

多様なキャリア(WLB)の実践が、

女性の働き方だけでなく、男性の働き方も変える

学習院大学 経済学部教授

脇坂 明

ワーク・ライフ・バランス(WLB)施策とは、企業や組織において、従来型では通用しなくなった人材マネジメントを「仕事と生活の調和」の側面から見直す施策のことである。それは狭い意味の子育て支援を超えるもので、「働き方の多様性」を積極的に認めることが組織に利益をもたらす。働くものにとっても組織全体にとってもよいということで、「win-win」という好循環をもたらす可能性が大きい。

WLB のポイントは、1) 一時点でなく生涯で考えるということ、2) 多様性で、様々なキャリアをもった従業員がいたほうが、良い発想や創造性をもって仕事ができる、3) 「win-win」の観点から、企業・組織のパフォーマンスの視点を持ち続けること、4) 女性の活用、つまり男女均等とセットで考える視点が重要である(スライド 4)。男女均等とファミリー・フレンドリー施策(従業員の家族に配慮した施策;以下、ファミフレ)がセットでないと業績が上がらない。

第三、第四の観点から、筆者の研究では「win-win」は、わが国でもみられる。なぜWLBやファミフレを進めると、企業業績が高まるのか。それは、人材確保などを通じて組織の価値を向上させる。誰もが利用できる休業や短時間勤務の普及により、仕事の分担や内容を見直すことによって、コスト削減や生産性の向上につながる。

これらは、最初は女性従業員が中心だが、男性の働き方もかえ、とくに育児休業を取得したり、まわりに取得した人のいる男性は、時間効率の意識などが高くなり、子育てにも熱心になり、仕事にもやりがいを感じている(スライド 19)。

多様な働き方のなかで、短時間正社員が重要である。現在フルタイムのものが一時的に短時間正社員となったり、現在パートタイム社員のなかで、短時間正社員に登用されたりするものである(スライド 20)。

多様なキャリア(WLB施策)の実践 が女性の働き方だけでなく、男性の 働き方も変える

学習院大学 脇坂 明

2008. 11. 1

国の動き

2007年12月18日

「仕事と生活(ワーク・ライフ・バランス)の
調和」憲章が実現

及び「仕事と生活の調和推進のための
行動指針」



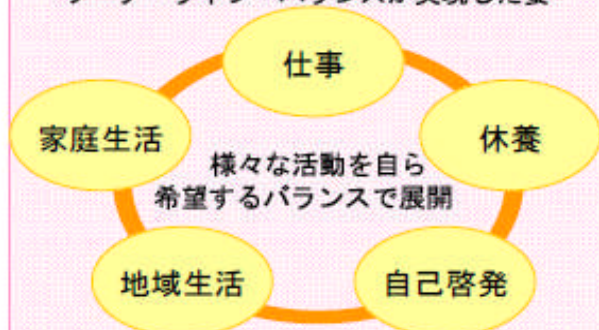
「ワーク・ライフ・バランス」推進の基本的方向(ポイント)

－多様性を尊重し仕事と生活が好循環を生む社会に向けて－

平成19年5月 男女共同参画会議・仕事と生活の調和
(ワーク・ライフ・バランス)に関する専門調査会 中間報告

仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)の考え方

ワーク・ライフ・バランスが実現した姿



ワーク・ライフ・バランスとは:仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について、自らが希望するバランスで展開できる状態

男性も女性も、あらゆる世代の人のためのもの

人生の段階に応じて希望する「バランス」を決めることができる

「仕事の充実」と「仕事以外の生活の充実」の好循環

多様性を尊重した活力ある社会

なぜ今、ワーク・ライフ・バランスが必要か？

少子高齢化・人口減少時代を迎え、これまでの働き方では、個人、企業・組織、社会全体が**持続可能でなくなる**

(1)個人

- ・仕事と家庭の両立が困難
 - ライフスタイルや意識の変化
 - 両立希望に反して仕事中心になる男性
 - 家庭責任が重く希望する形で働くのが難しい女性
- ・自己啓発や地域活動への参加が困難
- ・長時間労働が心身の健康に悪影響

⇒ 希望するバランスの実現のために必要

(2)社会全体

- ・労働力不足の深刻化
- ・生産性の低下・活力の衰退
- ・少子化の急速な進行
- ・地域社会のつながりの希薄化

⇒ 経済社会の活力向上のために必要

(3)個々の企業・組織

- ・人材獲得競争の激化
 - ⇒ 多様な人材を生かし競争力を強化するために必要
- ・従業員の人生の段階に応じたニーズへの対応(若年層、子育て層、介護層、高齢層)
- ・意欲や満足度の向上
- ・女性の活用

・ワーク・ライフ・バランスは経営戦略の重要な柱:「明日への投資」
・中小企業にとっては特に大きな意義

1



WLBの4つのポイント

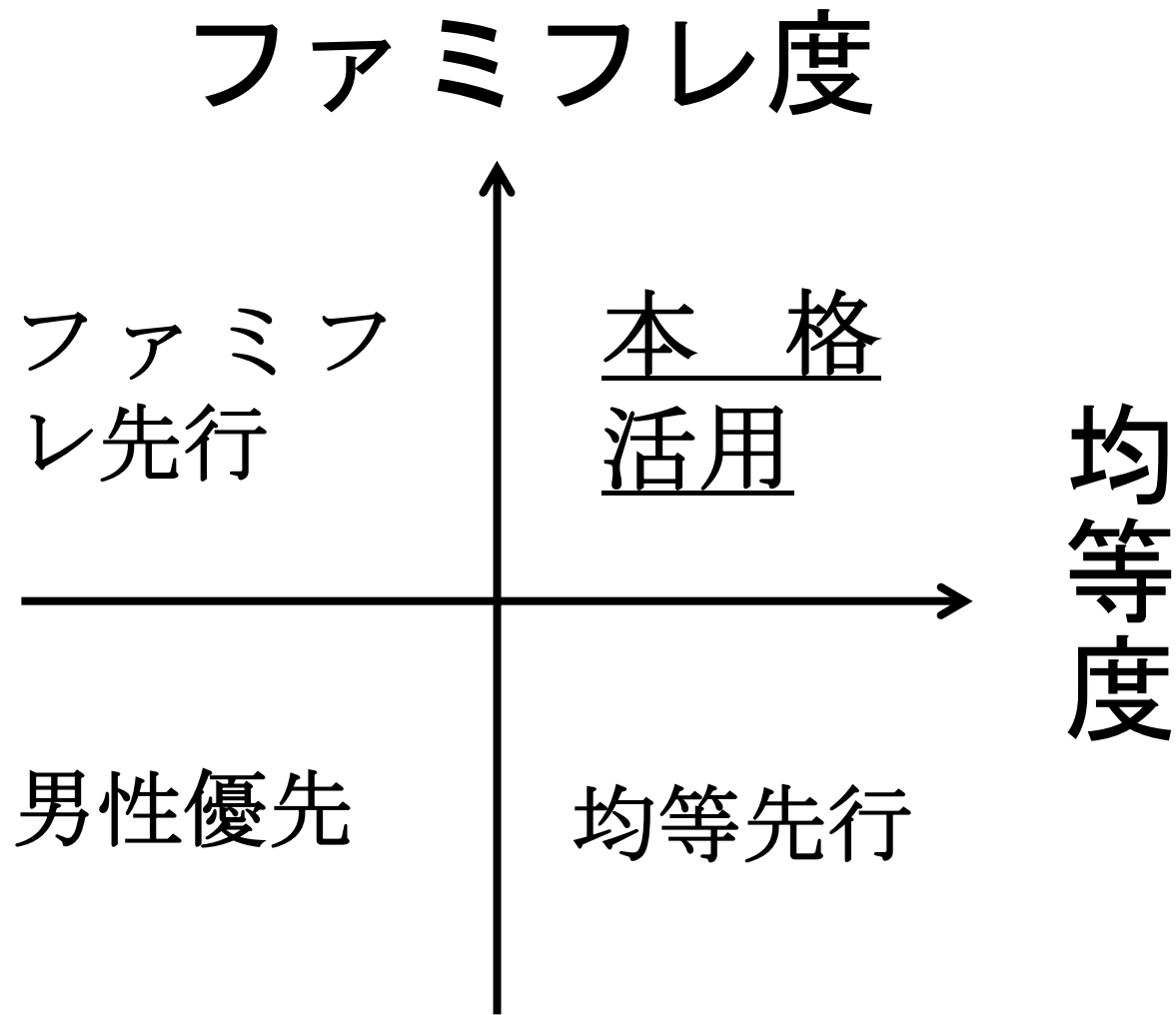
- 1) 一時点でなく生涯でみる
- 2) 多様性—キャリアの多様性

3) 「win-win」

企業のパフォーマンスとくに長期
のパフォーマンスの視点

- 4) 女性活用 男女均等

図表 均等度とファミフレ度



JILPTのWLB調査

調査時期) 2006年6－7月

調査対象) 東京商工リサーチの企業データベースから従業員300名以上の企業を、業種・規模別に6000社を層化無作為抽出。管理職(5名)、従業員(10名)にも配布
有効回答)

企業 863件(回収率14.4%)
管理職 3299件(回収率10.9%)
一般社員 6529件(回収率11.0%)

財務データ

一人当売り上げ

一人当経常利益

(百万円)

ファミフレ度

65.3

3.40

103.8

3.89

61.4

1.42

86.1

2.29

均等度

(百万円)



WLB(ファミフレ) → 業績向上

1) 人材確保仮説

2) リテンション仮説

3) モチベーション仮説① 仕事集中

4) モチベーション仮説② 意欲

5) モチベーション仮説③ 他の意欲

6) 業務運営効率化仮説

両立支援策の効果
(おおいにあった
+ある程度あった)

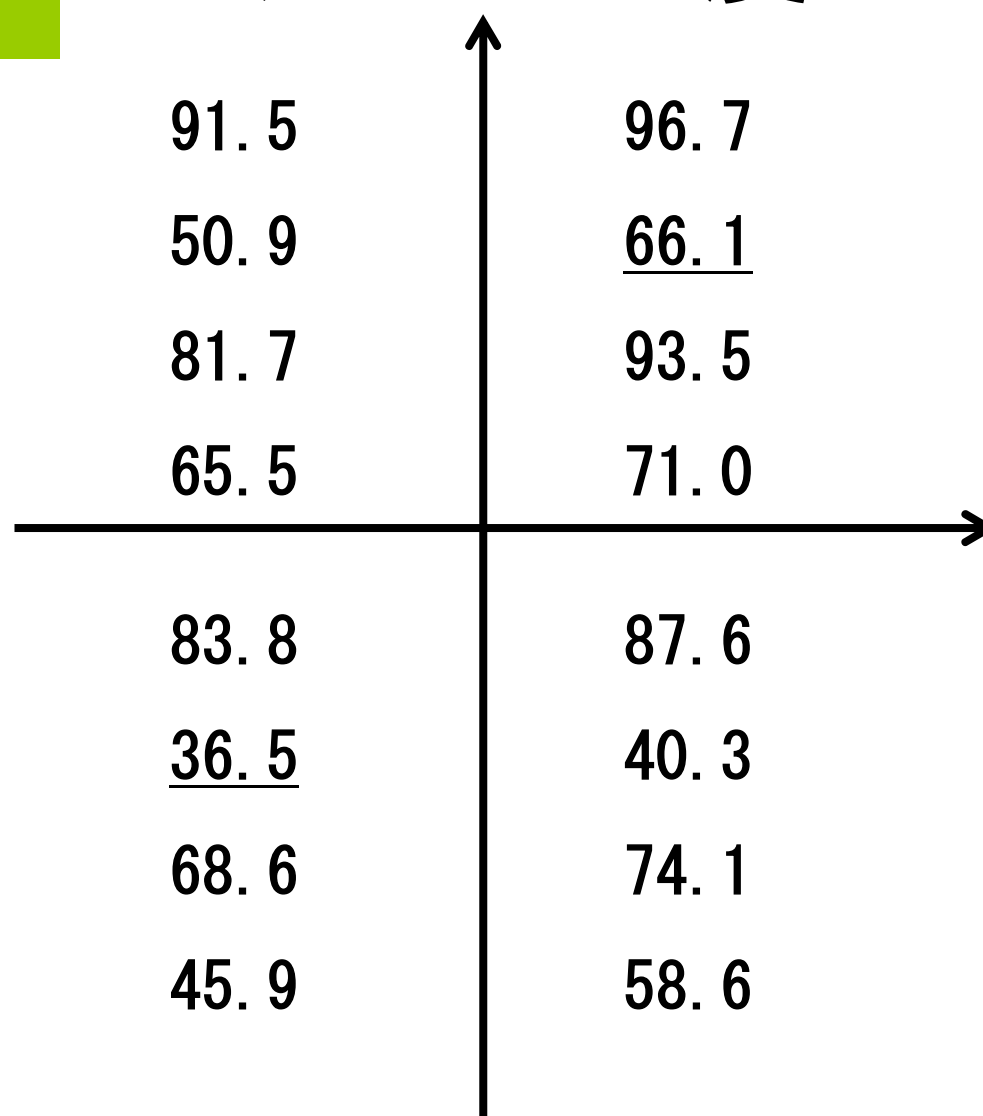
女性従業員の勤労意欲
(モラル) を高める

男性従業員の勤労意欲
(モラル) を高める

従業員の仕事に対する
満足度を高める

職場の人間関係が向上
する

ファミフレ度



均等度



人事、管理職、社員のズレ

均等、ファミフレ
制度の認知度

男女にかかわらず人材を育成

	企業	管理職	社員
本格活用	4.80	3.72	3.49
均等先行	4.66	3.63	3.39
ファミフレ先行	4.33	3.48	3.12
男性優先	3.81	3.17	2.85
計	4.35	3.49	3.17

結婚・出産後も職場を辞めることなく 働くよう求めている

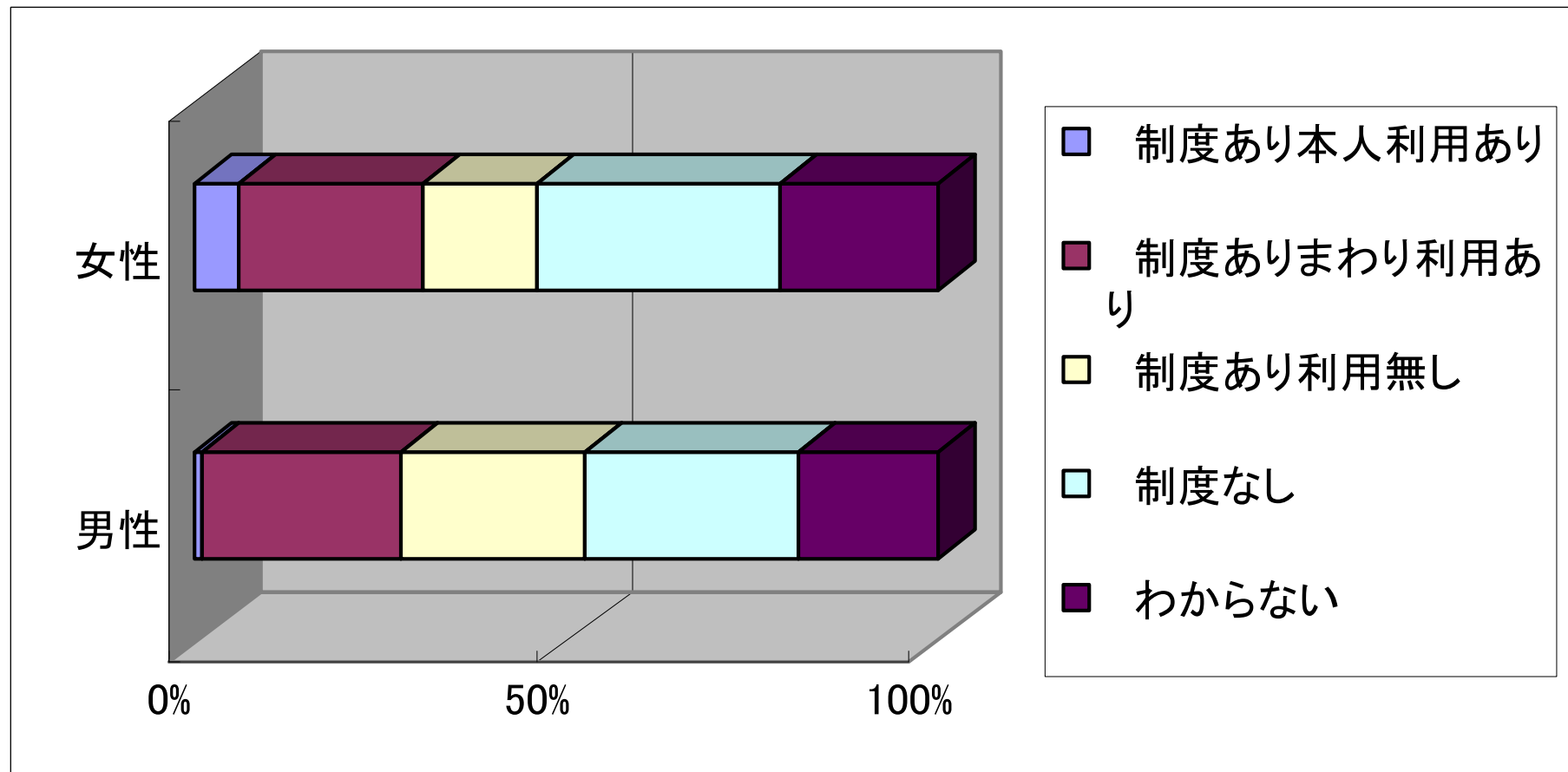
	企業	管理職	社員
本格活用	4.51	3.64	3.27
均等先行	3.91	3.39	3.02
ファミフレ先行	4.18	3.50	3.03
男性優先	3.47	3.13	2.80
計	3.99	3.41	3.01

男性にも育児休業を積極的に取得するように勧めている

	企業	管理職	社員
本格活用	3.53	2.49	2.20
均等先行	2.75	2.22	1.94
ファミフレ先行	3.35	2.52	2.02
男性優先	2.36	2.13	1.79
計	2.95	2.30	1.97



育児休業制度の有無と利用



男性の育児休業と仕事(1)

	N	やりがい	達成感	成長感	必要性	業績貢献	職場満足
制度あり本人利用あり	25	4.00	4.00	3.92	4.00	3.96	3.76
制度ありまわり利用あり	542	3.50	3.56	3.56	3.66	3.55	3.09
制度あり利用無し	512	3.38	3.40	3.40	3.54	3.48	2.95
制度なし	593	3.27	3.35	3.22	3.59	3.56	2.77
わからない	382	3.20	3.29	3.23	3.32	3.22	2.81
	2054	3.36	3.42	3.36	3.55	3.48	2.92

男性の育児休業と生活(1)

	N	人脈	地域活動	スポーツ	趣味	子供遊ぶ
制度あり本人利用あり	25	3.76	2.84	3.28	3.76	4.08
制度ありまわり利用あり	542	2.82	2.07	2.56	3.28	2.53
制度あり利用無し	512	2.78	1.97	2.39	3.27	2.51
制度なし	593	2.81	2.10	2.43	3.29	2.37
わからない	382	2.75	1.87	2.32	3.31	2.10
	2054	2.80	2.03	2.44	3.29	2.42



東京都男女平等参画審議会専門調査会の報告書 「企業の実態に即したワーク・ライフ・バランスの推 進について」(2008年)

5つの効果

「ワーク・ライフ・バランスは従業員の意欲向上に
役立つ」

「人材確保等の企業メリットにつながる」

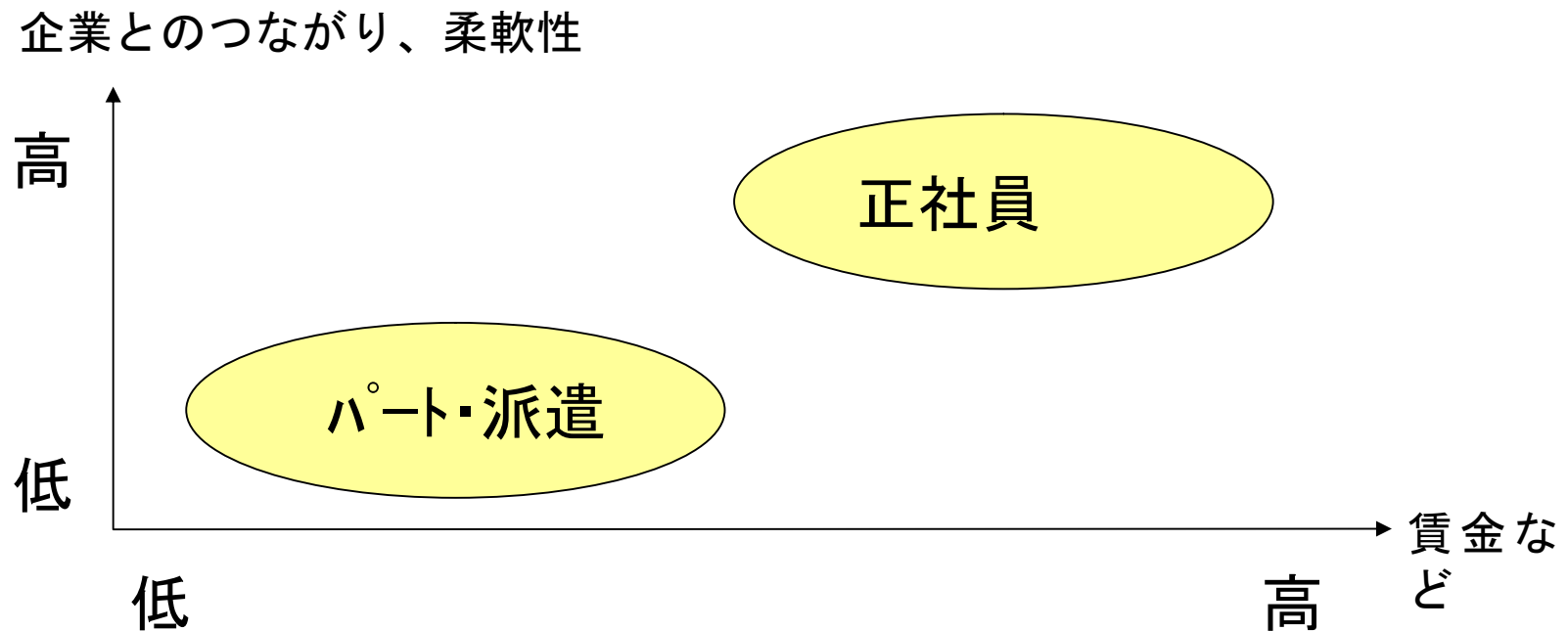
「長時間労働はリスクであり、生産性を高めな
い」

「社会的責任を果たす企業としてイメージが向上
する」

「顧客・取引先や消費者の理解を促進する」



現在:正社員(正規・フルタイム)とパート・派遣などの分極化

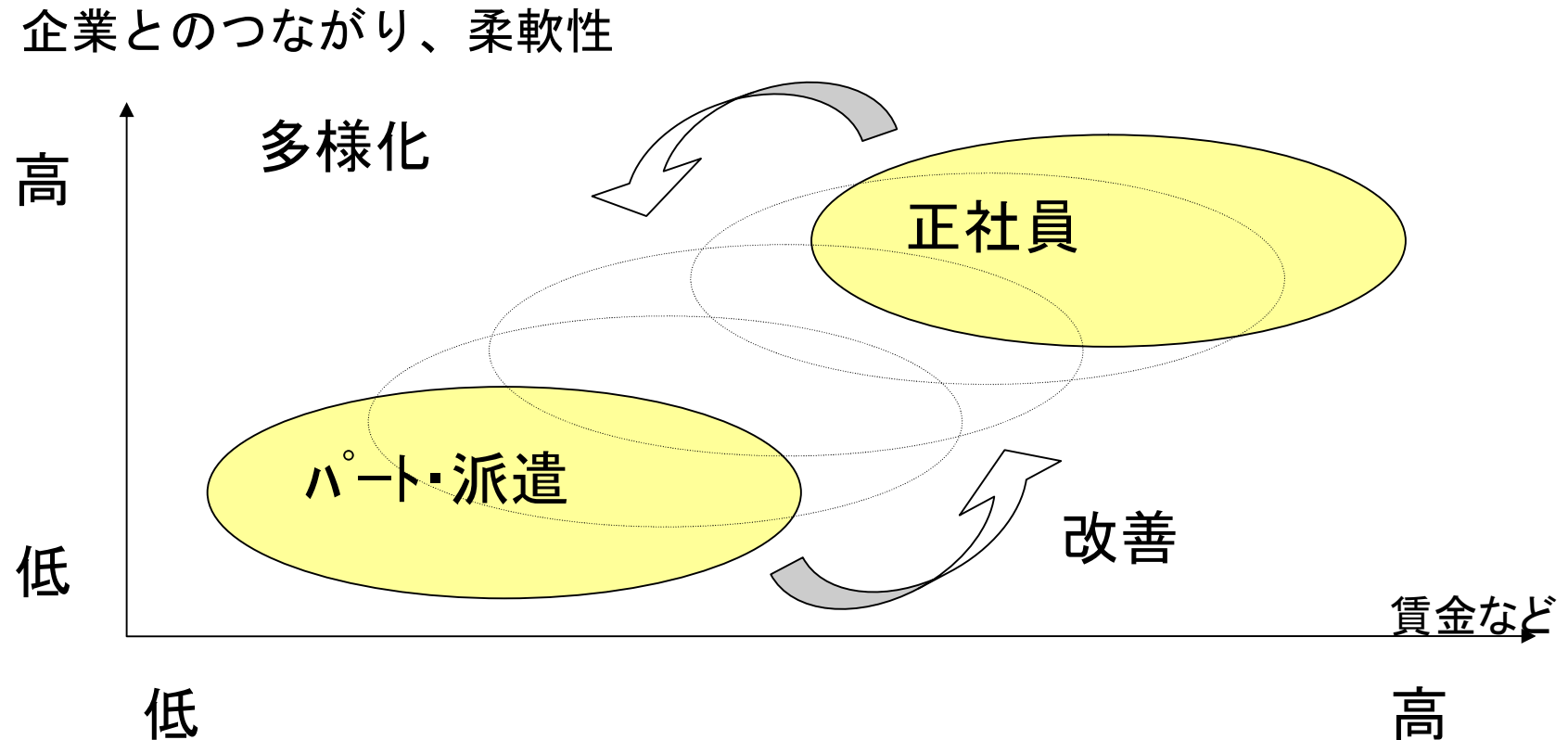


X 軸: 賃金、雇用保障など

Y 軸: 企業とのつながり、柔軟性



将来: 多様で柔軟な働き方のイメージ



X 軸:賃金、雇用保障 など

Y 軸: 企業とのつながり、柔軟性

短時間正社員の課題

- ① 時間外勤務を前提とした業務慣行の見直し
- ② 目標管理制度の徹底と考課基準・方法の見直し
- ③ 管理職の短時間勤務の実績づくり
- ④ 職場の理解促進と協力体制の構築・・・管理者を初めとする意識付けの徹底 および 本人のモラルの高さと正社員としての「専門性」習得への積極性、またそれに対する企業の支援

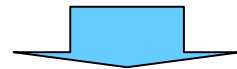
「WLB実現に向けての指標の開発と活用」

ワーク・ライフ・バランス塾
学習院大学経済経営研究所

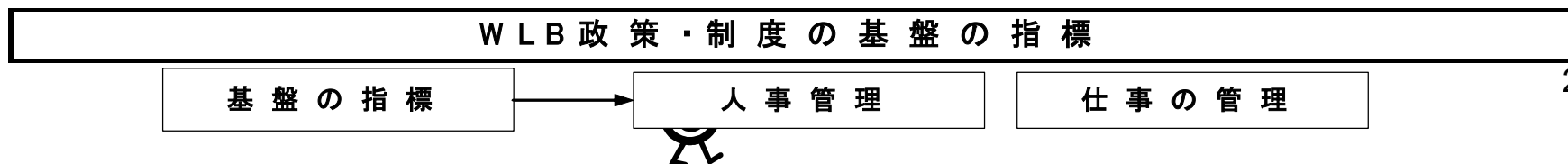
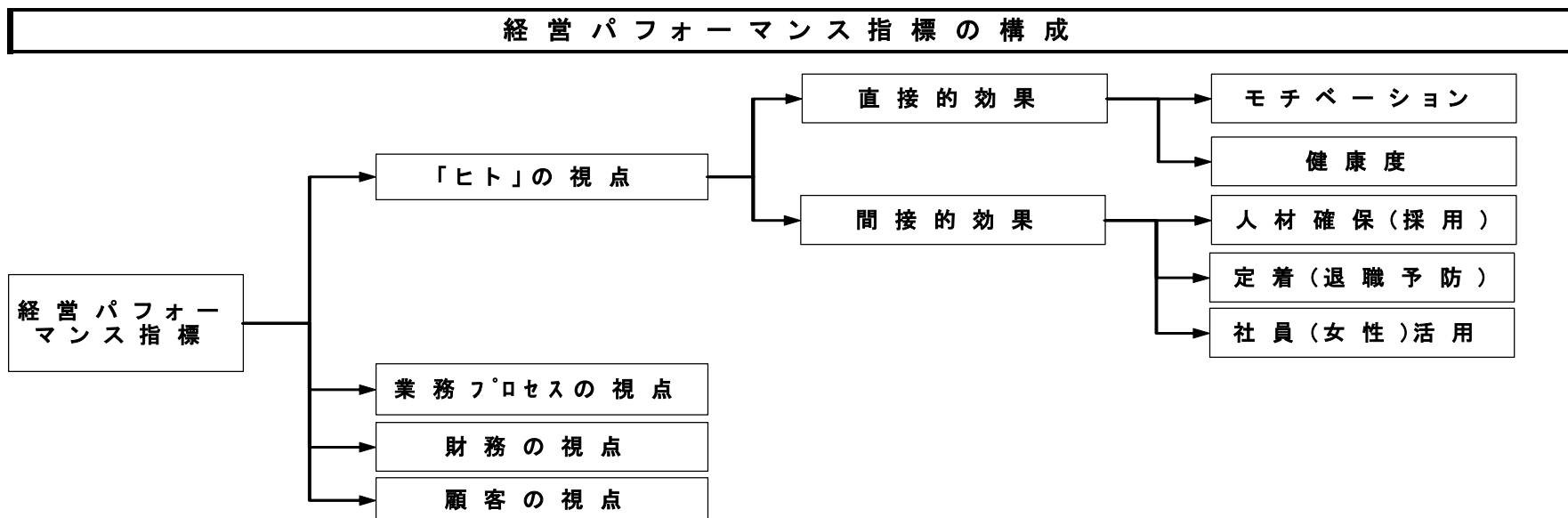
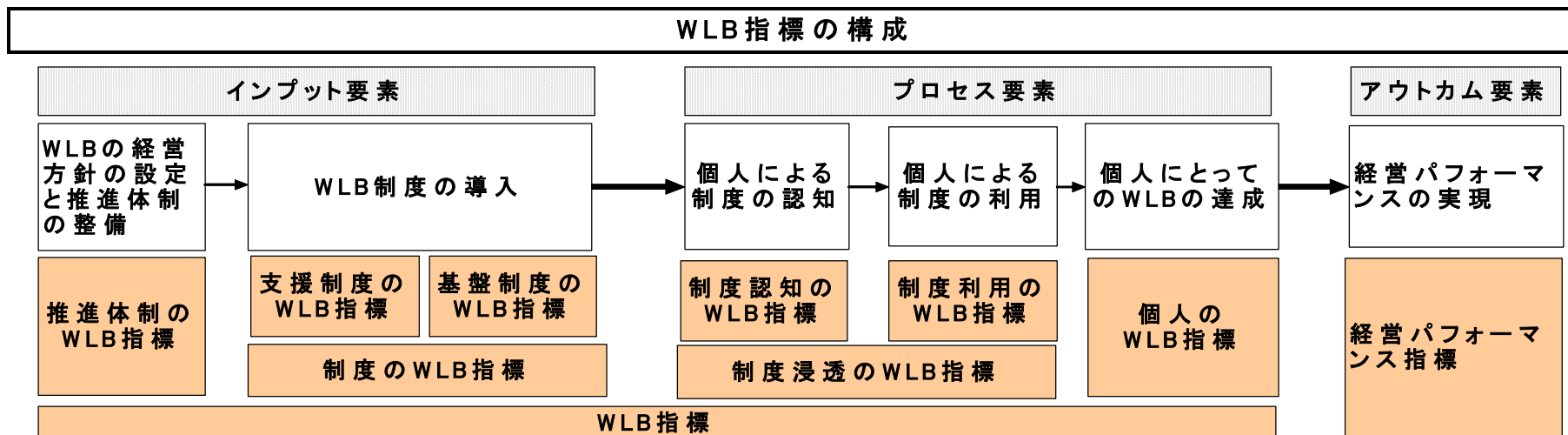
WLB-JUKU-INDEXのねらい

企業と社員の間には新しい「Win－Win」の関係の構築のために

- 導入したWLB政策・制度の「仮説－検証」
- 政策・制度を導入した結果の自社のWLBの状態把握
- 「WLBの現状」の正しい評価



WLBの自己評価指標⇒WLB-JUKU-INDEX



組織調査(個人調査)

127企業・施設

WLB塾参加企業(先進的企業)	9社
上場企業	40社
中小企業	16社
医療施設	62施設

参考文献(1)

松原光代・脇坂明(2005,2006)「米英における
両立支援と企業のパフォーマンス(I)(II)
(III)ー両立支援策と企業パフォーマンスに関する
海外文献のサーベイー」『学習院大学経済論
集』第41号4号、42巻2号、42巻4号

脇坂明(2007)「育児休職、育児短時間勤務と人
事考課」「短時間正社員に対するニーズ」『21世
紀生活ビジョンに関する研究会報告書』電機総
研 2007年4月

脇坂明(2007)「均等、ファミフレが財務パフォー
マンス、職場生産性に及ぼす影響」労働政策研
究・研修機構『仕事と家庭の両立支援にかかわ
る調査』労働政策研究・研修機構(90-124)
JILPT 調査シリーズNo.37 2007年7月



参考文献(2)

学習院大学経済経営研究所編
『経営戦略としてのワーク・ライフ・バ
ランス』第一法規 2008年

『企業の実態に即したワーク・ライフ・
バランスの推進について』東京都男女平
等参画審議会 専門調査会報告

<http://www.seikatubunka.metro.tokyo.jp/index8files/shingikai/wlbhoukoku.html>