

構成

1. はじめに
2. CSR とは
3. WLB・FF
 - 3-1. WLB・FF とは
 - 3-2. 仕事と育児の両立支援の現状
 - 3-3. 仕事と育児の両立支援制度を利用したことによる職場への影響
 - 3-4. 仕事と育児の両立の阻害要因
4. 使用理論紹介
 - 4-1. CSR の基本概念
 - 4-2. CSR の取り組みを導入する土台：「職場環境・人事制度の整備」
 - 4-3. 使用理論：「従業員に対する CSR の基本概念」について
5. ケーススタディ
 - 5-1. 高島屋
 - 5-2. 資生堂
6. 提言

参考文献

1. はじめに

多くの企業が、その企業理念で「人を大切にする」ことを謳っており、CSR レポートの中でワークライフバランス（以下、WLB と表記）の取り組みをしていることを述べている。しかし、依然として長時間労働やストレスによるうつ病、育児のために退職した後の復職が難しいなどの問題が数多く起きている。

筆者は、以前から、結婚や出産を機に仕事を辞める女性が多いことに疑問を持っており、解決するために企業は何ができるのか、またなぜ取り組む必要があるのか明らかにしたいと思っていた。よって、本論文では、WLB の中でも、ファミリーフレンドリー（以下、FF と表記）すなわち女性の仕事と家庭の両立を取り上げ、その中でも、最も多くの女性に関わることになるであろう、仕事と出産・育児の両立支援についてみていく。現在の「仕事と子育てどちらかしか選べない」という状態を改善するために、企業はどのような取り組みをすればよいのか、なぜ取り組む必要があるのか、これから述べていく。

2. CSR とは

CSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任) とは、経済産業省によれば、「今日経済・社会の重要な構成要素となった企業が、自ら確立した経営理念に基づいて、企業を取り巻くステークホルダーとの間の積極的な交流を通じて事業の実施に努め、またその成果の拡大を図ることにより、企業の持続的発展をより確かなものにするとともに、社会の健全な発展に寄与することを規定する概念であるが、同時に、単なる理念にとどまらず、これを実現するための組織作りを含めた活動の実践、ステークホルダーとのコミュニケーションなどの企業行動」とされている。欧州で行われたマルチステークホルダー・フォーラムでは「CSR とは、社会面および環境面の考慮を自主的に業務に統合すること。それは、法的要請や契約上の業務を上回るものである。」としており、施策が通常業務と乖離した付加物となつてはならず、業務を行うことによって問題が解決されるような仕組みではないとしており、CSR は単なる慈善活動ではなく、あくまで企業の業績を上げるための経営戦略であるということを定義している。

また、ステークホルダーとは利害関係者のことで、消費者・従業員・株主・投資家・供給企業・競合企業・政府関係・NPO・地域社会・地球環境など、企業が経済活動を行う中で関わり、影響を受ける個人・組織などである。企業は、これらのステークホルダーと共存共栄・相互協力しながら、Win-Win の関係を築けるように経営スタイルを作っていかなければならない。

3. WLB・FF

3-1. WLB・FF とは

「WLB」の意味の取り方は様々な説明があり、厚生労働省によれば「国民一人一人がやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できること」、また、男女共同参画会議では「老若男女誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、さまざまな活動について、自ら希望するバランスで展開できる状態」と述べられている。そして、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章では、WLB が実現した社会は、①就労による経済的自立が可能な社会、②健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会、③多様な働き方・生き方が選択できる社会であると定義している。さらに、WLB 社会を実現するための行動指針として、長時間労働の改善のための業務の見直し、柔軟な働き方を支える制度づくりの推進、人物本位による正当な評価などが示されている。

企業の WLB 施策は、80 年代初期から中期にかけてアメリカで始まった。当初はワーキングマザー向けの「ワーク・ファミリーバランス（仕事と家庭の両立支援）」として行われ、保育施設の情報提供やベビーシッターの斡旋など、保育サポートを中心とした支援制度だ

った。その後、90年代初期から、独身や子どものいない社員向けの取り組みも提供されるようになり、名称も「ワークライフバランス」に変わっていった。日本では、WLBに先駆けて、「ファミリー・フレンドリー」という仕事と家庭生活を両立させようという考え方が浸透していった。

ファミリーフレンドリー（以下、FFと表記）とは、従業員が出産・育児・介護といったさまざまなライフイベントに直面したときに、仕事を継続しながらそれらに取り組むことができる、家庭と仕事の両立を可能にする両立支援の考え方である。このFFが、自己啓発やボランティアなどの活動に対する支援へと拡大し、現在のWLBとなっている。

すなわち、WLBの一部としてFFがあり、FFがWLBの全てではない。しかし、日本ではFFからWLBに拡大していく途中で、企業によって取り組み進度もまちまちであるため、WLBとFFが混同されることも多い。

WLB推進の背景

では、WLBはなぜ、ここ20～30年で急速に広まったのか。WLB推進企業といわれる企業は、なぜ取り組みを継続し続けているのか、その背景を述べたいと思う。

表3-1が表しているように、1980年代ごろから、人々が望ましいとする価値観やライフスタイルが変化してきている。物質的な生活の満足よりも、自己実現といった自分の「生き方」を重視する方向にシフトしてきており、それに伴い、社会的な地位の達成だけでなく、「他人に自分を認めてもらいたい」「内面生活を豊かにする時間や機会が欲しい」「人への配慮や気遣いを大切にしたい」といった関係性が重視されるようになった。特に若年層を中心に、仕事だけの人生を嫌がり、仕事もプライベートも充実させたいと考える人が増えており、職場でWLBが達成できないと転職を考えるきっかけになってしまっているという状況が起きている。

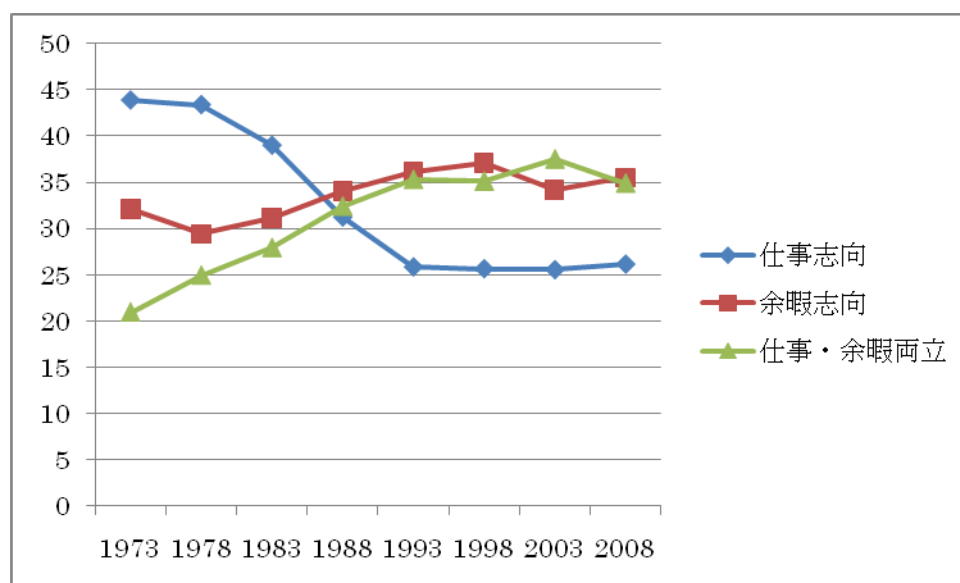
また、厚生労働省の雇用政策研究会によれば、日本は2005年から人口減少に転じ、今後もその傾向は進むと予測されている。もし労働力率が2006年と同水準で推移した場合、2030年には2006年の労働力人口6657万人から1070万人減の5584万人になるとしている。しかし、若年層、高齢層、女性といった人々が労働市場に参加した場合は6180万人と、約600万人もの差が生まれるとされており、優秀な社員を得たいのならば、企業はその人の属性にとらわれず、能力や価値観を評価して採用しなければならなくなったのだ。そして、その採用した社員を自社に定着させるために、柔軟な働き方を用意する必要がでてきた。

また、WLBが従業員の仕事に対するモチベーションのアップにもつながることも、WLB推進に寄与している。表3-2を見てほしい。この表は、働いている人を取り上げ、職場におけるWLB実現度と仕事への意欲の関係を調べたものである。縦軸がWLBの実現度で、横軸が仕事への意欲となっている。男女とも、また未婚・既婚問わず、WLBが実現できている人ほど、仕事への意欲が高くなっている。独身であっても、資格取得のための勉強をし

たい、ボランティア活動をしたい、長期の旅行に行きたい、などを叶える WLB の実現が社員のやる気を引き出すために重要なのだ。

実際に WLB の効果があった例として、秋田県にあるプレス金型設計・製作を行っている株式会社カミテについて取り上げたいと思う。カミテでは、有給の起算月を 4 月から 7 月に変更し、有給の取得を促進する、日常的に仕事内容を見直し、無駄を省く、1 時間単位で取得可能な看護休暇の設定などの取り組みを行った。全職員を多能工として育成し、誰かが短期休業を取得した場合は、残った人々で割り振って行うようにした。その結果、職場に「お互い様」意識が生まれ、チームワークが高まり、不良品の発生が 10 万個あたり 1000 個から 10 万個あたり 3 個にまで激減した。

表 3-1. 「仕事志向」と「余暇志向」をめぐる意識の変化



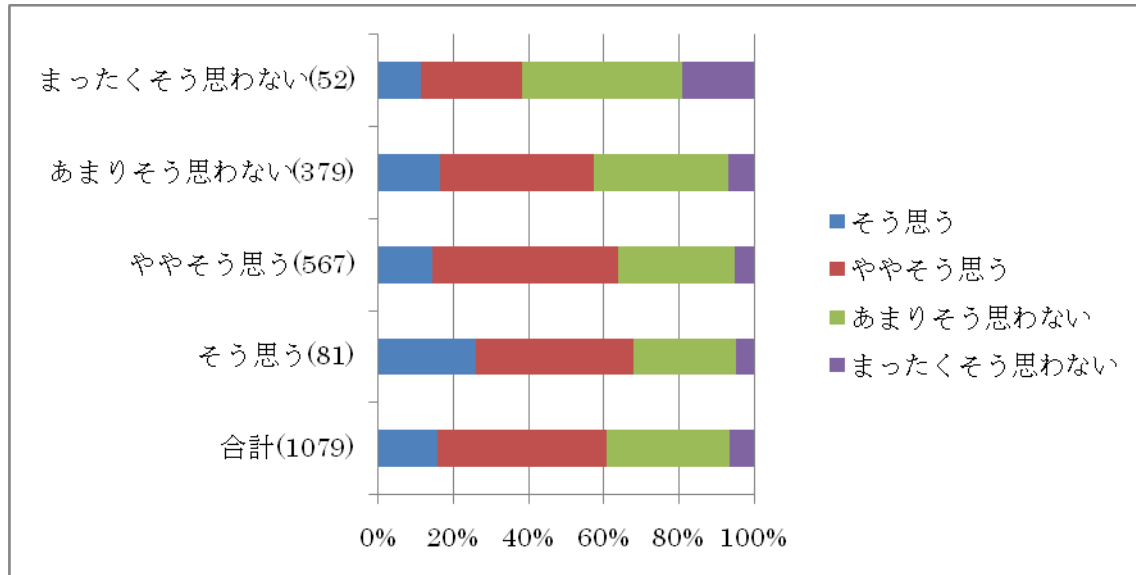
備考

「仕事と余暇の在り方について最も望ましいと思うのはどれですか」という問いに対する回答者の割合。「余暇志向」は「仕事よりも余暇の中に生きがいを求める」「仕事はさっさと片付けて、できるだけ余暇を楽しむ」と回答した人の割合。「仕事・余暇両立」は「仕事にも余暇にも、おなじくらい力を入れる」と回答した人の割合。「仕事志向」は「余暇も楽しむが、仕事の方に力を注ぐ」「仕事に生きがいを求めて全力を傾ける」と回答した人の割合。

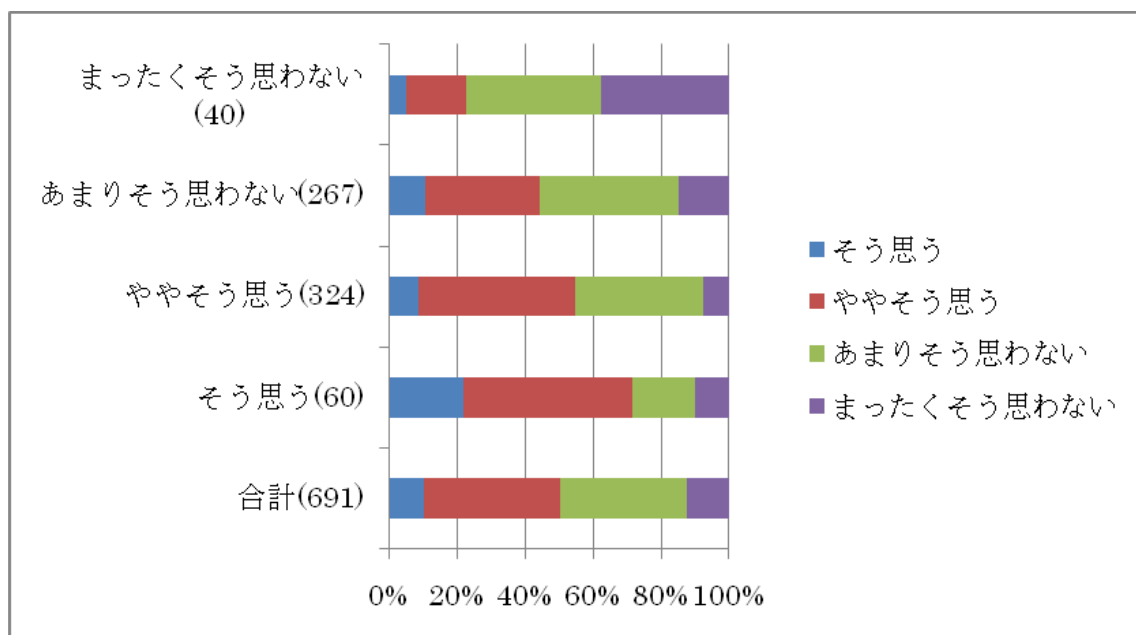
2008 年：全国の 16 歳以上の国民 5400 人に対して個人面接法により調査（調査有効数：3103）

表 3-2. WLB 実現度と仕事への意欲

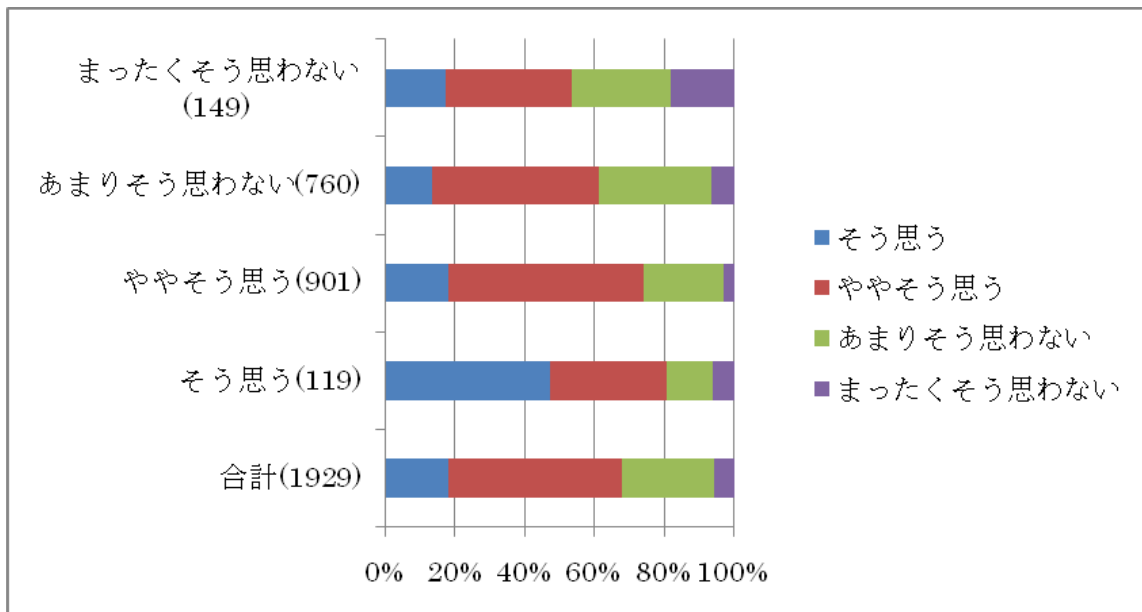
<女性：既婚>



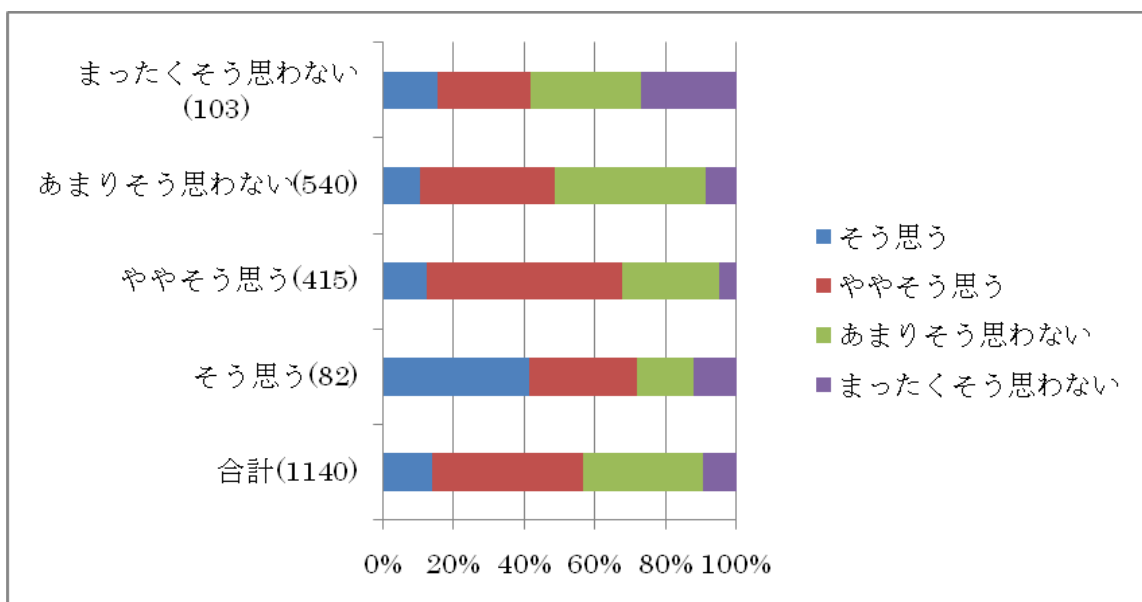
<女性：未婚>



<男性：既婚>



<男性：未婚>



備考

1. 男女共同参画会議 少子化と男女共同参画に関する専門調査会 「少子化と男女共同参画に関する意識調査」(平成 18 年)より作成
2. 「ワーク・ライフ・バランス実現度」:「あなたにとって、仕事と生活のバランスは、うまくとれていると思いますか」への回答
3. 「仕事への意欲」:「あなたは、今の仕事に目的意識を持って積極的に取り組んでいますか」への回答

更に、仕事以外での経験が従業員一人ひとりの価値観に影響を与え、社内にダイバーシティ（多様性）が生まれることも推進の原動力となった。ダイバーシティとは、「多様性」すなわち、性別、年齢、国籍などの違いを認め、さらにそれを積極的に生かすことにより、変化し続けるビジネス環境や多様化する顧客的ニーズに効果的に対応し、企業の優位性を作り上げるものである。少子高齢化、100年に一度といわれる不況、グローバル化など、市場が激しく変化している現在、画一的な発想をしていたのでは、企業は到底生き残れない。しかし、一日のほとんどを会社の中で過ごし、毎日同じ職場の人間とばかり顔を突き合わせ、仕事に追われ続けるような生活をしていたのでは、斬新な発想は出てこない。ダイバーシティとは性別や年齢などの表面的な特徴だけでなく、個々人の生き立ち、価値観、性格などの異なった背景や状況も含めた多様性を意味する。工作中だけでなく、私生活で経験する物事が、新たな考えや価値観を生み、仕事にもいい影響を与えるのである。

3-2. 仕事と育児の両立支援の現状

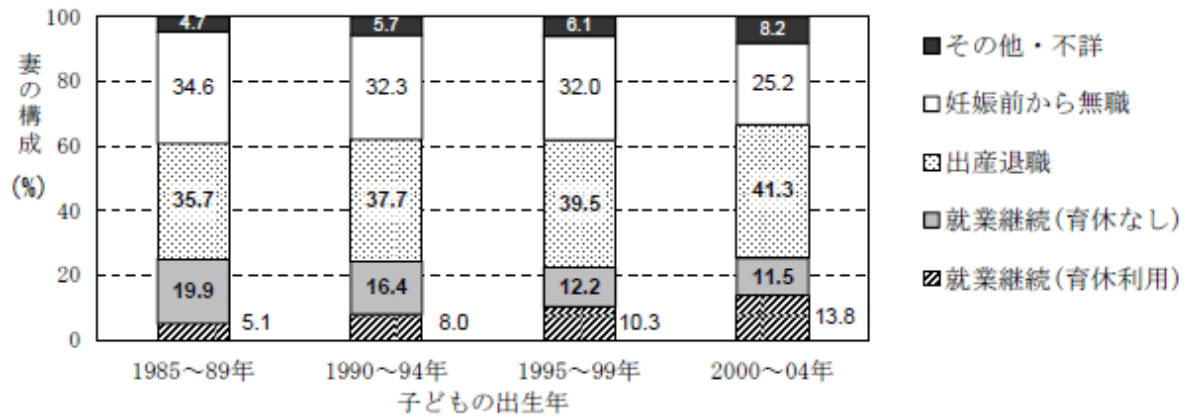
3-2-1. 女性活用の現状

現在の育児休業取得率は女性が85.6%、男性は1.72%である。女性の85.6%は多いように感じるかもしれないが、これは出産時に在職していた女性を母数にした割合であることに注意しなければならない。妊娠後、多くの女性が出産するまでに仕事をやめており、これらの女性が数値には反映されていない。

女性の第一子の出産前後に、母親がどのような就業状態であったかを調べたところ、育児休業制度を利用して就業を継続している女性は増えているものの、就業継続者自体は1980年代以降、25%前後で大きく変化していない。加えて、出産退職する女性が増え続けている。つまり、就業している女性の6割近くが出産を理由に退職している。さらに、その理由をみると、家事・育児に専念したいため自発的にやめた人も5割いるが、3割近くは仕事を続けたかったが、育児と仕事との両立が難しく辞めている。(表3-3)

さらに、出産育児を乗り越えた後も、日本は諸外国に比べて管理職に就いている女性の割合が低い。表3-4を見てわかるように、男性労働者に対する女性労働者の割合は41.4%と、1位のフィリピンの38.5%よりも多いにも関わらず、管理職になる者の割合は50%近くの開きがある。

表 3-3 子どもの出生年別、第1子出産前後の就業経歴の構成

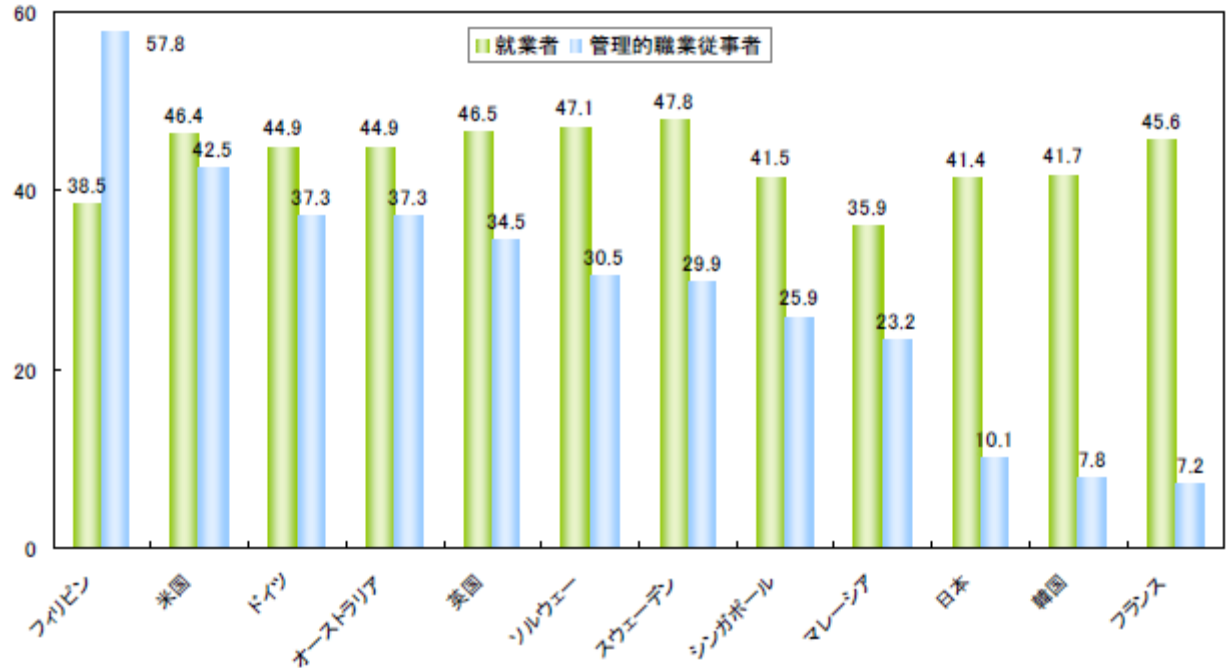


注：1歳以上の子を持つ初婚どうし夫婦について、第12～13回調査を合わせて集計した。

出産前後の就業経歴：

- 就業継続(育休利用)－第1子妊娠前就業～育児休業取得～第1子1歳時就業
- 就業継続(育休なし)－第1子妊娠前就業～育児休業取得なし～第1子1歳時就業
- 出産退職－第1子妊娠前就業～第1子1歳時無職
- 妊娠前から無職－第1子妊娠前無職～第1子1歳時無職

表 3-4 : 就業者および管理的職業従事者に占める女性の割合



(出所)「平成19年版 男女共同参画白書」よりDIR改変

3-2-2. 政府による両立支援

日本政府の仕事と家庭の両立支援策として、まず、育児・介護休業法、労働基準法の母性保護規定、男女雇用機会均等法の母性健康管理規定などの法律があり、その上で次世代育成支援対策推進法に基づく事業主の取組推進などの事業主への支援・取組推進策や労働者の支援策がある。

これらの両立支援策は、女性の社会進出が進んだことによって生まれた、働く女性が仕事と家庭の両立が困難なために退職せざるを得ないという状況を改善するために講じられたものである。施策の目的は、育児・介護休業法の目的規定（第 1 条）に規定されているように、「育児や介護を行う労働者の雇用の継続や再雇用の促進を図り、仕事と家庭の両立に寄与することにより労働者の福祉の増進を図ること、また、副次的に、経済社会の発展に資することが目的である」とされている。

しかし、子どもを持つ女性に対する両立支援が多数を占めており、その点を補うものとしてワーク・ライフ・バランス憲章がある。

労働基準法の妊産婦に関する規定

1947 年に制定された労働基準法には、母性保護を目的とした妊産婦に関する規定が置かれていた。仕事と家庭の両立を目的としたものではなかったが、結果として子どもを育てる女性の就労継続に大きな役割を果たしてきた。具体的な内容としては、以下のとおりである。

- ・ 産前産後休業として、使用者は、産前 6 週間（多胎妊娠の場合は 14 週間）、産後 8 週間を経過しない女性を就業させることができない。ただし、産後 6 週間を経過した女性が自ら就労を請求し、医師が支障がないと認めた場合については、就業させることができる。
- ・ 産前産後休業中及び休業後 30 日間の解雇制限
- ・ 1 歳未満の子供を育てる女性は、休憩時間以外に、授乳（哺乳）その他の育児のために要する時間として、1 日 2 回それぞれ少なくとも 30 分を、育児時間として保障される。

育児・介護休業法

1991 年に成立した「育児休業などに関する法律」を大幅に改正して、1995 年に成立した。その後、4 回改正されている。その中では、以下の項目が保障されている。

- ・ 子が 1 歳（一定の場合は 1 歳半）に達するまでの育児休業
- ・ 子が 3 歳に達するまでの勤務時間の短縮などの措置を事業主に義務付ける。措置の内容は、短時間勤務、フレックスタイム制（1 か月以内の一定期間の総労働時間をあらかじめ定め、労働者がその範囲で始業及び終業の時刻を決定できる制度）、時差出勤の制度（1 日の所定労働時間を変更せずに始業または終業の時刻を繰り上げ、繰り下げる制度）、所定外労働の免除、託児室の設置運営、その他便宜の供与のうち、いずれか一つを選択

- ・ 子が小学校就学の始期に達するまで、子の負傷、疾病により世話をするため、また、子に予防接種や健康診断を受けさせるために、就業規則に定めた年次有給休暇とは別に、子1人ならば1年間に5日、2人以上ならば10日の看護休暇を取得できる権利
- ・ 妊娠、出産、産前産後休業または育児休業を請求・所得したことなどを理由とする解雇、その他不利益取り扱いの禁止
- ・ 育児や家族の介護を行う労働者が請求した場合の、1か月24時間、1年150時間を超える時間外労働の禁止
- ・ 育児や家族の介護を行う労働者が請求した場合の、深夜（午後10時から午前5時まで）労働の禁止
- ・ 労働者を転勤させようとする場合の、育児や介護を行うことが困難となる労働者について、その育児又は介護の状況への配慮義務

男女雇用機会均等法

1979年に国連で「女性に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約」（女性差別撤廃条約）が採択されたことを受けて制定された。当初は募集・採用、配置・昇進について女性を男性と平等に扱う努力義務という弱いものだったが、2度の改正を経て、以下のように内容が充実してきた。

- ・ 募集・採用、配置・昇進、昇進・降格・教育訓練、福利厚生、職種の変更・雇用形態の変更、退職の勧奨・定年・解雇・労働契約の更新について、男女双方に対する差別的扱いの禁止
- ・ 募集採用にあたって身長・体重・体力を要件とすること、総合職の募集採用にあたって転居転勤を要件とすること、昇進にあたって転勤経験を要件とすることの3点において、合理的理由がない場合、間接差別として禁止する
- ・ 妊娠などを理由とする解雇その他の不利益取り扱いの禁止
- ・ セクシュアルハラスメントの防止についての男女労働者を対象とする雇用管理上の措置義務
- ・ 母性健康管理として、妊産婦に「通院時間の確保」及び「医師の指導に基づく措置を講じる」義務
- ・ 深夜業に従事する女性労働者に対して、通勤および業務中の安全の確保、子の養育または家族の介護などの事情に関する配慮、仮眠室・休憩室などの整備、健康診断の受診といった就業環境を整備する義務

次世代育成支援対策推進法

国や地方公共団体だけでなく、民間企業も含めた社会全体で、子どもたちが健やかに生まれ、かつ育成される環境の整備を図るため、2003年に制定された。企業の取り組み促進については、常時雇用する労働者数が301人以上（平成23年4月1日以降は101人以上）

の事業主について、仕事と子育てを両立しやすい雇用環境の整備などを進めるための「一般事業主行動計画」を策定し、届け出、さらに公表し従業員へ知らせることを義務付けている。また、雇用する労働者が300人以下（平成23年4月1日以降は100人以下）の事業主には、同様の努力義務が課せられている。2009年3月末までの一般事業主行動計画の提出状況は、301人以上の企業では98.3%、来年度から提出が義務化される101人以上300人以下の企業では8.5%と、企業規模で大きな差がある。

また、次世代法では、一定の認定基準を満たした場合、申請を行うことで都道府県労働局長がその事業主を認定する仕組みを設けている。認定を受けた事業主は、次世代認定マーク「くるみん」を広告や商品などにつけることができるようになる。なお、認定基準は①行動計画の期間が2年以上5年以下であること、②策定した行動計画を実施し、定めた目標を達成したこと、③3歳から小学校に入学するまでの子を持つ労働者を対象とする「育児休業の制度または勤務時間短縮などの措置に準ずる措置」を講じていること、④計画期間中に男性の育児休業など取得者がおり、かつ女性の育児休業取得率が70%以上であることなどだ。



「くるみん」マーク

出典 厚生労働省 HP

仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章

仕事と生活の調和推進のための行動指針

数々の両立支援策が施行された結果、企業の育児休業などの両立支援制度の整備は進んだが、職場の不理解や取得者の周囲への気兼ね等の理由から、実態としてはまだ十分に活用されていないケースが依然として多かった。そこで、子どもを持つ女性のみを念頭に置いた両立支援ではなく、男性も女性も、子どもの有無を問わず、社員全体の対象とする働き方の見直しを行うことが必要であるという考えが生まれた。そして、2007年に「ワーク・ライフ・バランス憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が取りまとめられた。

憲章では、WLBが必要とされる理由、WLBが実現した社会の姿、関係者が果たすべき役割が述べられている。そして、行動指針では、憲章で示したWLBが実現した社会を目指すために、企業と労働者・国民の効果的な取り組み、および国・地方公共団体の施策の方針を定めている。また、社会全体の目標として数値目標を設定し、実現状況を把握するために「仕事と生活の調和実現度指標」の在り方を示している。

3-3. 仕事と育児の両立支援制度を利用したことによる職場への影響

内閣府「管理者を対象とした両立支援策に関する意識調査」(2005年)では、育児休業もしくは短時間勤務を利用した部門の管理職に対して、制度利用の職場への影響について調査を行った。職場への具体的な影響として、「仕事の進め方について職場内で見直すきっかけになった」(40.9%)、「育児休業など会社の両立支援に対する各人の理解が高まった」(37.3%)、「利用者の仕事を引き継いだ人の能力が高まった」(23.3%)、などの利点が上位を占めた。しかし、「職場のマネジメントが難しくなった」(12.3%)、「職場で社員の間に不公平感が生じた」(7.2%)、「利用者の職場での評価が低くなった」(3.1%)といった、良くない影響もみられる。

この調査結果とWLB推進の背景も考慮しながら、両立支援、特に育児休業制度を取得した場合の、メリットとデメリットを整理してみた。

メリット

- ・ 人材の確保・定着
- ・ 従業員のモチベーションの向上
- ・ 育児休業に関する周囲の従業員の理解の向上
- ・ 仕事の進め方の見直しによる、職場の生産性の向上
- ・ 業務代替を行った周囲の従業員の能力の向上
- ・ 職場の管理者のマネジメント能力の向上
- ・ 職場での一体感や、会社への信頼感の形成
- ・ 育児休業取得者のモチベーションの向上
- ・ 子育て経験による、育児休業取得者の能力の向上

デメリット

- ・ 周囲の従業員の負担増加による、職場の人間関係の悪化
- ・ 周囲の従業員の負担増加による、職場の生産性の低下
- ・ 育児休業取得者の管理者の負担の増加
- ・ 育児休業取得者に対して、周囲の従業員が不公平感を抱く
- ・ 育児休業取得者や代替要員の配置調整にかかる人事担当者の負担増

整理してみると、デメリットの多くは、企業側の対応次第で解決できるものである。例えば、適正な代替要員の補充や、業務見直しによる無駄な業務の削減が行われて、周囲の従業員の負担を極力増やさないようにすれば、生産性の低下、人間関係の悪化を防ぐことができる。また、「職場の管理者の負担感」は「マネジメントの向上」につながるというように、メリットとデメリットで表裏一体の項目もある。

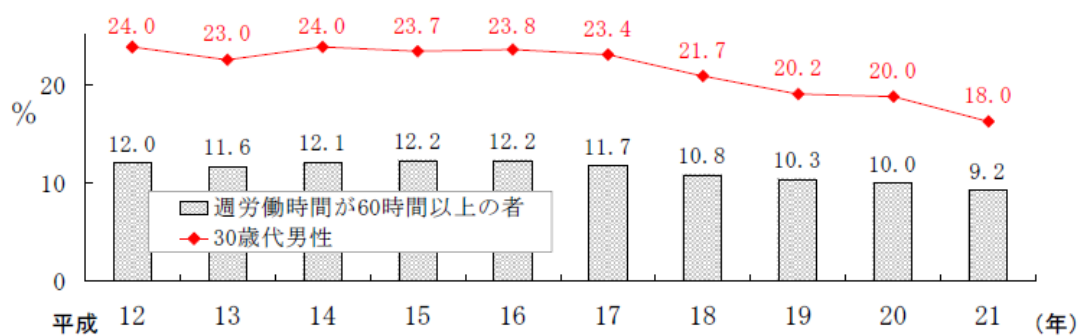
3-4. 仕事と育児の両立の阻害要因

男女雇用機会均等法の制定から 25 年、育児休業法の制定から約 20 年経つが、未だ制度の整っていない企業があることや、制度はあっても利用しにくいなどの問題が起きている。仕事と育児の両立支援制度を利用したことによるデメリットを整理した上で、それらの問題の原因となっている要素を説明していきたいと思う。

① 恒常的な長時間労働

法定の労働時間は「原則として 1 日に 8 時間、一週間に 40 時間を超えて労働させてはいけない」とされているが、実際は、週労働時間が 60 時間以上の労働者の割合が常に 10% 前後で推移しているほど、長時間労働が根強く残っている。特に子育て世代にあたる 30 歳代男性では、18.0% と高い水準にあり、家庭に割く時間が少なくなっている。(表 3-5) ベネッセ教育開発センターの調査によると、幼児のいる家庭で父親が午後 11 時以降に帰宅する割合は、東京で 25.2% と非常に高い数値になっている。父親の帰りが遅く、子育てに時間が取れないと、必然的に母親の負担が増え、母親が仕事を辞めざるを得ないという状況になってしまう。また、女性の労働時間が長いと、仕事と子育ての両立が難しそうだからと、子どもが欲しくても出産自体をあきらめてしまうか、仕事を辞めるかの二者択一になってしまう。

表 3-5 週労働時間が 60 時間以上の労働者の割合の推移



出典 総務省 「平成 21 年度 労働力調査」

② 制度を知らない人が多い

自社の休業制度について知らなかったために、制度を利用したくても利用できない、申請の期間が過ぎてしまったということや、上司が制度のことを知らなかったために、本当ならば辞めずに済んだのに、会社を辞めてしまうという事例が数多くある。また、企業側に、「妊娠・出産や産休・育休等の取得を理由として解雇や不利益を被ることをしてはならない。」という法律についての知識がなかったために、育児休業中の社員を勝手に正社員から非正規社員に変更する、または解雇するなどの「育休切り」問題も起きている。

③ 上司や同僚の理解がない

特に男性や独身の女性にとって、出産・育児の大変さはなかなか理解できるものではなく、育児休業を単なる休暇ととらえてしまって、同僚の育児休業を疎ましく思う人も多い。根本的には「WLBは子供を持つ女性のためのもの」という考え方があり、自分もいつか介護や病気で休業することがあるかもしれないという「お互い様意識」がないことが問題である。

また、男性が育児休業を取得したい場合に起きる問題であるが、「子育ては女の仕事」という時代を過ごしてきた上司の中には、なぜ男性が育児休暇を取らなければならないのか理解できないという人が依然として多く、取得しにくい状況がある。

④ 周りにロールモデル（お手本）がない

自分の周囲に実際に休業制度を利用したことのある人がおらず、今後、本当に仕事と両立していけるのか不安を感じたり、いつ何をすれば良いのかわからなという人が多く、休業に踏み切れないことがある。

⑤ 休業者の仕事の引き継ぎが難しい

休業者の抜けた穴をカバーすることが難しくなっている。特に、業務の見直しをすることなく、休業者の仕事をそのまま同じ職場の人に振り分けただけでは、業務がただ増えることになり、それによって人間関係がこじれることもある。能力が高く、難しい仕事を受け持っている人が休業する場合も、その仕事を残った人にどう振り分けるかが悩みの種になることがある。

⑥ 休業中の評価方法が不明である

休業制度を利用したいが、休んだことによって評価に悪い影響があるのではないかと不安になって、結局利用できない人がいる。多くの企業では、休業によって評価は変わることはないとしているが、そのことが従業員には浸透していないケースがある。例えば、ニッセイ基礎研究所「今後の仕事と家庭の両立支援に関する調査結果」（2008年）で、育児休業制度における「休業中の賃金、その他の経済的給付」「休業後の昇給・昇格の取り扱い」「休業期間の勤続年数への算入」についての従業員の認知度は、制度利用者においても半数程度以下と、非常に少なくなっている。

⑦ 企業の思いこみ

WLBはコストがかかる、大企業にしかできないという思いこみがあって、なかなかWLB制度に手を出せない企業が多い。確かに社内託児所の設置などは、導入するために多額の費用がかかってしまうので、中小企業には難しいと思う。しかし、政府の援助を使用して設置することや、設置ができなくても、保育所に通う費用を一部負担したり、ベビーシッ

ターの斡旋などの比較的コストの低い代替案を選ぶことはできる。また、業務見直しによって残業を減らすことができれば、人件費が削減でき、時間当たりの生産性も上げることができる。

以上の7点を踏まえて

女性の活用を阻害しているものは、両立支援の取り組みの内容以前に、職場環境や人事制度によるものと企業の思いこみである。両立支援を推進するためには、プラスアルファの制度を整備する前に、制度がきちんと機能するように、従業員への浸透や休業による評価制度の明示、業務の見直しなどの土台作りが必要だ。

4. 使用理論

4-1. CSR の基本概念

駿河台大学教授・水尾順一氏の「CSR の基本概念」に筆者なりの変更を加えたものを使用するが、まずは水尾氏の CSR の枠組みの概念について説明しようと思う。この枠組みでは、CSR を「対象」と「領域」の2つの視点から規定している。

まず、企業が働きかける「対象」として「企業内（組織）のベクトル」と「企業外（社会）のベクトル」、すなわちステークホルダーがある。

そして、取り組む「領域」として「予防倫理」と「積極倫理」がある。予防倫理は、社会や企業を様々なリスクから保護し、社会が企業に対してネガティブな意味を持つ倫理違反の行動（いわゆる不祥事）の発生を未然に防ぐための活動である。しかし、小手先だけの不祥事予防対策ではなく、日頃の正しい行為や最善の行動の在り方を組織構成員に認識させることが大切である。積極倫理は、社会の福祉や健全な成長に貢献するような積極的支援活動を指す。また、その活動内容を社会に公開することも必要となる。

この2つの視点を踏まえて、水尾氏は図 4-1 に示すように、CSR を4つの責任に分類した。

法的責任

第1に「法的責任」がある。これは法令遵守責任とも言うことができ、企業は法律などの社会のルールを守って初めて存在意義があるのであり、犯罪や違法行為をしている企業に社会的責任を果たすことは不可能であるという考えに基づいている。

経済的責任

法的責任を果たしたうえで、企業は第2に「経済的責任」を果たさなければならない。これは、払うべき人に払うべき対価を渡す責任があることを表しており、株主に対しては成果配分としての配当、従業員に対しては労働対価としての賃金・報酬、国家・地域社会

に対しては税金が挙げられる。ほぼここまでは予防倫理の範囲であり、企業業績に応じた給料や賞与などは積極倫理に分類される。

倫理的責任

予防倫理の責任が達成されたのちに、さらに戦略的要素が強くなる「倫理的責任」がある。これは、法律の規制以上の自主規制や自主基準に対する責任である。業界や企業ごとの独自の倫理観に基づいて、自主的に設定された規制・基準が対象となる。

社会貢献的責任

第4は、より社会に対して積極的にポジティブな支援を行う「社会貢献的責任」である。文化支援活動への取り組み、地球環境保護、ボランティア休暇制度、企業内託児所などの様々な活動が挙げられる。

図4-1. CSRの基本概念



出典 「CSRマネジメント」 水尾順一・田中宏司

4-2. CSRの取り組みを導入する土台：「職場環境・人事制度の整備」

3-4章で両立支援の阻害要因を挙げたが、その多くは、制度を利用するための職場環境や人事制度といった土台が不十分ということだった。いくらすばらしい制度があっても、利用できないのでは意味がない。よって、従業員に対してのCSRについて考えるときは、まず、制度を利用しやすい環境になっているか確認することが必要であるとする。

両立支援の取り組みを導入する土台として「職場環境・人事制度の整備」を提案する。

この土台の中には、職場環境や人事制度に関する阻害要因を改善できるように、以下の 2 つのポイントを設けたいと思う。なお、括弧内の数字は 3-4 章で述べた両立支援の阻害要因の番号と対応しており、そのポイントで改善できる要因を示している。

- ・ **労働時間・働き方を見直す機会の設定 (①③⑤⑥)**

長時間労働を改善するためには、現在行っている業務を見直して、無駄な作業を省くことや仕事に優先順位をつけることが効果的である。その延長で、同じ職場内で業務の見直しをすることで、他の従業員がどのような仕事をしていたのか見えるようになり、業務の重複を避けることや、休業者の仕事を難易度別に分けて他の従業員に分担させやすくなる。結果的に休業者の抜けた穴を埋めやすくなるのである。

- ・ **両立支援制度に関する認知度向上の取り組み (②③④⑤)**

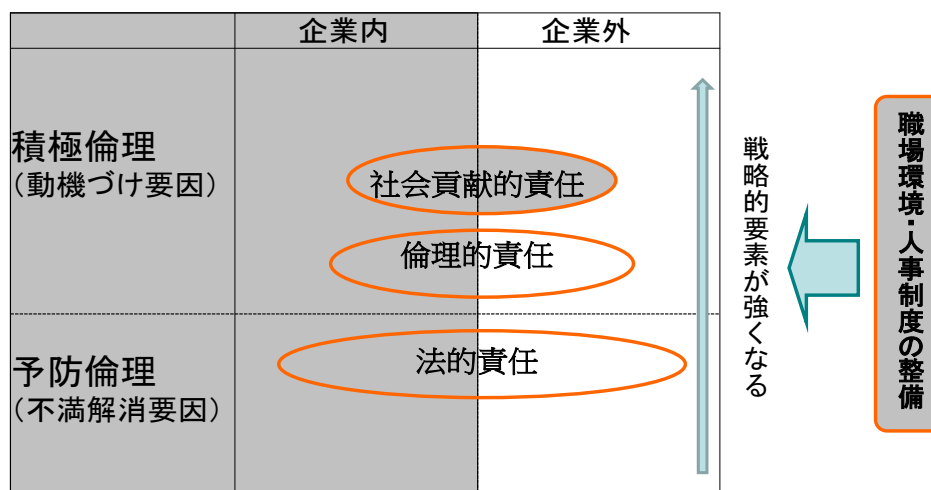
自社の両立支援制度や利用者の声についてアナウンスするだけでも、制度を知らない人が多い、周りにロールモデル（お手本）がいない、休業中の評価方法が不明である、という問題は解決できる。そして、両立支援を推進する理由や休業中の評価基準を明確に従業員たちに伝え、納得してもらえれば、職場内で理解が得られないということはなくなると考える。

4-3. 使用理論：「従業員に対する CSR の基本概念」について

ここでは、企業の両立支援の取り組みを分析するために、水尾氏の CSR の基本概念に「職場環境・人事制度の整備」を加え、企業内のベクトルに着目した「従業員に対する CSR の基本概念」を紹介する。

概要を述べると、「職場環境・人事制度の整備」を、CSR を行うための土台として、全ての責任にかかるようにする。また、従業員に対する両立支援の取り組みについて分析したので、企業内のベクトルの部分のみを使用し、賃金や賞与に対する責任である経済的責任は除外する。ただし、社会貢献的責任については、社内託児所を他企業の従業員へも開放する、数社合同で WLB についての勉強会を開催するなど、企業外の人々を巻き込んで行われる活動もあるので、企業外のベクトルの領域も含めることにする。以上の点を踏まえて、図 4-2 の網かけ部分を「従業員に対する CSR の基本概念」として提示し、使用理論とする。

図4-2. 従業員に対するCSRの基本概念



ケーススタディで分析する際に着目するポイントは、それぞれの責任について以下のようになる。

職場環境・人事制度の整備

- ・ 労働時間・働き方を見直す機会の設定
- ・ 両立支援制度に関する認知度向上の取り組み
- EX) 中間管理職に対しての勉強会、ビラやメールを使つての告知など

法的責任

- ・ 産前6週間、産後8週間の産前産後休業
- ・ 子が1歳になるまでの育児休業
- ・ 子が3歳になるまで、短時間勤務、フレックスタイム制、時差出勤の制度、所定外労働の免除、託児室の設置運営などの措置が一つあること
- ・ 子が小学校に入学するまで、子が1人の場合は1年間に5日、2人以上の場合は10日取得できる看護休暇

倫理的責任

- ・ 法的責任以上の制度
- ・ 社会からの倫理的な評価が上がるような取り組み

社会貢献的責任

- ・ 社会への積極的な取り組み

EX) 社内託児所の社外への開放、休業中の社員への情報提供、復職前の心のケアなど

5. ケーススタディ

第5章では、第4章で提示した「従業員に対するCSRの基本概念」を使用して、両立支援の取り組みが進んでおり、実績を上げている企業を2社選び、取り組み内容を分析していく。分析することによって、女性活用先進企業は制度を取り入れる土台が確実に作られていること、バランス良く取り組みが行われていることを示したい。2社の選定基準は、次の2点である。

①勤続年数

全国の平均勤続年数である男性12.8年、女性8.6年を上回っていること。

②管理職の比率

係長相当職以上の管理職全体に占める女性の割合が、全国平均の8.0%を上回っていること。

この2点を条件にした理由は、勤続年数が長く仕事と育児を両立している者の多さと、女性管理職の多さは相反すると言われているからだ。つまり、仕事と育児を両立している者は管理職のような責任ある立場をあまり望まず、制度を活用して長く会社におり、逆に男性と同様に昇格していく女性は独身が多いと言われている、ということだ。よって、勤続年数が長く、かつ女性管理職比率が高いことを条件にすることで、女性がキャリアアップと家庭を両立できている企業を抽出することができると考えた。そして、条件に合致する企業として、高島屋と資生堂を分析していく。

5-1. 高島屋

企業データ（平成22年2月28日現在）

- ・ 所在地： 大阪府大阪市
- ・ 資本金： 560億2512万5471円
- ・ 事業内容： 百貨店事業、法人事業、通信販売事業、グループ事業
- ・ 従業員数： 正社員6259名（男性3236名、女性3023名）
- ・ 平均勤続年数： 男性22.3年、女性19.7年
- ・ 女性管理職比率： 32.9%

- ・ 受賞、認証経歴： 2007年 くるみんマーク取得
2008年 につけい子育て支援大賞 受賞

WLB 推進の経緯

百貨店業界は、顧客の 8 割が女性であり、顧客との良好なコミュニケーションには、多様な人材の多様な経験が欠かせない。そのために、女性の感性や経験を生かすための環境づくりや、多様な働き方で構成されるチームとしての総合力の発揮を目指して取り組んでいる。男女雇用機会均等法の制定直後の 1986 年に育児休業制度を導入し、以降 WLB のリーディングカンパニーとして幅広い制度を取り入れている。

取り組みの進め方

下記の企業像と行動規範を基に、育児・介護・健康などの取り組みの推進とともに、就労管理・ハラスメント対策などの労務コンプライアンスに取り組んでいる。

目指すべき企業像

男女ともに一人ひとりが働きがいを感じ、能力を最大限発揮できる男女共同参画型企業

男女共同参画行動規範

1. 男女ともに生き生きと働ける職場風土を醸成します。
2. 男女が対等なパートナーとして能力発揮できる環境を創ります。
3. 性差に関わらず、能力・適性に応じた仕事の分担を推奨します。
4. 仕事と家庭が両立でき、生きがいを高められるよう支援します。
5. 自ら厳しくプロ意識に徹し、生産性向上に主体的に取り組めます。

また、高島屋は「育児休業や育児短時間勤務取得者に対する公正な人事評価・処遇」を整備している。出産や育児による欠勤などがハンデにならないように、かつ、欠勤していない通常勤務者と同様に取り扱うべきではないと考え、「ノーワーク・ノーペイの原則」を設けている。それを前提として、復職後に追いつくことのできる「キャリアリカバリー制度」と、休業している時間を以下に減らすかという「キャリアロスの削減」の 2 つの方向から制度を作っている。

高島屋の人事制度は、仕事中心の個別能力と貢献度を基準とした、職能資格等級制度をとっている。職能資格等級制度とは、職務遂行能力（仕事ができる能力）を一定の基準により等級区分し、等級運営を基本に人材育成を行う制度である。個人の能力を基準にした人事運営を行えるので、能力に合った職務に配置することが可能になる。資格等級が上がる（昇格する）条件として、その資格等級での在籍年数と、講座や資格取得によるポイント、筆記試験・面接試験が必要となり、さらに、日常の業務遂行の評価が考慮される。在籍年数に休業期間を含まないことで、通常勤務者との公平性をとっている。

人事評価は昇格決定の際には使用せず、能力給の決定にのみ使われる。全期間育児休業

を取得した場合は、前回と同じ評価が与えられる。短時間勤務を利用している場合の評価は、勤務時間に比例させている。ただし、通常勤務者と比べて、低く評価されていないか注意することが必要である。

活動の効果

マネジャーやバイヤーといった基幹業務の女性比率は年々高まっており、役員にも 3 名の女性が登用されている。また、毎年、育児休業取得者は 100 人以上おり、これまでに 2000 人以上が利用している。男性の取得者も毎年 4 人以上いる。そして、特筆すべきは、所定外労働時間（残業）の削減率である。2008 年の 63 時間に比べて、2009 年は 34 時間と、約半分まで削減している。

分析

職場環境・人事制度の整備として、ノー残業デーの設定や終業時間になると PC に終業時刻を知らせる画面が出るシステムの導入など、労働時間の削減については、結果も出ており、継続できればよいと思う。働き方を見直すことについては、「自らの WLB を考えるツール（冊子）」により、個人での WLB を考えるきっかけは与えているが、全社的に業務の無駄を削減するような施策は行われていない。せっかく冊子を配布するのであれば、それを使用して上司と面談を行うなど、活用すべきだと思う。また、職場内でお互いの業務が重複していないかの洗い出しや、簡素化できるものがないかを話し合う場を設けることも必要であると思う。認知度向上については、研修の対象を全管理職だけでなく育児休業からの復職者（育児勤務者）も含めていることはよい。

次は、法的責任・倫理的責任についてみていく。産前産後休暇は、法定以上の 8 週間ずつが保障されている。育児休業は、子が 3 歳になるまで取得でき、法の規定を超えている。そして有期雇用社員にも、正社員と同期間の育児休業が補償されている点が評価できる。また、子どもが小学校 4 年生になるまで育児勤務制度が利用でき、フレックスタイム制・時差出勤の制度に代わる妊婦勤務制度・育児時間制度がある。看護休暇も子ども以外でも、二親等以内の親族ならば利用することができ、年 15 日まで取得できる。法的責任・倫理的責任については、すべての項目をクリアしている。

社会貢献的責任の取り組みで特徴のあるものを挙げると、配偶者の出産当日に休暇が取れる配偶者分娩休暇や、年 2 日を上限として、子どもまたは孫の学校行事への参加を促すスクールイベント休暇といった、家族内のイベントを大切にしている休暇制度がある。また、ボランティア休職として、継続して勤務する意思のある者がボランティア活動を行うため、1 か月以上 3 年以内の間で必要な期間取得可能な休暇制度がある。長期のボランティア休業を設定してある企業は他にもあるが、基準内給与の 60%を限度に給与を支給するというのは珍しい。

高島屋の最も評価できる点は、育児休業取得者と通常の勤務者が平等に扱われるような

人事制度を明確に制定していることである。働いていない分は勤続年数に含めないことや、昇格するためには試験の合格を条件とすることで、互いに納得できるような制度となっている。

5-2. 資生堂

企業データ（2010年3月31日現在）

- ・所在地： 東京都中央区
- ・資本金： 645 億
- ・事業内容： 化粧品製造・販売
- ・従業員数： 3573 名
- ・平均勤続年数： 男性 18.4%、女性 17.5 年
- ・女性管理職比率： 19%（2009 年時点）
- ・ 認定、受賞経歴： 2007 年 くるみんマーク取得
2008年 第3回につけい子育て支援大賞
2009年 ダイバーシティ経営対象 WLB 部門賞

推進の経緯

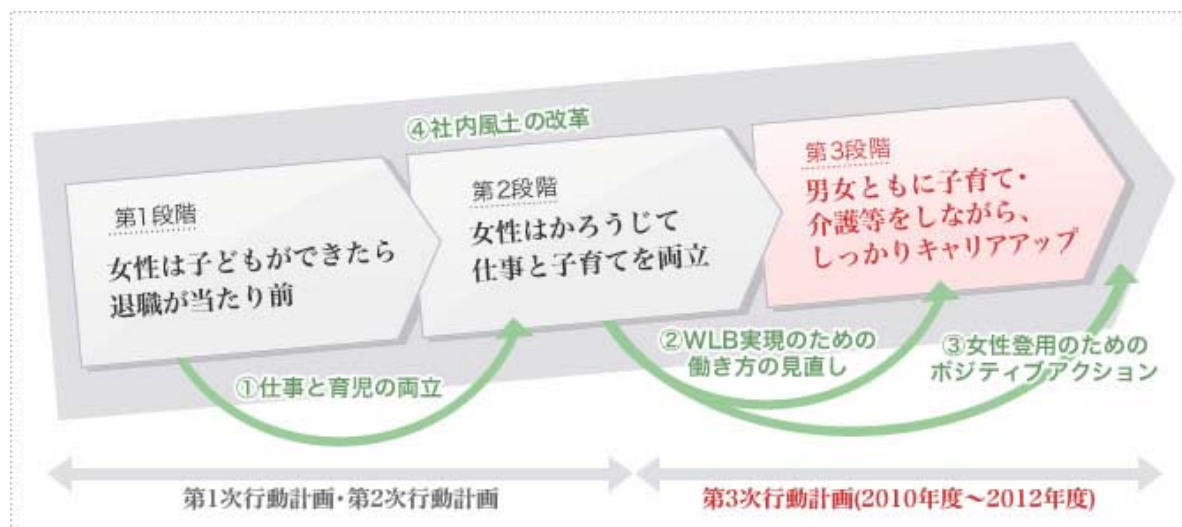
資生堂は顧客の9割が女性であることから、女性の価値観や生活の現状を理解した上で、新たな商品やサービスの提供に注力している。そのためには社員の7割を占める女性社員が経営・事業活動において中核的役割を果たすことが不可欠であり、1990年以降仕事と育児・介護を両立するためのさまざまな支援策を導入してきた。

2005年度からはその取り組みを強化するため、①男女共同参画の概念を社内に浸透させ、社員の意識と行動変革を求める風土の醸成、②女性の経営参画の加速を視野に入れた女性リーダーの育成・登用、③ワーク・ライフ・バランスの実現を3本柱とした「男女共同参画行動計画」を立案・推進してきました（第1次：2005～2006年度／第2次：2007～2009年度）。

推進の進め方

社員の活力を高め、成果を上げ続ける組織風土作りに向けての経営戦略の一つとしてとらえ、「女性リーダーが恒常的に輩出される組織風土の完成に向けたポジティブアクションプランの推進」を基本方針とし、育児や介護と仕事を「かろうじて両立」させる段階から、「男女ともに子育てや介護をしながらもしっかりとキャリアアップしていく」ことを目標にしている。（図5-1）

図 5-1. 資生堂の男女共同参画社会への取り組み



出典 資生堂 HP

また、業務の改善方法として、社員自らが工夫・改善した結果を提案し、それを評価する「知恵椿提案制度」がある。高い評価を得た提案は、社長をはじめとした役員に対して提案者が直接プレゼンテーションし評価・表彰される。他の社員にも応用できる提案であれば、全社的にその取り組みを取り入れることを行っている。

取り組みの効果

リーダー（部下を持ち、評価する管理職）における女性比率が、2007年度から2010年度までの3年間で、13.7%から19.9%まで増加した。また、店頭で直接、消費者に商品を販売するビューティーコンサルタントは育児時間取得が困難とされてきたが、カンガルースタッフ制度導入により、導入前と比べて取得者数が約3.2倍に増えた。

両立支援制度については十分に整備され、「女性子どもができたらず退職するのが当たり前」という認識から、「女性かろうじて仕事と子育てを両立できる」段階に到達できた。

分析

働き方の見直しとしての「知恵椿提案制度」は、個人が工夫した結果を評価するだけでなく、それを全社的に取り入れていることが評価できる。労働時間の見直しについては、消灯時間の設定が現時点では本社のみとなっており、今後は他の事業所でも実行されることを期待している。両立支援策の認知度向上としては、研修の対象が役員も含めた全社員であること、毎年1回以上は参加しなければならないということで評価できる。

法的責任・倫理的責任については、子どもが3歳になるまで育児休業が取得でき、法定の基準以上になっている。また、主に、男性の取得促進のために、子供が満3歳になるまで、連続2週間の有給の短期育児休業が導入されている。短時間勤務については、子供が

小学3年生になるまで、1日2時間まで勤務時間が短縮でき、さらに社内託児所「カンガルーム汐留」の設置・他企業社員への開放も行っており、法以上の取り組みが行われている。看護休暇は法定の期間が、全て有給で取得でき、半日単位での取得も可能になっている。

社会貢献的責任については、妊娠中のサポートが大きい。上司と復職後のキャリアプランを確認し合える制度や、産業医に妊娠・育児中の健康について相談できる制度は、女性の休職前後の不安を取り除く良い取り組みだと思う。育児休業者が必要な育児情報や職場復帰のためのスキルを、自宅に居ながら身につけることができるインターネットプログラム「wiwiw（ウィウィ）」の開発・導入も妊婦には心強い。また、育児中の転居を伴う転勤が控えられていること、配偶者の転勤に同行できることも、勤続を継続するインセンティブになると思われる。

資生堂は制度が充実しているだけでなく、きちんとフィードバックを行っている点が良いと思う。毎年行う社員満足度調査の結果を、各職場でフィードバックし、業務や職場環境に見られる問題について、全社員で改善に向けた取り組みを行っている。両立支援についても、普通の業務のように、目標・計画を立て、実行し、評価し、それをまた制度の作成に生かすというPDCAサイクルにのっとって行うことが必要であると考えられる。

6. 提言

これまでの考えを踏まえて、仕事と家庭の両立を支援するために、企業はどのような取り組みをすればよいのか提言する。

- ① 制度を活動するための土台作り
 - ・労働時間・働き方を見直す機会の設定
 - ・両立支援制度に関する認知度向上の取り組み
- ② 制度作り
 - ・法律に定められた制度
 - ・法の基準以上で、従業員からの要望が高かった制度
- ③ フィードバック
 - ・導入後の活用度や効果、認知度の調査
 - ・それを受けての制度の改善

具体的な取り組みの内容に関しては、企業ごとに必要とされる制度が異なってくるので、指定しないことにする。しかし、両立支援は、ただ単に制度を取り入れるだけでは絵に描いた餅で終わってしまう。制度がきちんと機能するように、長時間労働の削減・周囲の理解などの取得しやすい環境づくりと、休業したことがその後のキャリアに大きく影響しすぎないように人事制度を整備するといった「土台」作りが必須である。その上で、従業員

からの要望を聞きながら、自社に必要な制度を導入していけば良い。ただし、漫然とやるのではなく、目的・目標を明確にし、実施後は取り組みの効果を計って制度の改善に努めなければならない。

出産・育児以外の生活と仕事との両立においても、この考えが当てはまる。介護やボランティア、自己啓発など、それぞれに応じた制度を作る前に、その制度がきちんと活用されるように、休業を取得しやすい職場環境・休業制度の内容と人事制度との整合性を取る必要がある。

しかし、誤解してはいけないのが、「WLB は働かないことを勧めるものではない」ということだ。多様な生き方については働き方を許容するものであり、「仕事に全てを捧げたい人」も「仕事も家庭も同じくらい時間を使いたい人」もその希望が叶えられるものである。そして、家庭にも時間を割きたい人であっても、限られた就業時間内でどれだけ結果を出せるか、労働の質を上げるために努力しなければならない。従業員には、休業できる権利もあるが、企業に対して労働力を提供する義務もあるからだ。企業・従業員ともにここを誤解してしまうと、企業側は「WLB はコストがかかるからすべきではない」という考えに至ってしまい、従業員は結果を出すという義務を差し置いて、手厚い制度に甘えて権利ばかり主張し、企業からも同僚からも WLB 自体が疎まれるようになってしまう。

WLB は、従業員に働きやすい環境を提供することによって、長期的に企業が成長する、「投資」とみるべきである。今後、正しく WLB を認識して、企業と従業員が Win-Win の関係を結べる企業が増えることを願う。

参考文献・引用文献

『ヨーロッパの CSR と日本の CSR 一何が違い、何を学ぶのか。』

藤井敏彦 日科技連出版社 2005.9

『ワークライフバランス社会へ 一人が主役の働き方』

大沢真知子 岩波書店 2006.3

子育て支援シリーズ 第2巻『ワーク・ライフ・バランス 仕事と子育ての両立支援』

佐藤博樹・編集 ぎょうせい 2008.11

『ワークライフバランス ～実証と政策提言～』 山口一男 日本経済新聞出版社 2009.12

『CSR マネジメント』 水尾順一、田中宏司・編著 生産性出版 2004.5

参考ホームページ・引用ホームページ

経済産業省ホームページ

<http://www.meti.go.jp/index.html>

『企業の発展のためのワーク・ライフ・バランス（第1部）』

東京海上リスクコンサルティング（株） 経営リスクグループ 研究員 玉田裕美

http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/200901072.pdf

アパショナータ ホームページ 『ダイバーシティとは』

<http://www.worklifebalance.co.jp/index.html>

男女共同参画局ホームページ 『平成19年度 男女共同参画白書』

<http://www.gender.go.jp/whitepaper/h19/zentai/danryo/html/honpen/index.html>

NHK放送文化研究所 『第8回日本人の意識・2008』 調査報告書

http://www.nhk.or.jp/bunken/research/yoron/shakai/shakai_09021302.pdf

日本労働研究雑誌 『特集：ここが知りたい・労働研究＜働くということ＞

～ファミリーフレンドリー施策は出生率を上昇させるか～』 渡邊博顕 2004.4

<http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2004/04/pdf/058-061.pdf>

厚生労働省ホームページ 『育児・介護休業法・次世代育成支援対策推進法について』

<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/ryouritu/index.html>

東京労働局雇用均等室ホームページ 『雇用均等関係 1. 男女雇用機会均等法のあらまし』

<http://www.roudoukyoku.go.jp/seido/kintou/kintou01.html>

厚生労働省 『平成21年度 雇用均等基本調査』

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-21.html>

国立社会保障・人口問題研究所 『第13回出生動向基本調査』

<http://www.ipss.go.jp/ps-doukou/j/doukou13/doukou13.asp>

大和総研 HP アジアンインサイト 『フィリピンで進む女性管理職の活用』

http://www.dir.co.jp/souken/asia/asian_insight/101207.html

厚生労働省 『平成20年度 労働経済白書』

<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/08/index.html>

総務省統計局 『平成21年度 労働力調査』

<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000000uefi-img/2r9852000000ueqs.pdf>

株式会社高島屋 HP 『タカシマヤのCSR』

<http://www.takashimaya.co.jp/corp/csr/index.html>

株式会社資生堂 HP 『CSR・環境活動』

<http://www.shiseido.co.jp/corp/csr/employee/index.html>