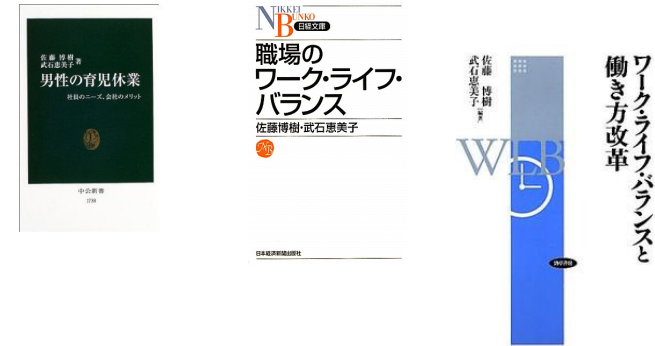


女性の活躍の場の拡大とワーク・ライフ・バランス:働き方改革と管理職の役割

佐藤博樹
 東京大学大学院
 情報学環教授
 2013年

ワークライフバランスと働き方改革



女性管理職が増加しない要因の分析

- 各役職や各資格の段階毎に女性比率が低下する理由を分析と
- 要因は2つに分解できる

両立を阻害する要因:就業継続を阻害する要因

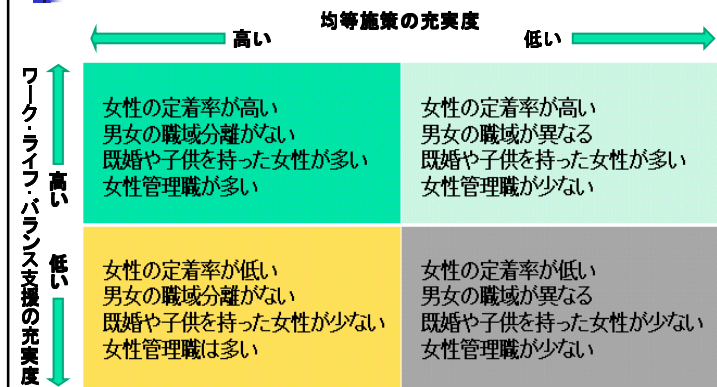
均等を阻害する要因:能力開発機会の均等を阻害する要因

→両者は相互規定関係にある

両立支援制度の活用が均等実現を阻害するなど
 短時間勤務活用の長期化など

2

ワーク・ライフ・バランスと雇用機会均等の関係



3

2つのWLB

■ WLB支援○ & 均等施策×

- ➔ 女性のみを対象とするWLB支援
- ➔ 旧来型の男性の働き方を前提とした女性活用

■ (WLB支援× & 均等施策○)

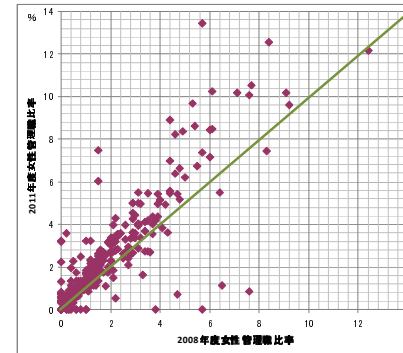
- ➔ 旧来型の男性の働き方を前提とした女性活用

■ WLB支援○ & 均等施策○

- ➔ 男女を対象としたWLB支援へ
- ➔ 旧来型の男性の働き方を前提とした仕事管理・時間管理・働き方の見直し、男性の家庭生活や地域生活などへの参画促進を

4

大企業における女性管理職比率の変化

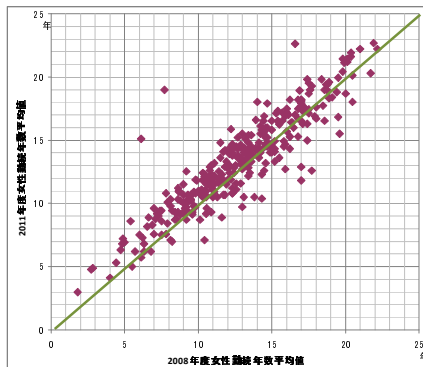


東洋経済新報社「CSR総覧」で従業員規模1000名以上の企業のうち、「女性管理職比率」が2008年度、2011年度両年のデータが記載されていた339企業をプロット。ただし、分布の詳細を表示するため管理職比率が両年とも30%以上だった4社は表示範囲外としている。

2008年度と2011年度の女性管理職比率に変化がなければ、緑色の直線上にプロットされる。上図は、緑色の直線の上側に多くプロットされているため、2011年度時点での女性管理職比率は、2008年度時点での女性管理職比率に比べると高い企業が増えているが、比率は低い水準にある。

5

大企業の女性の勤続年数の変化



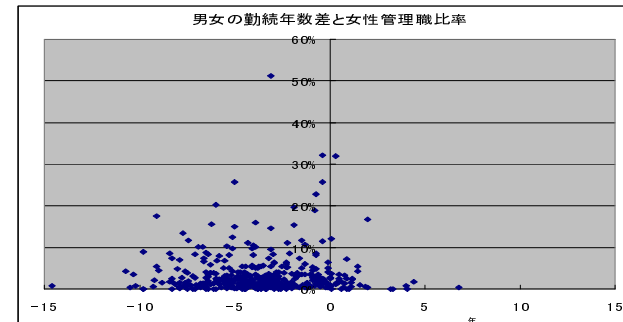
東洋経済新報社「CSR総覧」で、従業員規模1000名以上の企業のうち、「女性の勤続年数平均」が2008年度、2011年度両年のデータが記載されていた327企業をプロット。勤続年数が延びた企業:229社、勤続年数が短くなった企業:91社、変わらなかった企業:7社。

2008年度と2011年度の女性勤続年数に変化がなければ、緑色の直線上にプロットされる。上図は、緑色の直線の上側に多くプロットされているため、2011年度時点での勤続年数は、2008年度時点での勤続年数に比べると長くなっている。

6

女性管理職比率と男女の勤続年数の差

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



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

7

女性の活躍の場の拡大の阻害要因

募集・採用

初任配属先

初期キャリアでの能力開発機会

中期的なキャリア形成機会

中期のキャリア形成機会

○ 課長の直前の資格や役職(主任など)に到達するまでに経験する業務(配属先)に男女差があるか? あるとするとその原因は?

→両立が容易な職場、女性向きの職場、女性を受け入れる管理者の職場、女性自身の希望など

→人事セクションはこうした分析を行っているのか?

○ 中期のキャリア管理を誰が行っているのか?

製造業では、各事業部や各職能部門(経理、購買等)などに配属に関する人事権があることが少なくない。人事セクションは事後承認のみなど。

→人事セクションはどこまで介入できるのか?

初任配属先と初期キャリア

初任配属先に男女で相違があるか?

あるとすれば何が原因か?

→初任配属先をどのように決めているのか?

初任配属先における能力開発機会の均等が実現できているのか?

能力開発機会の均等は直属上司のマネジメントに依存

→初任配属先の管理職が役割がきわめて重要(男女ともに)

→配属に際して管理職の部下育成能力を考慮しているのか?

能力開発機会の均等化の難しさ

配属先の**管理者のマネジメントに依存**

能力開発自体の難しさ

→管理者の部下への「期待」が能力開発機会を左右

→期待が能力開発の出発点で、**期待の差が仕事の配分や能力開発支援の在り方を左右**

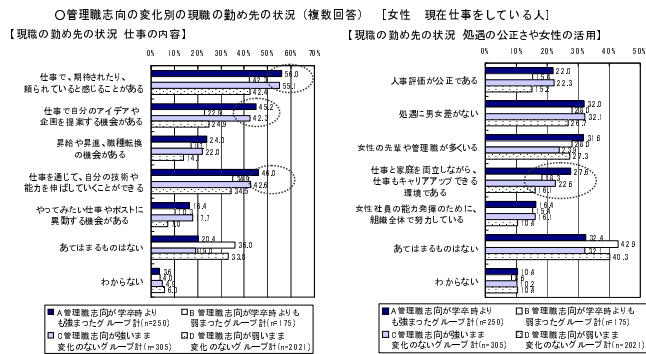
同時に、上司の期待が部下の能力向上意欲を規定

「ピグマリオン効果」「予言の自己成就」

例えば、男性に関しては中期のキャリアを考えて、部下の能力伸長を期待し仕事を配分する

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

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



WLB支援の3つの取り組み

WLB支援に関する正しい理解と誤解

経営状況に関わらず取り組むべき施策:

WLB支援は、福利厚生施策でなく、社員にとって基本的な「報酬」のみでなく、時間生産性を高めるための取り組み。

■ **労働時間短縮が目的ではない:**

時間生産性が高まり結果として労働時間の短縮が実現できるが、時短が主たる目的ではない。長時間労働でない職場でもWLB支援の取り組みが必要。

■ **子育て支援や少子化対策が目的でない:**

すべての社員のWLB支援が不可欠。

■ **「ほどほどの働き方」への転換ではない:**

メリハリのある効率的な働き方の実現がWLB支援実現の必要条件。

■ **WLB支援は制度を導入すれば実現できるものではない:**

制度を活用できる仕事の仕方や働き方への改革が不可欠。

■ **仕事中心のライフスタイルを否定するものではない:**

多様な価値観やライフスタイルを受容できる職場を実現すること。

■ **WLB支援はコストがかかるわけではない:**

コストを要する施策は少ない。

WLBとWLC

■ **WLB:** 社員が仕事上の責任を果たせると同時に、仕事以外の生活で取り組みたいことや取り組む必要があることに取り組めること。

他方、両者が両立ができない状態がワーク・ライフ・コンフリクト(WLC)。

WLCの状態にある社員は、仕事に意欲的に取り組めなくなる。

→社員がWLCに直面しないようにしたり、直面した場合はその解消を図ることが人材活用の課題。

■ **WLB支援:** 社員がWLBを実現できるように働き方の見直しや職場環境の整備などを行うこと。

なぜWLB支援が人材活用の基本なのか？

■社員の価値観、望ましいとする生き方やライフスタイルが変化したため

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

←ワーク・ワークの人ばかりであれば、ワーク・ライフ・コンフリクトが生じないし、ワーク・ライフ・バランス支援の必要性もない。しかし、現在ではワーク・ワークの人ばかりではなくなった

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

16

WLB支援は 人材活用の基本

■人材活用の基本（管理職のマネジメントの基本）

- ①社員が自分が担うべき役割を理解
- ②社員が、自分に期待された役割を実現するために必要な職業能力を保有（能力が不足する場合は能力開発を支援）
- ③社員が高い水準の仕事意欲を持続

→最近③が重要に

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

17

3つの取り組みからなるWLB支援

【2階部分】

WLB支援のための制度の導入と制度を利用できる職場作り

【1階部分】

社員の「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方の実現

- ▶ 仕事に投入できる時間に制約のある社員の増加
- ▶ 恒常的な長時間労働を前提とした職場ではWLB支援は実現できない

【土台部分】

多様な価値観、生き方、ライフスタイルを受容できる職場作り

- ▶ ライフスタイル・フレンドリーな職場に

18

社員の「時間制約」を前提とした 仕事管理・働き方の改革

なぜ社員の「時間制約」か

- WLB支援の背景には、仕事以外の生活に時間を割きたい・割く必要のある社員の増加がある
 - ➡ 「仕事に投入できる時間」に制約のある社員の増加＝「時間制約」

20

「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方(1)

- これまでの仕事管理・時間管理
仕事の総量を所与として、仕事がすべて完了するまで時間資源の追加投入を行う
- これからの仕事管理・時間管理
時間資源の総量を所与として、その時間資源の範囲内で実現可能な仕事の付加価値の最大化を目指す

21

「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方(2)

- 「時間資源」を有限な「経営資源」と捉える
 - ➡ 無駄な仕事の排除、仕事の優先順位付け、過剰品質解消、仕事の効率化(仕事の「見える化」、情報共有等)、能力向上(職場成員の全員のレベルアップ)など
 - ➡ 「時間資源」を合理的・効率的に活用する取り組みを意識化する＝時間意識を高める

22

「時間制約」を前提とした時間意識を高める取り組みの目的

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

23

時間制約を前提とした働き方への取り組み例

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

24

週2日定時退社の効果

- 所定労働時間内と所定労働時間外の仕事の割り振りを意識化
- 定時退社実現のために1週間の仕事の段取りを早めに検討することに：金曜日に翌週のスケジュールを確認するなど
- 他の職場成員のスケジュールを前提に自分の仕事を進めることに
- 定時退社2日が実現できない原因を分析することで、働き方の改革を阻害している要因が明確に
- 定時退社日に様々な予定を入れてみることで、ライフスタイルの見直し効果も
- 「時間制約」のある人が定時退社しやすくなる

(参考) 具体的な取り組み事例の紹介と分析は、武石・佐藤「時間意識の向上のためのモデル事業と働き方改革」佐藤博樹・武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』(勁草書房、2011年)を参照されたい。

25

管理職が自分の業務の棚卸し

- 日・週・月単位でみた業務の洗い出し
- 担当している業務の中で、(a)管理職自身が担当すべき業務と(b)部下に任せべき業務の仕分け
→(b)の比重が高いことが多い(管理職による仕事の抱え込み、部下に仕事を任せられない、部下の能力開発が不十分など)
- (b)を部下に業務を委譲するための計画を立案する(能力開発を含む)

26

働き方の見直し例「ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた「3つの心構え」と「10の実践」：仕事を効率化して、めりはりワークを実現しよう」内閣府、2010年

- ① **会議のムダ取り**：会議の目的やゴールを明確にする。会議時間を見直し、終了時間を厳守する。必ず結論を出す。
- ② **資料の削減**：定常的な報告資料をフォーマット化する。資料作成の依頼者は、目的・用途を明確化する。
- ③ **書類を整理整頓する**：キャビネットやデスクの整理整頓を行い、書類を探すための時間を削減する。
- ④ **標準化・マニュアル化**：「人に仕事がつく」スタイルを改め、業務を可能な限り標準化、マニュアル化する。
- ⑤ **労働時間を適切に管理**：上司は部下の仕事と労働時間を把握する
- ⑥ **業務分担の適正化**：業務の流れを分析した上で、業務分担の適正化を図る。
- ⑦ **仕事を任せる**：部下に仕事を任せ、意思決定を早める。担当以外の業務を身につけ、「多能工化」を進める。
- ⑧ **スケジュールの共有化**：時間管理ツールを用いてスケジュールの共有を図り、お互いの業務効率化に協力する。
- ⑨ **「がんばるタイム」の設定**：自分の業務や職場内での議論、コミュニケーションに集中できる時間をつくる。
- ⑩ **仕事の効率化策の共有**：研修などを開催して、効率的な仕事の進め方を共有する。

WLB支援のための制度が 活用できる職場作り

休業制度などを導入するだけでは WLB支援は実現しない

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

29

WLB支援策が利用しやすい職場作り

- **仕事の仕方、人材育成など**
 - ➡ 仕事の重複化、担当できる仕事の幅の拡大、情報の共有化などを可能とする人材育成
- 「相互サポート」(お互い様)意識の浸透
 - ➡ WLB支援の対象範囲が広いことが鍵
- WLB支援策利用者の仕事をカバーした同僚にとってプラスになる条件の存在: 能力開発機会や報酬に反映など

30

WLB支援の定着の鍵は 職場の管理職のマネジメントに

- 「時間制約」を前提とした仕事管理・時間管理
- 休業取得や短時間勤務等に対応できる職場作り
 - ➡ WLB支援が実現できる職場整備は、日頃の取り組みが鍵
 - ➡ WLBが実現できる職場は高生産性職場で、リスク対応力のある職場作りに貢献できる

31

WLB実現のための職場マネジメント

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

32

(参考)介護と仕事の両立支援

33

社員に対する仕事と介護の両立支援の基本

社員が、

自分一人で介護の課題を抱え込まないように、社会的資源や社内資源を組み合わせ、介護と仕事の両立を可能とするために必要な情報を介護の課題に直面する前に提供すること

→両立が難しいとワーク・ライフ・コンフリクトに直面したり、**本人が望まない離職につながりかねない**

社員が介護の課題に直面したのちは、必要なアドバイスや情報を適切に得られるように**専門家などにつなげる**ことが重要

34

仕事の介護の両立の基本

- 仕事と介護の両立は、ほとんどすべての社員が定年までに直面する課題→40歳代後半とりわけ50歳代から定年退職までの期間は仕事と介護の両立の時代
- 介護の課題に直面したら、一人で解決しようとせず**にまず上司や人事などに相談を**
→仕事と介護の両立には専門的な支援が不可欠
- 介護の課題に突然直面するわけではない
→親の状況を注意深く観察していれば、ある程度まで事前に予想。事前の状態把握が大事。親が75歳をこえる頃から観察を
- 休業取得は緊急対応のためで、**仕事と介護の両立を実現して就業継続することを最優先すべき**
→仕事と介護の両立は大変だが、介護のみの生活はさらに大変。離職せずに仕事と介護の両立を最優先すべき

35