

2023年3月9日

中央大学大学院戦略経営研究科

ワーク・ライフ・バランス & 多様性推進・研究プロジェクト
成果報告会 第1部

ワーク・ライフ・バランスから ダイバーシティへ～回顧と展望～

池田心豪（労働政策研究・研修機構）

矢島洋子（三菱UFJリサーチ&コンサルティング）

高崎美佐（お茶の水女子大学）

高見具広（労働政策研究・研修機構）

坂爪洋美（法政大学）

第1部の概要

2000年代に「ワーク・ライフ・バランス」という概念が日本に入ってきてから今日までのWLB&DIに関わる研究の流れを、プロジェクト研究者メンバーがテーマごとに振り返り、今後の展望を語る。



本プロジェクトの主な研究史①

～書籍と調査報告書・提言～

(2007年 仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章策定)

2008年 東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト発足

2008年 佐藤・武石編『人を活かす企業が伸びる：人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』

2009年 働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査報告書

2010年 佐藤・武石編『職場のワーク・ライフ・バランス』

2010年 管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査報告書

2011年 佐藤・武石編『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』

2011年 父親の育児に関する調査研究－育児休業取得について－研究報告書

2011年 企業の次世代育成支援に関する調査報告書

2012年 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

2013年 仕事継続を可能とする介護と仕事の両立支援のあり方－従業員の介護ニーズに関する調査報告書

2013年 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～短時間勤務制度の運用に関する実態調査

2014年 管理職意識啓発研修の効果に関する報告書

本プロジェクトの主な研究史②

～書籍と調査報告書・提言～

- 2014年 中央大学大学院戦略経営研究科ワーク・ライフ・バランス & 多様性推進・研究プロジェクトへ
- 2014年 佐藤・武石編『ワーク・ライフ・バランスの課題：人材多様化時代における企業の対応』
- 2014年 佐藤・矢島編『介護離職から社員を守る：ワーク・ライフ・バランスの新課題』
- 2014年 ワーク・ライフ・バランス管理職の重要性と育成のあり方に関する提言
～WLB管理職の現状に関する調査～
- 2015年 仕事と介護の両立を支える「ワーク・ライフ・バランスケアマネジャー」
～ケアマネジャー調査報告書
- 2015年 介護の課題を抱える社員や将来抱える可能性の高い社員に対する支援のあり方
～仕事と介護の両立に関する2014年調査～
(2016年 女性活躍推進法施行)
- 2016年 女性の活躍の場の拡大に貢献する人材育成やキャリア管理のあり方に関する提言
～社員のキャリア形成に関する調査～

本プロジェクトの主な研究史③

～書籍と調査報告書・提言～

- 2016年 ダイバーシティ経営推進のために求められる転勤政策の検討の方向性に関する提言
- 2017年 佐藤・武石編『ダイバーシティ経営と人材活用：多様な働き方を支援する企業の取り組み』
- 2018年 ダイバーシティ経営・働き方改革推進-3つの柱・10の視点-
- 2018年 「職場における男女正社員の育成に関する管理職調査」研究の概要とアンケート調査結果
～営業部門の管理職を対象に～
- 2018年 女性の活躍の場の拡大に貢献する人材育成やキャリア管理のあり方に関する提言【改訂版】
- 2018年 提言 女性部下の育成を担う管理職に関して企業に求められる対応
- 2020年 ダイバーシティ経営に適合的な人事管理システムのあり方に関する提言
- 2020年～ 佐藤・武石責任編集 シリーズダイバーシティ経営
- 2022年 企業による社員の仕事と介護の両立支援に関する提言

第1部の内容

～4つのテーマの回顧と展望～

①両立支援

②女性活躍

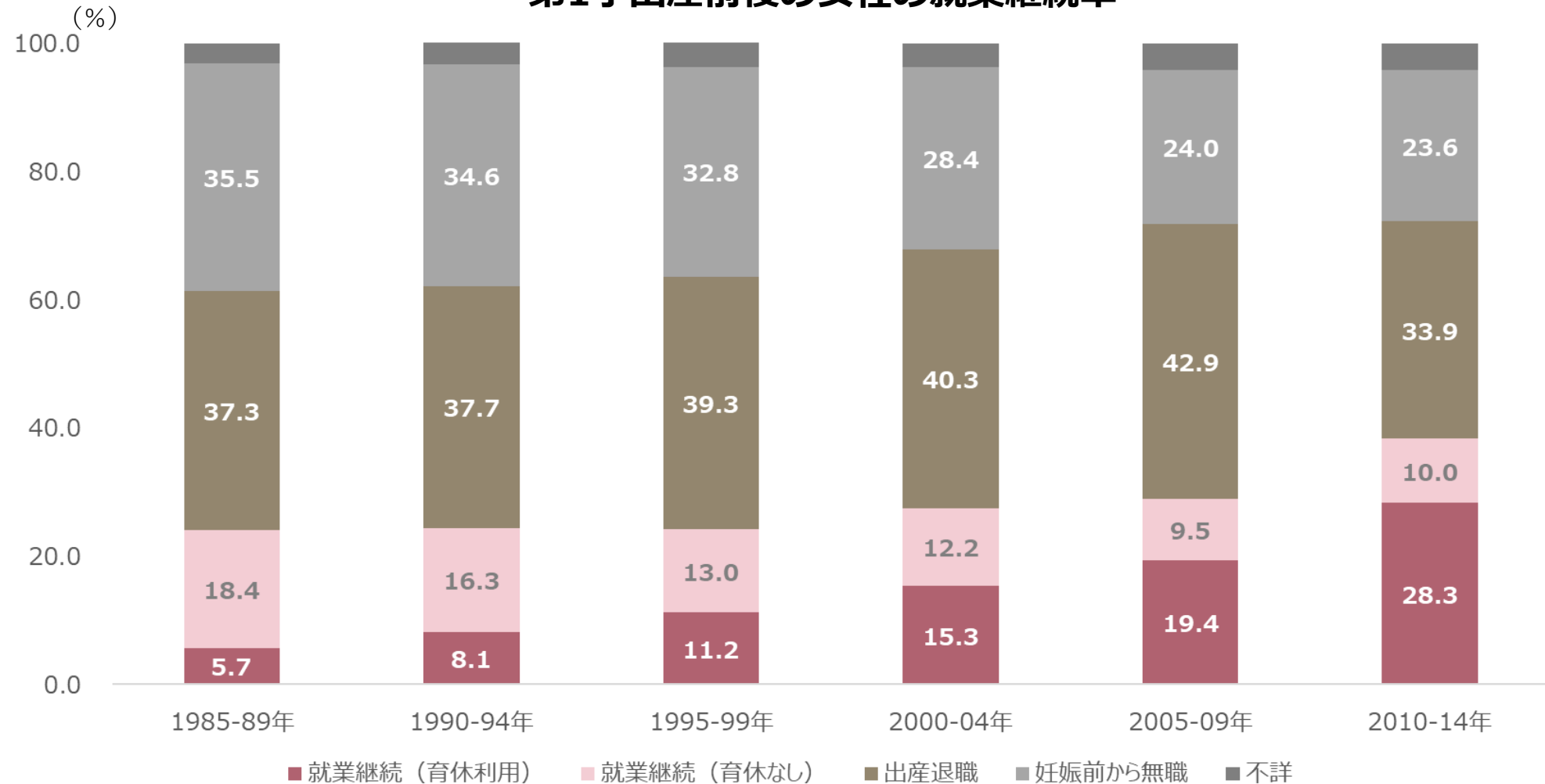
③働き方改革

④管理職

両立支援（回顧）

1. 女性の仕事と子育て両立支援（就業継続）に一定の成果

第1子出産前後の女性の就業継続率

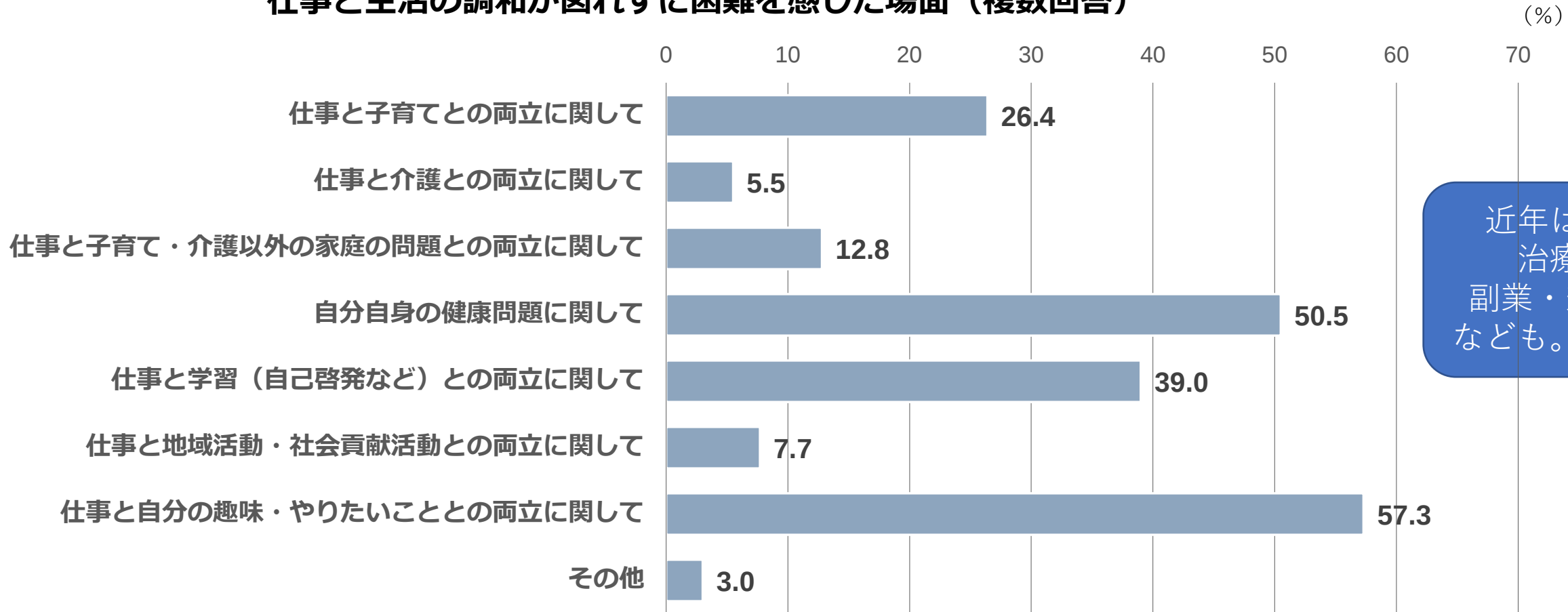


資料：国立社会保障・人口問題研究所（2016年）「第15回出生動向基本調査（夫婦調査）」

両立支援（回顧）

2. 両立支援テーマの拡がり

仕事と生活の調和が図れずに困難を感じた場面（複数回答）



両立支援（回顧）

3. 両立支援が円滑に活用されるための環境整備 ～WLB・働き方改革,女性活躍支援へ

少子化対策を踏まえた女性の継続就業支援

1992年 育児休業法
(1995年に育児介護休業法)

1990年代後半 ファミリー・フレンドリー（ファミフレ）施策の推進
男女雇用均等法を機に総合職として社会に参加した女性たちが、出産・子育てに直面するようになり、彼女らの**継続就業を支援するよう事業主に求める**

ワーク・ライフ・バランス支援の推進

2003年 次世代育成対策推進法（次世代法）

男性の働き方の見直しや夫婦共働きで子育てする職場環境の醸成、さらには子育てをする従業員以外の**柔軟な働き方を可能とする職場づくり**に係る行動計画の作成を**事業主に求める法律**を制定。2005年4月より施行。

2007年 ワーク・ライフ・バランス（WLB）憲章

「一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な働き方が選択・実現できる社会」を目指す機運の醸成を目的合わせて「**行動指針**」を策定

2010年 改正育児介護休業法

男性の育児休業の取得促進としての「パパママプラス制度」の創設や配偶者が**専業主婦（夫）である場合の除外規定の廃止、短時間勤務制度の措置義務化**。さらに、介護休暇制度も創設。

多様な人材の活躍の推進

2016年 女性活躍推進法

従来の両立支援のみでは女性の能力発揮には十分ではないことから、継続就業だけでなく**能力発揮支援/積極登用を事業主に求める法律**を制定。

2019年 働き方改革関連法

長時間労働の状態化が雇用形態の多様性や多様な人材の活躍を阻害するとし、時間外労働の限度を具体的に定め罰則を課すこととしたほか、より労働者が柔軟に働くことができたり、休息を確保できるよう制定。

2022年 改正育児介護休業法

男性の子育て参加を進め、**男女ともにキャリア形成**を図れるよう、「産後パパ育休」の創設、育児休業の分割取得などを可能にするよう法改正を実施。

1990年代

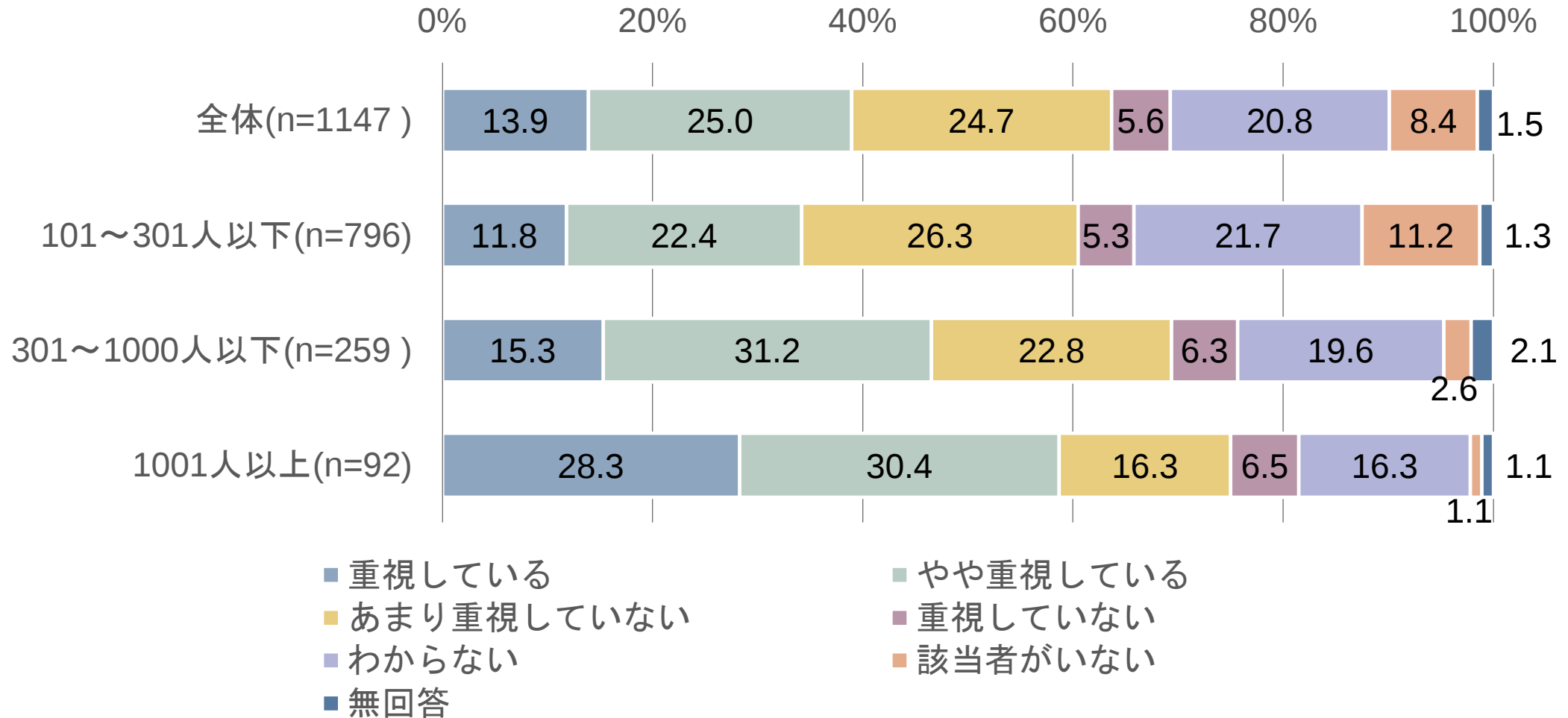
2000年代

2010年代～

両立支援（展望）

両立社員の能力開発やキャリア形成支援の重視

無期契約労働者の育児・介護休業からの復職時の能力開発やキャリア形成支援の重視度



女性活躍/女性のキャリア支援（回顧）

	法制度（施行年）	企業における女性活躍対応状況（松浦, 2016）	WLB & 多様性推進・研究プロジェクト
1985	男女雇用機会均等法（1986）	法対応としての女性活躍 第一の時代 ▶ 均等法に対応するためのコース別雇用管理制度の導入 【課題】男性同等の雇用管理を適用された「女性総合職」は「活躍」に至らず、定着も進まず	
1990	育児休業法（1992）		
1995	育児・介護休業法（1995）		
2000		少子化を背景とした両立支援策の前進 第二の時代 育児休業制度の充実：すでに制度が整備されていた企業では制度を利用しやすい職場環境整備→両立＞活躍	
2005	次世代育成支援推進対策法（2005）		発足（2008.10） ・働き方、WLBの実態把握（2009） ・企業における両立支援の促進要因や阻害要因を明らかにする（2010） ・キャリア形成と女性活躍の関連（2014年調査、2016報告書） ・女性活躍を推進・阻害する要因（管理職、転勤制度、キャリア形成）（2016-2018） ・ダイバーシティ経営に適合的な人事管理システム（2019）
2010		両立支援と均等推進の両輪を連動させることの模索 第三の時代 次の段階へ ?????	
2015	女性活躍推進法（2016）		
2020			

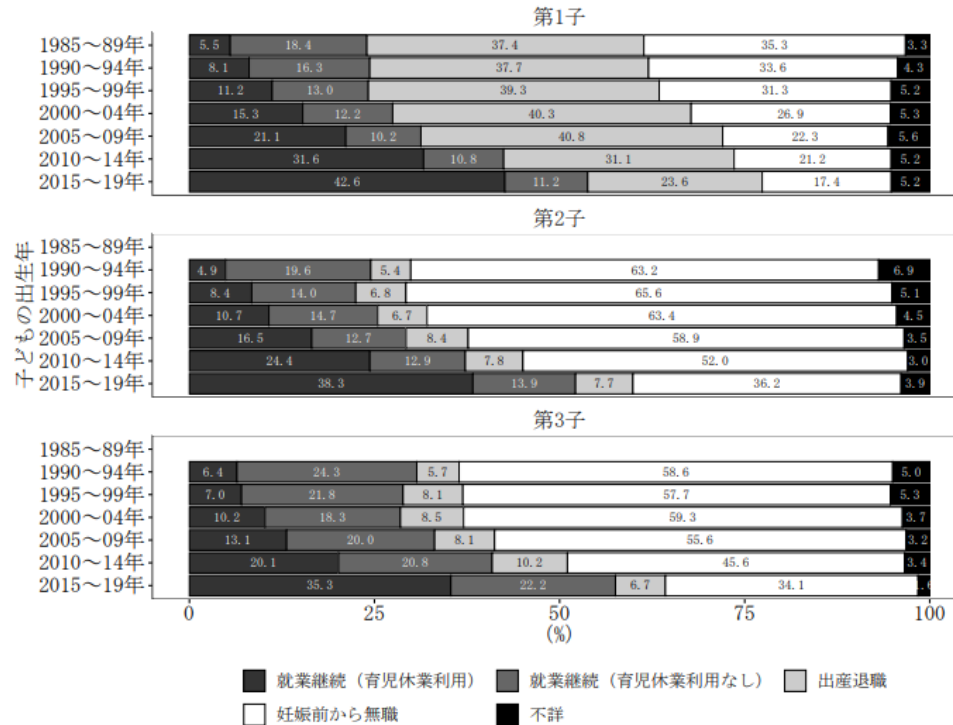
http://wlb.r.chuo-u.ac.jp/survey_results_j.html

- ★男女雇用機会均等法改正時期
- ★育児・介護休業法改正時期

女性活躍/女性のキャリア支援（回顧）

成果

図表 9-3 子どもの出生年別にみた、出産前後の妻の就業変化



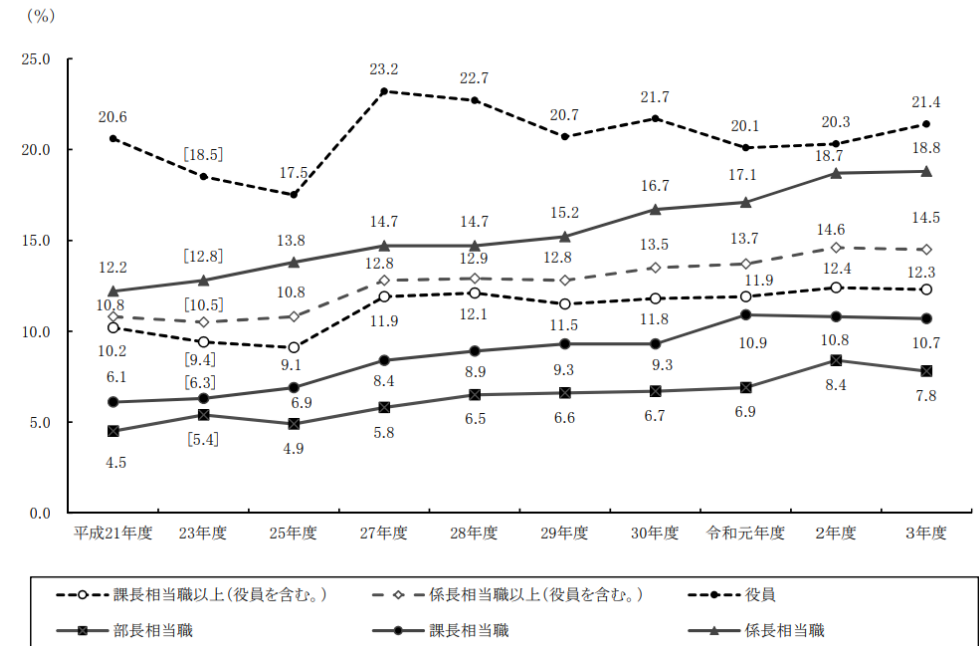
第16回出生動向基本調査より

妻の就業変化（1985～1989年→2015年～2019年）

- ・ 第一子出産後育児休業を利用して就業継続する割合・・・5.5%→42.6%
- ・ 出産によって退職する割合・・・37.4%→23.4%

課題

図7 役職別女性管理職割合の推移（企業規模 10人以上）



令和2年雇用均等基本調査より

管理職に占める女性の割合の変化（1989→2021年）

- ・ 係長相当職・・・5.0%→18.8%
- ・ 課長相当職・・・2.1%→10.7%

女性活躍/女性のキャリア支援

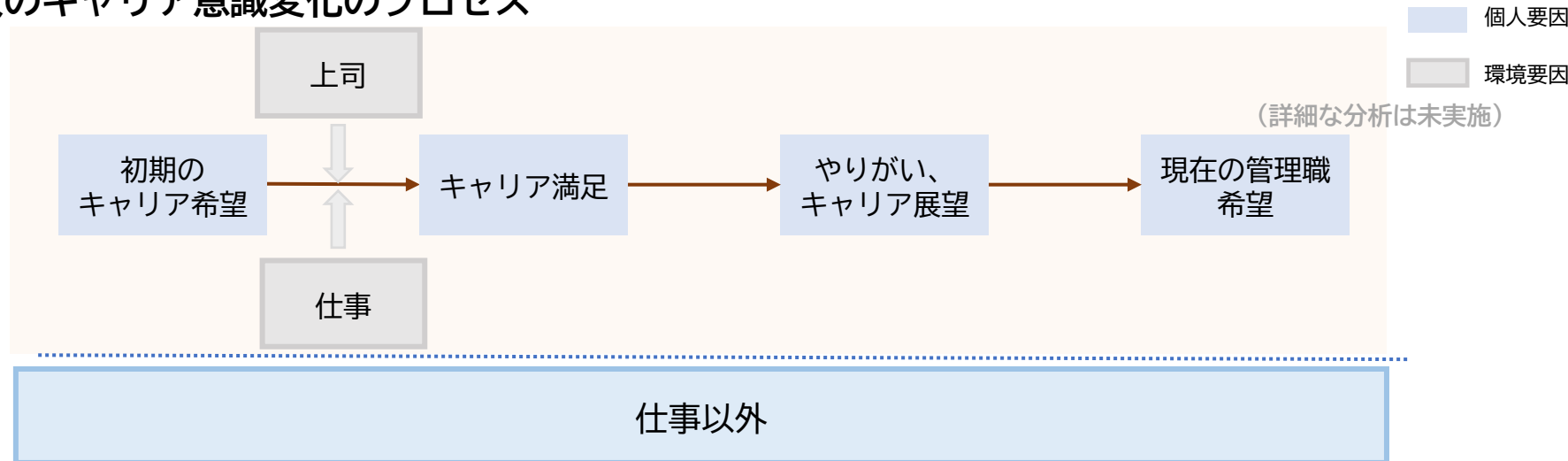
問題意識：管理職割合が伸びない→女性が「活躍」できない/しづらい要因が職場に潜んでいる可能性がある。

ワーク・ライフ・バランスの進展により女性社員の継続就業の可能性が高まる一方で、女性社員自身は、昇進などのキャリアアップに対して必ずしも積極的でないと指摘される。

しかし女性のキャリア意識や昇進意欲は、職場での勤続を経るなかで、与えられる仕事、上司とのコミュニケーション、評価の透明性や公平性などをきっかけに、変化しうることも指摘されている。

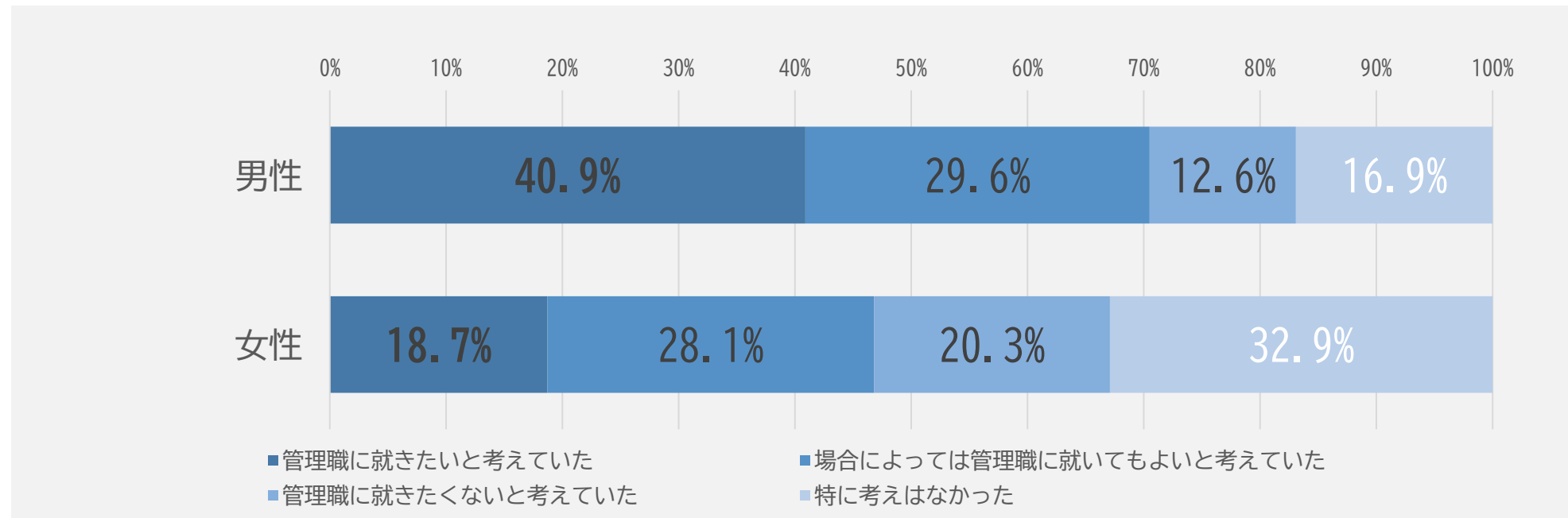
2014年実施『女性の活躍の場の拡大に貢献する人材育成やキャリア管理のあり方に関する提言～社員のキャリア形成に関する調査～』（概要より）

◆個人のキャリア意識変化のプロセス



女性活躍/女性のキャリア支援（展望）

- 入社時点のキャリア希望は男女で異なる（男性は積極的に管理職を希望）
 - 入社時点のキャリア希望によって、初期の経験（上司や仕事）の評価が異なる
- プロジェクトで2021年度に実施した調査における「入社時のキャリア希望」に関する結果



キャリア希望の多様性に着眼・留意し、マネジメントすることが、社員の活躍/キャリア支援において求められる

働き方改革【回顧】

- 働き方改革関連法（労働基準法の改正等）
- 2018年成立、2019年施行（中小企業は2020年に適用）
- 主な内容（労働時間関連）：時間外労働の上限規制、年次有給休暇の取得義務化（使用者の時季指定による取得）、高度プロフェッショナル制度の創設、勤務間インターバル制度の普及促進、産業医・産業保健機能の強化

- 働き方改革が要請された背景（参照：佐藤・松浦・高見（2020））
- 経済のグローバル化→ホワイトカラーの生産性が国際的にみて低いという課題。
- 進行著しい少子化→ワーク・ライフ・バランス（WLB）の必要性の認識の高まり。
- 労働力人口の減少にともなう人手不足の顕在化→ダイバーシティ経営の必要性。
- 過労死等への注目→健康確保のための過重労働防止必要。

働き方改革【回顧】（続き）

- 働き方改革関連法までの労働時間規制の変遷
- 1987年の労働基準法改正：法定労働時間週40時間への段階的な移行、多様な労働時間制度の法整備
- その後、労働時間規制は、不況下における雇用の維持・創出、仕事と生活の調和（WLB）の実現、過重労働の防止・健康確保といった多様な観点から検討され変遷。
- 企業における働き方改革の動き：法改正と並行して進む。
（参照：佐藤・松浦・高見（2020），JILPT（2022）等）
- 労働時間管理の見直し：定時退勤の徹底、労働時間の把握・管理方法の厳格化、残業の上限時間に係る管理、強制消灯等の物理的措置。
- 業務遂行方法の見直し：業務の棚卸し、RPAやシステムの活用、会議時間の短縮・効率化、業務分担の見直し等。

参照：佐藤博樹・松浦民恵・高見具広（2020）『働き方改革の基本』中央経済社。

JILPT（2022）『管理職ヒアリング調査結果』JILPT資料シリーズNo.254.

働き方改革【展望】

17

➤働き方改革の実現は、道半ばの状況

- 2020年以降、労働時間は減少傾向（厚生労働省「毎月勤労統計調査」）。しかし、コロナ禍の影響を無視できず、時間外労働の上限規制の効果とまでは言えない。
- 過労死等の労災認定件数は減少していない（厚生労働省「過労死等の労災補償状況」）。
- 勤務時間の柔軟化：弾力的な労働時間制度の拡大は鈍く、長時間労働等に関わる課題も指摘される。
- 勤務場所の柔軟化：コロナ禍でテレワーク普及も、定着は十分でない。また、進捗管理や労働時間管理など、様々なマネジメント上の課題も指摘される。
- 企業では、管理職への負荷の集中、サービス残業等、働き方改革の運用における様々な課題が指摘される（JILPT2022等）。

参照：佐藤博樹・松浦民恵・高見具広（2020）『働き方改革の基本』中央経済社。

JILPT（2022）『管理職ヒアリング調査結果』JILPT資料シリーズNo.254.

働き方改革【展望】（続き）

18

- 働き方改革の目的：長時間労働の解消のみが目的ではない。多様で柔軟な働き方の実現と社員ひとり一人が高い時間意識を持った働き方へ転換することにある。
- 解消すべきは「安易な残業依存体質」：現状の働き方を前提とすると、働く時間や場所に制約があったり、仕事も仕事以外の生活も大事にしたい「ワーク・ライフ社員」の人材活用が阻害される。
- 働き方改革実現のための鍵
 1. 管理職の職場マネジメント：管理職自身が時間制約を意識。
 2. 労働時間の柔軟化：労働時間配分の裁量度はWLBを左右。
 3. 柔軟な働き方としてのテレワークの実現：管理職が鍵。
 4. 働き方改革と生活改革の好循環：仕事/生活の相互浸透は、テレワーク普及で一層顕著に。境界管理が必要。

管理職からみたWLBとダイバーシティ

管理職（課長クラス）に求められる役割

- ・ 今いる部下をマネジメントして、今期の業績を上げること

管理職からみたワーク・ライフ・バランス

- ・ 業績を上げる方法を、より制約条件が多く、工夫を必要とする方法に変えること

管理職からみたダイバーシティ

- ・ 自分とは異なる属性・価値観を持つ部下を、今まで以上に積極的に活用するように変えること
- ・ 部下との関わり方（一方通行から心理的安全性のある双方向等）を変えること

管理職に何が求められてきたのか

ワーク・ファミリー・フレンドリーからワーク・ライフ・バランスへ（一部から全体へ）

- ・ 両立支援策を適切に運用する管理職
- ・ 部下の仕事以外の領域に対する配慮をする管理職
- ・ 時間的展望をもちつつ、職場の再構築をする管理職
- ・ 限られた時間で部下育成をする管理職

ワーク・ライフ・バランスからダイバーシティへ（福利厚生・義務から戦略へ）

- ・ 限られた時間で、キャリア自律を前提に部下を育成する管理職
- ・ 公平性を維持する管理職
- ・ 部下間のコンフリクトを解消し、力とする管理職
- ・ 意義や魅力・ポリシーを語れる管理職

管理職の何が課題になったのか

マネジメント上の課題

- アンコンシャスバイアス
- マネジメント・スタイルのアンラーニング（正解もロールモデルもない中で、自ら開拓する）

多忙さ

- プレイング・マネージャー化
- 多くの業務が管理職に集中（それぞれ異なる部下を適切に → 管理職）

消化しきれない疑問

- ダイバーシティを推進することの意義や理想の姿に対する曖昧な理解

展望：管理職をめぐるこれからの課題

公平性（D&I から DEIへ）

- 公平な部下マネジメントのあり方を明示する
- コンフリクト・マネジメントのスキル獲得する

部下のキャリア自律

- 部下のキャリア形成に対する管理職の関わり方（管理職の役割整理）の再検討

ダイバーシティ・マネジメントを推進する管理職に必要な環境整備

- 現状の裁量権（部下の異動や獲得）で問題ないのか？
- 管理職を孤立させない

まとめ

- ①両立支援 多様な両立課題に対応した休暇・休業等の制度の整備から、復職後のキャリア形成支援へ
- ②女性活躍 結婚・出産・育児期以降の昇進等のキャリアの問題から、初期キャリアに始まる長期的な男女の職域分離の分析へ
- ③働き方改革 長時間労働という労働時間の長さの問題から、業務負荷や時間・場所の柔軟性など、時間の中身の問題へ
- ④管理職 WLB&DIを現場で担う管理職の機能への着眼から、新しいタイプの管理職の役割と育成課題の分析へ