

ダイバーシティ経営の推進に関する
調査研究報告書

～女性の活躍の場を拡大するために～

平成27年3月

一般財団法人 企業活力研究所



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです。
<http://ringring-keirin.jp>



目次

第1部

| | |
|-------------------|---|
| I. はじめに..... | 1 |
| II. 課題と提言 | 2 |
| 1. 検討の視点と課題..... | 2 |
| 2. 課題を取り巻く現状..... | 4 |
| 3. 提言 | 7 |

第2部

| | |
|---|-----|
| III. 女性活躍推進をめぐる状況..... | 20 |
| IV. アンケート「男性配偶者の家事・育児に関する調査」 | 34 |
| 1. 調査結果のまとめ..... | 34 |
| 2. 調査の概要 | 38 |
| 3. 調査結果の集計と分析..... | 41 |
| V. 日本企業における「女性の活躍」の課題や問題（委員発表等） | 81 |
| 1. 有識者の所見..... | 81 |
| 1.1. ダイバーシティ・マネジメントとWLB支援（佐藤委員長） | 81 |
| 1.2. 女性の活躍促進に向けた経団連の取り組み （日本経済団体連合会 労働法制本部 上席主幹 布山祐子氏） | 86 |
| 1.3. 提案 女性リーダーをめぐる日本企業の課題 （リクルートワークス研究所 主任研究員 石原直子氏） | 89 |
| 1.4. 働くママの声に読む“3つの離脱の危機と壁” （博報堂 リーママプロジェクトリーダー 田中和子氏） | 92 |
| 2. 企業の取り組み事例..... | 95 |
| 2.1. ダイキンにおける女性活躍推進の取り組み（ダイキン工業株式会社） | 95 |
| 2.2. 育児勤務者活躍支援の取り組み（カルビー株式会社） | 98 |
| 2.3. パナソニックの女性活躍推進の取り組み（パナソニック株式会社） | 100 |
| 2.4. 富士通における女性活躍支援への取り組み（富士通株式会社） | 103 |
| 2.5. アステラス製薬における女性活躍促進への取り組み （アステラス製薬株式会社） | 106 |
| 2.6. LIXILの女性活躍推進について（株式会社LIXIL） | 109 |
| 2.7. サントリーにおける女性活躍推進への取り組み （サントリーホールディングス株式会社） | 112 |
| 2.8. キヤノンにおける労働時間削減の取り組み（キヤノン株式会社） | 115 |

| | |
|---|-----|
| 2.9. 損保ジャパン日本興亜 ダイバーシティを力に変える (損害保険ジャパン日本興亜株式会社) | 118 |
| 2.10. 帝人グループにおける長時間労働対策とダイバーシティ推進施策について (帝人株式会社) | 121 |
| 3. 企業ヒアリング調査からの事例 | 124 |
| 3.1. 調査の概要 | 124 |
| 3.2. 質問項目 | 124 |
| 3.3. 調査結果 | 126 |
| 4. 国における女性活躍推進の取組み | 130 |
| 4.1. 女性活躍推進に向けた経済産業省の取組み (経済産業省産業政策局 経済社会政策室長 福地真美氏) | 130 |
| VI. おわりに | 134 |

第1部

I. はじめに

企業が、福利厚生やCSR（企業の社会的責任）としてでなく、グローバル市場での競争優位を図る上で、女性、海外人材等、多様な知識、経験、価値観をもった人材を幅広く確保し、その能力発揮を実現すること（「ダイバーシティ経営」）の有効性や必要性が指摘されている。

平成26年6月にとりまとめられた政府の「日本再興戦略」2014においても、女性や高度外国人材の活用が掲げられ、また経済産業省においても、同様の考え方から、平成24年度以降、「ダイバーシティ経営企業100選」事業を推進し、先進事例の紹介と経営戦略上の意義の浸透に努めている。

こうした動きは、今後、企業における「ダイバーシティ経営」推進に大きく寄与することと思われる。他方で、現状においては、日本企業における「ダイバーシティ経営」の推進には多くの課題があり、その課題も業種や業態によってさまざまであることも事実である。

こうした中、一般財団法人企業活力研究所では研究会を設置し、「女性の活躍の場の拡大を中心にして、企業におけるダイバーシティ経営を推進するための具体的な方策」について検討を行うこととした。研究会は、中央大学大学院戦略研究科（ビジネススクール）教授 佐藤博樹氏を委員長に、企業の人事担当者・ダイバーシティ推進担当者や専門家の方々に委員として参加いただくとともに、経済産業省からもオブザーバーとして参加いただいた。御多忙の中、現場で活躍中の委員の皆様、積極的な参加をいただき、心から御礼申し上げます。また、オブザーバーとして参加いただいた経済産業省の方々、アンケート調査に協力いただいた方々に対しても、この場を借りて感謝申し上げます。

本研究会での議論が、日本企業における女性の活躍の場の拡大やダイバーシティ経営の推進の一助となり、経済の持続的な発展に貢献できれば幸いである。

II. 課題と提言

1. 検討の視点と課題

1.1. いかにライフイベント後の就業継続を支援するのか

第1子妊娠前に就業していた女性の割合は、1980年代後半には6割であったが、2000年代後半には約7割に上昇している。妊娠前に就業していた正社員女性の就業継続率は増加傾向にあるものの、最近時点でも約47%が第1子出産前後に退職している状況にある（国立社会保障・人口問題研究所「第14回出生動向基本調査（夫婦調査）」（平成22年））。現状では、出産後の子育てにおいて母親が担っている役割が非常に大きく、働く女性の多くは、出産により、仕事を継続するかしないかの岐路に直面している。企業における女性の活躍の場の拡大のためには、出産・子育ての時期における女性の継続就業支援、つまり仕事と子育ての両立支援が重要な課題となっている。

1.2. いかに女性のキャリア形成を支援していくのか

日本における管理的職業従事者に占める女性比率は増加傾向にあるものの、2013年度で11.2%と、依然として先進諸国に比べて低い水準にある（男女共同参画白書 平成26年度版）。女性管理職や指導的立場の専門職が少ない要因として、第1に妊娠・出産を契機に退職する女性がまだ少なくないこと、第2に継続就業している女性でも、男性に比較して管理職や指導的立場の専門職に求められる能力要件を獲得するために必要な職務経験を積む機会が少ないことが指摘されている。企業が女性のキャリア形成を支援していくためには、女性の妊娠・出産後の就業継続支援とともに、職場における職務経験の積み方の見直しが求められる。

1.3. 男性を含めた労働時間・働き方をどのように見直していくのか

子育て中の女性が、仕事と子育ての両立が難しい背景には、配偶者(夫)の子育て参画が進展していないことがある。たとえば、第1子妊娠時に就業継続意向のある女性のうち、実際に継続できた者と継続できなかった者を比較すると、前者では就業継続に必要なこととして、「配偶者の積極的なサポートを得られること」とする者が多い（内閣府（2014）「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」）。

夫が子育てを積極的に担うためには、子育ては夫婦で行うことが当然とする意識を男性の間に浸透させることに加えて、男性が子育てを行うための時間を確保できる必要がある。

前者についてみると、本研究会で実施したアンケート「男性配偶者の家事・育児に関する調査」によると、夫婦共に正社員で働いている家庭の夫は、「仕事や職場の雰囲気等に関わらず可能な限り行う」「仕事への支障がない範囲で可能な限り行う」とする考え方が7割を超えるなど（図 IV-15）、男性も家事、子育てを積極的に分担しようとする意識がみられる。

後者についてみると、30歳代の男性のうち約2割が週60時間以上就業しているなど、子育て世代の男性の間に長時間労働が多い実態がある（総務省（2012）「労働力調査」）。また、子供がいる世帯でも夫が家事・子育てを行っている時間は、1日平均1時間程度で、他の先進諸国の2～3時間に比べて非常に短い現状がある（総務省（2011）「社会生活基本調査」）。出産・子育てに直面しても女性が就業を継続し、かつ夫と二人で共同して子育てを担うためには、このような男性の長時間労働を見直すことが必要である。そのためには、労働時間・働き方の改革が不可欠であり、その取組みが、女性が仕事上のキャリア形成を図るための必要条件となる。

本研究会では、以上のような課題認識に立ち、企業における女性の活躍の場の拡大に向け、主として、夫婦で正社員として就業しかつ仕事と子育てを両立しながら、共に企業の中で重要な役割を果たしていくために必要な企業の取組みに関して、男性の働き方改革も含めて調査・研究を行い、以下の提言を取りまとめた。

2. 課題を取り巻く現状

当研究会における委員からの報告、研究会が行ったアンケート「男性配偶者の家事・育児に関する調査」の結果、企業へのヒアリング調査等から、企業における女性の活躍を中心とした「ダイバーシティ経営」の推進は、進展しつつあるものの、まだ多くの課題があることが明らかになった。

2.1. 「ダイバーシティ経営」に関する理解不足

ダイバーシティ経営を推進する目的は、企業における競争力の強化にあり、「人材の多様性を活かすことが組織の活力や創造性を高めることに貢献する」からこそ行うものである。しかし、こうした「ダイバーシティ経営」の意義が、経営トップや職場の管理者に必ずしも十分に理解されているわけではない。

経営トップや職場の管理者の十分な理解がないまま、人事担当者などが「ダイバーシティ」を進めようとしても取組みの継続が難しいことから、経営トップのコミットがきわめて重要となる。

2.2. ライフイベント後の女性の就業継続を妨げる要因

① 保育サービスなどの供給不足の壁

出産・子育ての時期における女性の就業継続を妨げる要因は多数あるが、その一つとして、出産後も出産前と同様に仕事上の責任も果たしていこうとする女性の仕事への意欲を減衰させる社会的な「壁」がある。それは、保育園や学童保育などの子育て支援に関する社会的サービスの供給不足である。女性は、こうした状況を前に、就業継続をあきらめることや、就業継続する場合でも、育児休業や短時間勤務などの制度を長期間利用せざるを得なくなり、仕事への意欲が低下してしまうことがある。

なお、2015年4月以降には、子育てに関する新制度が導入されることから、保育サービスの供給不足が解消されることを期待したい。

② 企業における働き方の壁

企業の職場にも、子育て中の女性の仕事への意欲を低下させることになる「壁」がある。1つは、残業を前提としたフルタイム勤務の働き方の職場が、まだ多いことである。子育て中の女性が、育児休業や短時間勤務からフルタイム勤務への復帰を希望しても、フルタイム勤務に戻ると残業対応を期待されることになると考え、フルタイム勤務への復帰を躊躇する場合が少なくない（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」による「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」など)。また、配偶者である夫が、長時間労働で子育てに参画できないため、女性一人で仕事と子育ての両立を図らざるを得なくなる場合もある。そのため、育児休業や短時間勤務制度を利用可能期間の上限まで活用することを選択することになりがちである。

残業などが多い職場で短時間勤務を長期に利用することを選択した場合、職場の管理職は、短時間勤務者の職務遂行能力に見合った仕事を割り当てるのが難しくなり、その結果、仕事への意欲を低下させてしまうことも少なくない。

2.3. 企業における女性のキャリア形成の難しさ

日本の女性の平均初婚年齢は 29 歳であるが、妊娠、出産、子育ての時期と重なる 30 歳代に、育児休業や短時間勤務制度の利用期間が長くなると、経験できる仕事の範囲が限定されることなどから、キャリア形成において男性と差が生じる場合もある。

職場によっては、管理職が、男性の部下と比べて、女性の部下に対して長期的な視点で育成しようとする意識が低くなりがちで、女性には将来のキャリアを見据えた能力向上やキャリアアップに必要な仕事を担当させない場合も見られる。また職場によっては、女性への過度な配慮から、女性には男性と同様の高い目標を与えない場合などがある。こうしたことは、女性の成長機会を奪い、将来のキャリアを狭めることにつながる。

さらに、女性管理職や指導的立場の専門職など、活躍する女性の「ロールモデル」が少ないため、女性は仕事を通じて活躍していくイメージを持ちにくい現状がある。数少ないロールモデルを探してそれを目標とするだけでなく、今後は、「夫婦で共に働きながら子供を育てながらキャリアを形成する」夫婦単位の新しいロールモデルを生み出していくことが課題となる。

2.4. 男性を含めた労働時間・働き方を変えることの障壁

① 企業や職場に残る性別役割分担の意識の壁

近年は、「子育ては、女性が行って当たり前」という性別役割分担意識は徐々になくなりつつある。しかし、女性が子供の保育園の迎えのために定時で退社する際に快く送り出す上司や同僚が、同じ状況にある男性を快く送り出すことができなかつたり、育児休業を申し出る男性に対して違和感を持ったりすることなどが、少なくない。子育ては妻が主に担うべきとの通念が、まだ社会の中に色濃く残っていることが否めない。「夫婦揃って、共に働きながら、子供を育てよう」とする夫婦が、全ての企業や職場で受け入れられるようになるには、そうした性的役割分担に関する意識の「壁」を変えていくことが課題といえる。

② 夫が家事・子育てを実施する場合の「仕事への支障」と「責任」の壁

妻が子育てしながら働く場合に、「夫の家事・子育ての分担」が、きわめて重要となる。しかし、本研究会で行ったアンケート「男性配偶者の家事・育児に関する調査」によると、夫が自ら家事・育児を行うことに積極的な考え方を有し（図 IV-15）、現に夫婦とも出産後も正社員で働くことを継続している家庭ですら、妻から見れば「夫の家事・育児の実施」は必ずしも十分なものとはなっていないことが明らかになった（図 IV-31）。

また、上記アンケート調査によると、意識面では家事・育児を行うことに積極的な夫であっても、「所定時間内にこなしきれないほど仕事を抱えている」ため、長時間残業するなど仕事を優先せざるをえず、家事・子育てを積極的に行いにくい要因となっている（図 IV-32、図 IV-33、図 IV-34）。上記アンケート調査で、残業時間の実態を見ると、1時間以内の短時間残業が全体の3割を占めているが（図 IV-35）、こうした短時間の残業により定時に退社できないことが、「保育園等への子供の迎え」などの家事・子育ての分担を難しくしていると考えられる（図 IV-30）。

3. 提言

3.1. ダイバーシティ経営推進に向けて

1) 経営トップから明確なメッセージを！

・・・まずはトップが職場の意識改革をリードする・・・

女性の就業継続やキャリア形成をめぐる様々な課題を解決するには、企業の人事担当者や管理職だけでなく、社員すべてが「一歩踏み出す」改革の積み重ねが重要と考えられる。

この改革を促し、リードするのは、経営トップの明確なメッセージである。

経営トップは、企業経営の根幹として「ダイバーシティ経営」を掲げ、多様な価値観を持った人材の活用と育成に関して明確なメッセージを発信することが重要である。

事例：トップから明確なメッセージを発信

初代社長が医師であったこともあり、「週40時間労働の理想は貫くべきで、毎週土日はゆっくり休んで十分に鋭気を養い、明日の健康につなげよう」とのメッセージを発信。効率を上げて働き、休むときには休む、というメッセージをトップから明確に打ち出している。(キヤノン株式会社)

事例：トップが各部門と直接議論する場を設ける

ダイバーシティの取組みをトップの強いリーダーシップのもと、トップダウンで開始。POD (People and Organization Development) という独自の方法は、社長と各部門のトップが人と組織について議論する場であり、年に2回行っている。後継者計画やハイポテンシャルタレント等の様々な項目があるが、その中にダイバーシティタレントを設けた。各部門からタレントのリストを出し、その人のこれまでのキャリアと強み・課題、今後どのように育成していくか等をリストアップし、それを社長と部門トップが議論する。(株式会社LIXILグループ)

2) 人事部門は現場の意見を吸い上げながら、ダイバーシティ経営の職場への浸透を!

・・・各社/各現場に適合した方策を・・・

企業における「ダイバーシティ経営」のあり方は、業種や業態、さらに企業環境にも依存することから、多様なものとなる。したがって、各企業は、自社にとって最も適切なダイバーシティ経営を構築する必要がある。

この場合、経営トップのメッセージを受けて、全社的な制度の整備に加えて、職場への浸透を行う上で、人事部は重要な役割を担っている。一方、経営トップのメッセージを体現していく上で、職場から、それぞれの実態を踏まえた発想や実効性の高い提案が期待される。したがって、経営層から人事部門、職場まで、全社あげて現場からの意見を聞きながら、各現場に適合したダイバーシティ経営への取組みを推進していくことが何よりも大切である。

事例：トップのコミットメントを職場に広く普及する仕組みを構築

経営トップがリーダーとなり、ダイバーシティネットワーク組織を構築、推進リーダーに人事部長、各組織が選任したネットワークメンバー200名が、草の根として職場でダイバーシティを推進している。また、アドバイザーとして、社外取締役、社外監査役の女性にも助言をもらう仕組みにしている。こうした活動により、現在、全社で600名がネットワークメンバーとしての経験を持ち、毎年必ず全ての職場で、ダイバーシティ職場研修等を行っている。(アステラス製薬株式会社)

事例：ダイバーシティ推進のムーブメントを作る

ムーブメントを作るという活動において、情報発信と意識啓発に会社として取り組んでいる。情報発信ではインフラを活用し、役員からダイバーシティに関しての800字のコメントをリレー形式でまわしながら、男性サポートネットワークを広げている。意識啓発では、ダイバーシティ・ミーティングとして、トップリーダーと女性社員、役員とが車座で直接話す機会を設けており、昨年は13回開催した。参加した女性社員からは、「会社の本気度が分かった」と好評であり、意識も変わってきている。(株式会社LIXILグループ)

3.2. 出産などライフイベント後の女性の就業継続支援のために

1) 職場復帰に向けてのモチベーション維持を!

・・・育休取得時の十分な意思疎通が重要・・・

子育てしながら働く女性が、育児休業や短時間勤務制度などを利用する際の大きな課題は、仕事への意欲を持続することにある。女性の仕事意欲に最も影響すると考えられるのは、職場の上司である管理職の対応のあり方である。管理職は、例えば、部下の女性が両立支援制度を利用する前や復帰時に、本人に対して仕事や今後のキャリアに関する期待を伝えるなど、十分な意思疎通を図るとともに、人事部門と連携しながら、勤務形態、勤務場所、職務内容、長期的な展望などに関して、本人の希望の実現に向けた支援を行うことが重要である。

また、育児休業中にも、職場の状況を伝えるなど、コミュニケーションを絶やさず、大切な人材の一人として期待していることを伝えることも、本人の仕事への意欲の持続により影響を与えると考えられる。

事例：育児休業復帰者及びその上司・同僚を対象としたフォーラム

育児休業復帰者のフォーラムを全国4か所で開催している。育児休業者が復帰直前に抱える不安を払拭すると同時に、上司・同僚の参加を必須としており、制度利用者が能力を発揮するためのマネジメントのコツを外部講師を招き、伝えている。（損害保険ジャパン日本興亜株式会社）

事例：妊娠・出産後も女性が活躍できる職場作り

当事者の声を活かす内容の管理職向け女性社員育成パンフレットを作成している。「これからプロジェクトで忙しくなるというタイミングで妊娠。夫と大喜びをした後、上司に対して申し訳ない気持ちで一杯に。翌日上司に報告すると、『良かった！おめでとう！』と笑顔で言ってくれました。涙が出るほどうれしかった。絶対仕事でお返ししよう！と心に誓いました。」（パナソニック株式会社）

2) 就業継続可能な職場環境に向け、仕事のマネジメントを見直す

・・・現場からの提案を吸い上げて推進・・・

働く女性が、短時間勤務を含め、子育てをしながら仕事を継続するためには、職場での仕事のマネジメントの見直しを行い、働き続けることができる職場環境を作っていくことが重要である。短時間勤務者がチームの仕事の中で、やりがいを持って重要な役割を果たせるようにするためには、チームで働くメンバーへの仕事の割り振り方を工夫することが必要である。そのため、今までの仕事のやり方を見直し、多様な働き方を可能にする業務改革も必要となる。業務改革を進める上で、実際に適用でき、効果のあるやり方を見出すためには、現場のアイデアを積み重ねていくことが重要である。こうした業務改革を推進するには、本研究会の事例でも見られたように、短時間勤務者を含めた現場レベルでの担当者を中心にプロジェクトメンバーを部署ごとに選定し、各現場からのアイデア出しや施策展開のための企画、運営の統括、結果のモニタリングなどにも参画してもらうことにより、現場の実態に即した改善につなげていくことが推進策の一つである。

事例：現場アイデアによる業務改革で無理のないシフト勤務体制を構築

時短育児勤務の女性たちも基幹要員として働けるよう、日勤シフトを作るとともに、チームの多能工化を進め、誰がどこのシフトに入っても回るようにする業務改革を併せて行うことで、時短勤務者以外の方が早朝や深夜勤務のみにならないようにした。評判もよく、成功事例として他の工場もこれに見習い、自工場の生産体制に合ったシフトを考え始めている。(カルビー株式会社)

事例：結婚時同居支援制度により、離職を防ぐ

営業職の方を対象に、結婚した際に配偶者の方と同居できるよう勤務地を配慮する結婚時同居支援制度というものがある。これにより、結婚を機に離職することを防いでいる。(アステラス製薬株式会社)

3) 「共働・共育」の時代に向けての対応を

・・・夫婦間の十分なコミュニケーションを・・・

本研究会のアンケート「男性配偶者の家事・育児に関する調査」からも明らかになっているように、夫の家事・子育ての分担度合いは必ずしも十分ではなく、妻への家事・育児の負担の偏りが、妻の職場復帰に対する最大の障壁になっている。その点については、近年、子育てにおける父親の役割についての議論が積み重ねられ、その重要性が強調されるようになってきている。父親も子育てを行い、母親の負担を軽減することで、子育てへのゆとりができ、父親と子どもとが接する時間が増え、子供の成長にもよい影響を与えることなどである。共働きを選択する場合には、結婚、出産に先立ち、夫と妻が、それぞれの就業継続、キャリア形成などの将来を見据え、家事や子育てをお互いにどのように分担し、協力していくかについて、十分な話し合いを行うことが重要である。こうした夫婦間での生活設計やキャリア設計については、それを職場の上司や同僚に伝えていくことも、夫婦共に仕事と子育てを両立することを円滑にするために必要である。企業側からのサポートとして、出産や職場復帰等のタイミングで、女性社員の配偶者も参加してもらいセミナーを開催し、協力を呼びかけることなども有効である。

しかしながら、保育所の待機児童問題や保育時間の柔軟性の問題など、夫婦間のコミュニケーションや企業の取組みだけでは解決しない問題もあり、「夫婦揃って、共に働きながら、子供を育てる」こと、つまり「共働・共育」社会を実現するための社会システムの整備が望まれる。

事例：男性の家事・育児への参画を促す取組み

男性の育児参画促進のために、育児休職期間の一部を有給化しWBC（Welcome Baby Care Leave）を設定。制度導入後、当社の男性の育休取得者は、既に100人を超えており、対象者の17～18%ほどが取得している。子どもが生まれた男性社員とその上司に対しメールを送り、制度の利用等を促していく地道な工夫をしてきた。また、上司と男性社員が参加し、父親になったことを機会に働き方を考える「ちちおやガイダンス」も展開を開始した。（サントリーホールディングス株式会社）

アンケート調査結果：妻からの働きかけが夫の家事・育児実施を増やす

家事・育児を行うことに対して、結婚当初から現在で、より家事・育児を行う方向に考えが変わった理由として多いのは、「妻の家事・育児の負担を軽減したいと考えたこと」（54.6%）、「妻から家事・育児を行うよう働きかけがあったから」（37.0%）である。（本研究会実施のアンケート「男性配偶者の家事・育児に関する調査」）

3.3. 企業における女性のキャリア形成支援のために

1) 中長期視点から、女性が指導的立場に至るまでのパイプラインを太くする

- ・・・「男女差なく」を基本に・・・
- ・・・20代の間可能な限り多くの職務経験を・・・
- ・・・20代後半での長期を見据えたキャリア研修を・・・
- ・・・リーダー育成プログラムには必ず女性の参加を・・・

本来であれば、仕事における男性と女性の能力に差があるわけではない。しかし、入社当初からの仕事の割り当てられ方や、上司からの期待の掛けられ方、次世代リーダープログラムへの選抜のされ方など、キャリア形成に必要な仕事経験などの機会面で実態としての差があると言われており、そのことが男女間のキャリアの差、管理職や指導的立場の専門職に占める女性の比率の少なさなどにつながっている場合等も見受けられる。

こうした女性のキャリア形成上の課題を解決し、管理職など指導的立場にある女性を増やしていくためには、中長期の視点から指導的立場になる候補者となる層を増やし、そこに至るまでの育成から輩出までの一つの道筋を作る（パイプラインを太くする）ことが必要となる。

女性の平均初婚年齢が29歳、最初の出産が30歳であるから、20歳代には男性と同じように制約なくキャリアを積むことができる女性が多いと思われる。そこで、20歳代の間、将来、出産・子育てと仕事の両立に取り組まなければならない可能性などを踏まえて、計画的に多くの職務経験を積むことができるようなキャリアプランを作ること、中長期的視点で女性に活躍してもらうための取組みとして有効と思われる。

また、女性は家庭や子育てについて考える年齢になると、今後の働き方について考える上で、キャリアについて「降りる」選択を無意識のうちにしてしまう場合がある。これは、女性自身を取り巻く家庭環境、職場環境を考えると、子育て期間におけるキャリア形成が難しいと判断せざるをえないからでもある。しかし、子供が手を離れた先にもキャリア形成が可能であることを再認識できれば、女性の考え方が変わってくる可能性が高い。妊娠、出産を迎える前の20歳代後半の段階で、長期を見据えたキャリア研修を行うことが望ましい。

さらに、候補者をリストアップし、個人個人を計画的に育成するような次世代リーダー育成プログラムにおいては、候補者が男性中心に選抜されることが少なくない。こうしたリーダー育成プログラムは、企業を支える中核人材の育成において非常に重要なものであるが、候補者の中に女性が少ない場合には、本当に候補者がいないのかを十分に再検討す

ることが重要である。

人材マネジメントにおいては、同じ能力を持つ人材については、性別に関わりなく処遇していくというのが基本である。しかし、管理職や指導的立場を目指したいと考える女性が、男性に比べて少ない現状においては、あえて、数値目標を設定し、その目標に達すべく、リーダーとして成長する可能性ある女性の候補者を意識的にリストアップし、次世代リーダー育成プログラムに組み込んでいくなどの対応も必要であろう。

事例：女性リーダー育成のプログラム

従業員の約半数が女性であることから、10年前より女性活躍専門部署を設置し、女性活躍を推進している。将来の部店経営、会社経営を担う候補者の女性社員へのバイネームプログラムとして、女性経営塾を開催し女性社員の育成を行っている。さらに、女性管理職層輩出パイプラインを形成するプログラムとして、希望者制のブレ女性経営塾、キャリアアップ研修を実施している。(損害保険ジャパン日本興亜株式会社)

事例：ビジネスリーダーの持つ暗黙知を習得するプログラム

すぐ上の上司ではなく、さらに一つ上の幹部社員が育成責任者となり、様々なOJTの企画をしている。例えば、様々な場に上司と同行し、顧客先等でどのように話しているか、説得しているか等、暗黙知の習得をねらいとした上司同行プログラムや他部門ビジネスリーダーシャドウイング等を実践している。(富士通株式会社)

2) 育児休業からの早期復帰や短時間勤務からフルタイムへの早期復帰が図れるような環境整備を！

育児休業や短時間勤務制度は、子育て中の働く女性にとって、仕事を継続できるようにするために欠かすことのできない制度である。しかし、女性のキャリア形成を考えると、育児休業からできるだけ早期に職場復帰し、また、復帰に際して短時間勤務を選択した場合も、できるだけ早期にフルタイム勤務に戻ることができることが望ましい。

育児休業後の早期復帰を促し、フルタイム勤務への復帰を実現するためには、社会的には保育所の整備に加え、企業としても急な残業や子供の病気のと きなどに、ベビーシッターなどの育児サービス先の情報提供や、利用する資金的な支援を行うことも有効であると考えられる。

また、上述した制度面だけでなく、長時間労働の解消など職場に復帰した女性が働きやすい職場環境を作ることがきわめて重要であり、職場の上司や同僚の理解、協力が必要である。職場内で仕事の分担の見直しや情報共有化などによって、職場のメンバーが働きやすい職場環境を整備することが必要で、その際は特に、職場の管理職がリーダーシップを発揮することが望まれる。

また、女性本人としては、職場の上司や同僚に対して、自分の状況や実践したい働き方を具体的に伝え、周囲の人に理解してもらうように職場内でよくコミュニケーションを取ること大切である。

事例：子育て支援、育児休業からの早期復帰促進のプログラム

育児休暇からの早期復帰を支援するための施策として、ダイキン独自の保育所入所支援策である保活コンシェルジュサービスを導入した。また、女性の子育て支援として、残業・出張時や子供の病気時などに利用できる育児サービスの選択肢を提示し、そのいずれかを利用した場合、一定限度の費用を補助する育児支援カフェテリアプランを導入。さらに、育児休業後の早期復職を促すため、出産後6か月未満で復帰した社員に対し、復帰後1年間は利用限度額を3倍に増額したり、復帰後1年までの間、希望者はベビーシッターを1か月無料おためしサービスなど、乳児期の育児と仕事の両立を支えるサービスを強化した。(ダイキン工業株式会社)

3.4. 男性を含めた長時間労働の是正や働き方の見直しのために

1) 長時間労働の是正に向けて「待ったなし」の取組みを！

・・・女性の活躍を推進するためにも男性を含めた働き方の見直しが不可欠・・・

本研究会で実施したアンケート「男性配偶者の家事・育児に関する調査」の結果によると、半数以上の男性が所定時間内にこなせないほど仕事を抱えていると感じており、7割の人が残業をしているなど、多くの企業において長時間労働が根強く残っている実態が明らかになった。女性が家事・子育てと仕事を両立させるためにも、男性が家事・子育てを実施できる時間を増やすためにも、残業の多い長時間労働の解消が必要となる。

ダイバーシティ経営を推進し、女性の活躍を推進するためには、多くの日本企業の職場で依然として残る長時間労働を解消していくことが重要である。そのためには、企業全体として長時間労働を解消するための働き方改革などの体制を整え、推進していくことが重要である。その際、企業としては、男性を含めた働き方の見直し、社員の意識の改革などをより率先して推進していくことが求められている。

企業や国が、女性の活躍を成長戦略として重視するのであれば、長時間労働の解消に向けて、「待ったなし」の取組みを開始する時期に来ている。

事例：働き方自体を変えていく活動

ダイバーシティ経営推進とセットで主体的に働き方自体を変えていくため、時間と場所のフレキシビリティを最大化していく活動を行っている。具体的にはコアタイムなしのフレックス制度や10分単位での在宅勤務制度を上司が認めれば個人単位で取得可能な制度、等がある。(サントリーホールディングス株式会社)

事例：週に一日終業時間を繰り上げる取組み

Family Friday (FF Day) として、一部の職場を除き全職場で金曜日の終業時間を1時間45分繰り上げ、通常17時45分が定時であれば、16時に退社し家族と過ごしてもらうようにしている。こうした取組みにより、明らかに早く退社する風土が定着してきており、仕事のメリハリをつけている。(アステラス製薬株式会社)

2) どれだけの時間働いたかではなく、効率と成果で評価する

・・・効率と成果で評価していることを目に見える形に・・・

近年、成果主義を導入する企業が増えてはいるものの、「長時間働くことで評価される」と考える社員は少なくない。実際に、内閣府「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）レポート2014」における調査でも『労働時間が長い人ほど、「上司が残業している人に対してポジティブなイメージを持っている」と感じている』との結果が出ており、上司による評価のあり方が部下の働き方に与える影響は大きい。企業が設定している評価基準が必ずしも、働く時間が長いことだけを高く評価するものになっていなくとも、管理職が、実際に部下の働きぶりを評価する段階で、そうした判断が働いている可能性はある。

ある年代以上の評価者となる管理職は、長時間残業も辞さずに懸命に仕事に取り組むことで成功させてきた経験や、成長できたという実感、長時間働くことが上司からも期待されてきた経験から、部下の評価をする際に、「長時間働くことのできる人こそ戦力」であるとか、「本人が大きく成長していくためには、時間をかけて仕事に専念することが必要だ」といった仕事観を知らず知らずのうちに評価に反映させてしまっている場合もあり得る。目にみえない、評価者である管理職の意識や評価の視点を変えていくことが必要となる。長時間労働の解消のためには、長時間働くことではなく、短い時間でも成果を上げることが評価されるのだということを、全ての社員から実感を持って受け止められる職場風土を作ることが大切である。

そのためには、労働時間の長短にとらわれない多様な働き方に配慮した評価、仕事の効率化や時短に貢献したことの評価などを目に見える形にすることが必要である。

事例：部署ごとの残業時間実績の開示

長時間労働の解消、休日・休暇の取得促進へ向けた取組みを行っている。例えば、管理職が就業状況や残業実績を比較管理できる就業システムの導入や残業実績の貼り出しなど、残業の見える化、作業掲示板に誰がどの作業をどの時間に行うかを示すなど作業の見える化などに取り組むことで、女性が活躍しやすい環境整備を進めている。（一般社団法人日本経済団体連合会（2013）「女性の活躍支援・推進に関する企業の取組み事例集」に掲載の株式会社イトーヨーカ堂事例を編集）

3) 効率を上げて働くことへのインセンティブを提供するのも1つの手段

・・・残業削減により削減できたコストの削減部署への配賦・・・

社員のワーク・ライフ・バランスの実現のために、長時間労働を解消するには、時間効率の高い働き方に対する動機付けの醸成が欠かせない。長時間労働の解消は、経営にとってのコストの削減だけでなく、社員にとっては仕事以外の生活時間や自己啓発、家族団らんの時間をもっと豊かにできるなど、社員にとってもメリットがある。若い世代を中心に、働き方に関する価値観も変化しており、金銭面だけでなくワーク・ライフ・バランスを実現することで、仕事以外の生活の充実などのメリットも含め、自社における働き方に関する考え方や目指す方向性について、関連するすべてのステークホルダーを巻き込み、社員が納得して取り組めるようにすることが重要である。

そのためには、残業時間短縮によって削減された経費を社員に還元することも1つの方策であろう。また、仕事の効率化や時短に貢献したことを人事評価などで評価する仕組みも有効と思われる。

事例：残業時間削減目標の達成度合いに応じた評価

住商情報システムとCSKが合併統合して発足したSCSKは、社員にとって最大限働きやすく、やりがいのある会社にするための取組みの一つとして残業時間の削減に取り組んだ。その際、残業時間の削減に向けた努力が報われる制度として、残業時間削減目標及び有給休暇取得目標の達成度合いが高い部署の社員に対してボーナスを増額した。すなわち、効率的に働き、残業時間が減れば、それが報酬としても評価される仕組みを取り入れたものである。(ダイバーシティ経営企業100選掲載事例を編集)

4) まず「1時間以内の短時間残業」をしている日を減らす

・・・1時間以内の短時間残業ならちょっとした工夫で改善できるはず・・・

本研究会で行ったアンケート「男性配偶者の家事・育児に関する調査」によると、家事・育児を行う意識の高い夫であっても、どうしても「仕事への支障」を理由に「1時間以内の短時間残業」をせざるを得ない場合が多いことが明らかにされた。仕事と子育ての両立などのために、仕事への支障が生じないようにしつつ、残業を1時間以内で済ませて早く帰れるように努力している結果と思われるが、退社時間を予測しにくいことで、「子供の保育園への迎え」のような時間制約の大きい家事・子育てへの男性の参画を難しくしている場合があると考えられる。この「1時間以内の短時間残業」をする日をいかに減らしていくかが、育児休業後の妻の早期職場復帰を実現する上でも重要な取組みになると考えられる。仕事量としてはそれほど多くないはずの「1時間以内の短時間残業」は、工夫次第では容易に改善できる可能性が大きい。そのためには、働き方や仕事の仕方の見直しに加えて、職場の同僚や家族とよくコミュニケーションをとり、お互いの理解を深めることが、とりわけ重要といえる。例えば、週2～3日は定時退社する日を設定し、予めそれを職場の中で伝えたり、夫婦でもよく話し合っただ家事・子育ての分担を調整したりすることなどである。特定の時間・場所で行う必要のある家事・子育てにも対応できるように、企業としては、柔軟な勤務時間や在宅勤務など、多様な勤務方式を整備することなども有効となるう。

アンケート調査結果：「1時間以内の短時間残業」をしている人より「定時で退社している人」が実践していること

「1時間以内の短時間残業」をしている男性は、「朝残業」「特定の曜日だけは早く帰宅することを職場で積極的に伝える」等の働きかけを「定時に退社」する男性よりもむしろ積極的に行うなど、色々な工夫をしている様子が窺える。しかし、「仕事への支障」もあり、なかなか定時に退社できていないのが実態である。「1時間以内の残業」をしている男性に比べ「定時に退社」している男性は「自分が子育て中であることを職場で積極的に伝えている」人が多い。(本研究会実施のアンケート「男性配偶者の家事・育児に関する調査」)

5) 管理職が担うマネジメントの変革が鍵

・・・重要なのはダイバーシティ・マネジメント・・・

今後、管理職に求められる重要な役割が、ダイバーシティ・マネジメントである。性別、国籍、年齢等はもちろん、異なる価値観、様々な家庭事情、時間制約を持つメンバーがいる中で最大のパフォーマンスを発揮するマネジメント、つまりダイバーシティ・マネジメントが益々重要になりつつある。同質なメンバーだけで構成されたチームではなく、メンバー個々人が多様な事情を抱え、異なる時間制約の下で働くチームを率いて成果を上げることが、今の管理職に求められている。この場合、最も重要なのは、個々のメンバーとの十分な意思疎通である。メンバーがどのような価値観、家庭事情、時間制約を持っているかなどを把握した上で、最高のパフォーマンスを上げるために、どのような働き方が最善であるか、それをどのように構築し、実現していけるかが問われている。

次に重要になるのは、仕事の時間効率を高め、部下の生産性を高めるマネジメントである。長時間労働を解消するためには、時間生産性を上げなければならないが、そのためには、管理職が部下に対して仕事の指示をする際に、重要度の低い業務を見直して必要に応じ廃止したり、仕事の優先順位や時間の使い方を工夫したり、過剰品質を解消することも必要である。あるいは部下の仕事のフォローとして、時間の使い方を効率化させたい、より生産性の高いやり方を指導することも必要である。部下とのコミュニケーションを円滑化、活性化し、職場全体としての生産性向上に繋げることも重要である。現状では、管理職にプレイングマネージャーとしての役割が期待されることが多くなっているが、管理職の評価を、部下の生産性を高めるマネジメントができているかどうかをより重視したものに変わっていくことも有効であると思われる。

事例：外部のファシリテーターも入れて職場マネジメントの改善

残業時間削減の取組みのモデル部署を手挙げ方式で設定し、外部のファシリテーターも入れて、改善活動を実施。実施した部署では実際に残業時間が減っている。それだけでなく、コミュニケーションが非常によくくなって職場の雰囲気が変わり、職場の活性化につながるという大きな効果が実感できた。(帝人株式会社)

第2部

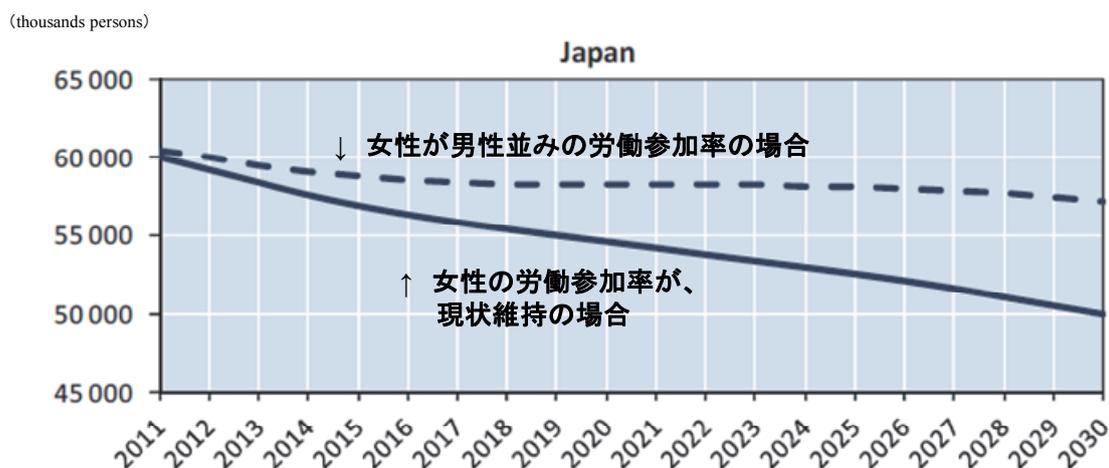
III. 女性活躍推進をめぐる状況

1. 女性活躍推進の必要性

現在我が国の労働力人口は、2010年の6,632万人から、2020年には6,498万人、2030年には6,255万人に減少することが予測されており、新たな成長分野を支えていく人材を確保していくことが不可欠となっている¹。

2011年から2030年における、労働力人口（15歳～64歳）は、女性の労働参加率を男性並みにすることで、ほぼ維持できると予測されており、女性の労働参加率の向上が重要課題となっている（図III-1参照）。

安倍内閣は、2013年6月「日本再興戦略」、2014年6月にその改訂版を発表し、その中で、「女性の活躍推進」を成長戦略の重要な柱の一つに掲げており、女性の就業率、管理職比率を上げることを必要としている。



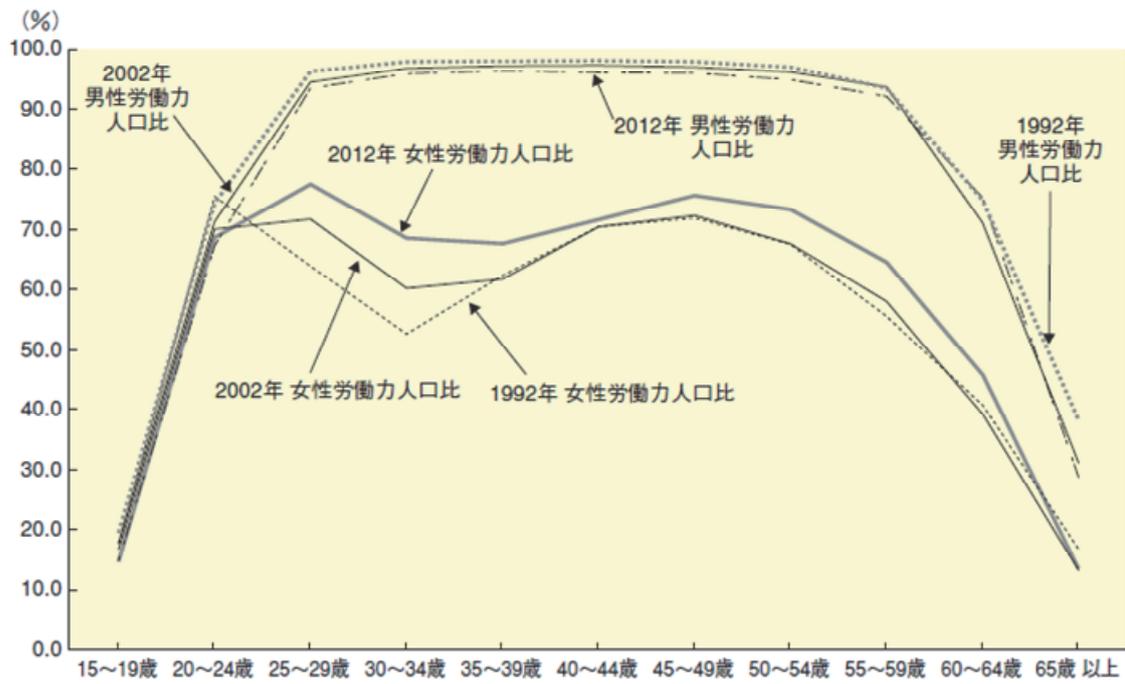
(出典：Gender Equality in education, employment and entrepreneurship (OECD, 2012))

図 III-1 女性の労働力人口の推移・予測

¹ 平成 25 年版厚生労働白書

2. 女性の労働参加率

女性の労働参加率は、結婚・出産期に当たる年代に一旦低下し、育児が落ち着いた時期に再び上昇するという、M字カーブを描くことが知られている。近年、M字の谷の部分の浅くなってきているが、依然、男性との開きが大きい（図III-2 参照）。



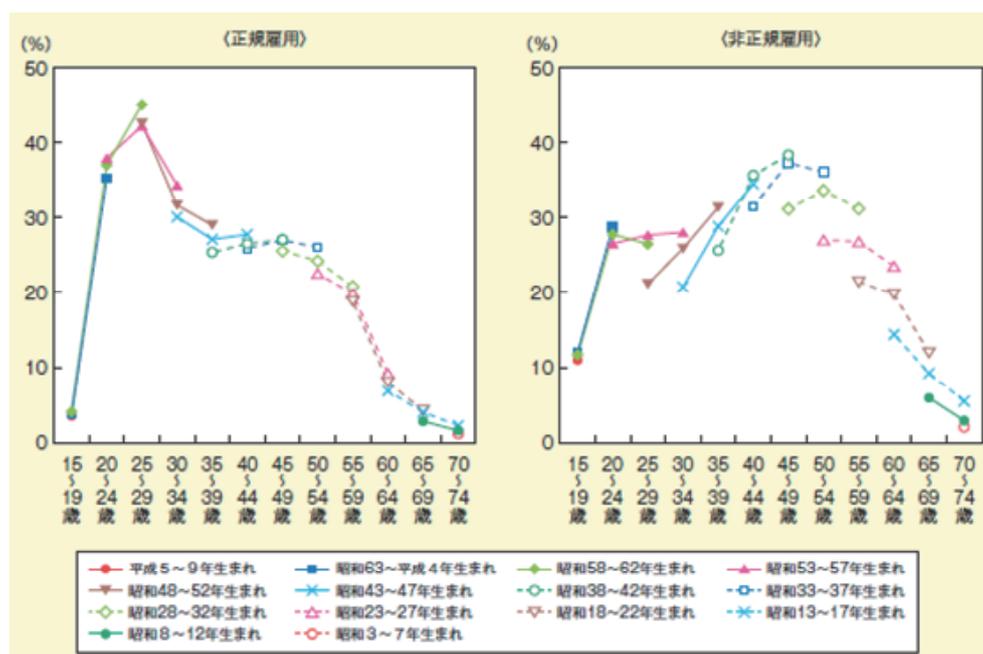
(出典：平成 25 年版厚生労働白書（厚生労働省、2013）)

図 III-2 女性の労働参加率

3. 女性の出産後の再就職・復職状況

女性の正規雇用者は、結婚・出産に当たる年齢階級で離職した後、正規の職員・従業員としてはほとんど再就職しないという傾向がうかがわれる。一方、非正規雇用を見ると、M字カーブの谷及び右側の山を含む各年齢階級において、1つ前の世代よりも労働力率が高くなっている。近年の全般的な労働力率の上昇及びM字カーブの解消傾向は、非正規雇用者数の増加が影響していると考えられる（図III-3参照）。

小さな子供を持つ女性の多くが、再就職はしたいものの、家事・育児負担から続けられそうにないとの見込みから、求職活動自体をあきらめる場合がある。パート・アルバイトとして再就職するケースが多いが、そうした就業形態で再就職した女性の半分程度は、本人の意に反してパート・アルバイトとして働いているという見方もある²。



(出典：男女共同参画白書 平成25年度(内閣府、2013))
 図 III-3 女性の労働力率の世代による特徴(雇用形態別)

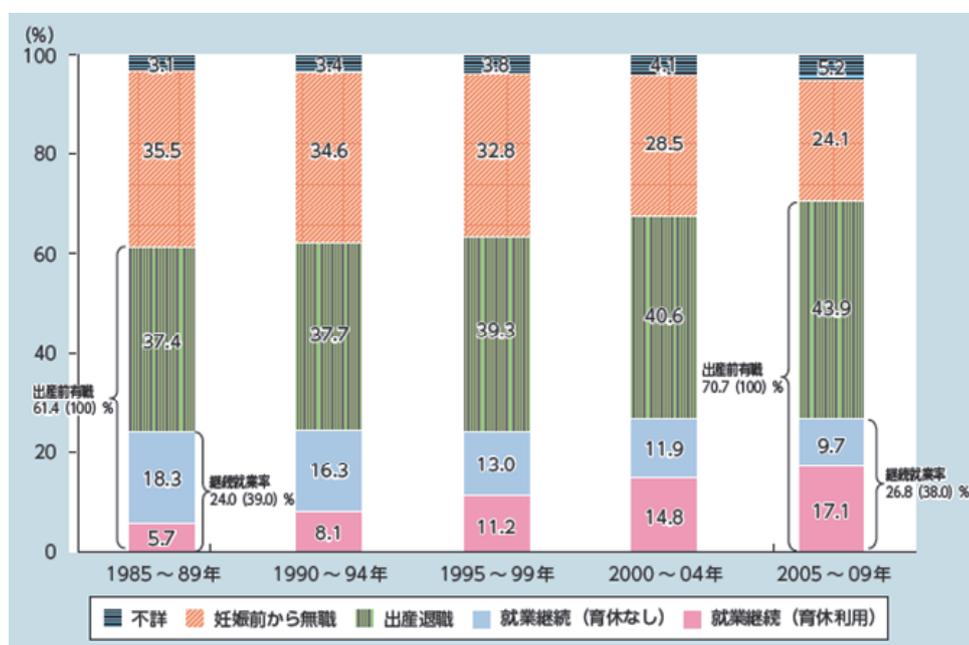
² 内閣府(2006)「平成18年版国民生活白書 多様な可能性に挑める社会に向けて」

4. 出産前後で女性の就業継続が依然困難であり、配偶者のサポートが必要

第1子妊娠前に就業していた女性の割合は、1980年代後半の61.4%から2000年代後半の70.7%へ上昇したが、現在でも、妊娠前に就業していた女性の約6割が第1子出産前後に退職している状況にある（図III-4）。

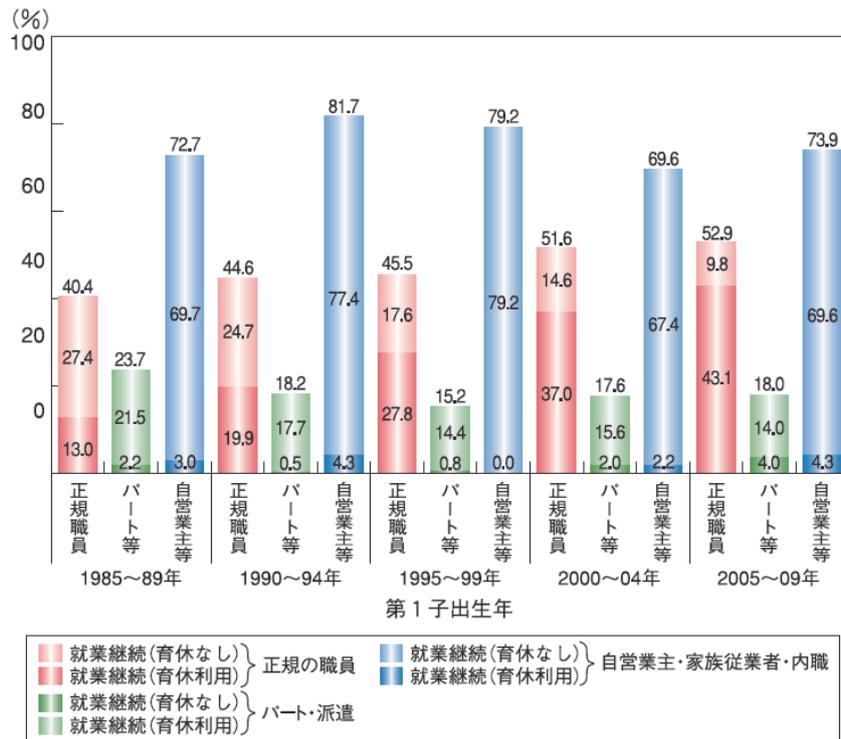
就業形態別では、正規職員の就業継続率に改善傾向は見られるが、最近時点でも約47%の女性が、第1子出産後に退職している（図III-5参照）。

また、就業継続のためには「配偶者の積極的なサポート」が必要である。他方、非継続者においては、配偶者とともに、職場の理解や両親等親族のサポートも必要である、との意見も多い（図III-6参照）。



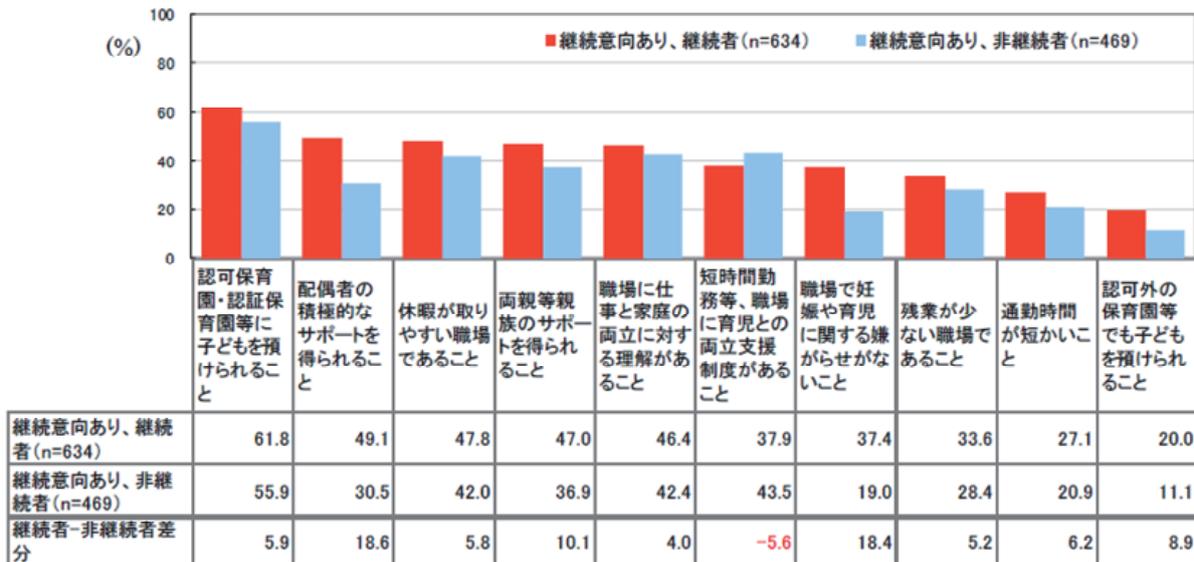
(出典：平成25年版厚生労働白書（厚生労働省、2013）)

図III-4 第一子出産後の就業継続率



(出典：「仕事と生活の調和レポート2013」(内閣府))

図 III-5 第一子出産後の就業継続率

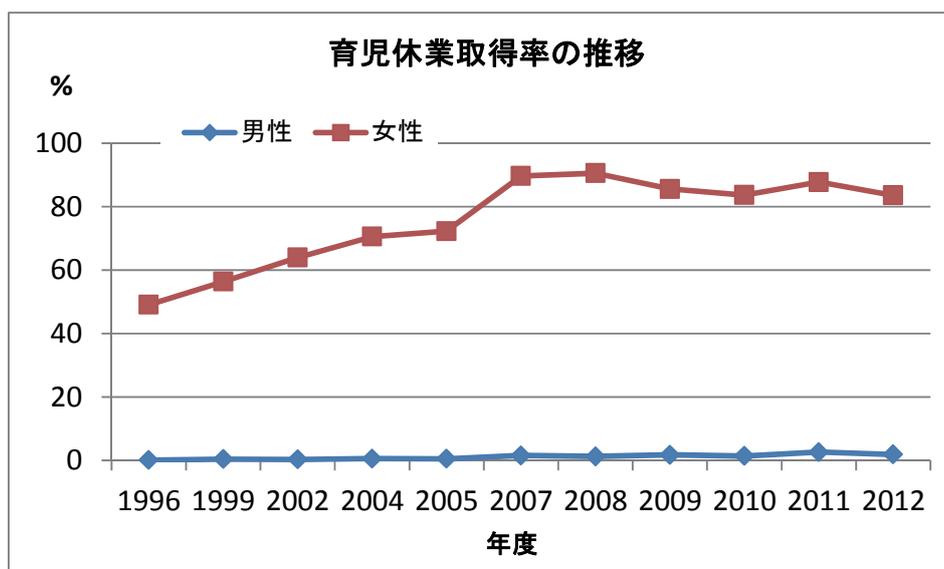


(出典：内閣府 2014.5 「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」)

図 III-6 就業継続に必要なだったこと、実現していれば就業継続できたこと

5. 8割以上の女性が育児休業を取得する一方、男性の育児休業取得率は低い

女性の育児休業取得率は8割を超えているが、男性の育児休業取得率は2%弱であり、依然として伸びていない（図III-7参照）。

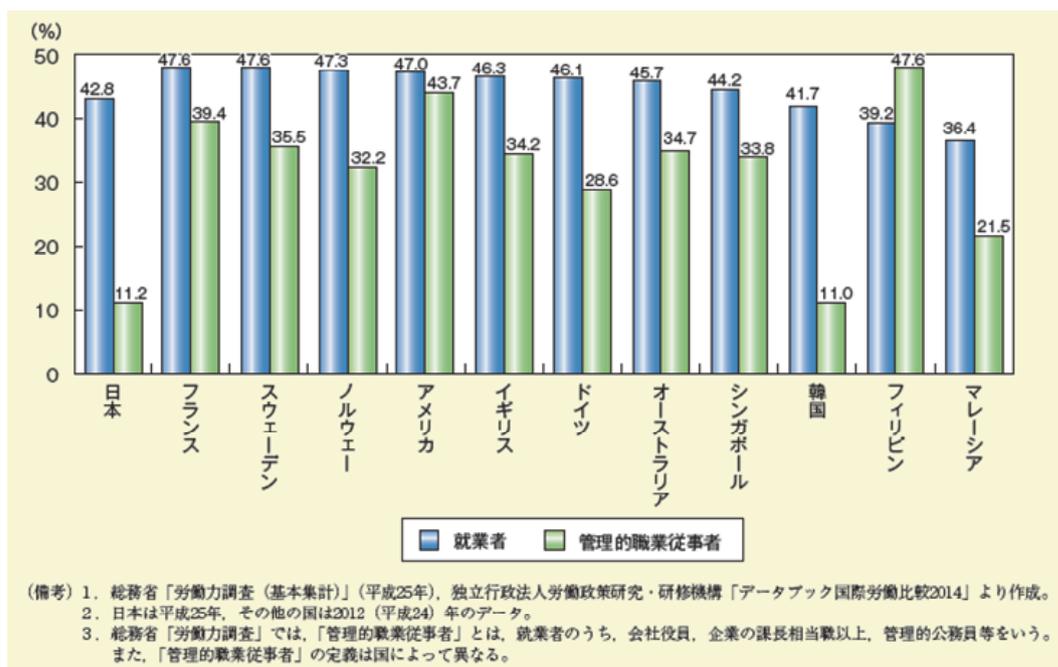


(出典：平成24年度雇用均等基本調査 (厚生労働省、2013))

図 III-7 育児休業取得率の推移

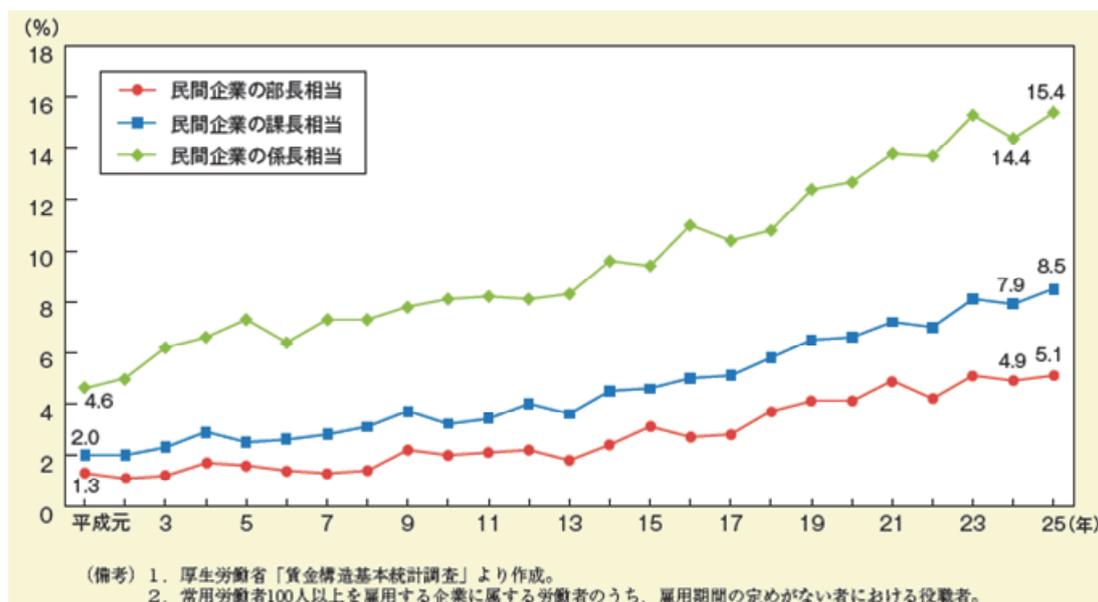
6. 日本の女性管理職比率は、諸外国に比べ低い水準である

日本における管理的職業従業者に占める女性の割合は（11.2%/2013年）、諸外国に比べて低い水準となっている（図III-8参照）。また、係長、課長、部長と階級が上になるに従い、女性割合は低くなっている（図III-9参照）。



(出典：男女共同参画白書 平成26年版（内閣府、2014）)

図 III-8 管理的職業従業者に占める女性の割合の国際比較



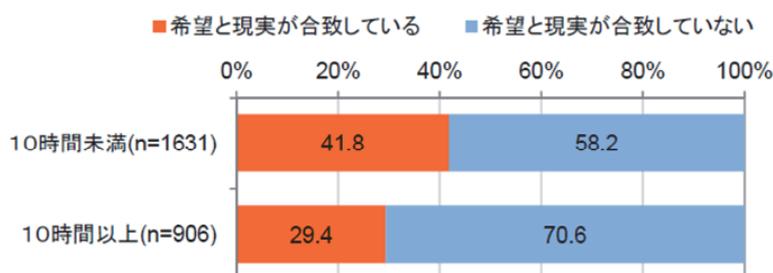
(出典：男女共同参画白書 平成26年版（内閣府、2014）)

図 III-9 階級別管理職の女性割合

7. 労働時間とワーク・ライフ・バランス（WLB）の状況

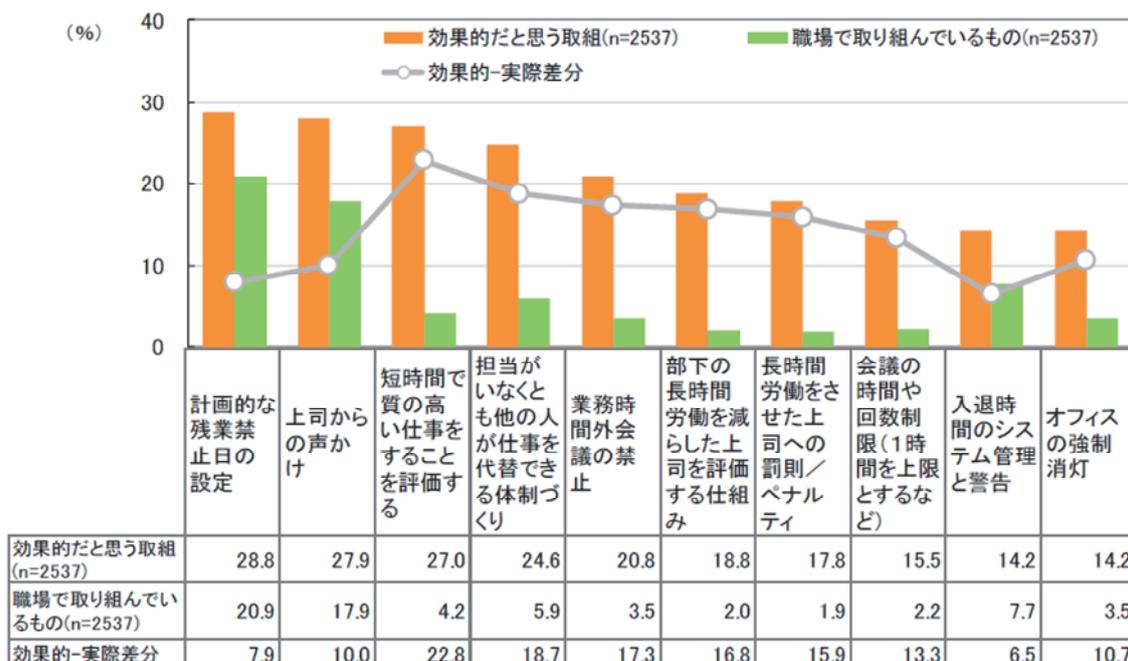
労働時間が長いほどワーク・ライフ・バランス（WLB）の希望と現実が一致していない（図III-10 参照）。

残業削減には「計画的な残業禁止日の設定」や「上司からの声掛け」が効果的だと考える人が多く、取組みも比較的進んでいるが、「短時間で質の高い仕事をすることを評価」「担当がいなくとも仕事を代替できる体制づくり」など、残業削減の実効性を高めると考えられる取組みが遅れている（図III-11 参照）。



（出典：内閣府（2014.5）「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」）

図 III-10 1日の労働時間別仕事と生活の優先希望と現実の合致

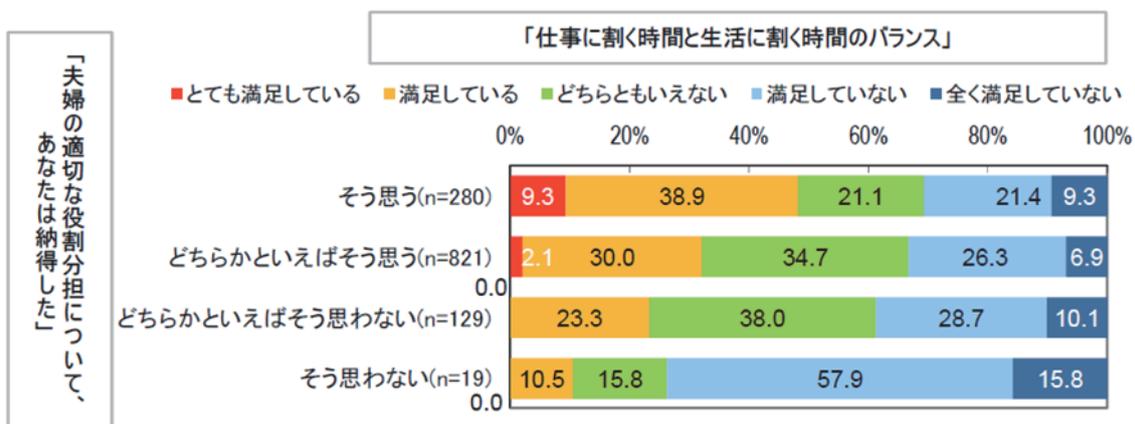


（出典：内閣府（2014.5）「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」）

図 III-11 残業削減に効果的だと思う取組みと実際に行われている取組みの比較

8. 夫婦で役割分担を話し合い納得しているほど WLB の満足度が高い

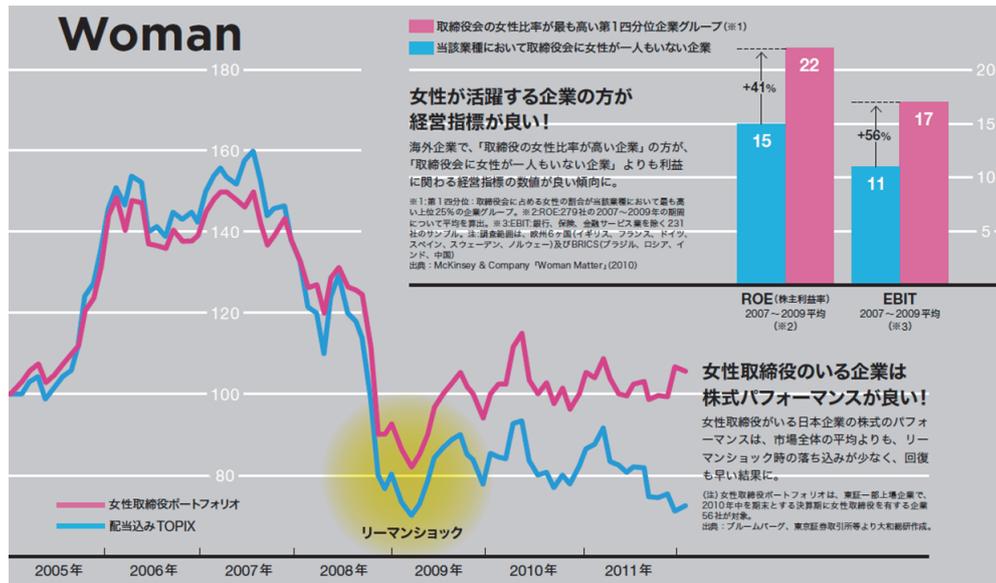
夫婦の役割分担について話し合って納得した男性の方が、仕事と生活の時間のバランスや生活全般について満足している割合が高い（図Ⅲ-12 参照）。



（出典：内閣府（2014.5）「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」）
 図Ⅲ-12 夫婦の役割分担について話し合った納得度と WLB の満足度

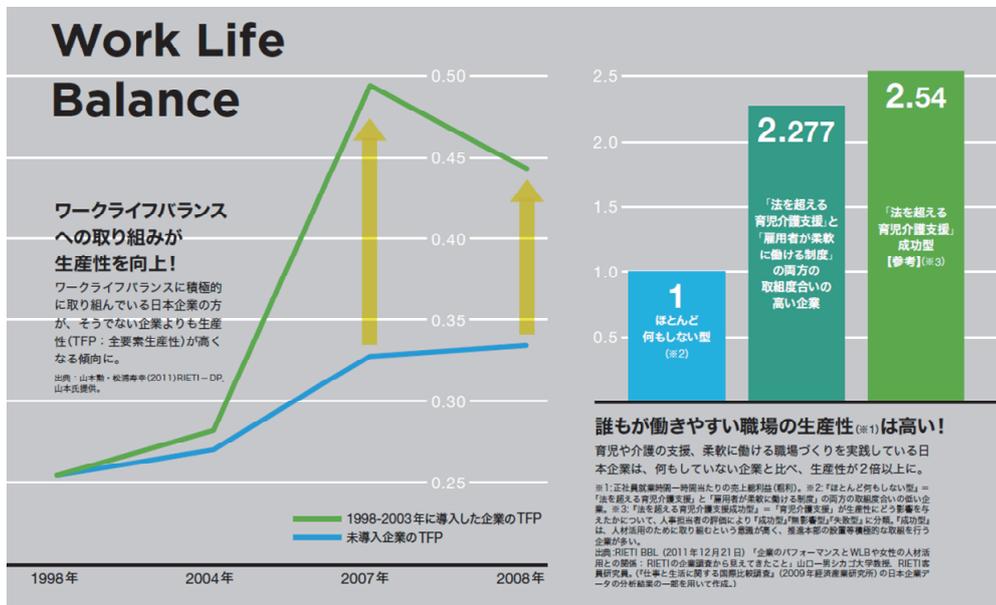
9. ダイバーシティ経営の効果

ダイバーシティ経営の実践として、女性活躍が進んでいる企業ほど経営指標が良いことを示唆するデータや（図III-13 参照）、WLB への取組みが生産性向上につながることを示唆するデータもある（図III-14 参照）。



(出典: METI Journal (2014.6.7) 「なぜ“多様性”で会社は強くなるのか?」)

図 III-13 ダイバーシティ経営の効果 (1)



(出典: METI Journal (2014.6.7) 「なぜ“多様性”で会社は強くなるのか?」)

図 III-14 ダイバーシティ経営の効果 (2)

10. 海外の動向³

10.1. 役員や管理職の女性比率

ノルウェーでは、2003年に世界で始めて大企業に女性役員比率40%を義務付ける法案（クオータ制）が可決し、未達成の企業は強制的に閉鎖することとした。経済界からは、「経済が壊れる」との強い反発があったが、全上場企業が達成している。

イギリスでは、2011年に大企業の女性役員比率を、2015年までに25%にする目標を設定し、企業の自主的な取組みを促した。

韓国では、2006年に大企業などに対し、女性の従業員や管理職の割合を報告するよう義務付ける「積極的雇用改善措置制度」を導入した。女性割合が低い場合は改善を求め、高い場合は公共事業の入札や公的融資で優遇する。対象企業の女性管理職の比率は2006年10.2%から、2013年17%に上昇した。

アメリカでは、2000年に政府調達において契約する企業のうち、女性が経営する企業の割合を5%とする目標を設定した。また、連邦政府の契約のうち5%に相当する金額である3,000億円を、女性が経営する小規模ビジネスに発注する「女性優先調達プログラム」（2011年～）等を実施し、ダイバーシティ推進への取組みを、公共調達を通して推進している。

10.2. 育児と仕事の両立

オランダでは、同じ会社で1年以上働くと、週40時間フルタイム勤務しなくても、仕事と同じであれば待遇は変わらず、勤務時間に応じて収入が減るだけの「パートタイム社員」になる権利を法で保障した。パートの管理職も珍しくなく、子どもを出産した管理職はこうした制度を活用し、できるだけ部下に仕事を任せるなど働き方を変え、効率を上げて勤務を継続している。

スウェーデンでは、約9割の父親が育児休暇を取得するなど、社会全体で子育てへの意識が高く、仕事を早く切り上げられるよう午後3時以降の会議を禁止する会社も多い。しかし、スウェーデンの1人あたりのGDPは日本を上回っている。

フランスでは、60%と高い女性就業率を維持しながら出生率を2.0台まで回復させることに成功している。国の認可で子どもを自宅で預かる保育ママ制度等の保育サービスや、育児休業制度の充実など、多岐にわたる支援制度で働く夫婦を支えている。

³ 日本経済新聞（2014）「Wの未来 世界が競う」

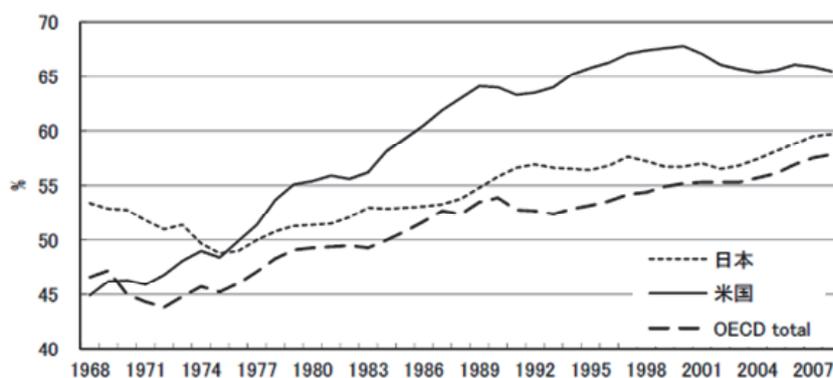
11. 米国での WLB 支援⁴

欧州諸国と比較して、米国政府による労働時間や育児・介護休暇についての規制は最低限に留まる。育児関係の規制としては、従業員 50 人以上の事業所を対象として、その企業に 12 か月以上継続して年間 1,250 時間以上勤務した従業員に対し、出産、育児、介護、病気を理由とした年間最長 12 週間の全日休暇の取得が定められている（家族・医療休暇法）。ただし、休暇中の所得保証はない。

一方、1990 年代以降、福利厚生の一環で、従業員のみならず企業業績により影響を与える手段として、フレックス・スケジュールなどのワーク・ライフ・バランス支援を自主的に導入する企業が増加した。

米国における女性の労働力率は 1970 年代～80 年代にかけて急増した。80 年までに M 字カーブはほぼ消滅している。

女性の責任あるポジションへの進出は 70 年代半ばから急速に進んだとされる。70 年代の 15%から 2000 年代には 40%に上昇している。

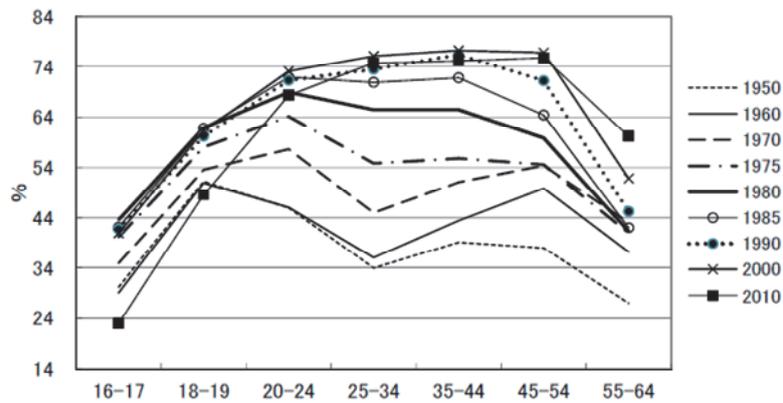


出所：OECD、Factbook 2010.

注：15～64 歳（米国は 16～64 歳）に占める就業率。

図 III-15 女性の就業率の変化

⁴ RIETI (2011) 「米国におけるワーク・ライフ・バランス」



出所：CPS, Labor Force Statistics from the Current Population Survey.
 注：季節調整された四半期データの年平均値。

図 III-16 女性の年齢階層別労働力率の推移

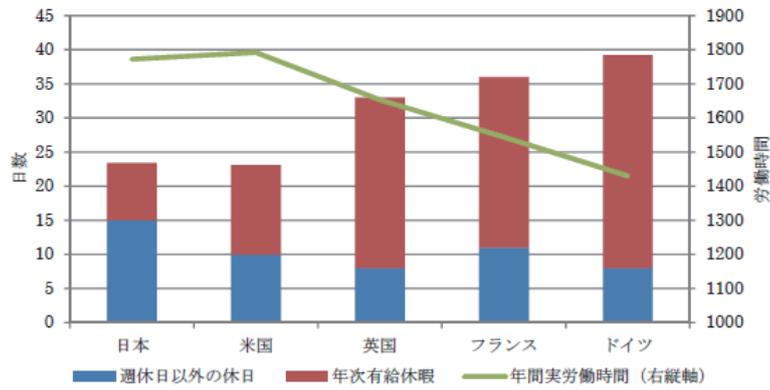
1990年代以降ワーク・ライフ・バランスの取組みが進んだ理由としては、女性の離職率が高いことが高コスト要因として表面化したためであり、離職理由を調査すると仕事と家庭生活の両立の困難が挙げられることが多かった。

また、90年代の好景気やグローバル競争の激化の中で、1人あたりの仕事量の増大、ストレスの増大から、生産性を高めるためにワーク・ライフ・コンフリクト⁵を解消する必要性が高まった。

仕事に関して重視する項目の調査(2000年)によると、「家族と過ごす時間を融通できること」「同僚との人間関係が良好」がいずれも79%なのに対し、「高賃金」(37%)や「高い地位や名声」(23%)が低くなっている。「家族と過ごす時間を融通できること」は、40～64歳の男性では68%であったのに対し、40歳未満では男女ともに83%と高く、若い世代での価値観の変化が見られる。

米国は日本と並んで先進国の中で労働時間が長く、休日日数の少ない国であるが、90年代以降、働き方の柔軟性の点で顕著な変化があった。ただし、フレックスタイムなどの柔軟な働き方の適応を受けている対象者は、高学歴、管理職、専門職、男性が中心であり、必ずしも育児や介護のニーズに応じて提供されているとはいえない。

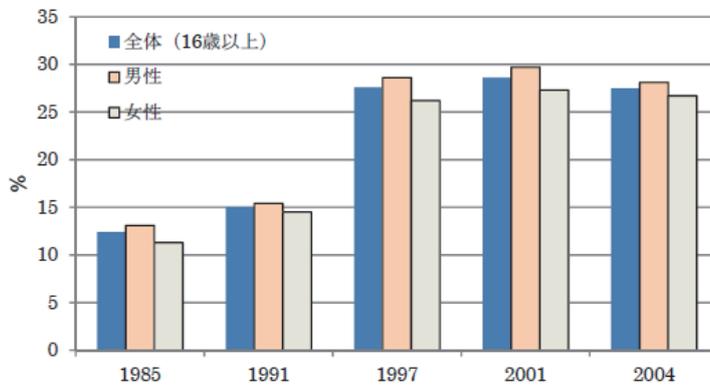
⁵ ワーク・ライフ・バランスが実現できていない状態を「ワーク・ライフ・コンフリクト」という。



出所：OECD、Factbook 2010.

注：年間労働時間は2008年時データ。その他のデータは内閣府「平成19年男女共同参画白書」。日本の値は「就労条件総合調査」。有給休暇日数は、日本のものは取得日数、他は付与日数。

図 III-17 労働時間・休暇日数の国際比較



出所：CPS, Work Schedules and Work at Home Survey, 1985, 91, 97, 01, 04. Wage and salary workers のみ.

図 III-18 米国におけるフルタイムに占めるフレックス適用率の推移

IV. アンケート「男性配偶者の家事・育児に関する調査」

1. 調査結果のまとめ

女性が子育てをしながら正規雇用で働き続けるには、配偶者である男性の家事・子育ての参画が必要とされている⁶ことから、出産前後に女性の就業継続がなかなか図られていない原因には、男性の家事・子育てへの参画が十分でないことが考えられる。

今回のアンケート調査は、こうした問題意識の下、夫婦ともに出産後も正規雇用で働き続け、6歳以下の末子を持つ男性を対象に、以下の3点を調査したものである。

- ①仕事がある日における男性本人の家事・育児の実態
- ②①をもたらず、男性の家事・育児に対する考え方、職場環境、家庭環境等の要因
- ③仕事がある日に家事・育児を行う際の課題と、家事・育児を行うための工夫

調査の結果をまとめると、以下のようになる。

1) 共働き夫婦の仕事と子育ての両立を可能にするもの

本調査の調査対象である、夫婦ともに出産後も正規雇用で働き続け、6歳以下の末子を持つ男性は、家事・育児の実施に対して意識の高さが特徴的であった。こうした意識の高さを反映し、男性本人の育児休業取得率も約2割と高い水準に達している。(図 IV-12)

また、調査対象となった男性の勤務先の職場の雰囲気は比較的良好で、仕事と子育ての両立に関して親のサポートを期待できる家庭環境等がある実態も明らかになった。

①家事・子育てに対する意識の高さ

本調査の対象者では、「仕事や職場の雰囲気等に関わらず可能な限り行う」及び「仕事への支障がない範囲で、可能な限り行う」とする比率が結婚当初の時点で7割を超えている。その後、妻の負担を軽減したいと思ったことや、妻から家事・育児を求める働きかけがあったことなどから、その比率は現在8割近くにも上っている(図 IV-15、図 IV-17)。

通常勤務(フルタイム)の配偶者(妻)や役職に就く配偶者を持つ男性は、配偶者に、「仕事と家事・育児を両立してほしい」と考える傾向にある(図 IV-20)。

⁶ 例えば、内閣府男女共同参画局「女性のライフプランニング支援に関する調査」(2006年)等。

②帰りづらい職場の雰囲気があるとは言えない

職場において「所定時間内にこなさきれないほど仕事を抱えている」状況はあるものの、上司や評価を気にして帰りづらいという職場実態は、あまり見られなかった（図 IV-33）。

③親のサポートを期待できる家庭環境

家事・育児を「同居または近居の親に、日常的に依頼することができる」とする男性が約半数に上り、「困ったときなどは親に依頼できる」まで含めると、全体の約4分の3となる。親が支援できることが、少なくとも夫婦ともに出産後も正規雇用で働き続けるという選択をする際の重要な要素になっている点が窺える（図 IV-13）。

2) 子育て中の共働き夫婦が直面する課題

しかし、こうした男性であっても、家事・育児を行う際の課題がいくつか明らかになった。

①仕事への支障

今回の調査対象となった男性は、家事・子育てに対し積極的に取り組もうとしているが、平日に家事・育児を行う上で、「仕事への支障」が大きな制約となっている（図 IV-32）。職場で、「所定時間内にこなさきれないほど仕事を抱えている」ケースが多く見られ（図 IV-33）、残業（1時間以上の残業）を余儀なくされている実態が見られる（図 IV-34）。また、1時間以内の短時間の残業を行っている男性が3割程度いるが、定時退社できない原因として、「定時で終わらない仕事が多いため」を挙げている（図 IV-39）。

定時に退社している男性の2～3割程度であるが、「仕事が終わらない同僚や部下・後輩の仕事を手伝って帰るのがよい」等の職場の雰囲気があると回答しており、男性本人が職場の雰囲気を感じつつも、定時に退社できるように努力しているものと思われる。（図 IV-34）。

②仕事上の責任

残業実態については、世代別にはほとんど差が見られなかったが、役職別には差が見られ、責任が重くなるほど残業時間が多くなることが明らかになった。このことは、時間外労働削減に取り組む際に、企業への重要な示唆となるとと思われる（図 IV-36）。

③退社時刻を厳格に制約する家事・育児

家事・育児を実施する意識の高い男性が、最も困難に逢着している家事・育児は、時間のかかる家事・育児というより、「子供の保育園等の迎え」等、退社時刻を制約する

形態の家事・育児であることが明らかになった（図 IV-28）。仕事の絶対量を減らすこととは別に、時間的な制限がある家事・育児を負担するための働き方の創意・工夫が求められている。

3) 課題克服へ向けた示唆

家事・育児を実施する意識の高い男性が、2) に述べた課題を克服しようと努力する中で、提言につながるべきいくつかの示唆が読み取れる。

①「職場での積極的な働きかけ」の重要性

「定時に退社」している男性は、「自分が子育て中であることを、（職場に）積極的に伝えている」比率が高い。職場の上司や同僚とコミュニケーションを取り、家庭の状況や妻との家事・育児への分担などについて伝えることが、男性が家事・育児に参画するうえで、有効であると言える（図 IV-41）。

1 時間以内の短時間の残業をしている男性は、「朝残業」や「職場で特定の曜日だけは早く帰宅することを積極的に伝える」等の工夫を、「定時に退社」している男性より実施している（図 IV-41）。しかし、残業を削減することが難しい実態が把握できる。

②「親等の役割」の限界

前述のように、今回の調査対象となった、夫婦ともに出産後も正規雇用で働き続け、6 歳以下の末子を持つ男性には、家事・育児を依頼できる親等がいる場合が多い。しかし、男性が日常の家事・育児をどの程度行うかや退社時刻については、依頼できる親等の有無はあまり影響していない（図 IV-29、図 IV-36）。今回の調査対象となった男性は、親等のサポートの有無に関わりなく、出来る限り家事・育児を行っており、子育てしながら女性が働くには、男性の家事・育児への参画が重要であるという実態を裏付ける結果となっている。

③家事・育児の広いメリット

男性が勤務時間等を工夫して家事・育児を行うことにより、「妻や子供との関係がよくなる」ことや「効率的に仕事を行うようになる」ことは当然であるが、「職場の同僚や部下の家庭環境等に十分配慮した対応を取りやすくなる」ことのメリットも、かなりの程度認識されている（図 IV-42）。

他方、家事・育児を行うデメリットは、メリットと比較すると低く、男性全体としてはデメリットを感じていない（図 IV-43）。しかし、長時間の残業（3 時間～）をしている男性の 5 割以上は仕事へ集中できなくなる、社内外のコミュニケーションや関係構築の時間がなくなる等のデメリットを感じている（図 IV-44）。こうした男性に対して、

勤務時間等を工夫して家事・育児を行うメリットを伝え、男性の意識及び職場全体の価値観・雰囲気を変えていく必要がある。

2. 調査の概要

調査テーマ：男性配偶者の家事・育児に関する調査

(平日において、男性社員が保育園に子どもを迎えに行く等、日常的に家事、育児を行うための施策の検討)

調査目的：

「女性のライフプランニング支援に関する調査」⁷⁾によれば、女性が子育てしながら働く場合、最も重要なのは「配偶者を含む家族の支援」であり、とりわけ「配偶者が平日も家事・育児に協力してくれること」となっている。しかし、実態は必ずしもそうっておらず、女性は就業を断念する場合や就業に困難を抱えることが多い。では、子育て世代の男性が、家事・育児を行いにくい事情は何か、真の要因を探る。

調査対象：以下の条件を満たす、正規雇用として企業または官公庁で働く男性

- 末子が小学校入学前である。
- 配偶者（妻）が妊娠時から正規雇用（企業、官公庁）で働き続けている。
(短時間勤務中を含む、育児休業中は除く、自営業・フリーは除く。)

サンプル数：618 サンプル

調査地域：全国

調査方法：インターネットリサーチ

調査時期：予備調査 2014年11月28日(金)

本調査 2014年12月3日(水) ～ 2014年12月4日(木)

⁷⁾ 内閣府男女共同参画局「女性のライフプランニング支援に関する調査」(2006年)

<回答者のプロフィール（n=618）>

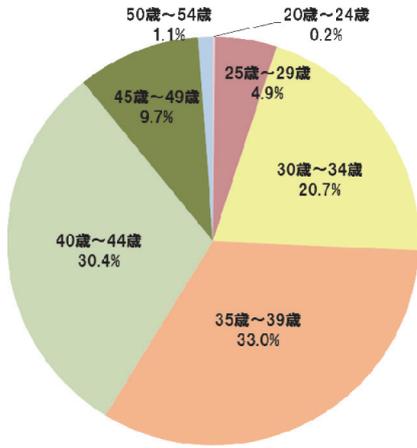


図 IV-1 年代

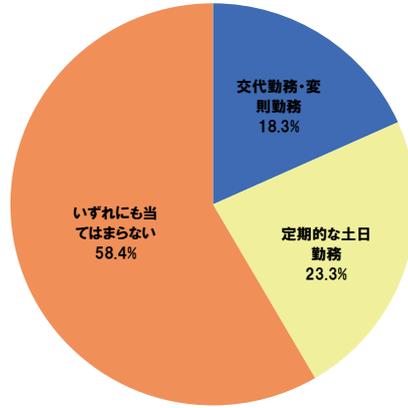


図 IV-4 勤務形態（本人）

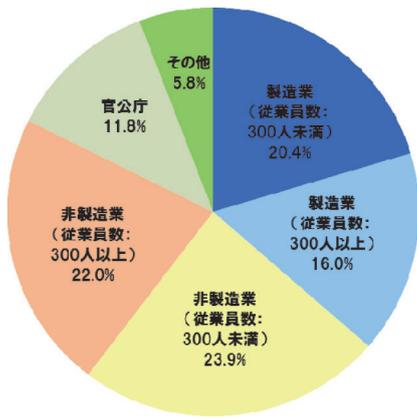


図 IV-2 勤務先（業種、規模）

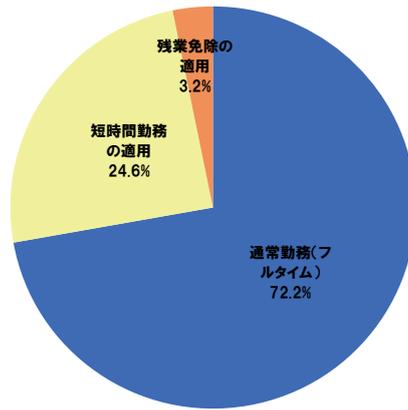


図 IV-5 就業状況（配偶者）



図 IV-3 業種

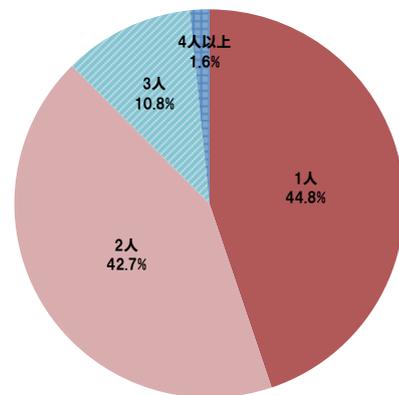


図 IV-6 同居している子どもの人数

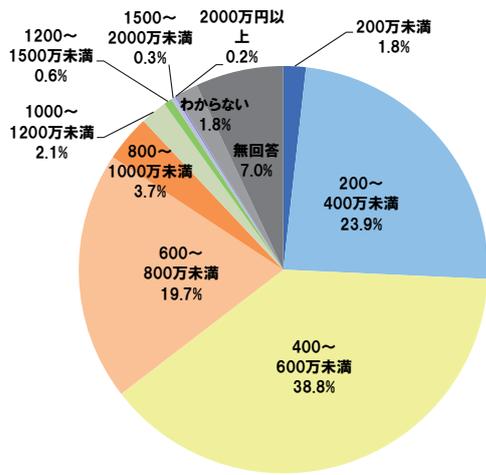


図 IV-7 個人年収

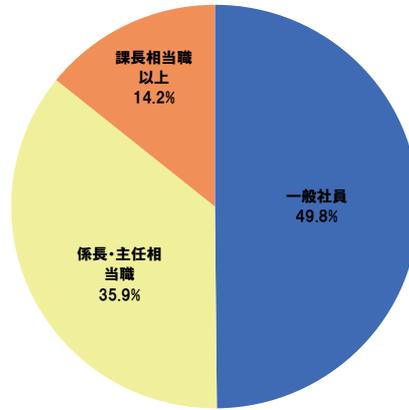


図 IV-9 役職（本人）

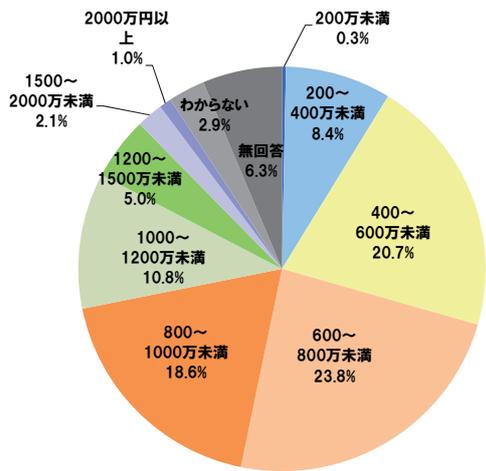


図 IV-8 世帯年収

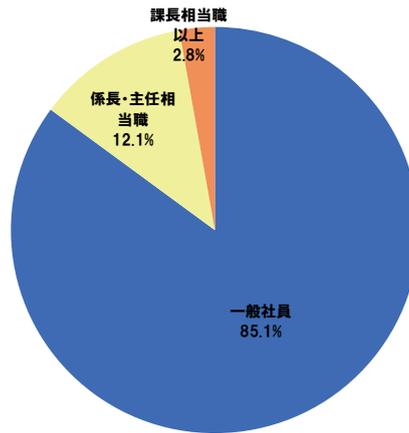


図 IV-10 役職（配偶者）

3. 調査結果の集計と分析

1) 家事・育児を取り巻く環境について (Q23、Q24、Q26、Q27)

Q23. あなたの配偶者は、どれくらいの期間、育児休業を取得されましたか。(シングル
アンサー：以下、SA)／[全体]

- 配偶者（妻）の直近の育児休業については、取得している人が 89.3%である。
 - ・ 育児休業期間については、最も多いのが「6 ヶ月～1 年未満」（35%）で、「1 年～2 年未満」（29.4%）が続く。

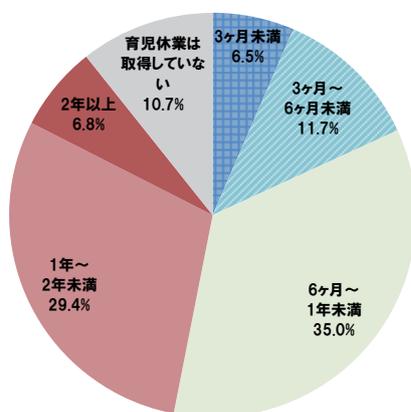


図 IV-11 育児休業（配偶者）

Q24. あなたご自身が取得された直近の育児休業期間について、当てはまるものを1つだけ選んで下さい。(SA)／[全体]

- 男性本人の直近の育児休業については、取得している人が19.1%であり、全国の男性の育児休業取得率⁸である2.03%⁹に比べ、育児への関与が高いことが読み取れる。
 - ・ 育児休業期間については、最も多いのが「1週間未満」（8.9%）で、「1週間～1ヶ月未満」（5.0%）が続く。

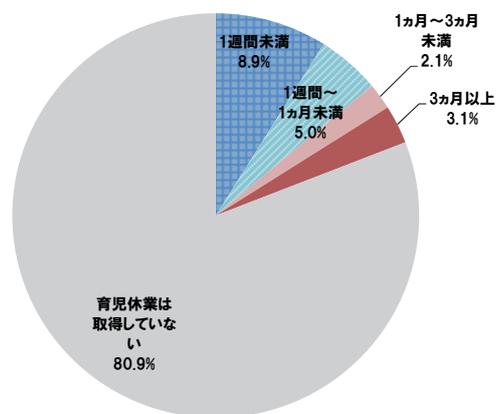


図 IV-12 育児休業（本人）

⁸ 平成23年10月1日から平成24年9月30日までの1年間に配偶者が出産した男性のうち、平成25年10月1日までに育児休業を開始した者。

⁹ 厚生労働省「平成25年度雇用均等基本調査」（2014）

Q26. あなたには、夫婦以外に家事・育児を依頼できる人がいますか。当てはまるものをすべて選んで下さい。(マルチアンサー：以下、MA)／[全体]

- 「親、家族、友人等に家事・育児を依頼できる人がいない」人は17%に留まり、8割以上は両親やその他家族、友人等に、日常的または困った時に頼ることができる環境にあり、夫婦以外のサポートが正社員としての共働きを支えている様子である。

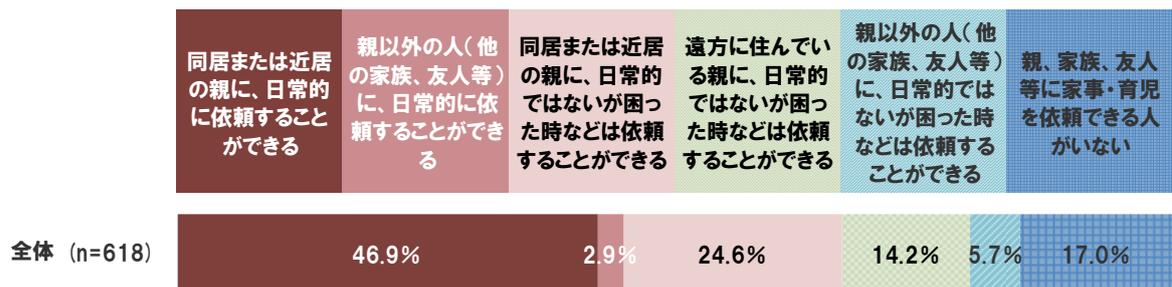


図 IV-13 夫婦以外に家事・育児を依頼できる人の有無 (家族、友人等)

Q27.子育て支援サービスについて、現在、どの程度利用していますか。(SA)／[全体]

■ 子育て支援サービスについては、「保育園（通常保育）」を68%以上が利用している。

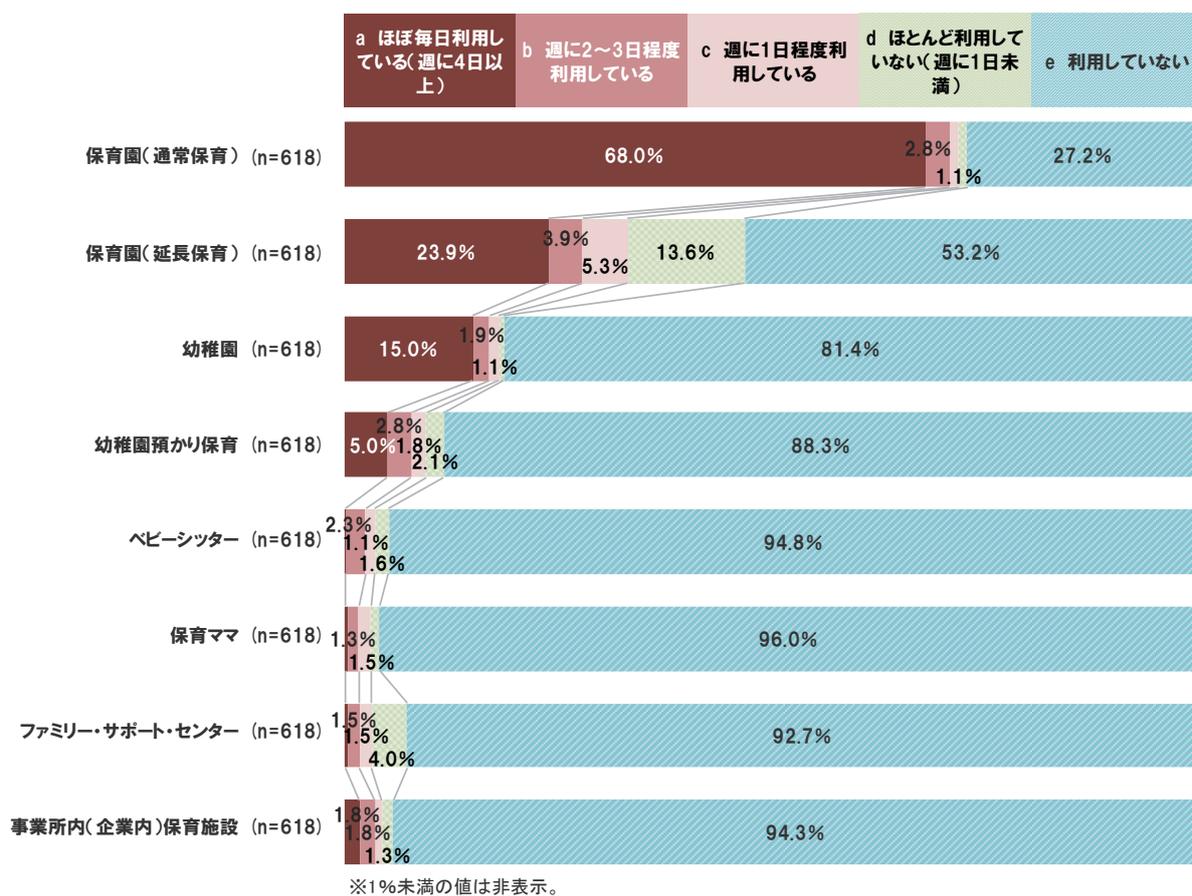


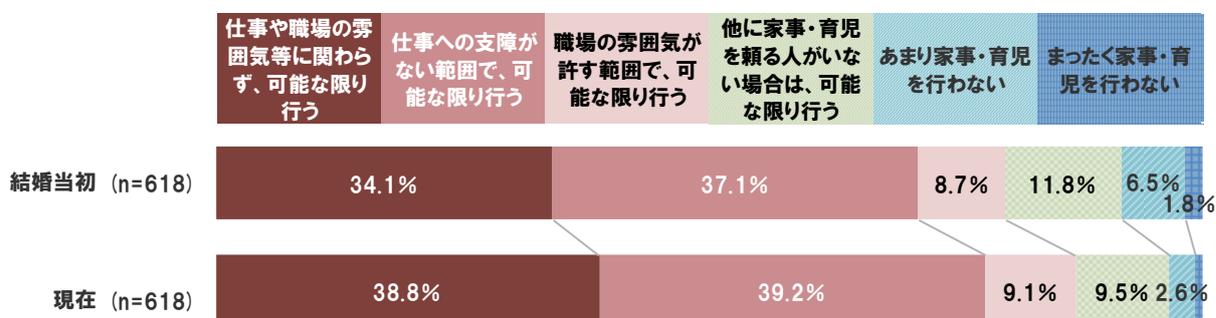
図 IV-14 育児サービスの利用状況

2) 家事・育児に対する考え方について (Q1、Q2)

Q1. あなたは、ご自身が仕事のある日に家事・育児を行うことについて、どのように考えていますか。 (SA) / [全体]

- 家事育児を行うことについては、①「仕事や職場の雰囲気に関らず、可能な限り行う」あるいは「仕事への支障がない範囲で、可能な限り行う」とする男性が大多数である。また、②結婚当初に比べ、現在は、より家事・育児を行う方向へ意識の変化が見られる。

- ・ 家事・育児に対する考え方について最も多いのは、「仕事への支障がない範囲で、可能な限り行う」が結婚当初で 37.1%、現在では 39.2%となっている。次に多いのは、「仕事や職場の雰囲気に関らず、可能な限り行う」が結婚当初は 34.1%、現在は 38.8%である。
- ・ 「仕事や職場の雰囲気に関わらず、可能な限り行う」と考える人は、結婚当初の 34.1%から現在は 38.8%と 4.7%増加している。「仕事への支障がない範囲で、可能な限り行う」については、結婚当初の 37.1%から現在は 39.2%と 2.1%増加している。「職場の雰囲気が許す範囲で、可能な限り行う」は、8.7%から 9.1%に、0.4%増加している。



※1%未満の値は非表示。

図 IV-15 家事・育児を行うことに対する考え方

【配偶者（妻）の働き方が男性（夫）の考え方に与える影響】

男性（夫）の家事・育児に対する現在の考え方に影響を与える要因として、配偶者（妻）の就業状況、勤務先での役職とのクロス分析を実施した。

- 配偶者（妻）の就業状況は、男性の家事・育児に対する考え方に有意な差を与えていない。
- 配偶者（妻）が役職に就くかは、男性の家事・育児に対する考え方に有意な差を与えていない。
 - ・ 配偶者（妻）が通常勤務の男性は、「仕事や職場の雰囲気等に関らず家事・育児を行う」と考える男性が 40.4%であり、配偶者（妻）が短時間勤務や残業免除等を適用している男性については 34.9%である。
 - ・ 配偶者（妻）が一般社員の男性は、「仕事や職場の雰囲気等に関らずに家事・育児を行う」と考える男性が 38.2%であり、配偶者（妻）が係長以上の男性については 42.4%である。

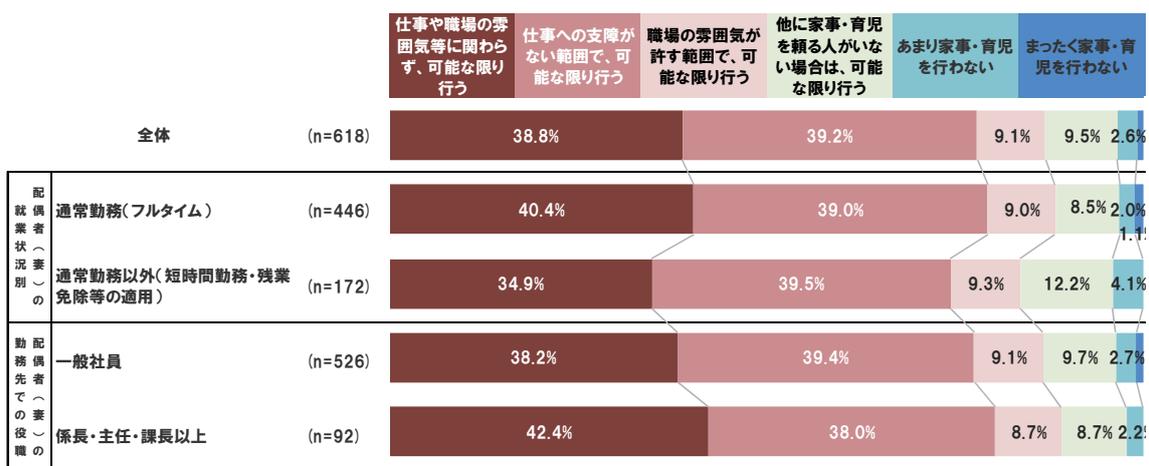


図 IV-16 配偶者（妻）の働き方が男性（夫）の考え方に与える影響

Q2. 家事・育児を行うことに対して、結婚当初と現在とで考え方が変わった理由として、当てはまると思うものをすべて選んで下さい。(MA)/[Q1で考え方が変化した回答者]

■ 家事・育児を行うことに対して、結婚当初から現在で、より家事・育児を行う方向に考えが変わったのは、①妻の家事・育児の負担を軽減したいと考えたこと、②妻から、家事・育児を行うよう働きかけがあったことが、主な理由となっている。

- ・ 男性が家事・育児をより行う方向に考え方が変わった理由として多いのは、「出産等にともない、妻の家事・育児の負担を軽減したいと考えたため」(54.6%)、「妻から、家事・育児を行うよう求める働きかけがあったため」(37.0%)、「結婚当初に考えていたよりも、家事・育児の負担が大きかったため」(35.3%)である。

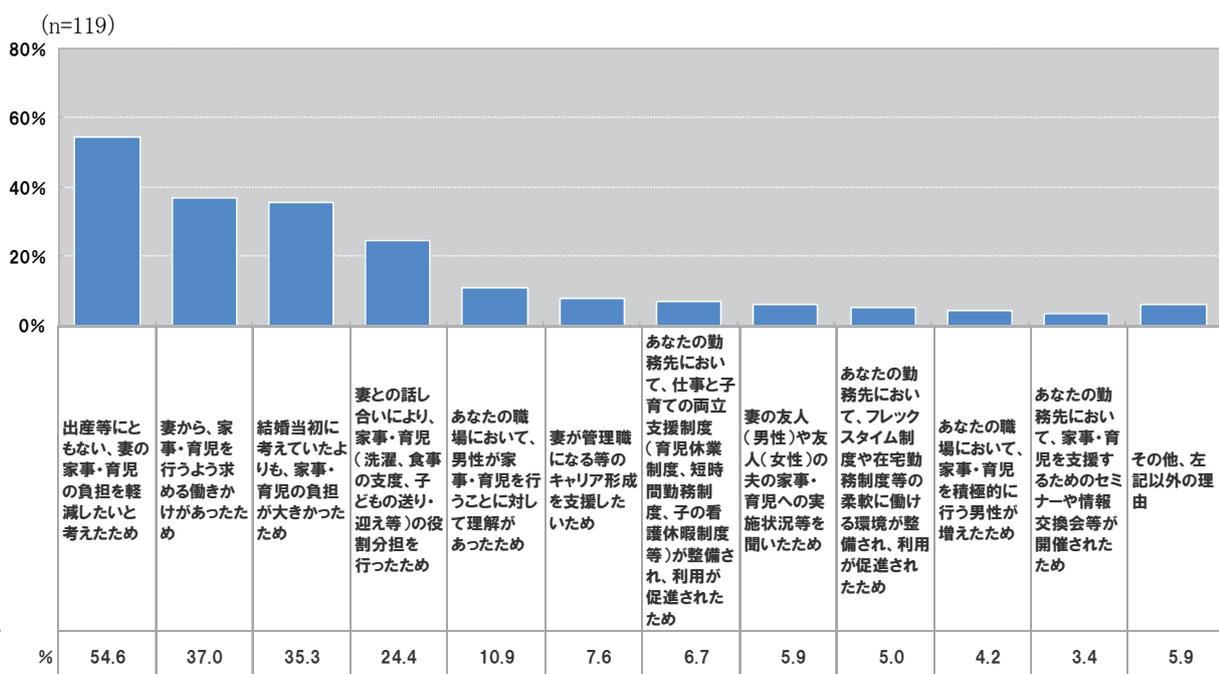


図 IV-17 家事・育児をより行う方向に考え方が変わった理由

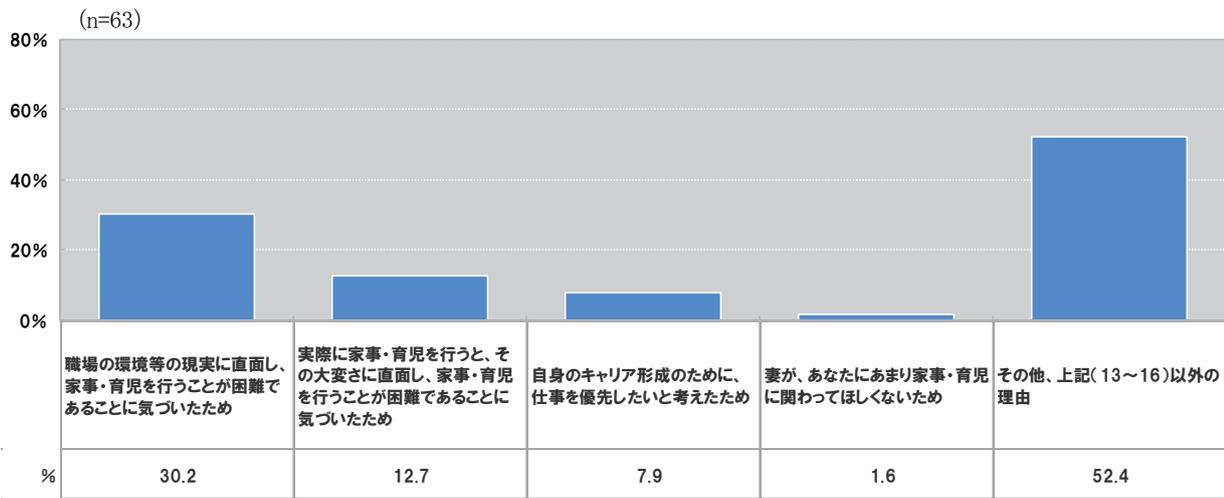


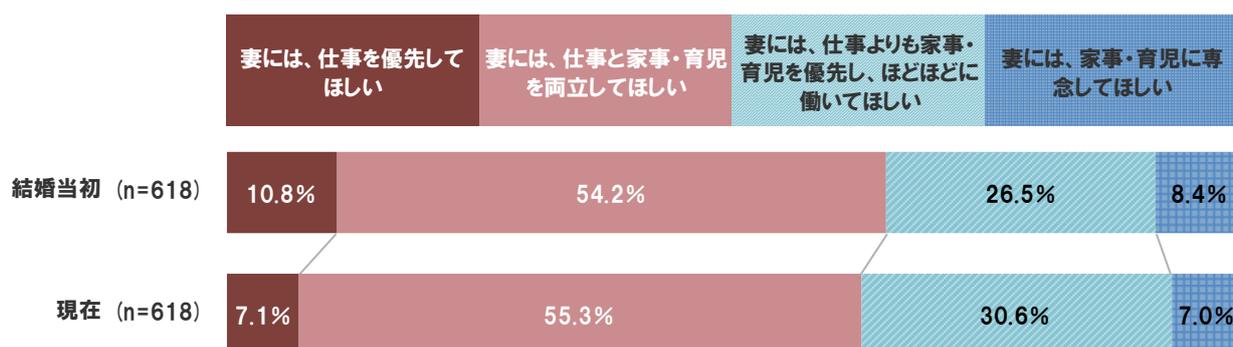
図 IV-18 家事・育児をより行わない方向に考え方が変わった理由

3) 配偶者（妻）が働くことに対する考え方について（Q3-Q5）

Q3. あなたは、配偶者（妻）が働くことについてどのように考えていますか。(SA)／[全体]

■ 配偶者（妻）が働くことについての考え方は、結婚当初に比べて現在は、「仕事を優先してほしい」も「家事・育児に専念してほしい」も共に減少している。仕事は「ほどほどに働いてほしい」とする考え方が増加するものの、仕事と家事・育児を何とか両立してもらいたいとする傾向も高まっている。

- ・ 配偶者（妻）が働くことについて、最も多いのは、「妻には、仕事と家事・育児を両立して欲しい」が結婚当初では54.2%、現在では55.3%となっている。次に多いのは、「妻には仕事よりも家事・育児を優先し、ほどほどに働いてほしい」が結婚当初は26.5%、現在は30.6%となり、続いて「妻には、仕事を優先してほしい」が結婚当初は10.8%、現在では7.1%となっている。
- ・ 「妻には、仕事を優先してほしい」と考えていた人が、結婚当初の10.8%から現在は7.1%と3.7%減少し、「妻には、家事・育児に専念してほしい」と考える人が、結婚当初の8.4%から現在の7.0%に1.4%減少している。
- ・ 「妻には、仕事よりも家事・育児を優先し、ほどほどに働いてほしい」と考える人が、結婚当初の26.5%から現在は30.6%に4.1%増加し、「妻には、仕事と家事・育児を両立してほしい」が、結婚当初の54.2%から現在は55.3%に1.1%増加している。



※1%未満の値は非表示。

図 IV-19 配偶者（妻）が働くことに対する考え方

【配偶者（妻）の働き方が男性（夫）の考え方に与える影響】

男性（夫）の、配偶者（妻）の働き方に対する現在の考え方に影響を与える要因として、配偶者（妻）の就業状況、勤務先での役職とのクロス分析を実施した。

- 配偶者（妻）が短時間勤務や残業免除等を適用している男性は、妻が通常勤務の男性に比べ、妻に「仕事よりも家事・育児を優先し、ほどほどに働いてほしい」と考える傾向があり、家事・育児を妻に頼ろうとしていると考えられる。
- 配偶者（妻）が役職に就く男性は、妻が一般社員の男性と比べ、妻に「仕事と家事・育児を両立してほしい」と考える傾向があり、妻の仕事を支援しようと考えていると言える。
 - ・ 配偶者（妻）が通常勤務の場合、妻に「仕事と家事・育児を両立してほしい」と考える男性が 59.9%、「仕事よりも家事・育児を優先し、ほどほどに働いてほしい」が 26%だが、妻が短時間勤務や残業免除等を適用していると、「仕事と家事・育児を両立してほしい」と考える男性は 43.6%となり、「仕事よりも家事・育児を優先し、ほどほどに働いてほしい」が 42.4%に上昇する。
 - ・ 配偶者（妻）が一般社員の場合、妻に「仕事と家事・育児を両立してほしい」と考える男性が 53.4%、「仕事よりも家事・育児を優先し、ほどほどに働いてほしい」が 31.9%だが、妻が役職に就いている場合、「仕事と家事・育児を両立してほしい」と考える男性が 66.3%に上昇し、「仕事よりも家事・育児を優先し、ほどほどに働いてほしい」は 22.8%になる。

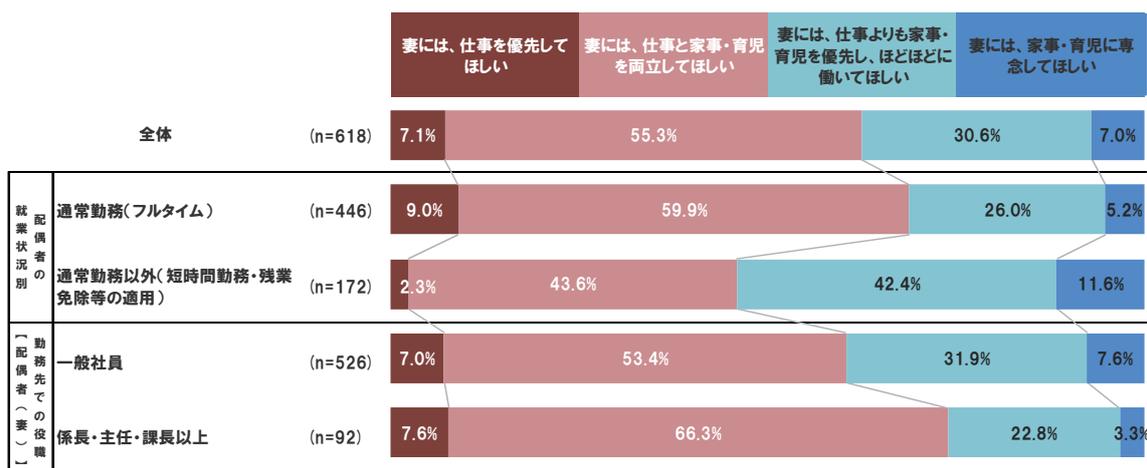


図 IV-20 配偶者（妻）の働き方が男性（夫）の考え方に与える影響

Q4. 配偶者（妻）が働くことに対して、結婚当初と現在とで、考え方が変わった理由として、当てはまると思うものをすべて選んで下さい。(MA)／[全体]

■ 配偶者に働いてほしい方向に考え方が変わった理由として最も多いのは、「妻と仕事に関して話し合い、支援したいと考えたため」の56.9%である。

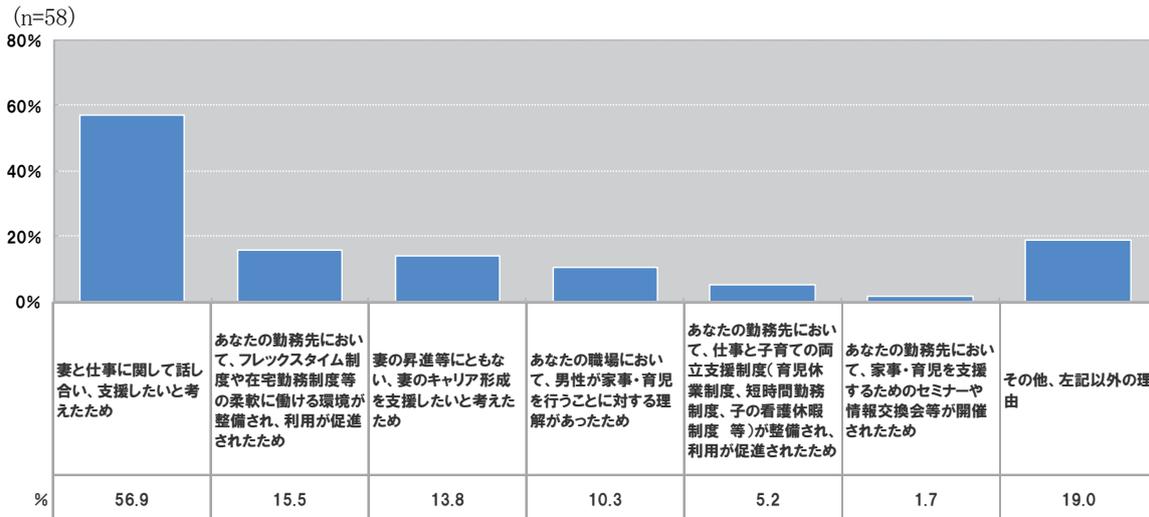


図 IV-21 配偶者により働いてほしい方向に考え方が変わった理由

■ 配偶者に働かないでほしい方向に変わった理由として最も多いのは、「実際に家事・育児を行ってみて、その大変さに直面したため、妻には家事・育児に注力してほしいと考えたため」が34.1%となっている。

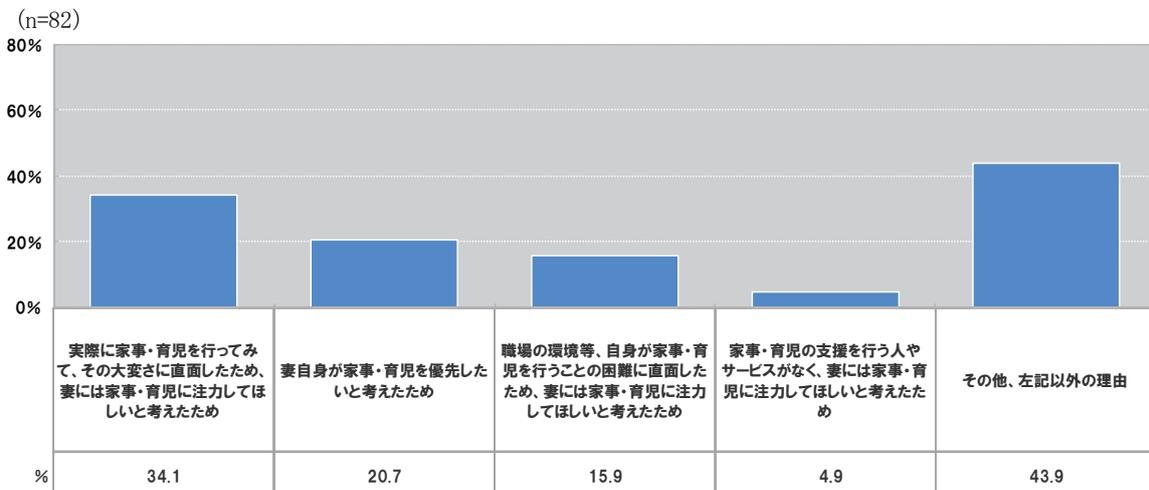
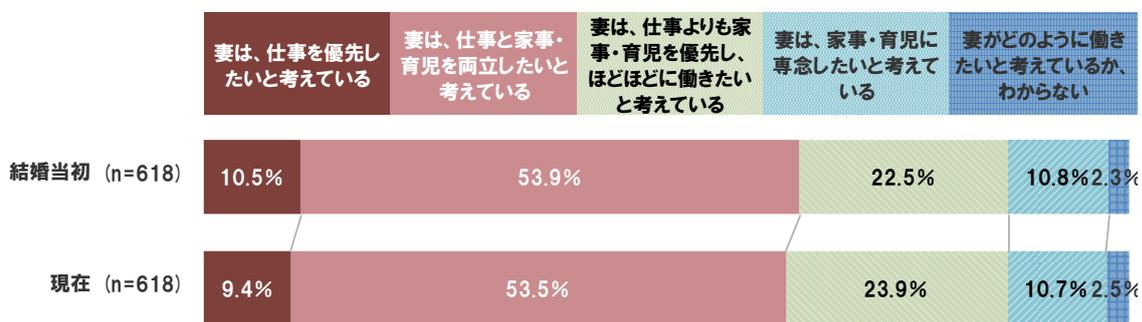


図 IV-22 配偶者に働かないでほしい方向に考え方が変わった理由

Q5.あなたの配偶者(妻)は、働くことについてどのように考えていると思いますか。(SA)
/[全体]

■ 配偶者(妻)が働くことについては、男性(夫)の考え方(Q3)と妻の考え方(Q5)との間でほとんど変化がなく、夫は、妻が自身と同様に考えていると認識していることが読み取れる。

- ・ 配偶者(妻)自身の働くことに対する考え方として、最も多いのは、「妻は、仕事と家事・育児を両立したいと考えている」が結婚当初では53.9%、現在では53.5%となっている。次に多いのは、「妻は、仕事よりも家事・育児を優先し、ほどほどに働きたいと考えている」が結婚当初は22.5%、現在は23.9%となっている。
- ・ 「妻は、仕事を優先したいと考えている」という人が、結婚当初の10.5%から現在は9.4%に1.1%減少している。
- ・ 「妻は、仕事よりも家事・育児を優先し、ほどほどに働きたいと考えている」という人が、結婚当初の22.5%から現在は23.9%に1.4%増加している。



※1%未満の値は非表示。

図 IV-23 配偶者(妻)自身の働くことに対する考え方

【配偶者（妻）の働き方が家事・育児の実施時間へ与える影響】

男性（夫）が家事・育児に使う時間に影響を与える要因を分析するため、配偶者（妻）の就業状況、役職とのクロス分析を実施した。

- 配偶者（妻）の就業状況は、男性（夫）の家事・育児の時間に有意な差を与えていない。
- 配偶者（妻）が役職に就くかについても、男性（夫）の家事・育児の時間に有意な差を与えていない。
 - ・ 男性（夫）の家事・育児の1日当たりの平均時間は、配偶者（妻）が通常勤務の人は125分、妻が通常勤務以外の人には103.2分である。
 - ・ 男性（夫）の家事・育児の1日当たりの平均時間は、配偶者（妻）が一般社員の人は120.1分、妻が通常勤務以外の人には112.4分である。

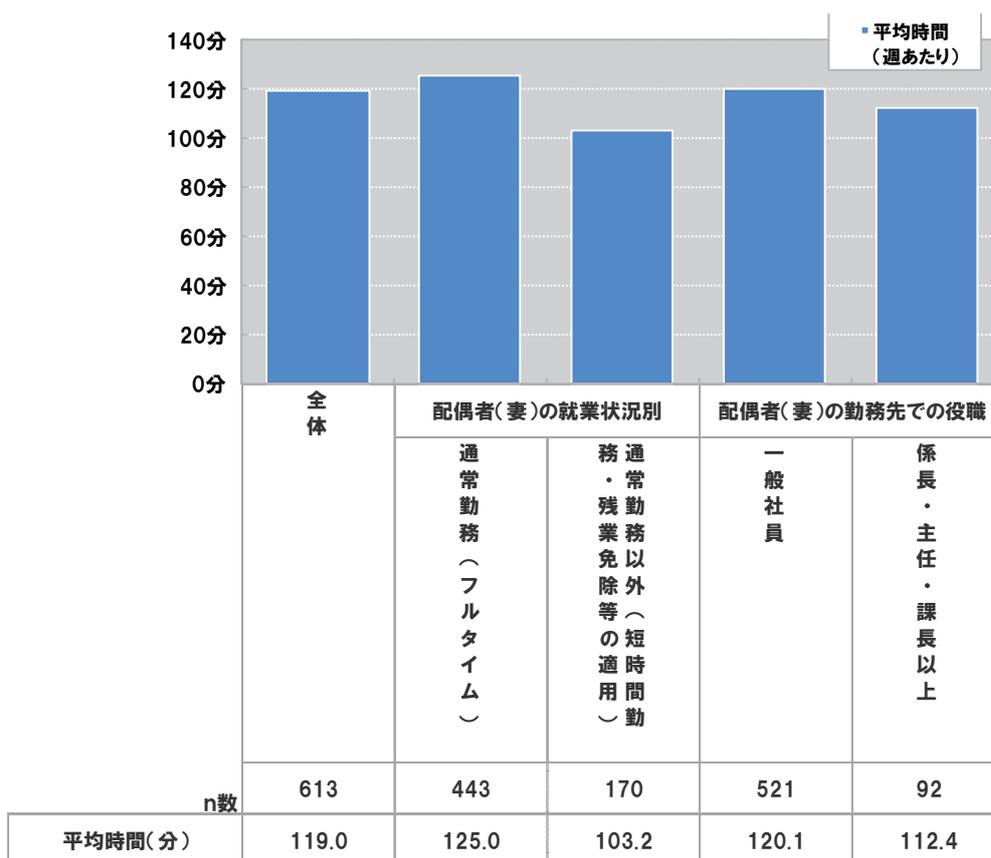


図 IV-25 配偶者（妻）の働き方が家事・育児の実施時間へ与える影響

【残業時間、家事・育児を依頼できる人の存在が家事・育児の実施時間へ与える影響】

男性（夫）が家事・育児に使う時間に影響を与える要因を分析するため、退社時間と親等に家事・育児を依頼できる／できない環境かでクロス分析を実施した。

- 残業時間が短いほど家事・育児に多くの時間を掛けている傾向がある。仕事と家庭の両立に向けて、残業時間の削減が有効といえる。
- 親などの家事・育児を依頼できる人がいると、男性（夫）の家事・育児に掛かる時間を若干（1日当たり30分程度）だが軽減できている。

- ・ 「残業（3時間以上～）」を行う男性（夫）は、1日あたりの家事・育児の実施が79.3分となるが、「残業（1時間～3時間）」は96.1分、1時間以下の短時間残業（ちょっとだけ残業）は129.4分、定時に退社は146.7分に増加しており、残業を調整して家事・育児を行っていると考えられる。
- ・ 「日常的に依頼できる人がいる」男性（夫）は、1日あたりの家事・育児の実施が113分になるが、「困った時などには依頼できる人がいる」夫は113.8分、「依頼できる人がいない」男性は146.4分となり、親等に依頼できる人は依頼をしていると考えられる。

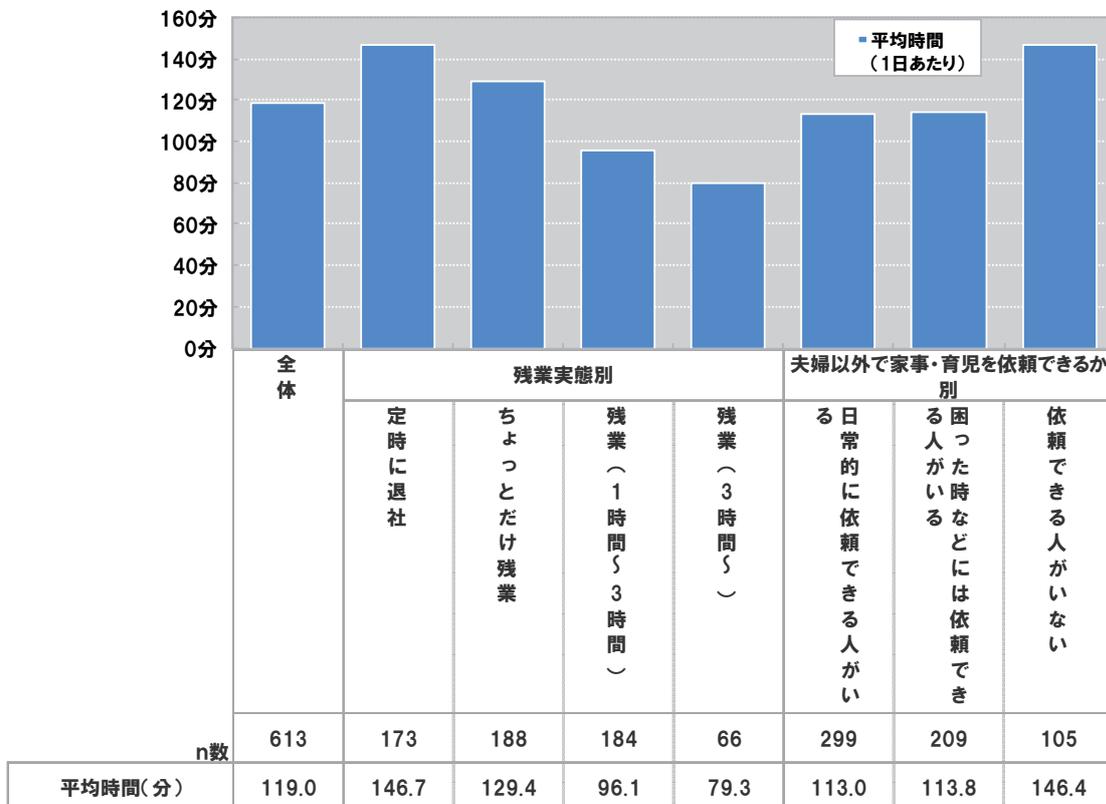


図 IV-26 残業時間・依頼できる人の存在が家事・育児の実施時間へ与える影響

【家事・育児の実施時間と妻の満足度】

男性（夫）が家事・育児に使う時間に対して、配偶者（妻）の夫の家事・育児の実施に対する満足度をクロス集計した。

■ **家事・育児に多くの時間を使っている男性ほど、男性の家事・育児の実施における、妻の満足度は高いと認識している。**

- ・ 「妻は、あなたにもっと家事・育児を行なってほしい」と認識している男性（夫）は1日当たりの家事・育児の実施が110.1分となるが、「妻は、あなたの現状の家事・育児の実施に満足している」と認識している男性は136.8分となる。

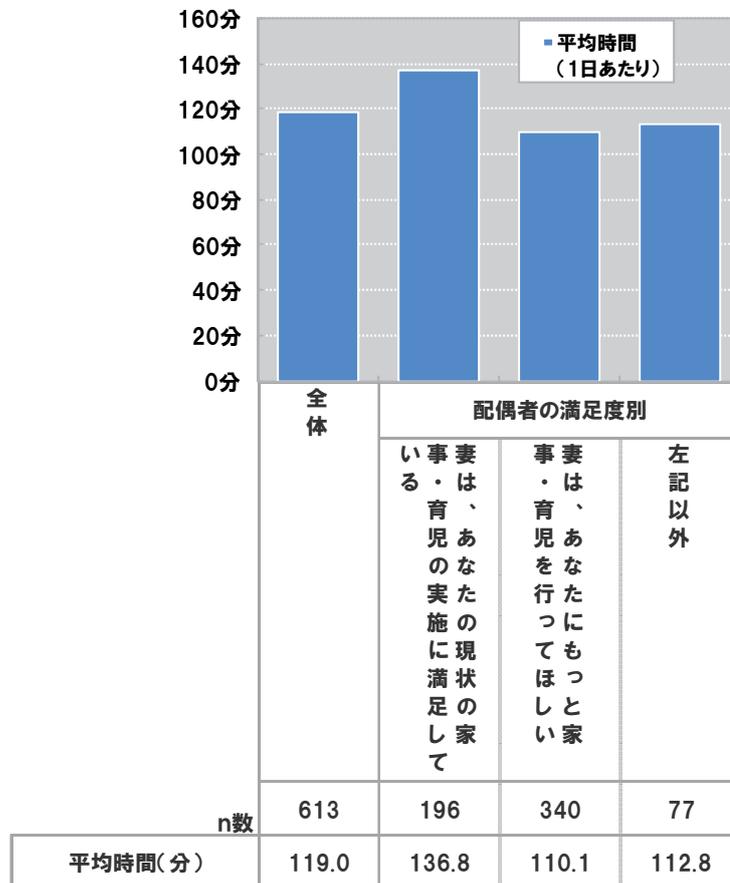


図 IV-27 家事・育児の実施時間と妻の満足度

Q7. あなたは、仕事のある日において、以下の家事・育児について、どれぐらい行っていますか。(MA)/[全体]

■ 家事・育児の実施状況については、帰宅時間に関わりなく、また比較的容易に実施できる家事・育児（子どもの遊び相手 等）を実施している男性が多く、退社時刻を厳格に制約する家事・育児（子どもの保育園等の迎え 等）を実施している男性は少ない。

- ・ 「ほぼ毎日している」または「週に 2～3 日程度している」ものとしては、「子どもの遊び相手」（84.4%）、「子どもを風呂に入れる」（74.7%）等、育児に関するものが上位を占めている。家事では、「ゴミ出し」（64.9%）、「食事の片付け」（64.1%）を多く実施している。
- ・ 一方、「ほぼ毎日している」または「週に 2～3 日程度している」ものとして、「子どもの保育園等の迎え」（22.5%）、「食事の支度」（28.3%）は、全体的に少ないことが分かる。

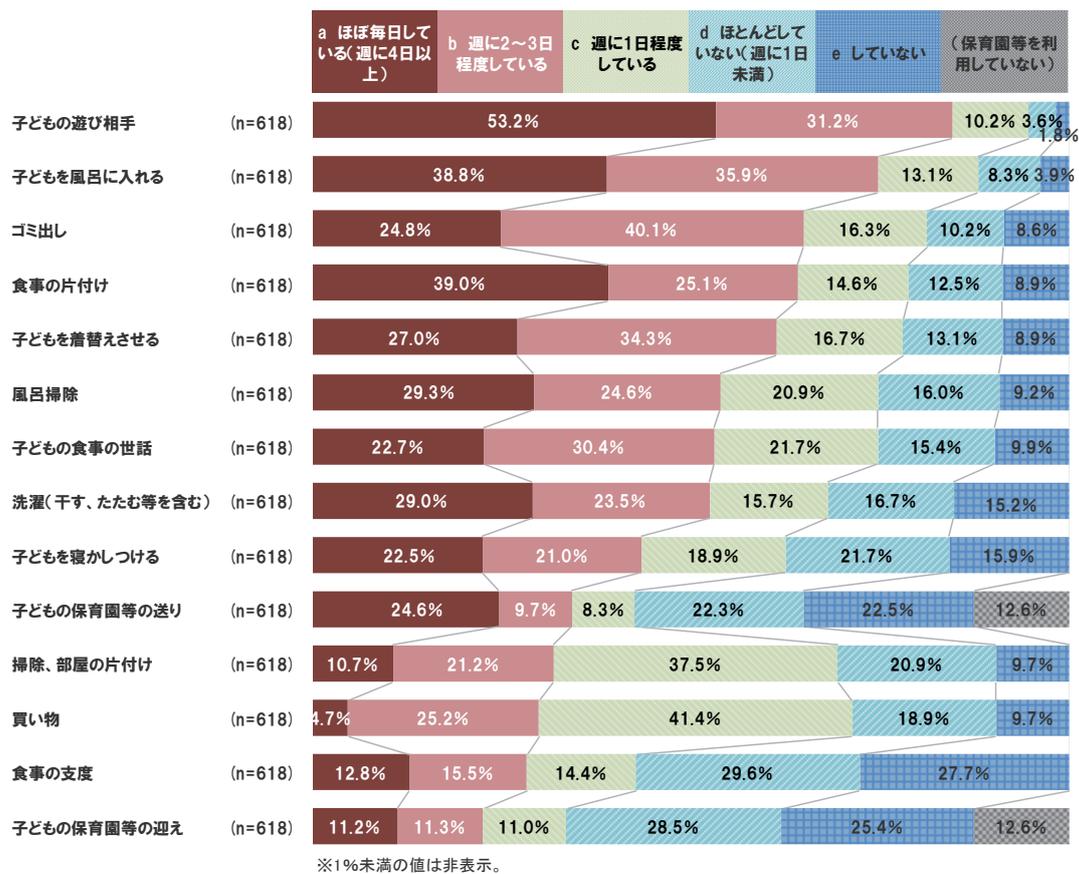


図 IV-28 家事・育児の実施状況

【配偶者（妻）の就業状況・役職、家事・育児を依頼できる人の存在が家事・育児の実施率に与える影響】

家事・育児の実施（a 週に 4 日以上+b 週に 2~3 日程度）について、男性（夫）の環境がどのような影響を与えているか分析するため、配偶者（妻）の就業状況・役職、親等に家事・育児を依頼できる／できない環境かでクロス分析を実施した。

- 配偶者（妻）が短時間勤務や残業免除等を適用している男性（夫）は、妻が通常勤務の男性に比べ、「子どもを着替えさせる」「子どもを寝かしつける」「子どもの保育園等への迎え」等の実施率が低くなっている。
- 配偶者（妻）が役職に就く男性（夫）は、妻が一般社員の男性に比べ、「風呂掃除」「洗濯」「子どもの保育園等への送り」等の実施率が高くなっている。
- 男性の家事・育児の実施において、家事・育児を依頼できる人がいるかどうかでは有意な差が見られない。
 - ・ 配偶者（妻）が短時間勤務や残業免除等を適用している男性は、「子どもを着替えさせる」が 51.2%、「子どもを寝かしつける」が 33.1%、「子どもの保育園等への迎え」が 12.8%だが、妻が通常勤務の夫は、「子どもを着替えさせる」が 65.2%、「子どもを寝かしつける」が 47.5%、「子どもの保育園等への迎え」が 26.2%である。
 - ・ 配偶者（妻）が係長以上の男性は、「風呂掃除」が 64.1%、「洗濯」が 63%、「子どもの保育園等への送り」が 46.7%だが、妻が一般社員の夫は、「風呂掃除」が 52.1%、「洗濯」が 50.6%、「子どもの保育園等への送り」が 32.1%である。
 - ・ 親等家事・育児を日常的に依頼できる人がいる男性（夫）と依頼できる人がいない男性（夫）の家事・育児の実施とでは、大きな差が見られない。



図 IV-29 配偶者（妻）の就業状況・役職、家事・育児を依頼できる人の存在が家事・育児の実施率に与える影響

【男性本人の退社時間、家事・育児に関する考え方が家事・育児の実施率に与える影響】

家事・育児の実施（a 週に 4 日以上+b 週に 2~3 日程度）について、男性（夫）の家事・育児に対する考え方や働き方が、どのような影響を与えているか分析するため、退社時間、男性（夫）本人の考え方でクロス分析を実施した。

- **「定時に退社」している人は、「保育園等への子どもの送り・迎え」を実施していることが多い。3 時間以上と長時間残業している人があまり取り組んでいないのは、「保育園等への子供の迎え」「食事の支度」であり、退社時間を厳格に制約する家事・育児の実施率が低くなっている。**
- **家事・育児を「仕事や職場の雰囲気等に関らず、可能な限り行う」と考える男性（夫）と、「仕事への支障がない範囲で可能な限り行う」と考える男性（夫）では、「子どもの保育園等の送り・迎え」等、退社時間を厳格に制約する家事・育児の実施率に 20%程度の大きなギャップが生じている。**
 - ・ 定時に退社している男性は、「子どもの食事の世話」（84%）、「子どもの保育園等の送り」（45.7%）、「子どもの保育園等の迎え」（44%）の実施率が高い傾向がある。
 - ・ 3 時間以上の長時間残業では、「食事の支度」（16.4%）、「子どもの保育園等の迎え」（8.1%）の実施率が低い傾向にある。
 - ・ 「仕事や職場の雰囲気等に関らず、可能な限り行う」と考える男性は、子どもの送り（45.4%）、迎え（35%）を実施する傾向にあるが、「仕事への支障がない範囲で可能な限り行う」と考える男性（夫）では、それぞれ 26%、13.2%になる。

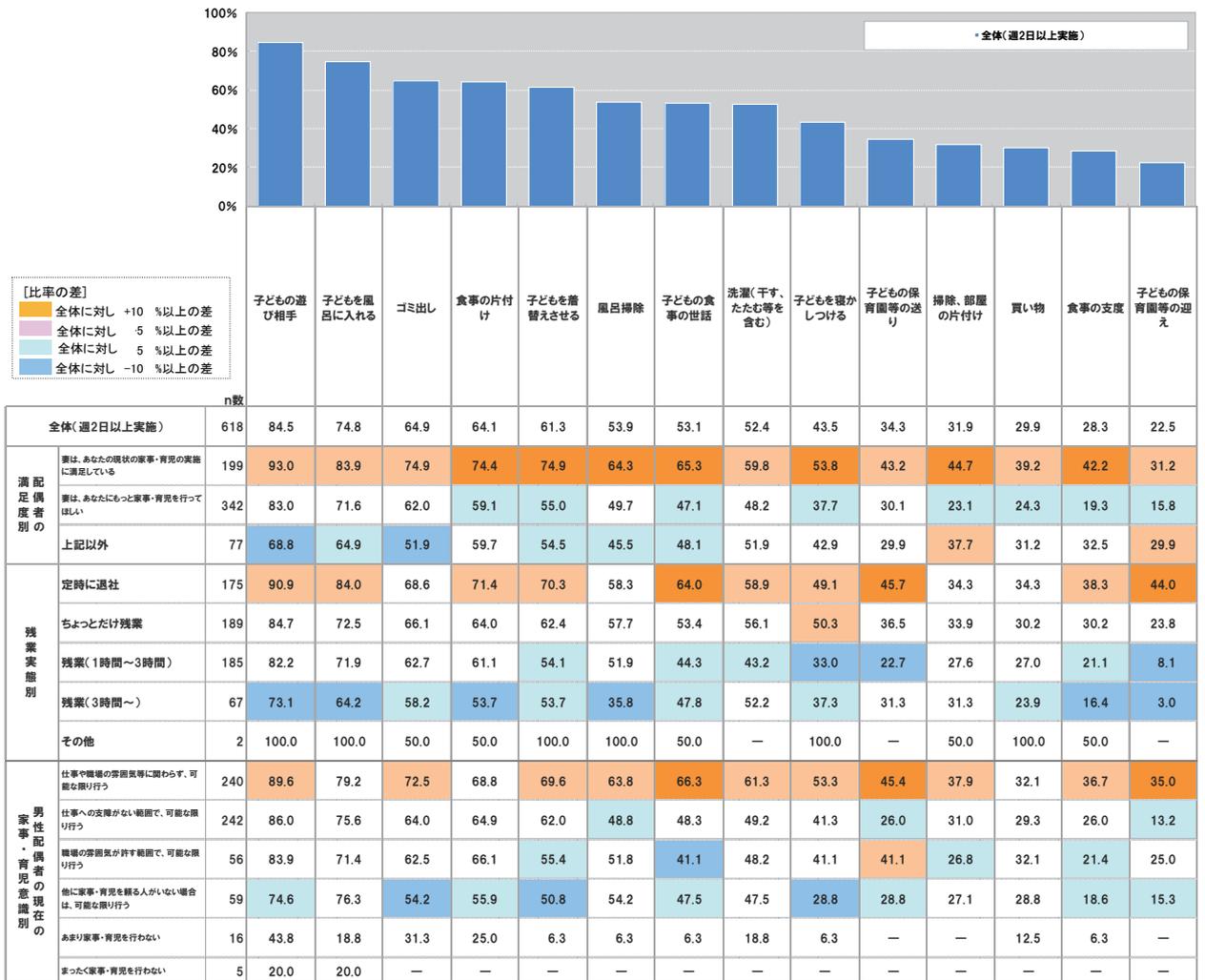


図 IV-30 男性本人の退社時間・家事・育児に関する考え方が
家事・育児の実施率に与える影響

Q9. あなたの配偶者（妻）は、あなたが家事・育児を行うことについて、どのように考えていると思いますか。(SA)／[全体]

■ 男性（夫）の半数以上は、配偶者（妻）が夫にもっと家事・育児を行ってほしいと考えていると認識している。

- ・ 「妻は、あなたにもっと家事・育児を行ってほしい」との回答が 55.3%であり、夫は妻から家事・育児へのより継続的な協力を求められていることを認識している。一方では、32.2%の人が「妻は、あなたの現状の家事・育児の実施に満足している」と認識している。

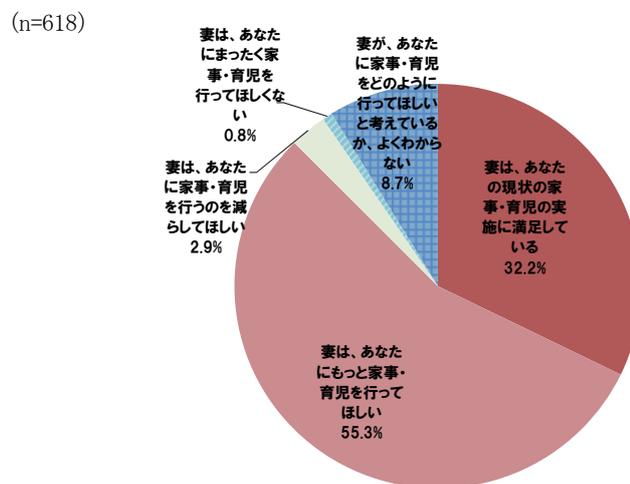


図 IV-31 家事・育児に対する配偶者（妻）の考え方

5) 仕事のある日に家事・育児を行う際の課題について (Q8,Q10)

Q8. あなたが、仕事のある日において、家事・育児を積極的に行いたくない理由がありますか。(MA)/[全体]

■ 男性(夫)が家事・育児に積極的になれない理由は、主に仕事への支障であり、妻が家事・育児をしてくれることも背景にある。

- ・ 積極的に行いたくない理由としては、「仕事への支障がない形で家事・育児を行うことは困難だから」(25.9%)、「配偶者(妻)が家事・育児をしてくれるから」(20.2%)、「仕事に集中したいから」(12.6%)が多い。

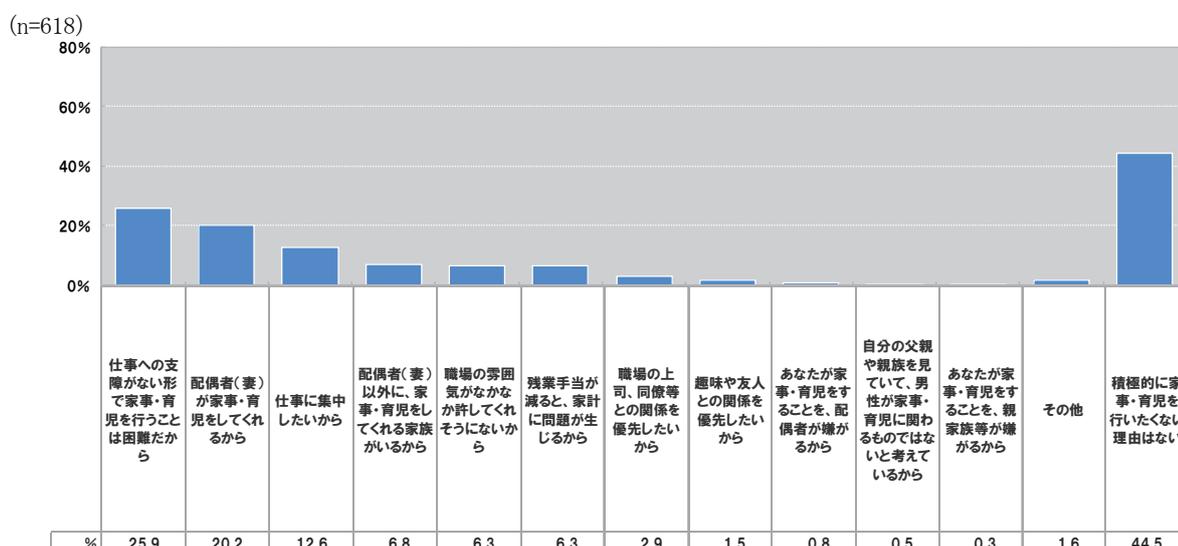


図 IV-32 家事・育児を積極的に行いたくない理由

Q10. あなたの職場において、以下のような雰囲気・価値観があると思いますか。(SA)
/[全体]

■ 職場での雰囲気・価値観については、上司や周囲の人に遠慮をして帰りづらく残業になるというよりも、所定時間内でこなさきれない仕事量が問題となっている様子が分かる。

- ・ 職場の雰囲気・価値観について、「所定時間内にこなさきれないほど、仕事を抱えている」が、「当てはまる」「少し当てはまる」を合わせて55.6%と最も多い。
- ・ 「仕事が終わらない同僚や部下・後輩等の仕事を手伝って帰るのがよい」は、「当てはまる」「少し当てはまる」を合わせて44.2%、「仕事が終わっていても定時に帰りづらい」は43.9%、「上司が帰るまでは部下は帰らない方がよい」は21.5%となっている。

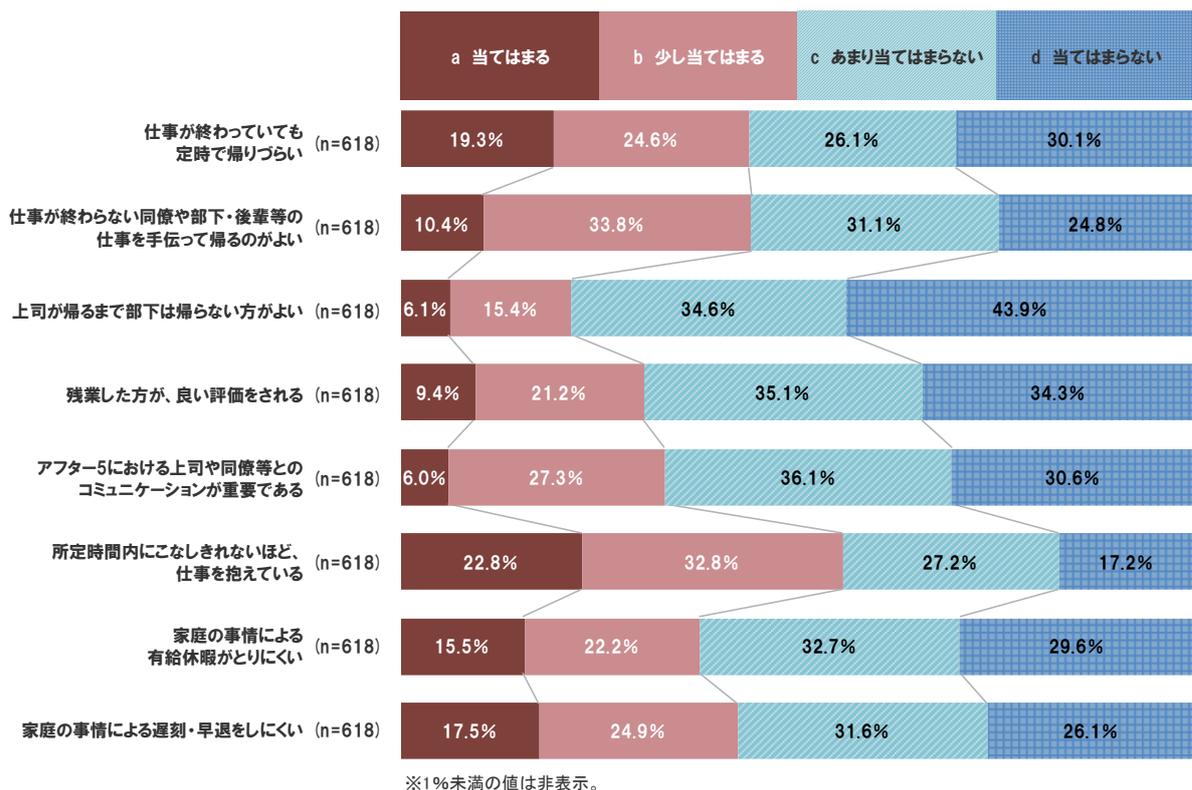


図 IV-33 職場の雰囲気・価値観

【残業時間別の職場の雰囲気・価値観】

残業時間が短い人と長い人には、どのような職場での雰囲気・価値観（a 当てはまる＋b 少し当てはまる）が当てはまるか分析するため、退社時間とのクロス分析を実施した。

- 残業時間が多いほど「所定時間内にこなさきれないほど仕事を抱えている」。
- それに加え、残業時間が多いほど「仕事が終わっても定時で帰りづらい」など職場に帰りづらい雰囲気も感じている。
- 定時に退社している人でも「仕事が終わらない同僚や部下・後輩等の仕事を手伝って帰るのがよい」等の職場の雰囲気・価値観を感じている人もおり、努力して定時に退社していると考えられる。

- ・ 「残業（1時間～3時間）」、「残業（3時間～）」をしている男性（夫）は、「所定時間内にこなさきれないほど、仕事を抱えている」、「仕事が終わっていても定時で帰りづらい」、「仕事が終わらない同僚や部下・後輩等の仕事を手伝って帰るのがよい」、「家庭の事情による遅刻・早退をしにくい」、「家庭の事情による有給休暇がとりにくい」といった職場の雰囲気・価値観に該当する傾向がある。
- ・ 「定時に退社」している男性（夫）でも、「仕事が終わらない同僚や部下・後輩等の仕事を手伝って帰るのがよい」、「仕事が終わっていても定時で帰りづらい」といった職場の雰囲気・価値観に該当している人がいる。

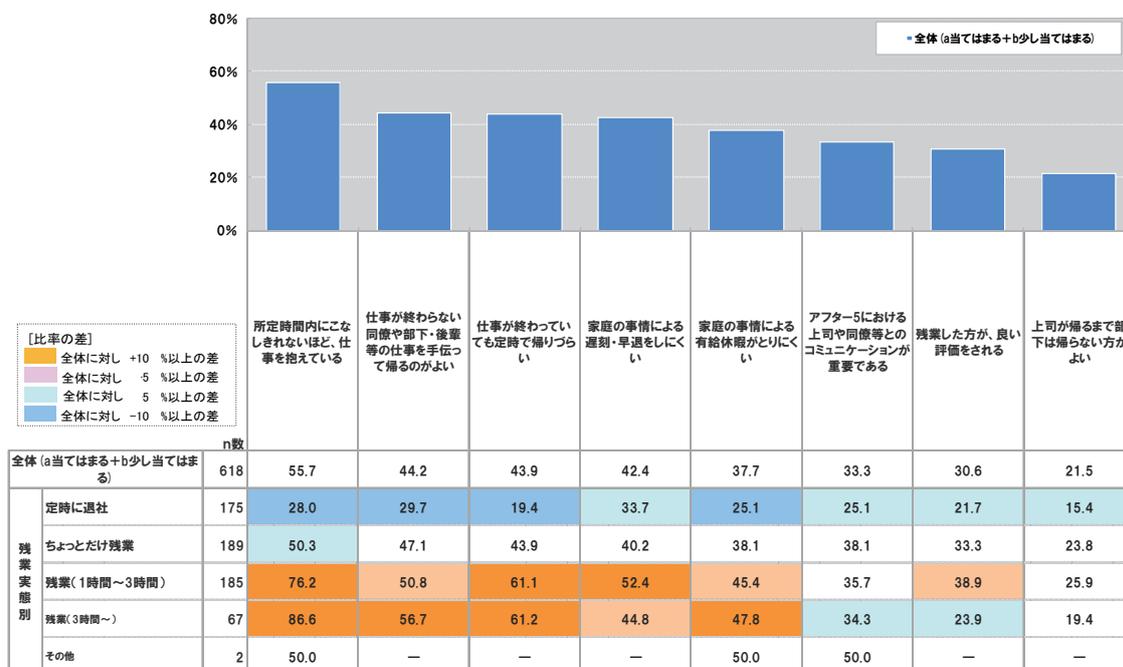


図 IV-34 残業時間別の職場の雰囲気・価値観の特徴

6) 退社時間及び短時間の残業（ちょっとだけ残業）の実態について（Q11,Q12）

Q11. あなたの退社時間の状況は以下のどれに近いですか。もっとも当てはまるものを1つだけ選んで下さい。（SA）/[全体]

- 残業せずに「定時に退社することが多い」男性は、28.3%になる。保育園へのお迎えなど、退社時間を厳格に制約する家事・育児への関与が難しい状況である。
- 働く時間に関しては、1時間以下の短時間の残業も含めると、残業をする男性が全体の7割を占めている。
- 1時間以下の短時間の残業をしている人が30.6%いる。1時間程度の残業であれば、業務の効率化により改善できる可能性が大きい。保育園等へのお迎えなど、退社時間を厳格に制約する家事・育児にも、より関与を深めることができると考えられる。



図 IV-35 退社時間の状況

【退社時間に影響を与える要因】

男性（夫）の退社時間に影響する要因を分析するため、男性（夫）の年齢、部署、役職、親等に対し、家事・育児を依頼できる／できない環境か、及び配偶者（妻）の勤務状況・役職でクロス分析を実施した。

- 年齢別、親など家事・育児を依頼できる人がいるかどうかの別では差がない。
- 部署別では、残業時間が多いのは「営業」「研究・開発・設計」、少ないのは「販売・サービス」「人事・総務・経理・広報」。
- 男性本人の役職が高いほど残業が多く、職位が上がると帰りにくい。
- 配偶者（妻）の就業状況別では、妻が短時間勤務や残業免除を適応している人は、妻が通常勤務の人に比べ、退社時間が遅くなる傾向がある。
- 配偶者（妻）が役職に就く男性は、妻が一般社員の人に比べ、定時退社率が増加する。

- ・ 定時退社の状況を、男性（夫）を年齢別に見ると、相関は見られない。したがって、世代の差は必ずしも退社時間に影響していないと思われる。
- ・ 男性（夫）を所属部門別に見ると、定時の退社について「販売・サービス」部門が44.9%と高い一方、「情報処理」部門（15.7%）や「営業」部門（18.4%）は低くなっている。
- ・ 男性（夫）を役職別に見ると、定時退社は一般社員が34.7%であるが課長相当職以上では15.9%となり、役職が上がると定時退社率が低下し、責任が重くなると残業も増える傾向がある。
- ・ 家事・育児を依頼できる親の存在が、残業時間にどのような影響を与えるかについて、明示的な影響を見出すことはできない。
- ・ 配偶者（妻）が通常勤務の男性は、定時退社が29.8%、残業（1時間～3時間）は28%になるが、通常勤務以外の人では定時退社が24.4%、残業（1時間～3時間）が34.9%に増える。
- ・ 配偶者（妻）が一般社員の男性では定時退社が27%になるが、妻が係長以上の男性では35.9%となる。

| | | 定時に退社することが多い | 定時後も短時間（～1時間）仕事を続けること（「ちょっとだけ残業」）が多い | 残業（1時間～3時間）をすることが多い | 長時間残業（3時間～）をすることが多い | その他 |
|------------------------------------|---------------------------------|--------------|--------------------------------------|---------------------|---------------------|------|
| 全体 (n=618) | | 28.3% | 30.6% | 29.9% | 10.8% | |
| 年齢別 | ～34歳 (n=159) | 29.6% | 31.4% | 26.4% | 11.9% | |
| | 35～39歳 (n=204) | 22.5% | 30.9% | 33.8% | 12.3% | |
| | 40歳～ (n=255) | 32.2% | 29.8% | 29.0% | 9.0% | |
| 勤務先部門別 | 人事・総務・経理・広報 (n=108) | 30.6% | 32.4% | 28.7% | 8.3% | |
| | 企画・調査 (n=35) | 22.9% | 37.1% | 25.7% | 14.3% | |
| | 研究・開発・設計 (n=85) | 23.5% | 28.2% | 32.9% | 15.3% | |
| | 情報処理 (n=51) | 15.7% | 43.1% | 29.4% | 9.8% | 2.0% |
| | 営業 (n=103) | 18.4% | 30.1% | 36.9% | 14.6% | |
| | 販売・サービス (n=69) | 44.9% | 24.6% | 23.2% | 7.2% | |
| | 生産・建設・運輸・物流 (n=90) | 31.1% | 27.8% | 32.2% | 8.9% | |
| | その他 (n=77) | 36.4% | 28.6% | 24.7% | 9.1% | 1.3% |
| 役職別 | 一般社員 (n=308) | 34.7% | 28.6% | 28.2% | 8.4% | |
| | 係長・主任相当職 (n=222) | 24.3% | 32.9% | 30.2% | 12.2% | |
| | 課長相当職以上 (n=88) | 15.9% | 31.8% | 35.2% | 15.9% | 1.1% |
| を家夫 る依事婦 か頼・以 別で育外 き見て | 日常的に依頼することができる (n=301) | 28.2% | 30.9% | 30.2% | 10.6% | |
| | 日常的にはないが困った時に依頼することができる (n=212) | 27.4% | 31.1% | 30.7% | 9.9% | |
| | 依頼できる人がいない (n=105) | 30.5% | 28.6% | 27.6% | 13.3% | |
| 状の記 況就偶 別業者 | 通常勤務(フルタイム) (n=446) | 29.8% | 31.8% | 28.0% | 10.1% | |
| | 通常勤務以外(短時間勤務・残業免除等の適用) (n=172) | 24.4% | 27.3% | 34.9% | 12.8% | |
| 先の配 役で働偶 職の務者 | 一般社員 (n=526) | 27.0% | 30.4% | 30.8% | 11.6% | |
| | 係長・主任・課長以上 (n=92) | 35.9% | 31.5% | 25.0% | 6.5% | 1.1% |

※1%未満の値は非表示。

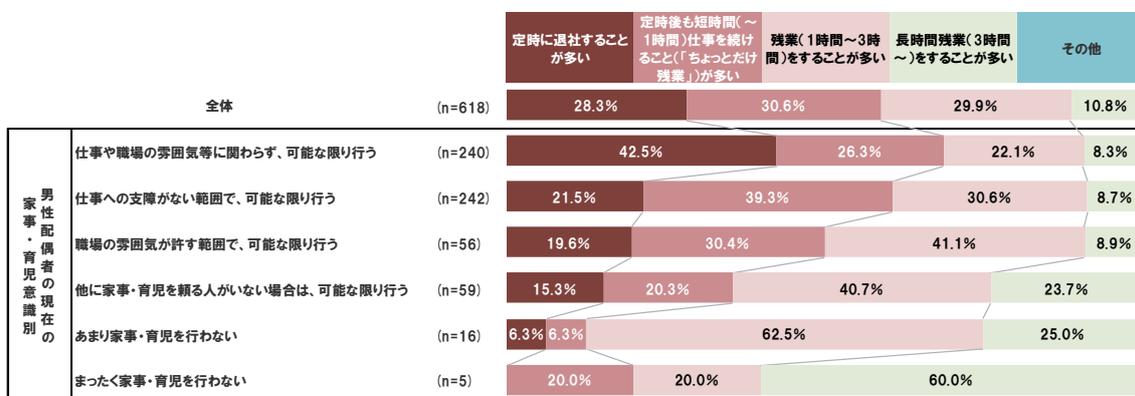
図 IV-36 退社時間に影響を与える要因

【家事・育児に対する考え方が退社時間に与える影響】

男性（夫）の退社時間に、どのような要因が影響するのかを分析するため、仕事のある日に家事・育児を行うことに対する男性（夫）の現在の考え方とのクロス分析を実施した。

- 家事・育児を「仕事への支障がない範囲で、可能な限り行う」と考える人は、「仕事や職場の雰囲気等に関らず、可能な限り行う」と考える男性に比べ、定時に退社する率が20%程度少なく、1時間以下の短時間の残業は13%多い。仕事への支障がないようにするために、1時間以下の短時間の残業をしている傾向がある。

- ・ 家事・育児を「仕事や職場の雰囲気等に関らず、可能な限り行う」と考えている男性は、定時に退社が42.5%と最も高い。
- ・ 家事・育児を「仕事への支障がない範囲で、可能な限り行う」と考えている男性は、1時間以下の短時間の残業が39.3%となり、定時の退社は21.5%となる。
- ・ 家事・育児を「他に家事・育児を頼る人がいない場合は、可能な限り行う」と考えている男性は、残業（1時間～3時間）が40.7%、長時間残業（3時間～）が23.7%と多くなっている。



※1%未満の値は非表示。

図 IV-37 家事・育児に対する考え方が退社時間に与える影響

【退社時間と家事・育児の実施率】

男性（夫）の退社時間は、家事・育児の実施に対し、どのような影響を与えるのかを分析するため、仕事のある日に実施している家事・育児とのクロス分析を実施した。

- 子どもの保育園等への送り・迎えについて、週4日以上行っている人の多くは、定時に退社しており、週に2~3日程度行っている人は、1時間以内の短時間の残業の割合が多くなる。日常的に保育園等への送り・迎えをするには、短時間の残業をなくすことが有効であると考えられる。

- ・ 子どもの保育園等の送り・迎えを週に4日以上行っている男性において、定時に退社している人の割合が保育園等の送りで40.8%、保育園等の迎えで72.5%と、それぞれ最も高い。
- ・ 子どもの保育園等の送り・迎えを週に2~3日程度している男性において、1時間以内の短時間の残業をしている人の割合が、保育園等の送りで40%、保育園等の迎えで47.1%と、それぞれ最も高い。

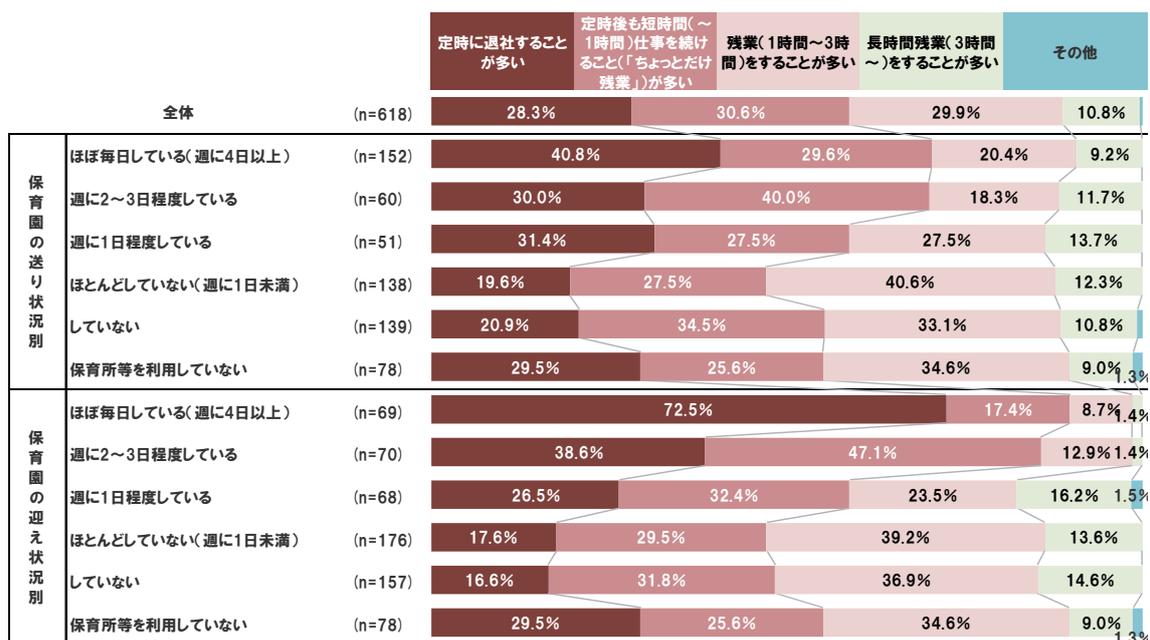


図 IV-38 退社時間と家事・育児の実施率

Q12. 定時後に「ちょっとだけ残業」をする理由について。(MA)／[Q11において「定時後も短時間...（「ちょっとだけ残業」）が多い」を選んだ回答者]

■ 1時間以内の短時間の残業の理由としては、定時の時間内で終わらないほど、仕事量が多いことが要因となっている。

- ・ 1時間以内の短時間の残業を行う理由について、「当てはまる」または「少し当てはまる」ものとして最も多いのは、「定時で終わらない仕事が多いため」（66.7%）である。
- ・ 「定時に退社することが、職場でのマイナスの評価につながるため」（20.1%）、「定時に仕事を終わらせる意識をしていないため」（21.1%）といった理由について、「当てはまる」または「少し当てはまる」人は、少ない傾向がある。

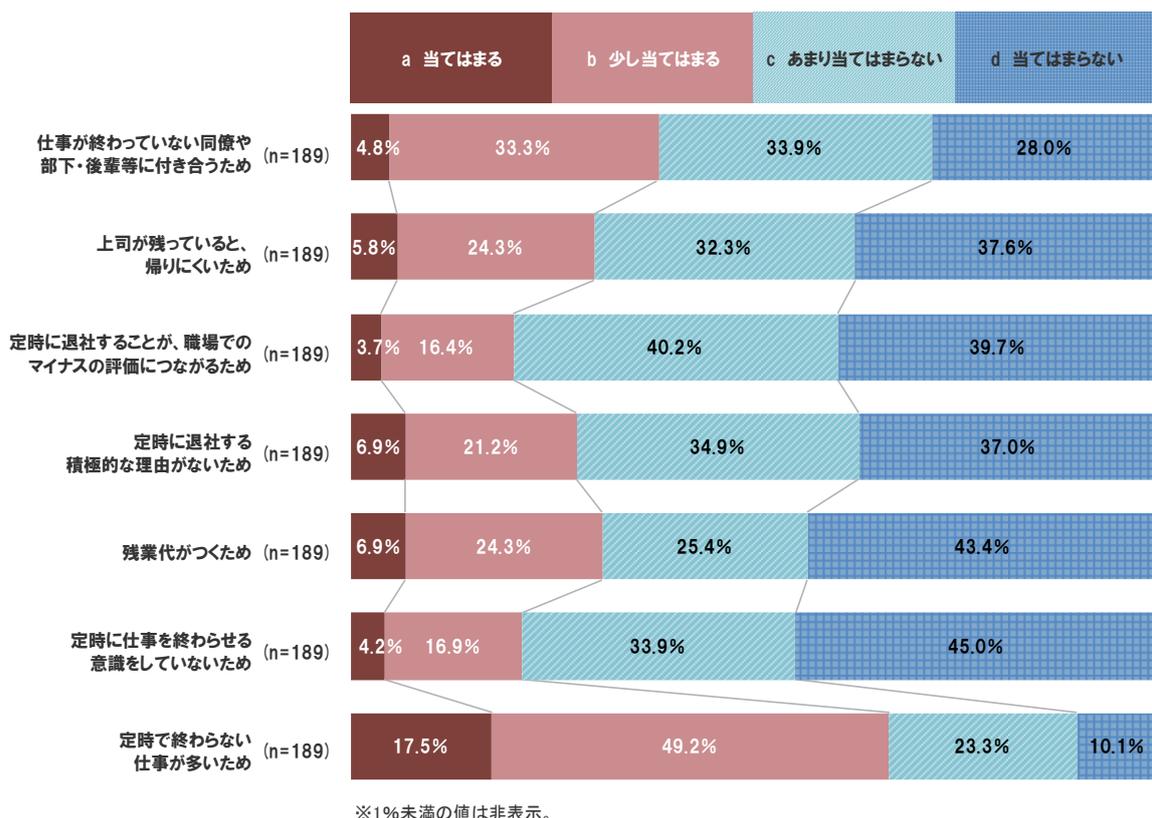


図 IV-39 1時間以内の短時間の残業をする理由

7) 仕事のある日に家事・育児を行うための工夫について (Q13)

Q13. あなたは、仕事がある日において、家事・育児を行うため、どのような工夫をしていますか。 (MA)/[全体]

■ 男性（夫）は、家事・育児を行うための工夫として、①子育て中であることを職場で積極的に伝えたり、②仕事の生産性向上を図っている。一方、朝型残業については、まだ一般的ではない。

- ・ 家事・育児を行うために、約7割の男性が職場で何らかの工夫をしている。
- ・ 家事・育児を行うための工夫として多いのは、「自身が子育て中であることを、職場で積極的に伝えている」（38.0%）、「定時に退社するために、効率的に仕事を行い、生産性を高めている」（22.7%）である。
- ・ 家事・育児を行うための工夫として「定時後に残業をしない代わりに、朝早く出勤している（「朝残業」）」については、9.1%に留まる。

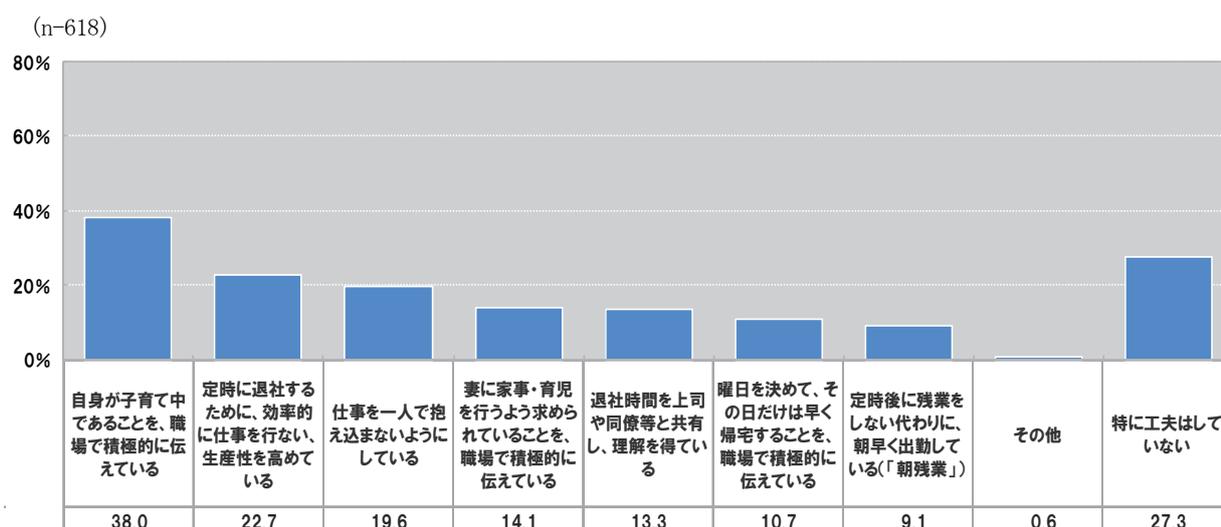


図 IV-40 家事・育児を行うための工夫

【残業時間や保育園等への送り・迎えの実施度による家事・育児を行うための工夫の違い】

家事・育児を行うための職場での工夫が、男性（夫）の行動にどのような影響を与えるかを分析するため、退社時間、家事・育児の実施状況とのクロス分析を実施した。

- 「自身が子育て中であることを職場で積極的に伝えている」男性ほど、より残業時間が少ない。
- 「自身が子育て中であることを、積極的に伝えている」男性ほど、保育園等への送り・迎えを週2日以上行っている。
- 職場内で「子育て中」であることを積極的に伝えることが、保育園等へのお迎え

など、退社時間を厳格に制約する家事・育児も含めて実施できるような環境を整えるために有効であるといえる。

- ・ 「定時に退社」及び1時間以内の短時間の残業の男性は、「自身が子育て中であることを、職場で積極的に伝えている」、「定時に退社するために、効率的に仕事を行い、生産性を高めている」、「退社時間を上司や同僚等と共有し、理解を得ている」割合が高い。
- ・ 特に、「定時に退社」している男性は、「自身が子育て中であることを、職場で積極的に伝えている」割合が高い（49.7%）。なお、1時間以内の短時間の残業が多い男性は、「定時に退社」が多い男性よりも、各種の工夫を積極的に行っている様子が伺える。
- ・ 「残業（3時間～）」の男性は、「自身が子育て中であることを、積極的に伝えている」、「退社時間を上司や同僚等と共有し、理解を得ている」、「定時に退社するために、効率的に仕事を行い、生産性を高めている」等の工夫を行っている割合が少なく、「特に工夫をしていない」が最も多い（47.8%）。
- ・ 保育園等の送りを週2日以上行っている男性は、「自身が子育て中であることを、職場で積極的に伝えている」が50.5%で最も多い。保育園等の迎えを週2日以上行っている男性も、「自身が子育て中であることを、職場で積極的に伝えている」が57.6%で最も多く、「特に工夫をしていない」比率が低い傾向にある。

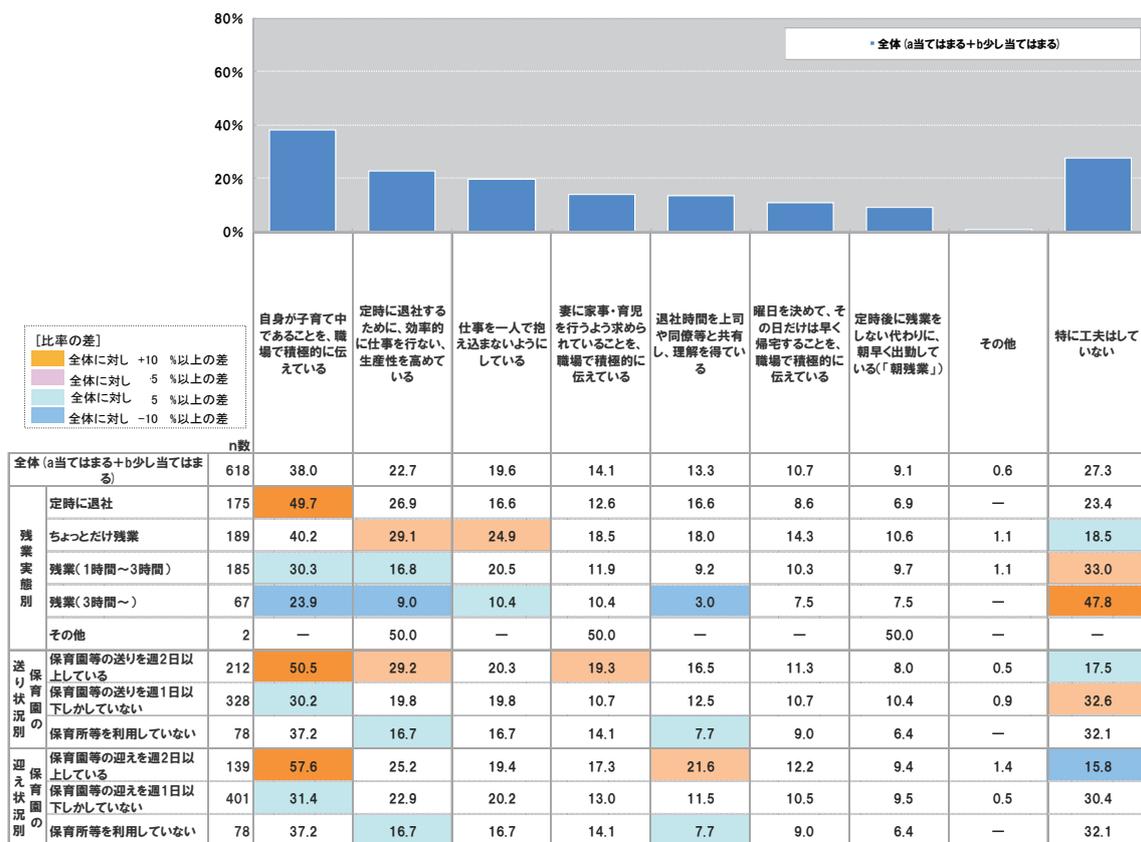


図 IV-41 残業時間や保育園等への送り・迎えの実施頻度による家事・育児を行うための工夫の違い

8) 勤務時間等を工夫して家事・育児を行うメリット・デメリットについて (Q14,Q15)

Q14. あなたは、勤務時間等を工夫して、家事・育児を行うことで、どのようなメリットがあると思いますか。(SA)/[全体]

■ 勤務時間等を工夫して家事・育児を行うメリットについては、家事・育児を行う男性本人の仕事や生活におけるメリットに加え、配偶者(妻)の支援や職場での同僚・部下への配慮等につながる事が読み取れる。

- ・ 家事・育児を行うメリットとして、「子どもとの関係がよくなる」が、「当てはまる」「少し当てはまる」を合わせて85.6%と最も多く、次に「優先順位を付けて効率的に仕事を行うようになる」が84.2%、「配偶者(妻)との関係がよくなる」が81%となっている。
- ・ その他にも、「配偶者の就業継続を支援できるようになる」が「当てはまる」「少し当てはまる」を合わせて75.6%、「職場の同僚や部下の家庭環境等に十分配慮した対応を取りやすくなる」が66%と、職場での関係においてもメリットがあることが分かる。

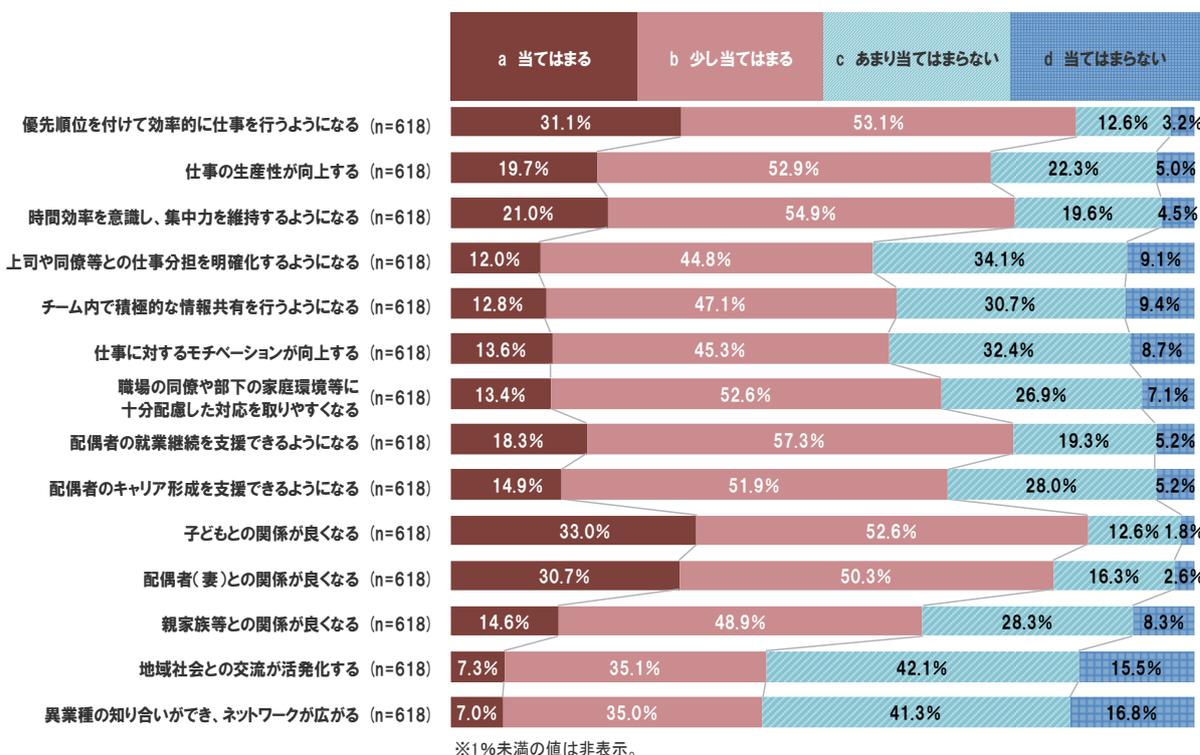
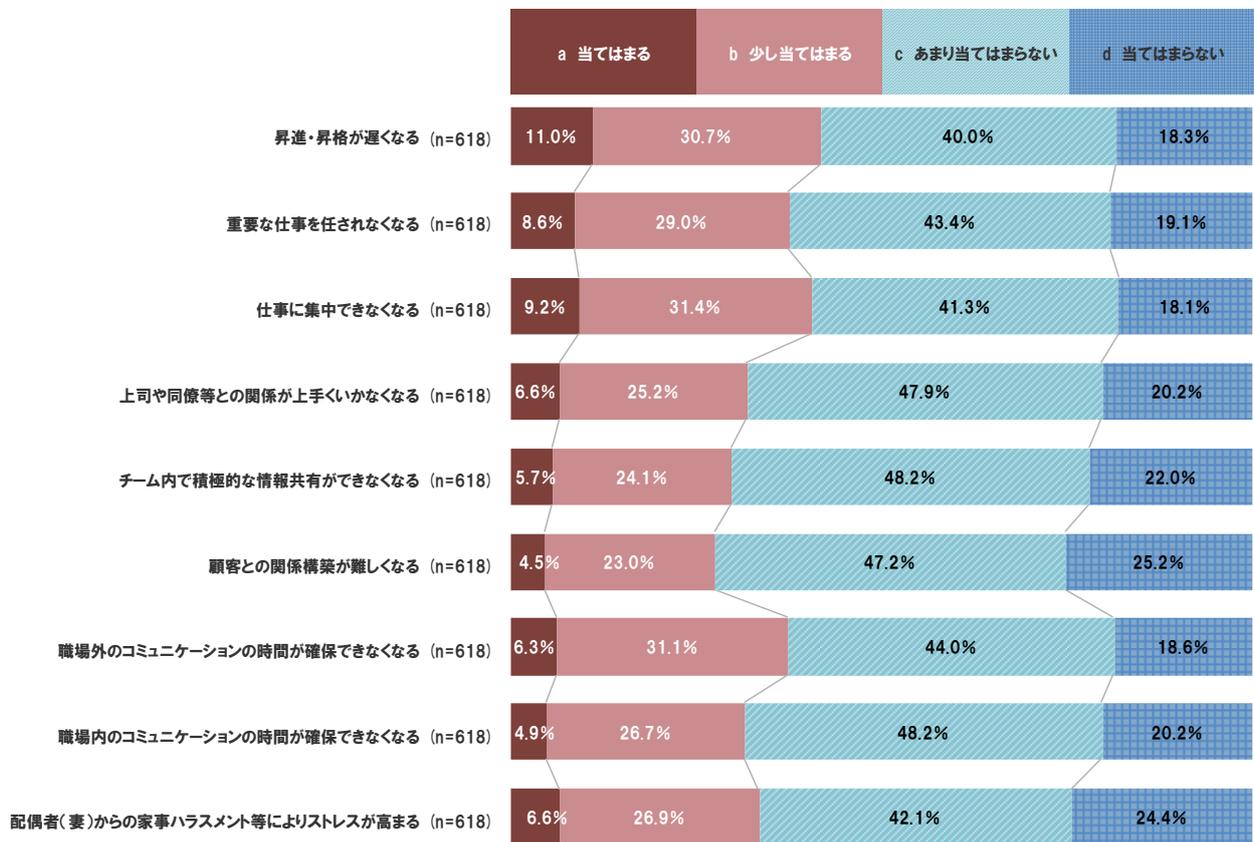


図 IV-42 勤務時間等を工夫して家事・育児を行うメリット

Q15. あなたは、勤務時間等を工夫して、家事・育児を行うことで、どのようなデメリットがあると思いますか。(SA)/[全体]

■ 家事・育児を行うことのメリットと比べると、デメリットは少ないとされている。

- ・ 勤務時間等を工夫して家事・育児を行うデメリットについて、最も多いのは「昇進・昇格が遅くなる」が「当てはまる」「少し当てはまる」を合わせて41.7%、次に「仕事に集中できなくなる」は40.6%となっている。
- ・ 勤務時間等を工夫して、家事・育児を行うことで、デメリットを感じる割合はメリットと感じる割合と比べると、少ない様子が分かる。



※1%未満の値は非表示。

図 IV-43 勤務時間等を工夫して家事・育児を行うデメリット

【残業時間別のデメリットの感じ方】

家事・育児を行うデメリットによって、男性（夫）の行動にどのような影響があるのか分析するため、退社時間とのクロス集計を行った。

■ **3時間以上と、長時間残業している男性（夫）は、「家事・育児を行うことによって仕事に集中できなくなる」「職場外のコミュニケーションの時間が確保できなくなる」など、デメリットをより強く感じている。**

- ・ 「残業（3時間～）」している男性は、「仕事に集中できなくなる」（55.2%）、「上司や同僚等との関係が上手くいかなくなる」（50.7%）、「職場外のコミュニケーションの時間が確保できなくなる」（52.2%）と、様々なデメリットを感じている傾向がある。

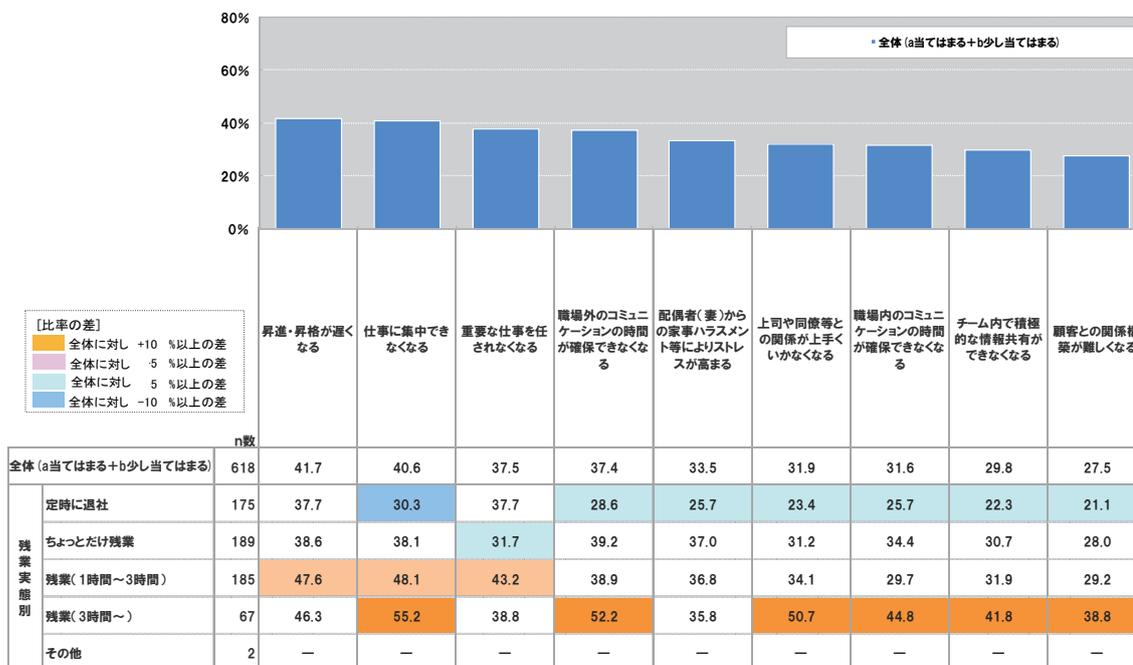


図 IV-44 業時間が多い人が想定するデメリット

(参考資料)

Q16. 仕事がある日における、男性の家事・育児についてご意見があれば、自由にご記載ください。【自由記述】

| 家事・育児を行うことに対する社会・企業・職場の理解が必要 | | | | |
|------------------------------|--|----|------|----------|
| 回答数 | 回答例(抜粋) | 年齢 | 地域 | 職業 |
| ①社会に対する要望 | | | | |
| 11 | もっと社会からの理解がほしい。 | 43 | 山梨県 | 会社員(技術系) |
| | 積極的にやるという意識が根付いた社会になって欲しい。 | 37 | 千葉県 | 会社員(その他) |
| | 男性の家事・育児について、社会全体で見直す必要がある。 | 38 | 福岡県 | 会社員(事務系) |
| | 男性の育児が、もっと日本の社会に認識されれば良いと思う。 | 40 | 千葉県 | 会社員(技術系) |
| | 日本全体としてもっと男性の家事・育児に対する見方が変わるべきだと感じる(特に年齢が上になればなるほど、男性の家事・育児に対する理解が少ないように感じます)。 | 41 | 新潟県 | 会社員(その他) |
| ②企業に対する要望 | | | | |
| 19 | 経営者の考え方を変えなければ絶対無理。 | 37 | 岩手県 | 会社員(その他) |
| | 経営陣が子育て経験が少ないのか、子供に手がかかる。ということを理解できない。 | 42 | 茨城県 | 会社員(事務系) |
| | 日本の全ての企業が子育てに積極的では無いのでそれを当たり前のように思う風潮は考え物である。 | 45 | 東京都 | 会社員(事務系) |
| | 会社の理解が必要。 | 35 | 福岡県 | 会社員(技術系) |
| | 子供がいる男性社員が1日は定時かまたは1時間早く帰れる制度があれば良いと思います。 | 35 | 神奈川県 | 会社員(事務系) |
| | 全社的な残業規制があれば、家事・育児に関わる機会が増えるし、気兼ねなく帰宅できる。 遅くまで仕事をして当然という根拠の無い固定観念が諸悪の根源である。 | 35 | 愛知県 | 会社員(技術系) |
| | 託児所がほしいです。 | 36 | 兵庫県 | 会社員(その他) |
| | 週1日は育児デーのようなものがあると良い。 | 33 | 愛知県 | 会社員(技術系) |
| | 男性にも育児休暇を積極的に取得出来るような環境にしてほしい。 | 36 | 三重県 | 会社員(技術系) |

| ③職場に対する要望 | | | | |
|-----------|---|----|-----|----------|
| 9 | 業務量から定時出社、定時退社が難しく、その分協力しきれない家事、育児がどうしても発生している。 | 37 | 福岡県 | 会社員(その他) |
| | 子育ても含め積極的に家事へ参加していきたいが、仕事(残業等)のウエイトが減る事から昇給・昇格及びその他の仕事において非常にマイナスになる事が多いのが現状である。 | 38 | 兵庫県 | 会社員(技術系) |
| | 結婚や子供がいない人から見ると、何言っただという話になるため、職場でそういう話をしづらい。 | 38 | 埼玉県 | 会社員(技術系) |
| | 男性の家事・育児については、職場の理解と雰囲気作りが大切だと思う。 | 34 | 大阪府 | 会社員(その他) |
| | 毎朝登園し15分時差出勤しているため、毎朝のミーティングに参加できず、気づいたら仲間はずれにされている。また時差出勤しているため給料もその分減額されイクメンなど騒がれているが納得がいかない。 | 47 | 千葉県 | 公務員 |

| ④積極的に実施:共働きなのだから家事・育児をして当然 | | | | |
|----------------------------|--|----|------|----------|
| 回答数 | 回答例(抜粋) | 年齢 | 地域 | 職業 |
| 55 | 男女とも働いていれば条件は一緒なの男性の家事も当たり前とおもう。 | 39 | 山口県 | 会社員(その他) |
| | 配偶者と方向性を確認し、お互いを尊重し行動していくべき。 | 31 | 京都府 | 会社員(その他) |
| | できる限りのことはするべきだ。 | 40 | 神奈川県 | 会社員(技術系) |
| | 仕事関係なく子育てをおこなっている。家事・育児は、帰宅後ほぼ半々で行っている。 | 39 | 滋賀県 | 会社員(その他) |
| | 帰宅したら家事・育児中心に切り替えることが重要。 | 37 | 京都府 | 会社員(技術系) |
| | できる限り男性も家事・育児に参加すべき。 特に、育児は今その時しかやれない貴重なこと。経験することで周りに気配りができることにもつながる。 | 33 | 佐賀県 | 公務員 |
| | 夫婦とも正社員であればできる限り同等に近いくらいかわるべきだと考える。 | 42 | 京都府 | 会社員(その他) |
| | 夫婦共働きであれば、お互いに協力する意識を高く持って相手の仕事を尊重しながら家事・育児ができればいいと思っています。 | 37 | 大阪府 | 会社員(その他) |

| | | | |
|---|----|-----|----------|
| <p>仕事をしているから大変というわけではなく、家事も大変。ましてや妻が仕事をしていれば、仕事プラス家事で大変。なので、仕事で大変でも、家事は手伝わなければならない。</p> | 32 | 長野県 | 会社員(技術系) |
| <p>自分の子供なんだから、人任せ(妻任せ)にするのは卑怯だと思う。自分の子供なんだから、自分も責任を持って接しないと。育児はやりたい時に出来る範囲でやるようなものじゃない。また、仕事優先ってのもおかしい。会社人としてはそれでも良いかも知れないが、社会を担う社会人としては失格。</p> | 42 | 京都府 | 会社員(技術系) |
| <p>出来るだけ早く家に帰り、家事を手伝ったほうがよいと思う。</p> | 37 | 兵庫県 | 会社員(その他) |

| ⑤出来る範囲で実施:簡単な家事・育児だけやればよい | | | | |
|---------------------------|---|----|------|----------|
| 回答数 | 回答例(抜粋) | 年齢 | 地域 | 職業 |
| 83 | 家事と育児は妻の仕事である。夫は可能な範囲でのみ協力すれば良い。男も家事をすべきだといった現在の風潮はまちがいである。 | 27 | 東京都 | 会社員(事務系) |
| | 仕事があつての家庭でもあるので、家事・育児も必要だが仕事を優先すべきだと思う。 | 48 | 三重県 | 会社員(技術系) |
| | 積極的とまでは言いづらいが、帰宅した後に自分で出来る家事はやるべきだと思う。仕事のある日の育児には、限界があるので、せめて家事だけでも・・・。 | 41 | 愛知県 | 会社員(その他) |
| | できることを、できるだけすれば良いと思う。 | 36 | 大阪府 | 会社員(その他) |
| | 簡単な事だけやれば十分だと思う。 | 34 | 神奈川県 | 会社員(その他) |
| | できるだけ協力するように心がけてる。 ただ、家庭より仕事を優先しないとイケない状況が辛い・・・。 | 32 | 大阪府 | 会社員(技術系) |
| | 仕事終わりはしんどいので妻が優先的に家事、育児をしてほしい。 | 29 | 愛媛県 | 会社員(事務系) |
| | 分担してやれるだけやれば良いと思う。 それでも男性は女性に劣っている部分があるのでそこは女性に理解してほしい。 | 38 | 岡山県 | 会社員(その他) |
| | 女性が支えきれない部分を補う事が大切だと思う。 | 33 | 愛知県 | 会社員(事務系) |

| 家事・育児を行えない・行いたくない | | | | |
|------------------------------------|---|----|------|----------|
| 回答数 | 回答例(抜粋) | 年齢 | 地域 | 職業 |
| ⑥疲労のため行えない | | | | |
| 9 | 疲れ切ってやる気が起こらない。 | 40 | 岐阜県 | 会社員(その他) |
| | できる範囲でしたいが疲れた日などはやりたくないときもある。 | 31 | 新潟県 | 会社員(技術系) |
| | 仕事がある日は、中途半端な家事、育児はしない。中途半端なことをすると、妻にも自分自身へのストレスになる。出来ないと初めから理解させる。 | 35 | 茨城県 | 公務員 |
| | 積極的にやりたいのが本音。でも、疲れて仕事への影響が出てくると、悪循環。 | 46 | 東京都 | 会社員(事務系) |
| ⑦性別役割分担意識 | | | | |
| 6 | 男性は生計を賄う柱。しっかり仕事に集中するのが仕事。妻は仕事に集中させる環境を作るのが仕事。 | 29 | 山梨県 | 会社員(技術系) |
| | 共働きなら、家事や子育ては基本平等が良いように思う。しかし、根本的な考えは、女性は家に。男性は稼ぐ。...時代遅れな考えだが... | 30 | 鳥取県 | 会社員(その他) |
| | 男女平等といいながら、仕事量は男性の方が多くなっているところが身の回りではある。 | 34 | 東京都 | 会社員(事務系) |
| ⑧その他(家事・育児を行う工夫、メリット等) | | | | |
| 回答例(抜粋) | | 年齢 | 地域 | 職業 |
| 早朝からの仕事により営業職でもある程度時間を管理出来ると思う。 | | 44 | 神奈川県 | 会社員(その他) |
| 無駄な残業を減らすきっかけになる。 | | 34 | 愛知県 | 会社員(事務系) |
| 仕事と家事・育児の両立はどちらにとってもメリットがある。 | | 41 | 大阪府 | 会社員(技術系) |
| 可能な限りすることで新しい発見もあり仕事にも良い影響を及ぼすと思う。 | | 40 | 福岡県 | 会社員(技術系) |
| 早く帰宅するだけでも、心理状態がよくなる。 | | 41 | 福岡県 | 会社員(技術系) |
| 平日で1日決めて早く帰宅し、子供と風呂に入る事が出来れば素晴らしい。 | | 41 | 愛知県 | 会社員(事務系) |

V. 日本企業における「女性の活躍」の課題や問題（委員発表等）

1. 有識者の所見

1.1. ダイバーシティ・マネジメントとWLB支援（佐藤委員長）

中央大学ビジネススクールの佐藤博樹教授から、企業におけるダイバーシティ・マネジメントとワーク・ライフ・バランス（以下、「WLB」）支援の両方の必要性について、以下の説明があった。

〈ダイバーシティ・マネジメントとは何か〉

■ダイバーシティ・マネジメントは多様な人材が活躍できる組織を目指すこと

ダイバーシティ・マネジメントは多様な人材が活躍できる、あるいは多様な人材を活かすことができる組織を目指すものである。

多様性は、性別や年齢等の一時的属性と、価値観やライフスタイル等の二次的属性との2つに分けて議論されるが、重要なのは多様な価値観である。多様な価値観を持った人たちを受け入れ、その人たちが活躍できることが基本である。

■適材適所のマネジメントにおける従来の「適材」を見直す必要がある

ダイバーシティ・マネジメントの基本は、「適材適所」であり、従来の人材活用の考え方と同じである。

しかし、「適材」と考える人材像を見直さなければならない。従来、適材として考えていたのは、日本人の男性で、フルタイム勤務でいつでも残業や転勤ができるという人であった。従来であれば、そうした適材となる人材が、100人のうち90人ほどはいたと思われる。しかし、現在では、企業が雇用している社員が多様化しており、従来の適材が半分以上に減っているのではないだろうか。従来の適材の中では、必要な人材を質と量の両面で確保できない状況になっている。

適材と考えていた範囲を変え、男女別なく、日本人／外国人関係なく、育児休業から復帰して6時間しか働くことができない時間制約のある人なども、プロジェクトに必要な能力を有していれば配属し、そうした人たちが活躍できるようにすることがダイバーシティ・マネジメントである。

■多様な人材の配置がダイバーシティ・マネジメントという誤解

多様な人材が活躍できる人材活用の仕組みを整備することが基本であり、必ずしも多様な人材が配置されていなくても良い。

ダイバーシティ 100 選においても、女性を集めた商品開発チームが成功した例があり、成功の理由として顧客視点が重要であったという話を聞く。こうした例では、顧客視点や消費者視点に立てる能力が重要であり、そこには女性も男性も入る場合がある。重要なのは、成功した要因の把握であり、成功要因は単に女性だからではないはずである。

■ダイバーシティ・マネジメントにおける経営理念の重要性

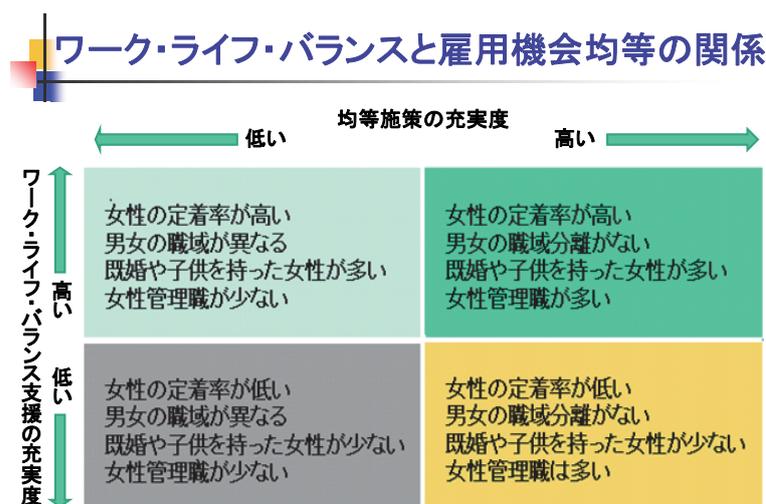
ダイバーシティ・マネジメントにより、多様な価値観を持つ人が活躍する組織を目指しながら、同時に1つの組織として企業経営の統一をしていくために重要なのは、経営理念や行動規範に対し、社員がコミットしていることである。外資系企業などダイバーシティ・マネジメントを行っている企業では、企業理念の価値観や行動理念のコミットメント教育を徹底している。

〈女性活躍推進のための WLB 支援と働き方改革の両輪の必要性〉

■ダイバーシティ・マネジメントにおける WLB 支援

WLB 支援と女性活躍推進の関係では、時間制約のない社員だけではなく、時間制約のある社員も活躍していく必要があり、これも1つのダイバーシティ・マネジメントである。ダイバーシティ・マネジメントにおける WLB 支援では、時間制約のある社員がポイントである。

以下の図における縦軸は、WLB 支援の充実度として、ライフイベント等により時間制約のある働き方であっても、就業継続が可能な仕組みがあるかどうかである。横軸は、均等施策の充実度として、男女別なく活躍できるかどうかである。



25

(出典：佐藤博樹「ダイバーシティ・マネジメントと WLB 支援」平成 26 年)

図 V-1 WLB と雇用機会均等の関係

こうした軸を取るにより、4つに分類される。例えば、第2象限はWLB支援が充実しており、ライフイベントがあっても就業継続はできるものの、均等施策が充実していないため、女性が補助的な業務に限定されてしまっている例がある。

他方、第3象限は、均等施策は充実しており、女性が第一線で活躍しているものの、WLB支援が充実していないため、女性が結婚や出産ができずに辞めていかざるを得ない人が多くなる。こうした例では、親と同居している等、男女役割分業を前提とし旧来型の男性の働き方ができる一部の女性しか活躍ができない。女性の活躍の場を拡大していくためには、従来の男性の働き方ができる女性だけでは困難である。したがって、従来の働き方、つまり男性の働き方を変えなければならない。

■WLBは、社員一人ひとりが仕事上の責任を果たしていることが重要

例えば、仕事がつまらなかつたり、頑張っても上司が評価してくれないため、仕事はほどほどにし、早く帰宅し遊ぶことや有給休暇を取得するというのは、WLBが実現しているとはいえない。仕事以外でやりたいことができていることにより、仕事にも意欲的に取り組み、責任を果たしていることがWLBの実現といえる。

WLBが実現できていない状態をワーク・ライフ・コンフリクト（以下、WLC）というが、仕事上の責任を果たすと仕事以外のやりたいことができている場合と、仕事以外のやりたいことをすると仕事上の責任が果たせない場合の2通りがある。仕事以外のやりたいこととは、家事や育児、介護等も含まれる。

WLCの状態が長く続くと、仕事に意欲的に取り組めなくなる恐れがある。そのため社員がWLCに陥ることは、人材活用・人材マネジメントの失敗である。

■管理職による部下マネジメントにおけるWLB支援の視点の必要性

管理職は、部下の働きをきちんと評価することや、指導において良い点・悪い点を伝える等、部下が意欲的に仕事に取り組めるよう配慮している。しかし、そうした配慮においてWLB支援の視点が含まれていないことがある。

部下のWLB支援が必要であることを、管理職が理解していない場合がある。従来では、ワーク・ワーク社員が多かったため、WLB支援が問題にならなかった。仕事が充実していることにより、部下は仕事に意欲的に取り組めていたからである。

しかし、かつてはワーク・ワーク社員であった部下も、親の介護等によりワーク・ライフ社員に変わっている。ワーク・ワーク社員がいることが悪いのではなく、管理職として、ワーク・ワーク社員だけでなく、ワーク・ライフ社員も意欲的に仕事に取り組めるようにすることが、重要になってきている。

■WLB が実現できる職場づくりに必要なこと

WLB が実現できる職場づくりのために必要なことは2つある。

1つは、多様な社員を受け入れる職場づくりである。例えば、女性が育児休業を取得する際には、「おめでとう」と送り出す管理職が、男性が育児休業を取得する際には、あまり良く思わないケースがないだろうか。

2つ目は、制度よりも通常の働き方で WLB が実現できるようにすることである。例えば、育児休業期間や短時間勤務を長く取得できることが WLB の実現とは必ずしも言えない。そうした両立支援制度は当然重要であるが、大事なことは早くフルタイム勤務に復帰でき、フルタイム勤務でも仕事と子育てなどの両立ができる働き方とするなど、時間制約のある社員にも重要な仕事が任せられるようにすることある。

■女性が両立支援制度に過度に依存することなく働き続けることが重要

現状では、女性が長く育児休業や復帰後の短時間勤務を取得すると、女性活躍にはマイナスになっている。制度を利用しなければ働き続けられないフルタイム勤務の働き方の現状を変えていくかが重要である。

女性が、過度に制度に頼ることなくフルタイムで勤務する場合でも、突然の残業への対応が難しい場合もある。そうした場合に、妻が残業をする日には、夫に早く帰ってもらうなど、夫の働き方も変えなければならない。

■時間制約を意識した働き方とマネジメントが重要

ワーク・ワーク社員が多かった時代は仕事の管理が簡単であった。仕事を与えれば、仕事以外にやることもないため、終わるまで仕事をしていたからである。しかし、育児や介護等、仕事以外にやらなくてはならないことが増えてくると、仕事に使うことができる時間総量が限られる状況となる。つまり、限りある時間の中で最大のアウトプットを出すというマネジメントが必要になる。

これからは、社員一人ひとりの時間が有限となるため、無駄な仕事はしなくなり、優先順位をつけ時間効率を高めていくと考えられる。

しかし、時間意識を高めていく働き方への改革には難しい面がある。なぜなら、制度導入だけで解決できる問題ではなく、管理職が社員一人ひとりの働き方を運動として変えていかなければならないからである。

■管理職が部下に向ける期待には男女差がある

女性の就業継続も重要であるが、男女別なく能力を発揮できるようにすることも重要である。配属されて2~3年目くらいまでは男女別なく同じ仕事を与えるが、4~5年目ぐら

いから与える仕事が変わってくる。これは管理職の部下への期待が男女で変わっているからである。

管理職研修において、部下一人ひとりの育成計画を書いてもらおうと、男性と女性とでは育成期間が違っていることが多い。男性部下に対しては少し長期的な視点で、将来自部署を担ってもらうために必要な育成計画を考えている。女性部下に対しては、いつかいなくなってしまうという思い込みから、短期的な育成計画を考えている。

管理職が部下一人ひとりのポテンシャルを見る際、その期待が男性と女性で大きく異なる。こうした現状を変えるには、人事による制度導入だけではなく、管理職の部下マネジメントを変えていく必要がある。

■女性活躍と WLB 支援には、管理職の部下マネジメントを変えていく必要がある

女性活躍推進のために WLB 支援と働き方改革を両輪で取り組んでいくには、管理職が職場での部下マネジメントを変えていくこと、あるいは、そうした管理職の育成、仕事のやり方を変えていくことが本質的に重要であると思われる。

1.2. 女性の活躍促進に向けた経団連の取組み

(日本経済団体連合会 労働法制本部 上席主幹 布山祐子氏)

日本経済団体連合会（以下、「経団連」）の布山委員から、経団連における女性活躍推進に関する最近の取組みについて、以下の説明があった。

■女性活躍支援・推進に関するアンケート調査を実施

2013年4月に「女性活躍支援・推進に関するアンケート調査」を実施した。この調査では、各企業が女性の活躍状況をどのように把握しているのか、女性の活躍支援・推進の取組み状況、それら取組み等の自主的な公表状況等について調査した。

また、総理からの女性の管理職や役員登用の要請を受け、同年6月に「総理要請を踏まえた女性活躍支援・推進等に関する追加アンケート調査」を実施した。この調査では、女性役員の有無・内訳、登用見込み、女性管理職の有無・内訳、女性管理職を増やすための計画的な取組み等を追加調査した。

こうした調査から、ポジティブ・アクションに取り組んでいると回答した企業を対象に、各社の具体的な取組み事例を集めた事例集を、同年9月に公表した。この事例集では、女性活躍推進のための計画内容や取組み内容のほか、取り組む背景・きっかけ、現在取り組む中での成果・評価・課題などについても記載した内容になっている。

また、企業のワーク・ライフ・バランスの取組みに関する事例を収集し、2010年より毎年公表している。ただし、これは、女性のみではなく、全階層を対象とした取組みという位置づけで行っている。

■「女性活躍アクション・プラン～企業競争力の向上と経済の持続的成長のために～」

経団連が、2014年4月に公表した提言「女性活躍アクション・プラン～企業競争力の向上と経済の持続的成長のために～」についての、具体的な内容は以下の通りである。

1) 女性活躍の意義と効果

女性の活躍の推進は企業の競争力向上を通じた企業価値の向上、ひいては、日本の経済社会の持続的成長を実現する成長戦略であるということを、経営トップの強いコミットメントのもとに社員一人ひとりへ浸透させることが重要である。

また、女性の活躍推進の主な効果として、①採用や育成を通じた優秀な人材の確保、②意思決定や働き方、商品・サービス等のイノベーションの促進、環境変化への対応力の向上、③経済指標の改善、景気浮揚、市場創出・拡大等の日本の経済社会の持続的成長が挙げられる。

2) 女性活躍の現状と課題

① 継続就労

男女雇用機会均等法の施行により、多くの企業で女性総合職が誕生し、その後には、両立支援制度とその利用環境が整えられたため、女性社員の継続就労は改善傾向にある。しかし、待機児童の解消、多様な保育ニーズへの対応、学童保育の充実といった課題等が存在している。

② 役員・管理職登用

女性の役員・管理職の登用は、依然として進んでおらず、国際比較においても大きな遅れがある。その原因として、女性社員のキャリア意識が男性に比べて低い現状や、遅れがちとなるキャリア形成に加え、管理職層の意識・マネジメント、長時間労働の慣行など、複合的な要因が存在していると考えられる。

③ 男女の固定的役割分担意識

企業のみならず、社会全体として男女の固定的役割分担意識が根強い問題がある。内閣府等の調査では、改善しているとの見方もあるが、近年、若い女性が専業主婦になりたいという傾向があるとも聞く。男女の仕事や家庭に対する意識には、依然として課題があると思われる。

④ 理工系女性人材の育成

製造業の多くは、理工系の女子学生に高いニーズを感じているが、大学において理工系の学部を専攻する女子学生が少ないために、採用につながっていない現状がある。理工系に対するネガティブなイメージ・先入観や、理工系のキャリアに対する理解不足が存在していると考えられる。

3) 経団連が進める5つのアクション・プラン

こうした現状と課題を踏まえ、女性の活躍の加速化に向けた今後経団連が進めるアクション・プランとして、以下の5つを挙げる。

- ① 会員企業に対し、女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画の策定を依頼し、それを経団連のウェブサイト上に公表する。7月には約50社を公表し、これを参考に全会員企業に対し自主行動計画の策定を依頼し、年内の公表を目指している。経団連では、これまで企業の自主性に任せてきたので、今回のように、会員企業に対し自主行動計画の策定・実施を積極的に働きかけることはある意味新しい取組みであると考えている。
- ② 会員企業と内容を検討したうえで、女性管理職養成講座を開講し、女性管理職候補が社外で研鑽を積み、人的ネットワークを構築する機会を提供する。
- ③ 会員企業の管理職を対象に、女性活躍の必要性を再認識し、女性を含め誰もが能力を発揮できるマネジメントのあり方について考える「ダイバーシティ・マネジメントセミナー」を定期的を開催する。
- ④ 企業人を学校に派遣する等の取組みにより、就業前のキャリア教育の充実に貢献する。
- ⑤ 産官学が連携のもと、企業で活躍する理工系女性社員の紹介パンフレットの作成や、複数企業をつないだイベントを実施する。

1.3. 提案 女性リーダーをめぐる日本企業の課題
(リクルートワークス研究所 主任研究員 石原直子氏)

リクルートワークス研究所の石原委員から、女性リーダーの育成に向けた日本企業の課題と提案について、以下の説明があった。

■女性リーダーの育成に向けた日本企業の課題と5つの提案

1) 最初の5年で高業績者をリーダー職にする

多くの企業は、一人の社員を一人前にする期間を10年と考えているが、最初の5年で高業績者をリーダー職にすることを提案する。家庭責任や育児責任が発生する女性においては、年齢との競争があるため、昇進のスピードが重要である。

女性の昇進意欲が低い現状を指摘されるが、これは管理職が女性社員に対し期待を向けることにより、女性社員自身にキャリア意識を持たせることができる。

女性の平均初婚年齢が29歳であるため、最初の5年間は、男性と変わりなくキャリアを積むことができる期間といえる。

2) 次の10年で2年1単位×5モジュールのジョブ・ローテーション

次の10年においては、2年を1単位として成果が図れるようなミッションや能力開発の目標を設計し、それを5モジュール積み上げていくキャリアプランを提案する。2年1単位をいくつ積み上げたかを見ることにより、社員の能力の度合いを管理・把握しやすくなるからである。

女性が、育児休暇等により仕事から長期間離れる場合にも、育児休暇取得前においてどの程度能力があったかを把握することができ、職場復帰後において継続的にキャリア設計が可能である。

また、管理職適齢期においても、女性を管理職に登用しない理由として、経験の幅の狭さが指摘される。2年を1単位として、さまざまな職務を経験し、職域の幅を広げることができると考えられる。

3) 育休や時短勤務は最小限にし、フルタイムで働くことを支援

女性が、育児休暇や短時間勤務制度を長く取得することは、働きやすさの追求にはなるが、キャリアを阻害する要因にもなっている現状がある。このことから、育児休暇や短時間勤務制度の利用は最小限にし、フルタイム勤務を支援するような施策の導入を提案する。

しかし、フルタイム勤務においては、長時間労働慣行が女性のキャリア構築を不利にしている側面がある。したがって、生産性の改善により労働時間を減らしていくこ

とも提案に含めている。

現在、ホワイトカラーの年間労働時間は2,239時間である。これを約10%削減することにより、年間約2,000時間の労働時間となるが、これは1日8時間の労働を意味し、1日8時間の労働であれば、育児や家事を抱える女性社員にも両立は可能であると考えている。

10%の生産性改善がまだ難しい場合、あるいは管理職になれば労働時間も増えるという現状においては、家事・保育サービスによる支援や、時間・場所に制約されない働き方として、在宅勤務等の拡充もする必要がある。

いずれにおいても、いわゆるマミートラックにより、女性のキャリア構築を阻害しないためには、フルタイムでの勤務を支援する施策が必要である。

4) 長い目で自分のキャリアを考えられる教育機会を随所に埋め込む

日本社会では、多くの場面において、女性はなるべくリーダーシップを発揮しないようにすることを、暗に教えられながら育っている現状があると思われる。このため、入社前の教育期間の中で、リーダーシップ教育を男女平等に行う必要がある。

また、女性は家庭や育児について考える年齢になると、今後の「働き方」については考えるが、「キャリア」については何も発生しないうちに、半分降りるという選択をする場合がある。

こうした現状に対し、具体的な方法として、長期を見据えたキャリア研修を実施することにより、育児等によりキャリアを断念するのではなく、子どもが手を離れた先にもキャリアがあることを再認識する機会を提供する必要がある。

5) 次世代リーダー候補は個別人事管理で鍛える

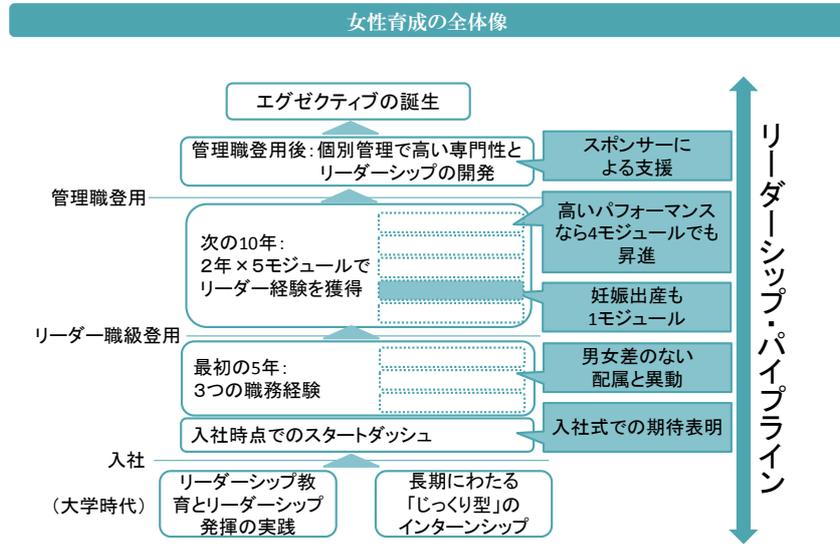
女性が実際に管理職になった後では、個別人事管理をしていくことを提案する。

先進的な取組みとして、欧州や米国においては、管理職以降には個別に「スポンサー」をつける施策を取っている。スポンサーとは、メンターとは異なり、その人のキャリアの実現あるいは昇進・昇格に、直接的に影響を及ぼす人物を意味している。

現状として、良い成果が出せるようなプロジェクト（ホットジョブ）には、男性がアサインされることが多く、女性がそうしたホットジョブにつく割合が低い現状がある。ここには、無意識のバイアスが存在しているため、そうした現状において、スポンサーが、能力ある女性をホットジョブにアサインすることを推薦し影響力を持つことで、無意識化にある不平等なアサインを均等化する必要がある。

女性管理職比率の数値目標を掲げることには、良い面も悪い面もあるが、大卒の女性が増え、多くの会社が女性総合職を採用している中で、女性管理職の割合が10%に

も達していない現状を見れば、数値目標を設定することも重要であると思料している。



(出典：リクルートワークス研究所「提案 女性リーダーをめぐる日本企業の宿題」平成 26 年)

図 V-2 女性育成の全体像

1.4. 働くママの声に読む“3つの離脱の危機と壁” (博報堂 リーママプロジェクトリーダー 田中和子氏)

博報堂 リーママプロジェクトリーダーの田中委員より、リーママプロジェクトの活動について、また、活動を通じて見えてきた育児をしながら働く女性たちの生の声について、以下の説明があった。

■リーママプロジェクトの概要

リーママプロジェクトは、2012年4月から始まった社内ベンチャーとしての取り組みであり、リーママとはサラリーマンママの略である。働くママが生き生きとポジティブに働くことができ、その力を社会に還元することが、未来の日本の幸せにつながると考え、推進しているプロジェクトである。

主な活動は、ランチタイムを活用した働くママの情報交換の場を創り出す活動である「ランチケーション」と、働くママの生の声を社会に発信する活動である「はたらくママの声を届けよう」Facebookの2つがある。

「ランチケーション」は、働くママが抱える悩みや疑問等について、参加者から事前にアンケートをとり、ファシリテーションが入ったワークショップ形式で行う。2年半の活動の中で、約40社、約400人のママとの情報共有を行ってきた。

「はたらくママの声を届けよう」Facebookは、毎週月曜日にFacebook上で質問を投稿し、働くママからの考えやコメントをもらう活動である。オンライン専用のファシリテーターが意見を吸い上げ、さらにより深い質問をするなどし、議論を発展させていく形式をとっている。

■「女性活躍支援」に対する働くママの本音

女性活躍のための支援として、保育園の待機児童の解消を進めていくこと、外国人家事労働の導入等により、女性の手から家事や育児を軽減していくことが挙げられる。

働くママに対し、どういった育児支援サービスが理想であるかを聞くと、24時間利用可能な保育園等の制度が最大の支援かもしれないが、そうした制度よりも、会社の制度を利用できる風土が無いと難しいといった声を聞く。

今の日本では、子育ての意識として、女性が育てて当たり前という意識があるため、家庭でも職場でも孤軍奮闘している女性が非常に多い現状がある。男女別なく皆が共に育て、その幸せも苦労も共に分かち合っていく子育ての意識改革が必要であると思われる。

また、働き方に関して、長時間会社の席にいたことが評価されるのではなく、短い時間で最高のパフォーマンスを上げることが評価されるといった仕組み、働き方の意識改革も必要であると思われる。

子育ての意識改革、働き方の意識改革の両輪が回ることにより、「共働共育」する社会で女性もステップアップし、さらに輝いていくのではないかと考えている。

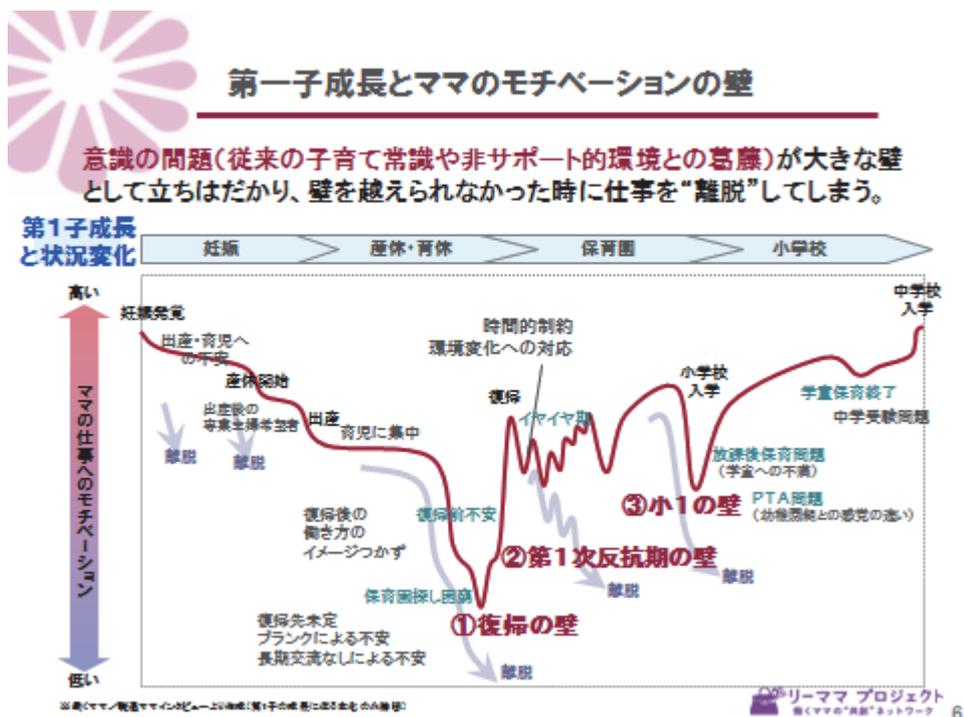
■働くママの罪悪感—3つの離脱の危機と壁—

リーママプロジェクトにおけるヒアリングを通じて、以下の図に示す働くママの3つの離脱の危機と壁が浮かび上がった。1つ目の壁は育児休暇からの「復帰の壁」、2つ目の壁は子どもの「第1次反抗期の壁」、そして3つ目の壁は子どもの「小1の壁」である。

「復帰の壁」では、保育園に入ることができないという課題がある。

「第1次反抗期の壁」では、子どもに大変手がかかり、仕事も手一杯になるため、就業継続に不安を感じ、後ろ向きになってしまう期間である。

「小1の壁」では、保育園と違い、小学校が午後3時で終わり、学童保育があった場合でも概ね午後6時には終わるため、子どもの居場所の問題が大きな壁となる。



(出典：博報堂「働くママの声に読む“3つの離脱の危機と壁”～女性たちの葛藤と成長」平成26年)

図 V-3 働くママの3つの離脱の危機と壁

■育休から育働へ。社員のライフステージの変化を成長機会と捉える環境を

文教大学人間科学部臨床心理学科の幸田達郎准教授によると、育児経験によって習得され得る可能性のある仕事上の能力として、以下のようなものがある。このため、育児休業を「休み」と捉えず、成長への小休憩と捉えなおすことができる。

【育児経験によって習得され得る可能性のある仕事上の能力（仮分析）】

①仕事の「構造づくり」

- 無駄を省く
- 合理的な組立て
- 前倒しで問題を潰す
- 緊急時に動じない
- 叱る、はっきり伝える

②メンバーへの「配慮」

- 相手の気持ちを尊重
- 自分次第ではなく相手視点
- やるようさせる
- 許容度のUPや我慢
- 成長重視

■ライフプランニング&サポートと、キャリアプランニング&サポートの同時遂行を

ロールモデルを自分で発見し、ライフとキャリアの両方の中に「自身の」成長を短期・中長期で見通せることが第一歩となる。そして、ライフとキャリアの双方の中に「自分の」成長の結果を認め、他者からも評価されることがママの“罪悪感”や迷いを払拭し、安定したキャリアの積み重ねや成果への追及を持続可能にすると考える。

2. 企業の取組み事例

2.1. ダイキンにおける女性活躍推進の取組み（ダイキン工業株式会社）

ダイキン工業株式会社の東風委員による、ダイキンにおける女性活躍推進についての取組みの説明は、以下の通りである。

■ダイキンにおける女性活躍推進の目的と取組み方針

ダイキンでは人の持つ無限の可能性を信じ、一人ひとりの多様な力を活かす「人を基軸におく経営」を原点としてダイバーシティを実践している。ベテラン層、障がい者、外国人への取組みに比べ女性活躍推進はまだ道半ばという認識のもと、2011年11月に全社を挙げて女性活躍推進の本格展開をするプロジェクトが発足した。

女性活躍推進は、なぜ取り組むのかが重要であり、その目的は以下の3つである。

目的 ～なぜ今、女性活躍推進に取り組むのか

- 1) 今後の発展を担う質的人材が不足しており、人材力強化が必須。
女性の戦力化なくして、人材力の強化はありえない。
- 2) 事業のグローバル化の進展に伴い、ますます顧客も多様化する。
多様な顧客のニーズに対応するには、従業員の多様化が不可欠。
- 3) 異質なメンバーが集まる多様性ある組織で、独創性ある発想やイノベーションを生み出す。

こうした目的のもと、女性活躍推進の取組み方針は3つある。

1 つは、優秀な女性には男性と同様に修羅場を与えていくとともに、女性社員自身と育成側となる基幹職、双方の意識改革を行っていくことである。同時に、女性社員の母数も増やしていく。

2 つ目は、女性基幹職比率の数値目標のための数字合わせや女性優遇はせず、男女公平な視点で基幹職を登用していくことである。

3 つ目は、活躍を志す優秀な女性が、育児休暇から早期に職場に復帰し戦力として活躍してもらうため、思い切った制度充実をしていくことである。極論すれば「男女の差は出産のみ」と捉えることである。

■女性活躍推進における現状の課題

(1) 基幹職のマネジメントに関する3つの課題

- ① 性別による固定的な役割分担の意識。また、女性に対する遠慮・苦手意識から、女性への期待や長期的な視点で育成しようという意識が希薄。
- ② 多忙な職場実態のなかで、“長時間働くことのできる人こそ戦力”という意識があり、時間に制約のある女性のマネジメントに慣れていない。
- ③ そもそも女性活躍推進の必要性・メリットが腑に落ちていない。総論賛成各論反対にとどまりがち。

(2) 女性自身に関する5つの課題

- ① 人生の選択肢が多いため、長く働き続けようという意識が弱く、「短期思考」になりがち。
- ② 仕事において「自責」ではなく「他責」。逃げや受け身の姿勢。
- ③ 自分の価値観に合うロールモデルがないため、結婚・出産後の仕事の両立やキャリア形成への不安・迷いが大きい。
- ④ 「女性基幹職は“超優秀な”“限られた人”がなれるもの」「自分はなれないもの」という思い込みから、基幹職・リーダーへのチャレンジに消極的。
- ⑤ 結婚による転居、配偶者の転勤・海外勤務により、やむを得ず退社に追い込まれるケースが増加。

■女性活躍推進に向けた取組み施策

こうした課題を踏まえ、女性活躍推進に向けた取組みのいくつかを以下に紹介する。

(1) 女性基幹職の育成の加速

メンター制度では、初年度は女性リーダー育成研修から8人を選抜し、メンターとして執行役員が1人ずつついている。2か月に1回の面談を1年間実施し、キャリアや仕事・職場に関連した相談支援の実施をトライアルで始めている。

(2) 男性基幹職の意識改革

マネジメント道場における「女性部下育成セッション」では、男性基幹職に対しダイバーシティ推進のメリットを理解してもらうこと、性別の違いによる「無意識の先入観」を払拭し、女性部下と向き合えるようになることを狙いとしている。

特に、「可能性ある女性を見極め、期待を示して厳しく鍛える」「育児休暇復帰後の仕事の渡し方に遠慮しない」ことの徹底を図り、自職場の女性活躍推進のため、基幹職としてとるべき行動をアクション・プランとして一人ひとりが策定した。

(3) 育児休暇復帰者のさらなる活躍に向けた支援

育児休暇からの早期復帰を支援するための施策として、ダイキン独自の保育所入所支援策である保活コンシェルジュサービスを導入した。1年以内での確実な職場復帰を促すため、個々人のニーズに合った保育所を探すサービスを㈱マザーネットに委託した。

残業・出張時や子供の病気時などに利用できる育児サービスのメニューを提示し、そのいずれかを利用した場合、年20万円／人を限度に会社側が費用を補助する制度（育児支援カフェテリアプラン）を導入し、定着してきたが、2014年4月には、生後6ヶ月未満で職場復帰する人に対しては限度額を3倍の60万円まで増額した。また、ベビーシッターの1か月間無料おためしサービス等、乳児期の育児と仕事の両立を支えるサービスを強化した。

短時間勤務からより早くフルタイム勤務へ転換するための支援策として、週1回の部分在宅勤務をトライアルで実施しており、効果を見ながら本格制度化への検討を行う。

2.2. 育児勤務者活躍支援の取組み（カルビー株式会社）

カルビー株式会社の高橋委員による、カルビーにおける育児勤務者活躍支援の取組みについての説明は、次の通りである。

■両立支援制度をわかりやすくまとめたハンドブックの作成

カルビーでは、2010年からダイバーシティの取組みを始め、両立支援に関する諸制度をわかりやすく1冊にまとめたハンドブックの作成を最初に行った。

両立支援については、以下の諸制度がある。

【両立支援制度】

結婚：結婚祝金、慶弔休暇

妊娠：妊娠出産通院休暇、妊娠障害休暇、産前休暇、妊娠中の通勤緩和、妊娠中の休憩時間の変更・作業制限、勤務時間の短縮、危険有害業務の就業制限、休日労働の免除、深夜労働の免除と法定時間外労働の制限

出産：出産祝金、配偶者出産時休暇、産後休暇

育児：育児休業、子の看護休暇、育児勤務、深夜労働の免除

勤務：フレックスタイム、在宅勤務

ハンドブックの配布により、両立支援制度等の利用は浸透してきたが、まだ十分に制度が整っていない。

■女性活躍推進の2つの成功事例

(1) 宇都宮の工場におけるダイバーシティ推進活動

宇都宮の工場でダイバーシティ推進における委員会を設立した際、育児勤務者が集まり、自身が抱える課題などについて議論した。日勤時間帯に短い時間しか働くことができない育児勤務者たちは、きちんとした製造工程の仕事を与えられることがなく、急に休んでしまうことや短時間勤務となることに、後ろめたさを感じていた。

しかし、育児勤務者からは、「もっと活躍したい」「会社に貢献したい」といった声があがり、できることのアイデア出しを行った。

その結果、さまざまな種類のお菓子を詰め合わせたアソート品の生産チーム「てづくりチーム」を結成した。機械で製造ができない手作りでの商品の生産が始まった。

アソート品は、流通の側にも需要はあったが、常時売れるものではなく、子どもの日等のイベント時のみに必要となるため、営業側も工場に対し、アソート品の製造の提案が難しい現状があった。

アソート品の生産は「てづくりチーム」が責任を持ち、営業と同行しての商談、資材の発注や物流との調整等も全て担うことになった。お客様の生の声をもとに新商品の企画にも参加している。

自分たちの仕事を自分たちで考えることで、仕事に対する責任の感じ方等のマインドも変わり、大変良い事例となっている。

(2) 時短勤務も一員として働けるシフト

滋賀にある工場では、育児勤務の女性たちも基幹要員として働けるように通常の3交替のシフトに、日勤シフトを作った。時短勤務者以外の方が早朝や深夜勤務のみにならないよう、チームの多能工を進め、誰がどこのシフトに入っても回るようにした。これまでの3直のシフトから5直の勤務シフトにし、評判も良く成功している。現在、他の工場がこれに見習い、自工場の生産体制に合ったシフトを考え始めている。

■育児勤務からの段階的な復帰を検討している

現在カルビーでは、子どもが小学3年生まで育児勤務が可能であり、小学4年生になるとフルタイムのシフトに復帰する。特に工場は、交替勤務に戻るため、復帰する際、漠然とした不安だけでやめてしまわぬよう、復帰する半年ないし1年ほど前に、フルタイムのシフト体験を行い、フルタイム勤務になった場合に育児勤務者自身、育児勤務者の家族がどういった備えをしておく必要があるのかを、復帰前に一度体験する取組みを現在検討している。

2.3. パナソニックの女性活躍推進の取組み（パナソニック株式会社）

パナソニック株式会社の細川委員による、パナソニックの女性活躍推進の取組みについての説明は、次のとおりである。

■パナソニック版ポジティブ・アクション

パナソニックにおける女性活躍推進は、性別・学歴・年齢・国籍に関わらず、豊かな個性を持った社員が、それぞれの仕事で創造性を発揮し、「真のグローバル企業」として職場風土の醸成を目指すものとしている。

具体的なポジティブ・アクションは、以下の4点である。

- ① 意欲ある女性の積極的登用
- ② 職場の上司・管理職の意識啓発
- ③ 事業・経営に対する視野・識見の拡大と意欲の向上
- ④ 能力を発揮しやすい環境の整備

■セミナーやフォーラムを中心とした活動

これまでの活動の多くは、セミナーやフォーラムの開催が中心であった。若手を対象にしたウーマンズ・ネットワーキング・フォーラムでは、関西の他社と共同しプロジェクトを立ち上げ、他社と共に若手の女性が集まり勉強するような場を設けた。

中堅を対象にしたキャリアストレッチセミナーでは、課長職を目指すような世代、3年以内に課長になりそうな人を人事部門で名簿を作成し、その方々を対象に今後管理職になるにあたっての勉強をする場を設けた。

女性経営幹部研修会は、部課長を対象に、さらなる発展を目指すことと、ロールモデルとなって部下の女性をしっかりと育てることの意識啓発のための場として実施した。

■入社5年目を対象としたウェブマガジンにより、就業継続の悩みに個別対応

最近の取組みとして、入社5年目までの退職率が高いという背景から、入社5年目までを対象にしたウェブマガジンを始めた。反響が大きく、結婚を考えている男性が遠距離にいるため、就業継続を悩んでいるといった声等、さまざまな個別の質問が寄せられ、一つずつ丁寧に解決していくことを行っている。

■商品企画等で広がる女性の活躍

ナノケアのヘアドライヤー等の美容分野は、女性が多い職場となっている。また、台所分野でのLED照明においても、女性ユーザーへの訴求を重視した専門部隊として、女性

が活躍している。

■女性管理職の登用状況

結果として、この15年間で課長以上のクラスが24名から354名へと、約15倍増加した。しかし、全社的にはまだ4~5%の割合である。また、係長クラスも同様に、726名から2,501名へと、約3.4倍増加した。

■現在の女性管理職登用の考え方

女性管理職登用として、2段階のステージを考えている。

第1ステージでは、とにかく女性管理職者数を増やすことを目的に、女性が活躍しやすいと思われる法務や広報といった部署にポストをつくり、女性管理職を登用していたのが実態であった。

ただ、メーカーとしてスタッフ部門だけでなく、より事業に近いところで女性の活躍の場を見出さなくては継続した真の女性活躍という活動にはならないと思われる。

そのため、第2ステージでは、真に事業に参画できる女性を育成するため、男女を問わず若手を選抜し、事業のコアのポストに上げることを、各事業所で積極的に行っている。優秀層には、30代で思い切って部下を持たせるといった配置も行っている。

部長等のさらに上の優秀層では、3か月に1回程度、社長等が集まるタレントマネジメントコミッティを全社で行っている。ここでは、リストアップした方についての育成計画を検討し、また、女性の優秀者の配置等を検討して決めている。

■上司・管理職向けの意識啓発

上司・管理職の意識啓発では、一部職場では管理職向けに女性社員育成のためのパンフレットを作り、各部署で説明会等を行い、さらに理解度確認テストを通じて理解を深めている。

こうしたパンフレットは、当事者の声を活かす内容に一新している。例えば、部下から妊娠を告げられた時には、まず「おめでとう」の一言を返すようにしているのは、以下のような女性部下の声があったからである。

【女性部下の生の声】

「これからプロジェクトで忙しくなるというタイミングで妊娠。夫と大喜びをした後、上司に対して申し訳ない気持ちで一杯に。翌日上司に報告すると、『良かった！おめでとう！』と笑顔で言ってくれました。涙がでるほどうれしかった。絶対仕事でお返ししよう！と心に誓いました。」

女性部下のライフイベント等に対し、男性上司がどうしてよいかわからず、気おくれしているといった声を聞いていた。そのため、女性部下に対し、どのように話すのがいいかを余り意識し過ぎないことや、期待を向け可能な限り早く戻ってきてほしいと伝えても良いこと等、パンフレットを通じて、男性上司に理解してもらっている。

2.4. 富士通における女性活躍支援への取組み（富士通株式会社）

富士通株式会社の塩野委員による、富士通における女性活躍促進への取組みの説明は、以下の通りである。

■富士通におけるダイバーシティ推進

富士通では2008年にダイバーシティ推進室を新設し、トップダウンで経営戦略としてダイバーシティ推進に取り組んでいる。

マイルストーンについては、3年ごとに大きなテーマを掲げている。今年度から第3期に入り、第3期のテーマは「実践・ビジネス貢献」である。

女性活躍支援に関しては、第1期においては、マイノリティの活躍支援の1つとして、女性についてもネットワーキングイベント等を行った。

2011年度からの第2期では、本格的に女性社員のポジティブ・アクションを開始している。第2期では幹部社員候補の育成を行い、今年度の第3期からは、女性の多様なリーダーの輩出に向けたパイプラインの拡充を行っていく。

■女性活躍支援の課題

ダイバーシティ推進に関する調査において、「仕事をするうえで自分の能力に自信がありますか」という質問を設けている。結果としては、どの年代においても男性より女性の方が低い（自信がない）傾向にあった。

また、一般社員に幹部社員の登用希望を聞いているが、同様に、どの年代においても男性よりも女性の方が低い傾向にあった。

グループインタビュー等も通して見えてきた課題は、若手の女性社員からすると同性のロールモデルがないことや、育児等のワーク・ライフ・バランスに関する支援制度はあるが、職場の状況や上司により取得しやすさが異なることである。また、短時間勤務など時間制約がある場合、やりがいのある仕事ができないこともある。

女性社員の定着率を上げ、経営の意思決定をするような場に一人でも多くの女性社員を増やしていくことが、今後の優先課題である。

■女性幹部社員の輩出を阻む要因

女性幹部社員が少ない要因は、インタビューや調査等から分析し、大きく3つあると考えている。

1つ目は、経験不足であり、同社では男性よりも女性の方が様々な経験が不足している傾向にあるために、幹部社員に求められる素養等がなかなか身につけていないという課題がある。

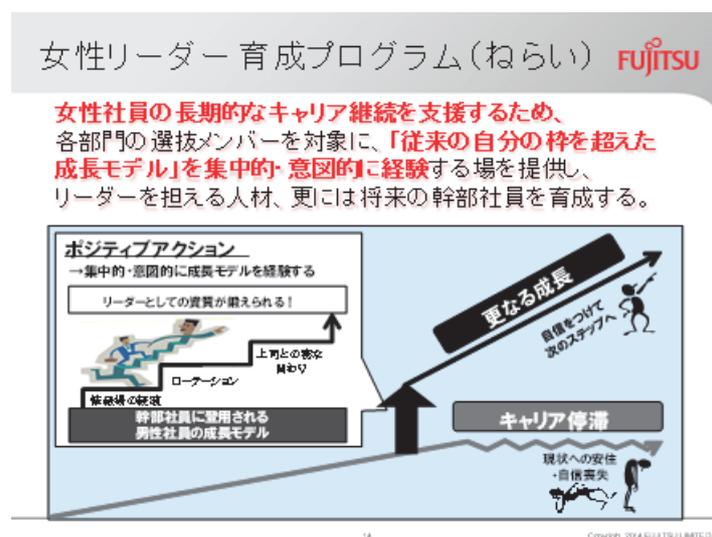
2つ目は、本人の意識であり、経験不足と関連性もあるが、自分の能力に自信がないことや、新たなことにチャレンジすることに消極的なことがある。また、女性社員へのヒアリングからは、日ごろのマネジメントにおける上司からの仕事の与えられ方において、男性との期待感の差のようなものを感じており、それがモチベーションダウンにつながっているケースもあることが分かった。

3つ目は、女性のロールモデルがないという職場環境であり、長期的なキャリアが描きにくいのではないかと考えている。

■女性リーダー育成プログラムによる幹部社員候補の育成

こうした要因を踏まえ、女性リーダー育成プログラムを実施した。各部門の選抜メンバーを対象に、「従来の自分の枠を超えた成長モデル」を集中的・意図的に経験する場を提供し、リーダーを担える人材、さらには将来の幹部社員育成をねらいとした。

Off-JT と OJT を通じて、更なる成長に必要な経験を積んでもらった。Off-JT では同社の経営課題をテーマにチーム活動を行い、最後は経営層への提言としてプレゼンを行った。



(出典：富士通「富士通における女性活躍支援の取組み」平成 26 年)

図 V-4 女性リーダー育成プログラム (ねらい)

■職場の OJT における上司同行プログラムによる暗黙知の習得

この研修では、受講者のすぐ上の幹部社員ではなく、さらに一つ上の幹部社員が育成責任者になっている。育成責任者は様々な企画をし、上司同行プログラムや他部門ビジネスリーダーシャドウィングを職場で実践している。前者は、様々な場に上司と同行し、顧客先等で上司がどのように話しているか、説得しているか等、暗黙知の習得をねらいとしている。

■キャリア形成支援セミナーによるロールモデルの提示

キャリア形成支援セミナーは、主任層手前の人を対象に、年に数回、社内外のロールモデルを紹介し、自身のキャリアについて改めて考えていく機会としている。これまでの施策からも、ロールモデルの提示が非常に有効であることが見えてきている。

2.5. アステラス製薬における女性活躍促進への取組み（アステラス製薬株式会社）

アステラス製薬株式会社の中島委員による、アステラス製薬における女性活躍促進への取組みの説明は、以下の通りである。

■アステラスにおけるダイバーシティ推進

同社では、会社の経営理念である「先端・信頼の医薬で世界の人々の健康に貢献する」達成に向けた「VISION 2015」という経営計画を作成した際、人事ビジョンも合わせて作成し、さらにその後、ダイバーシティへの取組みとしてダイバーシティハンドブックを作った。

取組みを始めた2007年では、女性の割合として、一般職は増えつつあったが、経営基幹職・管理職では数%、部長・課長・マネジャークラスでは数名しかいない状況であったため、1つのジェンダーに大きく偏重し、多様性による組織のシナジーができていない状況として危機感を持った。

そこで、「VISION 2015」の示す人的資源の活用を具体化する施策の1つとして、2007年11月にWINDプロジェクト（Women's Innovative Network for Diversity）を立ち上げた。

■トップコミットメントの推進体制

当時の推進体制として、トップのコミットメントがあり、リーダーに社長、推進リーダーに人事部長がおり、各組織が選任したネットワークメンバー約200名が、草の根として各職場でダイバーシティ推進をサポートした。また、アドバイザーとして、社外取締役、社外監査役の女性の方にも助言をもらう仕組みである。

ネットワークメンバーは、約2年の任期で既に3期目に入っており、全社で600名がネットワークメンバーとしての経験を持ち、職場においてダイバーシティ推進に当たっている。

■チェンジ・マネジメントと枠組み改革

具体的な取組みとして、WINDプロジェクトでは、2008年からチェンジ・マネジメントと枠組み改革という2つの切り口で行っている。

チェンジ・マネジメントは、職場、上司、女性自身の3つの切り口で意識啓発を行いマインドを変え、同時に枠組み自体を変えていくことで、女性が働きやすく活躍しやすい環境を整備していく。

具体的な取り組み



| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012…… | VISION2015 |
|-------------|--|---|------|------|------|--------|------------|
| チェンジ・マネジメント | 職場 | <ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティハンドブック配付/WINDnet 開設(イントラ)/社報・WIND通信・壁新聞による情報発信 ダイバーシティ職場研修:ダイバーシティマインドの醸成(導入)、多様な思考・意見の尊重・活用、WLBの実現 ⇒ 浸透・定着(職場の実態に応じた取り組みの実施) | | | | | |
| | 上司 | <ul style="list-style-type: none"> マネジャー層に対する意識啓発(外部講師による講演会、新任マネジャー研修) フロントマネジャーを対象としたダイバーシティマネジメント研修、マネジメント力強化のためのミーティング | | | | | |
| | 女性 | <ul style="list-style-type: none"> WINDフォーラムの開催(全女性社員対象) WINDミーティング(特定層対象の意識啓発) WINDメンタリング(執行役員と女性管理職) WINDキャリアレクチャー(女性のキャリア意識支援、任意参加) | | | | | |
| 枠組み改革 | <ul style="list-style-type: none"> ライフイベントへの支援強化・制度の改革(Family Friday, 再雇用登録制など) 休業からの復職者支援(セミナー、動画セミナー) 父親の育児参画促進施策 ・介護関連情報の提供(冊子配布, セミナー等) 母数の確保・職域の拡大:部門ごとの計画的な育成・登用 | | | | | | |

Copyright (c) Astellas Pharma Inc. All Rights Reserved.

8

(出典: アステラス製薬「アステラス製薬における女性活躍促進への取り組み」平成 26 年)

図 V-5 アステラス製薬における女性活躍促進に向けた具体的な取り組み

● 職場のチェンジ・マネジメント

職場では、ダイバーシティハンドブックの配布、WIND net という社内のイントラ、社報や WIND 通信、壁新聞による情報発信といった形で、露出を増やしていくことを行った。WIND net では、育児休暇制度やイクメン座談会等の情報発信をしている。

また、ネットワークメンバーによるダイバーシティ職場研修を毎年必ず全ての職場で行っている。

● 女性部下を持つ上司のチェンジ・マネジメント

上司に対しては、マネジャー層の意識啓発として講演等を行い、生産性を上げていくことや、女性部下のマネジメントについて伝えてきた。

● 女性自身へのチェンジ・マネジメント

女性自身の意識啓発として、全女性社員を対象に WIND フォーラムやキャリアレクチャーを実施した。

WIND フォーラムでは、トップの女性に対する期待を直接伝えるため、副社長等が各職場に出向いて従業員に考えを伝えていくことを行った。

WIND メンタリングでは、経営基幹職になったばかりの女性社員に対して執行役員がメンターを担った。今年から、メンタリングを受けた女性の幹部社員が、次に自分がメンターとなり、下の女性社員及び男性社員をメンタリングするという取り組みをトライアルとして始めている。

- 枠組み改革

枠組み改革としては、ライフイベントへの支援強化、制度改革、休業からの復職者支援、父親の育児参画促進の施策等を実施した。

女性の母数の確保と職域の拡大として、2008年から毎年向こう5年間の計画として、個別に誰がいつ経営基幹職に登用できるかを部門ごとに考え、育成計画を作成している。その中で、何らかの理由で登用がかなわなかった、あるいは遅れた場合には、その方について今後どのようにしていくかを部門と話し合い、計画を毎年更新していくということを行ってきた。

■ キャリア継続及びWLBを支援する制度

- 結婚時同居支援制度により、結婚時の離職を防ぐ

制度については、育児支援、介護支援、労働時間・休暇制度等、整えている。特徴的なものとして、営業職の方を対象に、結婚した際に配偶者の方と同居できるよう勤務地を配慮する結婚時同居支援制度というものがある。これにより、結婚を機に離職することを防いでいる。

- 毎週金曜は就業時間を繰り上げ、仕事へのメリハリをつける

Family Friday (FF Day) として、一部の職場を除き全職場で金曜日の終業時間を1時間45分繰り上げ、通常17時45分が定時であれば、16時に退社し家族と過ごしてもらおうようにしている。こうした取組みにより、明らかに早く退社する風土が定着してきており、仕事のメリハリをつけている。

2.6. LIXIL グループの女性活躍推進について（株式会社 LIXIL グループ）

株式会社 LIXIL の成田委員による、LIXIL グループの女性活躍推進についての説明は、以下の通りである。

■LIXIL グループにおけるダイバーシティ推進

LIXIL グループでは「住生活産業のグローバルリーダーとなる」という目標を掲げている。これを達成するためには、創造性とエネルギーが必要であり、ダイバーシティはその創造性とエネルギーを生み出すうえで必須であると捉えている。

ダイバーシティの取組みは、藤森社長のリーダーシップのもと、トップダウンで活動推進を開始した。

■「人事施策」、「人材育成」、「環境整備」、「風土醸成」という4つの柱の取組み

取組みとしては、一人ひとりのパフォーマンスを最大限に発揮させることを目的に、「人事施策」、「人材育成」、「環境整備」、「風土醸成」という4つの柱を立てている。

(1) 人事施策：活躍する人材を増やす

人事施策では、POD（People and Organization Development）という独自の方法により活躍する人を増やすこと、ポジティブ・アクションにより女性管理職を積極的に登用していくこと、女性の活躍の場を広げていくことを行っている。

また、採用においても、新卒採用・キャリア採用で、積極的に女性の母数を増やしていくことを行っている。

POD は、社長と各部門のトップが人と組織について議論する場であり、年に2回行っている。部長候補やヤングタレント等の様々な項目があるが、その中にダイバーシティタレントを設けた。各部門からタレントのリストを出し、その人のこれまでのキャリアと強み・課題、今後どのように育成していくか等をリストアップし、それを社長と部門トップが議論する。

(2) 人材育成：活躍できるよう育てる

人材育成では、選抜型のリーダーシップトレーニングや MBA 取得に女性を積極的に派遣し、女性が活躍できるよう育成している。

また、これまで機会がないために経験不足とされてきたことから、様々な場面に女性を参加させる取組みを行っている。

具体的には、1年に1回世界からリージョンのトップリーダーが集まる会議に女性管理職を全員参加させている。他にも、経営のトップ層を中心とした講演会にも女性

を呼ぶことや、営業の支社長会議にも女性を呼び、これまで男性では気づかなかった指摘を受ける等の例もあった。

リーダーシップ育成プログラムでは、必ず女性の参加を20%以上に行っている。研修の特徴として、4つの階層別に実施している点、研修期間が4か月～7か月という長期間である点、全ての研修のオーナーは経営トップとなっていることである。各階層全ての研修において、最後には参加者が社長もしくは経営幹部の前で、自身が社長、経営幹部になった想定での就任演説を行っている。

(3) 環境整備：活躍しやすくする

環境整備として、ワーク・ライフ・フレキシビリティと銘打ち、変化するライフステージのなかでも高いパフォーマンスを発揮し続けられるよう、柔軟で多様な働き方の実現を目指して取り組んでいる。現時点では育児者・介護者へのサポートということをテーマにしている。

(4) 風土醸成：ムーブメントを作る

風土醸成では、情報発信と意識啓発の2つに取り組んでいる。

情報発信では、イントラを活用し、サポーターズメッセージとして、役員の方が800字ほどでダイバーシティに関しコメントし、リレー形式でまわしながら男性のサポートネットワークを広げている。また、社内のロールモデルを毎月一人紹介するということも行っている。

意識啓発では、ダイバーシティ・ミーティングとして、トップリーダーと女性社員、役員とが車座となり直接話す機会を設けている。昨年は13回開催し、30代、40代の女性社員15～20名が直接経営者と話すことを行った。直接経営者と話すことにより意識が変わり、参加後に女性社員からは「会社の本気度がわかった」というコメントを得た。

自主的活動のネットワークとして、LIXIL Women's Networkを開催している。LIXIL Women's Networkでは、女性が、自分たちが生き活きと働くために必要なことを考え、計画し、実行することを行っている。具体的にはフォーラムの開催や、自分たちで学ぶ機会を設ける等している。

■取組みの成果

こうした2年半の取組みにより、女性管理職比率0.9%は現在では5.1%まで上がり、採用の比率も今年は32.5%となった。

活躍の場として、シックス・シグマという改善活動を行っており、当初はそのリーダー

が全て男性であったが、現在では 30%は女性となり、女性が中心となって改善活動を行っている。

MBA の取得については、女性はまだ 5 人程度であるが、比率では 30%となり、国内外で女性社員がビジネススクールで MBA を勉強している。

2.7. サントリーにおける女性活躍推進への取組み
(サントリーホールディングス株式会社)

サントリーホールディングス株式会社の平井委員による、サントリーにおける女性活躍推進への取組みについての説明は、以下の通りである。

■サントリーにおけるダイバーシティ経営

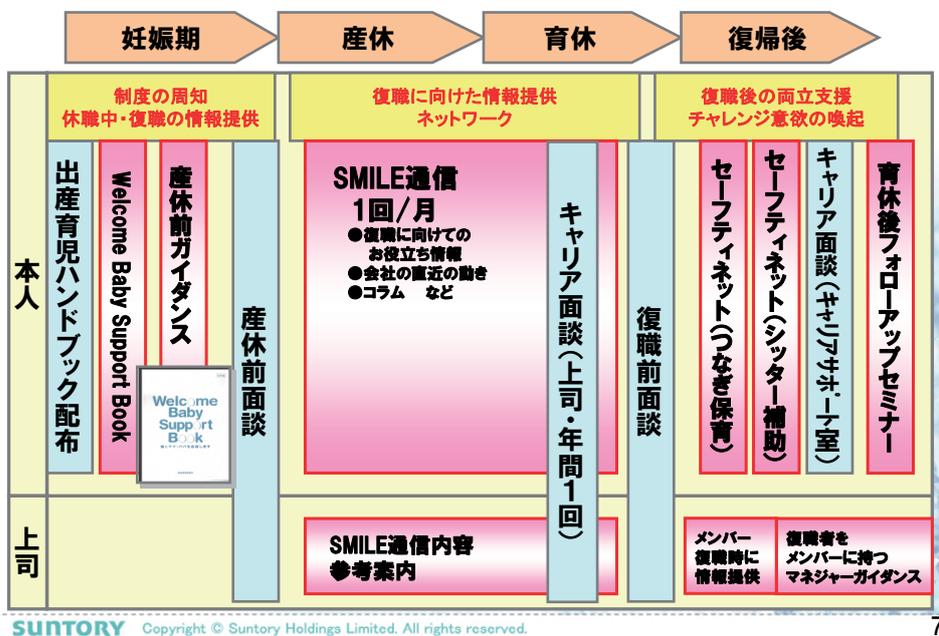
同社は近年、グローバル化に大きく経営の舵を切り、従業員数も国内よりも海外が上回り、ダイバーシティ経営に向かうバックグラウンドとなっている。ダイバーシティ経営として目指す姿は、「多様な価値観や発想を受け入れ、活かすことにより、より大きな価値を創出する経営」である。

同社では、ダイバーシティ推進の専門組織を 2011 年に設置した。取組みとして、2010 年はトップダウンで、2011 年はボトムアップで現場の課題等を洗い出し、2012 年以降の 2 年間は施策に変えてきている現状である。

■女性活躍のための両立支援

サントリーにおける女性活躍のための両立支援の取組みは、下図に示す通りである。

活躍のための両立支援 ～休職前・中・後のサポート～



(出典：サントリーホールディングス「サントリーにおける女性活躍推進への取組み」平成 26 年)

図 V-6 活躍のための両立支援

- 両立支援の拡充とキャリアの自律促進

ダイバーシティ経営を掲げる以前より、産休前にはハンドブックを配布し、上司による産休前・産休中・復職前の面談を制度として実施してきた。また、復職後もキャリアサポート室のキャリアアドバイザーによるキャリア支援の面談を行ってきた。2011年の現場からの情報収集・課題抽出をし、活躍を支援する施策の拡充をしてきている。

- 産休に入る前から復職後についての情報発信

Welcome Baby Support Book では、産休前に復職に向けての様々な情報のインプット、SMILE 通信（毎月メール発信）で会社・経営状況や復職にむけてのお役立ち情報を発信している。復職後はベビーシッターを中心にしたセーフティネットの施策を作り、万一保育所が見つからなかった場合の「つなぎ保育」、何かあった時の「シッター制度」等も拡充している。

- 育休後フォローアップセミナー

半年後には、更なる活躍を後押しする育休後フォローアップセミナーを実施している。セミナーでは、短時間勤務は復職をするうえで有用な制度であるが、長く短時間勤務を利用することのデメリットも伝えている。

このセミナーで重要な点は、上司と連動していることである。セミナー参加者の上司に対し、別途ガイダンスを実施し、マネジャーとしてメンバーの状況を深く理解・把握し、活躍を支援していく具体的な情報提供や事例を提示している。例えば、「メンバーのパートナーとの家事役割分担について知っているか」「次期の出産予定希望について話し合っているか」等、具体的なチェックシートも提示している。

■女性活躍への新たな取組み

2014年の取組みとしては、パイプラインの更なる強化として、全女性マネジャーのフォーラムの開催や、マネジャー一歩手前の層に対し、リーダーとしての意識変革を促すセミナーを実施している。

また、営業部門における更なる女性活躍を推進していくことを目的とした異業種営業女性活躍推進プロジェクト（新世代エイジョカレッジ）を行っている。この新世代エイジョカレッジでは、7社の営業女性がグループに分かれて論議し、営業と人事のトップ20名に提言を答申した。

■男性の育児参加への取組み

男性の育児参画促進のために、育児休職期間の一部を有給化し WBC (Welcome Baby Care Leave) を設定。制度導入後、弊社の男性の育休取得者は、既に100人を超えており、対象者の17~18%ほどが取得している。子どもが生まれた男性社員とその上司に対しメールを送り、制度の利用等を促していく地道な工夫をしてきた。また、上司と男性社員が参

加し、父親になったことを機会に働き方を考える「ちちおやガイダンス」も展開を開始した。

■働き方改革

働き方については、ダイバーシティ経営推進とセットで、2010年から「S流仕事術」として、主体的に働き方自体を変えていくため、時間と場所のフレキシビリティを最大化していく活動をしている。

具体的には、コアタイムなしのフレックス制度や10分単位での在宅勤務制度は、上司が認めれば個人単位で取得可能な制度としている。現在、1日500人ほどが利用しており、年間で社員の半数以上がテレワークを利用している。

利用の具体的事例としては、子育て中の女性では、「16時半に退社、保育所に子どもを迎えに行き、ご飯を食べさせ、家事を済ませて早めに子どもと一緒に就寝。朝5時から在宅でメール処理をしてから出勤する」という働き方もできる状況である。

フレキシビリティを高めると、一方では際限なく働いてしまう懸念もあることから、労働時間管理（長時間労働問題）とセットで取り組む必要があると考えている。そうした意味において、より高度なマネジメントが求められるため、マネジメントをサポートする、あるいはセルフマネジメントをサポートしていくツールも拡充している。

2.8. キヤノンにおける労働時間削減の取組み（キヤノン株式会社）

キヤノン株式会社の狩野委員より、キヤノンにおける労働時間削減の取組みについての説明は、以下の通りである。

■ワーク・ライフ・バランスの原点

同社の行動指針の一つに「健康第一主義」として、「健康と明朗をモットーとし、人格の涵養につとめる」という考え方がある。初代社長が医師であったことから、「週 40 時間労働の理想は貫くべきで、毎週土曜、日曜はゆっくり休んで十分に鋭気を養い、明日の健康につなげよう」とのメッセージも発信していた。こうした背景から、同社には古くから効率を上げて働き、休む時には休むという文化がある。

■所定労働時間の大幅削減を実施

同社の所定労働時間は、1970 年代には 2,000 時間であったが、1980 年代から所定労働時間の削減を大幅に行ってきたおり、現在では 1 日 7.5 時間×240 日で年間 1,800 時間がベースになっている。また、2000 年には、5 日連続で休暇を取得するフリーバカンス制度を導入し、有給休暇の取得も促してきている。

■残業時間や休日労働時間にはそれほど焦点を当てていなかった

所定労働時間の削減をする一方で、現場の実態としては、事業の急拡大や製品数の増加といった背景もあり、残業や休日労働に依存する体質が依然として存在していた。「プロジェクト X」という番組でもとり上げられ、徹夜をして働く社員の姿が放映されるなど、当時は、男性中心、且つ残業・休日出勤もあり、という文化が半ば肯定的であった。

■定時内に効率的に働くワークスタイルの確立へ

こうした中、長時間労働削減への対応として、2008 年から厚生労働省主催の「仕事と生活の調和推進事業」に参画した。具体的取組みとして、定時内に効率的に働くワークスタイルの確立のため、まず従来からあったノー残業デーを徹底した。

また、ある役員が、「朝 8 時から夜 20 時まで本気で働けば、立てなくなるほど疲れるはず。よって 20 時以降仕事をしていても成果は期待できない。」というメッセージを参考に、残業の目安を 20 時に設定したことで、できるだけ 20 時までに退社する文化が醸成された。

また、人事担当者が職場巡回等を行うとともに、お客様の目にも入る場所に敢えて啓蒙ポスターを掲示し、労使一体となって全社的に残業時間の削減を推進した。

■残業削減から、働き方改革とワーク・ライフ・バランスへ

所定時間内で最大の成果を創出するための残業削減の取組みに加え、現在では、働き方改革の推進とワーク・ライフ・バランスの確立を全社で取り組んでいる。経営トップが、「仕事をできる限り所定時間で終わらせ、終業後は、家族との団らん、自分をさらに磨くための自己啓発、あるいは趣味を楽しむなど、充実した人生を送ってほしい」とメッセージを発信し、経営施策の一つとして推進している。

ここ数年の具体的な取組みは、以下の通りである。

- 2011年：東日本大震災を契機とした緊急施策（節電対応）
輪番休日、サマータイム、残業原則禁止
働き方の抜本の見直しへ
- 2012年：働き方改革取組み開始
部門トップ方針策定
労使委員会（働き方改革推進委員会）
夏季終業後のセミナー、イベント
- 2013年：働き方改革の取組み加速と水平展開
好事例の部門を超えた水平展開
生産性ハンドブック
- 2014年：働き方改革の定着
働き方改革 HP の公開
全社横断 WG の発足



図 V-7 現在の取組み

(出典：キヤノン「キヤノンにおける労働時間削減の取組み」平成 26 年)

各部門での取組みも始まり、会議時間を20%削減した部門や、終業後の勉強会として、上司や先輩が自身の体験談などを通して若手と語り合う寺子屋活動、各部門の取組みを共有する場としてのポスターセッション等を行っている。

こうした取組みにより、現在の全社における月平均の残業時間は10時間程度となっている。

■働き方改革における課題と今後の取組み

(1) 一般社員における3つの課題

- ① 働き方改革と言うものの、残業規制は経費削減だけが目的ではないかという誤解が依然としてあり、また、WLBは自分には関係ないと思っている社員もいる。
- ② まじめに取り組むほど残業が減り、結果的に収入が減ることから、効率的に成果を出した人が本当に評価されているのかという声がある。
- ③ 急激な合理化、分業化が進み、一部では職場のぎすぎす感や閉塞感があるという声が出てきている。

(2) マネジャーにおける3つの課題

- ① 自分たちの時代の価値観として、残業により一人前に育ったと考える人も多く、残業ができる部下ほど頼りにしてしまう。
- ② 残業をしないとライバル企業に負けてしまう、あるいは、残業をさせないと働きがい下がるといった思い込み。
- ③ 管理業務の増大、また、多様な部下への対応等で、そもそも管理職の業務負荷が増大している。

こうした課題を一つひとつ解決していき、併せて高い生産性が評価される仕組みを構築することが必要である。今後も、働き方改革の意義を全社で共有し、意識改革を継続して行っていく。

2.9. 損保ジャパン日本興亜 ダイバーシティを力に変える (損害保険ジャパン日本興亜株式会社)

損害保険ジャパン日本興亜株式会社の藤中委員による、損保ジャパン日本興亜におけるダイバーシティ推進についての説明は、以下の通りである。

■経営戦略としてのダイバーシティ

同社では、『世界で伍していく会社』になるために、真のサービス産業に進化し持続的成長を実現すべく、お客さま評価日本一の企業を目指しています。今後多様化するお客さまのニーズに応えるためには多様な人材力を活かし、新しい価値を創造することが重要と考え、ダイバーシティ&インクルージョンを経営戦略として推進している。全社員に配布しているポリシーカードには、グループ人事ビジョンの1つに「ダイバーシティ」を掲げており、ダイバーシティを経営戦略にしていくことを共有している。

2013年には、SOMPO ホールディングスにおいて、ダイバーシティ推進本部を設置し、以下の取組みを行っている。

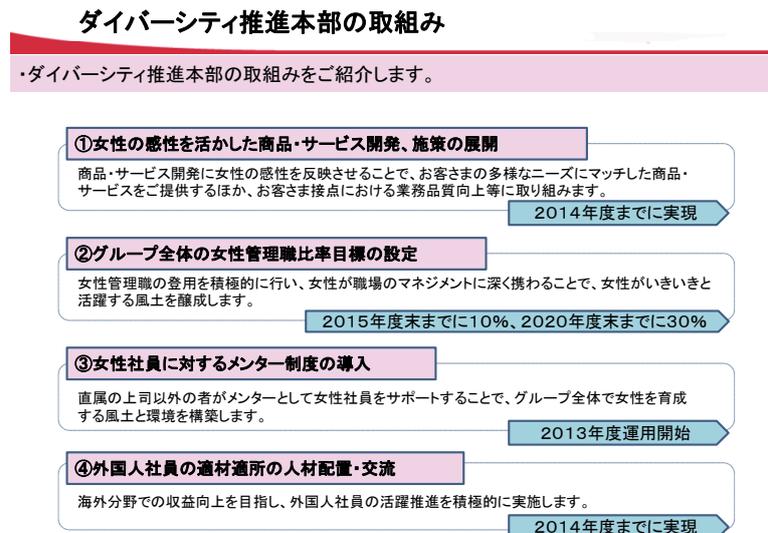


図 V-8 ダイバーシティ推進本部の取組み

(出典：損害保険ジャパン日本興亜「損保ジャパン日本興亜 ダイバーシティを力に変える」平成 26 年)

■女性活躍推進の取組み

同社は、従業員の約半数が女性であることから、2003年に国内大手金融機関初の女性活躍専門部署（人事部女性いきいき推進グループ）を設置するなど10年以上前から女性活躍推進の取組みを行ってきた。働きやすい会社の実現はできているが、女性の高い能力を活かすことが課題となっていた。

2010年にコース別人事制度を廃止したが、それだけではエリア社員のキャリアアップ意識向上や上司の意識変革には結びつかなかった。そこで、大規模なヒアリングを実施した結果、「多様性を支える風土・制度の変革」「女性社員のキャリアアップ育成強化」等の必要性が明らかになった。

(1) 多様性を支える制度・風土の改革

① トップダウン・ボトムアップ両面から意識改革や風土醸成を推進

経営トップが、女性活躍推進が戦略であることを全社員に繰り返し発信した。それを受け、ボトムアップとして、ダイバーシティ推進グループと全国のダイバーシティコミッティメンバーが連携を行い、全社員の意識改革、ダイバーシティ&インクルージョン風土醸成の取組みを行っている。

② 育休者フォーラムで上司や同僚の理解促進

育児休業復帰者のフォーラムを全国4か所で開催している。育児休業者が復帰直前に抱える不安を払拭すると同時に、上司・同僚の参加を必須としており、制度利用者が力を発揮するためのマネジメントのコツを外部講師を招き、伝えている。

(2) 女性社員のキャリアアップ育成強化

① 部長・役員輩出スピード加速のためのプログラム「女性経営塾」

将来、部店経営や会社経営を担いえる素質を持つ女性社員へのバイネームプログラムとして、女性経営塾を開催し、女性社員に対し「自信」と「覚悟」をつけている。

② 「つなぎ、ひろげる」ことで全社の女性活躍の機運を醸成

女性経営塾だけでなく、女性管理職層輩出パイプラインを形成するためのプログラムとして、プレ女性経営塾、キャリアアップ研修を実施している。希望者制をとっているが、キャリアアップ研修では昨年の参加希望者が70名であったのに対し、今年には470名に増えており、キャリアアップを志す女性社員が増えている。

③ メンター制度

グループ全体の女性キャリアアップ育成強化と女性育成の風土・環境構築を目的とし、メンター制度を導入した。昨年度は女性管理職層94名に対し、役員や部店長がメンターとなり、今年には管理職一步手前層に対し実施している。昨年度制度実施後のアンケートではメンターの91%・メンティの88%が行ってみて気づきや発見があり良い制度だと思ったという肯定意見であった。

■長時間労働対策の取組み

長時間労働対策の取組みとして、計画的な休暇取得と全社一斉ノー残業デーを実施、また、各職場の管理職に休暇取得の推進や業務効率化に向けた年間計画の提出を求め、各職場の個別労働時間を掲載した時短チャレンジシートを毎月全職場に提供、労働時間の短縮を図っているが、長時間労働の解消には至っていないのが現状である。

計画的な休暇取得については、年間14日間の連続休暇を取得を徹底している。全社一斉のノー残業デーは毎月第2・第3水曜日を18時退社としている。

同社は短時間勤務の女性社員が育休復帰者の6割を占め、この層に対しアンケート調査を実施した。その結果、定時の17時に退社ができれば保育園に迎えに行くことができるが、フルタイムでは残業により退社時間が18時を過ぎてしまうため、やむなく短時間勤務を取得している実態があった。今後は、こうした課題に取り組むため、多様な働き方を実現するための風土醸成を図るとともに、所定時間内に成果を出す組織運営が求められる。

2.10. 帝人グループにおける長時間労働対策とダイバーシティ推進施策について (帝人株式会社)

帝人株式会社の藤本委員による、帝人グループにおける長時間労働対策とダイバーシティ推進施策についての説明は、以下の通りである。

■東京本社を例にした余業対策

(1) ノー残業デー

帝人グループにおける労働時間削減の取組みは、各事業所で実施されており、東京本社ではノー残業デーを毎週水曜日と金曜日の2日設けている。労使が巡視を行い、ノー残業デーの日に残らざるを得ない人は、在館申請書を提出してもらう等、強制力を持たせている。

(2) 時間外労働の事前申請・承認方式

時間外労働を行うには、事前申請書を通じて上司への事前申請・事前承認を得ることを徹底している。時間外労働実施について上司と確認・相談し、「本当に時間外労働が必要なのか」、「なぜ時間外労働が必要になったのか」等の指導を受け、社員の労働時間管理意識を高め時間外労働削減につなげることを目的としている。

(3) 時間外労働実績のフィードバック

人事から各所属長に対し、各所の個人別時間外労働実績を連絡している。長時間労働となっている社員を特定し、健康管理のため、是正させる。長時間労働のチェック・指導の全社ガイドラインは以下の通りである。

① 45 時間以上/月となっている社員について

対象者をリストアップし、所属長に通知する。45 時間以上が 3 カ月連続している場合、所属長は理由書と改善策を提出する。

② 60 時間以上/月となっている社員について

対象者をリストアップし、所属長に通知し、所属長は理由書と改善策を提出する。

③ 80 時間以上/月となっている社員について

対象者をリストアップし、所属長に通知する。所属長は理由書と改善策を提出し、対象者には産業医面談を受けさせる。

■長時間余業対策実施後の課題と今後の取組み

2007 年度に長時間労働対策指針の見直しを実施し、全社の月平均での時間外労働実績の

推移を見ると、一定の効果は得られたが、2009年以降はほぼ横ばいとなっている。働き方そのものを変えていく段階にきていると認識している。

管理職については、1,461名のうち余業申告をしている人は820名（56%）であり、641名（44%）が勤務入力そのものをしていない実態があった。一般社員については、4,091名のうち3,637名（90%）は余業申告をしている。

仕事のストレス診断を毎年行っているが、仕事の量的負担・裁量度の無さで強くストレスを感じているとする回答が16%、上司や同僚からのサポートの無さで強くストレスを感じているとする回答が22%であり、改善の余地が見られる。

今後は、働き方改革を課題とし、一人ひとりの生産性向上を目的に、一昨年からは「仕事CHANGE」活動を行っている。モデル部署が手挙げ方式で、各部署が抱える問題から着手し、その成果をイントラネット等を活用して共有し、横展開を図っている。例えば、外部のファシリテーターも入れて、改善活動を実施。実施した部署では実際に残業時間が減っている。それだけでなく、コミュニケーションが非常によくなって職場の雰囲気が変わり、職場の活性化につながるという大きな効果が実感できた。

■ダイバーシティ推進の現状と課題

同社は1999年に「女性活躍委員会」を立ち上げ、その後2000年から専任組織である女性活躍推進室を設け、ダイバーシティの中でも特に女性の問題から着手した。その後、2007年には「ダイバーシティ推進室」として、ミッションを拡大した。具体的な取組みは、以下の通りである。

(1) 人数規模・職域拡大 ⇒ 意思決定者層の女性を増やす

まず母数となる女性を増やしていくために新卒採用女性比率30%以上という基準を設けており、2001年～13年通年で達成している。この基準は厳しく管理しており、30%に満たない場合、社長に対し始末書を提出する。

その他、女性管理職のキャリア採用、女性幹部育成プログラム等を通じて、女性管理職3倍増計画を2002年から5年間行い、2000年には10名だった女性管理職者数は現在88名となった。また、2011年以降、女性幹部候補育成研修を実施、またサクセッションプラン（後継者育成計画）に女性欄を新設した。

(2) 人事制度改善

育児・介護休職中の人事考課において、休職期間の評価が低くなるため、復職後の昇進に影響があったため、昇進要件としてのみ休職前の評価を補償するという工夫を行った。

(3) ワーク・ライフ・バランス推進策

WLB 推進策では、2013 年度に時間単位年次休制度の導入を行った。また、最近では在宅勤務を取得する人が増えてきた。自己都合退職率は、全体で 5%弱であり、男性が約 3%、女性が約 5%程度である。実態として、男性配偶者の海外転勤や、MR の女性では出産後に就業継続が難しくなっているケースが出てきている。そこで「配偶者海外転勤休職制度」を新設、MR 女性及び上司の個別面談等に対応している。

(4) 風土改善・啓発活動

風土改善として、フォーラムの開催や管理職向けダイバーシティ研修、事業・職種別女性研修等を行っている。

今後の課題は、生産性向上を狙いとした「働き方改革」、育児休職者や短時間勤務者の活用として「育児者活躍推進」、介護者への理解や家事・育児の役割分担意識の改革として「男性の当事者意識の醸成」が挙げられる。

3. 企業ヒアリング調査からの事例

3.1. 調査の概要

【調査の目的】

女性を活用し、女性の活躍を促進するために、企業がどのような取組みをしているかの実態を把握することを目的に、ヒアリング調査を実施した。

- いかに関ライフイベント後の就業継続を支援しているか
- いかに関女性のキャリア形成を支援しているか、していくのか
- (男性も含めた) 長時間労働をどのように改善するのか

【調査の対象】

製造業2社(電気機器、素材)、非製造業2社(IT、小売)の、人事担当責任者、ダイバーシティ推進責任者の方にお話を伺った。

【調査の方法】

対面によるヒアリング調査を実施した。

【調査の期間】

2014年11月～12月

3.2. 質問項目

ヒアリング調査の質問項目は以下のとおりとなる。

- 女性の活躍について
 - 企業としてのダイバーシティ推進に対する方針
 - 社内の推進体制
 - 社員に占める女性社員数、割合
 - 平均勤続年数
- いかに関ライフイベント後の就業継続を支援するか
 - 出産、育児、介護にかかわる支援制度の利用状況
 - 出産後の職場復帰状況
 - 早期職場復帰の支援
 - 制度利用に対する職場の受け止め方
 - その他、ライフイベントに対する支援施策
- いかに関女性のキャリア形成を支援していくか
 - ポジティブ・アクションの推進

- 管理職（男性）に対する研修等の取組み
- 女性に対する研修の機会提供
- ロールモデルの提示
- その他、能力開発機会の均等化に対する支援
- （男性も含めた）長時間労働をどのように改善するのか
 - 長時間労働の現状
 - 長時間労働に対する働き方改革の取組み
 - 実施に伴う現場の対応状況と課題

3.3. 調査結果

1) 女性の活躍の取組みについて

(1) ダイバーシティ推進の中で女性活躍に取り組む

女性活躍の取組みについては、4社とも、女性の活躍だけでなく、シニア人材、外国人材、多様な雇用形態の人材などを含めたダイバーシティ推進の中で取り組んでいる。ダイバーシティを、経営理念、経営戦略の中に取り入れるなど、企業経営の中で、ダイバーシティ推進に積極的に取り組んでいる実態がみられる。

企業が、ダイバーシティを推進する背景には、業種、業態、活動領域等で違いが見られる。グローバルに事業を行う企業では、国内外で多様な国籍、人種、年代の人材を抱え、多様な「人財」が能力を発揮し、市場の多様なニーズやビジネス環境の変化のスピードに対応するため、ダイバーシティ推進を掲げている。地方を地盤として、多様な雇用形態の人材から従業員が構成されている企業では、従業員が一丸となるきっかけとして、多様性に価値を見出すダイバーシティを推進している。

(2) 女性の活躍推進の具体的な取組み

ダイバーシティを推進している企業では、女性の活躍を重要な位置づけとして、女性の活躍を推進する組織、プロジェクトチーム、タスクフォース等を立ち上げて取り組んでいる。こうした取組みは、2010年以降に多く見られる。ただ、24時間稼働する製造現場を持つ企業では、交代勤務や重量物の取扱いなど、母性保護の面からの制約があり、すべての職場で女性が十分に活躍できないというのも現実である。

企業の女性活躍の取組みとして以下のようなものがある。

●新規採用での採用数の拡大

女性に活躍してもらうには、母集団としての女性を増やすことが不可欠であり、新卒採用での女性の割合を15%、30%とする取組みが行われている。製造業やIT関連の企業の場合は、必要とする理系の女性が少なく、十分に人材を確保できないという問題もでている。

●女性管理職数の拡大

女性の管理職数を増やす取組みについては、女性管理職率20%、管理職数1,000人などの数値目標を設定している。

●女性活躍のための社内体制の整備

女性活躍のために推進体制を組んでいる企業が多く見られる。推進体制では、グループ企業の人事担当者による推進協議会を作る企業や、社長直轄のプロジェクトチームを設置し、メンバーに育児や介護を実際に行っている人、妊娠中の人、若手社員など男女取り混ぜた多様なメンバーから構成しているところもある。

また、女性社員同士が、悩みや意見などを交換する「女性社員交流会」の自主的な活動が、会社からの支援を受け、人事部主体の社内タスクフォースや経営幹部との意見交換、情報発信などを行っている例などもある。

(3) 女性の活躍を阻害する障壁

女性の活躍を阻害する要因としては、女性のライフイベントでの制約、男性上司の意識の問題、女性社員のキャリアに対する考え方などが挙げられている。

女性が活躍するためには、上司や同僚のサポートも重要であるが、女性本人が周囲にどれだけアピールしているかが大切な要素となっている。例えば、時間制約のある働き方をする状況になった時に、自分で実践したい働き方について、出来るだけ具体的に上司や同僚に伝え、自ら働きやすい環境を作ることも重要であるという意見が聞かれた。

2) 女性のライフイベント後の支援について

企業は、今までは、育児と仕事の両立支援において、「休みをとって育児に専念する」ことを基本施策として推進し、職場の上司もできるだけ休みやすい環境を作る対応をとってきた。しかしこうした対応は、本人のキャリアの停滞やモチベーションの低下を招いている。出産、育児などの女性のライフイベント後に職場に復帰する際の問題として、働ける時間に制約があるため、プロジェクトの現場への起用が難しいと判断され、後方業務等の補助的な業務に配置されることがある。また、休暇や早退申請が、簡単に認められてしまうことにより、自身に期待が向けられていないことや、重要な役割を任されていないと感じる女性社員の声もある。

こうした現況に対して、企業からは、出産、育児等の休職期間から、できる限り早く復職し、継続的に働きたいといった強い意識、意欲を女性本人が持てる環境を作ることが重要な点であるという共通の認識が聞かれた。

育児休暇制度が整備され、両立支援制度が充実している中で、企業の支援施策は、女性が制約のある中でもできる限り働いて、キャリア形成していくことへの支援に重点を移す方向となっている。

こうした例として、育児休暇からの復職に関しては、現場復帰を基本とし、育児休暇前より絶対にポジションを下げない方針をとるなど、働く意欲が低下しないように、働く意

欲を喚起する方法もとられている。

3) 女性のキャリア形成の支援について

女性のキャリア形成の支援については、異なる職務の経験をさせることや、キャリアセミナーでの意識付け、上司の意識改革などが行われている。

製造業においても、異なる職務を体験してもらうことや、男性中心であった製造現場などを経験させることが重要であるという考えが聞かれた。

女性自身が、ライフイベントを認識して、キャリアアップするマインドを持つことが必要であるため、女性への意識付けが行われている。例えば、早期に復職し、自身のキャリア開発を促すための動機付けを「産休前・復職支援セミナー」を実施する例や、入社間もない若手女性総合職を対象に、「若手女性向けキャリアセミナー」を行い、ライフイベント等の将来に対する不安を払拭し、自身のキャリアを築いていく支援を行うケースもある。

さらに、女性のキャリア形成においては、職場の上司への意識改革が重要視されている。女性社員の上司の多くは男性であるが、女性社員が出産等に伴いキャリア形成で重い課題を抱えていることを十分に理解していない実態がある。各社とも、男性上司の意識を改革するために研修やセミナーを実施している。例えば、男性、女性に分け隔てなく業務を与えることや、ライフイベントを踏まえて、キャリア形成が図れるように仕事のアサインをするように指導するなどの取組みが見られる。

4) 長時間労働の改善について

長時間労働を改善することは、どの企業においても重要課題となっている。

長時間労働の改善策としては、深夜 22 時以降の残業や休日出勤の原則禁止、必要な場合には上長の許可をとるなどの時間制限が多く見られる。顧客への緊急対応が必要なシステム関連業務や、営業職では、残業対策が難しい。

長時間労働の改善においては、管理面の強化のみでは限界があるという認識から、働き方そのものの見直しを行うことや、部下の労働時間管理が出来ない上司に対する評価への反映などでの対応もみられる。

長時間働くことが評価されるという時期もあったが、基本的には成果主義で評価しており、労働時間そのものを評価に組み込んでいないという意見があった。

働き方の見直しでは、在宅勤務の適用が多くみられる。電気機器メーカーでは、仕事と育児、介護との両立を希望する社員には、モバイル機器を提供した在宅勤務制度を提供しており、年々利用者が増えているとのことである。また、長時間労働の削減のために、報告書やメールの簡素化、書式ルールの確立により、具体的な労働時間削減目標を決めて、業務改善、時間削減を実践している企業もある。

5) ダイバーシティを巡る今後の課題

現在は、女性の育児と仕事の両立支援が中心となっているが、今後の両立支援は、女性だけでなく男性社員の介護と仕事の両立が、大きな問題となっている実態が判明した。介護を担う世代は、職場の中核となる人材が多く、親の介護で休職や短時間勤務による、職場への支障は大きく、今後どのようなマネジメントをしていくかが、喫緊の課題となっている。男性社員の介護の問題は、男性の管理職が、働き方を見直し、長時間労働の改善に取り組むことを考える機会ともなっている。

4. 国における女性活躍推進の取組み

4.1. 女性活躍推進に向けた経済産業省の取組み (経済産業省産業政策局 経済社会政策室長 福地真美氏)

経済産業省の福地経済社会政策室長より、女性活躍推進に向けた経済産業省の取組みについて、以下の説明があった。

■企業の「成長戦略」のための女性活躍推進

経済産業省では、現在を経済の変革期と捉えており、昔ながらの終身雇用・正社員・男性中心といった就労モデルには限界が来ていると考えている。

働きやすさや、一人ひとりの能力の発揮のしやすさを適材適所で考えていく必要がある。そのために女性、外国人、高齢者、障がいを持った方が能力を発揮できる企業づくりが重要である。

ダイバーシティ・マネジメントを行うのは社会福祉政策ではなく、企業における競争力の強化であると考えている。例えば、女性が家計支出の意思決定をする割合が大きくなっているなど多様な市場ニーズへの対応、社会的責任投資を通じた安定的な資金調達、多様な視点によるリスク管理能力の向上、優秀な人材の確保にもつながること等がダイバーシティ・マネジメントのメリットとして挙げられる。

企業経営におけるダイバーシティのメリット

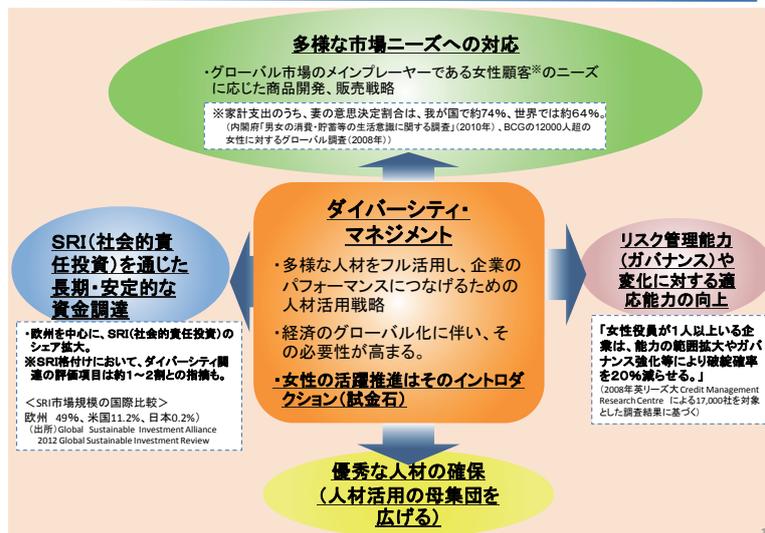


図 V-9 企業経営におけるダイバーシティのメリット

(出典：経済産業省「成長戦略としての女性活躍の推進」平成26年11月)

■「女性活躍」に関する最近の政府の動き

平成 25 年 4 月、安倍総理は成長戦略のスピーチにおいて、「現在、最も活かしきれていない人材とは何か。それは『女性』である」と述べられ、社会政策ではなく成長戦略として、女性の活躍を位置づけるとした。

総理から経済団体へ「2020 年 30%」という目標達成に向け、積極的に役員・管理職に女性を登用し、まずは役員に 1 人は女性を登用するよう要請をしている。

さらに、平成 26 年 6 月、この目標達成に向け、企業には女性登用に向けた自主行動計画の策定や、有価証券報告書における女性役員比率の記載を始め、情報開示を積極的に進めてもらうこと等を要請した。

日本再興戦略では、去年は保育園の待機児童の解消に大きく焦点を当てたが、今年は小 1 の壁を解消するため、いわゆる学童クラブなどの受け皿の拡大も進めていく。さらに、保育士の確保について保育士確保プランの策定、また、子育て支援員といった形で、主婦等が子育て支援分野でも活躍できるような仕組みの創設も進めていく。また、女性の家事負担を減らすため、家事支援サービスの普及に向けた取組みを検討している。

企業における女性の登用を促進するための環境整備として、法的な枠組みの構築に加え、公共調達や補助事業に関し、政府全体の取組指針も策定し、女性活躍が進んでいる企業に受注機会の増大を図ることとしている。

税制・社会保障制度等の見直しでは、働き方に中立的な税制、社会保障制度、配偶者手当等を、経済財政諮問会議において検討していくこととしている。

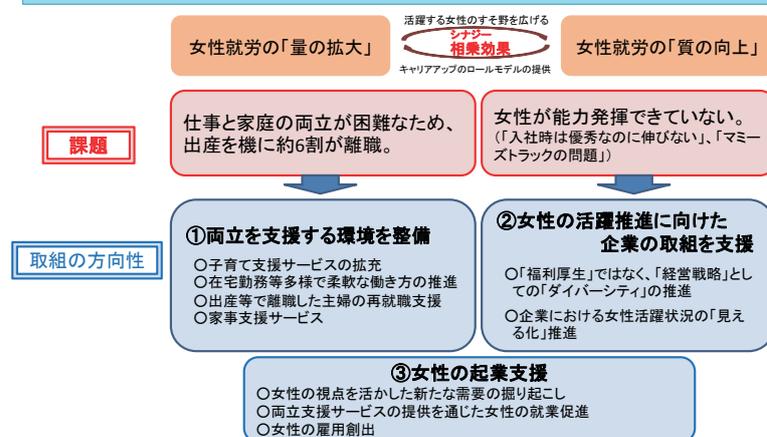
■女性活躍の課題と取組みの方向性

女性活躍の取組みには、女性就労の「量の拡大」と「質の向上」の両方を図っていく必要があると考えている。

「量の拡大」については、両立を支援する環境を整備していくことが重要であり、制度面の整備は徐々に進んできていると思われる。一方で「質の向上」である女性の活躍については今後も一層の取組みが必要であると考えている。この二つの視点からの政策を相乗強化をもって進めていくことが必要と考えられる。

女性活躍の課題と取組の方向性

- 女性の就労促進は、①世帯所得の増大による消費活性化、②潜在成長率の向上、③出生率の上昇を通じた長期的な成長力の確保につながる。
- 現状では、女性就労に「量」「質」両面で課題があり、両者の緊張関係を指摘する声も。



26

図 V-10 女性活躍の課題と取組みの方向性

(出典：経済産業省「成長戦略としての女性活躍の推進」平成26年11月)

■女性活躍推進に向けた経済産業省の取組み

経済産業省では、「ダイバーシティ経営企業100選」、「なでしこ銘柄」の2つの取組みを通じて、女性が活躍している企業をサポートしている。

また、女性の起業・創業支援として、日本政策金融公庫による、低利融資を受けられる仕組みなども設けている。

■ダイバーシティ経営企業100選の成果事例

ダイバーシティ経営企業100選で選定した企業の成果事例には、大きくプロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションの2つがあげられる。

プロダクト・イノベーションとして、例えば、重松建設は、女性の活躍があまり進んでいない建設業界において、「女ゴコロがわかる家」として、女性の家事動線に配慮した家等を打ち出すことにより、成約件数が伸びたといった例がある。また、モーハウスでは、出産・育児を経験した女性の方の起業により、人前でも簡単に授乳ができる「授乳服」という新たな市場を開拓した事例である。また、同社は、「子連れワークスタイル」として、育児中の優秀な女性を獲得できる取組みも行っている。

プロセス・イノベーションとして、例えば、天彦産業では、女性社員の語学力を活かし海外向けウェブ販売事業を立ち上げ、海外売上高が増加。こうした取組みにより、「働きがいのある企業」としての認知度が向上し、新卒応募者が急増した。また、サイボウズでは、選択制人事制度を導入し、ワークとライフのバランスを各自が選択できるようにするとともに、ウルトラワークと呼ばれる在宅勤務制度を導入した。こういった取組みにより、

離職率が大きく低下した事例もある。ダイバーシティ経営企業 100 選のベストプラクティス集は、主に経営者／企業に向けての普及・啓発が目的であるが、それに加え、学生への情報発信も積極的に行い、学生が就活の際に考慮するようになることで、ダイバーシティに優れた企業にさらに良い人材が集まるといった好循環を生み出したいとも考えている。

また、学生にとっては、仕事と家庭の両立のイメージを持ってないという人も多いため、ダイバーシティ経営企業 100 選の選定企業と就職サイトのマイナビとのコラボイベントとして、実際に、企業において活躍している女性社員に来ていただき、女子高生・女子大生と直接対話をしてもらった取り組みも行っている。さらに、リケジョ（理系女子）が少ないという企業の悩みを受け、リケジョを増やしていく取り組みとして、講談社の Rikejo プロジェクトとコラボしたイベントも開催した。

■なでしこ銘柄について

なでしこ銘柄は、経済産業省が東京証券所と共同で平成 24 年度から行っている事業であり、東証一部上場企業について業種毎に、女性活躍推進に優れた企業を「なでしこ銘柄」として投資家に紹介をしている。

スコアリング基準に関しては、女性の管理職、役員の比率を最も重視している。昨年は 26 社を選定した。

株価についても、長期的に見ると、全体として女性活躍に進んだ企業の指数が TOPIX のパフォーマンスを上回っていることが示されており、今後成長する銘柄として紹介ができると考えている。

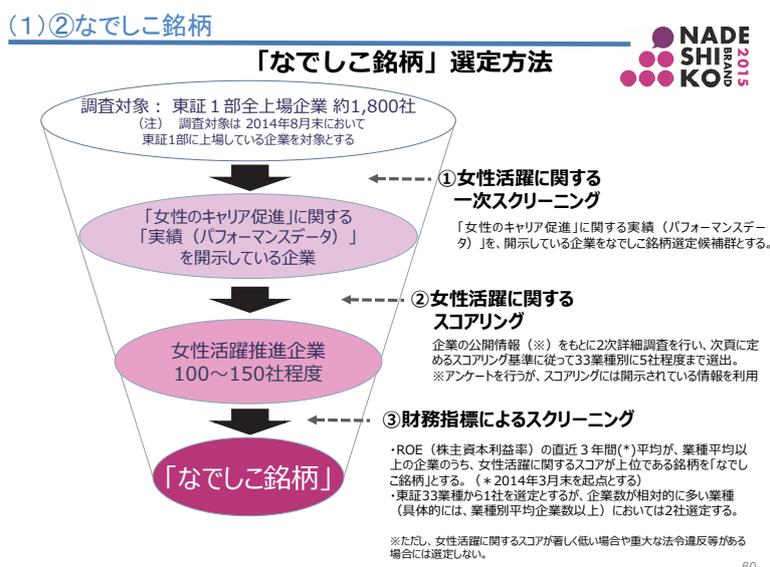


図 V-11 なでしこ銘柄の選定方法

（出典：経済産業省「成長戦略としての女性活躍の推進」平成 26 年 11 月）

VI. おわりに

人材研究会では、グローバル競争下において、日本企業が、世界で戦う競争力を持ち、競争に勝ち抜いていくためには、『人材の多様性を活かし、その能力を最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげる』ダイバーシティ経営が不可欠であるという認識のもと、企業で働く女性の活躍推進に焦点を当てて議論を重ねてきた。

委員の発表から各企業が、女性の活躍に向けて、様々な取組みを工夫して実施している事例を紹介して頂いた。こうした事例は、本報告書のなかで紹介しているので、是非、女性の活躍を推進する上での参考にして頂きたい。また、末子が小学校入学前の子供があり、妻が正社員として働いている、企業で働く正社員の男性に、「男性配偶者の家事・育児に関するアンケート調査」を行い、男性配偶者には、家事・育児を積極的に取り組もうという意思はあるものの、所定時間内にこなしきれない仕事を抱え、残業をせざるをえない実態なども把握することができた。

本研究会での熱心な議論を通じて、企業における女性の活躍を推進するためには、「経営トップの強いリーダーシップ、明確なメッセージが重要であること」、「夫婦が共に働き、共に子育てを行う『共働・共育』を実現すること」、「男性も含めた長時間労働を改善すること」などに、企業が取り組んでいくことが重要であるという提言をまとめた。また、研究会では、高齢化が進む中で、「共働・共育」に加えて、「介護」についての問題があげられたが、今後の議論が待たれる。

多くの企業で、女性の活躍を推進するための取組みが行われているが、まだ、課題や障壁があることも事実である。本研究会での委員の方々の熱心な議論を通じた提言が、働く夫婦の共働・共育や女性の活躍を推進する一助となることを期待してやまない。

平成26年度人材研究会 委員名簿

(敬称略、氏名五十音順)

(委員長)

佐藤 博樹 中央大学大学院 戦略経営研究科 教授

(委員)

安達 智子 イオン株式会社 グループ人材育成部長

石原 直子 株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所
主任研究員

大竹 由希子 株式会社日立製作所 人財統括本部 人事勤労本部
タレントマネジメント部 部長代理

狩野 尚徳 キヤノン株式会社 人材開発部 部長

東風 晴雄 ダイキン工業株式会社 東京支社 人事本部 採用グループ
担当部長

佐藤 一郎 新日鐵住金株式会社 人事労政部 部長

塩野 典子 富士通株式会社 ダイバーシティ推進室長

高島 正人 トヨタ自動車株式会社 東京総務部 人事室長

高橋 文子 カルビー株式会社 人事総務本部 人事総務部 部長 兼
ダイバーシティ推進委員会 委員長

田中 和子 株式会社博報堂 リーママプロジェクトリーダー

中澤 二郎 新日鐵住金ソリューションズ株式会社 人事部 専門部長

中島 竜介 アステラス製薬株式会社 人事部 部長

鍋山 徹 一般財団法人日本経済研究所 チーフエコノミスト

成田 雅与 株式会社LIXIL 人事総務本部 ダイバーシティ推進室 室長

布山 祐子 一般社団法人日本経済団体連合会 労働法制本部 上席主幹

平井 弓子 サントリーホールディングス株式会社 人事本部
ダイバーシティ推進室長

藤中 麻里子 損害保険ジャパン日本興亜株式会社 人材開発室
ダイバーシティ推進グループリーダー

藤本 治己 帝人株式会社 人財開発・総務部長

細川 純治 パナソニック株式会社 本社人事戦略グループ
タレントマネジメントチーム チームリーダー

(オブザーバー)

福地 真美 経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室 室長
関 万里 経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室 係長
宇留賀 美穂 経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室 係員
戸田 悠子 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 係員
根津 利三郎 独立行政法人 経済産業研究所 シニアリサーチアドバイザー
(富士通総研 アドバイザー)

(事務局)

廣澤 孝夫 一般財団法人企業活力研究所 理事長
宮本 武史 一般財団法人企業活力研究所 専務理事
須藤 良雄 一般財団法人企業活力研究所 事務局長
石川 眞紀 一般財団法人企業活力研究所 主任研究員
狩野 史子 株式会社富士通総研 第一コンサルティング本部 社会調査室
マネジングコンサルタント
杉浦 淳之介 株式会社富士通総研 第一コンサルティング本部 社会調査室
シニアコンサルタント
朝倉 隆道 株式会社富士通総研 第一コンサルティング本部 社会調査室
コンサルタント
風間 勇助 株式会社富士通総研 第一コンサルティング本部 社会調査室

人材研究会 開催実績

第1回 7月31日(木) 16:00 ~ 18:00

- ①研究会趣旨説明
- ②経済産業省説明
- ③委員長説明
- ④事務局説明

第2回 9月29日(月) 15:30 ~ 17:30

- ①女性の活躍推進に向けた経団連の取組み
一般社団法人日本経済団体連合会 布山委員
- ②提案 女性リーダーをめぐる日本企業の宿題
株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所 石原委員
- ③働くママの声に読む“3つの離脱の危機と壁”
株式会社博報堂 田中委員
- ④アンケート調査・ヒアリング調査の実施について

第3回 10月23日(木) 15:30 ~ 17:30

- ①ダイキンにおける女性活躍推進の取組み
ダイキン工業株式会社 東風委員
- ②育児勤務者活躍支援の取組み
カルビー株式会社 高橋委員
- ③パナソニックの女性活躍推進の取組み
パナソニック株式会社 細川委員
- ④アンケート調査・ヒアリング調査の実施について

第4回 11月20日(木) 15:30 ~ 17:30

- ①富士通における女性活躍支援の取組み
富士通株式会社 塩野委員
- ②アステラス製薬における女性活躍促進への取組み
アステラス製薬株式会社 中島委員
- ③LIXILグループの女性活躍推進について
株式会社LIXIL 成田委員
- ④サントリーにおける女性活躍推進への取組み
サントリーホールディングス株式会社 平井委員

第5回 12月18日(木) 10:00 ~ 12:00

①キヤノンにおける労働時間削減の取組み

キヤノン株式会社 狩野委員

②損保ジャパン日本興亜 ダイバーシティを力に変える

損害保険ジャパン日本興亜株式会社 藤中委員

③帝人グループにおける長時間労働対策とダイバーシティ推進施策

帝人株式会社 藤本委員

④アンケート調査結果報告及び報告書取りまとめの方向性について

第6回 1月30日(金) 15:30 ~ 17:30

①調査研究報告書(案)についての検討

第7回 2月26日(木) 15:30 ~ 17:00

①調査研究報告書(案)の取りまとめ

Q3

あなたは、配偶者(妻)が働くことについてどのように考えていますか。現在の考え方(a)について1~4のうち1つ、結婚当初の考え方(b)について1~4のうち1つ、それぞれもっとも当てはまると思うものを選んで下さい。※この質問は縦方向にお答えください。

| | 1 妻には、仕事を優先してほしい | 2 妻には、仕事と家事・育児を両立してほしい | 3 妻には、仕事よりも家事・育児を優先し、ほどほどに働いてほしい | 4 妻には、家事・育児に専念してほしい |
|----------|-----------------------|---------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| 1. a現在 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. b結婚当初 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q4

前問で、配偶者(妻)が働くことに対して、結婚当初と現在とで、考え方が変わった方に伺います。配偶者(妻)が働くことに対して、結婚当初と現在とで、考え方が変わった理由として、当てはまると思うものをすべて選んで下さい。

- 1. 妻と仕事に関して話し合い、支援したいと考えたため
- 2. 妻の昇進等にとまなない、妻のキャリア形成を支援したいと考えたため
- 3. あなたの勤務先において、仕事と子育ての両立支援制度(育児休業制度、短時間勤務制度、子の看護休暇制度 等)が整備され、利用が促進されたため
- 4. あなたの勤務先において、フレックスタイム制度や在宅勤務制度等の柔軟に働ける環境が整備され、利用が促進されたため
- 5. あなたの勤務先において、家事・育児を支援するためのセミナーや情報交換会等が開催されたため
- 6. あなたの職場において、男性が家事・育児を行うことに対する理解があったため
- 7. その他、上記(1~6)以外の理由【 】
- 8. 妻自身が家事・育児を優先したいと考えたため
- 9. 職場の環境等、自身が家事・育児を行うことの困難に直面したため、妻には家事・育児に注力してほしいと考えたため
- 10. 実際に家事・育児を行ってみて、その大変さに直面したため、妻には家事・育児に注力してほしいと考えたため
- 11. 家事・育児の支援を行う人やサービスがなく、妻には家事・育児に注力してほしいと考えたため
- 12. その他、上記(8~11)以外の理由【 】

Q5

あなたの配偶者(妻)は、働くことについてどのように考えていると思いますか。現在の考え方(a)について1~5のうち1つ、結婚当初の考え方(b)について1~5のうち1つ、それぞれもっとも当てはまると思うものを選んで下さい。※この質問は縦方向にお答えください。

| | 1 妻は、 仕事を優先したいと考えている | 2 妻は、 仕事と家事・育児を両立したいと考えている | 3 妻は、 仕事よりも家事・育児を優先し、 ほどほどに働きたいと考えている | 4 妻は、 家事・育児に専念したいと考えている | 5 妻がどの ように働きたいと考えているか、 わからない |
|----------|----------------------------|----------------------------------|--|-------------------------------|---------------------------------------|
| 1. a現在 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. b結婚当初 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q6

あなたは、仕事がある日において、以下のそれぞれの事柄に対して、どの程度時間を使っていますか。仕事、仕事上の付き合いについては週の時間数を、通勤、家事・育児については、週の平均的な1日あたりの時間数をご回答下さい。当てはまらない項目には、「0」をご記入下さい。

1. Q6S1 []時間(週)
2. Q6S2 []時間(週)
3. Q6S3 []時間
4. Q6S4 []分(日)
5. Q6S5 []時間
6. Q6S6 []分(日)

Q7

あなたは、仕事のある日において、以下の家事・育児について、どれぐらい行っていますか。以下の1～14の項目ごとに、【a】～【e】のうち、もっとも当てはまるものを1つだけ選んで下さい。※13、14について、子どもが保育園等を利用していない場合は、【e】とお答え下さい。

| | 1 a | 2 b | 3 c | 4 d | 5 e |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | ほぼ毎日している（週に4日以上） | 週に2～3日程度している | 週に1日程度している | ほとんどしていない（週に1日未満） | していない |
| 1. 洗濯（干す、たたむ等を含む） | <input type="radio"/> |
| 2. 食事の支度 | <input type="radio"/> |
| 3. 食事の片付け | <input type="radio"/> |
| 4. 掃除、部屋の片付け | <input type="radio"/> |
| 5. ゴミ出し | <input type="radio"/> |
| 6. 買い物 | <input type="radio"/> |
| 7. 風呂掃除 | <input type="radio"/> |
| 8. 子どもの遊び相手 | <input type="radio"/> |
| 9. 子どもを風呂に入れる | <input type="radio"/> |
| 10. 子どもの食事の世話 | <input type="radio"/> |
| 11. 子どもを寝かしつける | <input type="radio"/> |
| 12. 子どもを着替えさせる | <input type="radio"/> |
| 13. 子どもの保育園等の送り※ | <input type="radio"/> |
| 14. 子どもの保育園等の迎え※ | <input type="radio"/> |

Q8

あなたが、仕事のある日において、家事・育児を積極的に行いたくない理由がありますか。当てはまると思うものをすべて選んで下さい。

- 1. 仕事への支障がない形で家事・育児を行うことは困難だから
- 2. 職場の雰囲気がなかなか許してくれそうにないから
- 3. 仕事に集中したいから
- 4. 配偶者（妻）が家事・育児をしてくれるから
- 5. 配偶者（妻）以外に、家事・育児をしてくれる家族がいるから
- 6. 残業手当が減ると、家計に問題が生じるから
- 7. 職場の上司、同僚等との関係を優先したいから
- 8. 趣味や友人との関係を優先したいから
- 9. あなたが家事・育児をすることを、配偶者が嫌がるから
- 10. あなたが家事・育児をすることを、親家族等が嫌がるから
- 11. 自分の父親や親族を見ていて、男性が家事・育児に関わるものではないと考えているから
- 12. その他【 】【 】
- 13. 積極的に家事・育児を行いたくない理由はない

Q9

あなたの配偶者（妻）は、あなたが家事・育児を行うことについて、どのように考えていると思いますか。もっとも当てはまるものを1つだけ選んで下さい。

- 1. 妻は、あなたの現状の家事・育児の実施に満足している
- 2. 妻は、あなたにもっと家事・育児を行ってほしい
- 3. 妻は、あなたに家事・育児を行うのを減らしてほしい
- 4. 妻は、あなたにまったく家事・育児を行ってほしくない
- 5. 妻が、あなたに家事・育児をどのように行ってほしいと考えているか、よくわからない

Q10 あなたの職場において、以下のような雰囲気・価値観があると思いますか。以下の1～8の項目ごとに、【a】～【d】のうち、もっとも当てはまると思うものを1つだけ選んで下さい。

| | 1 a 当てはまる | 2 b 少し当てはまる | 3 c あまり当てはまらない | 4 d 当てはまらない |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. 仕事が終わっていても定時に帰りづらい | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. 仕事が終わらない同僚や部下・後輩等の仕事を手伝って帰るのがよい | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. 上司が帰るまで部下は帰らない方がよい | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. 残業した方が、良い評価をされる | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. アフター5における上司や同僚等とのコミュニケーションが重要である | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. 所定時間内にこなさきれないほど、仕事を抱えている | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. 家庭の事情による有給休暇がとりにくい | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. 家庭の事情による遅刻・早退をしにくい | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q11 あなたの退社時間の状況は以下のどれに近いですか。もっとも当てはまるものを1つだけ選んで下さい。

- 1. 定時に退社することが多い
- 2. 定時後も短時間(～1時間)仕事を続けること(「ちょっとだけ残業」)が多い
- 3. 残業(1時間～3時間)をすることが多い
- 4. 長時間残業(3時間～)をすることが多い
- 5. その他【 】

Q12

前問において、「2. 定時後も短時間(～1時間)仕事を続けること(「ちょっとだけ残業」)が多い」を選ばれた方に伺います。定時後に「ちょっとだけ残業」をする理由について、以下の1～7の項目ごとに、【a】～【d】のうち、もっとも当てはまると思うものを1つだけ選んで下さい。

| | 1 a 当てはまる | 2 b 少し当てはまる | 3 c あまり当てはまらない | 4 d 当てはまらない |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. 仕事が終わっていない同僚や部下・後輩等に付き合うため | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. 上司が残っていると、帰りにくいいため | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. 定時に退社することが、職場でのマイナスの評価につながるため | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. 定時に退社する積極的な理由がないため | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. 残業代がつくため | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. 定時に仕事を終わらせる意識をしていないため | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. 定時で終わらない仕事が多いため | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q15

あなたは、勤務時間等を工夫して、家事・育児を行うことで、どのようなデメリットがあると思いますか。以下の1~9の項目ごとに、【a】~【d】のうち、もっとも当てはまると思うものを1つだけ選んでください。※勤務時間を工夫して、家事・育児を行っていない方もイメージでお答えください。

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | a | b | c | d |
| | 当てはまる | 少し当てはまる | あまり当てはまらない | 当てはまらない |
| 1. 昇進・昇格が遅くなる | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. 重要な仕事を任せられなくなる | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. 仕事に集中できなくなる | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. 上司や同僚等との関係が上手くいかなくなる | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. チーム内で積極的な情報共有ができなくなる | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. 顧客との関係構築が難しくなる | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. 職場外のコミュニケーションの時間が確保できなくなる | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. 職場内のコミュニケーションの時間が確保できなくなる | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. 配偶者(妻)からの家事ハラスメント等によりストレスが高まる | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q16 仕事がある日における、男性の家事・育児についてご意見があれば、自由にご記載ください。

Q24 あなたご自身が取得された直近の育児休業期間について、当てはまるものを1つだけ選んで下さい。

- 1. 1週間未満
- 2. 1週間～1か月未満
- 3. 1か月～3か月未満
- 4. 3か月以上
- 5. 育児休業は取得していない

Q25 あなたの子どもの人数について、当てはまるものを1つだけ選んで下さい。※同居している子どもの人数に限ります。

- 1. 1人
- 2. 2人
- 3. 3人
- 4. 4人以上

Q26 あなたには、夫婦以外に家事・育児を依頼できる人がいますか。当てはまるものをすべて選んで下さい。※近居とは：住居は異なるものの日常的な往来ができる範囲に居住すること。

- 1. 同居または近居の親に、日常的に依頼することができる
- 2. 親以外の人(他の家族、友人等)に、日常的に依頼することができる
- 3. 同居または近居の親に、日常的ではないが困った時などは依頼することができる
- 4. 遠方に住んでいる親に、日常的ではないが困った時などは依頼することができる
- 5. 親以外の人(他の家族、友人等)に、日常的ではないが困った時などは依頼することができる
- 6. 親、家族、友人等に家事・育児を依頼できる人がいない

Q27 以下の子育て支援サービスについて、現在、どの程度利用していますか。以下の1～8の項目ごとに、【a】～【e】のうち、もっとも当てはまるものを1つだけ選んで下さい。

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | a | b | c | d | e |
| | ほぼ毎日利用している(週に4日以上) | 週に2～3日程度利用している | 週に1日程度利用している | ほとんど利用していない(週に1日未満) | 利用していない |
| 1. 保育園(通常保育) | <input type="radio"/> |
| 2. 保育園(延長保育) | <input type="radio"/> |
| 3. 幼稚園 | <input type="radio"/> |
| 4. 幼稚園預かり保育 | <input type="radio"/> |
| 5. ベビーシッター | <input type="radio"/> |
| 6. 保育ママ | <input type="radio"/> |
| 7. ファミリー・サポート・センター | <input type="radio"/> |
| 8. 事業所内(企業内)保育施設 | <input type="radio"/> |

平成26年度調査研究事業

ダイバーシティ経営の推進に関する
調査研究報告書

平成27年3月

一般財団法人 企業活力研究所

〒105-0001 東京都港区虎ノ門1-5-16
Tel (03)3503-7671 Fax (03)3502-3740
<http://www.bpfj.jp/>