになる可能

性が高い。

なお、今回の調査データを解釈する際には、すでに退職してしまった従業員は対象に含まれていないため、男性に比べ一般的に退職率の高い女性の回答結果については、いわゆる「残存者バイアス」への留意が必要となる。すなわち女性が多い職場が、風通しの良い状況にあることは、そうでない職場に配属されていた女性がすでに離職している結果による可能性があることなどへの留意の必要性である。

提言 4 管理職の潜在意識に働きかけて男女で等しい機会の提供が行われるような対応を

前述の通り、性別役割分業を前提に、仕事中心で新卒採用の男性社員を主たる構成員として運営されてきた学歴別年次管理を基軸とする現在の人事管理の中に、男性優位の部下育成や仕事配分が埋め込まれていると考えられる。このような人事処遇制度の下で育成されてきた管理職は、本人が意図していなくても、知らず知らずのうちにこれまでと同様の男性中心の部下育成を繰り返している可能性が高い。こうした無意識に行われる管理職による部下マネジメントを見直すためには、課題解消に向けてPDCAサイクルを継続的に回し続けることが必要である。

そのためには、女性活躍推進法が求める女性の活躍の現状把握と問題点の解消のための行動計画の立案・実行などを数値に基づいて定期的に行うことも一つの方法である。また、例えば、選抜型研修などの対象者の推薦を管理職に求める際には、その中に必ず女性を入れるなどのポジティブ・アクションをルール化するなども検討に値する。

職場の管理職自身が、女性の多様なキャリア志向を理解し、支援できるようになるだけでなく、企業としても多様なキャリア機会の提供を管理職が行いやすくするよう、人事処遇制度の見直しや情報提供等による支援などの取り組みが重要である。

提言 5 社会全体で意識改革を進め、男性への稼ぎ手役割期待や女性への家庭役割期待の見直しを行い、男女それぞれの意識変革を

女性に対して昇進に結びつく能力開発機会などの一層の提供や、男性への多様なキャリアの提示などでは、企業による取り組みが当然に重要となるが、それらは企業だけの努力で実現するものではない。性別による固定的な役割期待が社会の中に規範として存在すると、企業だけの努力では、仮に変化が起こっても局地的なものにとどまってしまう。

男性が育児休業を取得しにくかったり、女性が幅広い職務の経験を希望していても、自分からそうした希望を表明できなかったりといった事態が生じることにもつながる。そもそも入社時点での昇進希望の男女差も固定的な性別役割期待や、過去の男女の働き方の違いに規定されている可能性がある。性別による役割期待を社会全体で見直す機運を盛り上げることも必要であるし、企業としても男女ともに多様なキャリアやロールモデルを示す必要もある。男性による仕事以外の生活へのこれまでよりも大きなコミットメントや、女性が管理職に昇進することによって生まれるこれまでとは異なる多様なマネジメント・スタイルなどは、一社のなかで生み出すことが難しくとも、複数の企業の連携によって実現するなどの工夫がありえる。

また社員としても、男女ともに積極的に自らが希望するキャリアを切り開く姿勢がこれまで以上に求められるだろう。年次管理によらない人事管理が広まると仮定すれば、社員一人ひとりがどのようなタイミングでどのような仕事を経験したいのか、どのようなキャリア展望を持つのか、長期的な観点から自らが考える必要が生じることになる。そのために、とりわけ入社後数年の初期キャリアの段階において、企業や管理職は、職業能力の開発のみならず、長期的なキャリアプランを持てるように社員を育成することが重要になるだろう。

いずれにせよ、働く人々が抱く昇進を含めたキャリア展望などを規定する規範や制度の改革は、社会、企業、個人、それぞれが相互に影響を与えながら進んでいくことから、長期的な視野に立った取り組みが必要である。

(注) Rosabeth M. Kanter (1993) “Men and Women of the Corporation

(邦題『企業のなかの男と女：女性が増えれば職場が変わる』高井
葉子訳(1995)、生産性出版)

[illegible]

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8回成果報告会

ダイバーシティ経営と企業の人材活用の課題
人事制度改革を視野に入れて

発行 2016 年 11 月 29 日