

～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

主催：東京大学社会科学研究所 「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」

プロジェクト参加企業（50 音順）：

株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ、川崎重工業株式会社、サントリーホールディングス株式会社、
ジブラルタ生命保険株式会社、大成建設株式会社、株式会社東芝、日産自動車株式会社、
株式会社博報堂、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、
ひょうご仕事と生活センター、株式会社ポピンズ、丸紅株式会社

目次

プログラム	2
第Ⅱ期プロジェクト概要	4
【第Ⅰ部】5つの分科会〔参加型分科会〕	
分科会 A 女性の活躍推進の課題：両立支援と活躍推進の連携を図る	5
資料 1 丸紅株式会社「丸紅(株)における女性総合職の活躍推進について」	15
資料 2 東京海上日動火災保険株式会社「東京海上日動 女性の活躍推進の取組み～旧一般職の役割から新しい役割へのチャレンジ～」	21
資料 3 日産自動車株式会社「日産自動車 ダイバーシティは競争力の源泉」	30
分科会 B <Future Session>人事担当者とケアマネで創る「仕事と介護」の未来	41
分科会 C WLB実現のための働き方改革：社内事例づくりから、全社展開への流れ	55
分科会 D 多様な人材活用に資する企業のWLB推進に向けた自治体支援のあり方	65
資料 1 京都府「京都府におけるワーク・ライフ・バランス及び女性活躍支援の取組について」	65
資料 2 埼玉県「埼玉版ウーマノミクスプロジェクト」	72
資料 3 ひょうご仕事と生活センター「兵庫県のワーク・ライフ・バランス推進支援～ひょうご仕事と生活センターの取組から～」	78
分科会 E ワーク・ライフ・バランス支援の基礎を学ぶ ：なぜ企業として社員のWLBを支援する必要があるのか？	87
【第Ⅱ部】全体会議	
短時間勤務制度利用者の円滑なキャリア形成に関する提言	113
従業員の仕事と介護の両立のために企業に求められる取組み（提言）	124

<みなさまへのお願い>

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：2014年2月20日（木）13時00分～17時30分（受付開始：12時）

場所：東京大学本郷キャンパス 伊藤国際学術研究センター

【第Ⅰ部：5つの分科会】

13：00～15：30（150分）

分科会 A 女性の活躍推進の課題：両立支援と活躍推進の連携を図る

女性の管理職登用は、その意義を理解して適切な方策を検討しなければ単なる数合わせで終わってしまいます。女性の活躍を進める上では、女性の就業継続を促すとともに仕事を通じて経験を積む育成プロセスが極めて重要であり、それにより女性の意欲が喚起され、女性の組織貢献が期待されます。女性の活躍推進を進める企業の取組や職場のあり方について、事例報告、ディスカッションを通じて考えます。

＊事例発表：丸紅株式会社、東京海上日動火災保険株式会社、日産自動車株式会社

【担当】 武石恵美子（法政大学キャリアデザイン学部 教授）

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）

分科会 B <Future Session>人事担当者とケアマネで創る「仕事と介護」の未来

従業員の仕事と介護の両立支援のキーパーソンである企業の人事担当者と介護サービスのプランをつくるケアマネジャーの両者が1つのテーブルにつき、「Future Session」という新しい問題解決の手法を用いて、互いの役割・何ができるのか、またそれぞれの現場で起きていることなどの知見を持ち寄りながら「仕事と介護の両立の未来」を考えます。

【担当】 矢島洋子（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 主任研究員）

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

分科会 C WLB実現のための働き方改革：社内事例づくりから、全社展開への流れ

職場の様々な問題の根底にある残業の削減に向けた取組を一過性のものとせず、従業員が「自発的に、自チームの残業原因を発見し、削減する手法を模索し、チーム単位で実行する」という、やらされ感のない仕組みづくりに成功している事例をもとに、残業削減に取り組む具体的スケジュールと手法を話し合います。

【担当】 小室淑恵（株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役社長）

大塚万紀子（株式会社ワーク・ライフバランス パートナーコンサルタント）

分科会 D 多様な人材活用に資する企業のWLB推進に向けた自治体支援のあり方

仕事と家庭等の両立だけに焦点を当てた支援から、女性、若者、高齢者、外国人、障害者等一人ひとりが、能力を発揮することで、生き活きと働く「全員参画」、すなわち、「ダイバシティ・マネジメント」を視野に入れて、自治体の果たすべき役割について、パネルディスカッションや事例発表等を通して、理解を深めながら考えていきます。

＊事例発表：埼玉県、京都府、ひょうご仕事と生活センター

【担当】 山極清子（株式会社wiwiw 社長執行役員）

松原光代（株式会社東レ経営研究所 主任研究員）

仲上奈緒（ひょうご仕事と生活センター 研究員）

分科会 E ワーク・ライフ・バランス支援の基礎を学ぶ：

なぜ企業として社員のWLBを支援する必要があるのか？

ワーク・ライフ・バランスの誤った理解に基づく取組がみられますが、誤解を解消すると同時に、①人材活用において社員のWLBを企業として支援する必要性、②社員のWLBを実現するために必要な取り組み、③WLB支援と女性の活躍の場の拡大との関係、④仕事と介護の両立等新しい課題についても学びます。

【担当】 佐藤博樹（東京大学大学院情報学環 教授・社会科学研究所兼務）

朝井友紀子（東京大学社会科学研究所 助教）

【休憩】

15 : 30～16 : 00 (30 分)

【第Ⅱ部：全体会議】

16 : 00～17 : 30 (90 分)

- ・ 開会挨拶 石田浩（東京大学社会科学研究所 所長）
- ・ 来賓あいさつ
- ・ プロジェクト紹介
- ・ 第Ⅰ部の各分科会の報告
- ・ 短時間勤務制度の運用に関する調査と提言
- ・ 仕事と介護の両立に関する調査と提言

第Ⅱ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り組み方策、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。2008年10月から2011年3月の第Ⅰ期に続いて、2011年4月より第Ⅱ期を開始いたしました。

※本プロジェクトの活動状況や研究成果については、<http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/> に詳しく掲載しています
※2014年4月より第Ⅲ期の活動を開始する予定です

2013年度プロジェクト参加企業

株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ
川崎重工業株式会社
サントリーホールディングス株式会社
ジブラルタ生命保険株式会社
大成建設株式会社
株式会社東芝
日産自動車株式会社
株式会社博報堂
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
ひょうご仕事と生活センター
株式会社ポピンズ
丸紅株式会社

2013年度プロジェクト研究メンバー

佐藤 博樹	(東京大学大学院情報学環 教授・社会科学研究所兼務)：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 代表取締役社長)：WLB 推進リーダー
矢島 洋子	(三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 経済・社会政策部主任研究員 女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室長)
山極 清子	(株式会社 wiwiw 社長執行役員)
松浦 民恵	(ニッセイ基礎研究所生活研究部門 主任研究員)
松原 光代	(株式会社東レ経営研究所ダイバーシティ&ワークライフバランス推進部 主任研究員)
朝井 友紀子	(東京大学社会科学研究所 助教)
高村 静	(東京大学社会科学研究所 学術支援専門職員)

第Ⅰ部： 分科会 A

女性の活躍推進の課題

両立支援と活躍推進の連携を図る

女性の活躍推進の課題 両立支援と活躍推進の連携を図る

法政大学キャリアデザイン学部
ニッセイ基礎研究所

武石 恵美子
松浦 民恵

女性の活躍推進：政策的背景

成長戦略「日本再興戦略－JAPAN is BACK」(2013.6.14)

2. 雇用制度改革・人材力の強化

③多様な働き方の実現

個人が、それぞれのライフスタイルや希望に応じて、社会での活躍の場を見出せるよう、柔軟で多様な働き方が可能となる制度見直し等を進める。

④女性の活躍推進

出産・子育て等による離職を減少させるとともに、指導的地位に占める女性の割合の増加を図り、女性の中に眠る高い能力を十分に開花させ、活躍できるようにすることは、成長戦略の中核である。「若者・女性活躍推進フォーラム」の提言を踏まえつつ、女性が活躍できる環境整備を推進する。こうした取組により、「M字カーブ問題」の解消に向け、2020年の就業率を、25歳から44歳の女性については73%（2012年の水準から約5ポイント向上）とすることを目指す

政策の背景にある現状、課題

- ①先進国の中で極めて遅れている女性の活躍推進：
「女性が活躍できない」点に労働市場の構造的な問題が集約されている（グローバル化への対応の遅れなど）

世界国際フォーラムのジェンダーギャップ指数が2013年には105位

- ②少子高齢化という人口構造において、女性の活躍及び就業支援が極めて重要になる

少子化対策（少子化の流れを変える政策）として、及び、人口構造の変化に伴う労働力供給不足への対応として

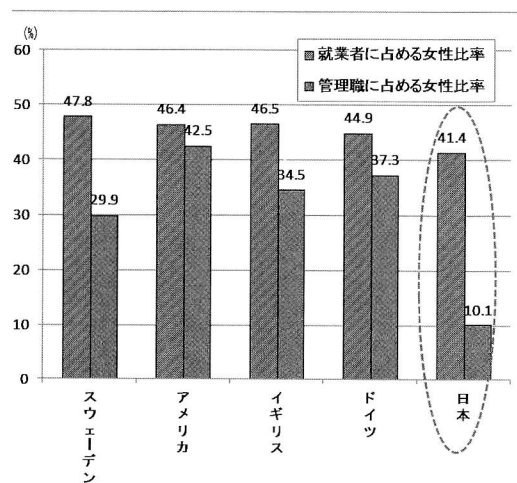
- ③民間企業では、企業経営におけるダイバーシティ戦略の重要性の高まり

ダイバーシティ（多様な人材）を組織の中で生かしていくことで企業の成長、イノベーションにつなげる人材戦略をとる企業が増え、その一環として女性活躍推進が進む

2

日本における女性の活躍推進の遅れ

管理職比率



出所: ILO(2005)「LABORSTA」より

Gender Gap指数

2012年順位(2012) 【経済活動参加のスコア】

1位(1位) アイスランド 【0.77】
2位(3位) フィンランド 【0.77】
3位(2位) ノルウェー 【0.84】
4位(4位) スウェーデン 【0.78】

....

14位(13位) ドイツ 【0.71】
18位(18位) イギリス 【0.73】
23位(22位) アメリカ 【0.82】
45位(57位) フランス 【0.67】

...

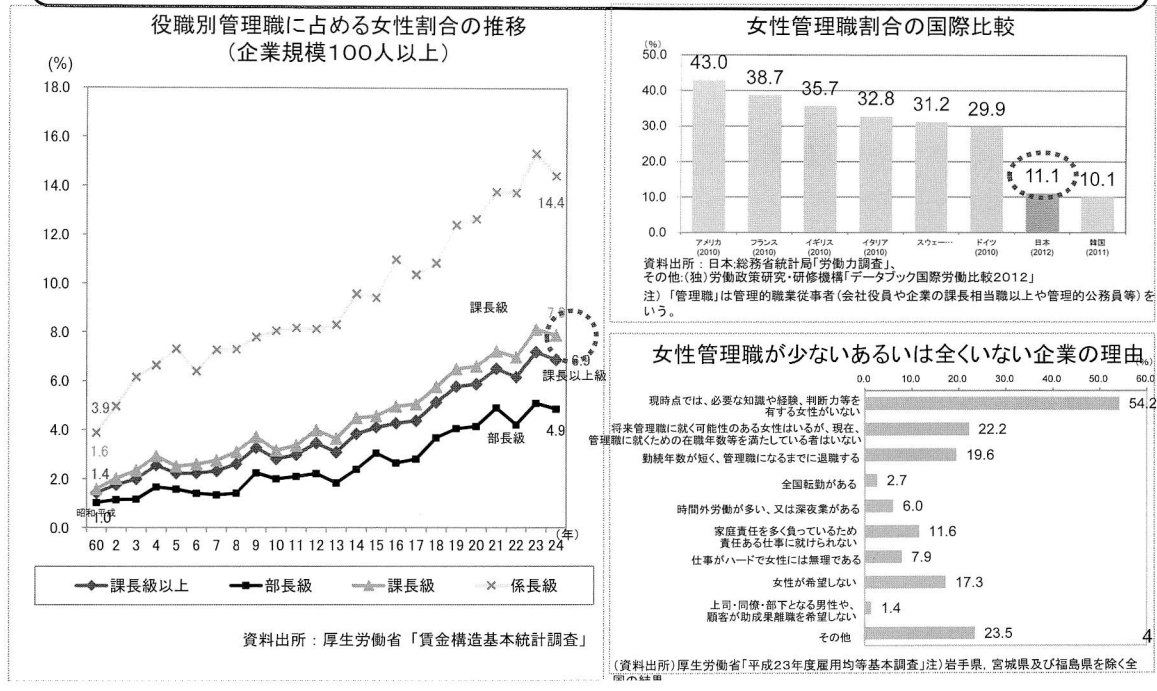
105位(101位) 日本 【0.58】
111位(108位) 韓国 【0.50】
136位(135位) イエメン 【0.36】

出所: 世界経済フォーラム発表

3

女性管理職の状況

- 管理職に占める女性の割合は上昇傾向にあるが、国際的に見ると依然水準は低い
- 女性管理職が少ない理由を、女性の「知識・経験」、「勤続年数」等とする企業が多い。



機会均等とWLBは車の両輪

・ 均等施策だけを充実すると

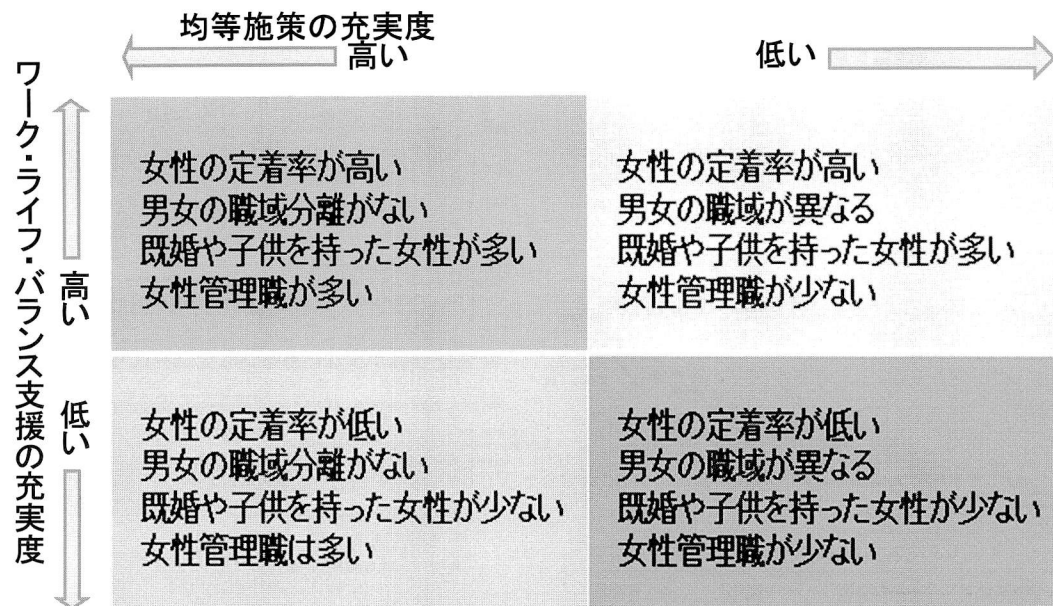
意欲が高く男性並みに働くことのできる女性の機会均等が進んでも、それ以外の女性の活躍は進まない

・ WLB施策だけを充実すると

女性の定着が進むが、女性が補助的な仕事に滞留してしまうなど、人材活用面で問題が多い(マミートラック化)

もちろん両方とも進めないのは論外です・・・

WLB支援と雇用機会均等の関係



(佐藤博樹・武石恵美子編著「ワーク・ライフ・バランスと働き方改革」勁草書房、2011年)より転載)

女性の能力発揮促進のために必要な取り組み

・ 均等施策の実質化

女性の定着が進み、意欲の高い女性が増加

能力開発機会の均等化、女性の意欲を引き出す

→採用・配置から職場での能力開発機会の均等化を進めるとともに、女性が長期的なキャリア展望を描くことができるような施策を展開する

・ 継続就業が可能な環境の整備

法律面の整備は進展し、企業も制度面で対応が進む

しかし「働き方改革」の遅れ→ワーク・ライフ・バランスが実現できる働き方改革。仕事と生活の両方が充実する働き方への転換が求められている

機会均等施策とWLB施策をともに進めることにより

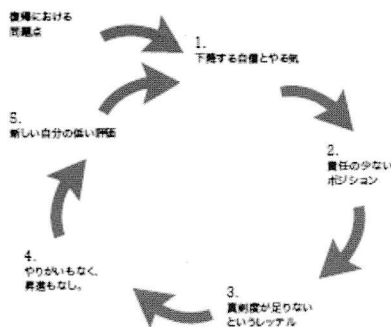
- 女性が仕事以外の責任を担いながら職場で能力発揮ができるようになり、男性のWLBの実現にもつながる
- 子育てをしながら管理職になる女性が増えることで若い女性にとって現実的なキャリアモデルが明確になり、仕事への意欲が向上し仕事への取組姿勢も変化する
- 企業が提供する両立支援策の効果的な利用が期待できる。つまり、制度の利用ありき=権利としての制度利用、ではなく、自分のキャリア展望を踏まえた効果的な制度活用が進む

⇒実質的な女性の活躍推進のために不可欠

「女性の意識が低いから活用できない」に潜む問題

女性が退職する・子育てをすると意識が低下する・・・だから女性の能力発揮に二の足を踏む

縮小していくサイクル



出所：米国センター・フォー・ワークライフ・ポリシー(2011)より

「予言の自己成就」

ある予測をすることが、その結果を生む可能性を高めてしまう。特に望ましくない出来事を予測し、そのリスク回避をする行為が、その出来事の発生を高めてしまうと問題に

「組織が変われば女性も変わる」を基本に、女性の意識に問題があるとすれば、組織サイドに課題があるのでは、とまず考えてみる

機会均等に関する課題

前提として、キャリアは、職場で与えられる仕事や役割を通じた経験によって形成される

- ・男性とは異なる初任配属、異動の幅や頻度の男女差など、初期キャリアにおける女性の経験が制約されている。
- ・職場における上司の育成姿勢・態度(割り当てる業務内容、将来に向けた育成の考え方など)において、男女差が存在している。
- ・特に育児期等において家族的責任に「配慮した」仕事配分(育児期にハードな職場から異動、易しい仕事のアサインなど)により、仕事の経験が制約され、本人のモチベーション低下、将来のキャリアが見えないままに両立支援策を利用する層の存在、そのことによる周囲との軋轢などの問題が生じている。

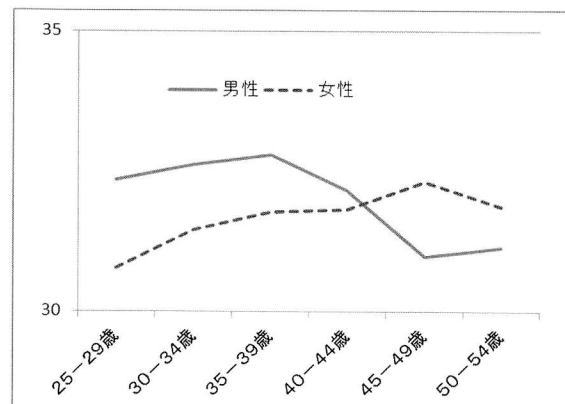
10

「仕事のやりがい」に関する男女比較

「仕事のやりがい」の男女比較

年齢別にみた「仕事のやりがい」

	N	平均値	標準偏差
一般従業員			
男女計	10037	31.93	6.74
男性	5050	32.31	6.75
女性	4987	31.54	6.71
管理職			
男女計	5473	34.97	5.91
男性	4547	34.86	5.95
女性	926	35.53	5.81

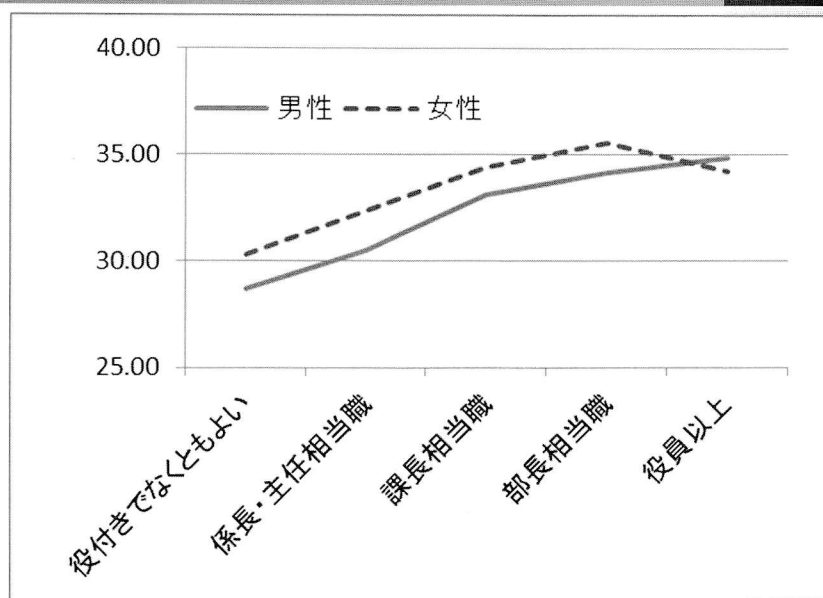


労働政策研究・研修機構が実施した「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査(一般従業員調査)」(2012)を武石が分析。

「仕事にやりがいを感じる」「仕事を通じて達成感を味わうことが多い」などの9項目について、「そう思う」から「そう思わない」まで5段階評価で回答を求め、「そう思う」を5点、「そう思わない」を1点に点数化して得点を足しあげて、これを「仕事のやりがいスコア」(45点満点)とした。

11

昇進意欲と「仕事のやりがい」の関心の男女比較



労働政策研究・研修機構が実施した「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査（一般従業員調査）」(2012)を武石が分析。

12

2つの施策と「やりがい」

女性社員の「やりがい」の得点

	N	平均値	標準偏差
女性活躍高、両立支援高	1125	34.84	5.758
女性活躍高、両立支援低	249	32.71	6.258
女性活躍低、両立支援高	2226	31.18	6.406
女性活躍低、両立支援低	1337	29.19	6.855

「やりがい」は、「仕事にやりがいを感じる」「仕事を通じて達成感を味わうことが多い」など9項目を得点化し、45点満点のスコア。

「女性活躍高」は「女性の就業意欲を向上させる取り組み」について「積極的」「どちらかといえば積極的」と回答。

「両立支援高」は「女性が結婚・出産後も辞めることなく働ける環境にあると思う」について「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答。

データ: JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査（一般従業員調査）」(2012)の分析結果

上司のマネジメントとやりがい

上司のマネジメントとやりがい(女性)

	自分の失敗をカバーしてくれる		自分に高い目標や課題を与えてくれる		自分の成長・活躍を後押ししてくれる	
	平均	N	平均	N	平均	N
当てはまる	34.16	1784	36.29	925	36.18	1104
やや当てはまる	31.45	1646	33.23	1420	33.09	1391
どちらともいえない	29.60	890	30.41	1648	30.16	1546
あまり当てはまらない	28.08	382	27.96	560	27.36	513
当てはまらない	26.26	269	24.71	421	24.48	420

上司のマネジメントの男女差(40歳以下、大卒男女)

	n	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない	無回答
課長相当職の上司との関係 自分に高い目標や課題を与えてくれる							
男性	2495	28.1	33.9	25.8	7.6	4.4	0.2
女性	1732	21.2	30.4	29.3	11.0	7.7	0.3
計	4227	25.3	32.5	27.2	9.0	5.7	0.2
課長相当職の上司との関係 自分の成長・活躍を後押ししてくれる							
男性	2495	32.2	33.9	23.0	6.7	4.0	0.2
女性	1732	26.5	30.5	26.8	9.3	6.5	0.4
計	4227	29.9	32.6	24.5	7.7	5.0	0.3

データ: JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査(一般従業員調査)」(2012)の分析結果

厚生労働省の「見える化支援事業」

ポジティブ・アクションを推進するための業種別「見える化」支援ツールを作成(6業種が公表)

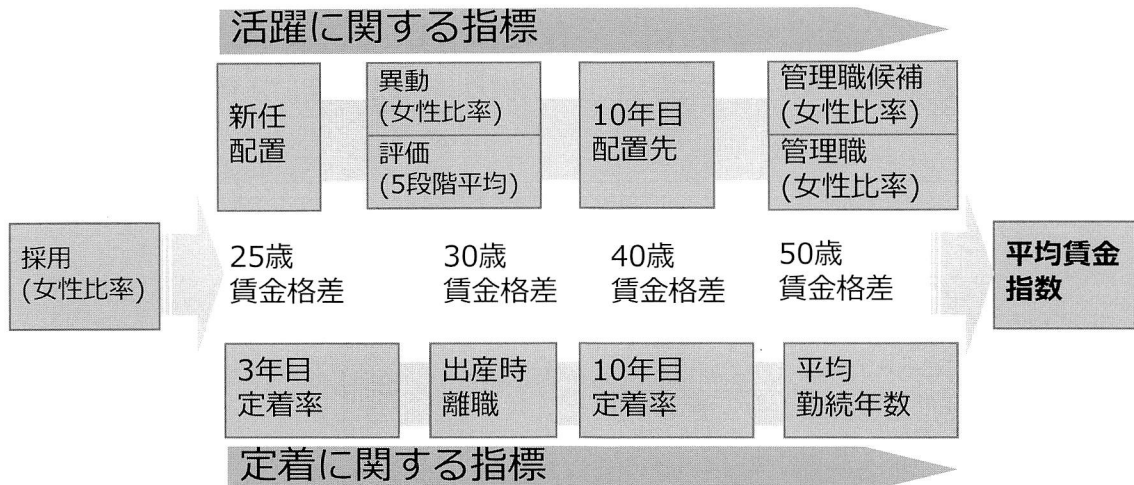
- ・百貨店業、スーパーマーケット業、情報サービス業
- ・製造業〈電機・電子・情報通信分野〉、製造業〈加工食品(冷凍食品等)分野〉、地方銀行業

趣旨

職場における男女労働者間の職域、役職などに関し事実上生じている格差の実態把握・気づきを得ることを目的とした「業種別『見える化』支援ツール」(以下「見える化ツール」)を作成し、「見える化ツール」で把握された実態を踏まえ、格差解消に向けたポジティブ・アクションの取組方法について、企業事例を交えて説明を行うマニュアルを開発。

業界の平均値構造モデル

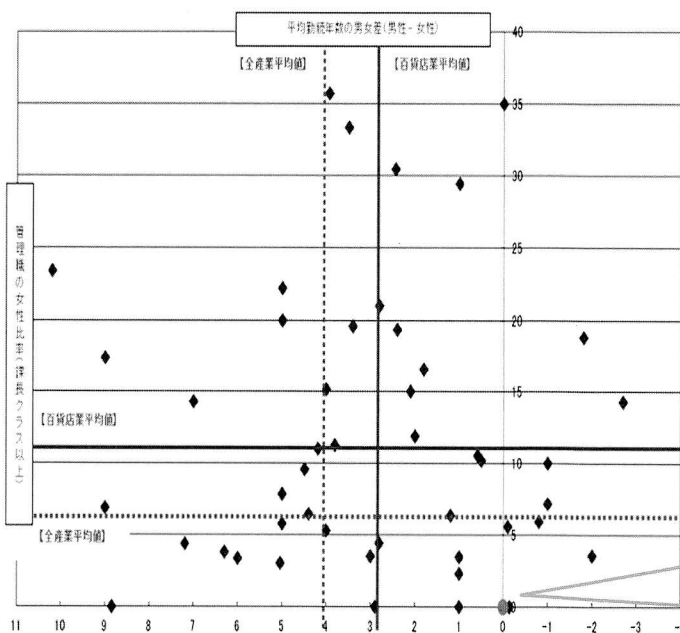
- 平均賃金指数という結果としての男女間格差が、どのようなプロセスから生じているのかを構造化したモデル
 - 平均賃金指数＝女性の平均賃金÷男性の平均賃金



18

「活躍」と「定着」の関係

【管理職比率×平均勤続年数】



- 「活躍」を示す代表的な指標である「管理職女性比率」と「定着」を示す代表的な指標である「平均勤続年数」を業界全体や全産業平均と比較することで、自社の位置づけがより明確になります。
- グラフから自社の位置づけがどの象限にあるのかを確認することで、「活躍」に問題があるのか、「定着」に課題があるのか、双方に問題があるのかを検証できます。

自社のデータはピンクの●で表示され、業界内でのポジションが一目で分かるようになっています。

19

丸紅(株)における 女性総合職の活躍推進について

丸紅株式会社
人事部

2014年2月20日

Marubeni

1. 会社概要

Marubeni



資本金	2,626億8,600万円	(2013年3月期末)
純利益(連結)	2,057億円	(2013年3月期末)
売上高(連結)	10兆5,091億円	(2013年3月期末)

従業員数	単体	4,298名
	連結	33,566名 (ともに2013年4月時点)

国内事業所	11カ所 (本社含む)
海外事業所および現地法人	120カ所 (65カ国)
連結対象会社	442社 (国内141社・海外301社)

社 是	正 公正にして明朗なこと
	新 進取積極的にして創意工夫を図ること
	和 互いに人格を尊重し親和協力すること

和 新 正

2. 社員構成（2013年3月末時点）

Marubeni

	総合職	一般職	その他	合計	平均年齢
男性	2,917名	0名	227名	3,144名	42.5歳
女性	246名	733名	43名	1,022名	40.2歳
計	3,163名	733名	270名	4,166名	41.9歳

© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

2

3. 女性総合職に関わるこれまでの取組み

Marubeni

<女性総合職採用・登用の状況>

- 87: 職掌転換制度開始
- 88: 新卒女性総合職採用開始
- 01: 女性課長誕生
- 06: 新卒総合職採用の女性比率引上げ
(概ね20%)
- 14: 2006年新卒入社が育成期間を終え、
管理職層へ

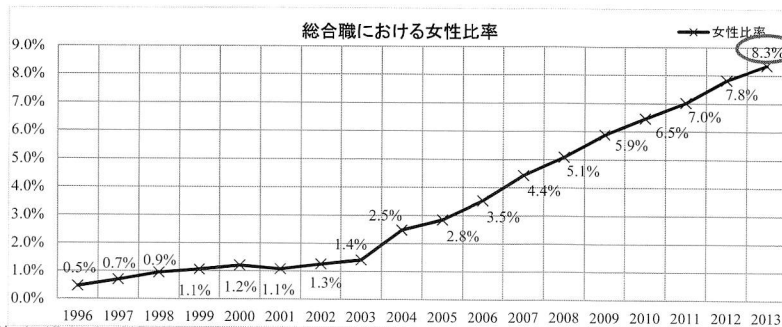
<人事・経営>

- 05: 女性総合職タスクフォース (Team Fair IZA-NAMI)
- 09: 経営会議「多様な人材の活用施策について」
- 09: ダイバーシティ・マネジメントチーム 設立
- 09: 経営会議「ダイバーシティ・マネジメント強化策」
- 12: HR戦略会議
「ダイバーシティ・マネジメント」(2009年2月/11月経営会議のフォローアップ～今後のアクション)

<ワーク・ライフバランス>

(多様な人材が活躍するためのインフラとして)

- 05: 育児・介護関連制度拡充
- 06: ワーク・ライフバランス関連施策拡充
- 10: ワーク・ライフバランス関連施策拡充、
推進目的の明確化
- 13: 配偶者転勤休業制度改訂



267名 / 3,236名

<女性総合職内訳>

育成期間中 (Jグレード)
: 189名 (71%)
管理職層 (Mグレード)
: 78名 (29%)

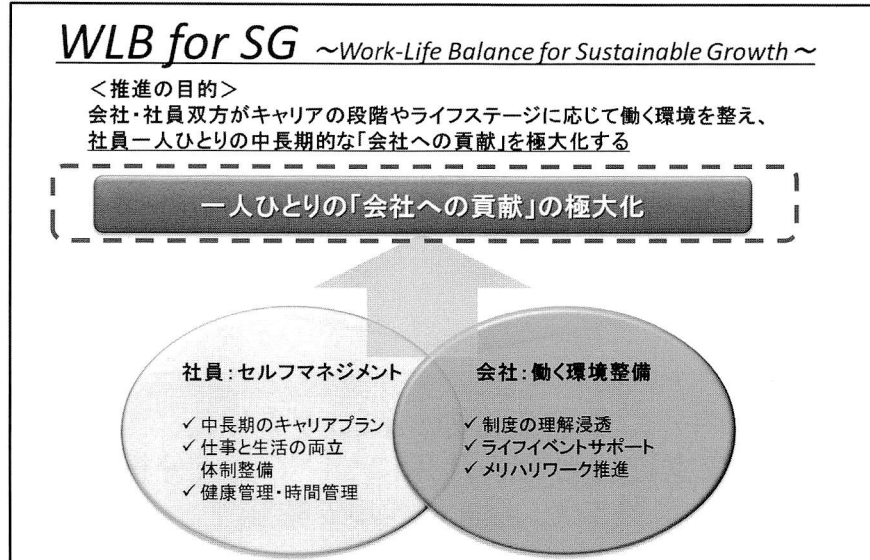
© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

3

4. ワーク・ライフバランスに関わる取組み

Marubeni

- ワーク・ライフバランス推進が、真に“持続的成長に挑戦する「強い丸紅」の実現”に資する実効性の高い取組みとなるよう、2010年の制度改訂に合わせ、推進目的を改めて明確化し、理解浸透と適切かつ効果的な制度利用を促進。



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

4

(参考) 出産・育児関連施策一覧

Marubeni

出産・育児（ライフイベントサポートプログラム）



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

5

5. 問題意識

Marubeni

- これまで、男女の差は「出産・育児」のみとの考えから、ワーク・ライフバランス関連施策の整備に力を入れる一方、女性総合職の採用、育成については「自然体」で取り組んできた。（敢えて、女性総合職だけを意識した施策は展開してこなかった。）
- 一方、今後、管理職層への昇格者の2割前後を女性が占める時代が到来する。つまり、女性総合職の活躍有無が、経営にインパクトを与える時代が到来する。
- 経営環境は益々スピード化・グローバル化・多様化が進んでおり、多様な人材の力を必要としている。また、アベノミクスにおいても女性の力の活用は重点施策。



内外の環境変化のタイミングを捉え、
改めて女性総合職の活用について現状分析を
踏まえ、経営レベルで議論

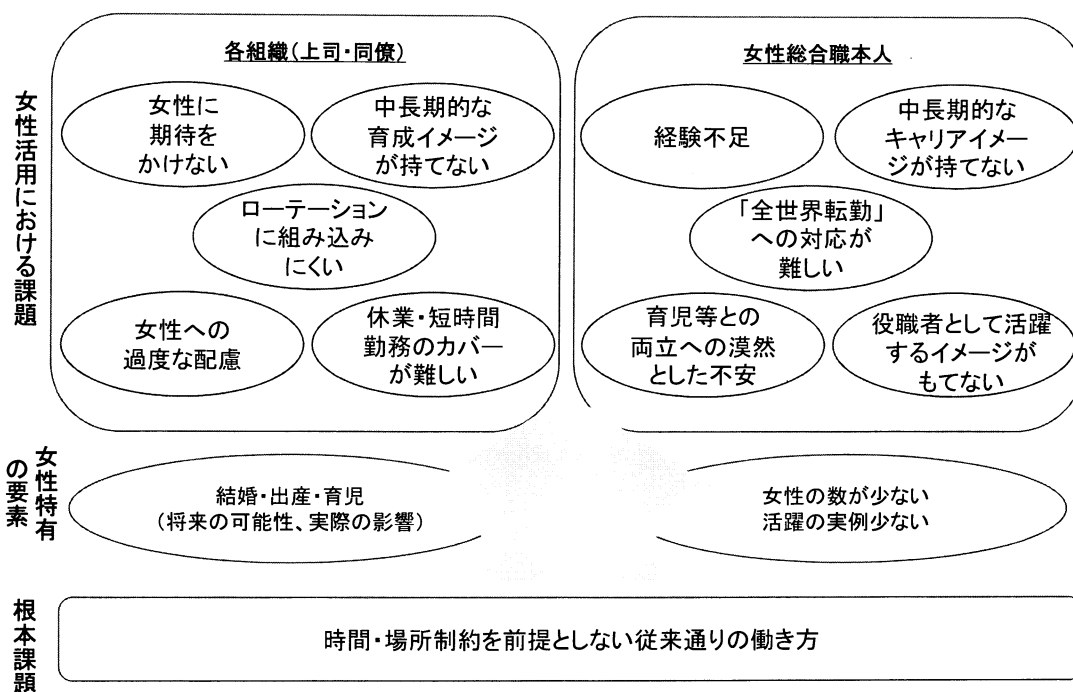
6. 現状分析

Marubeni

- ① 若手～中堅総合職へのアンケート及びインタビュー調査
 - ✓ 東京大学WLB推進・研究プロジェクトを通じ実施
 - ✓ 仕事の経験や上司の関与度等（特に男女や世代間の意識、経験、育成状況の差等）について現状を把握し、キャリア形成における課題や円滑化のための施策を検討することを目的
- ② 本社管理職（課長～部長）へのアンケート及びインタビュー調査
 - ✓ 会社として独自に実施
 - ✓ 若手～中堅向けアンケートをより多角的に分析することを目的。特に、部下育成における男女差について重点的に確認
- ③ 人事データの再分析
 - ✓ 入社時配属や海外経験、評価分布等を分析

7. 現状分析の結果・・・課題認識

Marubeni



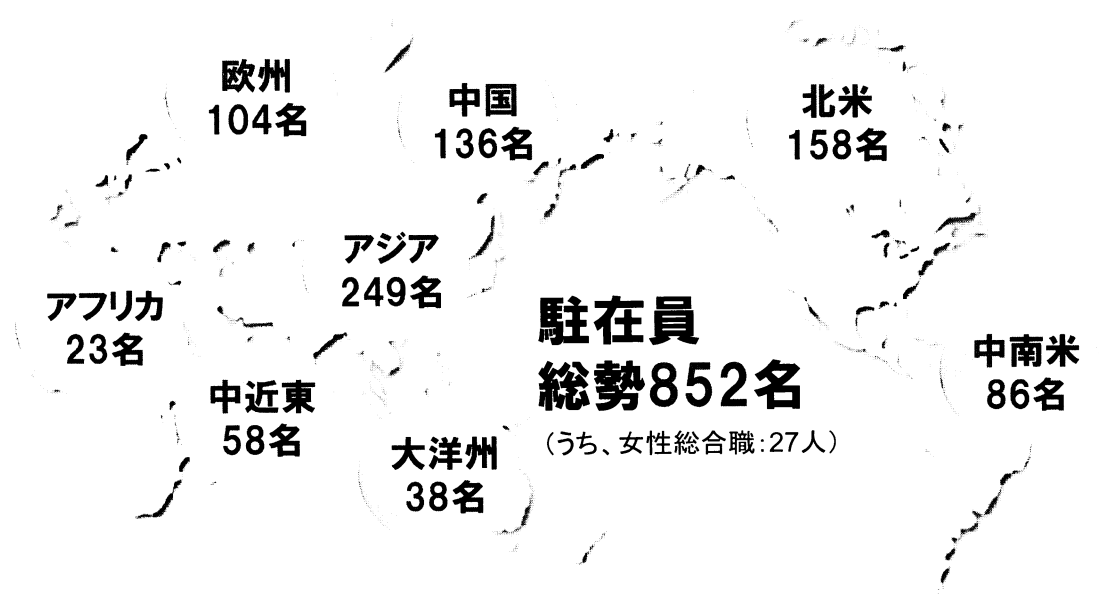
© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

8

(参考)海外駐在員人数

Marubeni

2013年10月1日時点



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

9

8. 今後の方針

Marubeni

➤女性総合職の活用を推進する経営の強い意志を示す

- ✓ これまでの制度整備により、女性総合職は「定着」フェーズに入ってきているが、今後の「活躍」フェーズに向けて、職場においては変化の過程で多種多様な難しさに直面することとなる。
- ✓ それを乗り越え、真に多様な人材が活躍できる組織を実現するには、女性を含めた多様な人材の活躍推進が当社の競争力強化に必要であるとの社内風土の醸成が不可欠。

➤社内(女性総合職本人・上司・周囲の社員)の意識改革を図りつつ、個別課題を解決していく

- ✓ 全世界転勤があり、将来の管理職を担うべき「総合職」としての役割・責務を女性総合職自身が再認識し、甘えず業務に取り組むよう意識改革を促す。そのために、会社としても活躍推進のために必要なフォローをしていく。
- ✓ アンケートにおいて、女性の場合、上司(入社時、現在いずれも)のマネジメントと現在の昇進意欲に相関が見られる。(男性の場合は相関は見られない。) 上司や周囲の社員が男女関わりなく中長期的観点で期待をかけ、育成すること、また、女性に対する過度な配慮をしないよう、意識付けしていくことが必要。



東京海上日動 女性の活躍推進の取組み

～旧一般職の役割から新しい役割へのチャレンジ～

2014年2月20日(木)
東京海上日動火災保険株式会社

Tokio Marine & Nichido Fire Insurance Co., Ltd.



- 東京海上日動の概要
- 人事制度改定
- 業務プロセス改革
- 役割変革
- 「女性の活躍推進」取組み

Tokio Marine & Nichido Fire Insurance Co., Ltd.

2

東京海上日動の概要 (2013年3月末現在)

- 創 業: 1879年
- 本 社: 東京都千代田区丸の内1-2-1
- 業 容:
 - 資本金 : 1,019億円
 - 正味収入保険料 : 1兆8,696億円
 - 総資産 : 8兆2,921億円
 - 総従業員数 : 17,284人
 - 国内営業網 : 124営業部・支店
417営業室・課・支社、19事務所
 - 損害サービス拠点 : 240カ所(国内)
 - 代理店数 : 46,459店(国内)
 - 海外営業拠点 : 37の国・地域、456都市



東京海上日動の経営理念

お客様の信頼をあらゆる事業活動の原点におき、「安心と安全」の提供を通じて、豊かで快適な社会生活と経済の発展に貢献します。

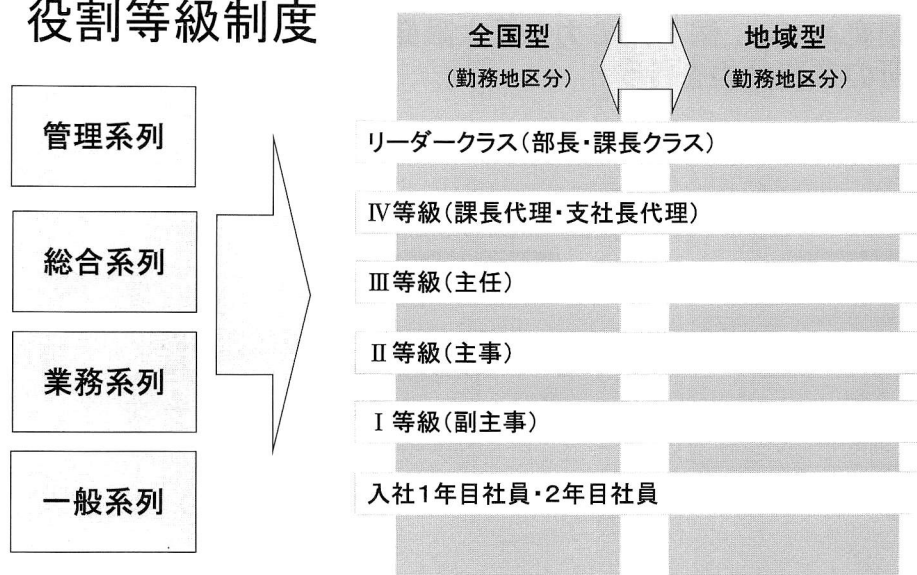
- お客様に最大のご満足を頂ける商品・サービスをお届けし、お客様の暮らしと事業の発展に貢献します。
- 収益性・成長性・健全性において世界トップクラスの事業をグローバルに展開し、東京海上グループの中核企業として株主の負託に応えます。
- 代理店と心のかよったパートナーとして互いに協力し、研鑽し、相互の発展を図ります。
- 社員一人ひとりが創造性を発揮できる自由闊達な企業風土を築きます。
- 良き企業市民として、地球環境保護、人権尊重、コンプライアンス、社会貢献等の社会的責任を果たし、広く地域・社会に貢献します。

企業価値

人事制度の改定

■ 2004年度人事制度改定

役割等級制度

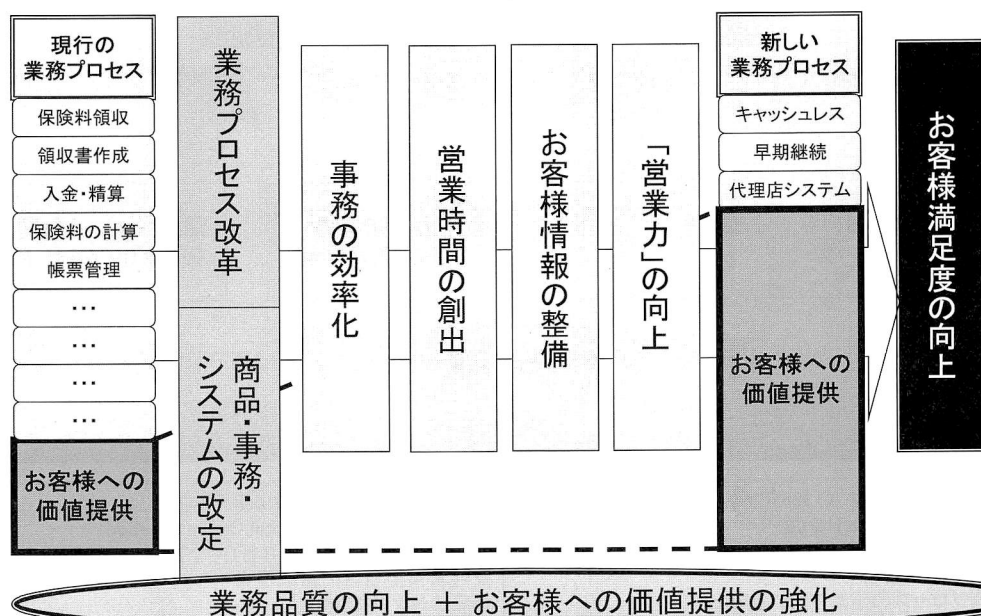


※3年目で、全国型は原則Ⅲ等級、地域型は原則Ⅰ等級に格付けします。

Tokio Marine & Nichido Fire Insurance Co., Ltd.

5

抜本改革 (業務プロセス改革)



Tokio Marine & Nichido Fire Insurance Co., Ltd.

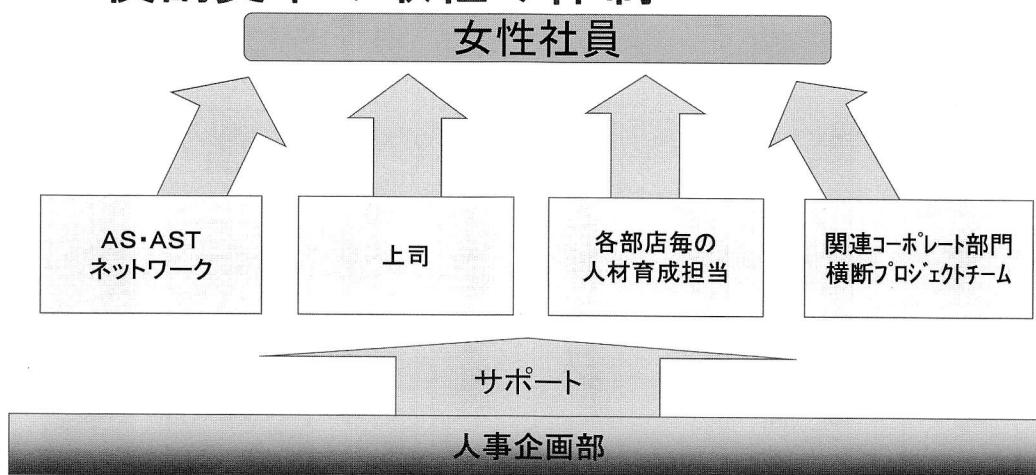
6

役割変革

- 従来は「営業：男性、事務：女性」と役割が固定化されていた
- 役割変革では、個々人の力を最大限発揮し、強みを活かした適材適所の業務分担を行う



役割変革の取組み体制

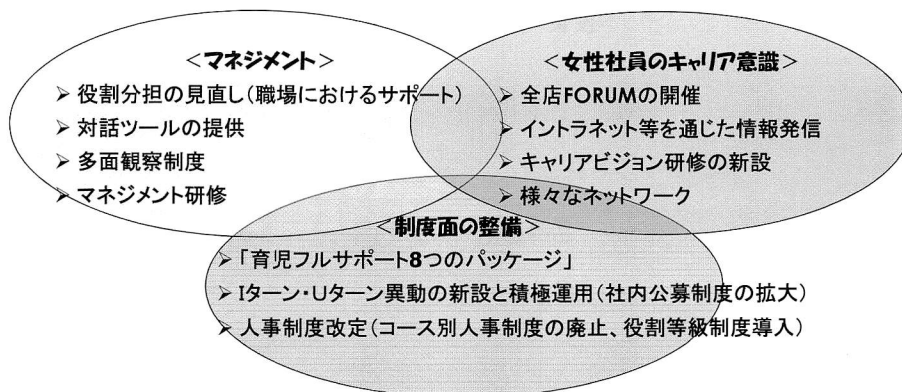


■ASネットワーク（1988年～）
AS（Advisory Staff）制度
全営業部店で選任（124部店 140名）
女性事務担当者の育成担当
業務プロセスの定着・生産性向上
社内オフィス業務の品質の維持・向上
人材育成等

■ASTネットワーク（2010年～）
AST（Advisory Staff Total Communication）
ブロック単位で選任（18名）
女性営業担当者の育成担当
仕事の進め方相談
業務知識・スキル・基本動作の習得サポート
人材育成（課支社OJT・支援体制のサポート）等

「女性の活躍推進」取り組みのあゆみ

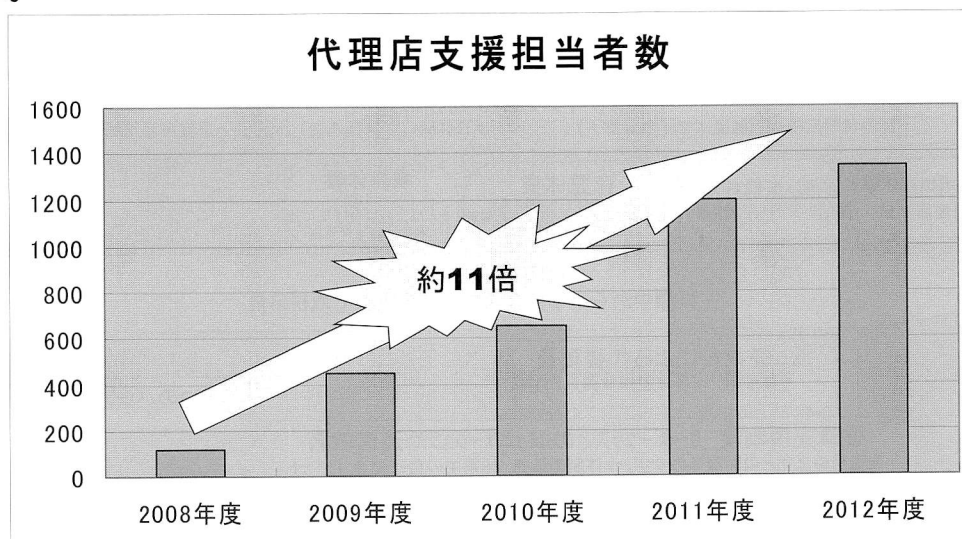
女性元気度アップ→地域型ステージ拡大→女性の活躍推進



- 2002年度～「女性の元気度アップチーム」活動開始
- 2004年度～「地域型ステージ拡大」の取り組み
- 2009年度～「女性の活躍推進」の取り組み

地域型営業担当者の人数

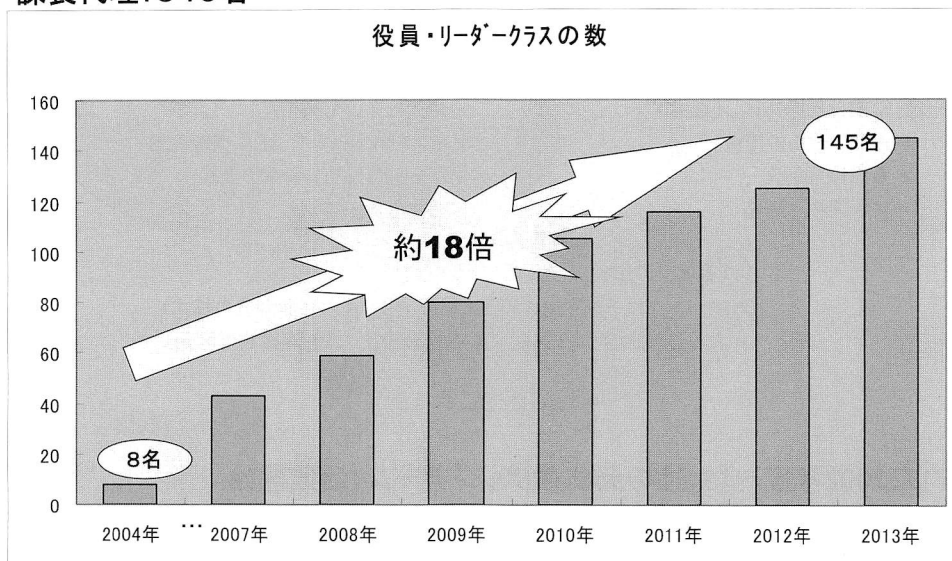
代理店支援(営業)担当要員は2008年度から1200名程度増え、約1350名に。



女性の活躍状況 (2013年7月1日現在)

- ・役員(含む社外監査役): 3名
- ・リーダークラス(部長・課長クラス): 142名
- ・課長代理: 345名

役員・リーダークラスの数

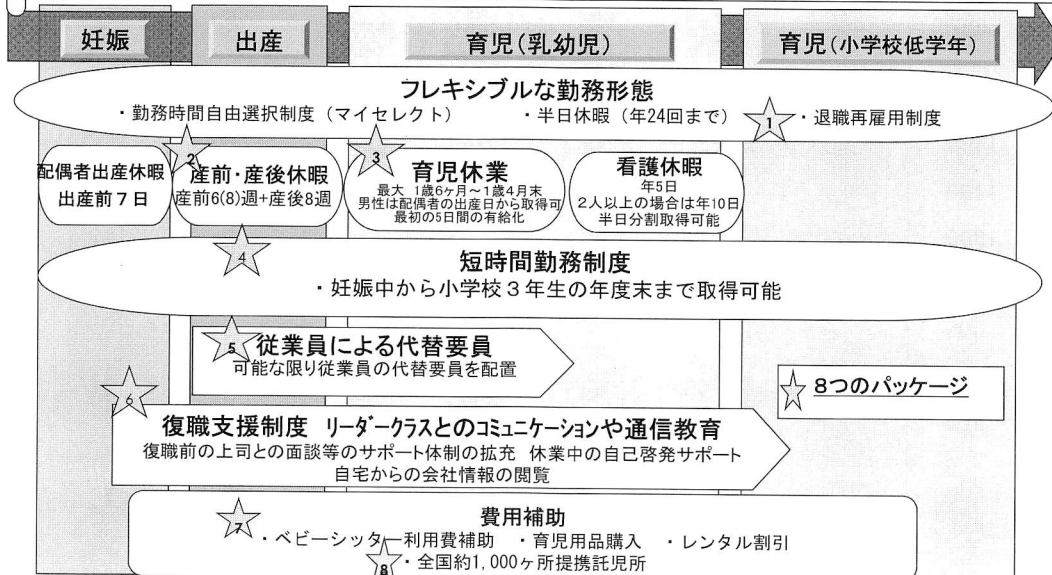


Tokio Marine & Nichido Fire Insurance Co., Ltd.

11

女性社員を支える制度

「育児フルサポート8つのパッケージ」



Tokio Marine & Nichido Fire Insurance Co., Ltd.

12

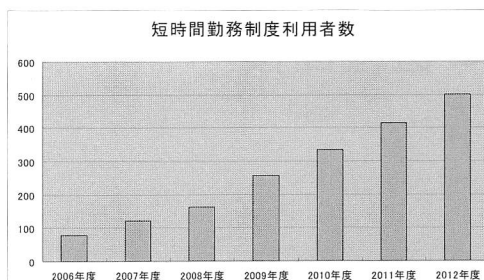
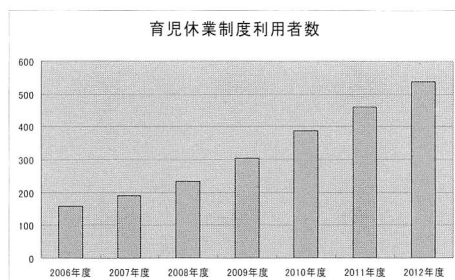
制度利用者間のネットワーク

■ 復職前セミナー(2010年～)

育児休業制度を利用している女性社員を集め、情報交換・意見交換を行い、好取組事例を横展開

■ 短時間勤務者意見交換会(2009年～)

短時間勤務制度を利用している女性社員を集め、制度趣旨の徹底を図り、情報交換・意見交換を行う



Tokio Marine & Nichido Fire Insurance Co., Ltd.

13

JOBリクエスト制度(Iターン・Uターン異動)

- ⑩ 社員が自ら役割や仕事を選択することができる社内公募制度
- ⑩ 地域型従業員を対象とした「エリア選択型(I・Uターン異動)コース」新設(2004年度)

Iターン

将来にわたり勤務
エリア変更

例)結婚後、配偶者の
転勤先の支店に勤務

結婚

キャリア
アップ!!

Uターン

一定期間の勤務
エリア変更

例)キャリアアップのため
一定期間首都圏に勤務

Tokio Marine & Nichido Fire Insurance Co., Ltd.

14

その他の制度

- 短期JOBリクエスト制度（お役にたきたい）
- 退職再雇用制度
- 役割チャレンジ制度
- 直接面接

全店開催イベントを活用したネットワーク

- 「TOKIO MARINE FORUM」(2006年2月～)
- 東京海上グループ全国で働く男性社員・女性社員約200名を集め、人材育成・企業風土等をテーマとした交流会を定期開催
- 開催後、社内電子フォーラムや職場ミーティングを通じて情報交換



①社外講師による講演等



②参加者間でのパネルディスカッション

③部店ミニフォーラム開催

主体的活動を通じたネットワーク

■ 役員とのダイアログ（2009年～）

- 経営陣を交えた社員同士の意見交換
- 階層別に社員に希望者を募り、さまざまなテーマで、経営陣との意見交換および懇親会を実施。
（1回あたりの参加者数：経営陣 7～10名、1グループ 7～8名。）

【参加者からの感想】

- 経営陣から直接熱い思いや考えを聞く事ができたこと、また、ご自身の経験や失敗談を踏まえアドバイスいただいたことがとても貴重な経験だった。
- 「私たち」という意識を共有し、皆が同じベクトルを持つことの大切さを改めて認識する事が出来た。
- 自分の役割を果たすことが会社全体の「品質」と「成長」に結びついていることを再認識することが出来た。
- 他セクションメンバーと意見交換を交わす機会が少ないため、非常に有意義な時間となった。これを機会にもっと積極的に社内交流を広げ、より広い視野で業務に取り組んでいきたいと思う。



今後の取組み

<課題>

- マネージャーの意識改革
- 女性の意識改革
- お客様開拓力・代理店支援力の強化
- 多様な働き方を認める風土作り

<取組>

- 「期待する」「鍛える」、そして「活躍してもらう」
- チャレンジを恐れない環境作り
- 男性の働き方や意識の改革
- 真面目な話を気楽に話す会
- ダイバーシティのさらなる推進

NISSAN MOTOR COMPANY



日産自動車

ダイバーシティは
競争力の源泉

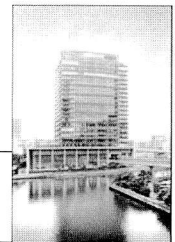
Nissan Motor Co., Ltd

February 20th, 2014ダイバーシティヘッロップメントオフィス
寺上 佳子

www.nissan-global.com

日産自動車株式会社の概要

Headquarter	Yokohama, Japan
Established	December 26 th 1933 (80 yrs)
Global sales volume	491.4万台 @2012年度
Net Revenue	9.6兆円 @2012年度
Operating Profit	5,235億円 @2012年度
Number of Employees	約15.7万人(連結) 2.4万人(単独) 2012年 3月末時点
Overseas Operation	研究開発拠点:29海外拠点・事務所 デザイン拠点4カ国 車両生産工場20カ国・地域



NISSAN MOTOR COMPANY

WWW.nissan-global.com

2



Alliance started in 1999

- ・ ルノーとのアライアンスは、日産にとって大きなカルチャーショック：
本格的にDiversityに取り組むきっかけになった
 - 日本とフランスの文化の違い
 - ルノーには多くの女性部長が → 日産は？
- ・ 日産は2004年に Diversity Development Office を設立

NISSAN MOTOR COMPANY

www.nissan-global.com

3

日産の行動指針; Nissan Way



"The power comes from inside"
「すべては一人ひとりの意欲から始まる」

**焦点はお客さま、原動力は価値創造、
成功の指標は利益です。**

Mindset 心構え

1. Cross-functional, Cross-cultural
異なった意見・考え方を受け入れる多様性。
2. Transparent
すべてを曖昧にせず、わかりやすく共有化。
3. Learner
あらゆる機会を通じて、学ぶことに情熱を。学習する組織の実現
4. Frugal
最小の資源で最大の成果。
5. Competitive
自己満足に陥ることなく、常に競争を見据え、ベンチマーク

Actions 行動

1. Motivate
自分自身を含め、人のやる気を引き出していますか？
2. Commit & Target
自ら達成責任を負い、自らのポテンシャルを十分に発揮していますか？
3. Perform
結果を出すことに全力を注いでいますか？
4. Measure
成果・プロセスは誰でもわかるように測定していますか？
5. Challenge
競争力のある変革に向けて継続的に挑戦していますか？

NISSAN MOTOR COMPANY

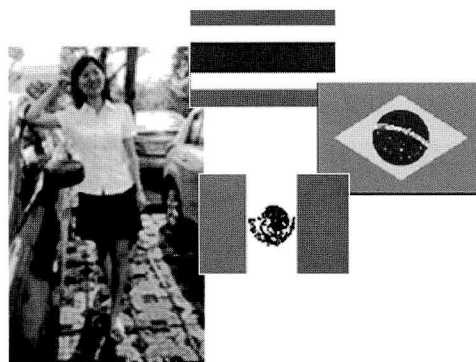
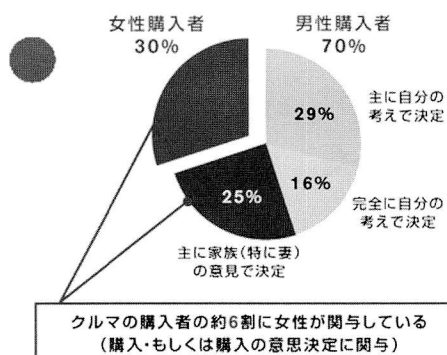
www.nissan-global.com

4

ダイバーシティは必然:

カスタマーの多様化

- ・マーケットの拡大により、お客様も欧米中心⇒欧米＋新興国
- ・日本では、お客様の3割が女性が購入、6割が意思決定に主たる関与をしている。
- ・タイやメキシコ、ブラジルでも3人1人は女性のお客様。



NISSAN MOTOR COMPANY

WWW.nissan-global.com

5

ダイバーシティは必然:

新興国のマーケット拡大

カスタマーの多様化

新興国への開発生産拠点の拡大

アライアンス・パートナーシップによる パートナーの広がり

ゼロエミッションにおけるイノベティブな商品企画と 包括的な取り組み

ダイバーシティ推進は必然

NISSAN MOTOR COMPANY

WWW.nissan-global.com

6

何故日産はダイバーシティを推進するのか？



ゴーンCEO
多様化するお客さまのニーズに応えた
商品やサービスを生み出す

ビジネスの
競争優位

志賀副会長

多様な意見がぶつかり合うことで
より革新的で強い組織を作る

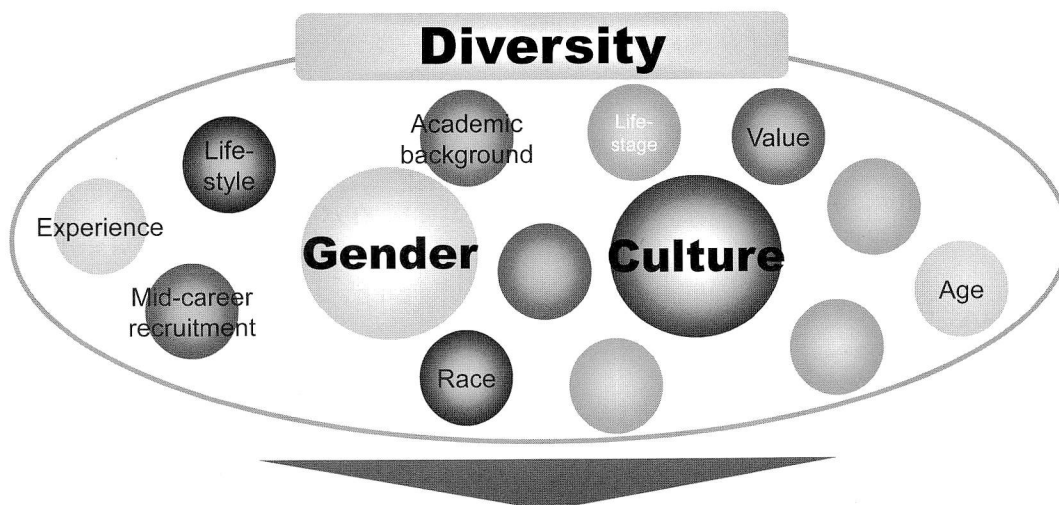


NISSAN MOTOR COMPANY

www.nissan-global.com

7

競争力の源泉となるダイバーシティ～より大きな価値の創出



色々な価値観をもつ人の意見がぶつかり合うことにより
より大きな価値の創造を目指す

NISSAN MOTOR COMPANY

www.nissan-global.com

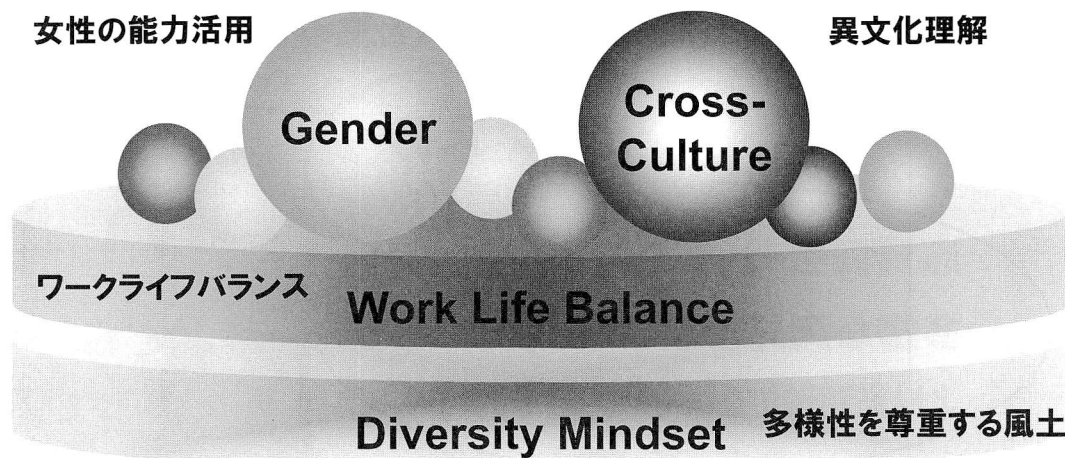
8

日本国内での ダイバーシティ活動の柱

Gender, Culture

女性の能力活用

異文化理解



NISSAN MOTOR COMPANY

WWW.nissan-global.com

全体のプロセスに、ジェンダーダイバーシティの視点を

商品企画/
エンジニアリング

生産

販売

男性、女性、それぞれのお客様のニーズ

エンジン・駆動系エコカー
S-Hybrid
低燃費

SERENA

No.1
低燃費
免税



運転席はどのくらい
かっこいいかな？

シートアレンジはどの
くらい簡単かしら？
お得かしら？



女性視点での、作業環境の改善による
エルゴノミクス向上へ

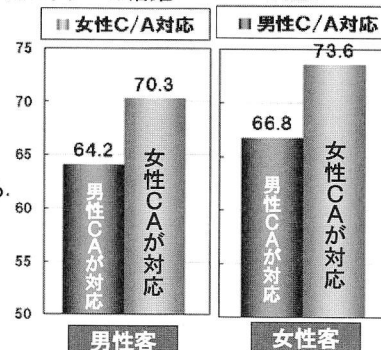
Before



After



女性カーライフアドバイザー、テクニカル
アドバイザーの活躍



[女性スタッフに対するお客様からの評価]
・ お客様の要望を丁寧に受けとめる
・ 第一印象のよさ
・ 説明のわかりやすさ

NISSAN MOTOR COMPANY

WWW.nissan-global.com

10

Women Viewpoint for Product Planning

女性ユーザーの使い勝手も追求した装備



● 大きく開く後席ドア

85度の角度で開く後席ドアは赤ちゃんを抱いての乗り降りやチャイルドシートの据付が楽に可能



バック時に後方映像をカーナビの画面に映し出すアラウンドビューモニター

● バックミラーの高さなど

・女性の目線の高さを考慮した設定

● アラウンドモニターの装飾

・大型の1BOXに多く搭載されているアラウンドビューモニターをコンパクトカーのNOTEへ搭載

NISSAN MOTOR COMPANY

www.nissan-global.com

● 荷室スペース

後席の背もたれを倒すことなく
ベビーカーの収納可能



NOTE

2013 RJC

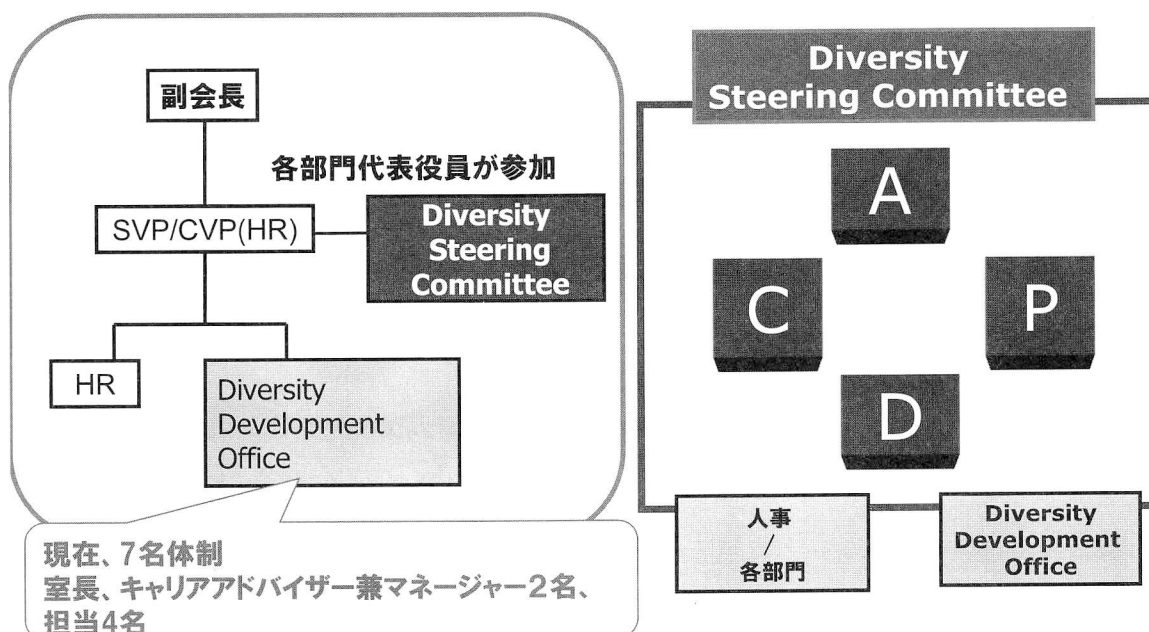
カーオブザイヤー
受賞



11

Diversity推進体制、経営層のリーダーシップ

2004年 ダイバーシティ ディベロップメント オフィス(DDO) 設立



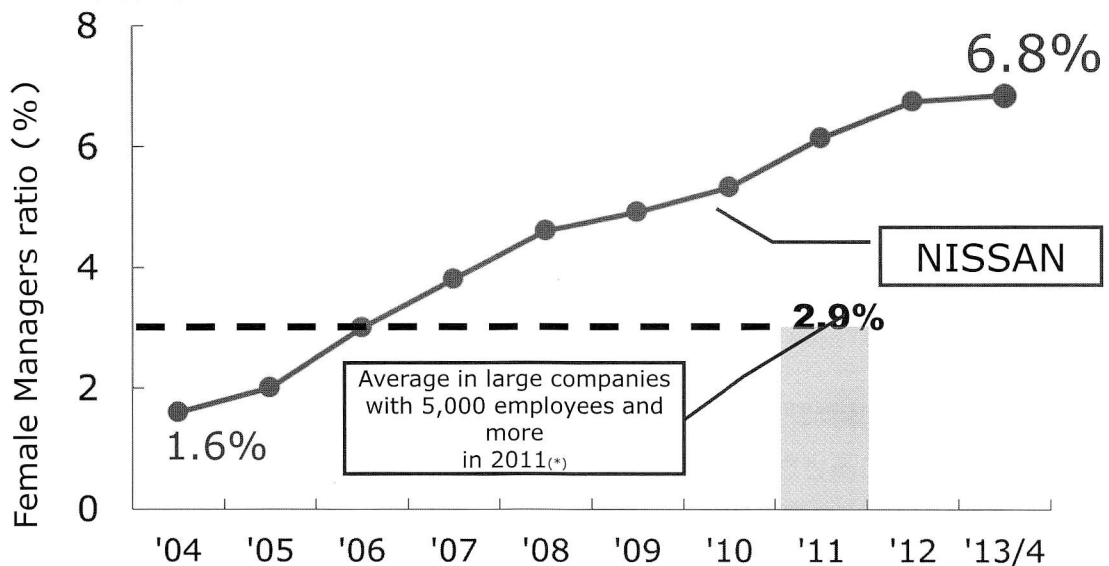
NISSAN MOTOR COMPANY

www.nissan-global.com

12

意思決定層での女性の活躍促進

✓ 女性管理職は、8年間で、約4倍増加。



Source: Ministry of Health, Labour and Welfare
"2011 Basic Research on Women Employment Management"

NISSAN MOTOR COMPANY

WWW.nissan-global.com

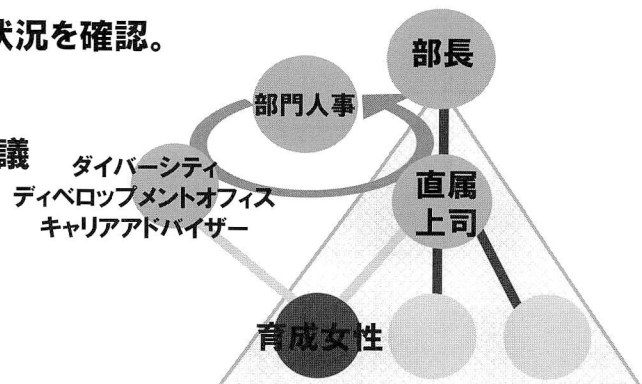
13

育成の手綱を握る！キャリアアドバイザーの役割

アサイメント権を持つ部長を巻き込み、個人個人をケア。

キャリア開発会議

- ✓ 上司である課長だけでなく、アサイメント権を持つ部長、異動権を持つHRを巻き込む。
- ✓ 個々人の育成計画や進捗状況を確認。
- ✓ 単年、及び2-3年後のキャリアディベロップメント論議



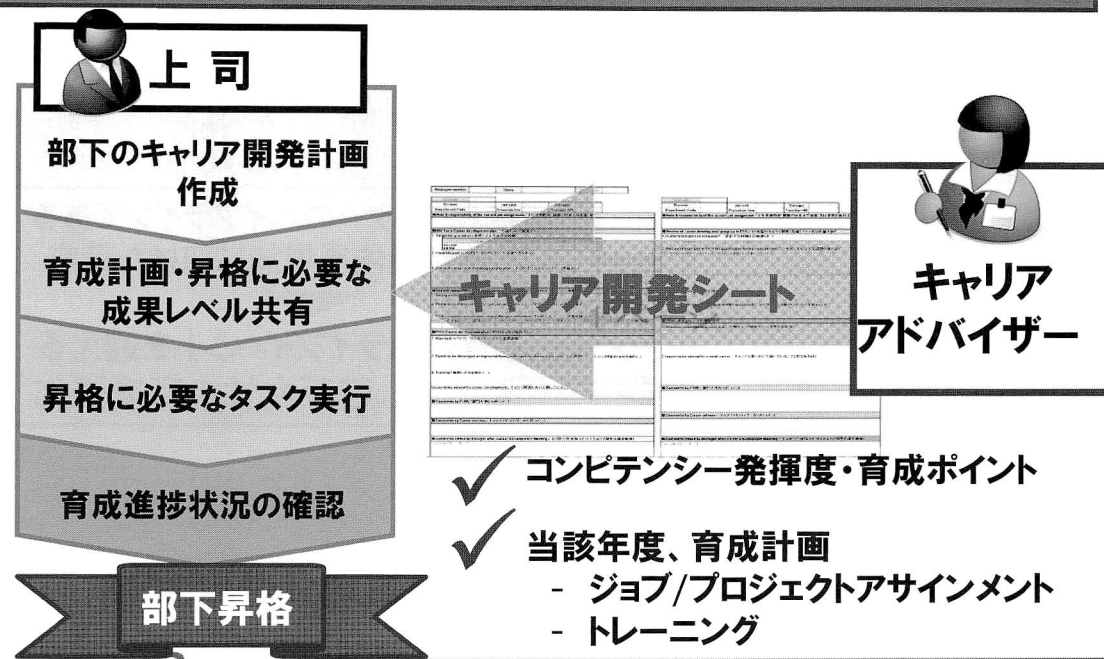
NISSAN MOTOR COMPANY

WWW.nissan-global.com

14

育成の手綱を握る！キャリアアドバイザーの役割

キャリア開発シートを使用し、上司の部下育成を徹底管理。



NISSAN MOTOR COMPANY

WWW.nissan-global.com

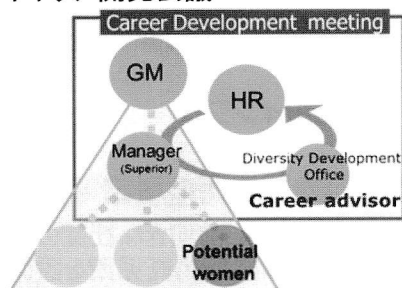
15

キャリアサポート

✓ キャリア面談



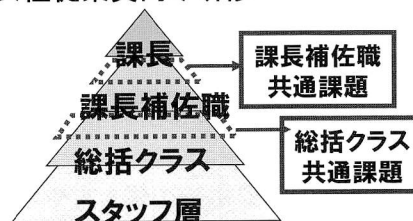
✓ キャリア開発会議



✓ 役員メンタリング



✓ 女性従業員向け研修



✓ 若手女性従業員ネットワーキング



✓ ロールモデルの紹介



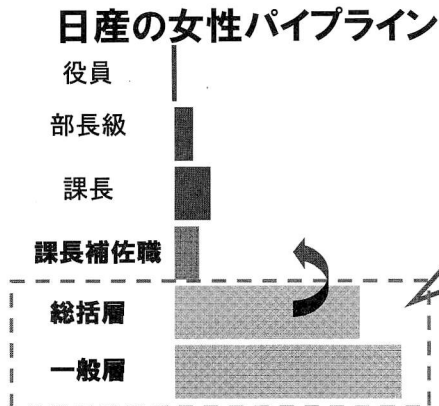
NISSAN MOTOR COMPANY

WWW.nissan-global.com

次世代リーダーの育成、パイプラインの強化

・次世代女性リーダー育成は早急の課題

・ミドルマネージャー以下のパイプラインの更なる強化が必要



次世代リーダーのパイプラインである
課長補佐層増加に向けた育成

これからライフイベントを迎える
若手女性の育成強化

両立しながら“活躍”できる企業環境づくりに着手

NISSAN MOTOR COMPANY

WWW.nissan-global.com

17

両立しながら“活躍できる”企業環境づくり

インフラ・上司・本人と包括的な取り組みを実施



従業員自身の両立に対するマインドセット

● 復職セミナー

復職前に、復帰後の働き方やキャリアについて考える
機会としてセミナーを開催



上司の女性部下育成に
対するマインドセット

● 育児休職前昇格試験ガイド

育休予定者の昇格試験受験ガイド明確化

● 管理職向けダイバーシティイベント

人材育成や働き方、ダイバーシティマネー
ジメントについて意識醸成を図るイベント



会社のインフラ

● 事業所内託児所の増設

仕事・育児の両立に前向きな社員のサ
ポート施策として事業所内託児所を設置

更に、待機児童問題に影響されずいつで
も復職できるよう、FY12に2ヶ所(厚木/みなとみ
らい) 増設



NISSAN MOTOR COMPANY

WWW.nissan-global.com

18

社外からの評価

- Catalyst Award 2008年
(アジアに本社を置く企業、自動車メーカーとして初受賞)
- 2012 J-Win ダイバーシティアワード 準大賞
- 2013 J-Win ダイバーシティアワード 大賞
- 東証「なでしこ銘柄」に選定 2013年
- 経産省「ダイバーシティ経営企業100選」に選定 2013年



NISSAN MOTOR COMPANY

www.nissan-global.com

19

真のグローバルカンパニーになるために

“More Women in Senior Position”

トップダウンの
リーダーシップ



ボトムアップ活動

“Work Life Balance for Everyone”

グローバルに勝ち抜く企業へ

NISSAN MOTOR COMPANY

www.nissan-global.com

20



NISSAN MOTOR COMPANY

[WWW.nissan-global.com](http://www.nissan-global.com)

21

第Ⅰ部： 分科会 B

＜Future Session＞

人事担当者とケアマネで創る「仕事と介護」の未来

<Future Session> 人事担当者とケアマネで創る 「仕事と介護」の未来

2014年2月20日

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

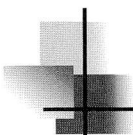
1

Future Session

本日のメニュー

- 1.アイスブレイク
- 2.仕事と介護の両立実態と企業の支援取組み（問題提起）
- 3.人事担当者とケアマネの仕事とは？（情報共有）
- 4.ラウンド1：アイデアを持ちよる～課題と変化の兆し
- 5.ラウンド2：未来の「仕事と介護の両立」の
プロトタイプを創る
- 6.ラウンド3：両立可能な社会・企業づくりに向けての
アクションプランを創る
- 7.全体共有

2

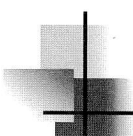


<資料>

2.仕事と介護の両立実態と 企業の支援取組み (問題提起)

※**Session**に関する資料は、
当日投影のみとなります。

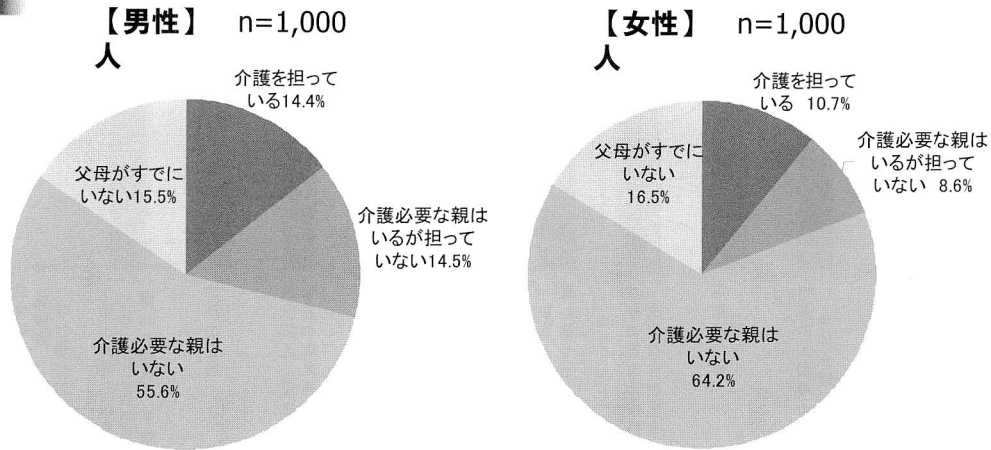
3



(1)就労者における仕事と介護の 両立実態と支援ニーズ ～離職者との比較～

4

40代・50代の就労者(正社員)の親の介護状況



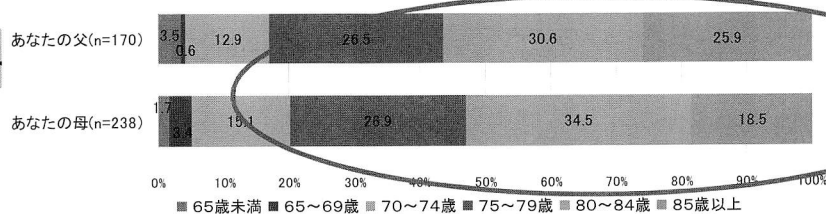
出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「仕事と介護の両立に関する実態把握のための調査研究（労働者調査）」（厚労省委託事業）2013年3月

注：調査は、40歳代～50歳代の就労者（正社員）男女各1000人と、介護を機とした離職者（離職前は正社員）男女計1000人を対象に、インターネット上でのモニター調査により実施。

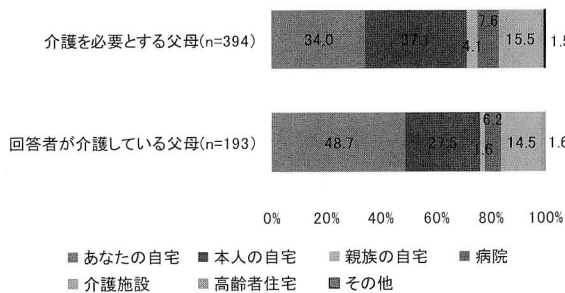
5

介護を必要とする父母の状況

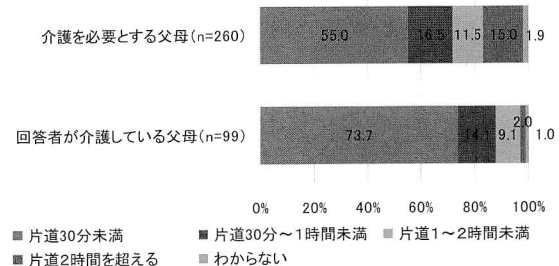
【就労者：介護を必要とする父母有り】介護を必要とする父母の年齢



【就労者：介護を必要とする父母有り】
介護を必要とする父母の居場所



【就労者：介護を必要とする父母有り】
回答者の自宅から父母の居場所までの距離



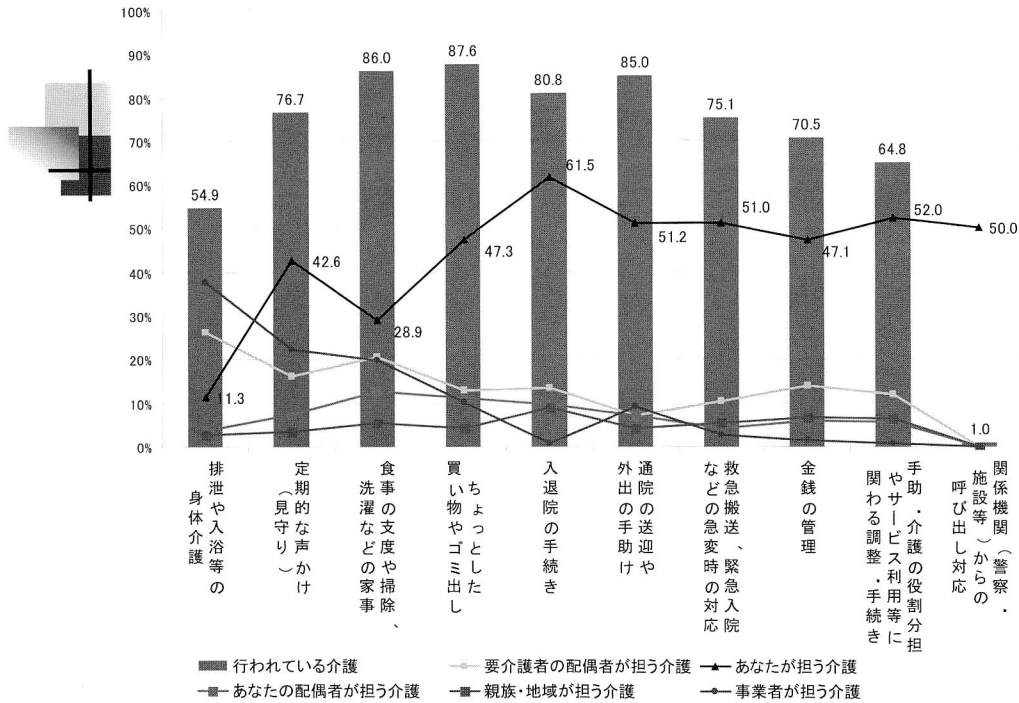
注1：「介護を必要とする父母」と、そのうち「1人の父母を介護している回答者（あなた）の父母」の状況。

注2：「回答者の自宅から父母の居場所までの距離」は、回答者の自宅と同居している父母を含まない。

6

正社員として働きながら介護している人の介護内容：就労者

(n=193)



注1：「介護を必要とする父母が1人」で「1人の父母を介護している」回答者のみを対象として集計している。

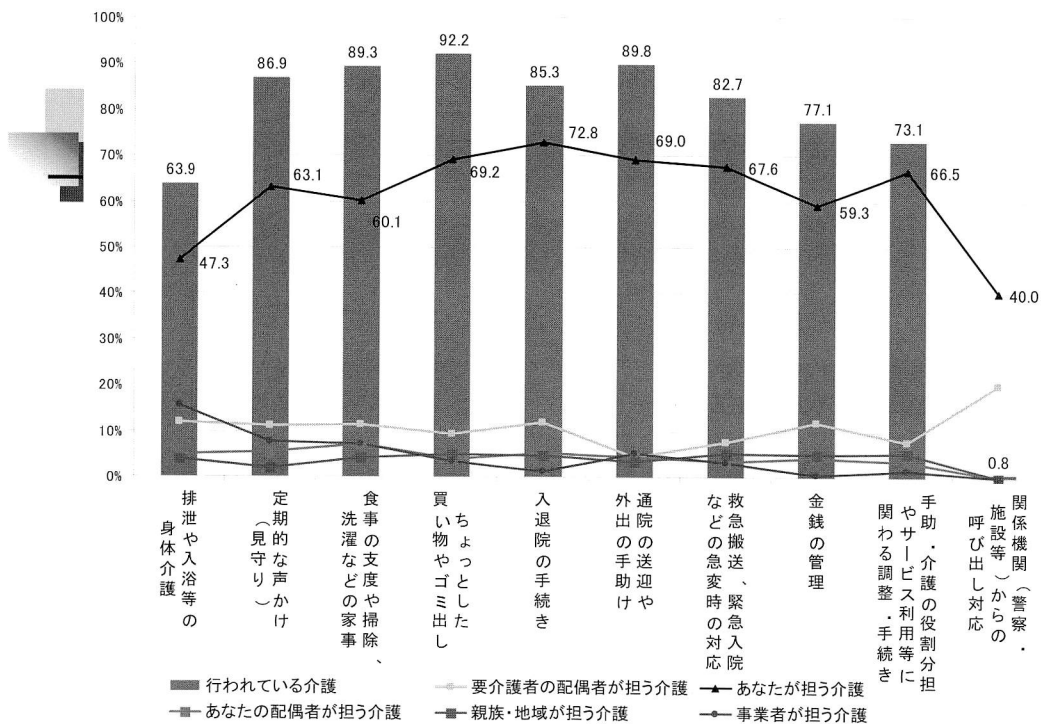
注2：各担い手の割合は、「行われている介護」を100として算出したもの。

出所：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実態把握のための調査研究（労働者調査）」（厚労省委託事業）2013年3月

7

正社員として働きながら介護している人の介護内容：離職者

(n=665)



注1：「介護を必要とする父母が1人」で「1人の父母を介護している」回答者のみを対象として集計している。

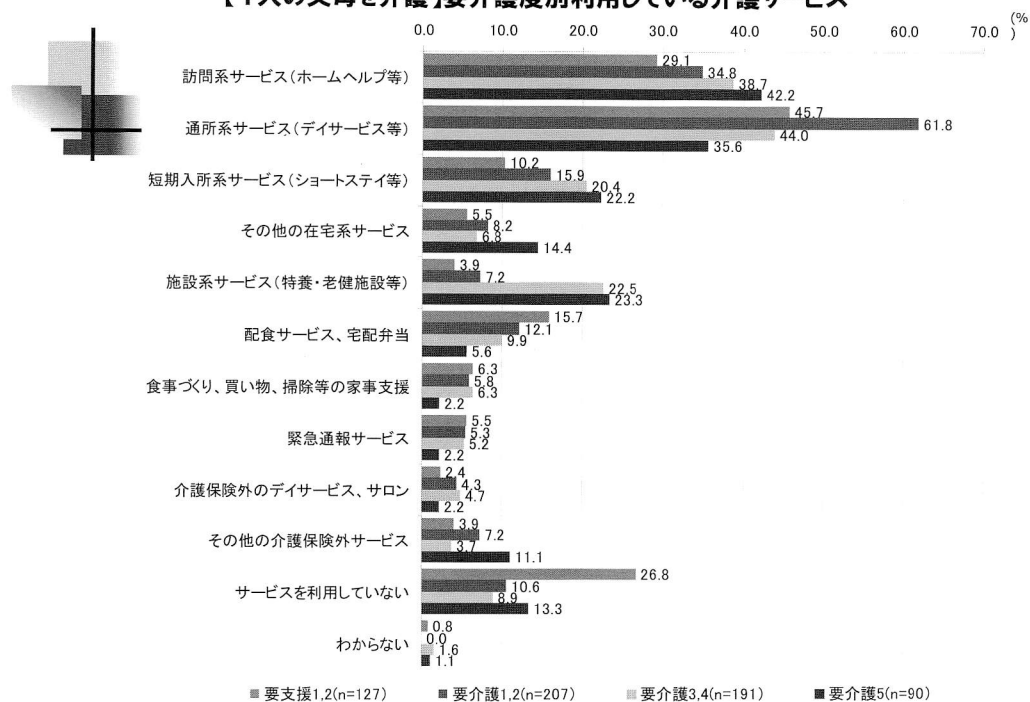
注2：離職前の介護状況について問いている。 注3：各担い手の割合は、「行われている介護」を100として算出したもの

出所：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実態把握のための調査研究（労働者調査）」（厚労省委託事業）2013年3月

8

<参考>要介護度別 介護状況①

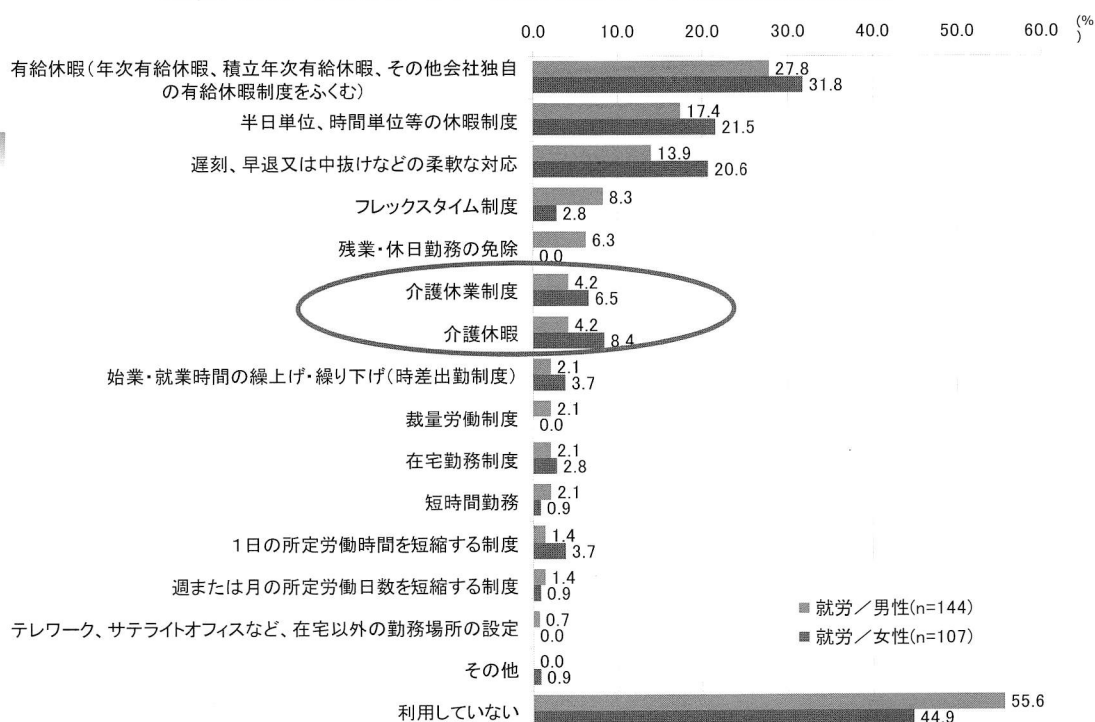
【1人の父母を介護】要介護度別利用している介護サービス



注1：「介護を必要とする父母が1人」で「1人の父母を介護している」回答者のみを対象として集計している。
 注2：就労者と離職者が含まれる。離職者は離職前の介護状況について聞いている。

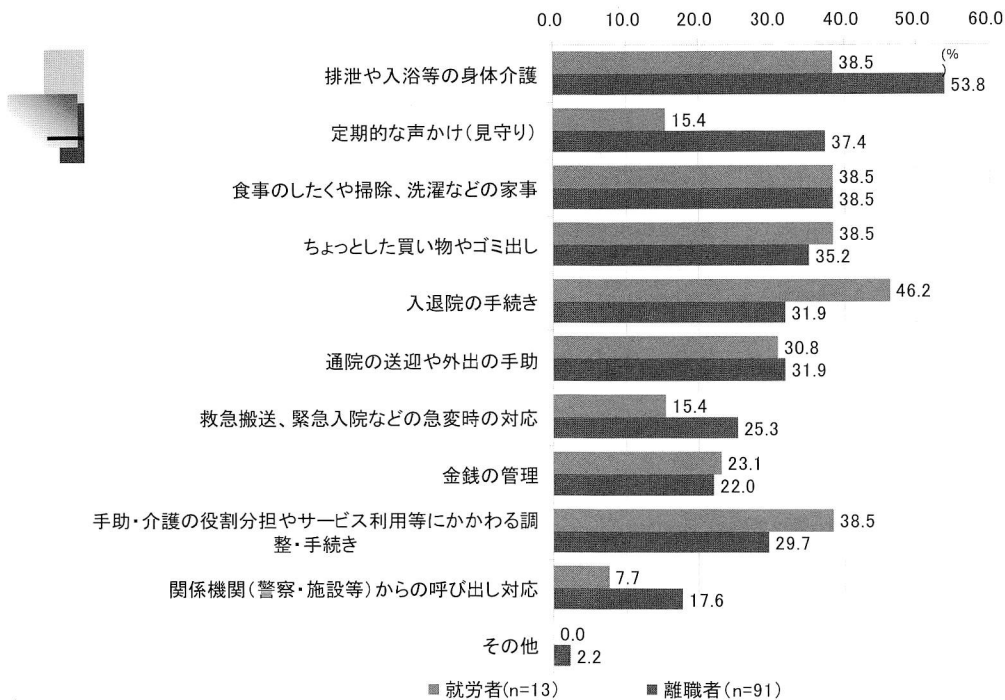
9

就労者が利用している勤務先の両立支援制度



出所：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実態把握のための調査研究(労働者調査)」(厚労省委託事業)2013年10月

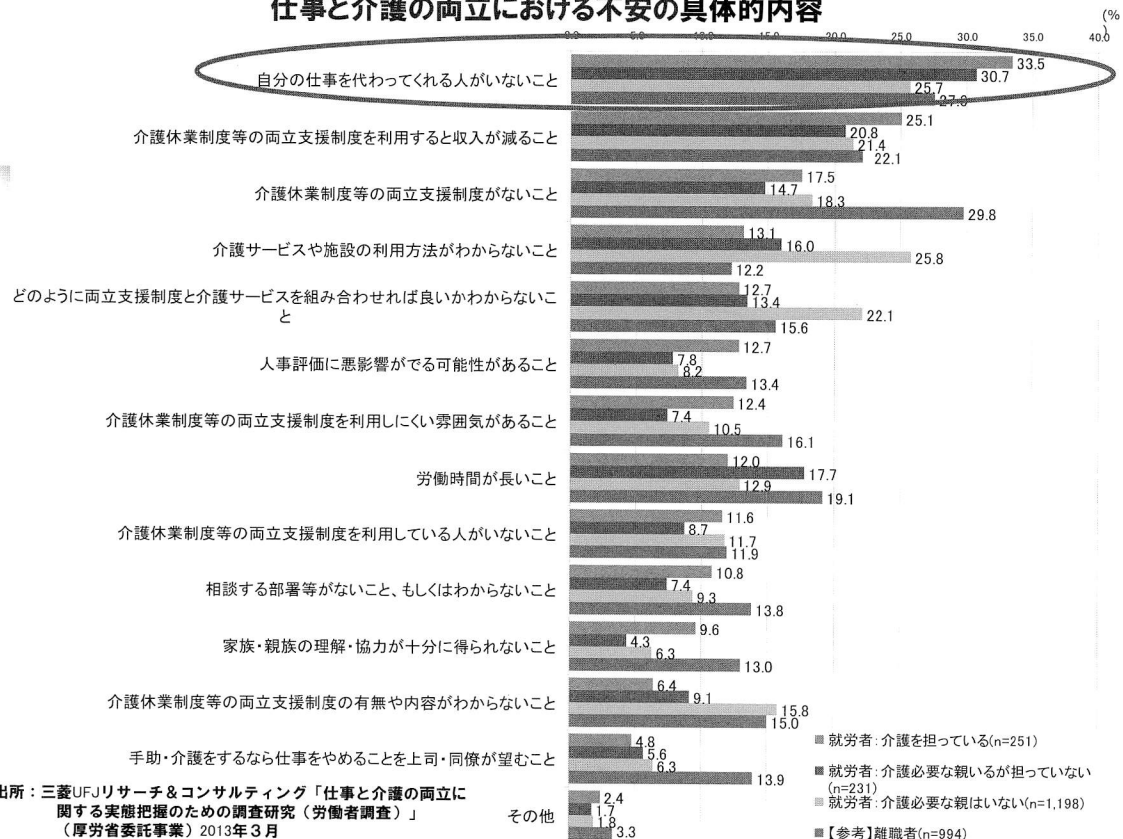
【介護休業制度利用者】介護休業制度の利用目的



注：「就労者」の介護休業制度利用者は13人とn値が極めて小さいことに留意。

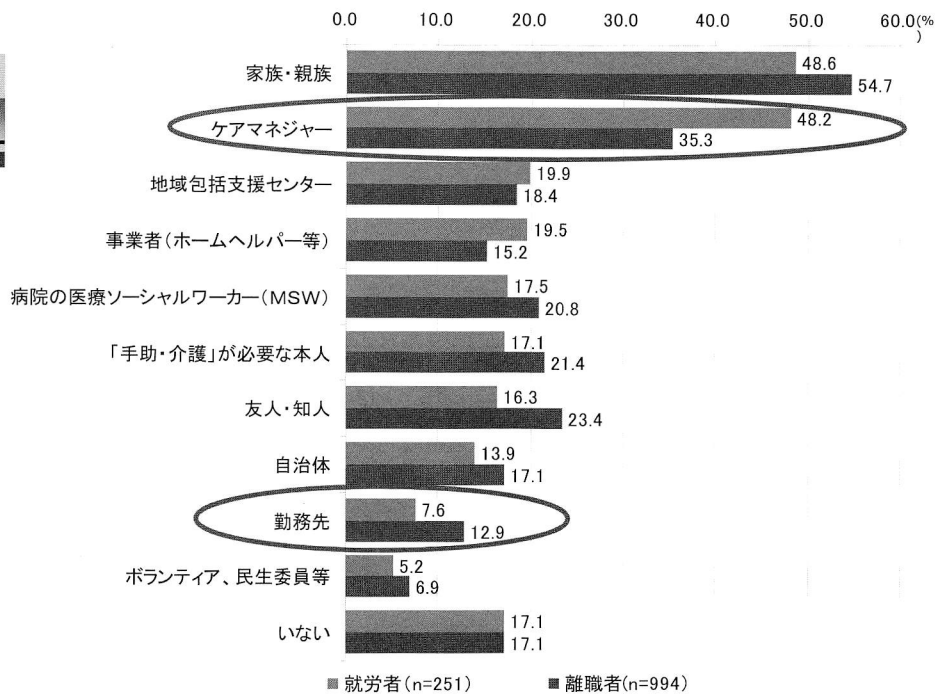
11

仕事と介護の両立における不安の具体的内容



出所：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実態把握のための調査研究（労働者調査）」（厚労省委託事業）2013年3月

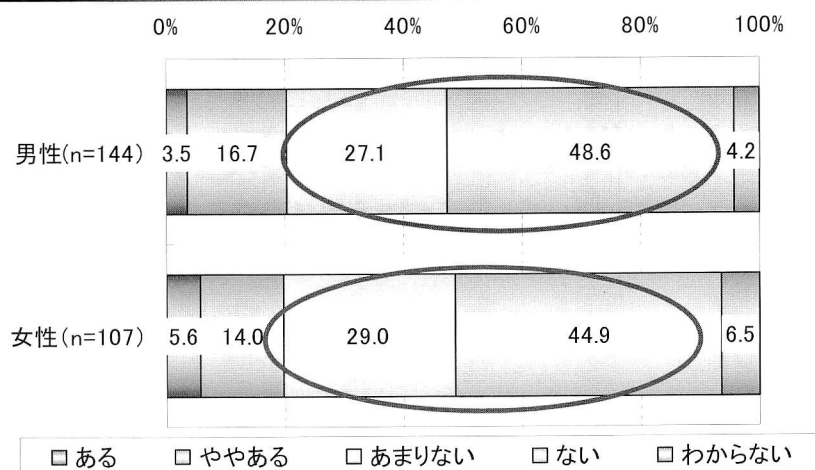
介護についての相談先



注：自分が介護している要介護者すべてにかかわる相談。1人を介護している人も、複数人を介護している人も含まれる。

出所：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実態把握のための調査研究（労働者調査）」（厚労省委託事業）2013年3月

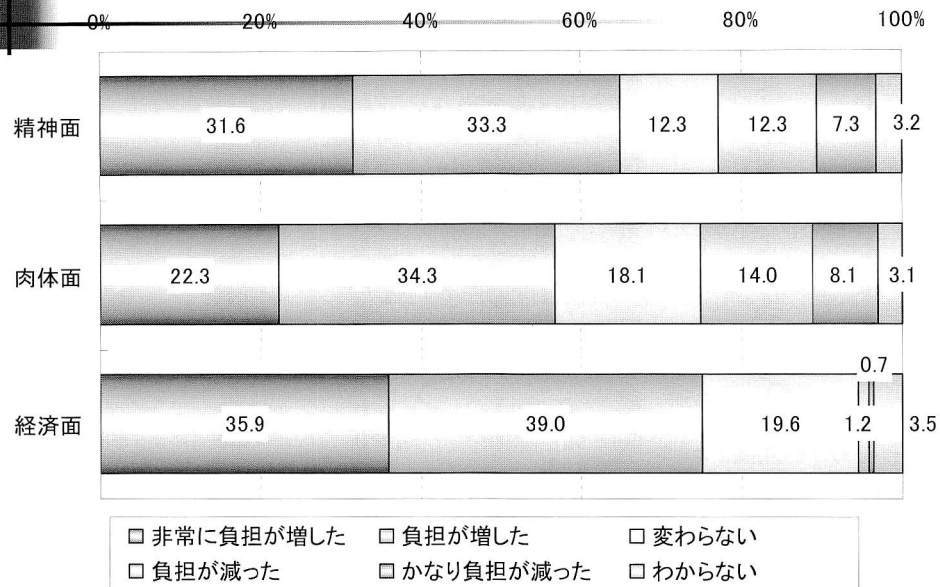
介護について、職場に知られることの抵抗感



出所：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実態把握のための調査研究（労働者調査）」（厚労省委託事業）2013年3月

介護を機とした離職後の変化(負担)

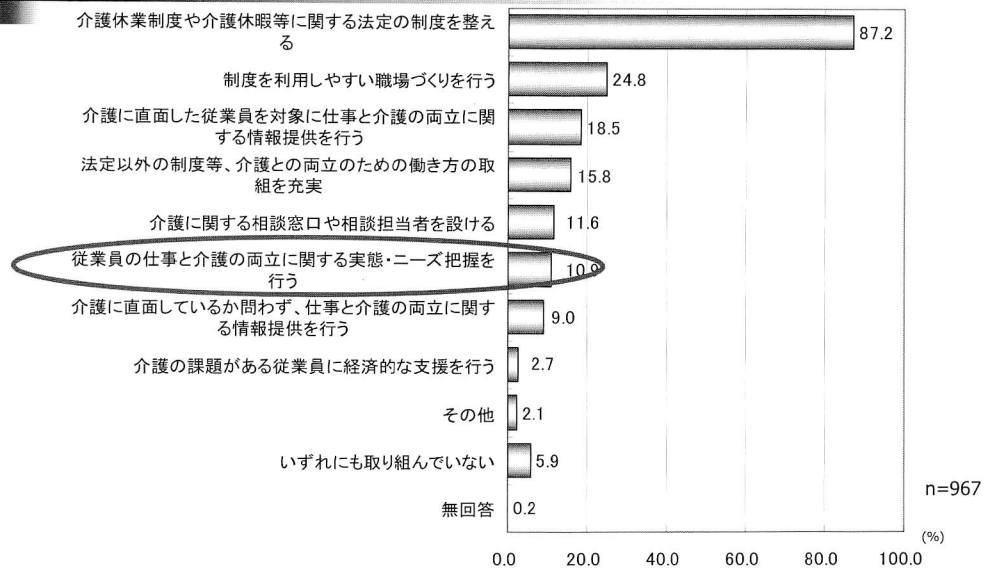
n=994



出所：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実態把握のための調査研究（労働者調査）」（厚労省委託事業）2013年11月

(2)企業における仕事と介護の 両立支援実態と課題

企業における「仕事と介護の両立支援」取組



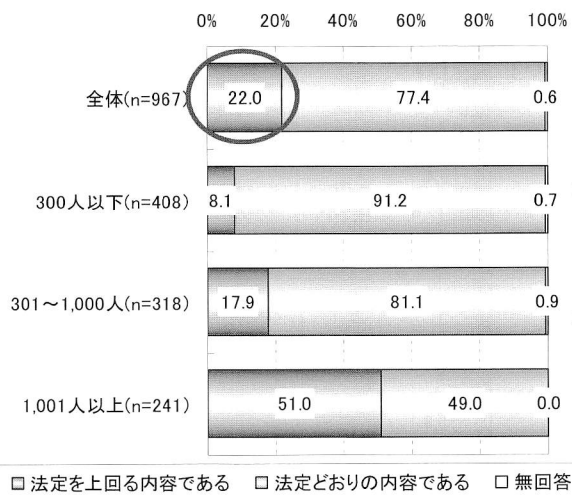
出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成24年度両立支援ベストプラクティス普及事業（仕事と介護の両立に関する企業調査）」（厚労省委託事業）2013年3月

注：調査は、従業員101人以上の農林水産業、鉱業、公務を除く業種 5,100社を対象に郵送方式で実施。

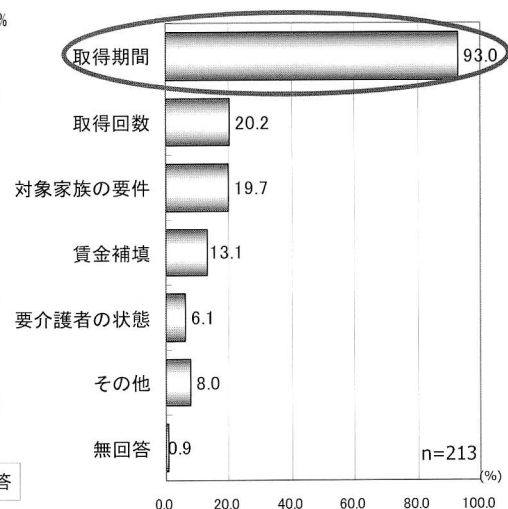
17

介護休業制度の整備状況と法定を上回る対応内容

<介護休業制度の整備状況>



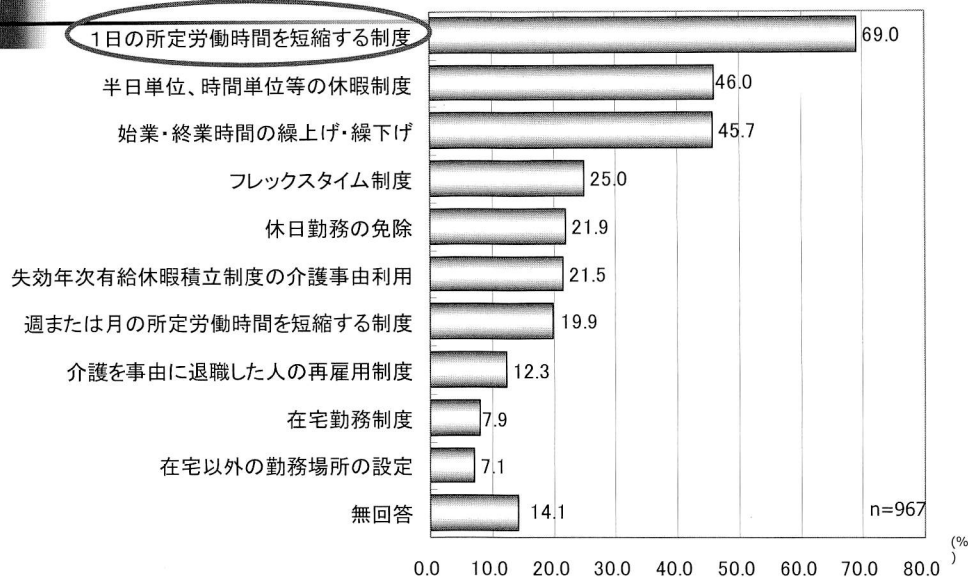
<法定を上回る整備内容>



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成24年度両立支援ベストプラクティス普及事業（仕事と介護の両立に関する企業調査）」（厚労省委託事業）2013年3月

18

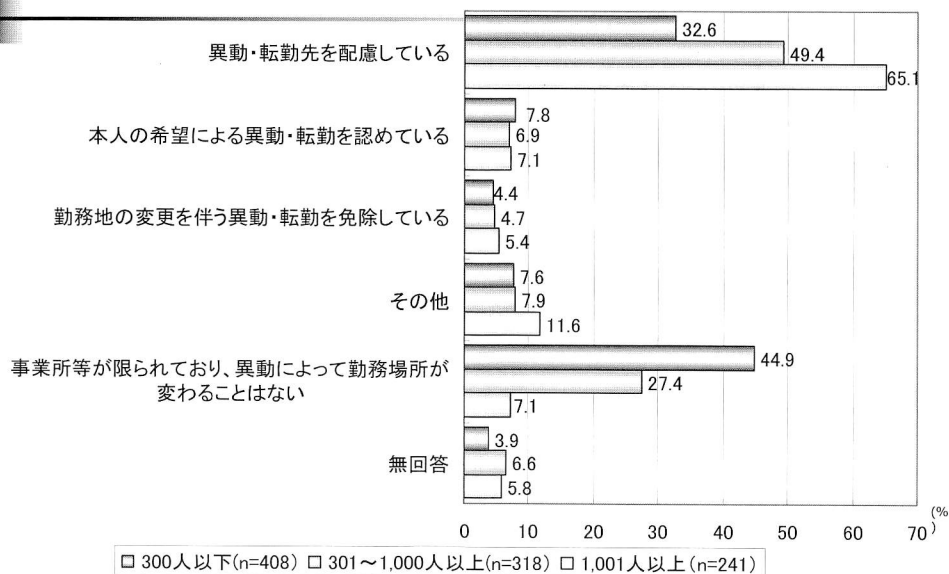
仕事と介護を両立するための柔軟な働き方の導入制度(介護休業・休暇を除く)



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成24年度両立支援ベストプラクティス普及事業（仕事と介護の両立に関する企業調査）」
（厚労省委託事業）2013年3月

19

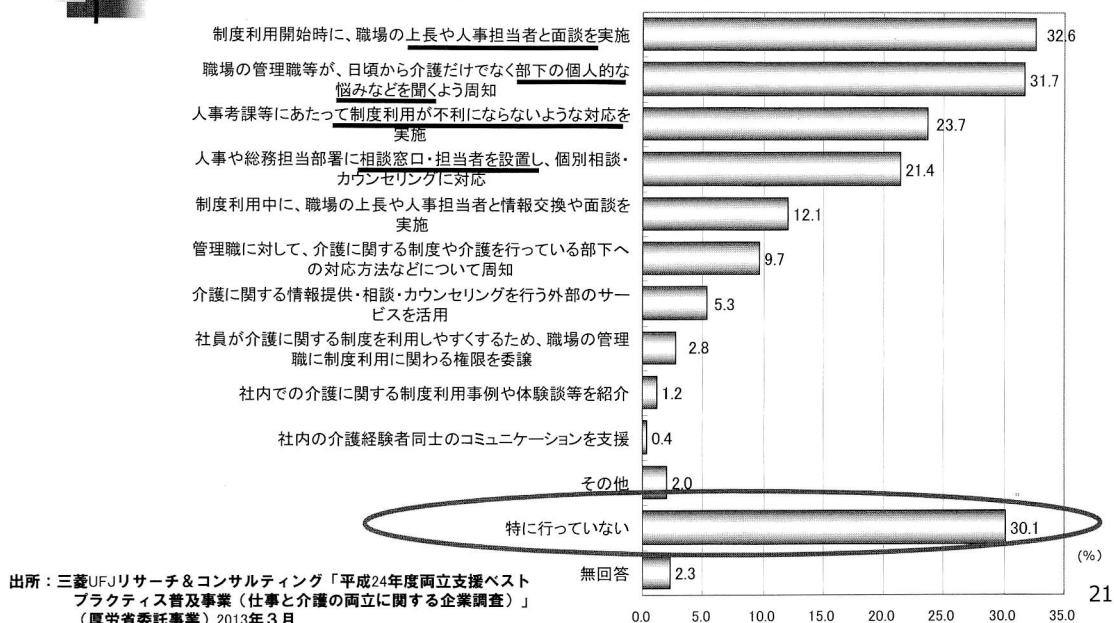
仕事と介護の両立を支援するための勤務場所への配慮



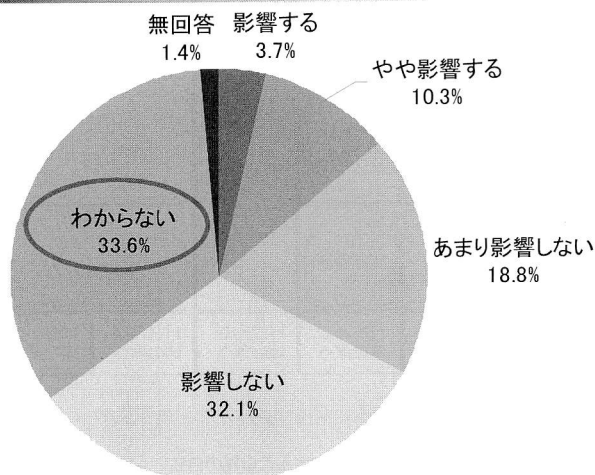
出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成24年度両立支援ベストプラクティス普及事業（仕事と介護の両立に関する企業調査）」
（厚労省委託事業）2013年3月

20

介護に直面した社員向け:仕事と介護の両立支援の運用における取り組み

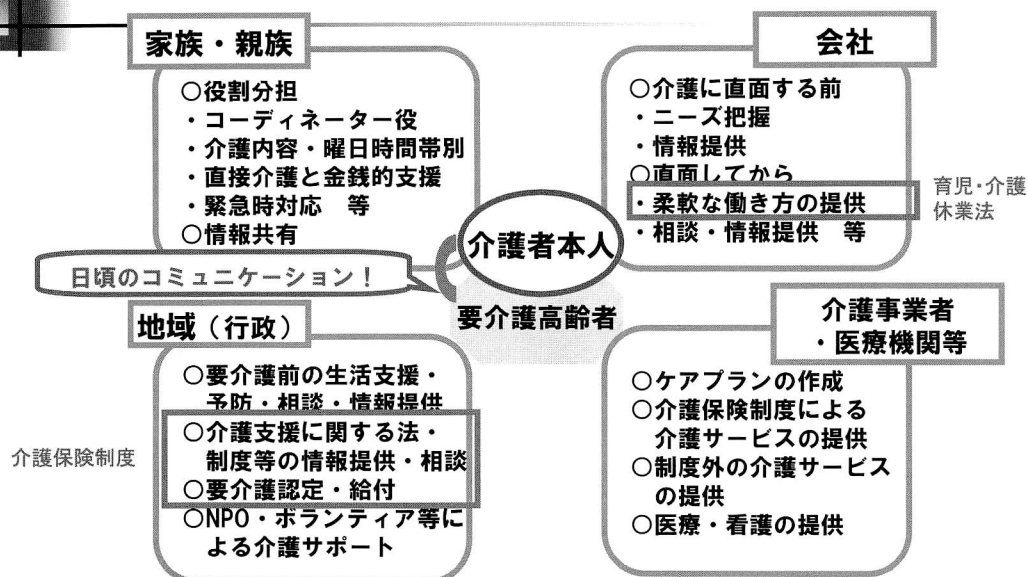


管理職が両立支援制度を利用したことによる長期的な昇進・昇格への影響



出所：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング「平成24年度両立支援ベストプラクティス普及事業（仕事と介護の両立に関する企業調査）」（厚労省委託事業）2013年3月

要介護者と介護者を取り巻く社会資源



23

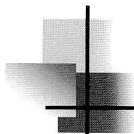
仕事と介護の両立事例：Hさんと母親（80代後半）の1週間の居場所

	月	火	水	木	金	土	日
7:00	Hさんと母親の自宅						Hさんと母親の自宅
7:45頃	Hさん 出勤	Hさん 出勤	Hさん 出勤	Hさん 出勤	Hさん 出勤		
8:00							
8:15~45頃	通所リハ送迎		Hさん姉宅	通所リハ送迎			
9:00	通所リハ			通所リハ			
10:00 :							
17:00	通所リハ送迎			通所リハ送迎			
	Hさん 姉宅	Hさん妹宅	Hさん妹宅				
18:00	Hさんが 妻が自宅に送迎	Hさんが 妹の家へ	Hさんが 姉の家へ	Hさんが 妹の家へ	Hさんが 妹の家へ		
19:00	Hさんと母親の自宅						
20:00 :	Hさんと母親の自宅						

※介護サービスの利用は、介護保険の限度額内に収まっている。

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成24年度両立支援ベストプラクティス普及事業報告書」（厚労省委託調査）
2013年3月

24



< 参考資料 >

- 三菱UFJリサーチ & コンサルティング「平成24年度両立支援ベストプラクティス普及事業報告書」(厚生労働省委託事業) 2013年3月
*「仕事と介護の両立に関する企業調査」結果概要
http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/dl/h24_survey05.pdf
- 厚生労働省「平成24年度 両立支援ベストプラクティス普及事業
仕事と介護の両立支援推進のためのアイデア集」
http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/ryouritsu_shien/pdf/kaigo.pdf
- 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実態把握のための調査研究事業」(厚生労働省委託事業)2013年3月
(「仕事と介護の両立に関する労働者調査」を含む)
http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/h24_itakuchousa.html

25

< 時 間 表 >

1. 大分県立総合高等学校（以下「大分県立総合高」と略す）は、平成25年（以下「平成25年」と略す）3月20日（金）に、本校（大分県立総合高）で、第1回定例会を開催し、議決した。議決内容は、以下のとおりである。

第1回定例会の議決内容は、以下のとおりである。

第1回定例会の議決内容は、以下のとおりである。

第 I 部： 分科会 C

WLB実現のための働き方改革

社内事例づくりから、全社展開への流れ

WLB実現のための働き方改革 社内事例づくりから、全社展開への流れ

～チームが自発的に原因を発見し削減を実行する
やらされ感のない仕組みづくり～

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

TEL:03-5730-3081/FAX:03-5730-3082

E-mail:info@work-life-b.com

(C)Copyright 2014 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

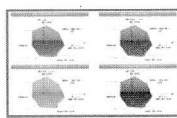
自己紹介

- 96年 日本女子大学 文学部 日本文学科 3年生
- 97年 アメリカ放浪 ベビーシッターで生計をたてる
- 98年 ネットエイジ株式会社にインターン
- 99年 株式会社資生堂入社 奈良支社に配属
- 00年 ビジネスモデルコンテストで優勝
- 01年 休業者職場復帰支援プログラムを事業化、翌年社外販売開始
- 03年 次世代育成法で企業に育児支援義務化！
- 04年 日経ウーマン・オブ・ザ・イヤー2004受賞
- 05年 105社契約 事業を黒字化 資生堂を退職
- 06年 株式会社ワーク・ライフバランス創業armo【アルモ】を販売開始、400社導入
- 07年 内閣府 男女共同参画局 ワーク・ライフバランス調査委員
- 08年 ワーク・ライフバランス組織診断を開発

<armo【アルモ】>



<WLB組織診断>



<介護と仕事の両立ナビ>



- 09年 ワーク・ライフバランスコンサルタント養成講座をスタート
- 11年 介護と仕事の両立ナビをリリース ヘルパー2級を取得
- 12年 朝メール.COM リリース、国会にて公述人としてプレゼン
<http://work-life-b.com/news20120524.html>
- 次男出産
- 13年 朝夜メール実践できる「小室淑恵のWLB塾」QRコードはこちら！
政府経済動向会議の有識者60人に選ばれる
NHK「NEWS WEB」月曜日のレギュラーナビゲーターとして生出演中！



なぜ長時間労働削減の必要があるのか？



1. 育児女性・介護男性管理職・メンタル不全の若手社員増で支援のが必要
2. 育児休業・短時間勤務制度、介護休業・短時間勤務制度、私傷病休暇制度に力をいれた。
3. しかし復帰後に割切り型になる女性、投げやり型になる男性、再休業を繰り返す若手が増えるという結果を生んだ
4. 根本の長時間労働を改善せず「イレギュラー人材の保護」のみすると「期待されていないから割切る」「出世街道から外れたから投げやり」「再び評価されたいので長時間労働に戻ろうと無理」をする。

「長時間労働の削減」に手を付けないと、割切り女性、投げやり男性、うつ若者を増やす。
改善すれば多くの労働力を活躍させることが出来る。

取り組み方を間違えたA社のパターン



- できる管理職・社員ほどそっぽを向く
- やらされ感になり、表面だけの取り組みが増える。
- 持ち帰り残業が増えてコンプライアンス上リスク
- 早く帰って、飲みと遊びが増えるだけになる
- 自分だけ終えて割切って帰る社員が増える
- 対応が悪くなったと取引先からクレームが来る
- 余白時間で行っていたコミュニケーションが減る
- 強化月間が終わると即リバウンドする

狙い通りの成果を出したB社のパターン



- 仕事のできる人ほど本気で取組んでくれる
- 本質的な仕事の生産性UPに取り掛かる
- 持ち帰りや休日出勤が減り、より法令遵守
- 早く帰り自己研鑽や異業種交流を増やしたくなる
- 協力して、みんなが帰れるチームを目指す
- 積極的な期日管理で、顧客からの信頼が上がる
- 在社時間は減っても、コミュニケーションは増える
- 強化月間が終わっても自走して、むしろ加速する

A社とB社の違いは？



A社

- 本人に「働き方を変えたい」という内的欲求がなく、腹落ちがない
- どうやって変えたらいいかの具体策がわからない
- 自分がやっても、メンバーや上司と足並みが揃わず実行できない



B社

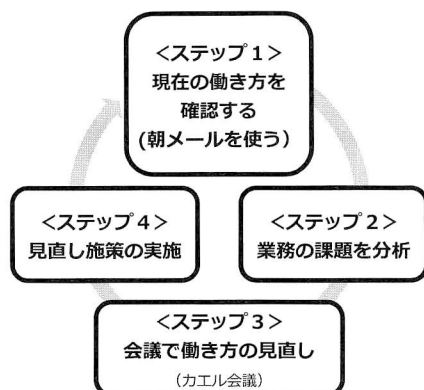
- うちの部署も変わりたい、自分も変わりたいという欲求で動き出す
- 何からどう変えるかを自分たちで話し合っって導き出すことができる
- チームの合意形成をし、期日とアクションを決めて実行に移せる

つまり、内的欲求・具体策・組織の合意
の3つが揃うことがポイントです。

3つのポイントを実現する取り組み方とは？



	1	2	3	4	5	6	7	8	
WLBによる定例会	オリエンテーション	●	●	●	●	●	●	●	最終報告会
朝メール・夜メール カエル会議 施策の実行									



＜ステップ1＞現在の働き方を確認する
朝・夜メールで仕事の予定と実績を検証する

＜ステップ2＞業務の課題を分析
ステップ1で見つかった業務のずれ・課題を
業務分析シートなどでチェックする

＜ステップ3＞ミーティングで働き方の見直し
個人だけでは解決できない、チームとしての改善項目はないか、
ミーティングで話し合う
実施中の施策の進捗についても確認する

＜ステップ4＞見直し施策の実施
ミーティングで決定した施策をチームで実施する

朝メール・夜メール



送信	朝メールサンプル	出社時	送信	夜メールサンプル	業務後
宛先:	XX部××課ML		宛先:	XX部××課ML	
CC:			CC:		
件名:	【本日の予定】来福太郎 (08/02)		件名:	【本日の報告】来福太郎 (08/02)	
本文:	××局××課各位 08:30-08:45 朝礼 08:45-09:00 朝メール作成・資料整理 09:00-09:30 ××関連の打合せ 09:30-10:00 ××研修通知作成+送付 10:00-10:30 A社に電話××関係確認 10:30-11:00 ××の日時調整 11:00-11:30 ××プロジェクト打合せ 11:30-12:00 課内MTG向け資料作成 13:00-15:00 勤務実績資料作成 15:00-15:15 資料整理 15:15-15:30 ヒアリング日程調整 15:30-17:00 ××プロジェクト資料作成 17:00-17:15 片付け・夜メール作成 ＜本日の優先順位やコメント＞ 1) ××プロジェクトの打合せをうけ、方々の資料作成の時間帯で完成まで進めたいと思います。打ち合わせを早めに終わらせ、課内での方針確認もしていただくと資料作成がスムーズになります。 2) 午前中に打ち合わせが続いており、離席をしています。××関連について問い合わせがあった場合には、代理対応いただけると助かります。	部内でメールリングリストや共通アドレスを持つと情報共有に便利です 業務とかける時間はセットで考えます スケジュールは30分刻みを目安に考えます 見込み時間と実際にかかった時間の差を記載します スケジュールのほか、その日の優先順位も記入します 当日の報告事項だけでなく、明日の予定も立てます	××局××課各位 ＜本日の報告＞ *：予定通り修了したもの 08:30-08:45 朝礼* 08:45-09:00 朝メール作成・資料整理* 09:00-09:45 ××関連の打合せ* →時間通りに開始できず打ち合わせ延長 09:45-10:15 ××研修通知作成+送付* 10:15-10:30 A社に電話××関係確認 →見積もりより15分短く進めることができた 10:30-11:00 面接官の日時調整* 11:00-12:00 ××プロジェクト打合せ →ファシリテーション不足を実感... ~~~~~中略~~~~~ 15:15-16:00 突発依頼事項への対応 16:00-17:15 ××プロジェクト資料作成 ＜業務実績報告と気づき＞ 1) 会議の進め方を工夫し、もっと時間を意識した働き方ができるようにしたい。そのためにファシリテーションスキルを身につけたい。 2) 夕方の時間帯では予定をしていなかった業務が発生をしたため、いくつかの業務については明日以降に変更。今週中に課内で決裁をもらいたい××プロジェクトは、優先順位が高いと判断し、そちらに時間を使いました。		

朝メール集計サイト「朝メール.com」を活用すると
より「見える化」が進み、解決策が考えやすくなります！

※詳細は参考資料をご覧ください

＜3年間の流れ＞

- 1年目：4～6チームを選定し、ステップ1～4を、毎月実行してもらう。
- 2年目：次に取り組むチームを募集しステップ1～4を実行する。
- 3年目：全社に応用できる制度を会社として実行

＜3年間の役割＞

- 1年目：チーム数は少なくてもいいから、具体的な成功事例を作る。
悪名高い、ハードなチームにやり切ってもらう
- 2年目：社内事例を見て羨ましく思ってもらう。
自発的な流れを作り、本丸部署に切り込む
- 3年目：全社的な合意を形成・全社展開を受け入れる風土が
完成・業界全体に発信も。

企業事例発表

質疑応答

W L E
株式会社ワークライフデザイン

次にその付箋を貼りつけながら発表し、
テーブルごとにグルーピングし、対策についても
話し合ってください。

(C)Copyright 2010 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

W L O
世界保健機関

(C)Copyright 2014 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved

アクションプランを作る

＜今までの取組みで既に起きている問題点(スライド3を参考に)＞

・
・
・

		1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目	7ヶ月目	8ヶ月目	9ヶ月目	10ヶ月目	11ヶ月目	12ヶ月目	13ヶ月目	14ヶ月目
①															
②															
③															
④															
⑤															

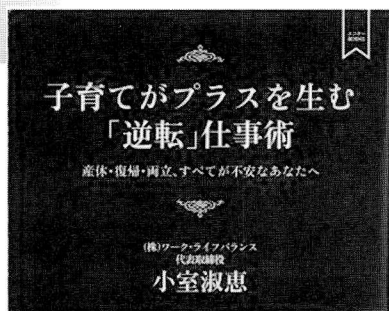
(C)Copyright 2014 Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.

【参考】ワーク・ライフ・バランスに関する書籍 ご紹介

最新刊のご案内 new!!

「子育てがプラスを生む「逆転」仕事術

産休・復帰・両立、すべてが不安なあなたへ



価格 : 1,365円(税込)
著者 : 小室淑恵
発売日 : 2014年1月21日
出版社 : 朝日新聞出版

著者小室からのメッセージ

この順番、このスケジュールでやれば
大丈夫！という育児休業からの復帰ノウハウ
を全部つぎ込みました。

「夫を協力的に変え、保育園を見つけ、職場
との関係を良好に、そして自分自身にしっかり
自信をもって」華麗に復帰しましょう！！

今すぐ始められる
ワークシートと実例付き

妊娠・出産時点を考える
「ワーク・ライフ・マネージメントシート」
経験から復職までの経験に合わせた
「引き継ぎスケジュールとTo Do」
「保育園探しのノウハウ」
復職後の不安を解消する
「仕事の緊急度と重要度のマトリクス」

妊娠・出産から仕事復帰まで、
すべてわかる！



朝日新聞出版

ISBN 978-4-02-254000-0 (1400円)

【書籍】目的別 WLB関連書籍一覧



全ての方へ、まずはこの1冊！

人事／WLB推進担当の方へ

「なぜ、あの部門は「残業なし」で「好成績」なのか？
6時に帰るチーム術」



価格：1,575円（税込）
著者：小室 淑恵
出版社：日本能率協会マネジメントセンター

「実践ワークライフバランス
プロジェクトの進め方と定着の
仕組みづくり」



価格：2,625円（税込）
著者：小室 淑恵
出版社：日本能率協会マネジメントセンター

「小室淑恵のチームを動かす！リーダー術」
～メンバーが「自分ごと」で動き出す
12のコミュニケーション～



価格：1,575円（税込）
著者：小室 淑恵
出版社：学研マーケティング

「全員成果を出して
定時で帰る会社の毎日楽しく働く秘訣」



価格：1,575円（税込）
著者：(株)ワーク・ライフバランス
出版社：中公新書ラクレ

新しい人事戦略
「ワークライフバランス－考え方と導入法－」



価格：2,625円（税込）
著者：小室 淑恵
出版社：日本能率協会マネジメントセンター

「今や多数派ワケあり社員を
戦力化するすごい仕組み」



価格：1,365円（税込）
著者：小室 淑恵
出版社：小学館

「あなたの親を支えるための介護準備ブック」



価格：1,365円（税込）
著者：小室 淑恵
出版社：英治出版

プレゼンスキルを身に付けたい！スキルアップしたい方へ

「小室淑恵の人生プレゼン術」



価格：1,470円（税込）
著者：小室 淑恵
出版社：学研

「小室淑恵の即効プレゼン術」



価格：1,680円（税込）
著者：小室 淑恵
出版社：学研

「小室淑恵の超実践プレゼン講座」
「読む＆見る＆実践」で完璧マスター！



著者：小室 淑恵
出版社：日経BP社

【書籍】目的別 WLB関連書籍一覧



働き方を見直したい！WLBへの具体的な取り組み方を知りたい方へ

「なぜ、あの部門は「残業なし」で「好成績」なのか？
6時に帰るチーム術」



価格：1,575円（税込）
著者：小室 淑恵
出版社：日本能率協会マネジメントセンター

「ほんとうの豊かさを手に入れる
人生と仕事の段取り術」



価格：882円（税込）
著者：小室 淑恵
出版社：PHP研究所

もう「時間が足りない」とは言わない
「1日5分！忙しい毎日から
抜け出す習慣術」



価格：1,575円（税込）
著者：小室 淑恵
出版社：日本実業出版社

「ラクに勝ち続ける働き方」



価格：1,000円（税込）
著者：小室 淑恵
出版社：幻冬舎

「3人で5人分の仕事を無理なくまわす！
「欠員補充ゼロ」の職場術



価格：1,500円（税込）
著者：小室 淑恵
出版社：プレジデント社

「時間を活かして仕事も生活も充実する方法」



価格：1,365円（税込）
著者：小室 淑恵
出版社：ダイエックス出版

「結果を出して定時に帰る時間術」



価格：550円（税込）
著者：小室 淑恵
出版社：成美堂出版SASAERU文庫

WLBにはライフでのインプットも必要！ライフを充実させたい方へ

「たった少しの努力ですべてが変わる！
夢をかなえる28日間ToDoリスト」



価格：1,500円（税込）
著者：小室 淑恵
出版社：講談社

「RELAX HACKS！」



著者：小山龍介＋小室 淑恵
価格：1,470円（税込）
出版社：株式会社マガジンハウス

「あなたが働き方を変えるべき48の理由」



価格：1,575円（税込）
著者：小室 淑恵
出版社：二見書房

「ワーキングカップルの人生戦略」



価格：1,575円（税込）
著者：小室 淑恵、駒崎弘樹
出版社：英治出版

「キャリアも恋も手に入れるあなたが輝く働き方」

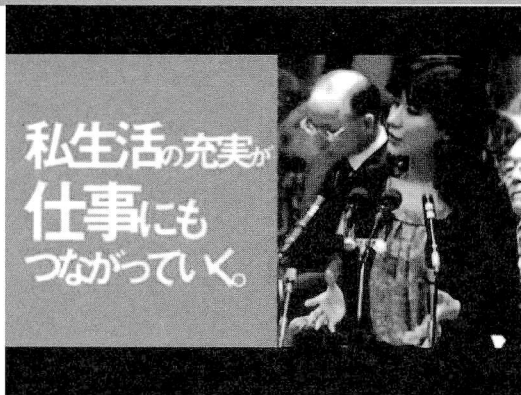


価格：1,365円（税込）
著者：小室 淑恵
出版社：ダイヤモンド社

「あなたが輝く働き方」



価格：620円（税込）
著者：小室 淑恵
出版社：PHP文庫



3/2(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

6/30(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



第 I 部： 分科会 D

多様な人材活用に資する企業のWLB推進に向けた 自治体支援のあり方

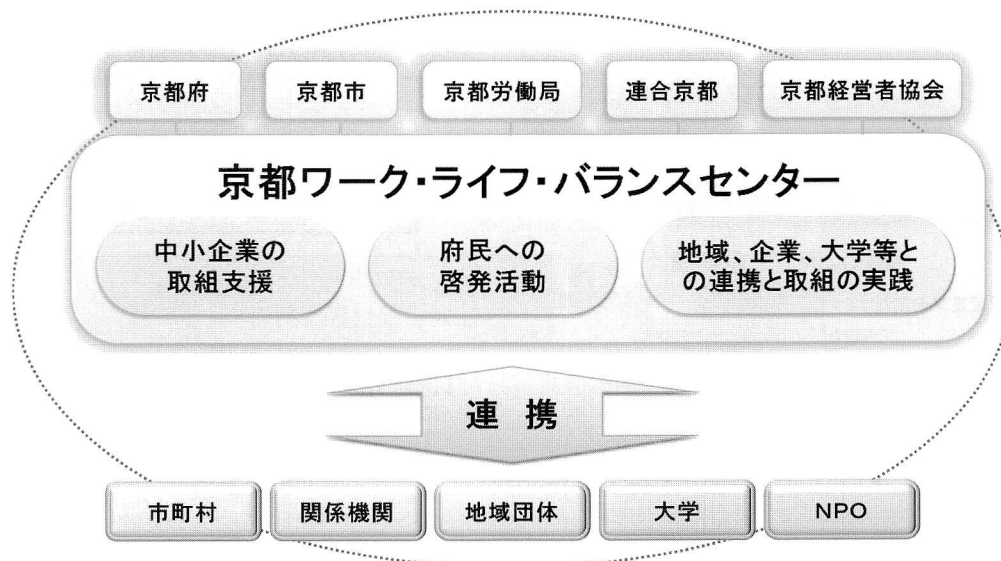
京都府におけるワーク・ライフ・バランス 及び女性活躍支援の取組について



✿ 京都府

京都ワーク・ライフ・バランスセンター

平成23年11月 オール京都体制でワーク・ライフ・バランスに取り組む
拠点として設置



WLB 第1の柱 中小企業の取組支援

➤ワーク・ライフ・バランス企業支援チーム
(社会保険労務士、ワーク・ライフ・バランス推進アドバイザー)

➤「京都モデル」ワーク・ライフ・バランス推進企業認証制度

平成23年11月に認証基準を改正

従来：「京都モデル」子育て応援中小企業認証制度



改正：「京都モデル」ワーク・ライフ・バランス推進企業認証制度

仕事と介護の両立、健康で豊かな時間の確保、多様な働き方などの視点追加

※ 京都市と連携して推進

➤経営者向けセミナー、社員向けセミナー

➤働き方の見直しアドバイザー派遣、補助金

➤ワーク・ライフ・バランス推進企業フェア

ワーク・ライフ・バランス推進企業フェア

会社選び、大切にしたいのは、仕事内容？待遇？安定？将来性？

「ワーク・ライフ・バランス」
で仕事もプライベートも充実させよう！

参加 無料 予約 不要

開催日時 平成25年11月14日(木) 13:30~17:00(13:00受付開始)

会場 デルサホール(京都デルサ) 京都市南区東九条下南田町70番地

詳細は、ワーク・ライフ・バランス推進サイトへ

合同企業説明会 合同企業説明会模擬体験

対象 平成25年3月新卒生・従事3年以内 対象 30歳以下

2

「京都モデル」ワーク・ライフ・バランス推進企業認証制度

Step① 宣言企業への登録

②② 394社 → ②⑤ 12月末 1,614社

対象企業 常時雇用労働者1人以上300人以下の中小企業

ワーク・ライフ・バランス推進の方針を宣言

登録

ワーク・ライフ・バランス推進宣言企業

【宣言のメリット】

- ・専用サイトで公表
- ・関連セミナーや助成金等の情報提供

Step② 宣言から認証取得

②② 41社 → ②⑤ 12月末 149社

認証に向けての取組

認証基準を満たすと

認証申請

支援

ワーク・ライフ・バランス企業支援チーム
(社会保険労務士等)による支援

知事の認証

「京都モデル」ワーク・ライフ・バランス認証企業

【認証のメリット】

- ・認証マークの使用
- ・府の物品等の調達における優遇
- ・商工中金の優遇金利の設定(企業向け)
- ・近畿労金の優遇金利の設定(社員向け)
- ・アドバイザー派遣、働き方の見直し支援補助金



※ 認証制度の普及促進について第一生命とWLB推進連携協定締結(H24.10.1)

3

WLB 第2の柱 府民への啓発

➤ 京都ワーク・ライフ・バランスウィーク集中啓発（毎年11/19～11/25）

➤ 啓発ポスターデザイン募集、

企業協賛による啓発

➤ 大学生キャリア

デザイン塾

ワーク・ライフ・バランスで
仕事と生活 もっと充実！

あなたの
ワーク・ライフ・
バランスを応援します

京都ワーク・ライフ・バランス 検索

11月19日～11月25日 京都ワーク・ライフ・バランスウィーク

2012年度

大学生キャリアデザイン塾

講演 「働き方、生き方の必須科目
ワーク・ライフ・バランス」

講師：小室 淑恵氏
株式会社ワーク・ライフ・バランス代表取締役社長

【プロフィール】
株式会社ワーク・ライフ・バランス 代表取締役社長、日経ウーマン主催「ウーマン・オブ・ザ・イヤー 2004・キャリアクリエイト部門」受賞、OG 株式会社ワーク・ライフ・バランス 代表取締役社長。
多様なキャリア道が開け入れられる社会を目指して運営。ワーク・ライフ・バランスに関する講演活動、著書『なぜ、あの会社は「働き方」で「好成績」なのかわかる時に来るチーム・ムロ』（日本経済協会マナジスト・セミナー）監修。
内閣府「仕事と生活の調和推進部会・評価部会」委員など複数の公務員委員。2009年より後援大学京都府立大学客員教授に就任。一児の母の顔を持つ。

ワーク・ライフ・バランスとは、誰もが、仕事、生活、個人の自己啓発など、様々な活動について、自ら希望するバランスで展開できる状態のことです。
効率的でメリハリのある仕事をしながら私生活ではリフレッシュ！ そんな働き方、生き方について考えてみませんか。

2012年 10月5日 金
13:00～15:00

キャンパスプラザ京都
〒600-8216 京都市下京区西洞院通堀小路下る（ビックカメラ前、JPN京都駅ビル駐車場西側）

申込み締切●2012年9月24日 月

主催／京都府 後援／大学コンソーシアム京都

対象 大学生等若者
参加無料
定員280名（先着順）
これから就職を志す大学生・大学院生・短期大学・専門学校・高校生も参加できます。

4

WLB 第3の柱 地域における実践

➤ 地域活動への参画促進のための地域別交流会

・ 団塊の世代を中心として、多世代が地域とのつながりをもつことにより、生き方や働き方を考えるきっかけづくりとする取組

・ 24年度5回、25年度3回実施

➤ 大学や商店街等との連携によるWLBイベントの実施など

2012年 11月23日（金・祝）

13:00～15:00

京都府男女共同参画センター
（京都市南区東九条下殿田町70 京都テルサ東館2階）

「介護退職ゼロ作戦！」

— 介護と仕事との両立支援 —

介護と仕事の両立を考える

基調報告

立命館大学 産業社会学部 准教授 斎藤 真緒 さん

パネラー

男性 介護者 富田 秀信 さん

日本新薬 人事部社員課 専任課長 吉元 恵美子 さん

ライフキャリアコンサルティング 杉山 久美子 さん

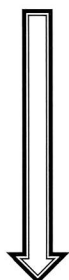
コーディネーター

立命館大学 産業社会学部 教授 津止 正敏 さん

5

京都ジョブパーク マザーズジョブカフェ

子育て中の働きたいお母さんの悩み



① 仕事が先か、保育所が先か

※保育所が決まっていないと、面接にも通らない

※仕事が決まっていないと、保育所の優先順位が低い

② 仕事はハローワーク、保育所は市町村が窓口

行政側視点から利用者視点へ！

ワンストップでサービスを受けることができれば…
これがマザーズジョブカフェの原点

6

マザーズジョブカフェ

平成22年8月オープン！

★子育てしながら働きたい女性やひとり親のニーズに応じて子育てと就業をワンストップで支援

女性再就職支援コーナー

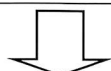
適性や働き方、就職活動
のアドバイス

ひとり親自立支援コーナー

ひとり親の方の
就業生活相談

マザーズコーナー

ハローワークの相談員に
よる職業相談・職業紹介



ママさんコンシェルジュ

一人ひとりの事情に応じて、就業に伴う保育に関する相談、情報提供等

- 安心ゆりかごサポート…就職活動中及び就職決定後子どもの預け先が決まらない場合の一時保育を実施【最長1年】
- 保育付き訓練…子どもを預けて受講できる職業訓練・講座等を実施

保育ルーム(戸外スペース)



7

相談風景



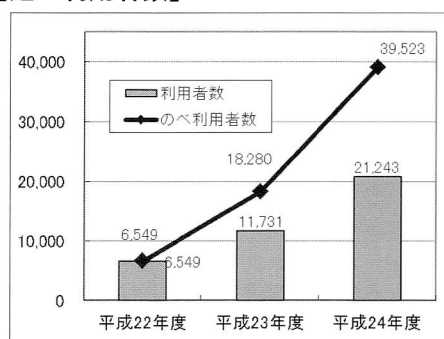
講座風景



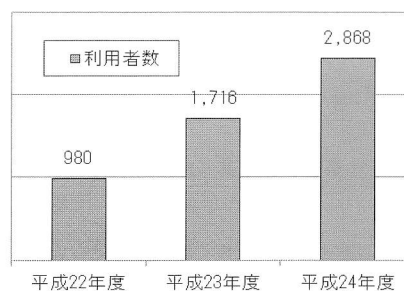
キッズコーナー



【延べ利用者数】



【安心ゆりかごサポート利用者数】



働く女性応援事業



女子シャインcheers!
集まれ、働く女子！みんなが輝くネットワークをつくらう

- 女性社員のネットワークで、女性の就業継続やキャリアアップを支援
 - 企業を超えた女性社員間の交流
 - モデルとなる先輩社員（ロールモデル）による後輩社員の支援（メンター事業）
- 会員登録数：270名（H26.1.10現在）



参加者の声

- 会社にもロールモデルがいないことや、モチベーションを維持したり、仕事に向き合う姿勢に悩んでいた。参加して、自分が何を大切にして仕事を進めていけばいいのか、少し道筋ができた。
- 参加したことにより、仕事を続けることや、昇進することもすばらしいことだと思った。

起 業 支 援

女性の起業事例を女性の活躍の好事例へ発展(広く府民に認知)させることが必要

京都女性起業家賞(アントレプレナー賞) (H24～)

新たなビジネスを提唱する女性からの提案を全国から公募し、女性の起業モデルとなる提案を顕彰するとともに事業化を支援
 <応募> 83件(うち京都府 66件、他府県 17件)

京都府知事賞 最優秀賞(副賞 助成金 30万円)

氏 名	Happy Beauty Project 代表 三田 果菜 (さんだ かな)
ビジネスモデル名称	がん患者さんの日常を応援! 専門美容室と理美容師さんが使いやすいウィッグ展開
概 要	がん罹患者の抗がん剤による脱毛から自毛までをケア(ウィッグによる美容、情報提供等)する専門美容室の運営とウィッグ開発及び研修によるケア可能な理美容師の育成



京都府知事賞 優秀賞(副賞 助成金 10万円) ・ 日本政策金融公庫グッドプラン賞

氏 名	SOBA Café. さらざん 代表 橋本 陵加 (はしもと りょうか)
ビジネスモデル名称	消費～加工～生産者を幸せにする「そば」事業
概 要	消費者:美容健康、加工者:麺以外製品の流通拡大、生産者:やせた土地でも短期収穫可能なそばの魅力発信など、そばガレットを提供するカフェ事業から展開する「そば」の総合プロデュース



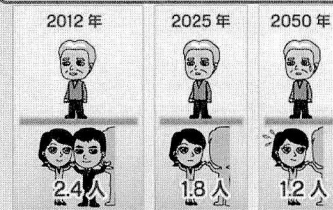
10

仕事と介護の両立支援

現 状

急速に進む少子高齢化!

「騎馬戦」型から「肩車」型社会へ



増える介護離職者!

過去5年間で48万7千人
 (23年10月～24年9月 10万1千人)
 うち女性は約8割

(資料)平成24年就業構造基本調査

育児休業に比べ遅れる
 両立支援!

中小企業における仕事と介護の
 両立支援策は、育児支援と比べ
 遅れている。

課 題

10年後の団塊世代(75歳)を支える団塊ジュニア世代(50代)の介護離職による企業への影響大

顕在化しない介護ニーズ!
 →極限まで努力して、やむをえず「退職」を選択
 介護は期間の見通しが立たないプライベートな問題

支援制度や窓口が知られていない。

府の取組

介護しながら働き続けられる
 京都をめざすプラットフォーム

平成25年6月設置
 (3回開催)

<構成>

行政

京都府、市町村、京都労働局
 労働者団体(連合京都)
 経営者団体(京都経営者協会)
 地域・福祉関係団体
 学識経験者等



11

WLBを更に推進していくためには

○ 全員参加型社会づくり

- ・ 特に、男性の働き方の見直し
- ・ 新たな課題として「仕事と介護の両立」への対応

○ 企業取組の見える化（等身大のモデル）

○ WLBの理解促進

埼玉版ウーマノミクスプロジェクト

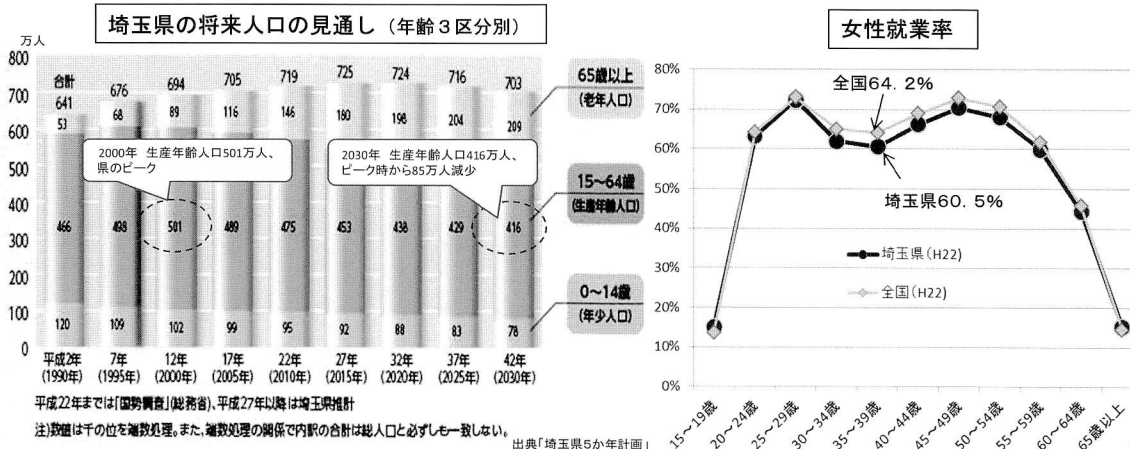
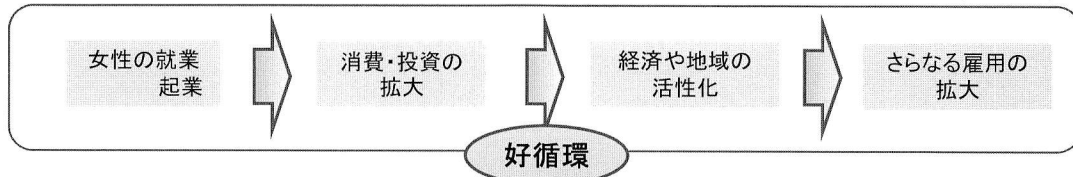


埼玉県 産業労働部
ウーマノミクス課

埼玉県三大プロジェクト

埼玉版ウーマノミクス・プロジェクト (ウーマノミクスとは)

生産年齢人口が減少する一方で出産を機に離職する女性の割合はいまだ高いままです。女性がいきいきと夢を持って活躍することができるよう社会進出を進め、女性が得た収入を消費や投資に使い、それが地域経済の活性化につながるよう取り組んでいくのが「ウーマノミクス」の考え方です。



埼玉版ウーマノミクス・プロジェクトの経緯

■平成16年度～ 「女性のチャレンジ支援」

女性が個性と能力を十分に発揮しえない現状を踏まえ、女性の新しい発想や多様な能力を活かせるよう、女性への積極的格差是正措置を実施し、意欲と能力のある女性が様々な分野へチャレンジするための支援を行う。

■平成17年6月 「埼玉県子育て応援宣言企業登録制度」開始

■平成18年10月 「埼玉県子育て応援共同宣言」(経済団体、知事)

■平成19年度 ワークライフバランス八都県市共同キャンペーン(～成21年度)

■平成20年5月～ 「埼玉県女性キャリアセンター」開設

■平成22年11月 「2010年につけい子育て支援大賞」受賞

待機児童の削減や公共施設等での育児支援(「赤ちゃんの駅」設置)

■平成23年10月 埼玉版ウーマノミクス推進委員会

(座長：齊之平 伸一 三州製菓(株) 代表取締役社長)

知事への提言(平成24年1月)

- 1 女性を働きやすくするための環境整備
(多様な働き方が当たり前になるよう企業等を後押し、企業内保育所の整備を支援 など)
- 2 女性の活躍の場を創ること(女性起業家のための低利融資制度、女性の意識改革 など)
- 3 女性の社会進出のための支援(経済6団体にウーマノミクス推進組織を作ること など)

■平成24年1月 「短時間勤務の普及促進に関する共同宣言」

(県内各経済団体、労働団体、埼玉労働局、県)

■平成24年4月 ウーマノミクス課設置

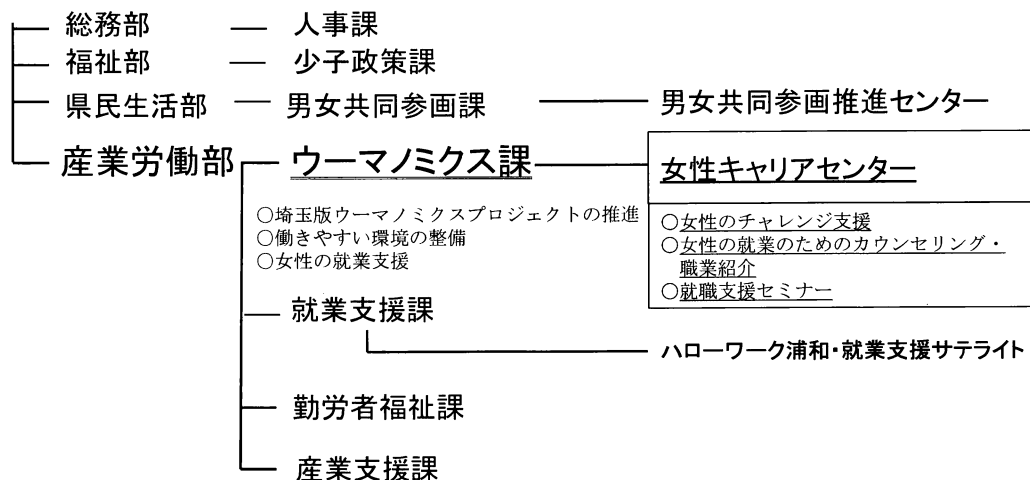
■平成24年4月～ 県内各経済団体においてウーマノミクス推進組織を設置

■平成24年6月 「多様な働き方実践企業認定制度」開始

3

埼玉版ウーマノミクス・プロジェクトの推進体制

知事



ウーマノミクス庁内推進会議

埼玉版ウーマノミクスプロジェクトに係る施策を一元的に推進するため設置

- 議長：副知事
副議長：産業労働部長
委員：企画財政部長、総務部長、県民生活部長、福祉部長、保健医療部長、
農林部長、人事委員会事務局長、教育局副教育長
事務局：ウーマノミクス課

4

埼玉版ウーマノミクス・プロジェクトの概要

I 働きやすい環境の整備

1 経営者の意識改革

- 「多様な働き方実践企業」の認定
- 「ウーマノミクスシンポジウム」など

2 働き方の見直し

- パパのための地域交流会
- 働く女性応援講座の開催

3 保育サービスの充実

- 保育サービス受入枠の拡大
- ・認可保育所の整備
- ・企業内保育所の整備

4 その他の取組

- 庁内男性の育児休業の促進
- 庁内ワークライフバランスの推進

II 女性の就業・起業支援

1 就業支援

- 女性キャリアセンター
- 主婦向け職場体験セミナー
- 託児付き職業訓練

2 成長分野の人材育成

- 看護師職場復帰支援
- 介護人材職場定着支援
- IT在宅ワーカー育成支援

3 女性の起業・経営者支援

- 女性創業スタートアップ塾
- 女性起業支援ルーム「COCOオフィス」

4 その他の取組

- 農協経営における女性参画の推進
- さいたま農村女性アドバイザー認定

III 消費・投資拡大 情報発信

1 消費の拡大

- 「SAITAMA Smile Womenフェスタ」

2 情報発信

- ウーマノミクスサイトの開設
- 九都県市による推進

その他関連事業

- 女性に配慮した避難所運営の普及啓発

- バリアフリー安全対策

- 子育て世代を支援する市街地再開発事業の推進

など

5

働きやすい環境に変える（主な事業）

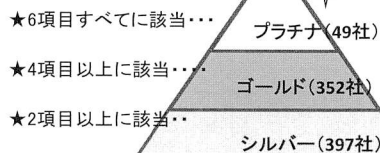
「多様な働き方実践企業」認定

「短時間勤務など女性が多様な働き方を選べる」「出産した女性が現に働き続けている」など6項目について該当する企業を認定。



- 1 女性が多様な働き方を選べる企業
- 2 法定義務を上回る短時間勤務制度が職場に定着している企業
- 3 出産した女性が現に働き続けている企業
- 4 女性の管理職が活躍している企業
- 5 男性社員の子育て支援等を積極的に行っている企業
- 6 取組姿勢を明確にしている企業

認定企業798社（H25.12.11現在）



【認定のメリット】

- (1)認定証、楯、ステッカーを交付し、マークを名刺・ホームページ等に活用
- (2)県のホームページ等で紹介
- (3)県の建設工事請負競争入札参加資格で加点

企業例

(株)ピックルスコーポレーション

プラチナ

- 食品製造業
- 従業員204名
- 女性を積極的に採用。女性従業員が企画した「ご飯がススムキムチ」が大ヒット
- 小学校就学前まで短時間勤務制度が取得可能



(株)システムインテグレータ

ゴールド

- ソフトウェア開発・販売
- 従業員129名
- 在宅勤務、週休3日制などワークライフバランスを実施しやすい働き方が可能
- 短時間勤務制度の男性の取得実績あり



社会福祉法人隼人会まきば園

ゴールド

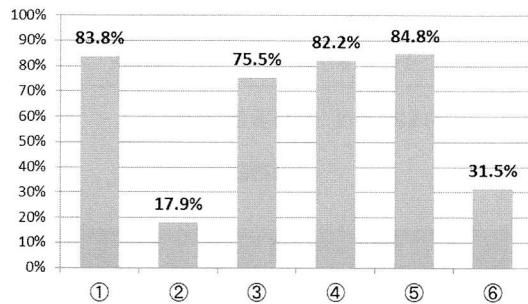
- 介護施設運営
- 従業員数348名
- 女性管理職の割合が高い
- 出産後の就業継続率ほぼ100%



6

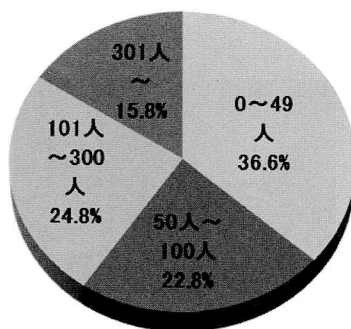
「多様な働き方実践企業」認定状況（H25.12.11現在）

1 認定基準別

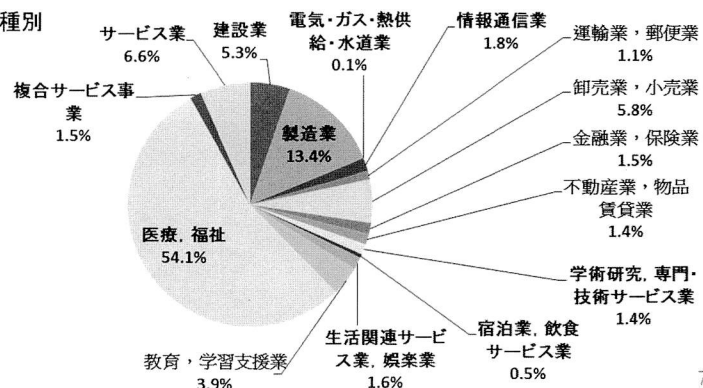


- ①女性が多様な働き方を選べる
- ②法定義務を上回る短時間勤務制度が職場に定着している
- ③出産した女性が現に働き続けている
- ④女性管理職が活躍している
- ⑤男性社員の子育て支援等を積極に行っている
- ⑥取り組み姿勢を明確にしている

2 従業員規模別



3 業種別



7

働きやすい環境に変える（主な事業）

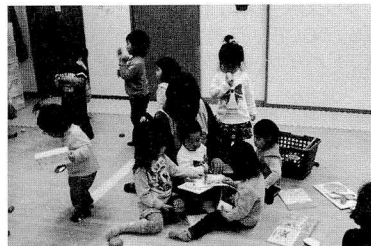
1 メンター共有制度



- 県内企業・県庁等から推薦のあった女性 14名を委嘱
- 「働く女性応援講座」の受講生にアドバイス
- メンティの声
 - ・自分の悩みや課題についてのヒントが得られて良かった。
 - ・いろいろな方のお話を伺い、気持ちが軽くなった。

2 保育サービスの充実

- 認可保育所の整備促進
- 企業内保育所の整備促進
 - ・県独自の補助制度（施設整備、共同利用型の運営費）
 - ・共同利用によるモデル的な保育所を県庁と周辺企業で設置
- 【課題】
 - ・企業の費用負担が大
 - ・定員確保が不安定 など



7

女性の再就職を支援する（主な事業）

1 女性キャリアセンター

- ・女性に特化した県独自の就業支援施設
- ・託児サービス、キッズスペースを完備
- ・さいたま新都心に立地

主な事業

- （求職者向け）
- ・カウンセリング・職業紹介
 - ・就職支援セミナー（パソコンスキル等）
 - ・主婦向け職場体験付きセミナー
 - ・IT在宅ワーカー養成講座 など
- （在職者向け）
- ・キャリアアップのための講座（マネジメントスキル等） など

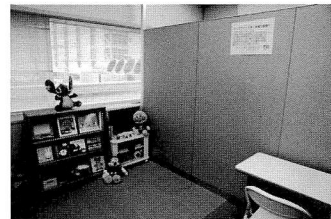
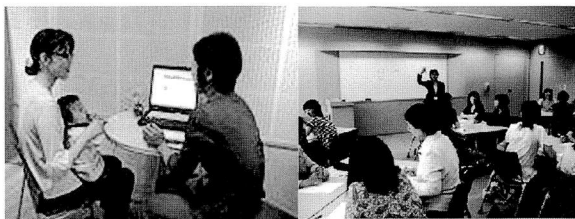
女性キャリアセンターの利用状況

平成24年度 利用者数 8,694人

就職確認数 986人

2 ハローワーク浦和・就業支援サテライト

- ・女性等が気軽に利用できる駅前に立地
- ・ハローワーク特区を活用して開設（女性専用コーナーあり）
- ・授乳室やキッズスペース完備



8

女性の起業・創業支援（主な事業）

【起業の掘り起し】

1 女性創業スタートアップ塾

- ・各創業希望者の創業プランに応じたマーケティング、事業計画書作成など実践的スキルを習得
- ・2か所、定員各40名



【インキュベーション】

2 女性起業支援ルーム「cocoオフィス」

- ・オープンスペースのオフィスをシェア（会員同士の交流）
- ・月額5,000円、定員20名
- ・女性アドバイザーが支援



【総合的支援】

3 創業・ベンチャー支援センター埼玉

- ・創業から事業の成長までの総合支援窓口



【起業した事例】

- ◆(株)さわ研究所
 - ・看護師試験予備校
 - ・従業員23名
 - ・自身の看護職の経験を生かし、子育てと介護が一段落した時に起業。現在、仙台校も開校する等業務を拡大。



- ◆(株)コッコト
 - ・在宅型派遣業
 - ・従業員10名、登録者数約150名
 - ・妊娠後退職し、自身の経理の経験を生かし、中小企業の経理や営業事務等を在宅勤務で受託する会社を設立。



【資金的支援】

4 女性経営者への低利融資

女性起業家や経営者を資金面から支援（制度融資）

9

消費の拡大・情報発信（主な事業）

1 Saitama Smile Women フェスタ

- ・「女性による消費拡大」、「女性の多様な働き方の提案」、「女性の活躍の場の拡大」
- ・自治体初の女性応援総合イベント
- ・240社・団体が出展・協賛

(1) 概要

- ・ブース展示（女性向け商品・サービスの展示・即売・体験、就業・創業支援（約200ブース））
- ・ステージイベント（ファッションショー、トークショーなど）
- ・ママ向けイベント（女性起業家のワークショップ、起業ママのパネルディスカッションなど）

(2) 日 時 平成25年9月14日（土）・15日（日）

(3) 会 場 さいたまスーパーアリーナ

(4) 来場者 約18,000人



2 ウーマノミクスサイト

ウーマノミクスに関する情報を全国に発信するため、
経済団体と連携し総合サイトを開設

(掲載情報)

- ・女性起業家の紹介
- ・働く女性や男性のロールモデルの紹介
- ・経営者が語るウーマノミクス など



10

東京大学社会科学研究所
ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト成果報告会

兵庫県のワーク・ライフ・バランス推進支援 ～ひょうご仕事と生活センターの取組から～



ひょうご仕事と生活センター

研究員 仲上 奈緒

2014年2月20日(木)@東京大学本郷キャンパス



目次

1. ひょうご仕事と生活センターとは
2. ひょうご仕事と生活センターの取組み
3. センターの女性活躍推進とは
4. まとめ



1. ひょうご仕事と生活センターとは

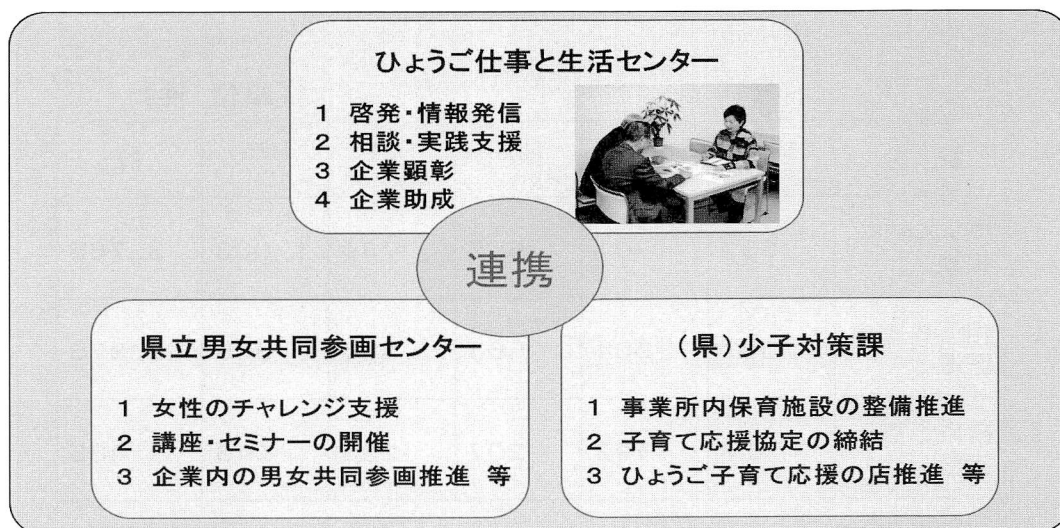
兵庫県の政・労・使の三者による取り組み

平成8年9月	ひょうご労使相談センター設置	阪神大震災の影響
平成11年6月	兵庫県雇用対策三者会議(連合兵庫、県経協、県)発足	
平成11年8月	「雇用創出・安定共同宣言」及び「雇用創出・安定プラン発表	
平成11年12月	「兵庫型ワークシェアリングについての合意	
平成18年3月	「仕事と生活の調和と子育て支援に関する三者合意	
平成20年10月	「仕事と生活のバランス」ひょうご共同宣言(三者+兵庫労働局)	
平成21年6月	ひょうご仕事と生活センター設置	



1. ひょうご仕事と生活センターとは

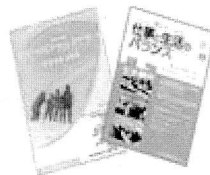
兵庫県における「仕事と生活のバランス」に係る連携体制



1. ひょうご仕事と生活センターとは

ひょうご仕事と生活センターの取組とは

- 啓発・情報発信
- 相談実践支援事業
- 企業助成
- 調査研究事業
- 企業顕彰



仕事と生活の調和推進
環境整備支援助成金

中小企業育児休業・介護休業
代替要員確保支援助成金



WORK LIFE BALANCE IN HYOGO

2. ひょうご仕事と生活センターの取組み

相談実践支援事業の全体の実績

(単位: 件)

区 分	H21 (6月～3月)	H22 (4月～3月)	H23 (4月～3月)	H24 (4月～3月)	H25 (4月～11月)	計
ワンストップ 相談	637	701	655	739	1,033	3,765
相談員等の 派遣	387	504	563	586	835	2,875
研修企画・ 実施	57	192	207	233	146	835



WORK LIFE BALANCE IN HYOGO

1. ひょうご仕事と生活センターの取組み

ひょうご仕事と生活のバランス企業表彰とは

- 平成21年から25年まで兵庫県下でワーク・ライフ・バランスの取り組みに優れた企業を表彰
- 中小企業から大企業まで兵庫県に拠点を置く企業・事業所を表彰
- 現在47団体を表彰



1. ひょうご仕事と生活センターの取組み

■ ひょうご仕事と生活センターの表彰基準とは

- ①「仕事と生活のバランス」の推進に関して先進的な取り組みを
実践し、他の団体のモデルとなり得るもの
→ 独自に工夫された取組で、従来、仕事と生活のバランス
実現が難しいと考えられた業界、職域等における取組み
- ②「仕事と生活のバランス」の推進に関して積極的な取り組みを
実践し、その成果が特に顕著なもの
→ ● 従業員の意識改革などを組織全体で取組む
● 仕事と家庭生活の両立を支援する制度もある
● 多様な働き方、多様な人材の活用ができています



1. ひょうご仕事と生活センターの取組み

■ 実際の表彰を受けた企業の取組みポイントとは

【過去5年間の中で多かった取組みポイント】

- ◆ 両立を支援する制度整備と利用促進
- ◆ 多様な働き方の促進
- ◆ 多様な人材の活用と促進
- ◆ 働き方の見直し(休日出勤や残業削減に向けて)
- ◆ 意識改革への取組みや職場風土の改善
- ◆ 実現把握と職場改善(従業員意識調査から)
- ◆ 女性が働きやすい職場の実現



1. ひょうご仕事と生活センターの取組み

■ 実際の表彰を受けた企業の取組みポイントとは

【他にも特徴的な取組みポイント】

- ◆ 労使協調によるWLB取組み促進
- ◆ 個々人の能力を最大限に活かす組織作り
- ◆ 地域の子育て活動への参画
- ◆ 定年後の働き方について
- ◆ 男性の育児促進
- ◆ 女性リーダーの育成

表彰はゴールではない!!



2. センターの考え方について

ひょうご仕事と生活の調和推進企業宣言 WLB自己点検・認定事業をスタート

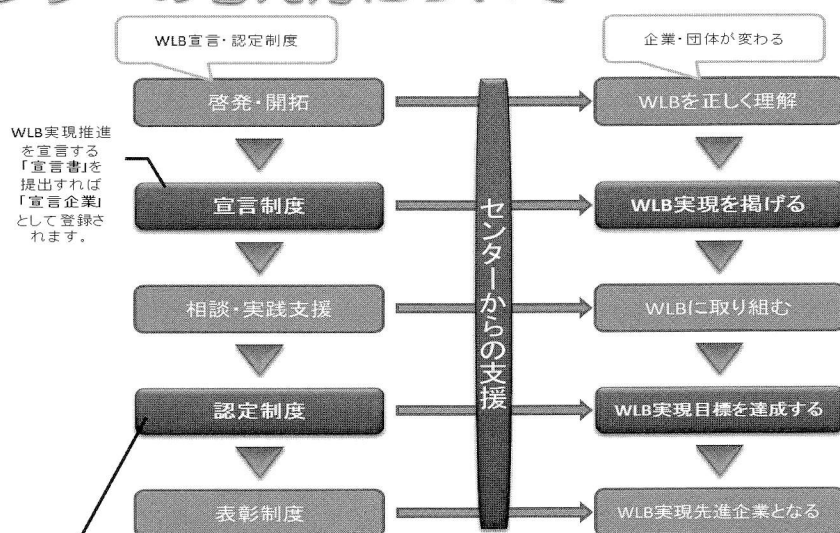
兵庫県では勤労者が仕事と生活の充実を感じ、意欲と能力を十分に発揮できるような仕事と生活の調和が実現できる社会の構築を目指し、今年度から新たに「ひょうご仕事と生活の調和推進企業宣言制度」を開始しました。

今後は推進した後、認定に向けての取組みを進めて頂くべく、自己診断システムの構築、そして認定制度が走り始める予定です。

宣言企業数 : 333 社(13.12月末現在)
企業訪問数 : 823 社(13.12月末現在)



2. センターの考え方について



WLB実現推進を宣言する「宣言書」を提出すれば「宣言企業」として登録されます。

センターが規定したさまざまな「認定指標」項目の一部に就いて、基準以上を達成し、今後もWLB実現推進に取り組む体制が整っている企業が審査の結果、「認定企業」として選定されます。



2. センターの考え方について

■ これからスタートする認定への考え方のベース

学識の先生方からも認定を考えるための研究会にご出席頂き、認定企業を決める上での指標づくりを実施しました。

【基本とする考え方】

「仕事と生活の調和の実現により、働く一人ひとりが意欲と能力を十分に発揮できるようにすること、企業においては、それを多様な人材の確保や生産性の向上につなげ企業価値を高めること、そしてそれらを地域の活性化にもつなげていくこと、が重要である。」
(ひょうご共同宣言,2008)



2. センターの考え方について

■ これからスタートする認定への考え方のベース

東京大学 社会科学研究所
佐藤博樹教授の資料より

【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

- ライフスタイル・フレンドリーな職場に



2. センターの考え方について

■ ひょうご仕事と生活センターの認定基準とは

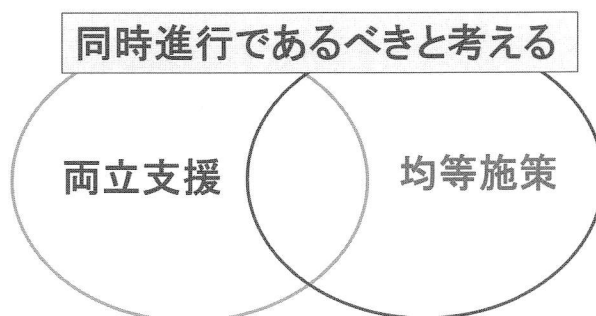
仕事と生活の調和を実現する制度整備や、制度を活用されるための働き方の見直し、組織風土の醸成等に向けた取り組みを実施し、一定の成果を収めていること。

- I 制度を積極的に活用できる組織風土が浸透している
- II 制度が活用されるように、常に業務を見直し、効率的な働き方が出来ている
- III 仕事と生活の調和を支援する制度が整備されている
- IV 仕事と生活調和実現推進によって制度などの利用実績がある



3. センターの女性活躍推進について

■ ひょうご仕事と生活センターが考える女性活躍推進



- ・ 女性活躍推進プログラム@神戸
- ・ VAL21

兵庫県
女性就業率 46位/47都道府県
女性管理職率9位/47都道府県



4. まとめ (ひょうご仕事と生活センターは)

- 相談実践支援・表彰制度・認定制度全てにおいて、『ひょうごのええ会社づくり』に繋がる活動を行います。
- 『多様な人材』を活用し、『多様な働き方』を認めていけるような社会・そして、企業・団体を増えるようにしていきたいと思います。
- 女性の就業率が更にアップするようにより支援していきたいと思います。



ご清聴、ありがとうございました。

Thank You



第 I 部： 分科会 E

ワーク・ライフ・バランス支援の基礎を学ぶ

なぜ企業として社員のWLBを支援する

必要があるのか？

分科会E

ワーク・ライフ・バランス支援 の基礎を学ぶ

佐藤博樹
東京大学大学院
情報学環教授(社会科学研究所兼務)
2014年2月20日

お話ししたいこと

- ◆企業経営における人事管理が担うべき機能
- ◆人事管理におけるWLB支援の必要性
- ◆WLB支援には制度整備だけでなく働き方改革が鍵
- ◆働き方改革を担うのは職場の管理職
- ◆女性の活躍の場の拡大とWLB支援の関係
- ◆WLB支援の新しい課題としての仕事と介護の両立支援

1

I 企業経営における 人事管理が担うべき機能

人事管理が担うべき機能

- ◆企業の労働サービス需要の充足
支払い可能な人件費の範囲内で、
企業が必要とする労働サービス需要を充足すること
- ◆上記を実現するための取り組み
- ◆当該労働サービスを提供できる職業能力を保有した人材の確保、育成、配置（雇用管理）
- ◆能力発揮意欲と能力開発意欲の維持・向上
（報酬管理）

3

人事管理の出発点は 「人」か？「業務」か？

- ◆人事管理が担うべき経営機能＝企業の労働サービス需要の充足
 - ⇒人事管理の出発点:「業務(仕事)」
 - ⇒経営戦略・事業分野・ビジネスモデルなどの選択
 - 業務(仕事)の確定
 - ⇒業務が円滑に遂行されるために必要な労働サービスが確定
 - ⇒当該労働サービスを提供するために必要な職業能力が確定
 - 確保・育成・配置すべき人材要件(職業能力)が確定

4

人事管理では「人」も重要

- ◆必要とされる労働サービスを提供できる職業能力を保有した人材を確保、育成、配置するだけでは、労働サービスの提供は行われない
- ◆労働サービスの担い手＝職業能力を保有する労働者
- ◆労働サービスの提供＝労働者の職業能力発揮意欲に依存
- ◆職業能力の開発＝職業能力開発意欲に依存

5

能力発揮意欲と 能力開発意欲の規定要因

- ◆人間関係論や行動科学の研究分野
 - 仕事への意欲を規定する要因の研究
 - 人事管理における広義の報酬管理は、能力発揮意欲と能力開発意欲にかかわる
- ◆能力発揮意欲と能力開発意欲の規定要因
 - 働く人々が働くことに期待する内容つまり就業ニーズによる
 - 就業ニーズは、社会構造、文化構造などによって変化
 - 企業内・職場内における要因だけでなく、働く人々の仕事と仕事以外の生活の関係や仕事以外の生活面の要因も重要に

6

人事管理の特徴

- ◆企業経営が必要とする労働サービス需要を充足するためには、労働者の就業ニーズの充足が不可欠
- ⇒人事管理＝「業務(仕事)」と「人」の両方を視野に入れる必要がある
- ⇒企業が変われば(業務が変化)あるいは人が変われば、労働サービスや就業ニーズが変化するための、その充足方法にも変革が求められる

7

人事管理の難しさ①

- ◆同一の職業能力を保有していても、能力発揮意欲が低ければ、業務に投入される労働サービスの量・質が低下する

⇒提供される労働サービスの量・質は、職業能力の質だけでなく、職業能力の保有者である社員的能力発揮意欲に規定される

⇒人事管理が目指すべきもの：自己管理

⇒自己管理＝能力発揮意欲が高い状態

8

人事管理の難しさ②

- ◆人事管理の担い手は人事セクションのみでない

⇒ライン管理職が人事管理機能の大部分を担う

⇒人事セクションは、人事管理機能全体の2割程度を担うのみ

9

管理職と一般職の仕事の仕方の違い

- ◆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

⇒管理職の他者依存性

⇒一般職としての仕事ができても、管理職の仕事が務まるとは限らない

⇒人事管理の機能充実のためには、管理職の選抜基準が重要に

⇒昇進前にプロジェクトリーダーを経験させ、マネジメント能力を評価する；プレーイングマネージャー化した管理職の役割の見直しなどが課題に

10

人事管理の担い手としての管理職

- ◆管理職の部下マネジメントの基本

①各社員が自分が担うべき役割を理解

②各社員が、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各社員的能力発揮意欲の維持向上

⇒最近ではとりわけ③が重要に

11

人材育成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
- ◆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

12

職業能力の伸長に貢献した仕事機会 (例示)

- ◆仕事上の壁を乗り越えた経験
- ◆能力を上回る仕事を任され達成した経験
- ◆まとまりのあるプロジェクトを任された経験
- ◆プロジェクトリーダーとしてメンバーをまとめることで、仕事をやり遂げた経験

13

能力開発の難しさ

- ◆部下の能力伸長を期待することが能力開発の出発点
- ◆部下の能力開発の可能性を適切に評価し、部下に期待し、能力開発機会とアドバイスを提供すること
 - ⇒部下への仕事の配分＝能力開発機会の配分
- ◆＜ピグマリオン効果＞＜予言の自己成就＞
 - ⇒出来の悪い部下は上司が生み出す
 - ⇒目をかけた部下は伸びる

14

部下が仕事への意欲を高めるように、日頃、管理職として配慮している事項を3つまで下記に記入。(あるいは部下として仕事に意欲的に取り組める上司の対応は何か)

1)

2)

3)

15

Ⅱ なぜWLB支援か

16

WLB支援は人事管理の基本

17

WLB支援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。

18

WLBとWLC

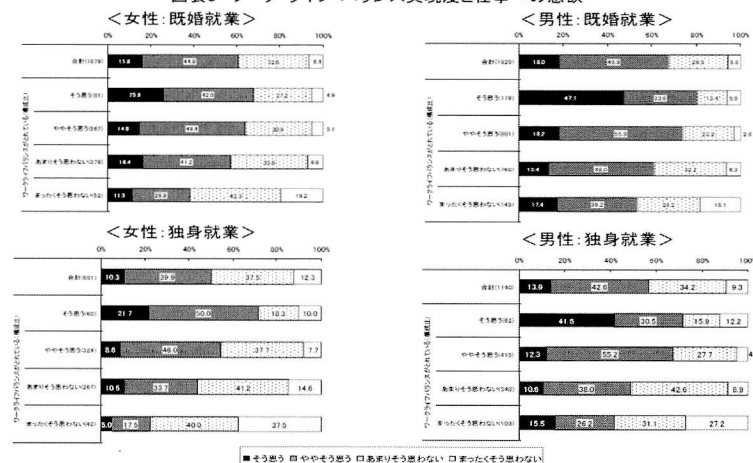
- ◆ WLB: 社員が仕事上の責任を果たせると同時に、仕事以外の生活で取り組みたいことや取り組む必要があることに取り組めること。
 - 他方、両者が両立ができない状態がワーク・ライフ・コンフリクト(WLC)。
 - WLCの状態にある社員は、仕事に意欲的に取り組めなくなる。
⇒社員がWLCに直面しないようにしたり、直面した場合はその解消を図ることが人材活用の課題。
- ◆ WLB支援: 社員がWLBを実現できるように働き方の見直しや職場環境の整備などを行うこと。

19

WLB実現度と仕事意欲の関係

◇既婚・独身を問わず、男女ともに、ワーク・ライフ・バランスが図られていると感じている人の方が仕事への意欲が高い(図表6)。

図表6 ワーク・ライフ・バランス実現度と仕事への意欲



注ア「ワーク・ライフ・バランス実現度」「あなたにとって、仕事と生活のバランスは、うまくとれていると思いますか」への回答。

注イ「仕事への意欲」「あなたは、今の仕事に目的意識を持って積極的に取り組んでいますか」への回答。

資料：少子化と男女共同参画に関する専門調査会「少子化と男女共同参画に関する意識調査」平成18年1月実施。

20

WLB支援は人事管理の基本

◆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
- 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

⇒最近③が重要に

- WLCに直面した社員は、仕事への意欲を低下させる→社員がWLCに直面することは人材活用の失敗。

21

なぜWLB支援が人事管理の基本なのか？

- ◆社員の価値観、望ましいとする生き方やライフスタイルが変化したため

- 仕事以外の生活で、大事にしたいこと、取り組みたいこと↑ 取り組む必要のある者が増加した

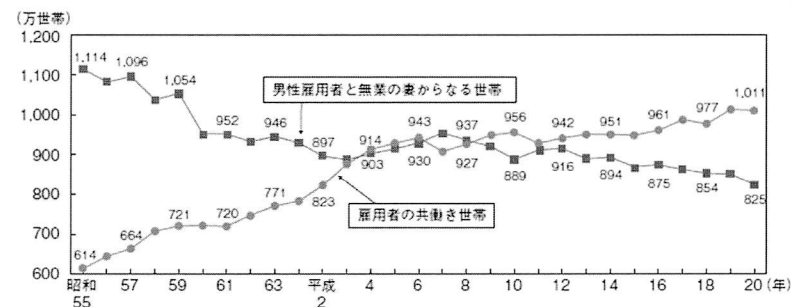
ワーク・ワークの人ばかりであれば、ワーク・ライフ・コンフリクトが生じないし、ワーク・ライフ・バランス支援の必要性もない。

✓しかし、現在ではワーク・ワークの人ばかりではなくなった

- 社員にとって、仕事だけでなく家庭生活(子育て、介護、家事など)、自己啓発、趣味、健康維持、地域生活、社会貢献などが重要となる

22

結婚した女性の家庭と仕事の関係

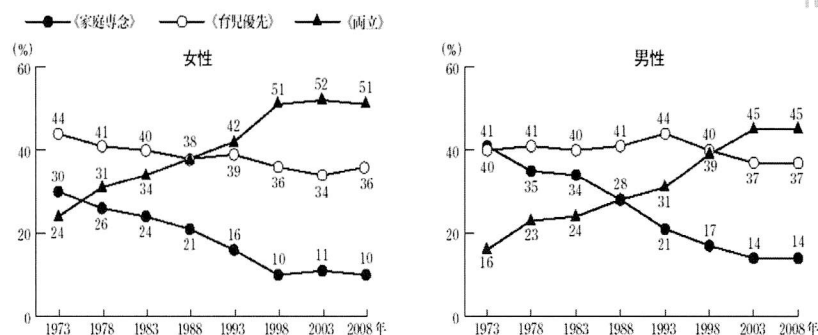


(備考) 1. 昭和55年から平成13年は総務省「労働力調査特別調査」(毎年2月。ただし、昭和55年から57年は毎年3月)、14年以降は「労働力調査(詳細集計)」(年平均)より作成。
2. 「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」とは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者(非労働力人口及び完全失業者)の世帯。
3. 「雇用者の共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者の世帯。

出典：平成21年版 男女共同参画白書

23

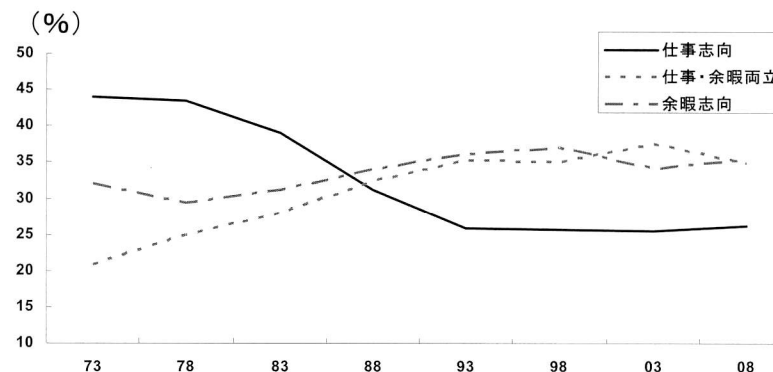
共働き世帯の推移



(資料出所) NHK放送文化研究所「日本人の意識・2008」調査
(出典) 放送研究と調査 2009年4月

24

仕事と生活のいずれに生きがいを求めるか



(資料出所) NHK放送文化研究所「日本人の意識・2008」調査

(注) 下記項目の内容は以下の通り

「仕事志向」: 「仕事に生きがいを求めて全力を傾ける」、「余暇時には楽しむが、仕事のほうに力を注ぐ」

「仕事・余暇両立」: 「仕事にも余暇にも同じくらい力を入れる」

「余暇志向」: 「仕事よりも余暇の中に生きがいを求める」、「仕事はさっさと片付けて、できるだけ余暇を楽しむ」

25

WLB 支援に関する企業のスローガン

- ◆ しっかり働き、ゆっくりに休む～時間内に効率的に働くワークスタイルの確立～(キヤノン株式会社)
- ◆ よく働き、よく楽しめ！仕事時間と自分時間
- ◆ 会社も家族もパートナー～いきいき社員を本気でサポート(株式会社大和証券グループ)
- ◆ OFFを充実して ONも充実しよう！(日産自動車株式会社)
- ◆ ライフで充電 ワークも充実(三井化学株式会社)
- ◆ 仕事も生活も全力投球～OnとOffを切り替えて「健康で豊かな生活」の実現を～(鹿島建設株式会社)
- ◆ 「ワーク」も「ライフ」もあんしん、あったか、あかるく元気！(全日本空輸株式会社)
- ◆ 変化への対応に向け「考えよう！自分のWLB」「見直そう！働き方」～一人ひとりがやりがいを持ち、能力発揮できる企業へ～(株式会社高島屋)
- ◆ しごととは、いいバランスで！～自分らしさを活かして、伸ばす～(株式会社CIJ)

(出所) 厚生労働省『「いい仕事しよう。いい人生しよう。～仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)講演会～」の東京会場(2009年12月7日)及び大阪会場(同12月9日)の各配付資料より作成。』

26

WLB支援の3つの取り組み

27

3つの取り組みからなるWLB支援

【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

- ▶ ライフスタイル・フレンドリーな職場に

28

社員の「時間制約」を前提とした 仕事管理・働き方の改革

29

なぜ社員の「時間制約」か

- ◆ WLB支援の背景には、仕事以外の生活に時間を割きたい・割く必要のある社員の増加がある

✓ 「仕事に投入できる時間」に制約のある社員の増加＝「時間制約」

30

「時間制約」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
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
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

「時間制約」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

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

32

「時間制約」を前提とした 時間意識を高める取り組みの目的

- ◆効率よく長く働くのではなく、自分のための時間を創出するために、メリハリのある働き方や職場を構築するため
⇒通常、長く働くほど仕事の質と効率が低下する
- ◆自分のための時間創出の取り組みが、結果として仕事の質を高めることに貢献する時代(インプットの質向上)
⇒長く働くことで成果が出る時代ではない

33

管理職が自分の業務の棚卸し

- ◆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

「時間制約」を前提とした 働き方への取り組み例

- ◆管理職を含めて働きぶりの評価基準を変更する:
 - ・ 成果だけでなく、時間生産性を評価基準に
 - ・ 「時間制約」を前提とした人材活用など
- ◆まずは週の実労働時間はそのままでも、週2日は定時退社できる時間管理に:
 - ・ 定時退社する日の前後で業務を吸収する
 - ・ 無駄な仕事の見直しや仕事の優先順位付けを意識化する
- ◆仕事への投入時間と成果の関係を分析する:
 - ・ 付加価値の高い仕事を優先、過剰品質の解消など
- ◆新入社員に対して、所定労働時間内で仕事を終える仕事の仕方に関する教育をOJTで行う:
 - ・ 管理職の意識改革にも貢献する

35

週2日定時退社の効果例

- ◆ 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こと: 金曜日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ことに
- ◆ 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

(参考) 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・武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』(勁草書房、2011年)を参照されたい。

36

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。

37

WLB支援のための制度が活用できる職場作り

38

休業制度などを導入するだけではWLB支援は実現しない

- ◆ 休業や短時間勤務等への対応は、パート・派遣などの代替要員の配置だけでは解決しないことが多い
 - ✓ 女性を含め職場の中堅が休業・短時間勤務などを利用する時代に
 - ✓ 職場内において、休業取得者の業務の順送り方式や分担方式での対応が不可欠に

39

WLB支援策が利用しやすい職場作り

◆仕事の仕方、人材育成など

- 仕事の重複化、担当できる仕事の幅の拡大、情報の共有化などを可能とする人材育成

◆「相互サポート」(お互い様)意識の浸透

- WLB支援の対象範囲が広いことが鍵

◆WLB支援策利用者の仕事をカバーした同僚によってプラスになる条件の存在:能力開発機会や報酬に反映など

40

WLB支援の定着の鍵は職場の管理職のマネジメントに

◆「時間制約」を前提とした仕事管理・時間管理

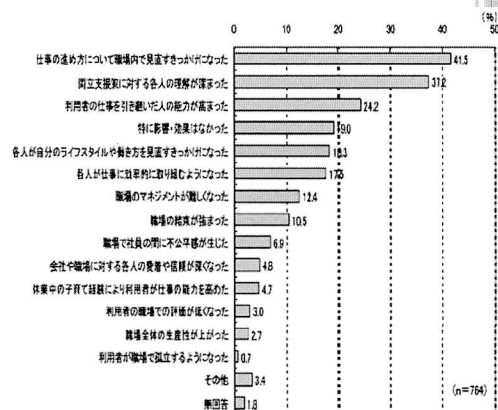
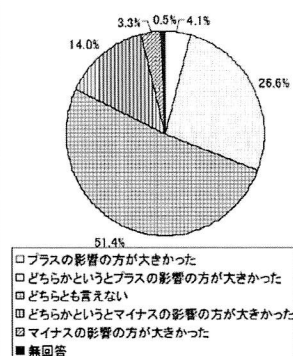
◆休業取得や短時間勤務等に対応できる職場作り

- WLB支援が実現できる職場整備は、日頃の取り組みが鍵

- WLBが実現できる職場は高生産性職場で、リスク対応力のある職場作りに貢献できる

41

「育児休業制度」「短時間勤務制度」の利用による職場への影響



42

(備考)・調査対象:企業において両立支援策を利用した社員がいる部門の管理者 計7,000人
資料:少子化と男女共同参画に関する専門調査会「管理者を対象とした両立支援策に関する意識調査」平成17年1月実施。

WLB支援制度の利用がプラスになった職場・管理者の特徴

() 内は、「職場全体にマイナスになった」と答えた管理者の回答割合。

【職場の特徴】

- 残業の少ない職場
おむね定時退社であった 32.8% (24.8%)
- 出産育児後も就業を継続することが一般的となっている職場
出産後育児休業を利用してその後も継続就業する 50.5% (41.9%)
- 育児休業制度等を肯定的に受け入れる雰囲気のある職場
育児休業制度の利用に対して同僚など周囲が積極的に支援しようとする雰囲気があった 60.2% (14.3%)

【管理者の特徴】

- 女性の継続就労に肯定的な意識を持つ管理者。
子どもができてみずと職業を続ける方がよい 36.0% (16.2%)

【業務の引継ぎ・分担、評価方法の特徴】

- 育児休業制度利用者が担当していた仕事は、チームの中で連携しながら進めていた。
どちらかと言うとチームで連携しながら進めていた+チームの中で連携しながら仕事を進めていた 31.0% (26.0%)
- 育児休業中は、利用者の仕事を複数の正社員で引き継いだ。
職場にいる複数の正社員に引き継いだ 62.9% (55.2%)
- 育児休業利用の期間中に、職場復帰に向けた情報提供を行った。
円滑に職場復帰できるよう情報提供等を行った 49.5% (32.4)
- 育児休業制度利用者のスキルは、復帰後すぐに取得前の水準に戻った。
復帰後すぐ(に戻った) 44.8% (28.3%)
- 短時間勤務利用者は、利用中も同じ種類の仕事を行った。
仕事の内容は同じで量を減らした 54.8% (44.1%)
- 短時間勤務利用中の仕事の評価は「時間」ではなく「成果」を重視した。
時間当たりの成果で評価し、時間数が短いことは考えなかった 67.7% (41.2%)

43

多様な価値観や生き方を受容できる
職場作り：円滑なコミュニケーションを

44

職場内での情報共有を：
お互い様意識の定着のために

- ◆社員一人ひとりが希望するWLBの状態やWLCなどの課題は異なることを理解する
- ◆職場成員全員で各自が希望するWLBやWLCなど課題を共有する
- ◆各人は、自分が実現したいWLBの状態を理解し、その実現のために努力する

45

WLB実現のための職場マネジメント

- ◆効率的に仕事をして労働時間の無駄をなくす。
- ◆部下の仕事に対する意欲を高める。部下の成長を期待し、それを伝える。
- ◆部下の仕事能力を高める。不足している部分は計画的にスキルアップを行う。
- ◆仕事にかけた時間を含めて成果を評価し、時間生産性を高める。
- ◆社内コミュニケーションを円滑化し、業務の情報共有を進めるとともに、仕事に関係する生活面の事情も可能な範囲で共有化する。

46

Ⅲ 女性の活躍の場の拡大と WLB支援

47

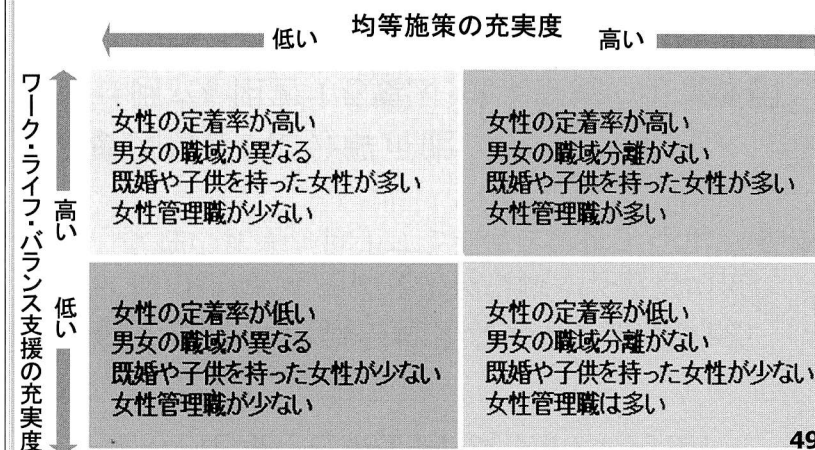
女性管理職の拡大のために

- ◆女性管理職の拡大には、女性の就業継続が不可欠
 - ✓内部育成を前提とすると、課長就任には15年程度の勤続が不可欠
- ◆他方で、就業継続のみでは女性管理職は増大しない
 - ✓管理職に求められる能力要件の獲得が必要

⇒就業継続のための両立支援(WLB)と能力開発
機会の均等の両者が不可欠
同時に、両立支援が均等を阻害する場合もある

48

ワーク・ライフ・バランスと 雇用機会均等の関係



49

2つのWLB

- ◆WLB支援○ & 均等施策×
- 女性のみを対象とするWLB支援
- 旧来型の男性の働き方を前提とした女性活用
- ◆(WLB支援× & 均等施策○)
- 旧来型の男性の働き方を前提とした女性活用
- ◆WLB支援○ & 均等施策○
- 男女を対象としたWLB支援へ
- 旧来型の男性の働き方を前提とした仕事管理・時間管理・働き方の見直し、男性の家庭生活や地域生活などへの参画促進を

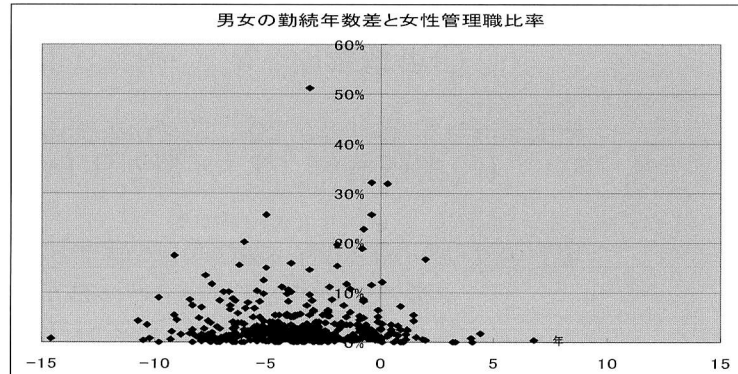
50

女性管理職比率と 男女の勤続年数の差

51

女性管理職比率と男女の勤続年数の差

- ・ 縦軸・・・2011年度の女性管理職比率
- ・ 横軸・・・2011年度時点での男女の勤続年数差(女性の勤続年数－男性の勤続年数)

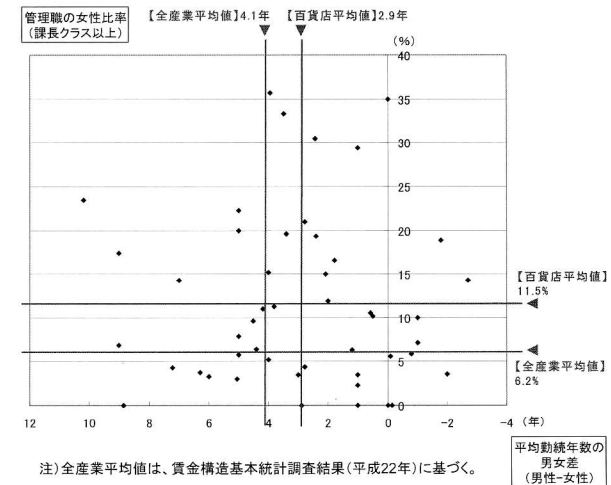


■ 東洋経済新報社「CSR総覧」から2011年度の男女別平均勤続年数、女性管理職比率が記載されていた403社を対象。

52

百貨店業における雇用機会均等と両立支援の現状

<平均勤続年数の男女差 × 管理職（課長クラス以上）の女性比率>



53

女性管理職の拡大のために

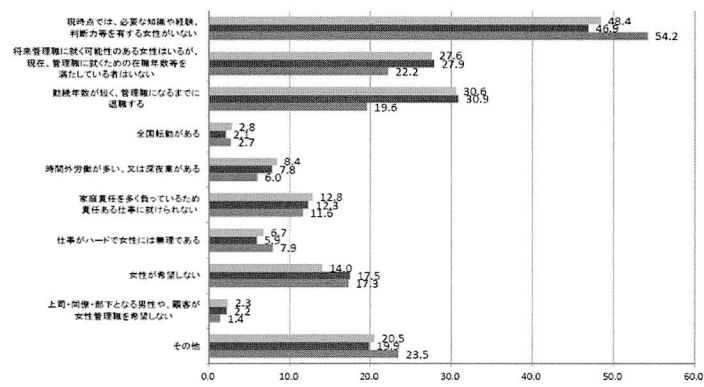
54

現状把握と阻害要因の分析

- ◆ 企業毎に管理職が増えない要因は異なる
 - ✓ 採用段階からその後の各役職や各資格の毎に女性の比率が低下する理由を分析することが基本
- ◆ 要因は2つに分解可能
 - 両立を阻害する要因: 就業継続の阻害要因
 - 均等を阻害する要因: 能力開発の阻害要因

55

企業が考えている女性管理職が少ない/ 少ない理由（複数回答）



(女性管理職が少ない(1割未満)又は全くいない役職が一つでもある企業=100%) (%)

注1:平成23年度は岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果
注2:常用労働者数30人以上の集計値

資料出所:厚生労働省「女性雇用管理基本調査」、「雇用均等基本調査」

56

女性管理職拡大のために 取り組むべき事項

◆均等

採用段階

初期キャリア(初任配属先)での能力開発機会

中期のキャリア形成機会

◆両立(WLB支援)

両立支援制度よりも「時間制約」を前提とした業務管理や働き方への改革が重要

57

採用段階

- ◆大学の専攻などを考慮した上で、
- ◆応募、第1次選考、第2次選考、内定など各段階における男女構成の偏りの有無とその要因の分析

58

初期キャリアでの能力開発機会①

◆初任配属先に男女で相違があるか？

✓ あるとすれば何が原因か

→初任配属先をどのように決めているのか？

◆初任配属先における能力開発機会の均等が実現できているのか？

✓ 能力開発機会の均等は、直属上司のマネジメントに依存

→初任配属先の管理職が役割がきわめて重要

→配属に際して管理職の部下育成能力を考慮しているのか？

59

初期キャリアでの能力開発機会②

◆男女ともに重要

→仕事への自信や仕事への意欲を規定する

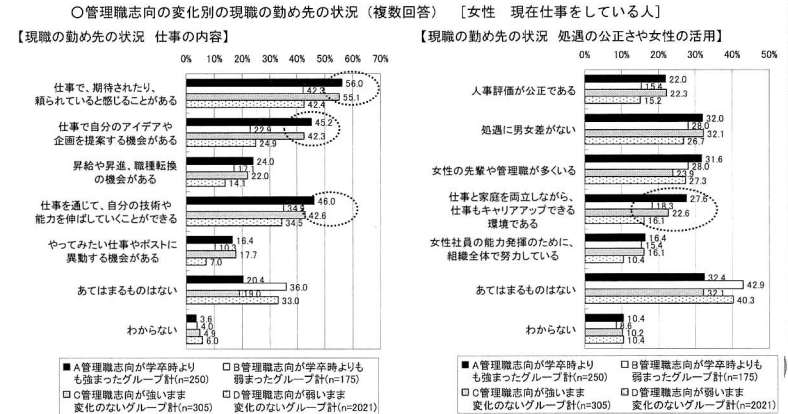
◆とりわけ女性では

仕事意欲に加えて、就業継続意欲を規定する

60

管理職志向には職場における周囲からの期待、能力発揮の機会、仕事と家庭の両立とキャリア・アップの双方を追及できる職場環境などが影響

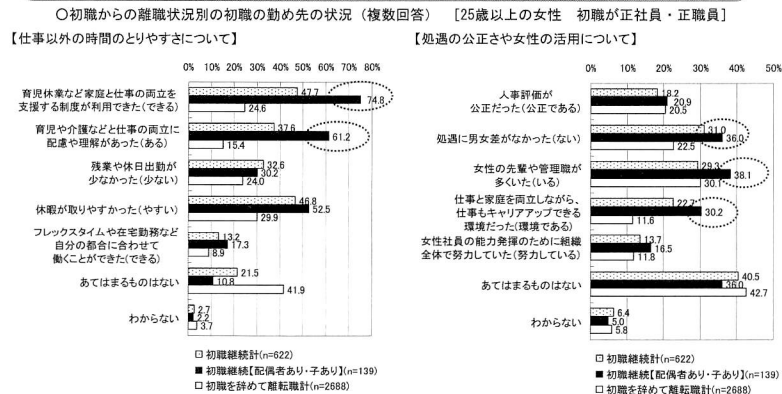
学卒時と比較して管理職志向が強まったグループでは、仕事の面で期待されていると感じたり能力発揮の機会を多く体験しているとともに、「仕事と家庭を両立しながら、仕事もキャリアアップできる環境である」と感じている割合が高い。



(備考)内閣府「男女の能力発揮とライフプランに対する意識調査」により作成。

女性が結婚・出産・育児を経て就業継続するには、仕事と家庭の両立支援に加え、先輩などロールモデルがあること、キャリアアップの機会があること、男女の処遇差がないことなどが重要
(調査実施時期：2009年)

配偶者・子有りの初職継続者で、仕事と家庭の両立支援に加え、「処遇に男女差がなかった」「女性の先輩や管理職が多かった」「仕事と家庭を両立しながら、仕事もキャリアアップできる環境だった」とする割合が、初職継続者全体と比べて高くなっている



(備考)内閣府「男女の能力発揮とライフプランに対する意識調査」により作成。

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

63

ライン管理職の マネジメント能力の向上を

- ◆ 人事セクションのみでの取り組みには限界が
→ 人事管理機能の大部分はライン管理職が担う
- ◆ プレシングマネージャー化している管理職制度の
改革が重要
管理職の選抜基準の見直しも
→ 仕事能力に加えてマネジメント能力を
→ 管理職の役割の基本の再確認を
- 部下の働きを通じて、自己に課せられた課題を遂行する
他者依存性
- 一般職としての仕事ができても、管理職としての仕事
が担当できるとは限らない

64

中期のキャリア形成機会

- ◆ 課長の直前の資格や役職(主任など)に到達するま
でに経験する業務(配属先)に男女差があるか？
□ 両立が容易な職場、女性向きの職場、女性を受け入
れる管理者がいる職場、女性自身の希望など
→ 人事セクションはこうした分析を行っているのか。
- ◆ 中期のキャリアを誰が管理しているのか？
□ 製造業では、各事業部や各職能部門(経理、購買
等)などに配属に関する人事権があることが少なく
ない。人事セクションは事後承認のみなど。
→ 人事セクションはどこまで介入できるのか？

65

IV 仕事と介護の両立支援

66

両立困難や介護離職がもたらす問題

- ◆ 企業と社員
□ 仕事と介護の両立が困難だと、管理職を含めて中核人
材の仕事意欲の低下や、最悪の場合は離職をもたらす
- ◆ 社員(離職の問題)
□ 介護の課題が解消したあとの再就業が難しい
□ 退職金や年金などを含めて生涯所得が減少
□ 仕事と介護の両立も大変だが、介護のみの生活はより
大変
⇒ 社会との多様なつながりを維持しながら仕事と
介護との両立を図ることが介護ストレス軽減
にも貢献

67

重要性を増す仕事と介護の両立支援

- ◆2025年には団塊の世代が75歳以上に到達
 - ⇒団塊の世代のジュニア層が親の介護の課題に直面
 - ⇒仕事と介護の両立の課題に直面する社員の増加
- ◆両立の課題に直面する者は、親世代と比較して兄弟数が少ないだけでなく、未婚者も多い
 - ⇒企業にとって仕事と介護の両立支援の整備が重要に

68

下記にご記入ください

- 配偶者の親を含めて75歳以上の親がいる
はい いいえ
- 配偶者の親を含めて親の介護を経験しているあるいは経験したことがある
はい いいえ
- 介護保険制度の被保険者は()歳から(保険料を支払うことになる年齢)
- 介護保険によるサービスを利用した場合、自己負担割合は原則()割である
- 自治体が設置している介護保険に関する相談窓口の名称を知っている
はい いいえ

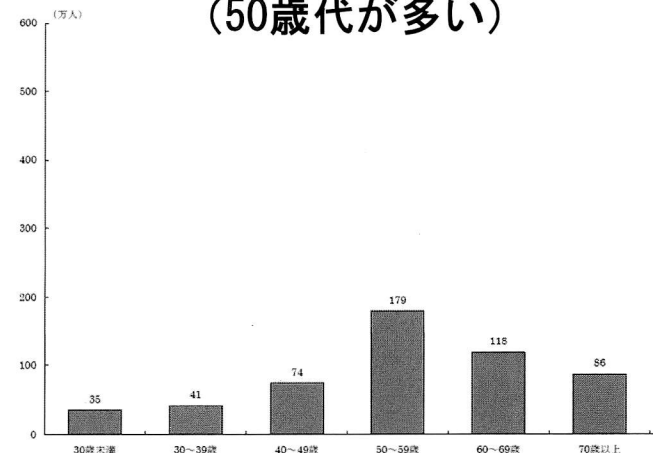
69

介護はなぜ 誰もが直面する課題なのか

- ◆ 誰にも親がいる
 - 75歳を過ぎると要支援・要介護となる者の比率が高くなり始める
- ◆ 40歳台後半から介護の課題に直面する人が出現し、50歳から定年までのキャリアは、仕事と介護の両立の時期となる
- ◆ 配偶者がいても配偶者が自分の親の介護を担ってくれるとは限らない
 - 子どもは夫婦の子ども、親はそれぞれの親など
 - 配偶者にも親がいる
 - 配偶者が就業している場合も多い

70

介護をしている人の年齢別人数 (50歳代が多い)



(資料) 総務省「平成18年度社会生活基本調査(介護統計表)」より作成

71

年齢別の要支援・要介護度

	要支援以上	要介護以上
65～69	2.0%	1.6%
70～74	4.6%	3.5%
75～79	10.4%	7.7%
80～84	22.0%	16.3%
85～89	40.5%	31.9%
90歳以上	62.0%	55.0%

(厚生労働省「介護保険事業状況報告」2009年度より作成)

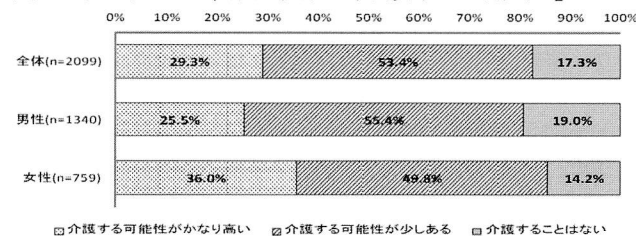
72

50歳代では介護している人の割合が2割前後に、今後の可能性も高い

【現在の介護の状況】

	現在、介護をしている	介護をしていない	合計
全体 (n=2099)	13.9%	86.1%	100.0%
男性 (計) (n=1340)	12.3%	87.7%	100.0%
～30代 (n=23)	0.0%	100.0%	100.0%
40代 (n=794)	8.8%	91.2%	100.0%
50代～ (n=523)	18.2%	81.8%	100.0%
女性 (計) (n=759)	16.7%	83.3%	100.0%
～30代 (n=31)	12.9%	87.1%	100.0%
40代 (n=464)	12.5%	87.5%	100.0%
50代～ (n=264)	24.4%	75.6%	100.0%

【今後5年のうちに家族・親族を介護する可能性】

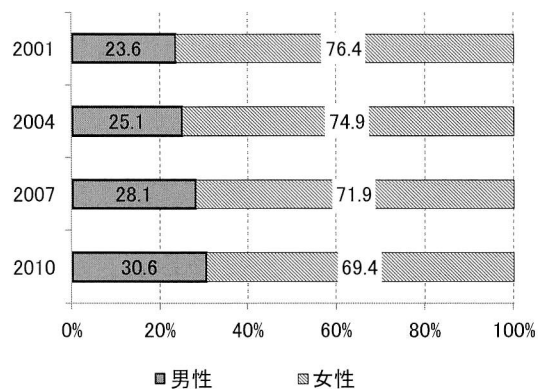


資料: 東京大学ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト「大企業調査」(2011年)より。

73

介護している男性の増加

【主な介護者の性別】

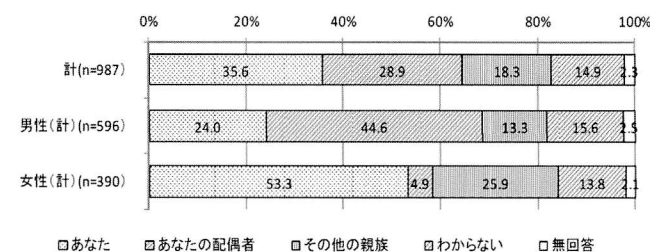


資料: 厚生労働省「国民生活基礎調査」(2001・2004・2007・2010年)より作成。

74

配偶者が介護を担ってくれるのか

【将来介護する可能性のある家族・親族を介護する人】



注: 介護の可能性がある人と回答した人について。

資料: 東京大学ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト「大企業調査」(2011年)より。

75

仕事と介護の両立支援と子育てとの両立支援の相違に留意

- ◆ 対象層
 - 年齢層が異なる＋対象層が多い
 - WLBを自分のこととして考えてこなかった層が多い
(とりわけ男性管理職)
- ◆ 仕事と介護の両立に関する基本的な情報提供の時期
 - 課題に直面する前に
 - 事前の情報提供が重要
- ◆ 支援の内容
 - 「事前の心構え」に関する情報提供
 - 介護の課題に直面した社員への支援
 - 仕事と介護の両立支援のあり方:
 - 長期の休業よりも短期の休暇など
 - 両立を可能とする職場風土・働き方の整備(=WLB支援と共通)zczz

76

仕事と介護の両立で留意すべき点

- ◆ 介護に要する期間は長く、かつその期間の予測も難しいため、連続する休業のみでは対応が難しいこと
(柔軟な働き方が重要)
- ◆ 介護の必要性は多様で複雑(遠距離介護、認知症対応、要介護状態でなくても見守りが必要等)であるため専門家のアドバイスを活用すること

→専門家の意見を適切に評価することも重要

77

企業による仕事と介護の両立支援の基本

社員が、
自分一人で介護の課題を抱え込まずに、

社会資源や社内資源を組み合わせ、
介護と仕事の両立して、就業継続することの重要性を、
介護の課題に直面する前に提供すること

=「事前の心構え」

→社員が介護の課題に直面したのちは、両立に必要な
情報や支援を得られるように支援し、両立をマネジメントできるように支援すること

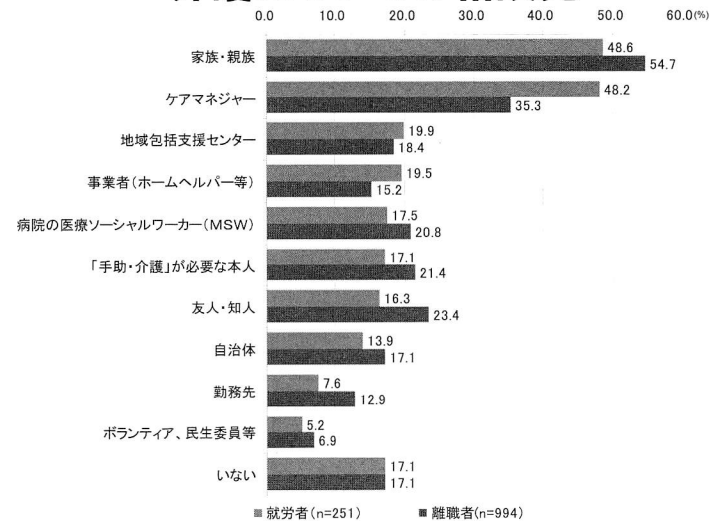
78

大事な「事前の心構え」

- ◆ 介護の課題に直面した場合、自分一人で解決しようとせずに、会社や上司に課題を伝えて、社内・外の専門家に相談すること
→会社や上司などは相談されないと支援ができない
- ◆ 親の状況を適切に把握していれば、介護の課題に直面する時期をある程度まで事前に予測可能
- ◆ 自分で直接介護をせずに、外部サービスを利用するなど介護サービスのマネジメントに注力することを基本に
→情報収集(情報戦)と専門家の活用が重要
- ◆ 仕事と介護の両立を最優先すること
→介護に要する期間は長い(平均4年から5年)し、いつまで続くのか予測しにくい
→仕事と介護の両立は大変だが、介護のために離職し介護に専念するもつと大変に
→介護保険制度などによる介護支援サービスや社内の支援を活用すれば、仕事と介護の両立は可能

79

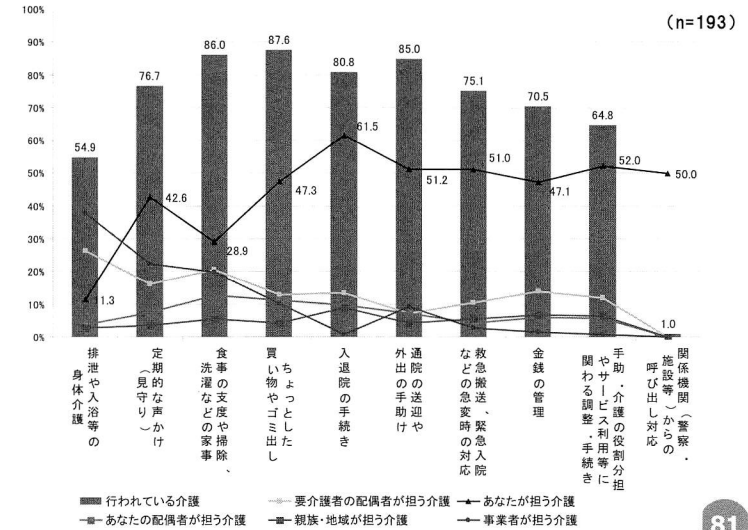
介護についての相談先



注：自分が介護している要介護者すべてにかかわる相談。1人を介護している人も、複数人を介護している人も含まれる。
出所：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実態把握のための調査研究(労働者調査)」(厚労省委託事業)2013年3月

80

正社員として働きながら介護している人の介護内容：就労者



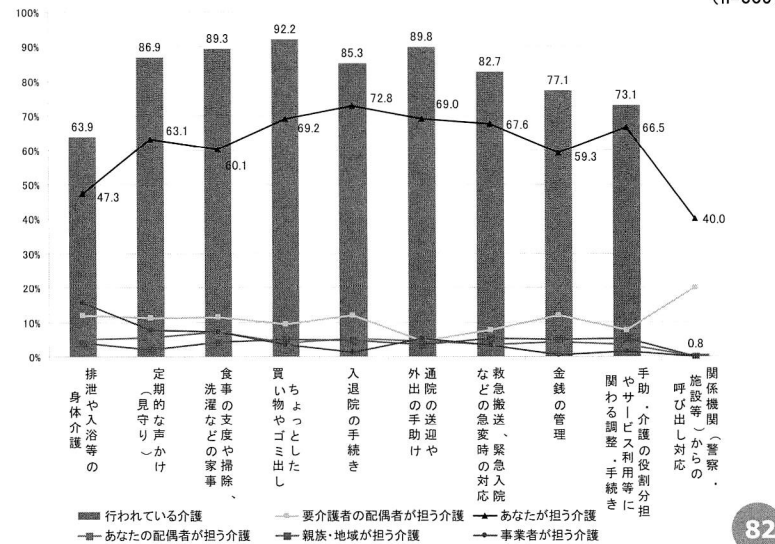
注1：「介護を必要とする父母が1人」で「1人の父母を介護している」回答者のみを対象として集計している。

注2：各担い手の割合は、「行われている介護」を100として算出したもの。

出所：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実態把握のための調査研究(労働者調査)」(厚労省委託事業)2013年3月

81

正社員として働きながら介護している人の介護内容：離職者



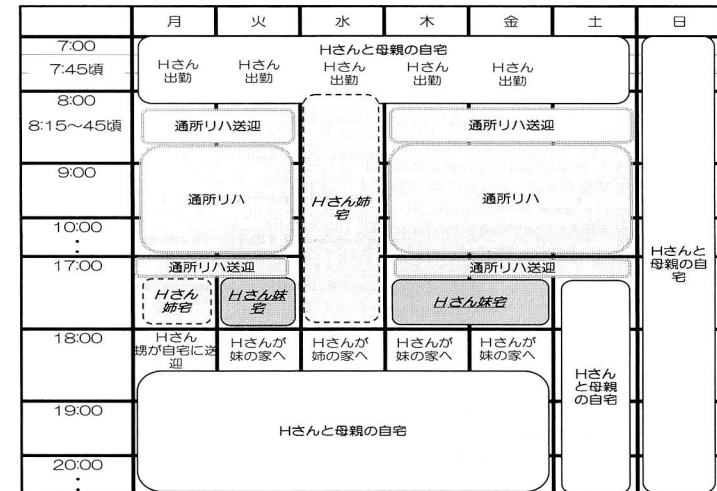
注1：「介護を必要とする父母が1人」で「1人の父母を介護している」回答者のみを対象として集計している。

注2：離職前の介護状況について聞いている。注3：各担い手の割合は、「行われている介護」を100として算出したもの。

出所：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実態把握のための調査研究(労働者調査)」(厚労省委託事業)2013年3月

82

仕事と介護の両立イメージ：Hさんと母親(80代後半)の1週間の居場所



※介護サービスの利用は、介護保険の限度額内に収まっている。

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成24年度両立支援ベストプラクティス普及事業報告書」(厚労省委託調査)2013年3月

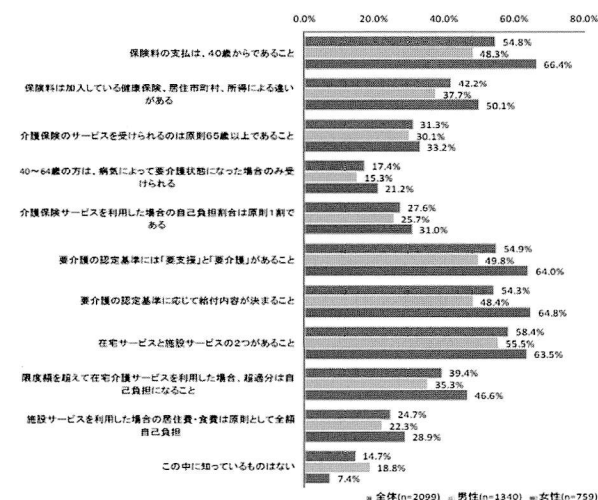
83

介護に関する相談窓口は 地域包括支援センター

- ◆ 高齢者の方々が住み慣れた地域で安心した生活を続けられるように支援を行うための相談窓口
- ◆ 社会福祉士、主任ケアマネジャー、保健師・看護師等の専門職が常駐し、地域の介護事業者や介護施設、行政、医療機関、NPO法人、高齢者団体等と連携
- ◆ 市町村の中で日常生活圏内に1か所以上設置
- ◆ 親が居住している地域包括支援センターに相談を（居住地域の地域包括支援センター以外は選べない）

84

公的介護保険に対する認知度（複数回答）



85

介護保険制度の概要

- ◆ 保険加入者: 40歳以上
- ◆ 制度利用者: 65歳以上(40歳から64歳は特定疾患のみ)
- ◆ 介護保険の利用条件: 要介護認定が必要
 - 地域包括支援センターに相談し、認定などを依頼
- ◆ 要介護認定: 要支援(地域包括支援センターが介護予防ケアプランを作成)、要介護
- ◆ 要介護の場合の介護方針の決定: 在宅か施設か等
- ◆ 在宅を選択した場合: ケアマネジャーを決め、ケアプランの作成を依頼する⇒利用できるサービスの種類: 訪問介護(ヘルパーによる支援)、訪問入浴、訪問看護、デイサービス(食事、入浴等)
- ◆ ショートステイ(短期間の入所)、住宅改修など
- ◆ 利用者負担: 1割

86

介護保険被保険者証の使われ方

- ◆ 要介護認定を受けると、保険証に認定結果が記載される
- ◆ 保険証の記載内容をもとに介護サービス計画(ケアプラン)が作成される
- ◆ 介護サービスを受ける時に保険証の提出が必要

87

65歳になった時を契機に 親と話し合う機会も設ける

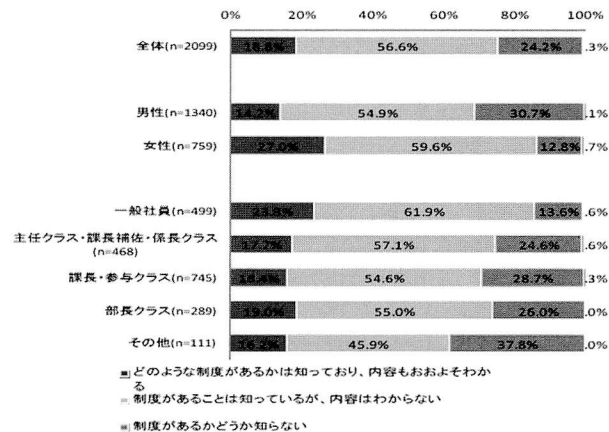
- ◆ 親が**65歳**になると介護保険被保険者証が届く
(65歳になる誕生日の月に交付される)
- ◆ 介護保険制度の仕組みの説明と親の現状を把握する機会とする
 - 生活状態(日常生活、経済状態、交友関係等)
 - 健康状態(病名、服用薬、通院先等)
 - ✓ 主治医の確認
 - ✓ 生活改善のアドバイスも必要
 - 要介護になった時の本人の希望の把握(介護のキーパーソンなど)
 - 介護保険制度の理解度の確認を
 - ✓ 必要があれば介護認定を受ける
 - ✓ 住宅改修など早めの対応も
- ◆ 兄弟姉妹や配偶者との情報共有する
⇒同様の取組を毎年行うこと、とりわけ親が**75歳以降**になるとより重要に。

92

会社の支援制度について知る

93

勤務先の介護に対する制度の認知度



94

介護休業制度の役割

- ◆ 子育てのための育児休業とは役割が異なる
- ◆ 介護休業は、緊急対応のための介護を担うと同時に、仕事と介護の両立のための準備(社内の仕事と介護の両立支援策の確認、介護認定の申請、介護施設の見学など)を行うための期間

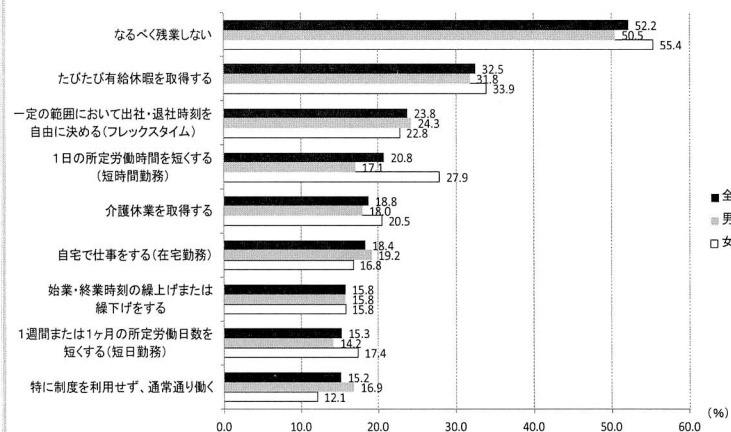
⇒介護休業を取得し、自分で介護を直接担うことになると仕事に復帰できなくなる

95

仕事と介護の両立ができる職場とする

96

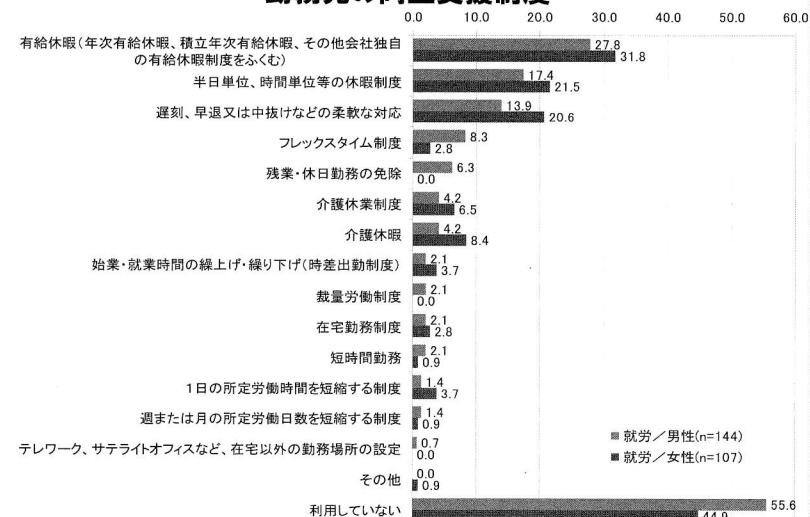
正社員として働きながら仕事と介護を両立している人の働き方(129人、複数回答)



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。

98

仕事と介護の両立をしている就労者が利用している勤務先の両立支援制度

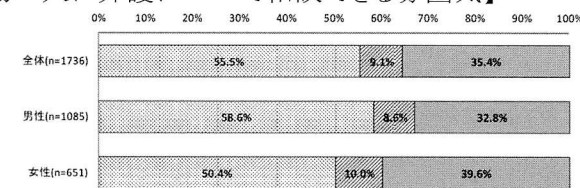


出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「仕事と介護の両立に関する実態把握のための調査研究(労働者調査)」(厚生省委託事業)2013年3月

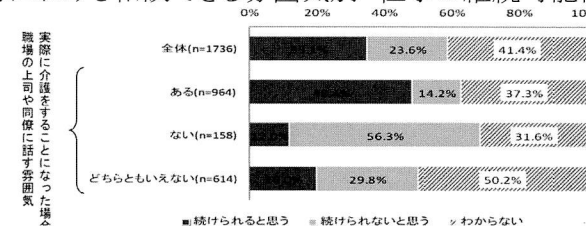
97

相談しやすい職場づくりと仕事と介護の両立

【職場の人に介護について相談できる雰囲気】



【職場における相談できる雰囲気別 仕事の継続可能性】



注：介護する可能性がある、と回答した人について。

資料：東京大学ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト「大企業調査」(2011年)より。

99

ワークライフバランスと働き方改革



ワークライフバランスと
働き方改革

100

**第Ⅱ部：全体会議
分科会および調査研究の報告**

2013 年 7 月 16 日

短時間勤務制度利用者の円滑なキャリア形成に関する 提言¹

ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト²

（問題意識）

改正育児・介護休業法の 2010 年施行により、仕事と子育ての両立を目的として、3 歳に満たない子を養育する労働者に対する短時間勤務制度（1 日の所定労働時間を原則として 6 時間とする措置を含む）が措置義務化された³。法改正前は、「選択的措置義務」のメニューの一つとして短時間勤務があり⁴、大企業を中心に短時間勤務制度を導入する事例が多く見られた。措置義務化によって大企業だけでなく、中小企業を含めて 1 日 6 時間の短時間勤務が制度化されることになった。従業員の中に 1 日 6 時間の短時間勤務の利用ニーズがない場合でも、法律上、企業としては 1 日 6 時間の短時間勤務を措置する義務がある。ただし、1 日 6 時間の短時間勤務制度を導入した上で、従業員のニーズや職場の

1 本提言は、研究会での議論を踏まえて、佐藤博樹と武石恵美子がとりまとめた。

2 東京大学社会科学研究所に組織された「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」（代表・佐藤博樹）は、民間企業と共同研究で、企業におけるワーク・ライフ・バランス推進と働き方の関係などに関する調査研究や提言活動を行っている。2013 年度の参加企業は、株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ、川崎重工業株式会社、サントリーホールディングス株式会社、大成建設株式会社、株式会社東芝、日産自動車株式会社、株式会社博報堂、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、ひょうご仕事と生活センター、株式会社ポピンズ、丸紅株式会社である。他の提言などプロジェクトの活動に関しては、<http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp>を参照されたい。

3 2010 年 6 月 30 日に施行された。短時間勤務と同時に所定外労働時間の免除が、子が 3 歳になるまで義務化された。所定外労働時間の免除は、措置義務ではなく、労働者が請求することで利用できる権利である（請求権）。ただし、100 人以下の中小企業に関しては、短時間勤務と所定外労働の免除の両者とも、2012 年 7 月 1 日からの適用とされた。

4 法改正前の「選択的措置義務」（子が 3 歳まで）は、①短時間勤務、②所定外労働の免除、③フレックスタイム、④始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ、⑤保育施設の設置運営、⑥⑤に準ずる便宜供与、⑦育児休業に準ずる制度のうちいずれかの制度を設けることを事業主に義務付けるものであり、この中では短時間勤務を措置する企業が多かった。なお、法改正後にこれらの措置は、子が小学校就学までの努力義務とされている。

働き方に則した多様な短時間勤務制度（１日５時間の短時間勤務、短時間フレックスタイム、短日数勤務など）を導入することが可能である。

育児・介護休業法の改正後、多様な形態を含めた短時間勤務制度の導入が進展すると同時に、制度利用者が増加している。大企業では、妊娠・出産した女性従業員を中心に、産前産後休業→育児休業→短時間勤務という両立支援制度の連続的な利用が一般化してきている。さらに、法では、短時間勤務の措置が義務付けられているのは子が３歳までであるが、大企業を中心として、小学校入学まで、さらにはそれ以降も取得可能とする企業も少なくない。その結果、短時間勤務制度の利用期間が長くなり、実際の利用者数に変化がない場合でも、企業からすると特定の時点でみた利用者数の増加をもたらしている。

仕事と子育ての両立には、連続して仕事を休む休業に加えて、仕事をしながら子育ての時間をフルタイム勤務よりも確保できる短時間勤務が有効である。それは、短時間勤務が、休業からフルタイム勤務への段階的かつ柔軟な移行を可能とすることによる。しかし、短時間勤務制度の利用者数の増大と利用期間の長期化は、（１）利用者が働く職場におけるマネジメント（業務管理と働き方の管理）と（２）利用者のキャリア形成や仕事への意欲の維持の両面において、様々な課題をもたらしている。

（１）のマネジメントの課題として、短時間勤務制度を利用している従業員に割り当てる仕事の切り出し方（仕事上の目標設定の方法など）、短時間勤務とフルタイム勤務の従業員間の業務配分、短時間勤務者の仕事をカバーすることで業務が増大したフルタイム勤務の従業員への対応、短時間勤務者と他の従業員との情報共有の方法（会議の時間の設定方法など）、短時間勤務者の働きぶりの評価方法などがあげられる。

（２）のキャリア形成上の課題として、短時間勤務者に対して職業能力に見合った仕事を配分できない場合には、仕事経験が制約され、能力開発やキャリア形成上のマイナスとなるだけでなく、仕事意欲も低下することなどがある。入社直後における人材開発の初期段階において短時間勤務制度を長く利用する場合には、よりマイナスの影響が大きくなる。制度の利用期間が長くなると、キャリア形成の一環である異動に制約が生じることも多い。異動先職場で短時間勤務者の受け入れが難しい場合には、異動を実施できず、特定の職場に長期

に滞留することになる。さらに、短時間勤務制度の利用が長くなり、利用期間中に新たな妊娠・出産により産前・産後休業や育児休業、さらに短時間勤務制度を継続して利用することになると、対象者の人材開発にマイナスの影響が及ぶ期間がより長期化する。現状では育児休業と同じく短時間勤務制度の利用者が、女性に大きく偏っているため、上記の制約は女性の活躍の側面においてより大きくあらわれている。

以上のような課題を解決し、短時間勤務制度が単なる育児支援策ではなく、制度利用者が継続的にキャリアを形成し、職場で活躍できるような人材活用策として機能するために求められる取り組みを、短時間勤務制度の利用者とその上司へのヒアリングに関する分析⁵に基づいて本提言としてまとめた。

なお、制度が充実することによって選択肢が増えることは重要であるが、子育てをしながら就業継続をする場合において、子育て期をどのように働くのかは個人の選択の問題である。そのため、制度利用に伴う影響に関する情報提供を企業が行うなど、制度利用者の主体的な選択を支える取り組みと一体で進めなければ、制度の効果的な活用が進まないことから、その点を考慮して本提言をまとめた。

また、今後、中長期的にみて子育てに限らず従業員の働き方が多元化して多様な労働時間制度の下で働くことが可能になる、あるいは裁量労働制⁶のように時間で管理すること自体が意味を持たない働き方が一般化するなど、働き方の構造変化が進めば、短時間で働く従業員のキャリア形成に関しても新たな課題の検討が必要になると考えられる。こうした中長期的な観点から短時間勤務のあり方を検討する場合には、別の課題が提起されることになるが、本提言では、現在の人材活用や職場状況、さらにキャリア形成の仕組みを前提として課題を

5 ヒアリングの分析は、『2012年度モデル事業『短時間勤務制度の運用に関する実態調査』調査結果概要』（<http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp>に掲載）を参照されたい。ヒアリングの対象企業は、ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトの参加企業のうちの6社で、ヒアリングを担当したのは、プロジェクト・メンバーの佐藤博樹、武石恵美子、矢島洋子、松浦民恵、松原光代、高村静の6名である。調査結果の概要は、6名の議論を踏まえて武石がとりまとめた。

6 現行の裁量労働制は、みなし労働時間制であることや深夜勤務などに関して時間管理が不可欠であることから、時間管理から切り離されているものではない。

整理していることに留意されたい。

提言内容は、短時間勤務の制度設計などを担う企業、短時間勤務者が働いている職場の管理職、短時間勤務制度の利用者の3つに分けてまとめている。

（企業に求められること）

短時間勤務制度が、単なる育児支援策ではなく、制度利用者が継続的にキャリアを形成し、職場で活躍できるような人材活用策として機能するために、企業としては以下のような取り組みが求められる。

①働き方改革の推進：短時間勤務制度の利用期間が長くなっている背景には、フルタイム勤務に復帰すると、仕事と子育ての両立が難しくなるという職場の状況がある。たとえば、短時間勤務からフルタイム勤務に復帰すると、いつでも残業できることを期待され、あるいは同僚が恒常的に残業をしている中、自分だけ定時に退社することに抵抗を感じるため、フルタイム勤務に戻る状況にあっても、あえて短時間勤務を選択し、実際には残業もこなしている者も少なくない。短時間勤務制度の利用期間が必要以上に長期化することを避け、育児休業から短時間勤務へ、短時間勤務からフルタイム勤務へと円滑に移行できるようにするためには、フルタイム勤務に戻っても仕事と子育てが無理なく両立可能となる職場であることが重要であり、業務管理や働き方の見直し、つまり「働き方改革」を行うことが求められる。フルタイム勤務の働き方を見直すことによって、短時間勤務からフルタイム勤務への円滑な移行が可能となり、短時間勤務が制度本来の趣旨に沿って活用され、利用期間長期化の回避につながることを期待できる。言い換えれば、短時間勤務制度の利用者が職場に誕生したことを、従来の業務管理や働き方を見直す好機とするのである。

②女性の活躍推進：短時間勤務制度をはじめとする両立支援策が充実してきており、仕事と子育ての両立をしながら継続就業する女性が増加しているが、継続した女性が職場において活躍できなくては、両立支援策としての本来の意義が薄れてしまう。性別にかかわらず能力発揮ができる環境整備を推進することについて、企業として強力なメッセージを発し、具体的な施策に落とし込んで

いくことが重要である。それにより、両立支援制度を利用する多くの女性が、企業からの期待を受け止めて仕事への意欲を高め、自分自身のキャリアを主体的に考えることで、両立支援策の効果的な活用を進めることが期待できる。両立支援策と女性の活躍推進を「車の両輪」として進めることが不可欠となる。

③要員配置の見直し：短時間勤務者がいる職場の不満として、時間短縮分に見合った要員配置がされていないことが指摘されている。短時間勤務者が少ない場合には現状の要員配置で対応できたとしても、今後、短時間勤務制度の利用者が増加し、職場内に短時間勤務者が複数いるような場合になると、職場全体の要員の見直しも必要となろう。

④目標設定や評価のルール化：短時間勤務者の仕事の目標設定や働きぶりの評価の方法に関して、職場の管理職の裁量に任せるのではなく、利用者の職業能力に見合った仕事を労働時間の短縮を考慮して配分する方法や、短時間勤務制度を利用したというだけで低い評価となることがないように時間当たりの成果で評価するなど、仕事の与え方や働きぶりの評価の仕方に関する基本的な考え方を明確にし、企業として管理職に示すことが求められる⁷。仮に、短時間勤務制度を利用することにより担当できない業務が生じて組織への貢献度が下がるような場合があれば、そうした事情を勘案した評価とすることなどを、管理職や制度利用者に明示すべきであろう。こうした対応がなされない場合には、適正な評価であっても、短時間勤務者の間に「短時間勤務なので評価が低くなった」といった誤解が広がりかねない。また、制度利用に伴い仕事経験の幅や量が制約されてキャリア形成にマイナスの影響が生じる可能性がある場合には、そのことが制度利用者に適切に伝わるような仕組みづくりも必要である。

⑤制度の柔軟化：短時間勤務制度の利用期間の長期化や、業務管理上の課題を

7 残業が恒常的な職場では、たとえば所定労働時間 8 時間が 6 時間の短時間勤務となるのではなく、残業時間を含んだ 10 時間勤務から残業のない 6 時間勤務に大幅に勤務時間が短縮されたと、管理職や同僚などから見なされやすいことに留意が必要となる。このことが、短時間勤務者の働きぶりの評価が、適正に行われにくい背景にある。つまり、フルタイム勤務者の働き方が、どのよう

解決するためには、短時間勤務を含めた両立支援制度の見直しも有効である。

第 1 に、1 日 6 時間の短時間勤務に加え、利用者のニーズや多様な職場のニーズに対応できるように、多様な形態の短時間勤務制度を導入することである。

具体的には、短時間フレックスタイム、短日数勤務（フルタイムで週 3 日勤務など）、週 3 日は短時間勤務で週 2 日はフルタイム勤務など両者の組み合わせなどである。たとえば、ある企業の事例として、1 日平均 1 時間短縮の短時間フレックスタイム制の利用者は、通常は 8 時間勤務のフルタイムとして就業し、子どもの病気で通院が必要となるときなどに、短縮時間分をまとめて利用するなどの働き方を行っている。第 2 に、短時間勤務からフルタイム勤務に復帰した後には短時間勤務に戻る必要が生じた場合には、短時間勤務に再び移行できる仕組みを導入することである。フルタイム勤務に復帰すると短時間勤務に戻れない制度の場合には、短時間勤務制度の利用者は、フルタイム勤務に移行して仕事と子育ての両立が可能となるかの不安があると、利用可能期間の上限まで活用することを選択する可能性があるからである。第 3 に、短時間勤務以外の制度との組み合わせとして、月や週に数回利用できる在宅勤務を導入することは、短時間勤務からフルタイム勤務への円滑な移行に貢献することから、こうした制度導入への積極的な取り組みが期待される。

⑥男女で育児を分担することのメッセージ発信：短時間勤務制度が導入されたことは、子育て中の従業員にとって仕事と子育ての両立が可能となるというメリットがあるが、他方で、配偶者の子育て参画への必要性が低下することで、短時間勤務者がもっぱら子育て責任を担うことになりかねないという点ではマイナスもある。どのように子育てをするかは、カップルの選択によるものであるが、女性のみが子育てを担うことを前提にすると、短時間勤務制度の利用期間が長期化しフルタイム勤務への移行が難しくなり、女性の活躍の場の拡大にとってマイナスとなる。このことは、女性従業員に対する支援策を充実させてきた企業にとっては不合理なものとなるため、企業としては、自社の女性従業員だけでなく男性従業員を含めて、カップルで子育てを担うことの重要性を伝えることが必要となる。

な職場であるかが、短時間勤務者の働きぶりに関する評価に影響する。

（短時間勤務をしている従業員の上司である管理職に求められること）

フルタイム勤務でいつでも残業ができる従業員がいることを前提とした職場では、短時間勤務者に割り当てられる仕事は、①自分一人で事前にスケジュール管理が可能な仕事、②短納期でない仕事、③社内の他職場や社外との調整が必要でない仕事（小規模案件や出張がない仕事などもこれに含まれる）、④他に主担当者がいる仕事のサブ的な役割などに偏り、フルタイム勤務者に比べて仕事経験の機会が制約されがちとなる。短時間勤務者に配分される仕事の質や仕事経験の機会が制約されることにより、目標設定や評価もそれに応じて低くなるとキャリア形成上の課題が生じることに加え、こうした状況が長く続くと短時間勤務者は仕事への意欲を低下させることにもなる。この意味で、仕事配分やそれを通じた育成のあり方を規定する職場マネジメントのあり方は極めて重要であり、管理職には以下のような取り組みが求められる。

①職場レベルでの働き方改革：短時間勤務者が職場にいても、業務が円滑に遂行できかつ短時間勤務者の職業能力に見合った仕事を配分できるようにするためには、フルタイム勤務で同時にいつでも残業ができる従業員を想定した業務管理や働き方を解消する取り組みが求められる。具体的には、無駄な業務を削減する、業務に優先順位をつける、過剰品質を解消する、職場成員間の情報共有や仕事の「見える化」を行う、職業能力を横に広げる（多能工化）などの取り組みを、職場レベルで主体的に行うことが極めて重要である。こうした取り組みは、短時間勤務者だけでなく、育児休業や介護休業を取得する従業員やインフルエンザなどで出勤できない従業員が職場に急に生じて、業務が円滑に遂行できる条件ともなる。とりわけ、残業や突発的な仕事が多い職場では、それらの原因を分析し、その解消策を考えることが必要となる。こうした見直しに取り組んだ職場では、突発的な仕事と考えられていたものが、事前の準備で対応できることも明らかになっている。また、時間外に行われてきた会議や打ち合わせの時間設定などを配慮することで、短時間勤務をしながら他部門等との調整業務が可能になるケースもある。上記のような取り組みによって、短時間勤務者には補助的な仕事しか配分できないという職場要因が減少することに

なる。つまり、職場に短時間勤務制度の利用者が出現したことを、従来の業務管理や働き方の見直し好機とすることができる。

②適切な目標設定や仕事配分：短時間勤務者の仕事上の目標設定や仕事の配分に際しては、仕事の質の面では本人の職業能力に見合った仕事内容を、仕事の量では短時間勤務であることを考慮した仕事量とすることを基本とすべきである。仕事の割り振り方法では、まず短時間勤務者がフルタイム勤務をしていると仮定して、本人の職業能力に見合った仕事内容を決め、それを踏まえて実際の仕事配分では労働時間の削減分に比例した仕事量とする方法が考えられる。こうした仕事の配分方法を採用することで、短時間勤務者にその職業能力を下回る仕事を配分することによる人材活用の無駄を少なくすることができる。さらに、短時間勤務者の働きぶりの評価、とりわけ仕事の成果の評価では、労働時間当たりの成果で評価することを基本とすべきである。

③長期的なキャリア開発の視点に立ったマネジメント：短時間勤務者のキャリア目標の設定や能力開発機会の提供に関しても、フルタイム勤務者と同様に取り扱うことが基本となる。短時間勤務者の中には、子育てを重視し、仕事面でのキャリア展望を描くことを回避する傾向があることも事実である。管理職も、短時間勤務者の家庭や子育てのことを過度に配慮した仕事配分となりがちである。たとえば、短時間勤務者も、本人が希望する場合は出張や残業も選択できるようにすることが望ましいが、出張や残業は無理と一律に想定する管理職も多い。管理職が、短時間勤務者の家庭や子育てなどプライベートな事情に関して尋ねにくいことから、こうした事態が生じる面がある。しかし、短時間勤務者の家庭や子育ての事情は多様であり、家族や配偶者の協力がある場合には、ある程度まで出張や残業などに柔軟に対処することも少なくない。もちろん、短時間勤務者に出張や残業を強要することは、当然、避けるべきことである。大事なことは、短時間勤務者への過度の配慮を避け、短時間勤務者の個別事情に応じた柔軟なマネジメントを行うことである。そのために管理職としては、短時間勤務者に対して仕事上の期待を正しく伝え、同時に短時間勤務者も仕事上の希望を管理職に伝え、両方で今後の仕事やキャリア上の希望をすりあわせ

ることが求められる。さらに、制度の利用が長期化することによって職場経験に制約が生じてキャリア形成上に何らかの影響をもたらす場合には、人材育成の観点から制度利用に関して上司がアドバイスを行うことも重要となろう。管理職がこうしたアドバイスをを行いやすいように、人事セクションとしては、短時間勤務利用のキャリア形成への影響に関する情報を、制度利用者や利用予定者に提供することが不可欠である。

（短時間勤務制度の利用者に求められること）

制度利用者の多くは、時間制約が大きいことを認識して、仕事への集中や効率的な業務遂行、職場の上司や同僚との情報共有などの面で、高い意識をもって仕事に取り組んでおり、こうした意識や行動が周囲の従業員にプラスの影響を及ぼしている。制度利用者には、短時間勤務制度の本来の趣旨を踏まえて効果的に利用する意識・行動が求められており、それによって仕事と子育ての両立がしやすい環境整備が促進される波及効果があることを理解することが重要である。

①**中長期的なキャリア展望**：短時間勤務を選択する場合には、子育てだけでなく、今後のキャリア希望を踏まえて、制度をどの程度の期間利用するのか、言い換えればフルタイム勤務に戻る時期をどうするのかに関して熟慮し、それに基づいて上司と話し合うことが望ましい。勤務先の制度は様々な事情に対応するために設計されたものであり、利用可能期間の上限まで利用するということを前提に制度利用期間を検討すると、制度本来の趣旨から外れた利用となることにも留意が必要である。短時間勤務制度を利用することが仕事経験やキャリア形成にどのような影響をもたらすものなのかを理解して、制度の利用期間を決めることが望ましい。

②**制度利用に伴うマイナス面の認識**：フルタイム勤務者の業務管理や仕事の仕方などを見直しても、フルタイム勤務者と短時間勤務者が、全く同じ内容の仕事に従事できるようにすることは難しく、フルタイム勤務に比べて短時間勤務では経験できる仕事機会に制約が生じ、能力開発やキャリア形成にマイナスと

なることも少なくない。また、フルタイム勤務と短時間勤務で経験できる仕事の質に全く差がないようにできても、フルタイム勤務に比べて勤務時間が短い
ため、仕事の経験期間が短くなることを解消することはできない。そのため、
短時間勤務制度を長期利用することが自身のキャリア形成に及ぼすマイナスの
影響についても認識することが重要である。とりわけ入社直後など能力形成の
初期段階では、経験によって能力が伸長するという側面が大きいため、キャリ
ア形成へのマイナスが生じやすいことを理解して制度を活用することが求めら
れる。

③育児をパートナーと分担する意識：短時間勤務を選択しても自分一人で子育
てを抱え込むのではなく、カップルで子育てすることを基本とすべきである。夫
の労働時間の長さと妻の短時間勤務希望には相互規定関係がみられており、妻
による短時間勤務の選択は夫の長時間労働を助長する可能性がある。女性の側
に子育て役割が固定化すると、短時間勤務からフルタイム勤務への復帰が難し
くなり、仕事経験やキャリア形成が制約されることになる。妻は、夫に対して
自分のキャリア希望を伝え、フルタイム勤務への移行時期などに関してカップ
ルで話し合うことが望ましい。短時間勤務であっても、カップルで調整でき、
かつ希望する場合には、出張や残業にも対応できるようにするなど、カップル
で子育ての分担を日頃から話し合うことなども大事である。

以上、短時間勤務制度が利用者のキャリア形成に及ぼすマイナスの影響を軽
減するための対応について提言をまとめた。現状において、主に育児を理由と
する短時間勤務は、フルタイムに復帰することを前提とする制度であることが
一般的であることから、本提言では、短時間勤務を長期に利用したり、短時間
勤務からフルタイムへの復帰が遅れたりすることなどに伴う課題と対応策を整
理した。

しかし、今後、フルタイム勤務に戻ることを前提とせず定年まで短時間勤
務を選択できる制度が導入されたり、従来のフルタイムの働き方や評価の仕組
みが大きく変化し、労働時間の長短と仕事の成果の関係が希薄になったりす
ると、仕事経験や成果評価において時間の長短を問題にする意味は薄れていくと

考えられる。

また、今後、育児だけでなく介護と仕事の両立の重要性が高まることは確実で、「時間制約」がある従業員層の拡大に伴いフルタイム勤務の働き方の改革は不可避であり、この点からも短時間勤務の導入や活用に伴った問題の構造が変化する可能性が高い。

さらに、働き方は、社会の制度や慣習とも大きく関連している。保育所への入所の可否が育児休業からの職場復帰や短時間勤務制度の利用を大きく規定している現状があり、子育てを支援する社会的な環境整備が必要であることも強調しておきたい。また、男女の子育て等に対する意識は、企業の取り組みだけで変えられるものではないため、男女間の固定的な役割分業の見直しやお互いのパートナー意識を醸成することについて、若い世代を含めた幅広い層に対する継続的な取り組みが求められる。

従業員の仕事と介護の両立のために

企業に求められる取り組み（提言）¹

東京大学社会科学研究所

ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト²

2012 年 6 月 18 日

東京大学社会科学研究所のワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトが、プロジェクト参加企業のうち 6 社に関して主に 40 歳以上の社員を対象として実施した個人調査（有効分析数 2099 人）と、ひょうご仕事と生活センターの協力を得て兵庫県内の事業所を通じて実施した個人調査（有効回答数 1726 人、そのうち正社員 1482 名の結果による）から得られたデータの分析結果の概要と、その結果に基づいた仕事と介護の両立支援に関する提言は以下のようなになる。提言を先に記載し、そのあとに調査の概要を示す。

I 仕事と介護の両立支援に関する提言

調査結果を踏まえて、社員の仕事と介護の両立支援のために企業として取り組むべき課題を整理すると以下のようなになる。

提言 1：社員の仕事と介護の両立を支援することは企業経営としてきわめて重要な取り組み

¹ 本稿は、プロジェクト参加メンバーの意見を踏まえて、佐藤博樹がとりまとめた。

² 東京大学社会科学研究所では、民間企業と共同して「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」（代表・佐藤博樹東京大学社会科学研究所教授、WLB 研究リーダー・武石恵美子法政大学教授、WLB 推進リーダー・小室淑恵(株)ワーク・ライフバランス代表取締役）を 2008 年 10 月に発足させ、企業におけるワーク・ライフ・バランス推進と働き方の関係などに関する調査研究を行っている。（詳細は <http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/> を参照）。（調査に関する問い合わせ先）

〒113-0033 東京都文京区本郷 7-3-1

東京大学社会科学研究所 ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト

佐藤博樹 E-mail: hiroki@iss.u-tokyo.ac.jp TEL: 03-5841-4955 (4875)

現状では介護休業の取得者数は少ないものの、介護の課題を抱えている社員は、40 歳代以上、とりわけ 50 歳代層が多い。仕事と介護の両立の課題は、男女共通の課題であると同時に、当該層は企業経営を担う中核人材でもある。こうした中核人材が仕事と介護の両立に困難やストレスを感じたり、仕事と介護の両立が困難となることで離職に至ると、企業として損失はきわめて大きなものとなる。従って、社員の介護の実態や仕事と介護の両立にかかわるニーズを的確に把握し、仕事と介護の両立を支援することが、企業経営としてもきわめて重要な課題となる。

提言 2 潜在化しがちな社員の介護に関するニーズを積極的に把握する取り組みを

親など家族の介護に伴う課題は、個人で解決すべきものと考え、企業に対して介護ニーズの存在を伝えていない社員が多いという実態が明らかになった。潜在化しがちな社員が抱えている介護に関わる課題を的確に把握するためには、社員に対するアンケート調査を実施したり、労働組合が組織されている場合は労働組合と連携するなど、企業の側から社員の仕事と介護の両立の実態や課題を積極的に把握する取り組みが不可欠となる。

提言 3 仕事と介護の両立の見通しを持てるように社員の介護に関する不安解消の取り組みを

将来、介護の課題に直面した場合に、多くの社員は、仕事を辞めずに両立支援制度を利用しつつ普通に勤務を続けることを希望しているものの、仕事と介護の両立に不安を抱いたり、仕事を続けることができなくなると感じている人が少なくない。仕事と介護の両立に関わる社員の不安を解消し、仕事を継続できる見通しを持てるようにするためには、①介護の課題を勤務先の職場の上司や同僚に話したり、介護と仕事の両立に関して相談できるようにすること、②仕事と介護の両立に関する支援制度の導入だけでなく、制度の内容を周知し、かつ制度を利用できる職場とすること、③ワーク・ライフ・バランスを実現しやすい働き方とすることなどが有効となる。

提言 4 長期の休業のみに頼らずに仕事をしながら介護との両立を可能とする多様な働き方の実現を

介護をしている場合の状況や、現在の介護の有無にかかわらず介護支援に対するニーズは、きわめて多様である。また、介護の必要が長く続くことを考えると、仕事と介護の両立支援では、長期間の休業による対応を前提とするよりも、通常の働き方を改革してワーク・ライフ・バランスを実現できる職場としたり、半日単位や日単位で利用できる介護の

ための休暇や、短時間勤務などを整備したりすることで働きながら介護を行うことができる仕組みとすることが有益となろう。

提言 5 40 歳以上の全社員を対象として社内制度や公的な介護保険制度など仕事と介護の両立に関する情報提供を

公的な介護保険制度の仕組みや仕事と介護の両立支援に関する社内の制度に関して十分な知識を持たない社員が少なくないだけでなく、職場成員からの相談に対応することが期待される管理職も社内制度を十分に理解していない。こうした状況を解消するためには、管理職はもとより、介護の課題に直面する可能性が高くなる 40 歳以上の全社員に対して、公的な介護保険制度や仕事と介護の両立支援に関する社内制度を周知することが求められる。

提言 6 女性の長期的なキャリア支援の視点から切れ目のない両立支援を

男性に比べて女性では、介護不安を抱く人が多く、とりわけ仕事と介護の両立による仕事継続に不安を抱いている。このように将来の介護に不安を感じる女性が多いのは、正社員として働く中高年女性では単身者が多いことに加えて、介護の課題が生じたとき男性では配偶者が介護を担うと想定している人が多いのに対して、既婚女性では配偶者の親族を含め、自分が介護を担うと考えている人が多いことがある。こうしたことから女性社員が長期的にキャリア形成できるようにするためには、子育て期のみならず、男性が介護に関わることを促進することはもとより、仕事と介護の両立を視野に入れた支援が不可欠となる。

Ⅱ 調査の概要

仕事と介護の両立に関する個人調査：2つの調査³

2つの個人調査は、仕事と介護の両立に関する設問群に関して両者を比較できるように設計した。以下では、2つの調査のうちプロジェクト参加企業に関する調査は大企業の社員が対象となっていることから「大企業調査」と略し、ひょうご仕事と生活センターの協力を得て実施した調査は中小企業の社員が主となるため「中小企業調査」と略記する⁴。

大企業調査は主として40歳以上を調査対象としているが(39歳以下は2.6%で大多数は40歳代と50歳代)、中小企業調査は39歳以下層と40歳以上層がほぼ同比率となる。こうしたことから大企業調査と中小企業調査の結果を厳密に比較する場合には、中小企業調査の40歳代以上のデータを取り出すなど、年齢階層毎の比較が必要となる。また、大企業調査の対象企業は、プロジェクト参加企業であることから、ワーク・ライフ・バランスが実現できる働き方の改革に取り組んでいる企業でもある。

仕事と介護の両立は企業経営を担う男女中核人材に共通した課題

調査時点において、親などの介護⁵に関わっている社員は、大企業調査で全体計が13.9%、男女別では男性(12.3%)よりも女性(16.7%)で多く、40歳代では男性8.8%、女性12.5%、50歳代では男性18.2%、女性24.4%となる(図表1)。中小企業調査では、その比率がやや低くなり、40歳代では男性4.8%、女性8.1%、50歳代では男女とも1割強となる。仕事と介護の両立の課題は、男女共通の課題であると同時に、40歳代以上、とりわけ50歳代で直面する人が多く、これらの層は企業経営を担う中核人材でかつ役職者が多いことから管理職の課題でもある⁶。

³ 調査の概要では、大企業調査のデータのみを提示している。大企業調査と中小企業調査の分析に関しては、東京大学社会科学研究所のワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト編『従業員の介護ニーズに企業はどう対応すべきか（従業員の介護ニーズに関する調査報告書）』（2012年6月）を参照されたい。報告書は、社会科学研究所の同プロジェクトのホームページに掲載されている。

⁴ 中小企業調査では、正社員のうち従業員調査と事業所調査をリンクできた1199人が働いている企業の従業員規模は、99人以下が62.6%と多く、これに100人から199人が15.2%で続き、200人から299人が10.0%、300人以上が12.2%となる。

⁵ 調査では、介護の対象者を「あなたと配偶者の両親・親戚や、さらにあなたの配偶者」とし、介護の内容に関しては「在宅介護、施設や遠距離介護などご自身で介護にかかわるものと判断するもの」と定義している。

⁶ 大企業調査と中小企業調査で、現在介護に関わっている者の比率が異なるのは、企業規模の差によるだけでなく、調査の実施方法の違いの影響も大きい。中小企業調査は「仕事と生活のバランス実態調査」として題して事業所を通じて従業員へ配布（年齢、性別、正規・非正規比率などが平均的になるように1事業所10名を選び配布を依頼）して実施し

図表 1 性別・年代別 現在の介護の状況（大企業調査）

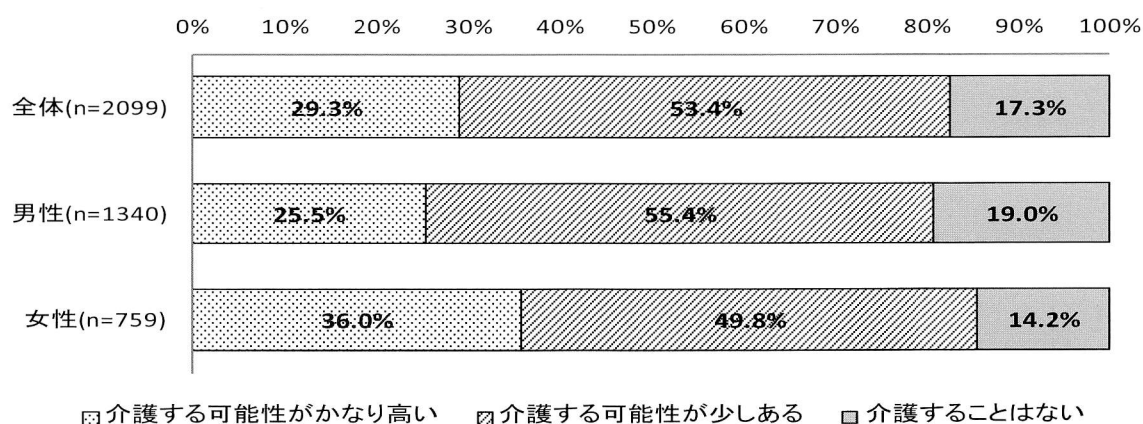
	現在、介護を している	介護をして いない	合計
全体 (n=2099)	13.9%	86.1%	100.0%
男性(計) (n=1340)	12.3%	87.7%	100.0%
～30代 (n=23)	0.0%	100.0%	100.0%
40代 (n=794)	8.8%	91.2%	100.0%
50代～ (n=523)	18.2%	81.8%	100.0%
女性(計) (n=759)	16.7%	83.3%	100.0%
～30代 (n=31)	12.9%	87.1%	100.0%
40代 (n=464)	12.5%	87.5%	100.0%
50代～ (n=264)	24.4%	75.6%	100.0%

上記は、調査時点において介護に関わっている社員の比率であるが、介護が必要な期間は長期にわたることが少なくなく、かつ親など介護を要する者はひとりとは限らないため、40歳代後半から定年退職までの期間を考えると、ほとんどの社員が介護の課題に直面することになる。現在を含めて今後5年の間に限定して介護に関わる可能性を尋ねた設問では、「可能性が高い」とした者が、大企業調査では全体計が29.3%、男性で25.5%、女性で36.0%となり（図表2）、中小企業調査では男性の40歳代で16.7%、50歳代で25.9%、女性の40歳代で21.3%、50歳代で35.6%となる。「可能性がかなり高い」に「可能性が少しある」を加えると、大企業調査の全体計で82.7%となり、中小企業調査の30歳代以下を含めた全体でも66.6%となる。40歳代後半から定年退職までの間に社員の大多数が介護の課題に直面する可能性があることが確認できる。

たのに対して、大企業調査は「介護ニーズに関する調査」と題しかつ企業による調査への参加要請に対して、社員が自主的にネット上で調査の回答したため、大企業調査では介護に関心のある人の調査への参加が多くなったと考えられる。

全国規模の調査で、調査層化2段無作為抽出法により対象者を選定し、調査員が面接法で調査を行った生命保険文化センター「生活保障に関する調査（2007調査）」によると、「あなたは、寝たきりや認知症などになった方の介護をしたことがありますか」との問に対して「現在介護している」とした民間企業の正社員を取り出すと、2つの調査と同じく50歳代で介護に関わる者の比率が高く、50歳から59歳の正社員では男性7.0%、女性14.8%になる。「生活保障に関する調査」の再分析のために、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJデータアーカイブから「生活保障に関する調査（2007）」（生命保険文化センター）の個票データの提供を受けた。

図表 2 性別 今後 5 年のうちに家族・親族を介護する可能性（大企業調査）



介護休業の取得のデータのみでは社員の介護に関わる課題は把握できない

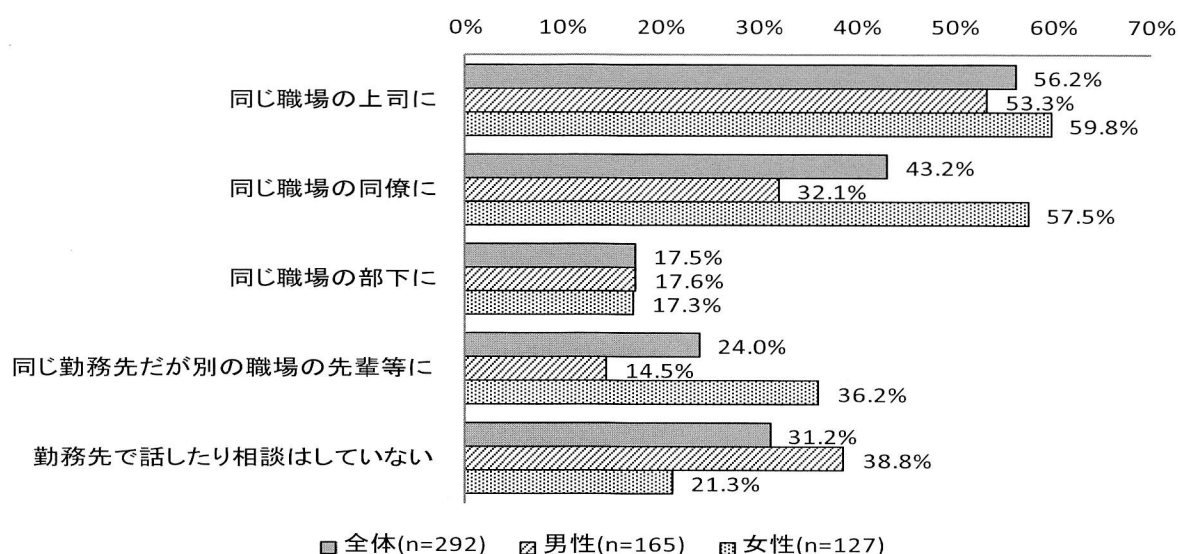
介護の課題に直面している社員や今後介護の課題に直面する可能性が高い社員が多いにもかかわらず、そのことを認識していない企業が少なくない。その背景要因として、第 1 に介護をしても介護休業を取得している社員が少ないこと、第 2 に仕事と介護の両立の課題があるにもかかわらず、そのことを企業や上司に話していない社員が多いことを指摘できる。

中小企業調査によると、現在介護に従事している人の中で介護休業を「取得したことがある」とした人は、ゼロ人であった⁷。介護をしても介護休業を取得しなかった背景には、有給休暇の取得などで対応できたことなどもあるが、介護休業の取得者数⁸のみでは、社員が直面している介護の実態を的確に把握できないことがわかる。また、現在介護している人が勤務先の上司や同僚などに介護に関して話したり相談しているかどうかをみると、職場の上司などに相談している者が半数を超えるものの、「勤務先で話したり相談している人はいない」とした人が、大企業調査では全体計の 31.2%と 3 分の 1 弱を占めることに留意が必要で、さらに男女別では女性の 21.3%に比べ男性で 38.8%と多くなる（図表 3）。中小企業調査でも同様の結果となり、男性ではその比率が 32.6%となる。男性で勤務先に話したり相談したりする人が少ない背景には、家庭や個人の問題を職場に持ち込むべきでないとの考えがあろう。

⁷ 厚生労働省「平成 20 年度雇用均等基本調査」によると、常用労働者に占める介護休業取得者の割合は 0.04%である。育児休業とは取得率の算出方法がことなる点に留意されたい。

⁸ 介護休業の取得者数が多くかつ取得率が高くなるのが、仕事と介護の両立として望ましいわけではない。仕事と子育ての両立と異なり、介護の場合は、社会的な介護支援サービスを利用するなどして、社員自身が介護休業を取得するなどして介護支援に直接的に関わることをしなくても、仕事と介護の両立が可能となることが望ましいことによる。

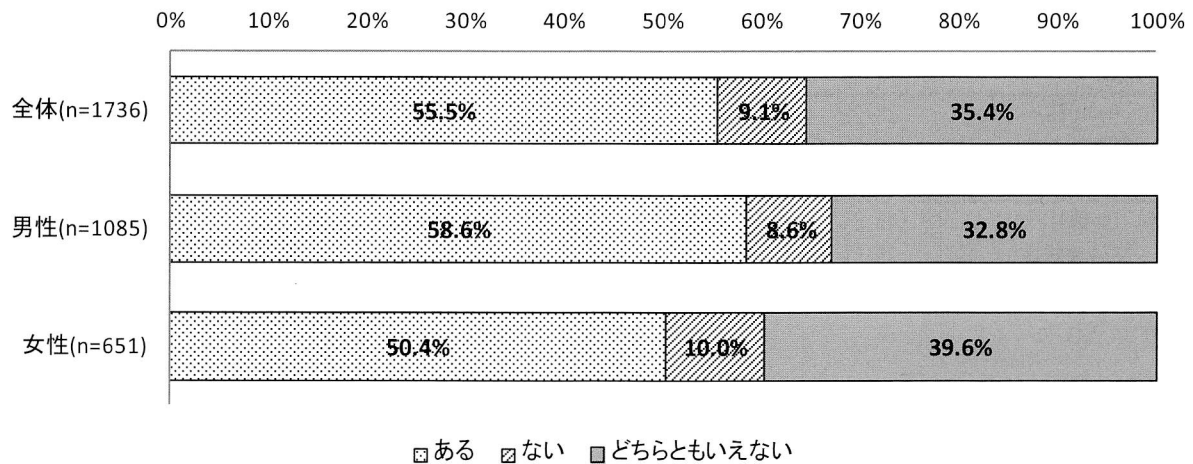
図表 3 性別 勤務先への相談（現在介護をしている人について、複数回答）（大企業調査）



さらに、今後 5 年の間に介護に直面する可能性があるとした人に、介護に直面した際にそのことを勤務先の上司や同僚に話したり、相談することができる雰囲気があるかどうかを尋ねた結果では、「ある」が半数を占めるものの、「ない」と「どちらともいえない」の選択肢の合計が、大企業調査では全体計の 45.5%を占め(図表 4)、中小企業調査では全体計の 51.5%と過半となることに留意が必要となる。

こうした実態を踏まえると、介護に関わる社員の課題を企業側としての的確に把握したり、仕事と介護の両立を支援するためには、企業や管理職の側から社員に働きかけて潜在化し
がちな介護ニーズを把握したり、仕事と介護の両立に関する情報を提供するなどの取り組みが必要となる。そうした取り組みが行われないと、介護にかかわる課題が顕在化せずに潜在化したり、仕事と介護の両立の課題を社員がひとりで抱え込むことになり、仕事と介護の両立がうまくいかずにストレスを抱えたり、仕事に意欲的に取り組むことが困難とな
ろう。ちなみに中小企業調査によると、現在、介護をしている人は、介護していない人に比べて、(a)「肉体的な仕事の疲れが翌日以降持ち越されることがある」、(b)「仕事のことで不安な気持ちが続くことがある」、(c)「家庭や生活のことで不安な気持ちが続くことがある」の3つの設問に関して「よくある」あるいは「たまにある」と回答した比率が、男女ともに高い。

図表 4 職場で介護について相談できる雰囲気
(介護の可能性があると回答した人について) (大企業調査)



介護に関する不安と仕事と介護の両立可能性

現在を含めて今後 5 年の間に介護の課題に直面すると考えている社員がかなりの比重を占めることを指摘したが、同時にその人たちの多くは将来の介護に関して不安を感じている。大企業調査では、全体計で「非常に不安を感じる」が 34.6%、「不安を感じる」が 35.8%、「少し不安を感じる」が 27.1%で、前者 2 つのみを合計しても 70.4%となる (図表 5)。こうした不安は、男性 (「非常に不安を感じる」 28.2%) よりも女性 (同 45.3%) が多く感じしており、また男女とも配偶者なしの単身者でその比率が多くなる (男性: 「非常に不安を感じる」 36.8%、女性: 同 48.8%) (図表 5)。同様の結果は中小企業調査でも確認できる。

女性で将来の介護に不安を感じる人が多くなる背景として、現在、正社員として働く中高年女性では、単身者が多いことに加え、介護の課題が生じたとき男性では配偶者が介護を担うと想定している人が多いのに対して、既婚女性では配偶者の親族を含め、自分が介護を担うと考えている人が多くなることがあげられる⁹。こうしたことから女性社員が長期的にキャリア形成できるようにするためには、男性が介護に関わることを促進することはもとより、仕事と介護の両立を視野に入れた支援が不可欠となる。

⁹ 将来、介護をすることになった場合、主に介護をする人についてたずねたところ、大企業調査では、女性は「あなた」が 70.4%で、女性では自分自身が介護を担うことになると考えているが、他方、男性は「あなたの配偶者」が 43.2%で、「あなた」は 20.7%で、配偶者が介護を担うと想定していることがわかる。女性の場合は、自分の親などの介護だけでなく、配偶者の親の介護の場合でもこのことが当てはまる。中小企業調査でも「あなた」が女性では 53.3%と半数を占めが、男性では「あなたが」が 24.0%で「あなたの配偶者」が 44.6%と多くなる。

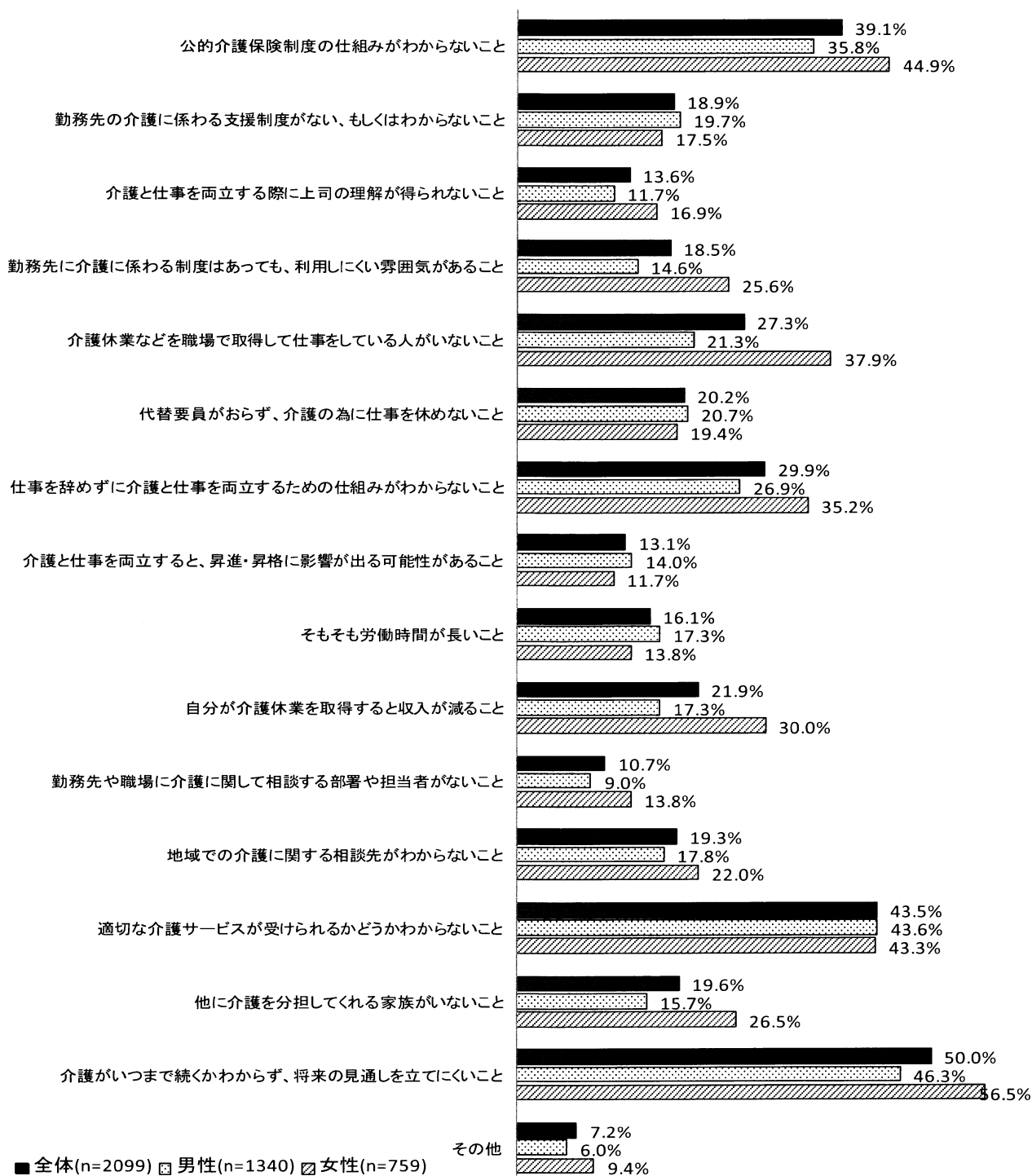
図表 5 性別・配偶者の有無別 将来の介護に対する不安
(介護の可能性があると回答した人について)(大企業調査)

	①非常に不安を感じる	②不安を感じる	③少し不安を感じる	④不安を感じない	⑤わからない	合計	不安を感じる: ①+②
全体 (n=1736)	34.6%	35.8%	27.1%	1.0%	1.4%	100.0%	70.4%
男性 (計) (n=1085)	28.2%	38.7%	31.1%	1.1%	.9%	100.0%	66.9%
配偶者あり (n=971)	27.2%	38.3%	32.2%	1.2%	1.0%	100.0%	65.5%
配偶者なし (n=114)	36.8%	42.1%	21.1%	.0%	.0%	100.0%	78.9%
女性 (計) (n=651)	45.3%	31.0%	20.6%	.8%	2.3%	100.0%	76.3%
配偶者あり (n=245)	39.6%	35.9%	22.9%	.4%	1.2%	100.0%	75.5%
配偶者なし (n=406)	48.8%	28.1%	19.2%	1.0%	3.0%	100.0%	76.8%

介護に関する不安の内容（複数回答）をみると、全体では「介護がいつまで続くかわからず、将来の見通しを立てにくいこと」が 50.0%で最も多く、「適切な介護サービスが受けられるかどうかわからないこと」(43.5%)、「公的介護保険制度の仕組みが分からないこと」(39.1%)、「仕事を辞めずに介護と仕事を両立するための仕組みが分からないこと」(29.9%)が続いている（図表 6）。介護不安を抱く人が多かった女性では、不安の指摘率が高いだけでなく、男性に比べて「介護休業など職場で取得して仕事をしている人がいないこと」(男性 21.3%、女性 37.9%)、「仕事を辞めずに介護と仕事を両立するための仕組みが分からないこと」(男性 26.9%、女性 35.2%)、「他に介護を分担してくれる家族がいないこと」(男性 15.7%、女性 26.5%)、「勤務先に介護に係わる制度はあっても、利用しにくい雰囲気があること」(男性 14.6%、女性 25.6%)などの指摘率が高く、仕事と介護の両立による仕事の継続に不安を抱く内容となっている。こうした状況は、中小企業調査にも当てはまるが、中小企業調査では、「勤務先の介護に係わる支援制度がない、もしくはわからないこと」(41.5%)も多くなることに留意が必要である（大企業調査 18.9%）。

図表 6 性別 将来の介護に対する不安の内容

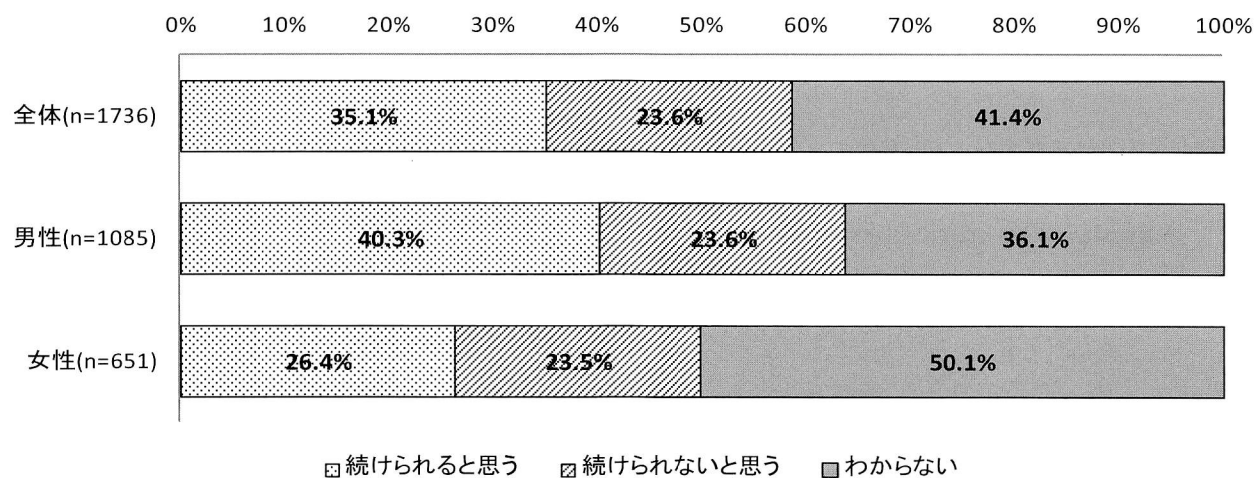
(介護の可能性があると回答した人について、複数回答)(大企業調査)



こうした結果、将来、介護の課題に直面した場合に社員の多くは、仕事を辞めずに両立支援制度を利用しつつ普通に勤務を続けることを希望しているものの、大企業調査では、現在の勤務先で仕事を「続けられると思う」とした人は、全体で 35.1%と 3 分の 1 強でしかなく、「続けられないと思う」(23.6%) と「わからない」(41.4%) が 3 分の 2 となる。

とりわけ介護に関する不安が高かった女性では「続けられると思う」が26.4%と低くなる（図表7）。この点は、中小企業調査でも同様の結果となる。

図表7 性別 将来介護することになった場合の継続就業の可能性
（介護の可能性があると回答した人について）（大企業調査）



介護不安の軽減と仕事と介護の両立支援のために必要な取り組み

介護不安の軽減に貢献できる取り組みを大企業調査で確認すると、①介護の課題に直面した場合に、勤務先の職場の上司や同僚に話したり介護と仕事の両立に関して相談できる雰囲気があると、介護に関する将来不安を抱く人が少なくなる、②相談できる雰囲気がある職場では、介護に直面した場合にも仕事を継続できると考える人が多くなる、③勤務先における仕事と介護の両立に関する支援制度の有無だけでなく、制度の内容に関して理解している人やそうした制度を利用できる職場では、仕事が継続できるとする人が多くなる、④ワーク・ライフ・バランスが実現しやすい職場では仕事の継続ができると考える人が多くなる¹⁰、ことなどがわかる（報告書第1部の6，7，9など参照）。

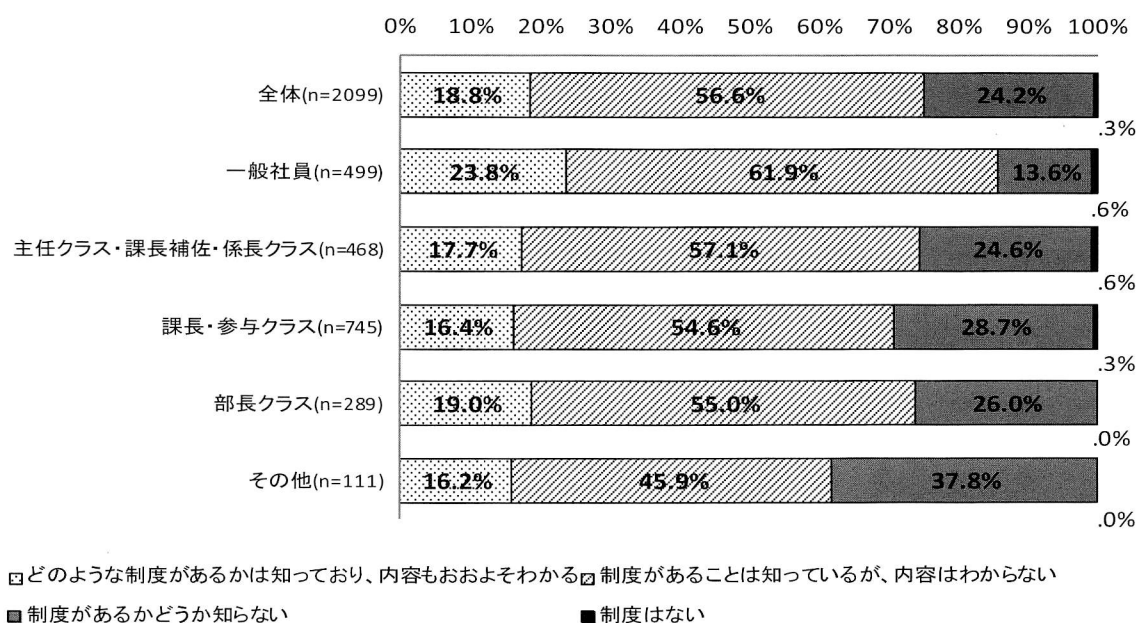
さらに中小企業調査によると、①上司や部下などコミュニケーションがよく上司が両立支援に理解がある職場であること、②両立支援制度があるだけでなく、利用できる職場環境があること、③職場においてメンバー間の情報共有など適切な仕事管理が行われていること、④仕事にゆとりがあり仕事の進め方を自分で決めることができるなど仕事に裁量性があること、⑤介護に関して職場の上司や同僚に相談できる雰囲気があること、などの条

¹⁰ 週の実労働時間が61時間を超えると仕事の継続可能性がやや低下するが、それまではそれほど大きな違いはない。恒常的な長時間労働の存在は仕事の継続可能性を低下させるが、それ以外では仕事の裁量性など働き方のあり方が仕事の継続可能性を規定するといえよう。

件が整うと、仕事と介護の両立に関する不安が軽減され、介護の課題に直面しても仕事を継続できると考える人が多くなることがわかる(報告書の第2部の3の(5)を参照)。以上の内容は、ワーク・ライフ・バランスが実現できる職場の条件と重なるものであることから、ワーク・ライフ・バランス職場構築のための「働き方改革」が有効となる。

上記の仕事と介護の両立を可能とし、働く人の介護不安を解消する取り組みは、企業だけでなく、職場の管理職が担う部分大きい。そのためには、管理職自身が仕事と介護の両立支援に関わる社内制度について正確な知識を有していることが重要となる。しかし、大企業調査でも、制度の内容まで理解している管理職(課長以上)は2割程度でしかなく、制度の有無さえ明確に把握していない管理職が3割弱を占める(図表8)。管理職自身が、仕事と介護の両立に関する社内制度など十分に理解するとともに、職場成員の相談に対応できるようにすることが必要となる。

図表8 役職別 勤務先の介護支援制度に関する認知度
(介護の可能性があると回答した人について)(大企業調査)



大企業調査と中小企業調査によると、社員の仕事と介護の両立支援のためには、企業として仕事と介護の両立に前向きに取り組む姿勢を明確にして、仕事と介護の両立支援制度の整備とその内容を社員へ周知することに加えて、ワーク・ライフ・バランスが実現できる職場作りを行うことが有益である。そうすることで、社員が介護に直面した場合でも、仕事を続けることができる見通しを持つことができ、仕事と介護の両立が可能となろう。

介護の必要性の多様性や介護が長期にわたることを踏まえた両立支援が重要

現在、介護に関わっている社員を取り出して、要介護者の状況を見ると、大企業調査では、全体計で「要介護者の自宅」(32.5%)が主となるが、それだけでなく回答者の「自宅」(31.2%)や「介護施設」(22.6%)など多様であり、要介護者と同居していない場合では、片道2時間以上の遠距離介護も24.9%と4分の1となる。また、現在、介護をしている社員のうち回答者が主たる介護をしている要介護者が2人以上である人も14.4%で、複数の人を介護している介護負担が大きい人も存在する。遠距離介護や複数の人を介護していることなどを考えると、仕事と介護の両立の難しい人が少なくないことがわかる。さらに、介護不安として「介護がいつまで続くかわからず、将来の見通しを立てにくいこと」が上位に指摘されたが、介護の要する期間を事前に予測することが難しいだけでなく、実際の介護期間は平均でも4年弱と長く、介護の必要が長期に渡ることが少なくない¹¹。こうした介護ニーズの多様性と介護の必要が長く続くことを考えると、仕事と介護の両立に関する支援では、長期間利用できる休業よりも、通常の働き方を改革しワーク・ライフ・バランスを実現できるものとしたり、連続した休業だけでなく、半日や日単位で利用できる介護のための休暇や短時間勤務などを整備することが有益となる。

また、公的な介護保険制度の仕組みや仕事と介護の両立支援に関する社内の制度の内容に関して十分な知識を持たない社員も少なくない。職場成員の相談に対応することを期待される管理職も社内制度に関して十分に理解している状況にない。介護の課題に直面する可能性が高くなる40歳以上の全社員に対して、公的な介護保険制度や仕事と介護の両立支援に関する社内の制度などに関して周知することが不可欠である。

¹¹生命保険文化センター「生活保障に関する調査(2007調査)」によると、現在介護をしている人を含めて介護の経験期間の平均は45.5ヶ月となる。介護が終わっていない人を含めた期間の平均のため、介護に要する期間の平均はこれよりも長くなる。

