

Quarterly Journal of Public Policy & Management

# 季刊 政策・経営研究

2017  
Vol.4

**特集** 企業におけるダイバーシティ推進と働き方改革  
Special Edition : Corporate Diversity Promotion and Reform of Working Style



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

『季刊 政策・経営研究』は、我が国の政策や経営に役立てることを意図して、三菱UFJリサーチ&コンサルティングの연구원およびコンサルタントが執筆しています。

■掲載原稿は、信頼できるとされる各種データ・情報等に基づいて作成されていますが、当社（社外の執筆者の場合はその所属機関）はその正確性、完全性を保証するものではありません。

■掲載原稿は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社（社外の執筆者の場合はその所属機関）の統一的な見解を示すものではありません。

■掲載原稿に基づくお客様の決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。

■掲載原稿は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所を明記してください。

■掲載原稿の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。

C O N T E N T S

企業におけるダイバーシティ推進と働き方改革

- |     |  |                          |
|-----|--|--------------------------|
| 1   | <b>企業におけるダイバーシティ推進</b><br>Promoting Diversity at Companies   | 矢島 洋子<br>Yoko Yajima     |
| 16  | <b>仕事と子育ての両立支援</b><br>Support for Maintaining Balance between Work and Childrearing  | 新井 みち子<br>Michiko Arai   |
| 24  | <b>仕事と介護の両立支援</b><br>Support for Maintaining Balance between Work and Family Caregiving  | 鈴木 陽子<br>Yoko Suzuki     |
| 41  | <b>がん治療と仕事の両立支援の在り方</b><br>Support for Employees Who Continue Working during Cancer Treatment  | 野田 鈴子<br>Suzuko Noda     |
| 56  | <b>短時間勤務制度利用者のマネジメントとキャリア形成</b><br>Management of Employees in the Short Working Hour System and Their Career Development                     | 尾島 有美<br>Yumi Ojima      |
| 69  | <b>女性管理職の育成・登用を促進する体系的な取り組み</b><br>Systematic Efforts to Promote Development and Appointment of Women Managers                               | 米村 紀美<br>Kimi Yonemura   |
| 80  | <b>ダイバーシティ経営から見る転勤制度の問題点と今後の方向性</b><br>Employee Relocation Systems from the Standpoint of Diversity Management: Issues and Future Directions | 祖父江 万里子<br>Mariko Sobue  |
| 91  | <b>LGBT政策の動向と企業のLGBT対応の状況</b><br>Trends in LGBT Policy and Corporate Responses to LGBT Issues  | 服部 保志<br>Yasushi Hattori |
| 102 | <b>ホワイトカラーにおける働き方改革の要諦</b><br>Crucial Points in Work Style Reform in the White-Collar Workplace  | 塚田 聡<br>Satoshi Tsukada  |

# 企業におけるダイバーシティ推進

Promoting Diversity at Companies

日本企業にとって、「ダイバーシティ推進」に取り組むことは、もはや欠くことのできない基本戦略である。推進テーマとなる対象層（カテゴリー）も、「女性」から「高齢者」、「障がい者」、「外国人材」、「LGBT」等広がりを見せている。しかし、企業によって取り組みやスタンスはさまざまであり、その実状や課題を把握することは困難である。本稿では、「ダイバーシティ」という概念を用いているか、カテゴリーを特定しているか、という2つの視点から企業を分類し、各タイプの特徴を整理している。さらに、ダイバーシティという概念を用いることの意味について考察している。考察は、従来の「権利擁護」や「機会均等」といった考え方の違い、女性等カテゴリー別の取り組みとの違い、という視点で行っている。結論として、ダイバーシティという概念を用いることの有用性は、ひとつには、「マイノリティへの支援」という見方から、「多様性を積極的に肯定する」という見方への移行にある。もうひとつは、個々のカテゴリーの問題に横串を刺すことで、取るべき施策内容や方向性がみえてくる点にある。「受け入れる」、「活躍を促す」ということの意味を探るうえで、複数のカテゴリーについて横断的に考えていくことが有用と考えられる。ただし、個別属性の課題に対する視点が不要となる訳ではなく、包括的なダイバーシティの概念とカテゴリー横断的な視点・施策を取りつつ、個別カテゴリーの問題に向き合っていくことが必要と考えられる。



Promoting workplace diversity is now an essential basic strategy for Japanese companies. The worker categories targeted by such efforts have expanded to include women, seniors, people with disabilities, foreigners, and LGBT people. However, the level of companies' efforts and their stance on diversity vary significantly, making it difficult to understand the current situation and relevant issues. This paper divides companies into groups according to two criteria—whether they employ the concept of diversity and whether they specify target worker categories—and discusses the characteristics of each group. This paper also examines the significance of employing the concept of diversity. The analysis focuses on how it differs from the traditional ideas such as rights protection and equal opportunity and on what makes it unique than simply addressing each worker category. This paper concludes that one of advantages of employing the concept of diversity is that it shifts companies' motive from support for minority groups to positive affirmation of a diverse workforce. Another advantage is that dealing in a cross-sectional manner with issues relevant to different worker categories gives a clue to figure out the direction and details of measures to be taken. This paper discusses how it might be practical to have a cross-sectional approach to issues facing different worker categories in exploring the significance of accepting diversity and promoting participation. It does not mean that attention to issues specific to each worker category is unnecessary. What is needed is to deal with these specific issues while embracing the comprehensive concept of diversity and taking cross-categorical views and measures.



## はじめに

日本企業において、多様な人材を受け入れ、活躍を促すことが可能な環境を整備する「ダイバーシティ推進」の取り組みは、そのターゲットとなる層を「女性」から、「高齢者」、「障がい者」、「外国人材」等へと広げつつある。若年層を中心に人材確保が厳しくなる中で、ダイバーシティ推進の取り組みにより、確保・定着をはかることのできる層の幅を広げていくことは、もはや、企業イメージの向上や社員への福利厚生ではなく、企業の持続可能性や発展の前提条件として欠くことのできない基本戦略といえよう。

しかしながら、個々の企業の対応をみていくと、女性活躍、高齢社員の定年延長の取り組み、障がい者の法定雇用率確保のための取り組みに別々の担当があたっているなど、いまだ、ダイバーシティ推進という意味で共通性のあるテーマととらえられていないむきもある。また、子育てや介護に加え、傷病者の治療と仕事の両立といった課題が出てくることで、「支援しなければならぬ社員がどこまで増えるのか」といった不安の声もある。一方で、「ダイバーシティ」という概念を用い、女性等の「属性」で対象や問題を区別せず、「包括的」に多様性を受け入れる意識・風土の醸成や多様な働き方を可能とする環境整備に取り組む企業も出てきている。ただし、「ダイバーシティ」という言葉を施策や組織名に掲げながらも、実質的には、女性活躍等個別のターゲット層への取り組みを行っている企業もある。企業の取り組み姿勢や施策内容は、単純にいくつかに分類できるものではなく、温度差や方向性の違いが複雑なグラデーションの様相を呈していると考えられる。

「ダイバーシティ推進」の取り組みにおいては、企業組織におけるマイノリティに対する差別を排し、支援を行うだけでなく、活躍を促すという視点が強調されるむきもある。しかし、「活躍を促す」ということが何を指すのか、にはいくつかの考え方がある。たとえば、女性活躍であれば、「男女の区別なく活躍できる」ことを目指すの

か、「女性ならではの視点等の特性を活かして活躍できる」ことを目指すのか。あるいは、そうした活躍を促すための取り組みとして、採用や配置において、男性と同じ基準を徹底するのか、女性だけに適応する基準や配慮を設定するのか。言い換えれば、ユニバーサルなアプローチを取るのか、マイノリティに対する格差是正のためのポジティブ・アクション（積極的改善措置）といったアプローチを取るのか、といった考え方である。かつ、こうした「活躍」の考え方や対策のアプローチについて、「女性」の場合と「高齢社員」や「障がい者」、「外国人材」の場合では、異なるスタンスが取られている傾向もみられる。対象によって、ダイバーシティ推進の考え方が異なることは妥当なのだろうか、という疑問が生じる。これら方向性や施策の違いに正解はないのかもしれないが、個々の企業の取り組みにおいては、取り組みの姿勢と内容とに一貫性がなければ、社員や求職者に混乱をもたらし、企業としても、ダイバーシティ推進により期待した効果を得られないのではないだろうか。

本稿では、企業におけるダイバーシティ推進の取り組みの温度差や方向性の違いを、いくつかの視点から分類し、ダイバーシティのとらえ方によって取り組みがどのように異なるかを把握したうえで、企業が一貫したスタンスでダイバーシティを推進するための留意点を提示することを目的とする。

なお、本稿では、当社女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室が、2017年6月に公表した「企業におけるダイバーシティ推進に関するアンケート調査」のデータを用いている<sup>2</sup>。

## 1 | 企業におけるダイバーシティ推進とは ～概念整理～

企業における「ダイバーシティ推進」の重要性は一般的に語られるようになったが、企業の人事担当者からは、実はどうとらえてよいのか分からない、という声が聞かれる。ダイバーシティ推進に関する自社のスタンスを曖昧にしていることで、さまざまな施策に一貫性がなく、混乱している企業もある。

### (1) マイノリティ擁護からダイバーシティ推進へ

ダイバーシティ推進を、「多様な人材を受け入れ、各々の活躍を可能とする環境を整備すること」ととらえると、裏を返せば、これまでの企業組織において、「受け入れられていない人材がいる」ということである。女性や高齢社員、障がい者、外国人材等、いわば企業組織における「マイノリティ」を対象とした施策とみることでもできる。

どのような企業もこうしたマイノリティに対して、「差別をしない」ことや、組織での定着において制約となる事由に応じた「法的に求められる支援」を行う必要はある。そのように最低限必要となる「権利擁護」、「支援」という姿勢と「ダイバーシティ推進」の違いを、まずは整理することが必要であろう。近年、ダイバーシティ推進のテーマとして注目されつつある「LGBT」の問題を例に取れば、「性的マイノリティ」に対する差別を排し、追及されることや表明をしなくてよい権利を認めるといった考え方にとどまらず、より積極的に「性自認や性的指向の多様性」とみなされ、自らの選択により表明をすることも可能となり、価値観等の多様性のひとつとして受け入れられる視点が出てきたことによって、ダイバーシティ推進の一テーマとなりえたと言えるのではないか<sup>3</sup>。

日本企業において、ダイバーシティ推進の発端となった「女性」の問題に目を向ければ、「男女の機会均等」と「女性活躍」の違いがある。「女性活躍」の推進をする過程で、この取り組みを「ダイバーシティ」と言い換えた企業もある。雇用機会の均等だけを求めていたなら、ダイバーシティという言い換えは起こらなかったのではないだろうか。さらに、「女性活躍」から「ダイバーシティ」への言い換えにより、「女性が」活躍できる組織を目指すのではなく、「男女ともに」あるいは「女性も」活躍できる組織を目指す、というメッセージを込めることを意図した企業もあるだろう。女性活躍の推進が注目され始めた当初は、女性活躍推進の必要性を示すために、「女性ならではの視点」等、女性の特性を活かすことのメリットが強調されたが、こうした「特性論」に立てば、結局は、「女性には向かない仕事がある」との見方を残すといった問題があり、

女性の活躍に制限を設けてしまうことにつながりかねない。ただし、経済産業省(2013)で紹介される「ダイバーシティ経営100選」の事業開始当初の選定企業の取り組みにおいても、「女性の視点」が強調されていることを考えれば、「女性活躍」を「ダイバーシティ」へと置き換えた企業のすべてが、こうした意図を持っていたとは限らない。

### (2) 複数対象層に共通した取り組み

企業が「ダイバーシティ」という言葉を用いるようになったもうひとつの経緯は、女性や高齢社員、障がい者、外国人材といった複数の対象層別取り組みを、「ダイバーシティ推進」という概念でまとめる目的がある。「ダイバーシティ推進」を謳う組織や方針を打ち出し、その下で、複数の対象別の取り組みを行う企業も増えつつある。組織や方針は一体化していても、実際のアプローチは、従来取り組まれていた対象層について個別に取られている場合と、対象層に共通の施策を包括的に取られている場合がある。包括的な取り組みとは、「多様性を受け入れる意識・風土醸成」や「多様な働き方・キャリア形成を可能とする仕組みづくり」等である(図表1参照)。こうしたアプローチの違いは、同じように「ダイバーシティ研修」という名前で研修や情報提供を行う場合でも、前者は、特定の対象層に関連したテーマに基づいた研修が行われ、後者は、無意識の偏見への気づきや多様な働き方のマネジメントといった研修が行われることが多くなる点等に表れる。また、前者では、ダイバーシティを推進する対象層の範囲が特定されているが、後者では、現在対象となっているテーマ以外への広がりも想定され得る。

多様性を活かすことを重視し始めた企業では、女性等の外形的な「属性」は、採用や職場の多様性を確保するための手掛かりであるものの、真に重要な多様性は、価値観や能力、経験等内面的なものであるという認識を持ち始めている。こうした考えに基づき、組織内の社員は個々に異なるとの見方をし、特定の属性にこだわった取り組みはかえって企業にとって真に重要な内面的多様性を含むダイバーシティの推進を阻害するとして、「包括的な多

様性の推進」に取り組む企業もある。ただし、「社員は個々にすべて異なる」という考えに基づく取り組みは、管理職層による現場のマネジメントや人事評価においては有用かもしれないが、組織において、差別や不利益を解消するためのポジティブ・アクションの視点からの仕組み作りや環境整備には結びつかない可能性がある。図表1の②包括型で、図の中間に示されている個別テーマに関する施策がないパターンも考えられるが、実際には、個別テーマに関する取り組みも残っていくとみられる。日本においては、すべての大企業は、「女性活躍推進法」により、ポジティブ・アクションとしての目標設定や計画策定を求められている。属性にこだわらず個別対応を推進するという企業においても、女性の割合等に関する目標を設定することは、法的な求めに応じる、というだけではない意味合いがあろう。内面的な多様性を含め、さまざまな属性による多様性がどの程度高まっているのか、取り組みによる効果がどの程度表れているのかは、外形的な属性を用いた指標を手掛かりにしなければ把握困難な面もある。「活躍」の前提としての、各属性の課題に対応した「差別の解消」や就業継続が可能な「支援」と共に、外形的な多様性を手掛かりとした目標設定や評価、施策等のアプローチは、「包括的」なダイバーシティを推進する企業においても、必要とされるのではないだろうか。

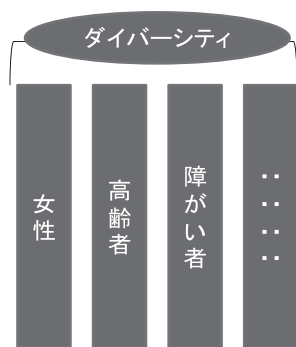
### (3) 働き方の多様性

女性がこれまで妊娠・出産等で離職を余儀なくされていた大きな原因は、子育てをしながら働くうえで、希望する多様な働き方が選択できなかったことによる。2009年の育児・介護休業法の改正により、子が3歳になるまでの短時間勤務制度の利用が可能となったことで、正社員女性の妊娠・出産を直接的な理由とした離職は減少してきている。一方、長期にわたる育児休業制度と短時間勤務制度の利用が、中長期的なキャリア形成にネガティブな影響を与えることが問題視されるようになってきた。

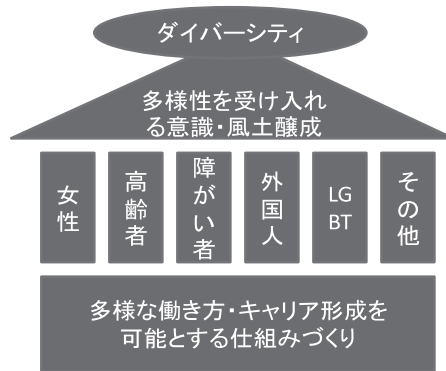
この問題は、女性に限らず、子育てや介護、傷病治療等の事由により、多様な働き方を選択した社員の活躍の問題ともいえる。企業側からみれば、ワーク・ライフ・バランス施策とダイバーシティ推進との違いという見方もできる。従来のワーク・ライフ・バランス施策では、仕事と仕事以外の生活の両立をはかるために、長時間労働の是正と柔軟な働き方の選択肢が求められるが、制度利用者の能力発揮やキャリア形成の視点は弱かった。もちろん、内閣府のワーク・ライフ・バランス憲章には、「誰もがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たす一方で、子育て・介護の時間や、家庭、地域、自己啓発等にかかる個人の時間を持てる健康で豊かな生活ができる」ことを求めるとあり、仕事におけるやりがいや責任に言及されているが、それでも、ワーク・ライフ・

図表1 個別対応型と包括型ダイバーシティのイメージ

①個別対応型



②包括型



出所：筆者作成

バランスには、「両立支援」の意味合いが強い。子育てや介護等と仕事との両立をはかりながら活躍が可能となるためには、多様な働き方に応じた「目標設定」や「仕事の配分」と、異なる働き方をする社員に対する「公正な評価」の仕組みが必要である。また、短時間勤務制度等を利用しながらキャリア形成の見通しを立てられるよう、多様な働き方に応じた「登用基準の設定」や情報提供・研修等の「キャリア形成支援」が必要であろう。

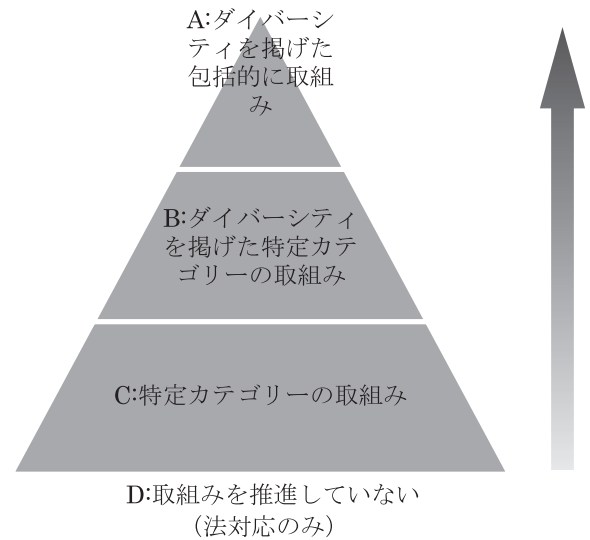
## 2 | 企業におけるダイバーシティ推進の実状

### (1) ダイバーシティ推進のタイプ

ここからは、先に整理したダイバーシティ推進の考え方に沿って、日本企業の実状をみていく。すべて、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2017)のデータを用いている。なお、本調査では、ダイバーシティ推進のテーマ(対象層)として、「女性」、「高齢社員(60歳以上)」、「障がい者」、「高度外国人材<sup>4</sup>」、「時間制約社員<sup>5</sup>」、「LGBT<sup>6</sup>」の6つを設定し、これらを「カテゴリー」と呼んでいる。

まず、最初に、企業の取り組み姿勢の違いを外形的に把握するため、「ダイバーシティという言葉や概念を用いて取り組みを推進しているか(ダイバーシティを掲げているか)」と、取り組みが「包括的か特定のカテゴリーに限定されているか」という2つの視点で企業のタイプを4つの類型に分ける<sup>7</sup>(図表2参照)。上のタイプほど(タイプAに近づくほど)ダイバーシティ推進度が高い、という

図表2 ダイバーシティ推進の類型と取り組み対象



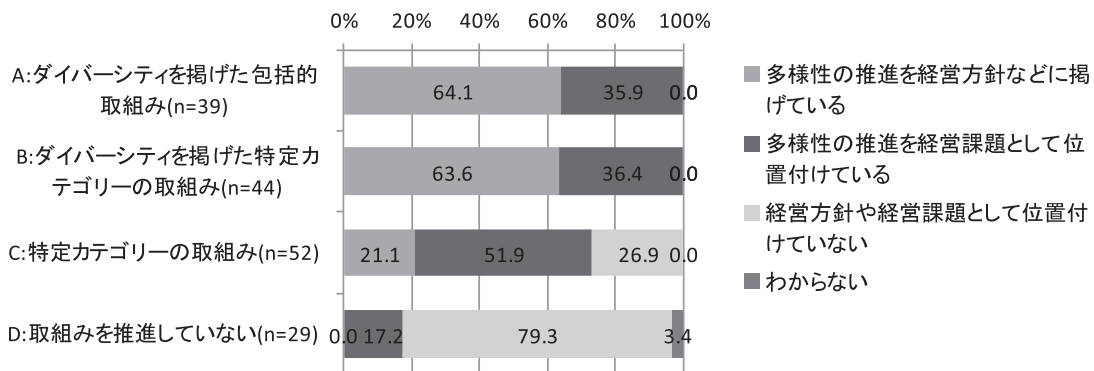
出所：筆者作成

仮説を設定している。

これらの分類と、ダイバーシティを重視するという企業の姿勢に関係性があるかどうかを確認するため、「多様性の推進を経営方針や経営課題に位置付けているか」という設問への回答とクロス集計を行った。「ダイバーシティ」を掲げているタイプAとタイプBは、やはり、ダイバーシティを「経営方針」や「経営課題」として位置づけている割合が高い(図表3参照)。

次に、4類型と「積極的な推進のための取り組みを実施しているカテゴリー(対象層)」とのクロス集計結果をみていく。取り組みを行っていても「コンプライアンス上の

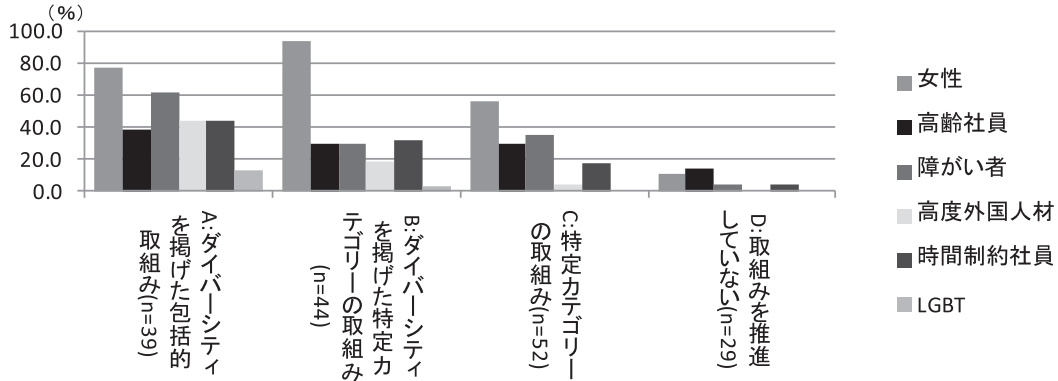
図表3 ダイバーシティ推進類型別 経営方針・経営課題としての位置づけ



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「企業におけるダイバーシティ推進に関するアンケート調査」(2017年)より作成。図表4~14同様。



図表4 ダイバーシティ推進類型別 推進テーマ



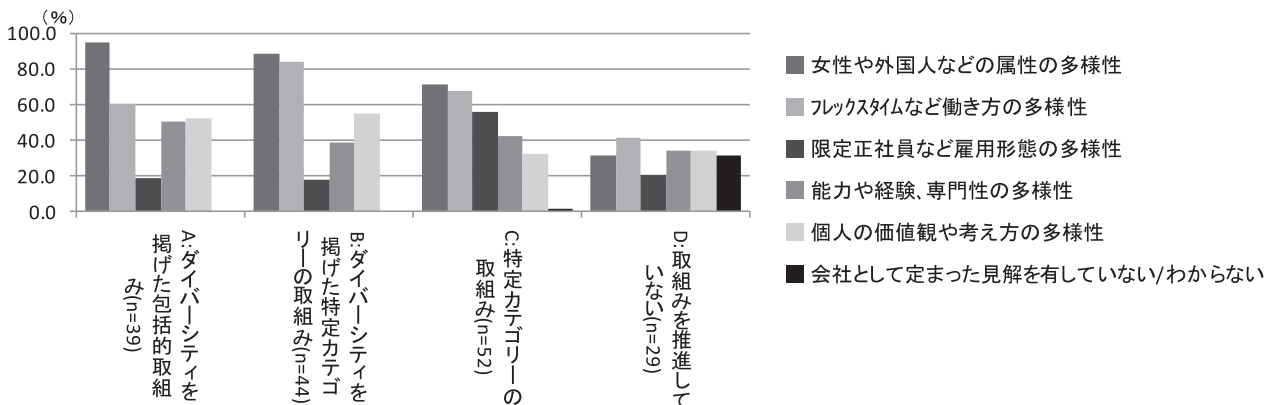
問題がないよう対応している」のみの企業は含めていない。「積極的な推進をしている」と答えた企業の割合のみを示している。「女性」に関して、最も積極推進している割合が高いのは、タイプB（「ダイバーシティを掲げた特定カテゴリーの取組み」を推進）である。タイプA（「ダイバーシティを掲げた包括的な取組み」を推進）は、女性以外のカテゴリーについて、4類型中もっとも回答割合が高い。タイプC（「特定カテゴリーの取組み」のみ）は、タイプAやBと比べて、特に、高度外国人材の積極推進割合が低く、LGBTについてはまったく推進していない。タイプD（「取組みを推進していない」）では、ほとんどのカテゴリーについて、積極推進しておらず、コンプライアンス上の問題対応にとどまっている（図表4参照）。

(2) 重視する多様性と推進の目的

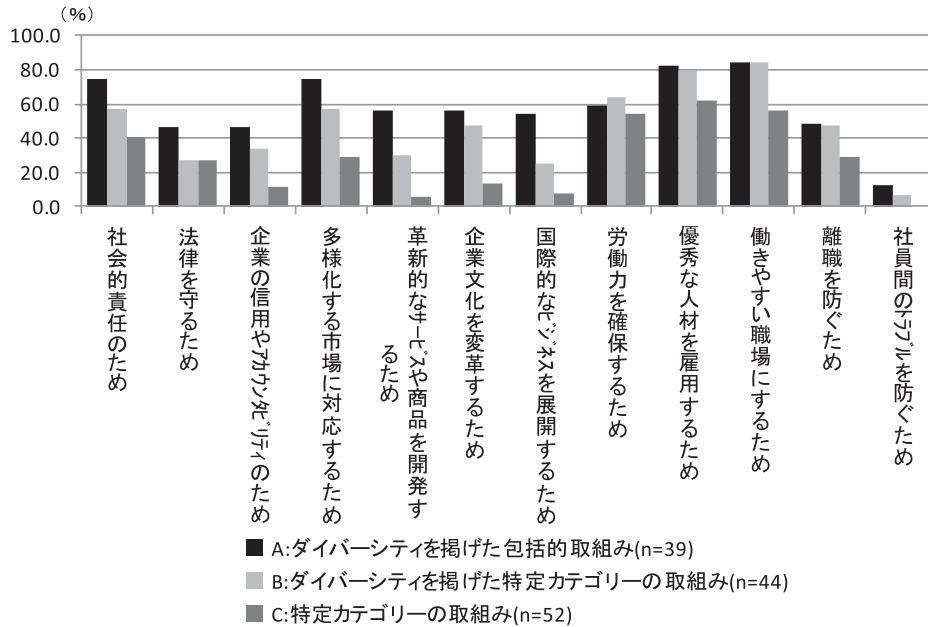
次に、企業が重視している多様性についてみていく。

選択肢として、先に、カテゴリーとして設定した「属性」に加え、「働き方」や「雇用形態」における多様性、「能力や経験、専門性」、「個人の価値観や考え方」等内面的な多様性等を設定し、4類型と「重視している多様性」との関係を見ていく（図表5参照）。タイプA～Cでは、いずれも「女性や外国人などの属性の多様性」が最も高い。タイプAでは、女性等の属性の多様性は、9割を超えほとんどの企業が重視していると答えている。タイプAとタイプBとの違いは、Bの方が「フレックスタイムなど働き方の多様性」を重視している割合が高いことである。タイプBは、「女性活躍」を積極推進する割合が高い。そのため、ここでの働き方の多様性は、「仕事と子育ての両立」のための短時間勤務等の多様性を指しているものとみられる。また、タイプAは、「能力や経験、専門性の多様性」の割合が、差は小さいものの4類型中最も高い。タイプC

図表5 ダイバーシティ推進類型別 重視する多様性



図表6 ダイバーシティ推進類型別 ダイバーシティ推進の目的



注：回答企業は、タイプA～Cのみ。

は、「限定正社員など雇用形態の多様性」の割合が高いのが特徴である。タイプCには、AやBに比べれば割合は高くないものの、女性や高齢社員、障がい者について積極的取り組みを推進する企業が含まれる。こうした社員の就業継続のために、フルコミットの正社員以外の雇用のあり方を認めるという意味で、限定正社員等雇用形態の多様性が重視されている可能性がある。

では、こうした多様性の推進により、企業は何を期待しているのだろうか。ダイバーシティ推進の目的を聞くと、タイプA、Bともに、「働きやすい職場にするため」、「優秀な人材を雇用するため」が8割前後と高くなっている。やはり、一義的には、人材確保策であることがみてとれる。タイプAとBの差がみられるのは、「国際的なビジネスを展開するため」、「革新的なサービスや商品を開発するため」、「多様化する市場に対応するため」という目的である。タイプAの企業では、マーケット対応やイノベーションという目的が強いことが分かる。タイプA、BとタイプCとの間で差が大きな項目としては、「企業文化を変革するため」、「企業の信用やアカウンタビリティのため」があげられる(図表6参照)。

タイプA、Bのように、ダイバーシティという概念を用いて取り組みを推進する企業には、一部のマイノリティへの支援という視点にとどまらず、多様性を受け入れることができる組織に変わることを契機として、組織の変革や信用につなげようという姿勢がみてとれるとあって良いのではないだろうか。

### (3) ダイバーシティ推進とポジティブ・アクション

ダイバーシティ推進において、女性や高齢社員等対象となる層に対して、特別な対応を行うことで積極的に採用や配置の拡大を進めようとしているのか、あるいは、他の層と同じ対応を取っているのか。いわば、どのようなポジティブ・アクションを取ろうとしているのかをみていく。ここでは、データが複雑になることと、この問題については、4類型間の傾向の違いがあまりみられないことから、類型を分けずに全体集計の結果でみている。

まず、採用についてみると、女性については「積極的な採用を方針としている」企業が6割を超える。ただし、採用の基準について「適性が同程度の場合、採用することがある(女性であることをプラス評価)」の割合は1割強であり、「他の候補者と異なる独自の採用基準を用いてい

図表7 採用における方針や取り組み n=168

	積極的な採用を方針としている	該当カテゴリー対象の会社説明会や採用セミナー等を開催	該当カテゴリー採用のために外部関係機関と連携・相談	適性が同程度の場合、採用することがある	他の候補者とは異なる独自の採用基準を用いている	採用基準は他の候補者と同様にしている
女性	64.9	27.4	6.5	11.9	0.0	70.8
高齢社員	5.4	1.8	7.7	6.0	6.5	39.3
障がい者	26.8	15.5	50.0	23.8	31.0	16.7
高度外国人材	12.5	7.7	13.1	7.1	8.3	39.9
時間制約社員	3.6	0.0	6.0	4.2	3.6	36.3
LGBT	1.8	0.6	3.6	1.2	2.4	44.0

注：複数回答で該当する項目を選択している。特に方針や取り組みを持っていない企業もあるため、各カテゴリーについての回答割合の合計（横計）は100にならない。

図表8 配置における方針や取り組み n=168

	特定の属性であることが活かされる部署に配置する	特定の属性が抱える特有の困難を考慮して配置する	特定の属性の人材が、もともと多い部署に配置する	特定の属性の人材が、もともと少ない部署に配置する	特定の属性であることが特別に考慮されることはない	特に定まった方針はない	該当社員がいない/わからない
女性	18.5	17.9	4.8	2.4	44.0	25.0	0.6
高齢社員	19.6	20.2	0.6	0.0	28.0	27.4	6.5
障がい者	34.5	62.5	11.3	0.6	2.4	10.1	7.1
高度外国人材	24.4	4.8	1.8	0.6	13.7	21.4	29.8
時間制約社員	8.9	19.6	0.0	1.2	16.1	23.2	24.4
LGBT	0.0	1.8	0.0	0.0	19.0	22.0	52.4

注：複数回答で該当する項目を選択している。特に方針や取り組みを持っていない企業もあるため、各カテゴリーについての回答割合の合計（横計）は100にならない。

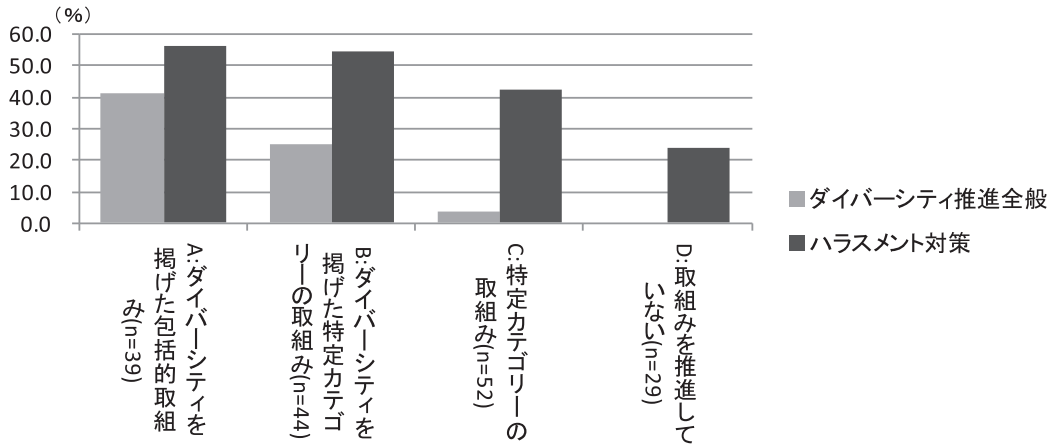
る」企業はない。「採用基準は他の候補者と同様にしている」が約7割を占めている。女性の積極採用を推進する企業でも、採用基準を変えるような強いポジティブ・アクションはあまり取られていないことが分かる。しかし、この取り組みの考え方は、カテゴリーによって異なる。障がい者については、採用のための外部組織との連携も積極的に行われ、採用の基準も独自のものが用いられている割合が高い(図表7参照)。

一方、配置についてみると、女性についても、配置の方針はさまざまであることが分かる。「特定の属性であることが特別に考慮されることはない」が44.0%と最も高い割合だが、採用ほど高い割合ではなく、「特定の属性であることが活かされる部署に配置する」(18.5%)、「特定の属性が抱える特有の困難を考慮して配置する」(17.9%)という回答も一定割合を占める。障がい者は、

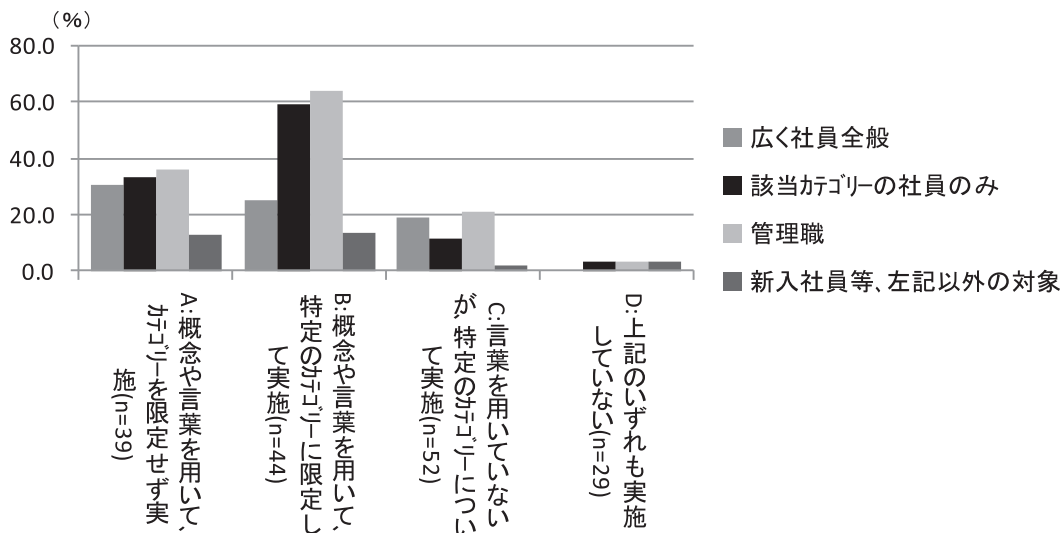
採用と同様、特別な考慮をされる割合が高い。高度外国人材は、「特定の属性であることが活かされる部署に配置する」割合が高い。「該当社員がいない」企業を除くと、「活かされる部署への配置」の割合はさらに高まる。また、特に定まった方針はない」という企業の割合が2割を超えており、採用した企業と採用された外国人材との間で認識のずれが生じている可能性もある(図表8参照)。

包括的な取り組みを推進しているタイプAでも、同様に、カテゴリーによって方針の違いがみられる。カテゴリーによって、ダイバーシティ推進における積極活用の考え方に違いがある、ということは「あるべき姿」なのか、あるいは、まだ、こうした対象層が一定割合まで存在しないことによる過渡的な対応なのか。企業において横断的な視点で検討が進められていないためなのか。今回の調査だけでは明らかではなく、今後の研究課題であろう。

図表9 ダイバーシティ推進類型別 研修実施率（広く社員全般に実施）



図表10 ダイバーシティ推進類型別 女性活躍推進に関する研修実施率



#### (4) ダイバーシティ推進の風土醸成

ダイバーシティ推進の風土醸成のための意識啓発の実施状況をみていく。意識啓発のための研修は、対象層をどう設定するのも重要だと考えられ、今回の調査では、研修テーマだけでなく、対象層も選択してもらっている<sup>9</sup>。「ダイバーシティ推進全般」と「ハラスメント対策」についてみると、いずれも、実施率の高さはタイプA、B、C、Dの順となっている。タイプC、Dについては、ダイバーシティ推進を標榜していないため、推進全般の実施率が低いのは当然だが、ハラスメント対策も遅れている傾向がみられる（図表9参照）。

女性活躍推進に関する研修について、実施対象別に実

施率をみると、タイプAは、「広く社員全般」を対象にする割合が高いが、タイプBは、「該当カテゴリーの社員」つまりは「女性社員」と「管理職」のみを対象とした研修の実施率が高い。特定のカテゴリーを対象にダイバーシティを推進している、という意識の高い企業の方が、当該カテゴリーやその上司を対象にした研修を実施する傾向にあるとみられる（図表10参照）。

ただし、「時間制約のある社員の働き方やマネジメント」というテーマの研修についてみると、タイプAで、対象となる社員と管理職を対象とする研修を実施する割合がもっとも高い。これは、今回の調査では、「時間制約のある社員」を特定カテゴリーのひとつと設定しているが、



時間制約のある社員のマネジメントの重要性は、特定カテゴリーのみに限ったテーマではなく、「女性」や「高齢社員」、「障がい者」、「外国人材」等にも共通する横断的テーマであるため、とも考えられる。そのため、もっとも各カテゴリーを横断的にみているタイプAでの実施率が高いのではないだろうか。

**(5) ダイバーシティ推進と働き方・人事制度**

女性の採用や配置については、あまり強いポジティブ・アクション施策は取られていないことがみてとれたが、登用については、女性活躍推進法の施行により、多くの大企業でポジティブ・アクションが実施されており、独自の登用基準等による積極登用といったポジティブ・アクションを取る企業も少なくないとみられる。ただし、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2016)では、近年、女性管理職割合が増加している企業では、女性活躍を目的とした「明確な推進体制・担当」や、「管理職登用の方針や目標設定」等のポジティブ・アクションが効果を上げているが、女性管理職割合が20%以上と高い水準に達している企業の特徴としては、昇格決定基準において「年功」が重視されておらず、評価における「時間あたり生産性」が重視され、長時間労働者の割合が低いということが明らかとなっている。単に、新しいタイプの人材を積極的に受け入れれば組織が多様化されるのではなく、新し

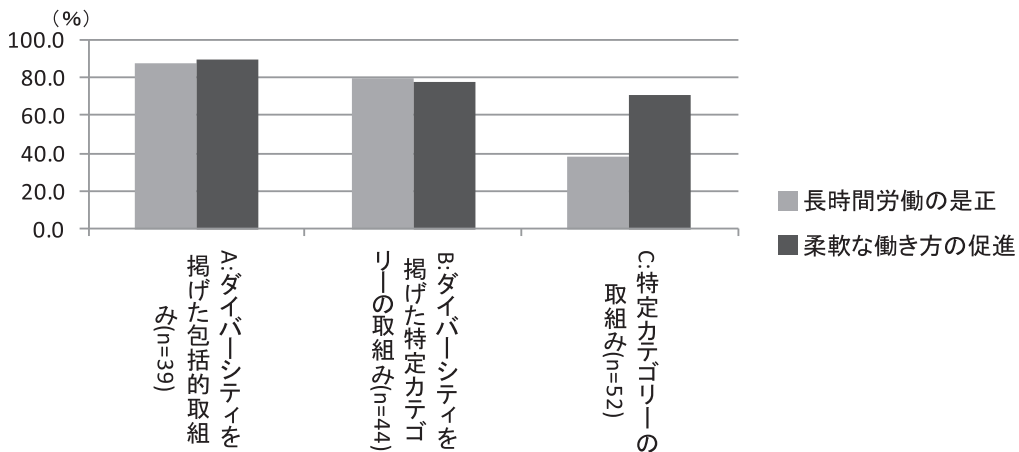
いタイプの人材を受け入れるために、既存人材にも関わる仕組みも含め、組織自体が変わらねばならないということでもあろう。

今回の調査からは、ダイバーシティの類型別に、働き方や人事制度にどのような特徴がみられるであろうか。タイプA～Cで、重要と考える働き方改革の取り組みをみると、タイプAとBでは、「長時間労働の是正」と「柔軟な働き方の促進」がいずれも高い。一方、タイプCでは、「長時間労働の是正」は高いものの、「柔軟な働き方の促進」は半分程度の割合となっている(図表11参照)。

「ダイバーシティ」という概念を用いて取り組みを進める企業では、単に労働時間を短くするだけではなく、多様な人材がそれぞれのニーズに応じて多様な働き方を選択できることが重視されているとみられる。

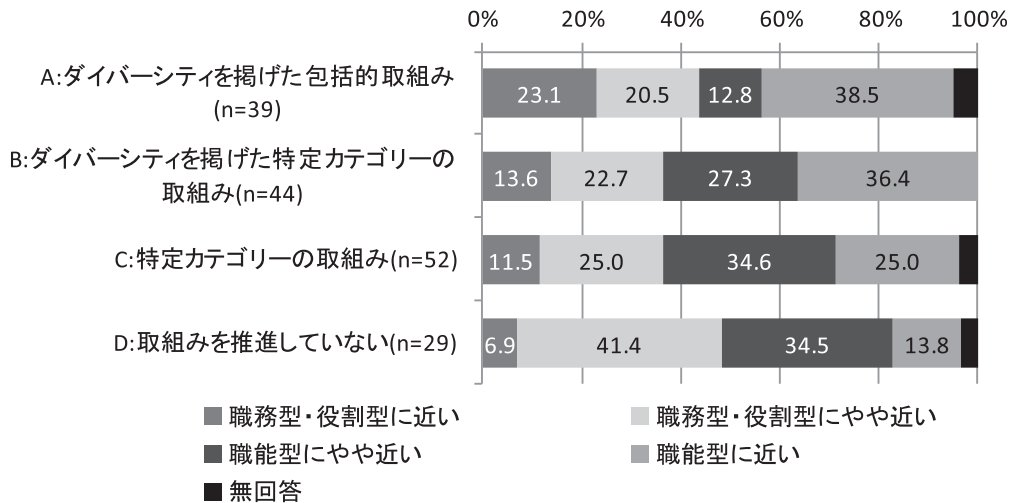
「社員格付け」についてみると、多様な働き方を選択した人材を公正に評価するうえで、個々の社員の職務範囲や役割が明確である「職務型・役割型」の方が行いやすいのではないかと考えられる。日本においては、「職能型」を採用している企業が多く、そのために正社員の職務範囲や役割が明確でなく、長時間労働を招く一因となったり、働き方の異なる社員間の公平性を担保することが困難になっているともみられてきた。では、ダイバーシティ推進の類型別にみた場合、社員格付けにどのような

図表11 ダイバーシティ推進類型別 重要と考える取り組み



注：タイプA～Cのみ回答している。

図表12 ダイバーシティ推進類型別 非管理職の社員格付け制度



傾向があるのだろうか。もっともダイバーシティが進んでいると考えられるタイプAは、「職能型」と「職務型」の割合がもっとも拮抗している。ただし、「職務型・役割型に近い」、「職務・役割型にやや近い」を合わせた割合よりも、「職能型に近い」、「職能型にやや近い」をあわせた割合の方が高い(図表12参照)。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2016)も、女性管理職割合等の女性活躍推進度の高さと社員格付けのタイプに明らかな関係性はみられないことを指摘している。また、「職務型」か「職能型」かという問いに対する回答と、これに関係するとみられる評価や登用基準の考え方等の組合せはさまざまであり、必ずしも一貫性がみられないこともわかっている。

今回の調査の4類型の比較からみえてくるのは、ダイバーシティ推進度が高い(タイプAに近づく)ほど「職能型に近い」、「職務型・役割型に近い」との回答割合がいずれも高くなり、「やや近い」という曖昧な回答の割合が低くなる傾向である。「職務型・役割型」か「職能型」かというよりも、自社の人事制度の特徴が明確になっているか、明確に理解されているか、ということに意味があるのではないだろうか。

育児期の短時間勤務制度等の制度設計・運用ルール設計や働き方改革を推進する際、基本的な人事制度との兼

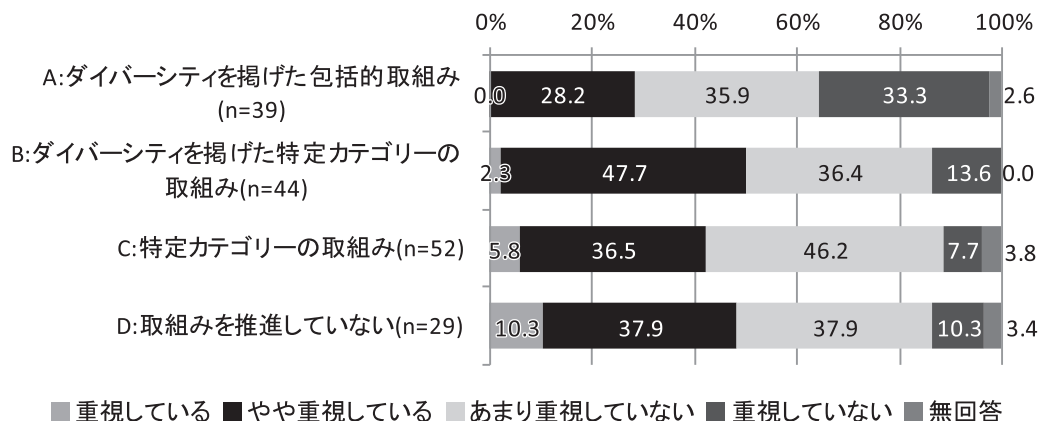
ね合いが問題になることがある。特に、多様な人材の目標設定と評価を検討する際、基本的な人事制度の特徴を踏まえることが重要であると考えられる。自社の人事制度の特徴が明確である方が、ダイバーシティを推進しやすい、あるいはダイバーシティを推進するために人事制度の特徴を明確に整理(一貫性を持たせる等)する必要がある、ということがいえるのではないだろうか。

では、「昇格決定基準」には、どのような特徴がみられるだろうか。年功重視度についてみると、社員格付けよりも明確な傾向がみられる。ダイバーシティ推進度が高い(タイプAに近づく)ほど、昇格決定において年功を「重視している」との回答割合が低い。タイプAでは、「重視していない」とはっきりと否定する回答割合が3割を超え、「あまり重視していない」をあわせると、約7割を占める(図表13参照)。

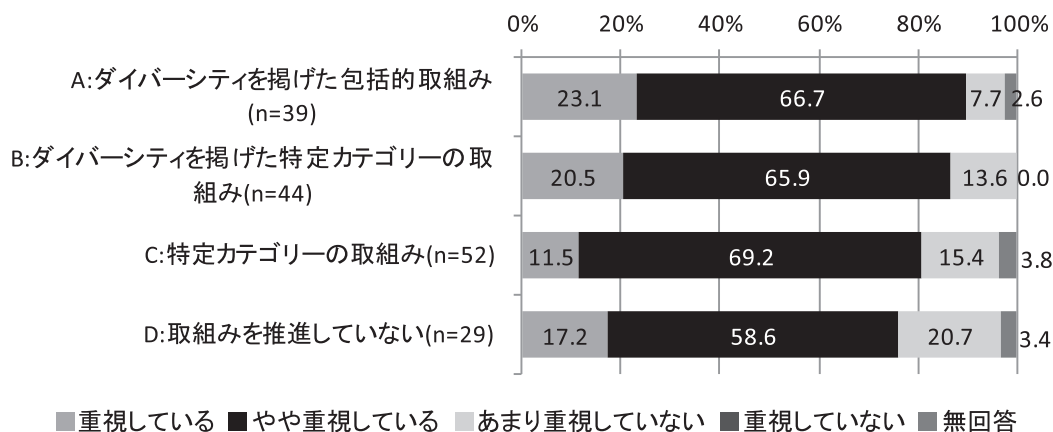
三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2016)でも、女性管理職割合等の女性活躍推進度との関係で同様の傾向が指摘されている。

年功をベースにして横並びで評価する前提では、多様な働き方、特に短時間勤務等、目標を調整する必要がある制度を活用した人材の登用等が困難となる。ただし、日本企業の実態としては、賞与等に反映される人事評価に比べて、昇格における年功の影響力は根強いものがある。

図表13 ダイバーシティ推進類型別 昇格決定における年功重視度



図表14 ダイバーシティ推進類型別 キャリア形成における本人の希望重視度



年功に代わる納得性の高い基準が設定しにくい、とも考えられる。今回の調査では、昇格決定における重視度として、年功のほか、成果や能力についても聞いているが、タイプAでは、成果よりも能力を重視する割合が高いという特徴もみられる。さらに、タイプA、Bでは、社内に昇格ルールを明示している割合も高い。ダイバーシティ推進において、管理職の役割は、多様な人材のマネジメントや育成のためにも重要であり、一方で、多様な人材を管理職に登用するうえでこれまでの管理職の在り方を見直す必要がある、という意味でも重要である。日本企業においては、これまで一般社員として期待される業績等の成果を挙げた人が高く評価され、登用される傾向があった。だが、管理職の役割が見直されるにつれ、成果に対して給与や賞与で報いることと、管理職として登用

することとを分けて考えるが必要になってくる。管理職には、マネジメント能力や部下育成等の適性を持った人材に登用する、あるいは、そうした能力を得られるような育成をして登用することが、今後ますます重要になってくる。その際、年功に代わって、経験等によって培われた能力や、組織内役割等仕事の質的な側面を評価する指標を設定できるかどうかがかぎになってくると考えられる。

最後に、キャリア形成において本人の希望をどの程度重視しているかをみる。ダイバーシティ推進度が高いほど(タイプAに近づくほど)、キャリア形成において本人の希望を「重視している」、「やや重視している」割合が高い(図表14参照)。

今回の調査では、ダイバーシティ推進の類型別にみて、

キャリア形成のタイプとして、「単線型（管理職のみを目指す）」か「複線型（専門職等管理職以外のキャリアもあり）」かといった点に違いはみられなかった。だが、多様な人材を受け入れ、多様な価値観や育児・介護等のライフイベントとの向き合い方を受け入れるうえで、キャリア形成において本人の希望を重視する必要性は高いとみられる。特に、大企業においては、年次管理で昇格スピードがある程度一定に維持されていたり、昇格のために転居を伴う異動（転勤）が必要とされる場合があり、今後は昇格や転勤のタイミングがますます多様になることと、そこに本人の希望がある程度反映され得ることが重要となるのではないかと考えられる。

## まとめ

本稿では、企業のダイバーシティ推進の度合い（積極姿勢や取り組み方針・内容）を、「ダイバーシティ」という概念をどのように活用しているかを手掛かりとして把握しようと試みた。「ダイバーシティ」という概念を用いず、特定の属性を対象とした積極活用のアプローチを取る企業（タイプC）と、そうしたアプローチに「ダイバーシティ」という概念を取り入れる企業（タイプB）、特定の属性別のアプローチよりも「ダイバーシティ」という概念で包括的に取り組むことを重視する企業（タイプA）。実際の調査データで、具体的な取り組み方針や取り組み内容をみると、今回設定したタイプごとの特徴がある程度明確にみられ、「ダイバーシティ」という概念の使い方が、一定程度、企業のダイバーシティ推進度を表していると言えるのではないかと。ただし、タイプAと一口に言っても、実は、各カテゴリー向けの施策と包括的なダイバーシティ推進施策（意識醸成や働き方改革）について、比重の置き方にはばらつきがあるとみられ、さらに分類が可能かもしれない。

また、これまで受け入れ困難であった人材を受け入れることが可能な組織に変わっていくために、すべての企業にとって、タイプAのアプローチを取ることが適切かどうかは分からない。「属性にこだわらずに個々の社員の

活躍を促す」という取り組みの前提には、まず、属性による差別が解消されることが必要である。制度面で、差別的要素が残っている企業は少ないとみられるが、これまでの経緯から、実質的に差別につながる制度運用やマネジメント、評価等に影響を及ぼす偏見が残っている企業・職場は多いであろう。こうした問題の改善に必要なとされるポジティブ・アクション<sup>10</sup>は、ターゲットとなる属性を明確にして行うことが有用であり、属性別に課題を発見する視点が弱まれば対策が取りにくくなる。各企業の実質的な差別解消や風土改善の進捗度合によって、取るべきアプローチは異なるであろう。

女性を例にとると、配置や育成における上司の期待等における男女差の問題と、女性ということだけでは男性と差はつかなくとも、子育て中の短時間勤務制度等の利用によって、目標設定や評価、仕事の役割・配分等においてキャリア形成上の不利益を被るという問題がある。前者の問題には、女性に対する経営層や人事・管理職の無意識の偏見を取り除くことが重要である。もちろん、女性に限らずダイバーシティ推進全般の考え方でもアプローチできる可能性はあるが、こうした問題がどの程度解消されつつあるかは、女性の配置の偏りや登用状況といった指標で検証しながら進めなければ、問題が見えにくくなる。後者の時間制約社員の問題は、「女性」の問題とみるよりも、男女問わず、あるいは育児に限らず介護や傷病治療等の事由等に広げて対応を検討することが、管理職層等の関心を高めるうえで有効であろう。さらには、時間制約社員に限らず、社員全体の働き方や時間効率を含めた評価や多様なキャリア形成支援といった取り組みがベースにある方が、時間制約社員の就業継続も能力発揮もしやすい。ただし、時間制約社員の能力発揮やキャリア形成について、経営層や人事・管理職が熱心に取り組まない理由は、女性のキャリア形成や組織貢献についての期待度が低いこととも関係しているとみられることから、時間制約社員の活躍推進という問題においても、まったく女性という属性についての見方を外してしまうことは危険であろう。



ダイバーシティという概念を用いることの有用性は、ひとつには、「マイノリティへの支援」という見方から、「多様性を企業経営に有意なものとして積極的に肯定する」という見方への移行にある。近年、取り組みが増えつつある「LGBT」は、特にこうした見方が出てきたことが、企業における取り組みを加速させているとみられる。また、「当事者の問題」から、「組織の問題になる」という言い方もできる。時間制約社員の短時間での勤務を認め、就業継続を可能とするだけでなく、能力発揮を促す仕事の機会を与えることが、「本人のため」なのか「企業のため」なのか、という見方は、管理職のマネジメント姿勢に大きな影響を与える。

もうひとつの有用性は、個別のカテゴリーの問題に「ダイバーシティ」という横串を刺してみることで、取るべき施策内容や方向性がみえてくる点にある。先に述べたように、時間制約社員に対する取り組みでも、当事者に対するアプローチだけでなく、すべての社員への働き方改革のアプローチが重要なのではないか、ということももちろんだが、「受け入れる」ということと「活躍を促す」ということの意味を探るうえで、複数のカテゴリーについて横断的に考えていくことが有用と考えられる。女性については、特別な配置や採用基準を設けるよりも、男女同じ基準でみるべきであるという考え方や、女性ならではの活躍をするというよりも、男女ともに活躍できる、という考え方が比較的浸透している。しかし、高度外国人材になると、「外国人ならでは」の活躍を期待する割合が高い一方で、「日本人と同じことができる」ことが求められるといった問題がある。女性との共通性を念頭に置きながら考えると、短期的に活用しようと思えば、「外国人ならでは」の活躍を期待することにメリットがあるかもしれないが、逆に、「外国人には向いていない」仕事があるという偏見が助長されたり、一定の役割に固定されることで企業において長期的な活躍やキャリア形成を見込めなくなれば、定着が進まない可能性もある。「日本人と同じことができる」ことは組織運営においてプラスであるかもしれないが、そのために採用できる外国人材

の幅が狭くなったり、求職者が少なくなる可能性がある。また、価値観の多様性を期待しているにも関わらず、日本人と同じような価値観を持った外国人材しか集まらない可能性がある。「障がい者」については、「障がい」の特徴により働きやすい環境整備のための支援が受けられてしかるべきだが、「障がい」がさまざまな業務の遂行にどのような影響を与えるかは、個々にみていかなければ分からないし、子育て中の女性はみな残業ができない、と決めつけるように、こういった障がいがあればこういう仕事はできない、と決めつけるよりも、その社員のできること、できないこと、に向き合うことが必要であろう。生活道具や生活環境等にもユニバーサルデザインが取り入れられているように、職場環境の変化や働き方改革においても、すべての社員がより働きやすい環境の整備が進めば、「障がい」を持った社員に特別に配慮する領域というのは徐々に小さくなっていくのではないだろうか。ただし、ここでも、本当に「障がい」を持った人でも「受け入れ」、「活躍を促す」組織となっているかどうか、取り組みの進捗状況を把握するには、実際に「障がい」を持った社員の割合やES調査等の結果について、その属性に留意してみていくことが必要であろう。

つまりは、包括的なダイバーシティの概念とカテゴリー横断的な視点・施策を取りつつ、個別のカテゴリーの問題に向き合っていくことが必要と考えられる。

本稿に用いた調査は、新たに設定した概念を提示したこと、民間企業による独自調査であったこと等から、回収率が低く、定量的な分析を行うに十分な回収数が得られているとはいえない。ダイバーシティ推進における企業のアプローチは多様であり、今後さらに研究を進めるためには、大規模な調査に基づく分析が必要と考えられる。また、人事制度を含む、企業の具体的な制度・施策とダイバーシティ推進度との関係を、個別カテゴリーのアウトカム指標（社員割合、継続年数、登用率等）を用いて検証する必要もあろう。

## 【注】

- <sup>1</sup> 「ダイバーシティ&インクルージョン」という表現で、多様な人材を受け入れるだけでなく、「活躍を促す」という視点等を強調する企業もある。一方で、日本企業が標ぼうする「ダイバーシティ」には、もともと「ダイバーシティ&インクルージョン」の要素を含んでいるとする見方もある。本稿で両者の使い分けをせず、「ダイバーシティ」推進には、多様な人材の「活躍を促す」という意味を含むとみなしている。
- <sup>2</sup> 本調査は上場企業3,693社を対象に郵送方式で行った。調査期間は、2016年12月～2017年2月であり、有効回答数は168社、回収率は4.5%である。
- <sup>3</sup> LGBTという言葉は、本来、性的マイノリティよりも狭い対象を示す言葉で性自認や性的指向の多様性についてもそのすべてを表現したものではないが、日本企業において近年、ダイバーシティ推進の一施策として使われる場合は、組織における「性自認や性的指向の多様性を推進する」という意味で、より広い意味合いで用いられていると考えられる。
- <sup>4</sup> 調査で示した定義は、「国籍が日本ではない社員のうち、研究・開発やエンジニアなど専門職につく人材、営業や法務、会計など経営における高度な専門性を有する人材、役員や管理職につく人材、及び、これらの職種に限らず、国内外で大学卒業相当以上の学歴を有する社員」。正社員として長期的な定着・活躍が期待される人材という意味で、「高度外国人材」に絞って聞いている。
- <sup>5</sup> 調査で示した定義は、「男女を問わず、育児や介護、疾病等を理由に労働時間に制約がある社員を指す。また、働く場所など、時間以外の働き方に関する制約がある場合も含む」。
- <sup>6</sup> 調査で示した定義は、「レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダーの頭文字を合わせた言葉で、同性愛者や両性愛者、体と心の性別に違和感を感じる人など性的少数者」。
- <sup>7</sup> 調査設計において選択肢として用いた表現は、「1. ダイバーシティという概念や言葉を用いてカテゴリーを限定せずに取組を実施している（具体的な施策はカテゴリーごとに分かれる場合を含む）」「2. ダイバーシティという概念や言葉を用いているが、現在のところ、特定のカテゴリー（複数の場合を含む）のみに限定して取組を実施している」「3. ダイバーシティという言葉を用いていないが、特定のカテゴリーについて取組を実施している」「4. 上記1～3のいずれも実施していない」である。
- <sup>8</sup> 無回答を除いて算出した三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2017）とは値が異なる。図表8も同様。
- <sup>9</sup> 対象層：「広く社員全般に実施」、「該当カテゴリーの社員のみを実施」、「管理職に実施」、「その他新入社員等を実施」、「実施していない」。複数回答。
- <sup>10</sup> ワーク・ライフ・バランスや働き方改革、全般的な意識醸成等の環境整備も、広義のポジティブ・アクションと考えられるが、ここでは、差別の対象となる属性に積極的に機会を与える、あるいは有利に扱うという意味での狭義のポジティブ・アクションを指している。

## 【参考文献】

- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2017）政策研究レポート「企業におけるダイバーシティ推進に関するアンケート調査」
- ・経済産業省編（2013）「ダイバーシティ経営戦略～多様な人材を活かして、変化する市場を生き抜く～」一般財団法人経済産業調査会
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2016）「平成27年度 女性活躍推進に関する調査」（厚生労働省委託事業）

# 仕事と子育ての両立支援

Support for Maintaining Balance between Work and Childrearing

近年、ようやく女性の働き方に変化が現れてきている。

1991年に育児休業法が成立してから約20年間、「出産前に就業していた女性の約6割が出産後に離職する」という状況は、ほとんど変化が見られなかった。しかし、2009年の育児・介護休業法の改正により、3歳までの子を養育する者の短時間勤務制度等の義務化が契機となり、正社員を中心に女性の就業継続が実現してきた。

時間的制約のある人材のマネジメントは、多くの企業にとって新しいテーマだ。育児休業から復職し、時間的制約を持ちながら働く復職者の能力発揮には、職場上司のマネジメントスキルが求められる。だが、多くの上司はその経験が少なく、復職者をどのように支援してよいのか悩んでいる。職場で働く人が多様化する中、すべての人が能力を発揮し、仕事に意欲的に取り組めるよう、マネジメントの在り方自体の変革が求められている。

一方で、時間的制約を抱えながら働く復職者には、自身のキャリアについて上司や家族を巻き込みながら主体的に考えることが求められる。

仕事と子育ての両立支援は、今後増加が予想される多様な働き方のニーズを持った人材の受け入れを可能とすることにもつながる。著しい環境変化や働く人々の価値観の変化等を背景に、今後ますます重要なテーマになるだろう。



Recently, the way in which women work has finally started changing. For about 20 years following the enactment of the Child Care Leave Act in 1991, little change occurred in the situation surrounding women's employment and childrearing: Approximately 60 percent of women who had worked before childbirth left their job afterward. However, the amendment to the Child Care and Family Care Leave Act in 2009 required companies to offer shorter working hours to workers taking care of a child less than three years old, which has made it possible for women, especially those who are regular employees, to continue their employment. Managing personnel who have time constraints is a new challenge for many companies. Workplace supervisors must have considerable management skills in order to utilize the skills of those who have returned to work after taking childcare leave and are working under time constraints. Many supervisors, however, have little such experience and are struggling to figure out how they can support returning employees. With an increasingly diverse workforce, companies need to reform their management methods so that all their employees can work with motivation and perform well. At the same time, returning employees who work under time constraints need to actively examine their careers while engaging in discussion with their families and supervisors. Supporting workers in maintaining balance between work and childrearing can lead to acceptance of people who have various needs in terms of ways of working, whose number is expected to increase. Providing this support will become an increasingly important issue against a backdrop of significant changes in the work environment and changes in the values of workers.

# 1 はじめに

育児休業を取得し、復職後、時間的制約等を抱えながら就業継続する女性（以下、復職者）が増えている。企業は、著しい環境変化や働く人々の価値観の変化、法令順守等を背景に、20年以上にわたり両立支援制度の拡充を実施してきた。近年、こうした取り組みが功を奏し、正社員を中心に復職者の就業継続が実現してきた。

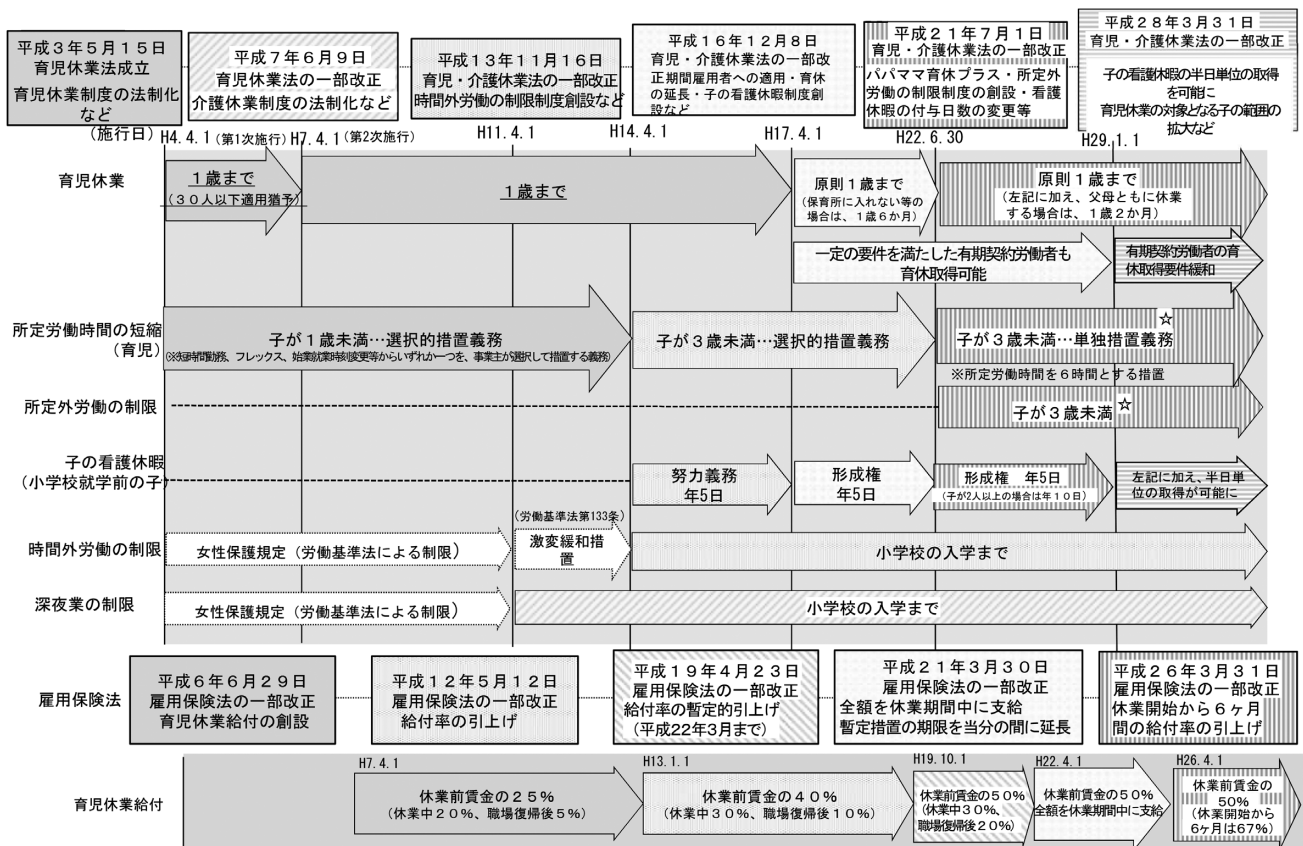
「両立」から「活躍」へと働く女性のステージが変わった今、両立支援制度を導入しただけでは不十分であり、その制度をいかに効果的に運用し、復職者の能力発揮を促すことができるかが問われている。本稿では、「仕事と子育ての両立支援の在り方」について課題を整理・分析するとともに、「復職者の活躍を促すポイント」について

述べる。

# 2 育児・介護休業法の改正経過と復職者の就業継続

1986年に男女雇用機会均等法<sup>1</sup>が成立してから31年、1991年に育児休業法<sup>2</sup>が成立してから26年が経過した。この間、いく度かの改正を経て、仕事と育児の両立支援は拡充が図られてきた（図表1、図表2）。それでもなお、「出産前に就業していた女性の約6割が出産後に離職する」という状況は、20数年間、ほとんど変化が見られぬまま推移した。しかし、近年、ようやく変化が見え始めた。国立社会保障・人口問題研究所の調査によると、「育児休業を取得して就業継続した女性」の割合は、1985～1989年の5.7%（第1子出産前有職者に占める割合は9.3%）から28.3%（同39.2%）へと大きく上昇し

図表1 育児・介護休業法の改正経過<育児に関わる制度>



※期間を定めて雇用される者(有期契約労働者)は、下線部は対象外 ※☆については、100人以下企業はH24.7.1施行

出所：厚生労働省 労働政策審議会（雇用環境・均等分科会（旧雇用均等分科会））第174回労働政策審議会雇用均等分科会 配布資料2



ている。特に、2005～2009年から2010～2014年の増加が顕著である。さらに、同じデータを就業形態別にみると、「正社員」（正規職員）の就業継続割合が、1985～1989年の40.4%に対し、2010～2014年は、69.1%と、大幅に増加していることが分かる（図3、図4）。

女性の働き方に変化が現れた背景には、2009年の育児・介護休業法の改正<sup>3</sup>により、3歳までの子を養育する者の短時間勤務制度等の義務化が挙げられる。短時間勤務制度の義務化による妊娠・出産による離職防止について、矢島は次のように述べている。

「これまで、育児・介護休業法により育児休業制度利用の権利は認められていても、妊娠時に育児休業制度を利用せずに離職してしまう女性が少なくなかった。その背景として、育児休業を取得することができても、復職後に妊娠前のような長時間労働に戻ることを見越して、就業継続をあきらめてしまう、という問題があった。妊娠時の離職のみならず、結婚の時点で、出産後の就業継続の困難さを予測して、転職をしたり、正社員から契約社員や派遣社員等に転換するといった選択も見られた。子どもが生まれてからの働き方としては、「短時間勤務」や「残業のないフルタイム」を希望する割合が高く、こうし

た働き方が、「これまで勤めてきた企業で正社員のまま選択できる」ことになったことから、結婚や妊娠で離職せず、育児休業を取得して復帰しようとする選択を促していると考えられる。」<sup>4</sup>

さらに、大企業や女性の多い業種・職種等では、優秀な人材の獲得、採用コストや教育訓練コストの削減、知識や技能をもった人材の離職防止、対外的なPR等を狙い、法律を上回る両立支援制度を導入している企業も少なくない。当社では、「以前のように、妊娠・出産で辞める女性はほとんどいなくなった。女性が長く働くことを前提とした人事制度に改定したい。」という相談を企業から受けることが増えてきている。

### 3 | 仕事と子育ての両立支援の在り方

両立支援制度の充実に伴い、復職者が増える一方で、復職者は、休業によるブランクや時間的制約に加え、乳幼児の突発的な病気による急な休暇取得の可能性が高い等、多くの場合、不安や焦りを抱えて職場に戻ってくる。

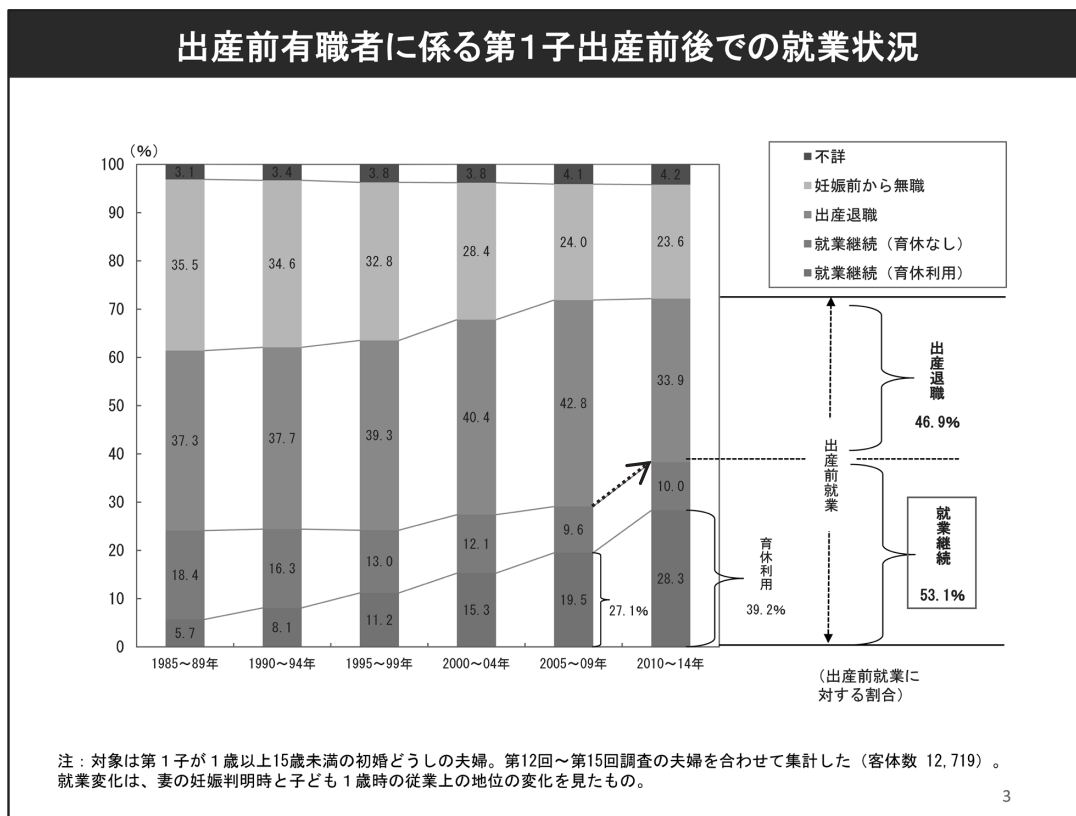
短時間勤務等、時間制約のある働き方をするうえで多くの課題に直面する復職者からは、「子どもの病気で急に休まなければならず引け目を感じる」、「これまでのように仕事ができず辛い」と不安の声が聴かれる一方、上司か

図表2 育児のための両立支援制度（概要）

① 育児休業	育児のために仕事を休める制度（子の1歳の誕生日の前日まで、原則1回）
② 短時間勤務制度 （所定労働時間の短縮措置）	従業員が申し出た場合に、短時間勤務（1日6時間）ができる制度（3歳未満の子を養育する従業員）
③ 所定外労働の免除	従業員が申し出た場合に残業が免除される制度（3歳未満の子を養育する従業員）
④ 子の看護休暇	従業員が申し出た場合、子どもの病気の看護等のために仕事を休める制度（小学校就学前までの子を養育する従業員、1人の子どもにつき年5日）
⑤ 法定時間外労働の制限	従業員が申し出た場合、残業時間に一定の制限を設ける制度（小学校就学前までの子を養育する）
⑥ 深夜業の制限	従業員が申し出た場合、深夜（午後10時から午前5時）の就労を制限する制度（小学校就学前までの子を養育する従業員）
⑦ その他両立支援措置	①フレックスタイム制度、②時差出勤の制度、③事業所内保育施設の設置・運営その他これに準ずる便宜の供与、のいずれかの措置を講ずるよう努めなければならない。
⑧ 転勤の配慮	育児期の従業員の転勤に一定の配慮を求める制度
⑨ 不利益取り扱いの禁止	①～⑥の制度の申出や取得を理由として、解雇等の不利益な扱いをしてはならない。

出所：厚生労働省「育児・介護休業法のあらまし」平成29年8月を基に筆者作成

図表3 出産前有職者に係る第1子出産前後での就業状況



出所: 厚生労働省 仕事と生活の調和連携推進・評価部会(第39回) 参考資料1  
 「第一子出産前後の女性の継続就業率」の動向関連データ集 P3  
 注: 矢印は筆者

らも「責任のある仕事を任せられない」、「同僚の負担が増して、職場がギスギスしている」と、双方から切羽詰まった声が聞かれる。

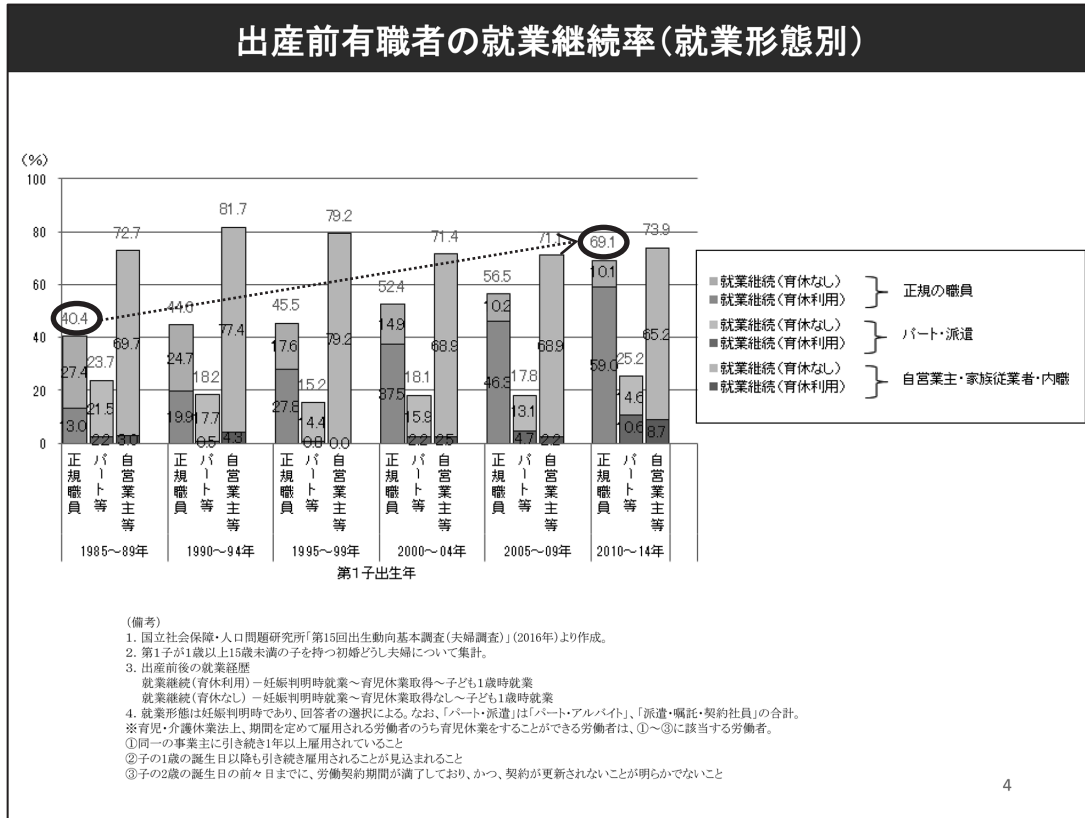
フルタイムで残業ができる人材を前提とした従来型マネジメントの職場に、時間的制約のある復職者が加わったことで、職場は混乱し、往々にして「復職者の意識が低い」等、復職者に責任を押し付ける傾向がうかがえる。だが、これでは本質的な課題解決には至らない。置かれた状況や立場は人それぞれだが、仕事への意欲を持ち、能力を発揮し続けることができるかどうかは復職者、職場双方にとって重要な課題だ。

職場の上司は、復職者の置かれた状況を理解し、業務に影響があるのなら、子育てやプライベートに関することも躊躇せず話し合うことが必要だ。また、復職者も「自分はキャリアとは無関係」と職場での活躍を諦めるので

はなく、困っていることを声に出し、上司や同僚、家族等と話し合い、自ら提案していく姿勢を示すことが求められる。

加えて、妊娠・出産・育休取得等を理由とする、解雇・雇止め・降格等の不利益な取り扱い(いわゆるマタニティー・ハラスメント、以下マタハラ)が、企業の人事管理上、大きな問題となっている。2016年度(平成28年度)に、都道府県労働局の雇用環境・均等部(室)に寄せられた男女雇用機会均等法に関する相談のうち、「婚姻、妊娠・出産等を理由とする不利益取扱い(第9条関係)」と「妊娠・出産等に関するハラスメント(第11条の2関係)」の相談の合計は7,344件、全体の34.9%と、セクシュアルハラスメントに関する相談と同数程度と多くなっている。万が一、マタハラ裁判が起きた場合、企業は解決金や損害賠償金、慰謝料等を支払わなければならない

図表4 第1子出生年別にみた、第1子出産前後の妻の就業変化（雇用形態別）



出所：厚生労働省 仕事と生活の調和連携推進・評価部会（第39回） 参考資料1  
 「第一子出産前後の女性の継続就業率」の動向関連データ集 P4  
 注：矢印は筆者

図表5 仕事と子育ての両立における働き方の課題

復職者の課題	職場の課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 時間的制約</li> <li>・ 仕事経験の制約</li> <li>・ 職場（上司・同僚等）の人間関係</li> <li>・ 中長期的なキャリア形成</li> <li>・ 仕事に対するモチベーションの維持</li> <li>・ 短時間勤務制度等の利用による夫との役割分業の固定化 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕事配分</li> <li>・ 目標設定と評価</li> <li>・ 復職者とそれ以外の社員との人間関係</li> <li>・ 復職者とのコミュニケーション</li> <li>・ 復職者への過度な配慮</li> <li>・ 復職者のキャリア形成支援 等</li> </ul>

出所：筆者作成

いこともある。何より企業イメージへの弊害は計り知れない。

2017年1月に施行された改正育児・介護休業法では、事業主に上司・同僚からの、妊娠・出産、育児休業、介護休業等を理由とする嫌がらせ等（いわゆるマタハラ・パ

タハラ等）を防止する措置を講じることを新たに義務づけている。復職者が安心して就業継続できる環境を整えらるとともに、本人の不安を解消する取り組みが企業に求められている。

図表6 男女雇用機会均等法に関する相談内容の内訳と件数

	28年度	
性差別(募集・採用、配置・昇進、教育訓練、間接差別等)(第5条～8条関係)	1,281	(6.1%)
婚姻、妊娠・出産等を理由とする不利益取扱い(第9条関係)	5,933	(28.2%)
妊娠・出産等に関するハラスメント(第11条の2関係)	1,411	(6.7%)
セクシュアルハラスメント(第11条関係)	7,526	(35.8%)
母性健康管理(第12条、13条関係)	2,755	(13.1%)
その他(ポジティブ・アクション等)	2,144	(10.2%)
合計	21,050	(100.0%)

出所：厚生労働省 平成28年度 都道府県労働局 雇用環境・均等部（室）での法施行状況 P4

## 4 復職者の活躍を促すポイント

復職者が子育て期を乗り越え、中長期的に会社に貢献する人材として育つかどうかは、子育て期の働き方の工夫とともに、キャリアの道筋をいかに示せるかが大きなカギとなる。

### (1) 復職前後の支援体制の構築

復職者の能力発揮には、職場上司のマネジメントスキルが求められるが、多くの上司はその経験が少なく、復職者をどのように支援してよいのか悩んでいる。そうした上司と復職者を支援する取り組みとして、育児休業の取得前から復職後1年程度を目安に、人事部・上司・復職者の三者が定期的にコミュニケーションをとるための仕組みを導入することが有用である。人事部や上司が、復職者の状況を理解・把握するとともに、復職者自身の職場復帰への不安を払しょくし、仕事に対するモチベーションを喚起する効果が期待できる。

さらに、先進企業では、復職者と上司の双方に対して研修を実施しているケースが多い。時間制約のある人材のマネジメントは、多くの企業にとって新しいテーマだ。それゆえ、企業としての方針や考え方を浸透させるとともに、復職者・上司それぞれが抱える課題を検討する場を設けること自体にも意味がある。

研修プログラムの例(図表7、8)を示すとともに、それぞれの研修で取り上げるべきポイントを解説する。

### (2) 育休後復職者向け 職場復帰研修

復職者向け研修では、復職者が両立支援制度に甘える

ことなく、子育てと両立しながら活躍するための課題と対策を検討・共有する機会を提供する。出産前の自分自身と比べるのではなく、今ある制約の中で、今後どのように能力を発揮するのか、そのために必要なスキルを身につけ、生産性を高める工夫を促すことが重要だ。あわせて、これから自分がどうなりたいのか、そのためにどう仕事と向き合っていくべきなのかを中長期的な視点で考える機会の提供が有用だ。同時に、復職者には、自身のキャリアについて上司や家族を巻き込みながら主体的に考えることが求められる。

中長期的な視点でキャリアを考える際には、キャリアプランシートの作成や、両立しながら働く先輩社員の経験談の紹介が効果的である。特に復職1年目は、慣れない育児と仕事の両立に必死で、前向きな気持ちになれず悩むケースも見られる。復職者同士のつながりを促す支援をすることで、情報や知恵が共有され、打開策を見いだすことが、仕事に対する意欲ややりがいを喚起することにつながる。

また、復職者研修では、家事や育児の大半を担っている女性の家庭内での役割分担の再考を促すことも必要だ。夫婦でお互いの将来のキャリアについて話し合っているケースは案外少ない。夫婦で話し合わないまま復職すると、家事・育児の役割分担について曖昧になりがちである。復職者からは、無意識のうちに、夫のキャリアを優先していた、という声が聞かれる。改めて夫婦で考える時間を設けることが、ワンオペ育児<sup>5</sup>からの脱却、ひいては女性の活躍を後押しすることにつながる。共働き時

図表7 育休後復職者向け 職場復帰研修 プログラム例

■ 育休復職後の働き方 ～制度と課題～

短時間勤務等、時間制約のある働き方をする上では多くの課題に直面します。制度に甘えることなく、子育てと両立しながら活躍するためにはどうしたらよいか。調査データを用いた講義と参加者同士の話し合いによって、課題と対策を共有します。

■ 仕事と育児の両立を図るためのタイムマネジメント

限られた時間の中で効率よく働くためのスキルとして、タイムマネジメントのコツを学びます。

■ 仕事と育児を両立する先輩社員の体験談

少し先をゆく先輩社員の「仕事と育児の両立の工夫」や「今後のキャリアビジョン」などの共有は、復職者の不安を解消し、やる気を後押しします。また、様々な価値観に触れることで、自己認識が高まります。

■ ネットワーキング

復職者同士のつながりは、今後の両立生活を支える上で重要です。情報交換のみならず、お互いの存在が励みになります。

■ キャリア形成 ～基本的な考え方とプランニング～

復職後は、目先の仕事や忙しさにとらわれ、この先のキャリアを考えることが難しくなりがちです。しかし、子どもがある程度大きくなった後の働き方も含めて、中長期的な視点で自身のキャリアを考えることで目の前の仕事への取り組み方も変わってきます。キャリアについて基本的な考え方を講義で学んだ後、実際に各自でプランを描いて頂きます。

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング 復職者研修、復職者の上司向け研修

代にふさわしい働き方を、個人と企業がともに考える時期に来ている。

(3) 管理職向け 育休後復職者支援研修

復職者の上司向け研修では、自社の育児休業に関連する制度やルール（給与・評価を含む）や育児介護休業法に定められた制度利用による不利益扱い等に関する情報提供をし、管理職の両立支援制度に関する理解促進を図ることが重要だ。両立支援に注力している企業ほど、法改正だけでなく自社の制度・運用についてたびたび制度を改定しているケースが多い。一方、現場の管理職は両立支援制度に関する制度をよく理解しないまま、復職者のマネジメントを行っていることが往々にしてある。研修等の機会を活用し、情報をアップデートすることは必須だ。

また、管理職の多くは、復職者がどのような思いや課題を抱えて仕事と向き合っているのか理解できずにいる。復職者研修等で復職者から挙げた課題や、復職者がその課題に対してどのような対応をしているのかといった、復職者の現状を共有することも重要だ。

そのうえで、復職者のマネジメントに関する考え方や

ノウハウを提供し、管理職としてどのように部下にキャリア形成の意欲を持たせることができるのか、部下への期待感をどのように示せばよいか等、上司の復職者に対するキャリア形成支援を促進する。

また、他の管理職と意見交換をすることで、自分自身の復職者に対するマネジメント（コミュニケーションの量や質、部署全体のマネジメントの効率性、自身の思い込み等）を振り返る機会となる。

★復職者のマネジメントの勘所

\*残業ができない＝やる気がないと決めつめない

短時間勤務制度を利用して働く復職者と、フルタイムで働く復職者の違いは、近くに協力してくれる両親がいるか、夫の協力が受けられるかといった家族構成の違いであることが多く、本人の能力や意欲と関係がない場合が多い。職場の管理職は、時間制約のある社員も含めて、一人ひとりの能力発揮を促すとともに、職場全体の働き方を見直すべきである。

\*復職1年目の配慮

復職1年目は、子どもに免疫がないため、保育園であらゆる病気に感染する機会が多い。初めて母親になる女



図表8 管理職向け 育休後復職者支援研修 プログラム例

### ■ 育休復職社員をめぐるコンプライアンス ～守るべき法と回避すべきリスク～

2017年1月に改正育児法等が施行され、上司・同僚からのいわゆるマタハラ等を防止する措置が事業主に義務付けられています。管理職のみなさんが法律をよく理解していないと問題となる発言や行動をしてしまう可能性があります。また、よく知らないという不安から、過度な配慮をして復職者を活用できないこともあります。

コンプライアンスの視点から法や制度をしっかりと理解します。

### ■ 仕事の配分と目標設定・評価における課題

短時間勤務等、時間制約のある部下がいる場合、職場マネジメントには多くの工夫が必要です。主な課題となる仕事の配分、目標設定と人事評価について、講義で基本的な考え方を学んだ後、実際に職場で起こっている具体的な課題を共有します。

### ■ 育休復職者のキャリア形成 ～管理職としてできることと部下への期待～

復職者が子育て期を乗り越え、中長期的に企業に貢献する人材として育つかどうかは、子育て期の働き方の工夫と共に、キャリアの道筋を示せるかどうか大きな鍵となります。管理職として、どのように部下にキャリア形成の意欲を持たせることができるのか、部下への期待感をどのように示せばよいのか、調査データを用いた講義と参加者同士の意見交換を通じて考えていきます。

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング 復職者研修、復職者の上司向け研修

性自身も、こうした状況がいつまで続くのかと不安に感じていることが少なくない。上司に予備知識を提供することで、上司から復職者に対して、少し先を見て仕事に向き合うように伝えることができれば、女性部下の安心感にもつながる。個人差はあるものの、2年目以降は、病気に感染することも減ることが多い。安心して仕事に戻れるような配慮が、復職者と上司の信頼関係を醸成し、より円滑な職場復帰につながるのだ。

#### \*期待をかけた育成

他の部下と同様に期待をかけた育成をすることが、復職者の能力発揮やモチベーションの喚起につながる。上司は、仕事と育児を両立する復職者を「戦力外」とするのではなく、復職者の成長や能力発揮が企業にとって重要

であることを上司自身が認識するとともに、上司から復職者に伝えていくことが重要だ。

## 5 | おわりに

職場で働く人が多様化する中、すべての部下が能力を発揮し、仕事に意欲的に取り組めるよう、マネジメントの在り方自体の変革が急務だ。そのためには、状況変化に対応し、多様性を受け入れることができる上司を、評価・育成していくことが企業にとって重要となる。

復職者の背中を押し活躍を促す支援策は、今後増加が予想される多様な働き方のニーズを持った人材の受け入れを可能とすることにもつながる。

#### 【注】

<sup>1</sup> 男女雇用機会均等法：「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」。

<sup>2</sup> 育児休業法：「育児休業等に関する法律」。1995年（平成7年）に改正され「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（育児・介護休業法）となった。

<sup>3</sup> 2009年改正、2010年施行（平成22年）。ただし、一部の規定は、常時100人以下の労働者を雇用する事業主については2012年（平成24年）。

<sup>4</sup> 矢島洋子、「ワーク・ライフ・バランス支援の課題：人材多様化時代における企業の対応」、東京大学出版会、佐藤博樹・武石美恵子編、2014年、P.65-66)

<sup>5</sup> ワンオペはワンオペレーションの略。ワンオペ育児とは、配偶者の単身赴任など、なんらかの理由で、ひとりで仕事、家事、育児のすべてをこなさなければならない状態を指す言葉として昨今使われている。

# 仕事と介護の両立支援

Support for Maintaining Balance between Work and Family Caregiving

高齢化が進み、介護が必要な高齢者が増加する中、働きながら介護をしている人は約300万人にのぼる。今後、さらに働きながら介護をする人が増えていくと予想される。こうした状況の中、2016年6月2日に閣議決定された「ニッポン一億総活躍プラン」において、「介護離職ゼロ」という目標が掲げられた。この目標に対するひとつの対策として、「介護する家族の不安や悩みに答える相談機能の強化・支援体制の充実」が位置づけられている。

働く世代を含め、介護に対する不安感は年々高まっており、仕事と介護の両立、離職することへの不安を抱えている人は多い。介護を理由に離職した人は、過去5年間で50万人にのぼり、声を発する前に、また声を発しても十分な支援を得られずに離職に結びついている人は多いと思われる。仕事と介護の両立に関わる相談ニーズは高まっている。

そこでまず、企業においても、地域の介護に関わる相談窓口や介護の現場においても、顕在化していない働く家族介護者の不安に対して、どのようにアプローチしていくかの工夫が求められている。そして、職場の制度、介護保険サービス、介護保険外のサービス、そのほかさまざまな社会資源が存在する中、これらを総合的に活用できるような相談支援が充実することで、介護を理由とした離職の防止や、仕事と介護の両立につなげることが可能となる。

As the number of the elderly who need care rises with the aging of society, the number of people who both work and provide care to family members has reached approximately three million. It is expected that there will be more and more such workers in coming years. Against this backdrop, Japan's plan for active participation by all people (*Nippon Ichioku Sokatsuyo Puran*) was approved by the Cabinet on June 2, 2016, and sets the goal of no person leaving his or her job because of family care responsibilities. The plan also calls for enhanced consultation and support services for families with care-related concerns as measures for achieving this goal. The level of anxiety among workers about providing care for family members has continued to rise. Many people are worried about maintaining balance between work and caregiving or about leaving their jobs. The number of people who left their jobs because of family care responsibilities reached five hundred thousand in the past five years. It seems that many people quit working before seeking help or, even if they do seek help, they do not receive sufficient support. There is a growing need for consultation on maintaining balance between work and family caregiving. Companies, local government offices providing care-related consultation, and care providers must devise ways to address the potential concerns of workers who provide care to family members. Expanding consultation services that facilitate comprehensive utilization of various resources, such as workplace programs, services covered by long-term care insurance, and services not covered by such insurance, would make it possible to prevent workers from leaving their jobs because of family care responsibilities or enable people to maintain balance between work and family caregiving.



## はじめに

急速に高齢化が進み、1985年に10.3%だった高齢化率は、2005年には20.2%、2015年は26.7%と4人に1人が高齢者となる時代となった。2060年には、39.9%と約4割が65歳以上の高齢者となることが予測されている<sup>1</sup>。

高齢者の増加とともに、介護や手助けが必要な高齢者も増加している。介護保険制度開始時の2000年、要介護（要支援）認定者数は約218万人だったが、2015年には約608万人と約3倍に増加している<sup>2</sup>。

高齢化が進み、介護が必要な高齢者が増加する中、今後、働きながら介護をする人も増えていくことが予想される。「平成24年就業構造基本調査」をみると、働きながら介護をしている人は約300万人にのぼる（有業者は約291万人。うち、雇用者は239万9千人）。

こうした状況の中、2016年6月2日に閣議決定された「ニッポン一億総活躍プラン」において、「介護離職ゼロ」という目標が掲げられた<sup>3</sup>。

その必要性について、以下のように述べられている。

介護離職者は年間10万人を超えている。離職を機に、高齢者と現役世代が共倒れする現実がある。東京オリンピック・パラリンピック競技大会が開催される平成32年（2020年）には、いわゆる団塊の世代が70歳を超える。日本の大黒柱、団塊ジュニア世代が大量離職すれば、経済社会は成り立たない。介護をしながら仕事を続けることができる、「介護離職ゼロ」という明確な目標を掲げ、現役世代の「安心」を確保する社会保障制度へと改革を進めていく。

出所：閣議決定「ニッポン一億総活躍プラン」2016年6月2日

「ニッポン一億総活躍プラン」では、この「介護離職ゼロ」に関する国民生活の課題のひとつとして、介護に取り組む家族の「仕事と介護の両立」をあげている。この課題

に対する「検討すべき方向性」と「対応策」をみると、「家族を支える環境づくり」は「介護する家族の不安や悩みに答える相談機能の強化・支援体制の充実」、「介護休業・介護休暇の利用率向上」は「介護に取り組む家族が介護休業・介護休暇を取得しやすい職場環境の整備」、「長時間労働の是正、柔軟な就労形態の利用率向上」は「働き方改革」の3つを掲げている（図表1）。

これまででも、企業、自治体の高齢者関連部局・労働関連部局、地域団体等で、家族介護者に対するさまざまな支援が推進されてきたが、ここに「家族を支える環境づくり」として、「介護する家族の不安や悩みに答える相談機能の強化・支援体制の充実」が位置づけられたことにより、介護離職防止に資する仕事と介護の両立支援の一施策として、働く家族介護者に対する相談支援のさらなる充実・強化の取り組みが推進されている。

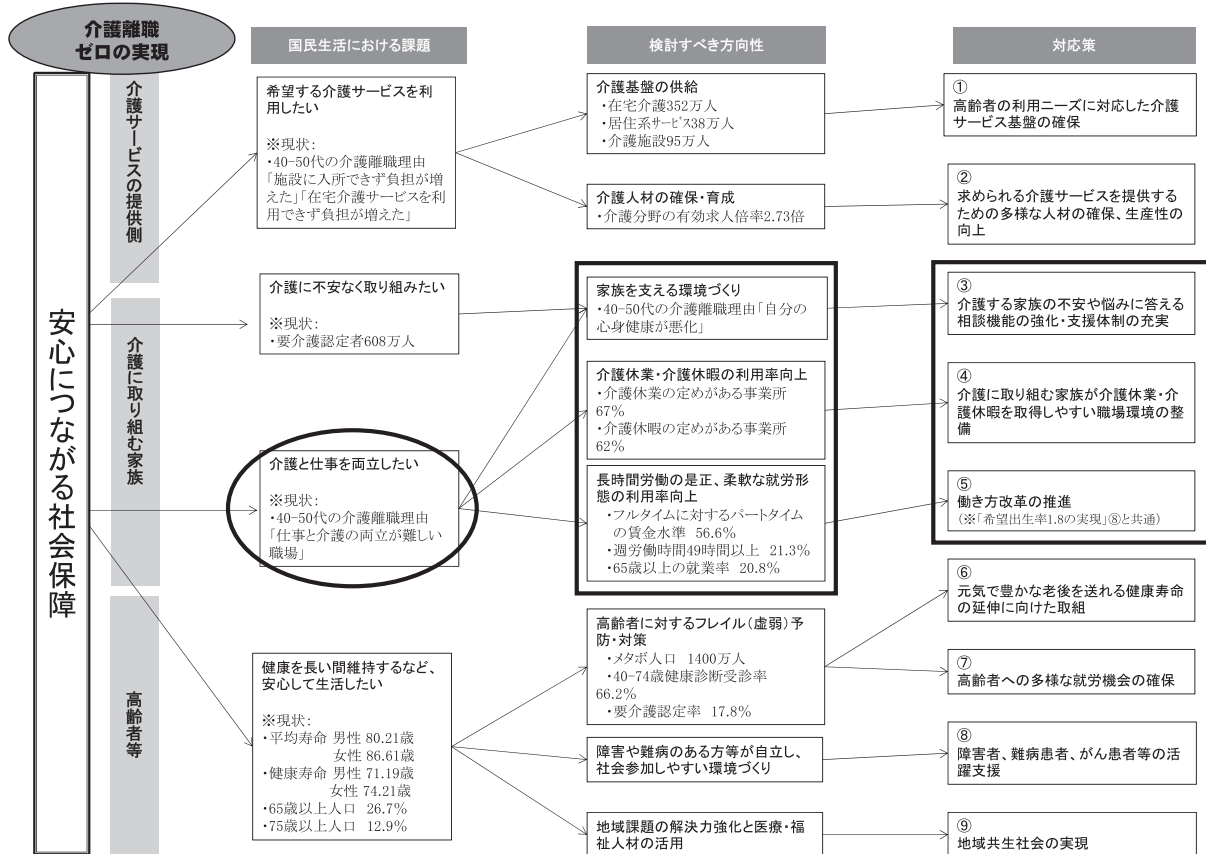
## 1 「介護」や「仕事と介護の両立」に対する不安感

介護する家族の不安や悩みについて、まず、介護に対する不安を感じている人はどの程度いるのだろうか。内閣府「介護保険制度に関する世論調査」の平成22年9月調査では、家族が老後に寝たきりや認知症になるかもしれないと、不安に思うことがあるか聞いたところ、「よくある」「時々ある」をあわせた77.6%が『ある』と回答している。同調査の前回調査結果（平成15年7月調査）と比較すると、不安を感じる人の割合は高くなっており、特に「よくある」の割合が高くなっている。介護に対する不安感が強まっていることが分かる。

また、20代～50代の働く世代でも、不安に思うことが『ある』の割合は8割を超えており、雇用形態別にみても、「雇用者」での『ある』の割合は8割を超えている。働いている人の中でも家族が要介護になるのではないかと不安を抱えている人は多い（図表2）。

仮に家族が、老後に寝たきりや認知症になり、介護が必要になった場合に、どのようなことに困ると思うか、また、現在、寝たきりや認知症の家族がいる場合、どのようなことに困っているかを、「雇用者」についてみると、

図表1 「ニッポン一億総活躍プラン」介護離職ゼロの実現：樹形図



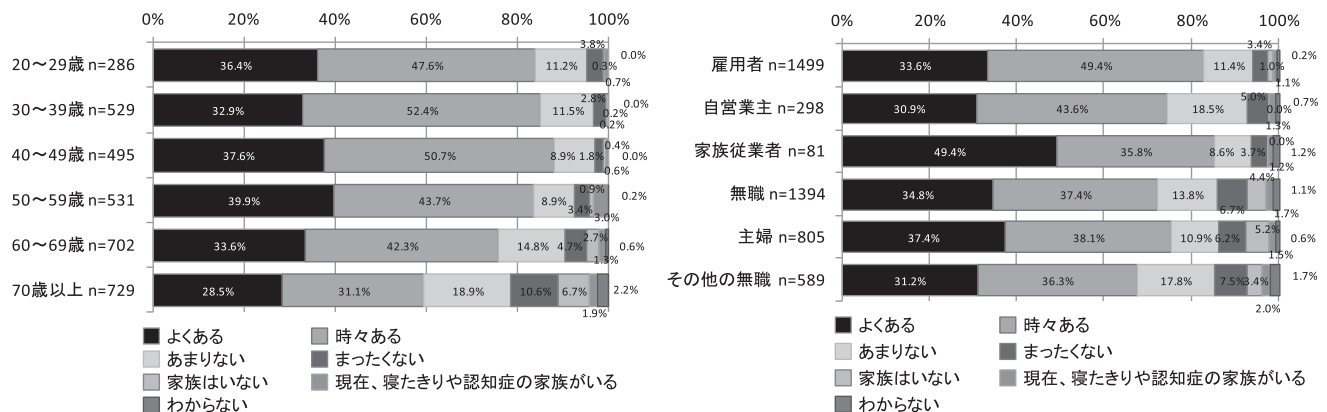
出所：閣議決定「ニッポン一億総活躍プラン」2016年6月2日を基に筆者加筆

48.4%が「仕事に出られない、仕事を辞めなければならないこと」をあげている(図表3)。

介護に対する不安感を抱える人は年々増えているだけでなく、強まってもいて、それは、働く世代にも広がって

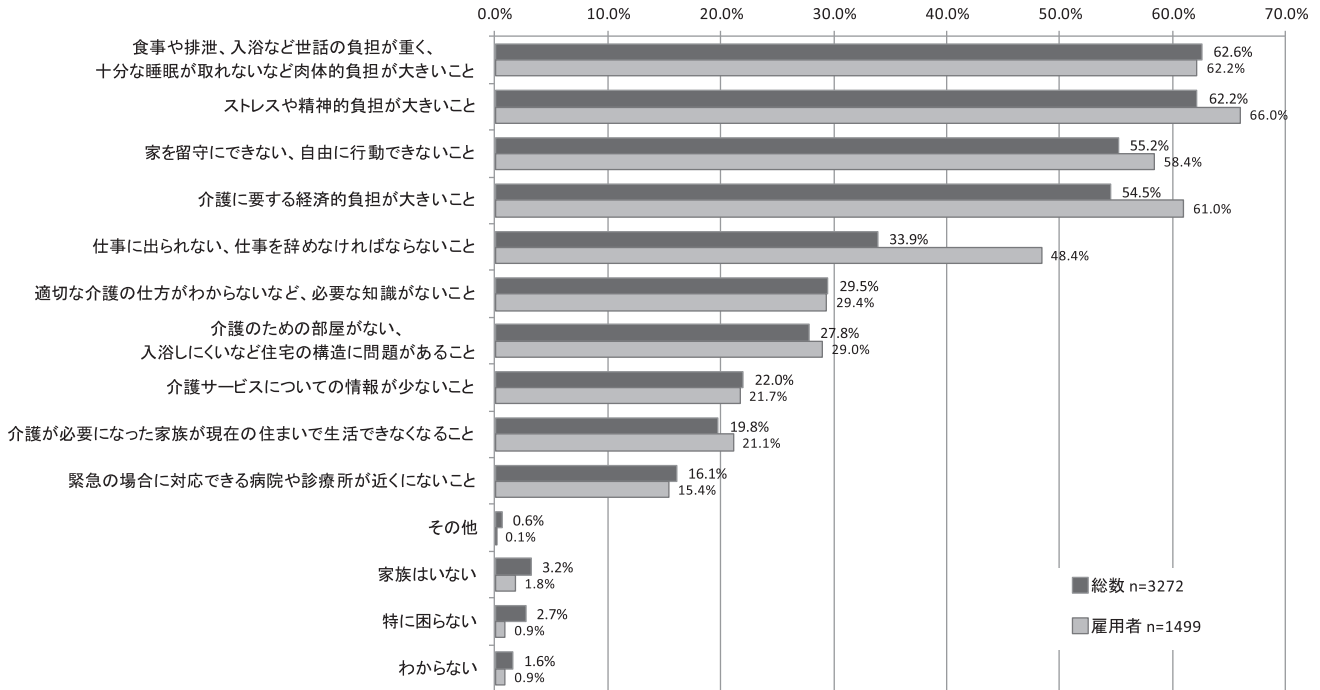
いる。さらに、家族に介護が必要になったら辞めなくてはいけないかもしれないと考える人も多い。まず、介護を行う前の段階の人々に対して、介護に対する不安感を取り除くための支援が重要となっている。

図表2 家族が要介護者になる不安の有無



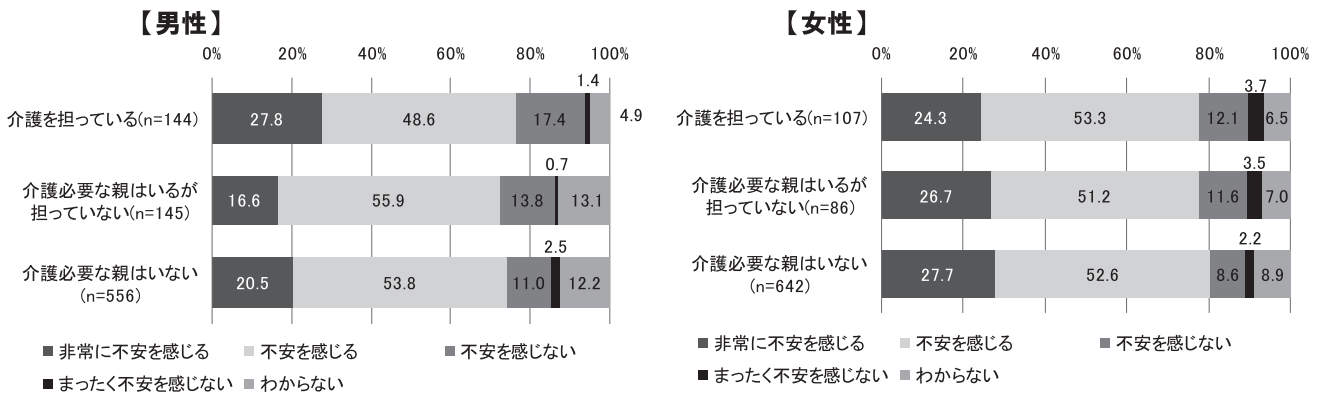
出所：内閣府「介護保険制度に関する世論調査」平成22年9月調査

図表3 家族に介護が必要になった場合に困る点



出所：内閣府「介護保険制度に関する世論調査」平成22年9月調査

図表4 仕事と介護の両立に関する不安【就労者】



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「仕事と介護の両立に関する労働者アンケート調査」（平成24年度厚生労働省委託調査）

では、「仕事と介護の両立」に対する不安感ほどの程度高まっているのだろうか。三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「仕事と介護の両立に関する労働者アンケート調査」（以下「仕事と介護の両立に関する労働者調査」）をみると、「就労者」のうち、介護が必要な親はいない人でも、男女とも7割以上が不安を感じている（「非常に不安を感じる」と「不安を感じる」を合わせた割合）（図表4）。

同調査より、仕事と介護の両立に不安を感じている人の具体的な不安の内容をみると、介護を担っている就労者、離職者（介護を理由に離職した人）、介護が必要な親はいない就労者で特徴がみられる。

介護を担っている就労者では、「自分の仕事を代わってくれる人がいないこと」の割合が高く、仕事を継続するための職場体制に対する不安感が高い。一方、離職者は、他と比較して、「介護休業制度等の両立支援制度がないこ



と「手助・介護をするなら仕事をやめることを上司・同僚が望むこと」の割合が高い。制度を活用できないこと、職場の理解が不足していること等が離職に結びついていることがうかがえる。

また、介護が必要な親はいない就労者は、他と比較して「介護サービスの利用方法が分からないこと」「どのように両立支援制度と介護サービスを組み合わせればよいか分からないこと」の割合が高く、両立支援制度や介護サービスに関する知識が不足していることが不安感を抱くことにつながっている様子がうかがえる。

## 2 | 介護離職の状況

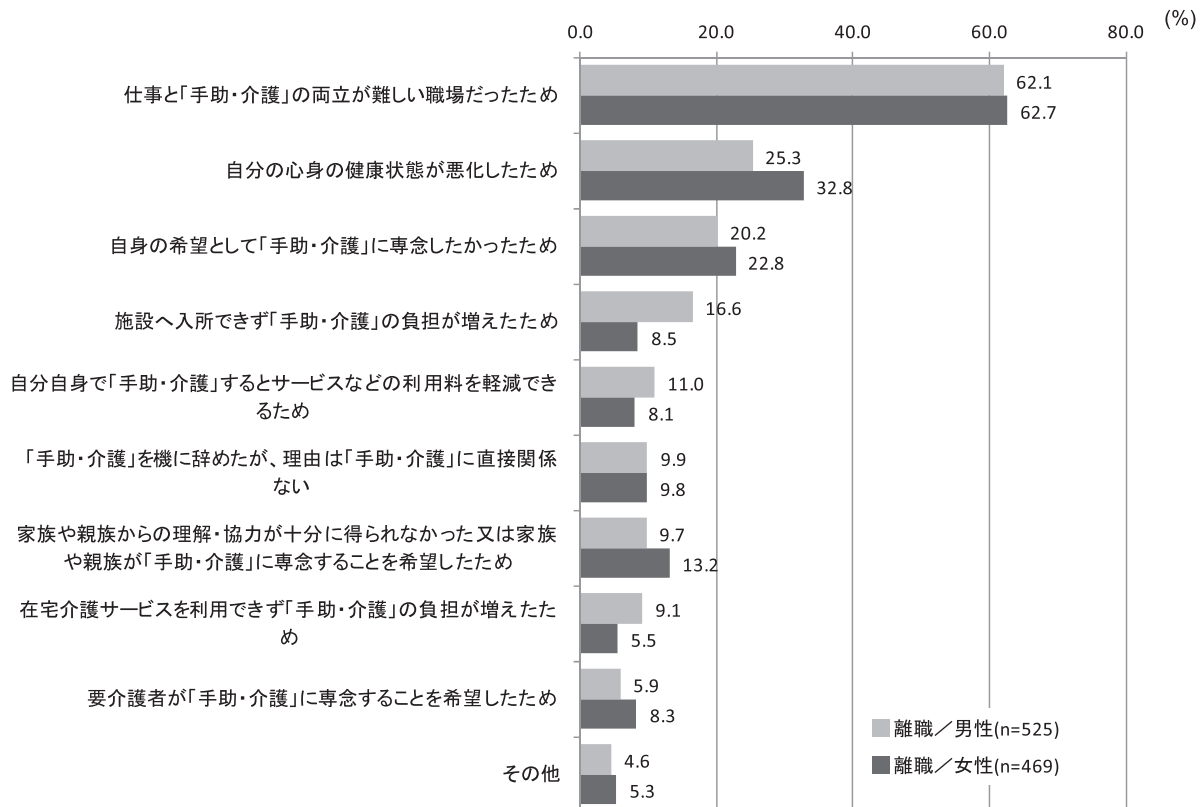
総務省「平成24年就業構造基本調査」(平成25年7月)によると、過去5年間(平成19年10月～24年9月)に前職を「介護・看護のため」に離職した人は、約50万人にのぼる。過去5年間ごとの推移をみると、平成14

年10月～19年9月は56万7千人、平成9年10月～14年9月は52万4千人であり、やや減少しているものの、50万人前後で推移している。

では、介護を機に離職した人は、どのような理由で離職したのだろうか。「仕事と介護の両立に関する労働者調査」より、介護を機に離職した理由をみると、男女ともに、「仕事と手助け・介護の両立が難しい職場だったため」の割合が最も高く6割を超えている(図表5)。前述の、仕事と介護の両立に対する不安で、離職者は「介護休業制度等の両立支援制度がないこと」「手助・介護をするなら仕事をやめることを上司・同僚が望むこと」の割合が高くなっていったことから、制度利用、職場環境の両面に課題のあったことがうかがえる。

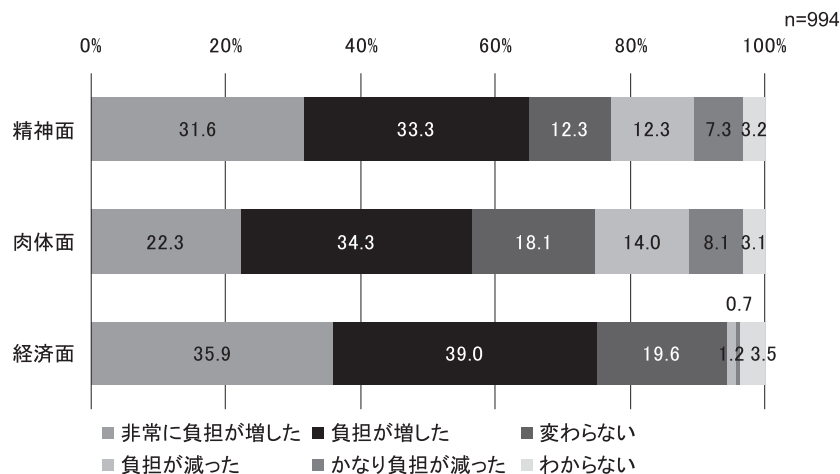
同調査より、離職した人について、精神面、肉体面、経済面の負担感の変化をみると、いずれも「負担が増した」「非常に負担が増した」「負担が増した」と回答した割

図表5 【離職者】 介護を機に離職をした理由



出所：三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社「仕事と介護の両立に関する労働者アンケート調査」(平成24年度厚生労働省委託調査)

図表6 【離職者】離職後の変化



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「仕事と介護の両立に関する労働者アンケート調査」(平成24年度厚生労働省委託調査)

合が過半数を超えており、「精神面」は64.9%、「肉体面」は56.6%、「経済面」は74.9%となっている(図表6)。仕事と介護の両立に負担を感じて離職したとしても、経済面だけでなく、精神面、肉体面とも負担感が増大してしまう可能性が高いことがうかがえる。

### 3 | 介護の状況

#### (1) 介護が必要となった経緯

「平成28年 国民生活基礎調査」より、介護が必要となった主な原因を要介護度別にみると、要支援者では「関

節疾患」が17.2%で最も割合が高く、次いで「高齢による衰弱」が16.2%となっている。要介護者では「認知症」が24.8%で最も割合が高く、次いで「脳血管疾患(脳卒中)」が18.4%となっている。「認知症」は日中の見守り、「脳血管疾患(脳卒中)」は急な入院と介護への対応が必要となる可能性が高く、仕事との両立に大きな影響を与える。また、要介護4・5の第3位は「骨折・転倒」であり、高齢者の場合、それがきっかけで寝たきりとなってしまう場合もある(図表7)。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社で厚生

図表7 介護が必要となった主な原因(上位3位)

要介護度	第1位		第2位		第3位	
	原因	割合(%)	原因	割合(%)	原因	割合(%)
総数	認知症	18.0	脳血管疾患(脳卒中)	16.6	高齢による衰弱	13.3
要支援者	関節疾患	17.2	高齢による衰弱	16.2	骨折・転倒	15.2
要支援1	関節疾患	20.0	高齢による衰弱	18.4	脳血管疾患(脳卒中)	11.5
要支援2	骨折・転倒	18.4	関節疾患	14.7	脳血管疾患(脳卒中)	14.6
要介護者	認知症	24.8	脳血管疾患(脳卒中)	18.4	高齢による衰弱	12.1
要介護1	認知症	24.8	高齢による衰弱	13.6	脳血管疾患(脳卒中)	11.9
要介護2	認知症	22.8	脳血管疾患(脳卒中)	17.9	高齢による衰弱	13.3
要介護3	認知症	30.3	脳血管疾患(脳卒中)	19.8	高齢による衰弱	12.8
要介護4	認知症	25.4	脳血管疾患(脳卒中)	23.1	骨折・転倒	12.0
要介護5	脳血管疾患(脳卒中)	30.8	認知症	20.4	骨折・転倒	10.2

注：熊本県を除いたものである。  
出所：厚生労働省「平成28年 国民生活基礎調査」2017年6月

図表8 介護を行うこととなった経緯

- 昨年父が誤嚥性肺炎を発症し、2週間入院したことをきっかけに、寝たきりとなりました。要介護認定を受けたところ、要介護5と認定されました。(事例1)
- 母が自宅で転倒し外傷性脳出血を起こして救急搬送されたことが、介護を始めるきっかけとなりました。入院から4日間は意識が戻らず、毎日私と妻、近隣に住む姉2名が交代で病院へ通いました。(事例3)
- 約1年前に同居している義母が腰椎を圧迫骨折し、約1か月入院しました。入院中は食事や移動に介助が必要な状況で、介護保険の申請を行い、要介護認定を受けたところ、要介護4と認定されました。(事例4)
- 義父はもともと心臓が弱く、10年前にカテーテル手術を受けていましたが、次第に心臓が弱り、心不全の症状が悪化して入院を繰り返しました。その期間に自宅での転倒がきっかけで、今度は脳出血を発症し、再度入院することとなりました。(事例5)
- 両親とも、もの忘れがひどくなっていましたが、高齢なのでよくあることだと思っていました。ある日、両親の部屋を訪ねていくと、部屋の中は散らかっており、夏なのに二人とも食べこぼしで汚れたセーターを着ていました。両親ともに様子がおかしいと思い、病院で診てもらうことにしました。当時の上司に連絡をしてすぐに年次有給休暇を取って、急性期病院のものを忘れ外来に連れて行き、認知症のテストを受けました。父はレビー小体型認知症、母はアルツハイマー型認知症という診断を受けました。(事例7)
- 3年ほど前に、母が直腸がんの手術のため、入院しました。父が、お見舞いで病院へ通っていたところ、その病院のソーシャルワーカーから、父に認知症の疑いがあるため、認知症外来を受診するように勧められました。実家は愛媛県で、母の入院中、父は自宅で一人で生活していましたが、家の中が全く片付かない状態になっていて、私も父の異変に気づき始めたところでした。(事例9)

出所：厚生労働省「仕事と介護の両立のポイント」2017年1月を基に筆者作成

労働省より委託を受けて作成した「仕事と介護の両立のポイント(仕事と介護の両立事例集)」では、9人の家族介護者に対して行ったインタビューを基に仕事と介護の両立事例を紹介している。これらの事例より、介護することとなったきっかけについて具体的にみると、入院、転倒や骨折によって急に介護が必要な状態になった様子、認知症の場合、徐々に進行している状況に気づきつつも、状態が悪くなってから対応している様子等もうかがえる(図表8)。

介護に対する不安感、こうした疾患等に対して、急な対応、介護負担が大きいこと等は予想できるが、どのように対処したらよいか分からないことも影響しているのではないと思われる。実際、介護が必要な状態は、いつか訪れると思っている中で、突然に起こり、さまざまな対応に追われることとなる。

## (2) 介護について相談した人

「仕事と介護の両立に関する労働者調査」より、介護について相談した人を見ると、就労者・離職者ともに「家族・

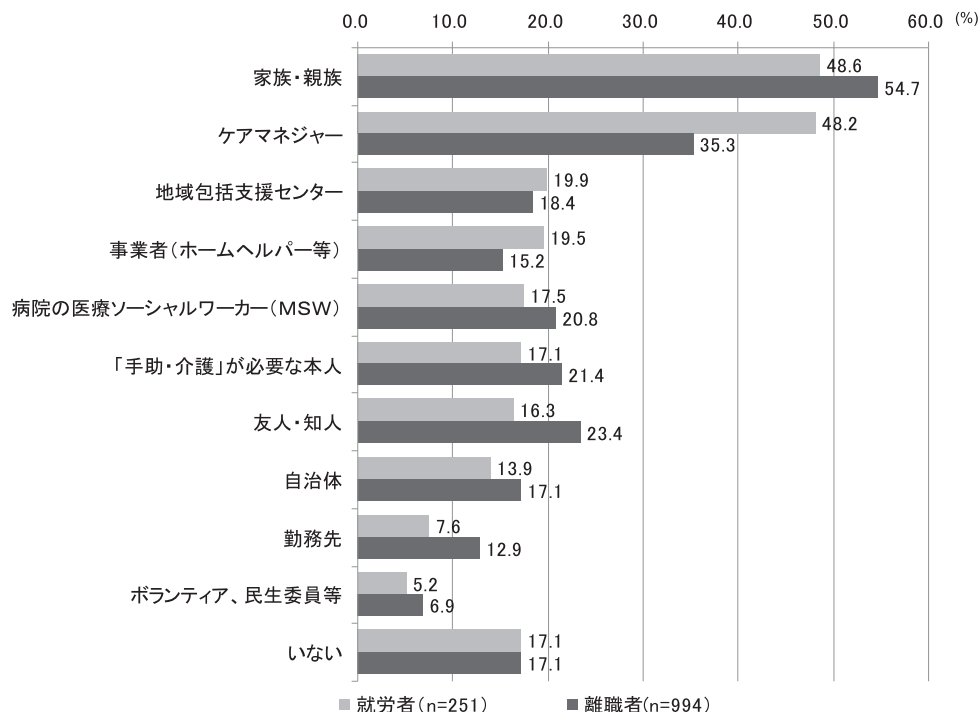
親族」の割合が最も高いが、両者を比較すると、就労者の方が「ケアマネジャー」の割合が高い。就労者は、介護の専門職に、介護サービスをうまく活用し両立を図っていくための相談や調整している状況がうかがえる。その一方で、就労者が「勤務先」に相談した割合は1割前後と低い状況にある(図表9)。

厚生労働省「仕事と介護の両立のポイント」の事例より、仕事と介護を両立している人の介護を始めた頃の職場への相談状況をみると、介護が必要となった際、すぐに職場に報告や相談している人もみられ、職場の理解を得て両立への一歩を踏み出している(図表10)。職場とうまく調整し、仕事と介護を両立していくために、介護が必要となった初期段階での職場への報告が重要だと考えての行動を起こしている。

## (3) 働く介護者が担っている介護の特徴

「仕事と介護の両立に関する労働者調査」より、「就労者(介護をしている)」と「離職者(介護をしていた)」について、父母(要介護者)ひとりに対して行われている介護を

図表9 【介護している】介護について相談した人



出所：三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社「仕事と介護の両立に関する労働者アンケート調査」(平成24年度厚生労働省委託調査)

図表10 介護を始めた頃の職場への相談状況

- 父が退院し、在宅介護になった段階で職場に報告しました。(事例1)
- 職場の上司に自分の親の介護の状況を伝え、仕事と介護の両立や課題について相談しました。(事例2)
- 母が倒れた時、すぐに直属の上司と部下に報告しました。上司も親が病気を抱えているため、仕事を調整しながらの介護生活に対して理解がありました。(事例3)
- 介護が必要となる以前から職場には、高齢の義父母と同居しており、いつ介護が必要になるかわからないということ(職場に)伝えていました。実際に義父母が倒れたあとも、すぐに職場に報告しました。(事例5)
- 初めて両親を病院へ連れて行くことになった際に、当時の上司にすぐに連絡をして、両親の状態を報告しました。それは、恐らくこれから何度も病院に通うことになると思われ、早めに知らせておきたかったためです。(事例7)

出所：厚生労働省「仕事と介護の両立のポイント」2017年1月を基に筆者作成

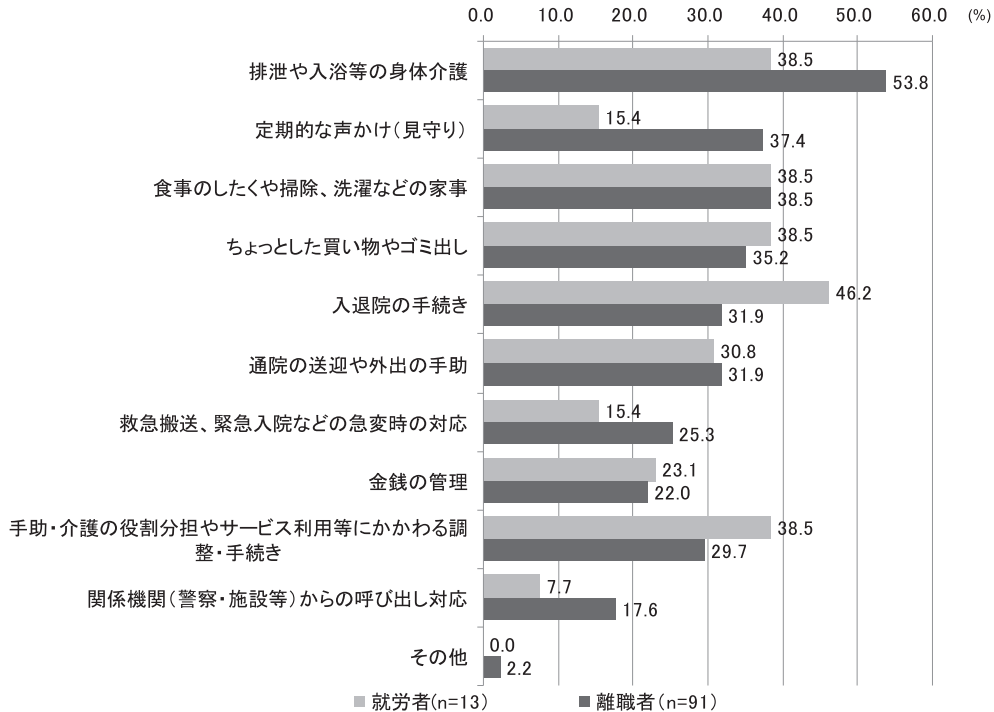
みると(離職者は離職前に行っていた介護)、就労者よりも離職者の方が、全般的に自身で行う割合が高く、より介護の負担が大きい状況がうかがえた。一方、就労者は、「排泄や入浴等の身体介護」は自身よりも事業者が担っている割合が高い等、介護自体は自分で行わず、うまくサービスを活用していた。

それは、介護休業制度の利用目的にも表れている。就労者は、「入退院の手続き」「役割分担やサービス利用等に

かかわる調整・手続き」等、うまくサービスを活用するための調整等に制度を利用している割合が高い一方、離職者は「排泄や入浴等の身体介護」「定期的な声かけ」等、自分で介護するために利用している割合が高くなっている(図表11)。

厚生労働省「仕事と介護の両立のポイント」の事例より、仕事と介護を両立している人について、自身が行っている介護や介護サービスの利用状況を見ると、前述の

図表11 介護休業制度の利用目的



出所：三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社「仕事と介護の両立に関する労働者アンケート調査」(平成24年度厚生労働省委託調査)

図表12 介護サービスの利用状況

○現在父は、水曜日と土曜日の週に2回、通所リハビリテーションを利用しています。私ที่บ้านにいる土曜日にも利用することで、私自身が休息する時間をとれるようにしています。また、ほぼ毎日朝昼夜と訪問介護を利用し、食事づくりや着替え、トイレや就寝の準備等をしてもらっています。その他にも、NPOの家事援助サービス(掃除、洗濯等)を自費で依頼しています。(事例1：遠距離介護)

○現在、義父と義母は月曜日から金曜日までの週5日、同じデイサービスに通っています。義父は、当初嫌がっていたものの最近デイサービスに行ってくれるようになりました。同じ事業所に通うことで、夫婦での会話も増えたと感じます。義母は、土日2日も家にいるとストレスが溜まってしまうようなので、土曜日にもデイサービスを利用しています。デイサービス以外では、義父母とも月曜日から木曜日までは訪問介護を利用しています。金曜日は、義父母が2週間に1度ずつ訪問看護を利用しています。(事例5)

○介護を始めて2～3年経った頃、ケアマネジャーから「全部自分で頑張らなくてもいいですよ。両親を嫌いになる前にヘルパーを利用してはどうですか?」というアドバイスを受けて、「親の介護は子どもがするのが当たり前」という呪縛が解けたように感じました。ヘルパーにはデイサービスの送り出し・迎え入れ、私が朝のうちに作っておいた夕食の配膳と温めを行ってもらっていました。デイサービスの利用がない日は、昼食と夕食は配食サービスを利用し、ヘルパーには1日に2回、食事に合わせて来てもらいました。(事例7)

出所：厚生労働省「仕事と介護の両立のポイント」2017年1月を基に筆者作成

データで表れていたように、介護サービスをうまく活用しながら、仕事と両立ができる環境を整えている。特に重要であると思われる点が、仕事が休みの日にも介護

サービスを活用し、自身が休息する時間を確保していることである(図表12)。平日は仕事、休日は介護となってしまうと、労働者本人が休息する時間を確保できない



ため、結果的に仕事と介護の両立は難しくなってしまうだろう。事例には、ケアマネジャー等の介護の専門職が、その状況を理解して、介護サービスの利用を勧めているケースもあった。労働者自身は、その点に気づいておらず、仕事も介護も頑張ってしまったり、介護サービスの利用の仕方が分からない等の状況に陥っている場合もあることから、介護の専門職による相談や支援は重要なものとなる。

## 4 | 職場の両立支援の状況

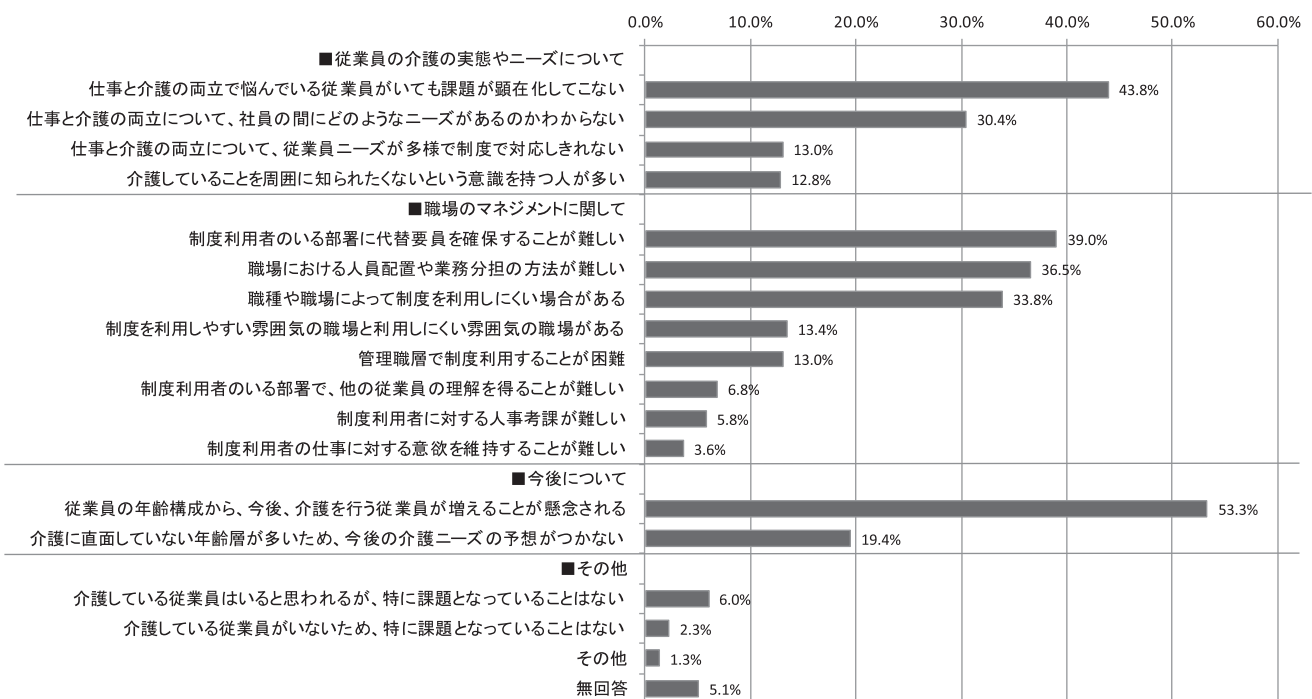
### (1) 仕事と介護の両立を推進するうえでの課題

職場側の課題や取り組み状況はどのようになっているのだろうか。三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「仕事と介護の両立に関する企業アンケート調査」(以下「仕事と介護の両立に関する企業調査」)より、仕事と介護との両立支援を推進するうえで、現在、職場において課題となっていることをみると、「従業員の年齢構成から、今後、介護を行う従業員が増えることが懸念され

る」が53.3%で最も多く、次いで「仕事と介護の両立で悩んでいる従業員がいても課題が顕在化してこない」が43.8%となっている(図表13)。

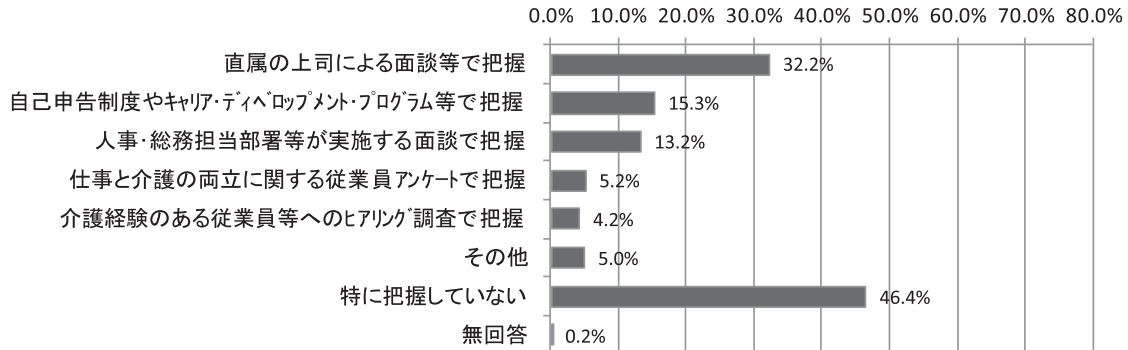
それでは職場において、従業員の介護の状況を把握するための取り組みは、どの程度行われているのだろうか。過去3年間に、介護の問題を抱えている従業員がいるかどうかの実態把握や、どのような両立支援を求めているのか、そのニーズ把握を行っているかをみると、「特に把握していない」が約半数を占めている(図表14)。なんらかの方法で介護の実態やニーズを把握している企業について、その方法をみると、「相談があった人について実施している」が75.8%、次いで「介護に関する制度利用の申請の際に把握している」が34.8%である。実態やニーズ把握を行っていたとしても、従業員側からの行動がなければ分からないままである状況がうかがえる。

図表13 仕事と介護との両立支援を推進するうえでの課題：複数回答n=967



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「仕事と介護の両立に関する企業アンケート調査」(平成24年度厚生労働省委託調査)

図表14 介護を抱える従業員がいるかどうかの実態把握の状況：複数回答n=967



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「仕事と介護の両立に関する企業アンケート調査」（平成24年度厚生労働省委託調査）

**(2) 仕事と介護の両立のために取り組んでいること、企業における仕事と介護の両立支援として重要と考えられること**

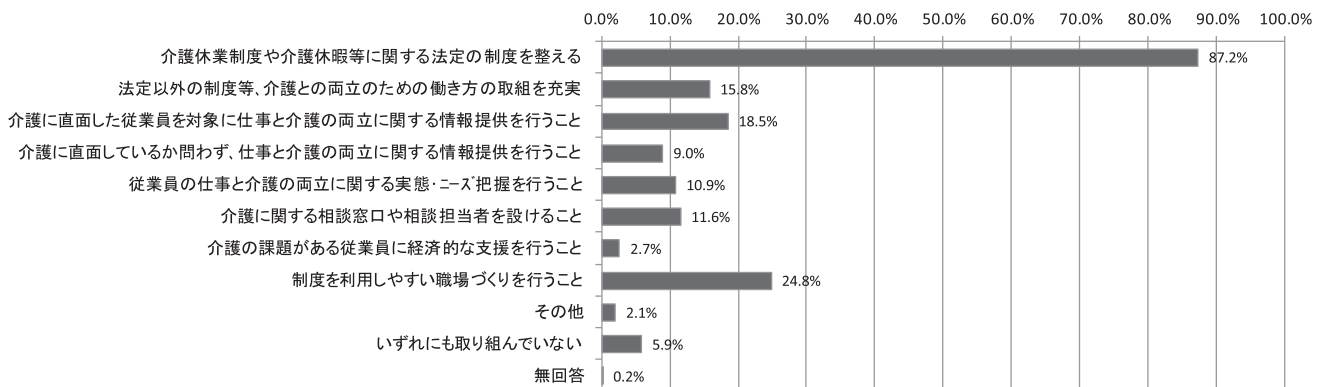
「仕事と介護の両立に関する企業調査」より、仕事と介護の両立支援を目的として、現在、取り組んでいることをみると、「介護休業制度や介護休暇等に関する法定の制度を整える（就業規則への明記など）」以外は、あまり取り組まれていない状況にある（図表15）。一方、企業における仕事と介護の両立支援として重要と考えられるものをみると、「従業員の仕事と介護の両立に関する実態・ニーズ把握を行うこと」が43.4%で最も多く、次いで「介護休業制度や介護休暇等に関する法定の制度を整える」が40.8%、「介護に直面した従業員を対象に仕事と介護の両立に関する情報提供を行うこと」が40.1%となっている。従業員の介護の状況を十分に把握できていない中、

実態やニーズの把握、介護に関する情報提供について取り組む必要性を感じている企業が多くなっている（図表16）。

同調査より、仕事と介護を両立するための柔軟な働き方を支援するための制度等で、正社員について導入しているものをみると、「1日の所定労働時間を短縮する制度」が69.0%で最も多く、次いで「半日単位、時間単位等の休暇制度」が46.0%、「始業・終業時間の繰上げ・繰下げ」が45.7%となっている（図表17）。

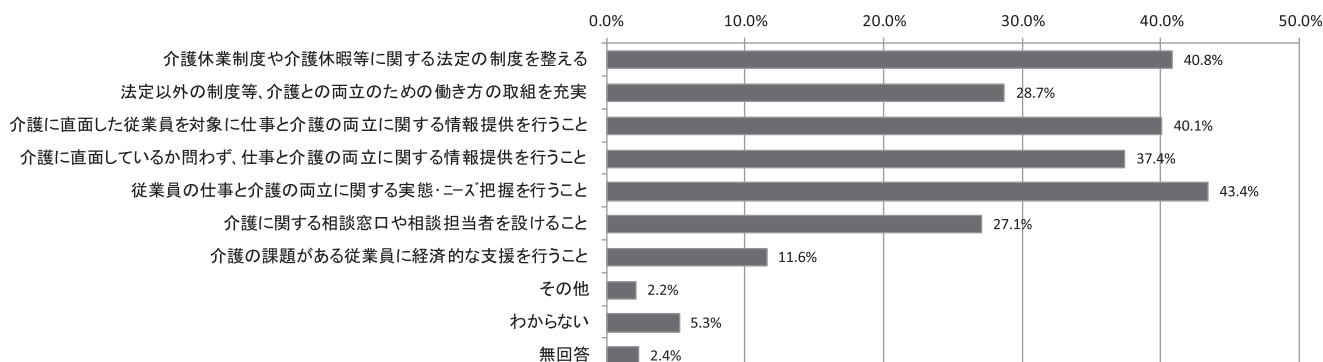
厚生労働省「仕事と介護の両立のポイント」の事例より、勤務先の仕事と介護の両立支援制度の利用状況、職場支援の状況をみると、仕事と介護を両立している人は、半日単位、時間単位の有給休暇をうまく活用したり、職場の理解を得て柔軟な働き方をしている。『(子育ての両立支援と)異なるのは、育児休業のように長期にわたる休

図表15 仕事と介護の両立支援を目的として現在取り組んでいること：複数回答n=967



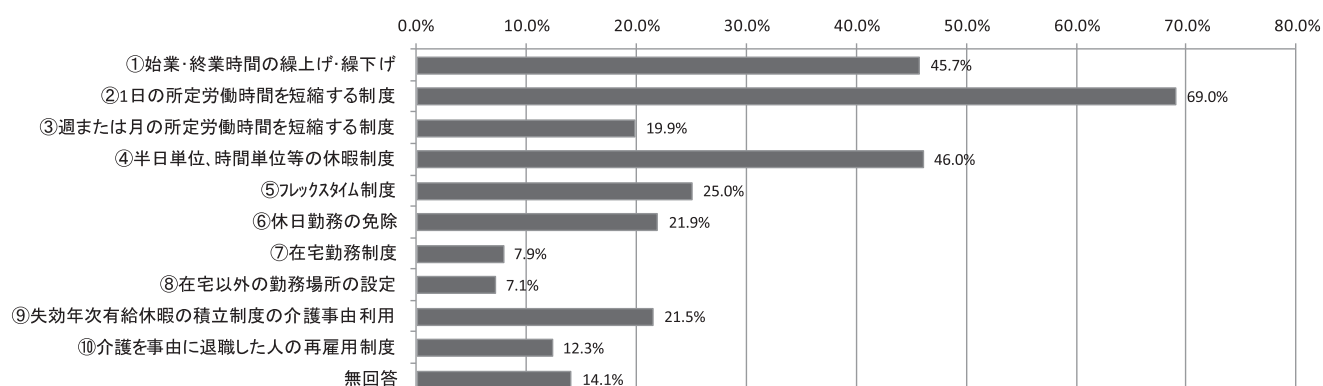
出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「仕事と介護の両立に関する企業アンケート調査」（平成24年度厚生労働省委託調査）

図表16 企業における仕事と介護の両立支援として重要と考えられること：複数回答n=967



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「仕事と介護の両立に関する企業アンケート調査」（平成24年度厚生労働省委託調査）

図表17 【仕事と介護を両立するための柔軟な働き方を支援するためのその他の制度】  
正社員への導入状況：複数回答n=967



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「仕事と介護の両立に関する企業アンケート調査」（平成24年度厚生労働省委託調査）

業が必要でない代わりに、「必要な時に短期の休暇取得や時間の調整が図れること」が必要となり、そうした「働き方」が、人によってはかなりの長期に亘って必要となることであろう<sup>4</sup>との研究成果もあり（矢島2015）、柔軟な働き方が可能となる制度整備や職場での対応が求められる。

また、事例から、職場においてお互いに助け合う環境にあること、仕事と介護の両立に対する理解があることが、精神的な負担感の軽減につながっていることも分かる（図表18）。

## 5 | 仕事と介護を両立している人の両立のポイント

「仕事と介護の両立のポイント」事例集では、個々のインタビュー対象者からのメッセージも込めて、両立でき

ている秘訣、仕事をしながら介護している人へのアドバイスを紹介している。これらより、仕事と介護の両立のポイントは何であるのかをみていく（図表19）。まず、一点目として、家族、職場、介護の専門職等に悩んでいること、困っていること、ストレスに感じていることを自ら発信し、相談している。二点目として、介護の専門職と連携しながら介護サービスをうまく活用し、両立できる環境をマネジメントするという視点を持って行動している。これは、一点目の相談を行っているからこそ、対応できているとも言える。三点目として、介護サービスだけでなく、近隣の人によるさり気ない見守り等にも助けられており、地域とのつながりがある。

四点目として、職場において、いつ何が起きてもよいように、事前に仕事の調整を行っている。それが、気持ち

図表18 勤務先の仕事と介護の両立支援制度の利用状況、職場支援の状況

- 年に20日付与される年次有給休暇は、全て介護や娘の学校行事関連のために使いました。半日単位で取得して施設の見学を行いました(定期的な通院の付き添いは休日に実施)。年次有給休暇以外の休みを取るよりは、就労時間をいかに調整しながら介護をしていくかを考えていました。(事例7)
- 実家へ帰省するスケジュールによって、時間単位の休暇制度を利用することがあります。例えば、夕方1時間休暇を取得して16時に仕事を切り上げ、大阪まで新幹線で移動し、そこから船で一晩かけて愛媛まで移動すると、翌朝愛媛に到着します。船は体を横にできるので、体力的にこの移動が一番楽でした。時間単位の休暇制度は、休暇を効率的に取得することができ、大変助かっています。(事例9)
- テレワーク制度をフル活用しています。会社では、自宅だけでなく実家相当の場所でのテレワークも認められているため、使い勝手がよいと感じます。ペーパーレス(書類の電子化)や電話会議などの環境も整っているため、テレワークでも通常の勤務と同様に業務に集中できています。(事例1)
- 通院の付き添いのために、出勤時間が遅れたり、中抜けしたりする場合、特に制度までは利用していませんが、上司と相談しながら、柔軟に勤務時間を調整しています。  
例えば、突然転倒して骨折するなど、何が起こるか分からない状況にあるため、上司や同僚に義母の介護の状況を共有し、不安定な状況にあることを理解してもらっています。(事例4)
- 現在も、急に病院に行く必要が生じたりすると年次有給休暇を取って対応することはありますが、職場の理解があるため助かっています。職場には、私以外にも育児や介護など様々な時間制約を抱えている人が多いため、お互いにサポートしあったり悩みを言い合ったりしています。介護で辛いことがあっても、職場で話すことで、悲観的にならず、ストレス発散ができていると感じます。(事例5)
- 介護のために、急な対応が必要になる可能性があるため、職場には、日頃から介護をしていることを話しています。介護に理解がある人と一緒に仕事をしていた時は、非常に助かりました。ただ、いつもそうとは限らないため、精神的な負担感は職場の人の理解度によって全く異なるでしょう。(事例9)

出所：厚生労働省「仕事と介護の両立のポイント」2017年1月を基に筆者作成

の余裕を持つことや職場の理解を得ることもつながっている。

そして、五点目として、介護のスタイルは人それぞれであることから正解はなく自分や家族なりに考えたものでよいこと、離職しないという気持ちをしっかりと持つことが、強いメッセージとして送られている。

## 6 | おわりに

働く世代を含め、介護に対する不安感は年々高まっており、仕事と介護の両立、離職への不安を抱えている人も多い。多くの企業が、仕事と介護の両立で悩んでいる従業員がいても課題が顕在化してこないことを課題としている。その一方で、介護の問題を抱えている従業員がいるかどうかの実態把握や、どのような両立支援を求めているのか、そのニーズ把握を行っていない企業も多い。

なんらかの方法で介護の状況を把握していたとしても、相談や介護に関する制度利用の申請の際に知ったという場合も多く、従業員が自ら声を上げない限り、相談につながらない状況がうかがえた。

こうした課題に対し、厚生労働省では「介護離職を予防するための仕事と介護の両立支援モデル」、「介護支援プラン」を作成し、職場における仕事と介護の両立支援を推進している。「仕事と介護の両立支援モデル」では、5つの取り組みを整理しており(図表20)、従業員の仕事と介護の両立に関する実態把握や介護に直面する前からの従業員への情報提供等の支援等が組み込まれている。

「介護支援プラン」は、この5つの取り組みのうち、「④介護に直面した従業員への支援」にあたるもので、介護に直面した従業員を対象に、どのように仕事と介護を両立していくか、人事労務担当者や職場の管理職等が相談に



図表19 両立できている秘訣・仕事をしながら介護をしている人へのアドバイス

### ■自ら発信して相談する（家族、職場の仲間、介護の専門職等）

- 家族・親友・共に仕事をしている仲間（上司・部下・同僚）・会社など周りの理解と協力によって何とか乗り越えてきました。皆、同じような環境ではないと思いますが、人脈は重要だと感じます。あわせて、駄目で元々と思って、自分が壊れてしまわないうちに、周囲に信号を出し、伝え、理解を促し、時に助けを求めることは必要だと思います。（事例2）
- 一人で抱え込まないように、悩みを話せる友達を作ったり、相談できる人を見つけたりすることも大切です。自分の場合、例えば、普段から職場の同僚と介護についてその日にあったこと、面白いと感じたこと、悩んでいることなどを話しています。（事例4）
- 両立できた秘訣は、とにかく話すことだと思います。話して周囲に今の自分の状態を分かってもらうことです。ケアマネジャーや訪問看護の看護師の方々は、私が職場から実家に帰ってからの夜間の時間帯でも、気持ちよく電話で話を聞いてくれました。それがとても有難かったです。（事例6）
- 介護の不安や課題を抱えこまないで誰かに相談する、ということが大事だと思います。私の場合は、周囲に介護を担っている人がおらず、相談をできる人がいませんでした。そこで、ケアマネジャーに何でも相談していました。（事例7）
- 気持ちを聞いてもらう人や場所をつくるのが一番大事だと思います。私の場合は母の義弟のお嫁さんに何でも話すことができます。お互い様の気持ちも大切です。（事例8）

### ■介護の専門職との連携しながら両立できる環境を整える

- 常に父のそばにすることはできない環境なので、自分が不在でも介護がスムーズに回るような体制づくりを心がけています。介護のための体制づくりを行うことは、遠距離介護において非常に重要なポイントです。ケアマネジャーや各事業所のサービスリーダーとメールや電話で密に連絡を取り合い、帰省するときは短時間でも必ず顔を合わせるようにすることで、良好な関係を築いています。（事例1）
- 介護に関わる専門的な部分はケアマネジャーなどの専門職に相談し、各種制度、サービスを上手く活用していくことも、仕事と介護を両立する上で重要なポイントとなります。時折、プロの手を借りることを「逃げて」「情けない」と考える方もいるようですが、自分で背負いすぎないことです。葛藤はあると思いますが、無理が続くことで、自分が壊れてしまったりにもならないと思うのです。（事例2）
- 介護もひとつのプロジェクトととらえれば、普段の仕事との共通点が見えてきます。自分自身が介護を行うのではなく、家族やケアマネジャー、ヘルパー、施設職員など様々な人の間で役割分担をし、自分がリーダーとなってマネジメントを行うという意識を持つことが重要です。（事例3）
- 介護において、週の行動パターンが決まるまではとても大変でした。一度決まってしまうと、そのペースで生活が回り始めるので、途端に楽になります。（事例7）

### ■地域とのつながりを持つ

- 近所の方とのコミュニケーションも重要です。帰省のたびに挨拶に行き、見守りに協力していただいていることへの感謝の気持ちを伝えています。（事例1）
- 近所の方から、よくがんばっているね、と声をかけてもらえることが励みになっています。誰かが自分のがんばっている姿を認めてくれているということは、心強いです。（事例5）
- 地域の人に対して、両親の外出時に会ったら目を掛けてくれるよう協力を依頼しました。例えば両親がよく行っていた小さな個人営業のスーパーマーケットの人に、「親が昨晚と同じ野菜や惣菜を買おうとしたら “それは昨日買ったよ” と言ってほしい」とお願いしたり、「何かあれば自分の携帯番号宛に連絡してほしい」とお願いしたりして、協力体制を作っていました。（事例7）

### ■仕事の事前の調整

- 母が腎不全となり透析が必要になってきた頃から、いつがあるかわからないので、少しでも仕事を先に進めておくように心がけていました。そうすることで自分の気持ちに余裕を持つことができました。（事例6）

○急に病院や施設から呼ばれた場合に、すぐに駆けつける必要があったため、自分がいなくても職場メンバーが対応できるように、常日頃から、社内のシステムネットワーク上の共有フォルダに担当業務の資料や依頼事項のデータファイルを保管するなど、気を付けていました。(事例7)

**■自分なりの介護スタイルを。離職しないという気持ちを持って。**

○家族の数だけ、介護の形があると思います。在宅でなければだめ、施設でなければだめということはありません。親の希望としっかり向き合い、自分の生活も大切にしながら、自分なりの介護スタイルを見つけていくことが重要ではないでしょうか。(事例1)

○私が行っている介護が正しいということはありません。家族によって、適する介護の形は違います。親と自分自身が置かれている環境や、それぞれの希望をふまえ、無理のない範囲で介護に取り組んでもらえたらと思います。介護は、親にじっくりと向き合う貴重な機会でもあります。自分自身がどうしたいかをしっかりと考えて臨めたならば、最後に悔いが残らない介護ができるのではないのでしょうか。(事例5)

○ここまで頑張ったから悔いはないという人もいるかもしれませんが、介護を行うことに対する気持ちや満足度は人それぞれに異なるものだと感じます。(事例6)

○また経済力はとても重要です。姉も自分も働いていることで対応の選択肢が増えました。今だけでなく、将来の自分の老後のためにも離職は得策ではありません。(事例2)

○何よりも、介護のために離職しないという気持ちで、仕事と介護を両立できる方法を探すことが大事だと思います。私自身がヘルパーの方のアドバイスで救われたように、仕事をしながら介護をしている人には、まずこのことを伝えたいと思います。(事例9)

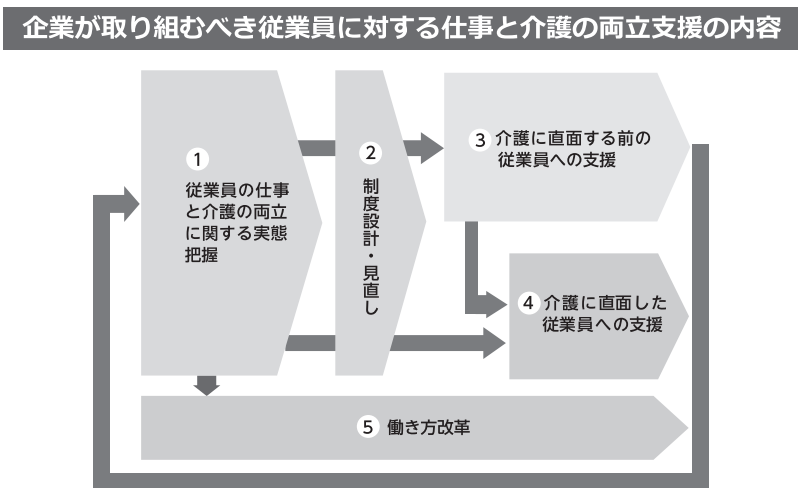
出所：厚生労働省「仕事と介護の両立のポイント」2017年1月を基に筆者作成

応じながら一緒に考えていくものである(図表21)。企業における介護離職防止の取り組み推進において、何から取り組んでよいか分からないという場合、こうした仕組みやツールを活用していくことは有効である。特に、従業員の介護の実態が浮かび上がっていない場合、実態

の把握とともに、声を上げやすい仕組みや職場環境づくりが求められる。

また、介護を理由に離職してしまった人は、両立している人と比較して、自身で介護を行っている割合が高く、介護負担の大きいことが離職につながっている状況がう

図表20 仕事と介護の両立支援対応モデル



出所：厚生労働省「企業における仕事と介護の両立支援実践マニュアル」(平成27年度)

図表21 「仕事と介護の両立支援 面談シート 兼 介護支援プラン」

仕事と介護の両立支援 面談シート 兼 介護支援プラン									
対象従業員	部署	氏名							
仕事と介護の両立課題の共有				対象従業員の両立支援に向けたプラン					
確認事項	初回面談時	プラン策定面談時		プラン策定日	取組期間	取組内容		取組状況確認日	
介護が必要な人について	詳細な説明で、経歴、関係、別居の状況、介護内容などを把握し、必要の支援等を確認してください。		対象者、家族が中心の記入作業です		【出番のプラン】				
両立するうえでの課題・希望	勤務時間、曜日、休暇の必要性、職場の雰囲気等を把握して、必要の支援等を確認し、介護の状況を確認し、本人の意向を確認してください。				【介護支援プラン】		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>対象従業員の両立支援に向けたプランを記載</b> </div>		
利用したい制度・働き方の希望	自社で利用できる制度・制度 また、取得・活用するもの（フリーランス等） 介護休業 所定外労働 転用 その他		希望期間・時期				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>両立するうえでの課題・希望、利用したい制度・働き方の希望、業務面・業務以外で周囲に配慮してほしいことなどを記載</b> </div>		
業務面で周囲に配慮してほしいこと（業務の引き継ぎなど）	業務面で配慮してほしいこと（業務の引き継ぎなど）				利用した制度・働き方の実績		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>利用した制度・働き方の実績を記載</b> </div>		
業務以外で周囲に配慮してほしいこと	職場への通知など、何か気になることがあるか確認してください。				フォロー面談		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>フォロー面談の実施状況を記載</b> </div>		
面談日	年 月 日		年 月 日		面談日		年 月 日		人事・総務部 担当

出所：厚生労働省「～介護に直面した従業員への支援～「介護支援プラン」平成28年10月を基に筆者加筆

図表22 社会保障審議会介護保険部会「介護保険制度の見直しに関する意見」平成28年12月9日

- ・次に、介護離職を防止する観点からは、地域包括支援センターの取組として、働きながら介護に取り組む家族や、今後の仕事と介護の両立不安や悩みを持つ就業者に対する相談支援の充実強化が、より一層求められる。
- ・このため、地域包括支援センターの土日祝日の開所や、電話等による相談体制の拡充、地域に出向いた相談会の実施など、相談支援の強化を図ることが適当である。また、これに併せて、国においてこれらの取組の円滑な実施を促すための環境整備も進めることが適当である。

出所：社会保障審議会介護保険部会「介護保険制度の見直しに関する意見」平成28年12月9日

かがえた。介護に関する相談については、地域の身近な場所に地域包括支援センターが設置されている。地域包括支援センターは、高齢者本人や家族等から、介護に関する相談を幅広く受け付け、適切な保健・医療・福祉サービス、関係機関、制度利用等につなぐための支援を行う行政機関である。社会保障審議会介護保険部会「介護保険制度の見直しに関する意見」（平成28年12月9日）では、介護離職防止の観点から、地域包括支援センターの相談支援の充実強化を求めており、これを受けて、働きながら介護を行う家族に対する相談強化が進められてい

る（図表22）。地域包括支援センター等の介護の相談窓口においても、介護の必要な高齢者だけでなく、家族の仕事と介護の両立の不安にも耳を傾け、どのように介護サービスやそのほかさまざまな社会資源等を活用して支えたらよいかを考えていくことが求められている。

介護保険サービスを利用している場合は、ケアマネジャーが介護全般に関わる重要な相談者となる。要介護者だけでなく、働く家族介護者の仕事と介護の両立を支援する視点も持ったケアマネジャーの育成の必要性が指摘されており（佐藤2015）<sup>5</sup>、仕事と介護の両立に積極

的なケアマネジャーは、地域の見守り支援や介護者の家事支援サービス等、介護保険以外のサービスも視野に入れた支援を行っているとの研究結果もある（松浦、武石、朝井2015）<sup>6</sup>。ケアマネジャーには、家族介護者の仕事と介護の両立を可能とする、多様なサービス・社会資源を活用したケアマネジメントを行うための力量が求められている。

さらに、両立支援制度や介護サービスに関する知識不足が介護への不安感につながっていたことから、労働者側も、家族等に介護が必要となる前から、両立支援制度や介護に関する事前知識を得ておき、いざ、介護が必要となった時に、職場や介護の相談窓口相談する等、自ら不安や困っていることを発信できるようにしておくこ

とも重要である。

介護への不安、仕事と介護の両立への不安を抱えていても、声を発する前に、また声を発しても十分な支援を得られずに離職に結びついている人は多いものと思われる。まず、企業においても、地域の介護に関わる相談窓口や介護の現場においても、顕在化していない働く家族介護者の不安に対して、どのようにアプローチしていくかの工夫が求められている。そして、職場の制度、介護保険サービス、介護保険外のサービス、そのほかさまざまな社会資源が存在する中、これらを総合的に活用できるような相談支援が充実することで、介護を理由とした離職の防止や、仕事と介護の両立につなげることができるだろう。

【注】

- <sup>1</sup> 厚生労働省「平成28年版厚生労働白書」2016年10月の「年齢3区分別人口及び高齢化率の推移」（p6 図表1-1-2）参照。
- <sup>2</sup> 厚生労働省「平成28年版厚生労働白書」2016年10月の「要介護（要支援）認定者数の推移」（p16 図表1-1-14）を参照。
- <sup>3</sup> 「戦後最大の名目GDP600兆円」「希望出生率1.8」「介護離職ゼロ」という3つの目標が掲げられ、この3つの（目標）のひとつとして掲げられた。
- <sup>4</sup> 矢島洋子「仕事と介護における「両立の形」と「企業に求められる両立支援」日本労働研究雑誌No.658/May2015
- <sup>5</sup> 佐藤博樹「提言 両立支援ケアマネジャーの育成を」日本労働研究雑誌No.658/May2015
- <sup>6</sup> 松浦民恵、武石恵美子、朝井友紀子「ケアマネジャーによる仕事と介護の両立支援の現状」日本労働研究雑誌No.658/May2015

【参考文献】

- ・閣議決定「ニッポン一億総活躍プラン」2016年6月2日
- ・社会保障審議会介護保険部会「介護保険制度の見直しに関する意見」平成28年12月9日
- ・厚生労働省「平成28年 国民生活基礎調査」2017年6月
- ・厚生労働省「平成28年版厚生労働白書」2016年10月
- ・総務省「平成24年就業構造基本調査」平成25年7月
- ・内閣府「介護保険制度に関する世論調査」平成22年9月調査
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「仕事と介護の両立に関する労働者アンケート調査」（平成24年度厚生労働省委託調査）
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「仕事と介護の両立に関する企業アンケート調査」（平成24年度厚生労働省委託調査）
- ・矢島洋子「仕事と介護における「両立の形」と「企業に求められる両立支援」日本労働研究雑誌No.658/May2015
- ・佐藤博樹「提言 両立支援ケアマネジャーの育成を」日本労働研究雑誌No.658/May2015
- ・松浦民恵、武石恵美子、朝井友紀子「ケアマネジャーによる仕事と介護の両立支援の現状」日本労働研究雑誌No.658/May2015
- ・厚生労働省「企業における仕事と介護の両立支援実践マニュアル」（平成27年度）  
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000119918.pdf>
- ・厚生労働省「～介護に直面した従業員への支援～「介護支援プラン」平成28年10月  
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000138855.pdf>
- ・厚生労働省「仕事と介護 両立のポイントーあなたが介護離職しないためにー」平成29年1月  
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000154737.pdf>

# がん治療と仕事の両立支援の在り方

Support for Employees Who Continue Working during Cancer Treatment

近年、医療の進歩に伴う生存率の上昇や入院期間の短縮等を背景として、がん治療を継続しながら働くことへのニーズが高まっている。2016年に成立した改正がん対策基本法では、がん患者の雇用継続等に配慮することが事業主の努力義務とされた。

このような流れを受けて、企業や医療機関でも両立支援の取り組みが始まっている。一部の企業では、傷病休暇の有給化、柔軟に働ける制度の導入、対応マニュアルの整備等、さまざまな取り組みが行われている。また、医療機関においても、がん診療連携拠点医療機関に設置されているがん相談支援センターの相談員が、就労継続の相談に対応できるような体制づくりが進んでいる。しかし、上記のような取り組みは一部の企業・医療機関にとどまっているのが現状である。

こうした中、治療と仕事を両立している社員の実態を把握し、両立・活躍がしやすい職場要因を明らかにするため、当社ではアンケート調査を実施した。その結果、治療と仕事を両立している社員が「仕事で必要とされている」と感じるうえで、所定時間内での仕事の奨励や、上司とのコミュニケーションのとりやすさ、病気に関する相談のしやすさが重要な要素であることが明らかとなった。

今後、がん治療と仕事の両立支援を進めるうえで、企業は職場全体の働き方の見直しを進めるとともに、病気になった場合も両立を支援する姿勢を打ち出し、相談しやすい風土を作っていくことが重要である。また医療機関には、今後の治療の見通し等について就労継続という観点から情報提供をすることが求められる。



Recent years have seen a growing number of employees who want to work while undergoing cancer treatment. This trend is partly attributable to shorter hospital stays and rising survival rates as a result of medical advances. Amended Cancer Control Act, which was enacted in 2016, requires employers to consider continued employment of patients with cancer. In response, companies and hospitals have begun providing support for patients who continue to work while undergoing cancer treatment. Some companies have introduced various measures including paid medical leave, flexible work arrangements, and relevant procedural manuals. Also, systems are being set up so that consultants from the cancer consultation/support centers located at nationally designated cancer hospitals can provide advice on continued employment. In this context, we conducted a questionnaire survey to understand the situation of employees who continue to work while undergoing cancer treatment and to clarify factors at the workplace that facilitate their work. The results show that encouragement to complete daily tasks within regular working hours, ease of communication with superiors, and ease of consultation about the disease are important factors in making those employees feel needed at their workplace. There are several important aspects of promoting support for employees who continue to work during cancer treatment. Companies should not only reexamine the ways in which their employees work, but also show their intent to support both treatment and work in cases of illness, and companies should create a culture in which employees can easily seek consultation. Also, hospitals must provide information from the standpoint of the patient's continued employment, such as the schedule of upcoming treatments.



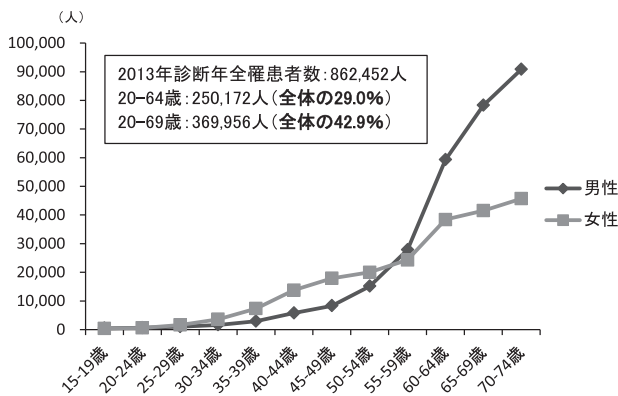
## はじめに

本稿では、近年注目が集まっているがん治療と仕事の両立支援の在り方に関して、企業や医療機関に求められる両立支援の取り組みについて論じる。まず、両立支援に焦点が当てられている背景と現在の国・自治体、企業、医療機関の取り組みについて概観する。そのうえで、当社が2015年に実施した「がん治療と仕事の両立に関する調査」の結果に基づき、治療と仕事を両立している労働者の制度利用状況や職場の対応、両立するうえでの困難といった実態を把握する。最後に、現状の取り組みや調査から見てくる実態を踏まえ、今後企業・医療機関それぞれに求められる取り組みについて論じていく。

### 1 | なぜ今がん治療と仕事の両立が課題となっているのか

昨今、育児や介護に加えて、病気の治療と仕事の両立が企業における課題となってきている。病気といっても多種多様であるが、本稿では特に「がん」の治療と仕事の両立について着目する。その理由としては、働く世代における患者数の増加があげられる。地域がん登録全国推計によるがん罹患データによると、全罹患患者のうち20～64歳の割合は29.0%となっている(図表1)。また、厚生労働省によると、がん治療のために仕事をもちながら

図表1 男女・年齢別 がん罹患患者数 (2013年)

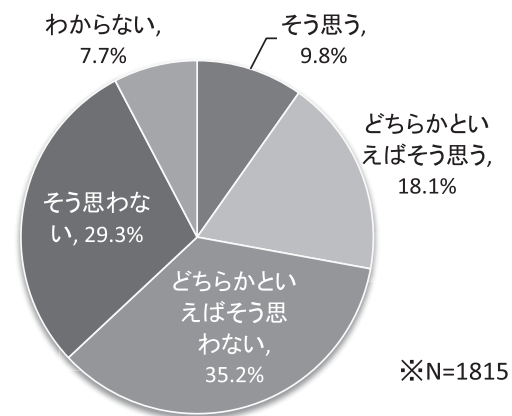


出所：国立がん研究センターがん情報サービス「がん登録・統計」

通院している者は32.5万人とされる<sup>1</sup>。この背景には、医学の進歩によりがん生存率が上昇し続けていること<sup>2</sup>や、通院治療が中心となり入院期間が短縮していること<sup>3</sup>等がある。つまり、がんになったとしても、すぐに離職して治療に専念するのではなく、短期間の入院後に定期的な通院治療を受けながら働き続けるということが可能になってきているのである。がんは、「不治の病」から「長く付き合う病」となりつつあるといえる。

しかし、医学的には治療と仕事の両立が可能になってきているとはいえ、社会の認識や実態は異なる。内閣府の調査では、「現在の日本の社会では、がんの治療や検査のために2週間に一度程度医療機関に通う必要がある場合、働きつづけられる環境だと思うか」聞いたところ、「そう思わない」とする者の割合が64.5%（「どちらかといえばそう思わない」35.2%+「そう思わない」29.3%）となっている(図表2)。また、厚生労働省研究班による調査では、がんと診断された後に離職した人は34%にのぼり<sup>4</sup>、別調査では離職者の約4割が治療開始前に離職していることが明らかになっている<sup>5</sup>。その理由としては、「職場に迷惑をかけたくなかった」、「がんになったら気力・体力的に働けないだろうと予測したから」、「治療と仕事を両立する自信がなかった」といった、がん治療への漠然とした不安が上位にあがっている。もちろん、がん

図表2 現在の日本の社会では、がんの治療や検査のために2週間に一度程度医療機関に通う必要がある場合、働きつづけられる環境だと思うか



※N=1815

出所：内閣府「がん対策に関する世論調査」平成28年

といってもその病状はさまざまであり、治療に専念するため離職を余儀なくされる場合もあるだろう。しかしながら、働くことが可能で働きたいという意欲があるにも関わらず、漠然とした不安や職場の理解不足から離職してしまうことは、患者本人にとっても、企業にとっても望ましくない。

こうした状況を受け、国や自治体、企業、医療機関等さまざまなセクターでがん患者の治療と仕事の両立を支援する動きが始まっている。以下では、そうした各セクターの動きを概観していく。

## 2 | 現状の取り組み

### (1) 国・自治体の取り組み

2016年に成立した改正がん対策基本法では、がん患者の雇用継続等に配慮することは事業主の努力義務とされた。また、2017年3月に策定された「働き方改革実行計画」においても、「病気の治療と仕事の両立」という項目で、企業の意識改革と受け入れ体制の整備や、主治医、企業・産業医、両立支援コーディネーターによるトライアングル型支援等の推進、産業医・産業保健機能の強化が打ち出された。同年に策定される「第3期がん対策推進基本計画」にも、「がんとの共生」を柱として、就労支援の内容が盛り込まれる見込みだ。

より具体的な施策として、厚生労働省は2016年2月に「事業場における治療と職業生活の両立支援のためのガイドライン」を公表し、企業が両立支援においてどのような取り組みをすべきか示している。また、2018年には、「両立支援コーディネーター」をがん診療連携医療機関に配置するモデル事業を開始する予定である。コーディネーターには看護師や医療ソーシャルワーカー（以下「MSW」）といった人材を充て、役割としては、患者・主治医・企業と相談しながら職場復帰計画を作ることが想定されている。

また、自治体においては、東京都が治療と仕事の両立に積極的に取り組む企業への表彰や、助成金の支給といった施策を実施している。その他、岡山県や大分県で

も労働局が中心となって県レベルの治療と仕事の両立支援推進チームが発足し、都道府県単位での取り組みが進められている。ただ、こうした動きはまだ始まったばかりであり、同様の取り組みが広がることが期待される。

### (2) 企業の取り組み

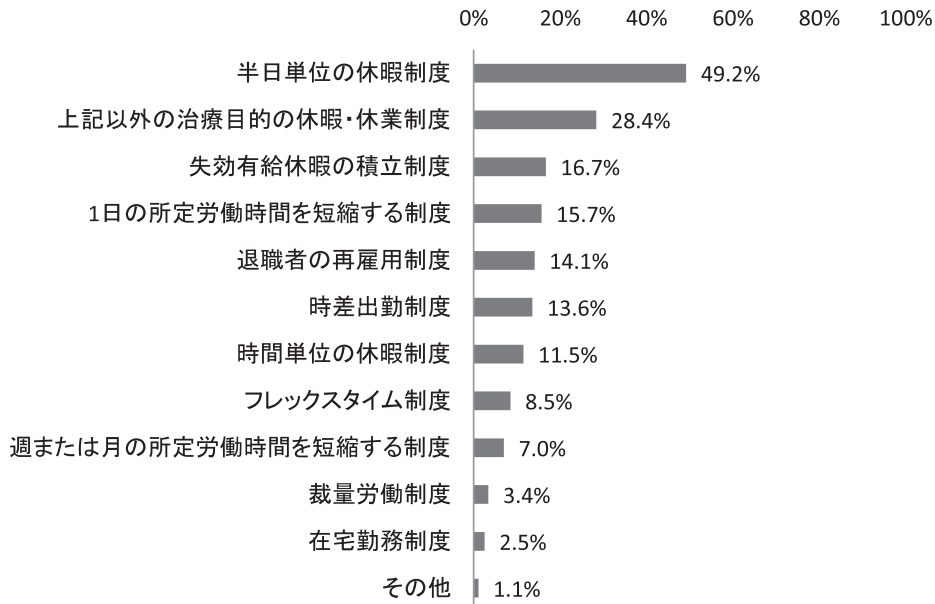
こうした国・自治体の動きに先んじて、企業でも自主的に治療と仕事の両立支援に乗り出し始めている。Eラーニング等によるがん教育、傷病休暇の有給化、半日単位・時間単位の休暇や時差出勤等、治療スケジュールに応じて柔軟に働ける制度の導入、休職者が発生した場合の職場における対応マニュアルの整備、産業医と連携した段階的な職場復帰支援等、各社さまざまな取り組みが行われている。

ただ、こうした取り組みを実施している企業はまだ多いとはいえない。東京都の調査によると、私傷病の治療や療養を目的として利用可能な制度を導入している企業の割合は、半日単位の休暇制度こそ半数弱の企業が導入しているものの、時差出勤制度13.6%、時間単位の休暇制度11.5%と、多くの制度は低い割合にとどまっている（図表3）。また、私傷病者に対する対応としては、「個別対応としている」が61.7%と最も多く、次いで「完全に治ってから復帰させる」（15.5%）、「試し（慣らし）出勤制度等で徐々に復帰させる」（12.0%）となっており、企業によって方針がわかれている。私傷病で1ヵ月以上休職した社員がいた企業に対して対応で苦慮したことをたずねると、「病気や治療に関する見通しが分からない」が60.2%と最も多く、次いで「復職可否の判断が難しい」（51.9%）となっていた。これらは職場のみで判断できる事項ではなく、患者本人を通じて医療機関からの情報を共有する必要があるが、現状ではそうした連携体制に課題を抱える企業が多いことがうかがえる。

### (3) 医療機関の取り組み

医療機関側もこうした状況に対して取り組みを開始している。全国に約400ヵ所あるがん診療連携拠点医療機関（以下「拠点医療機関」）には「がん相談支援センター」が設置されており、MSWや看護師ががん専門相談員と

図表3 柔軟な働き方を支援する制度：私傷病時に利用可能な割合（正社員対象）

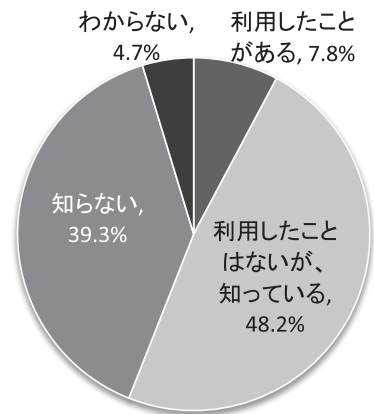


出所：東京都福祉保健局「がん患者の就労等に関する実態調査」報告書（平成26年5月）

してがんに関するさまざまな相談に応じることとなっている。近年、この相談員に対する研修に就労支援に関する項目が盛り込まれ、また社会保険労務士やハローワークとの連携体制が構築され、がん相談支援センターで治療と仕事の両立に関する相談にも対応できるような体制整備が進められている。一部の医療機関では、就労に関する相談会や、MSWや看護師がファシリテーターとなって患者同士の就労に関する悩みを共有する場を設けるといった取り組みも行われている。また、仕事をしながら通院しやすいよう、夜間に外来治療を実施する医療機関も出てきている。

ただ、こうした取り組みにも課題がある。第一に、がん相談支援センターの認知度が低いことである。拠点医療機関のがん患者に対する調査によると、がん相談支援センターを「利用したことがある」という割合は7.8%にとどまり、「知らない」39.3%、「わからない」4.7%という結果になっていた（図表4）。拠点医療機関の患者であっても、がん相談支援センターの存在を知らない患者が約4割にのぼっているのである。第二に、患者だけでなく、医療機関の他部門スタッフにもがん相談支援センターの

図表4 がん相談支援センターの利用・認知状況（がん診療連携拠点医療機関の患者）



※N=6267

出所：国立がん研究センターがん対策情報センター「がん対策における進捗管理指標の策定と計測システムの確立に関する研究」『指標にみるわが国のがん対策』（平成27年11月）

役割が知られていないという課題も指摘されている<sup>6</sup>。患者の認知度が低いため、実際に患者と関わる医師や看護師といった他部門スタッフが悩みを抱える患者を拾い上げ、相談員につなぐことが重要となるのだが、現状ではそうした連携が進んでいない医療機関も多い。第三に、相談員の知識・スキル不足がある。これまで就労支援という分野には関わってこなかった相談員も多く、法律や

制度等労働に関する基本的な知識等が不足している。また、相談に来る患者側も、仕事のことについて相談できるという認識がないことが多く、就労に関する悩みをどうやって引き出すかが相談員個人の力量任せとなっている。

以上、簡単ではあるが、現段階での各セクターの動向について概観してきた。次に、当社が実施した調査結果に基づき、実際に治療と仕事を両立しているがん患者がどのような制度利用や働き方をしているのか、またどういった課題を抱えているのか、さらに、仕事に対する充実感を高めるために重要な要因は何かを明らかにしていく。

### 3 | がん治療と仕事の両立状況

#### (1) 調査の概要

当社が2015年8月に実施した「がん治療と仕事の両立に関する調査」に基づき、がん治療と仕事の両立状況を分析する。調査は、インターネットモニターアンケート<sup>7</sup>により、がん罹患時に正社員として勤務しており、現在も就業を継続している65歳以下の男女（罹患後10年

以内、1次産業・公務員を除く）を対象に実施した。有効回答数は978名（男性670名、女性308名）である。なお、調査結果にはがん罹患後に離職し、その後復職していないケースが含まれていないことに留意が必要である。

#### (2) 両立状況の把握

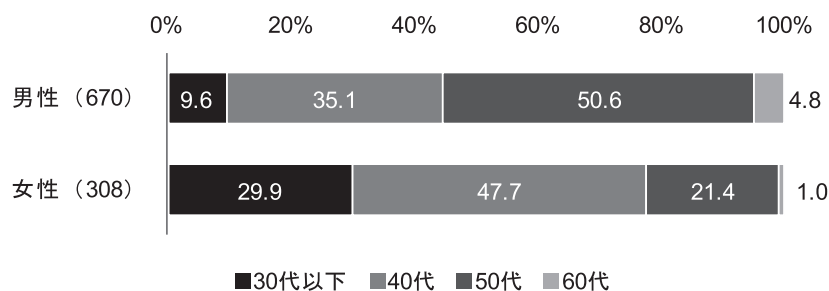
##### ①がん発症・治療の状況

まず、男女別にごん罹患時の年齢をみると、男性に比べて女性の方が40代以下での罹患が多くなっている（図表5）。これは、女性に多い乳がんの発症率が30代後半から上昇することによると考えられる。グラフは割愛するが、がんの種別をみても、女性のがん患者のうち半数弱が乳がんとなっている。

最初に診断を受けた際の進行度は、「I期」の割合が32.8%ともっとも高く、次いで「II期」が20.0%となっている。一方、本人が進行度を把握しておらず「不明」という回答も1割を超えている（図表6）。

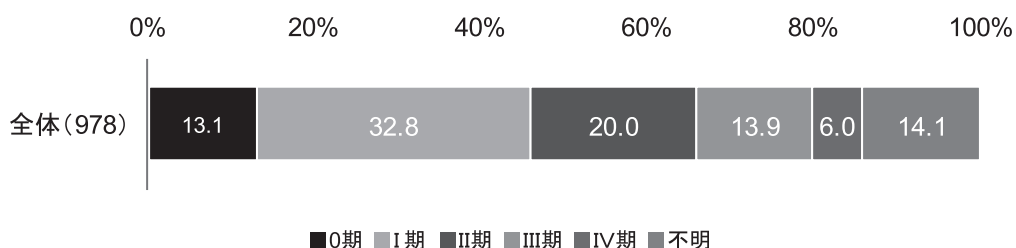
これまでの治療状況をみると、約9割が入院治療を受けている（図表7）。現在は、51.1%が「治療が終了した」となっており、「経過観察中」が29.4%、「通院治療中」

図表5 男女別 罹患時の年齢

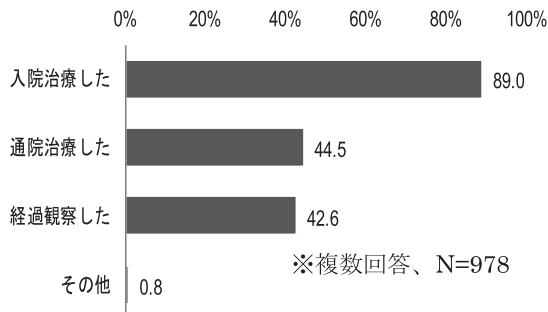


注：（ ）内はn値（サンプルサイズ）、以下同様  
出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング2015年8月「がん治療と仕事の両立に関する調査」。図表6～図表24同様。

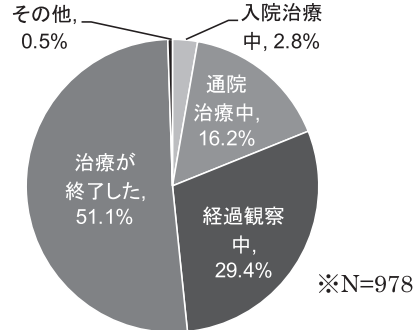
図表6 診断時の進行度



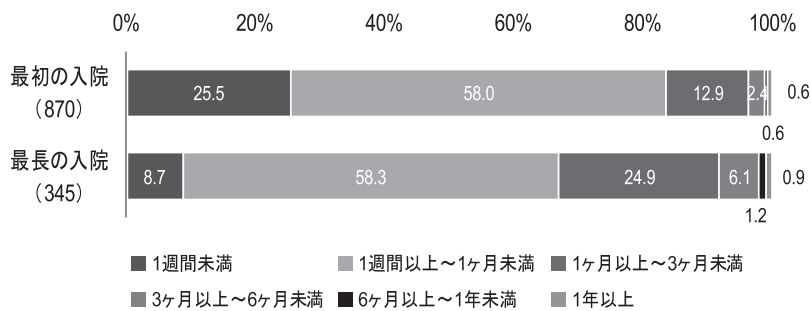
図表7 これまでの治療状況



図表8 現在の治療状況



図表9 最初と最長の入院期間



が16.2%となっている(図表8)。入院経験者に最初と最長の入院期間をたずねたところ、最初の入院は「1週間未満」が25.5%、「1週間以上～1ヶ月未満」が58.0%となっており、比較的短期間で退院している患者が多い(図表9)。

②勤務先の制度

罹患時の勤務先の企業規模別に、がん治療と仕事の両立のために活用できる支援制度の有無をみると、規模の大きな企業ほど制度があったと回答している割合が高い(図表10)。

一方、制度の利用状況をみると、制度の有無と比較して企業規模による顕著な差はみられない。「遅刻、早退又は中抜けなどの柔軟な対応」については、規模の小さな企業ほど利用した割合が高くなっている(図表11)。

③勤務先の対応

がんに罹患した際の勤務先の対応をみると、「特に何もなかった」がもっとも多く、いずれの企業規模においても約半数にのぼる。「今後の働き方について、あなたの

意思や希望を確認した」企業は、約3割にとどまる(図表12)。

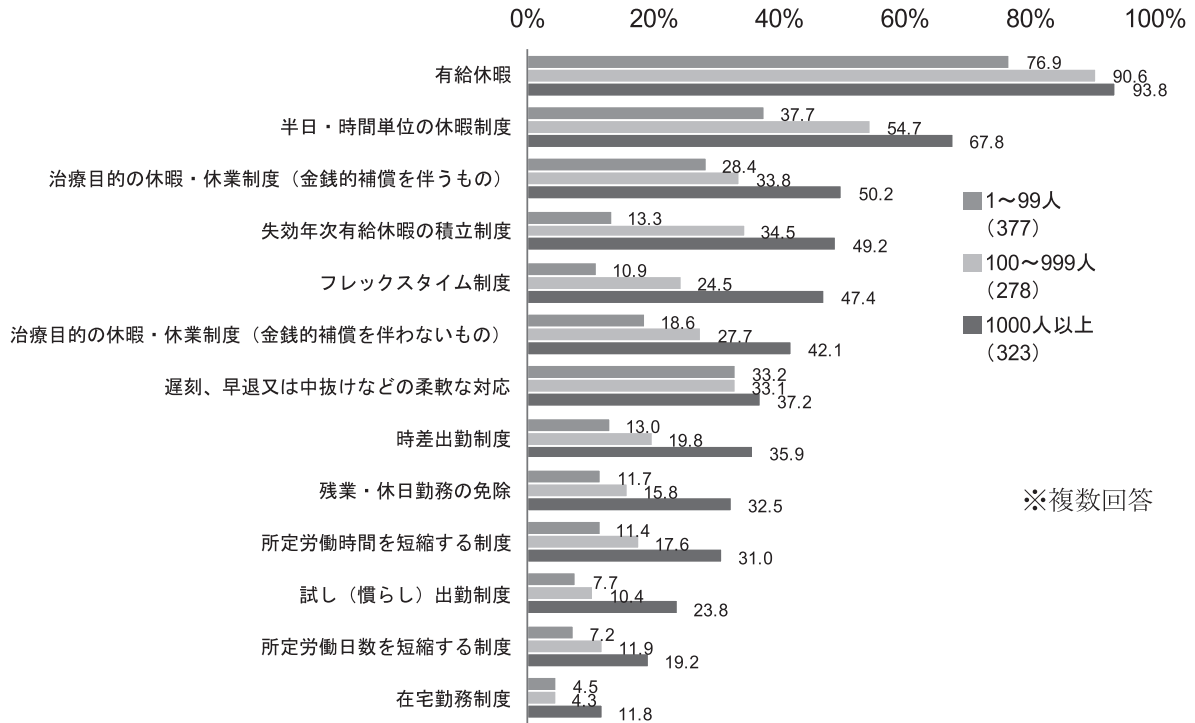
働き方の変化については、「軽微な業務への転換や作業の制限など、仕事内容の変更」があった、「勤務時間の短縮」があったと回答している人がそれぞれ約2割となっている(図表13)。

働き方の変化と患者本人の希望との合致状況をみると、仕事内容や勤務時間に変更があった場合はおおむね希望通りとなっているものの、「所属部署の変更など、配置の変更」があった場合に、他と比較して「自分の希望以外だった」と回答する割合が高く、約3割にのぼっている(図表14)。

治療をしながら働くうえで困難であったことについては、「再発に対する不安が大きい」の割合が27.2%ともっとも高く、次いで「治療・経過観察・通院目的の休暇・休業が取りづらい」(17.0%)、「働き方を変えたり休職することで収入が減少する」(16.9%)が上位にあがっている(図表15)。

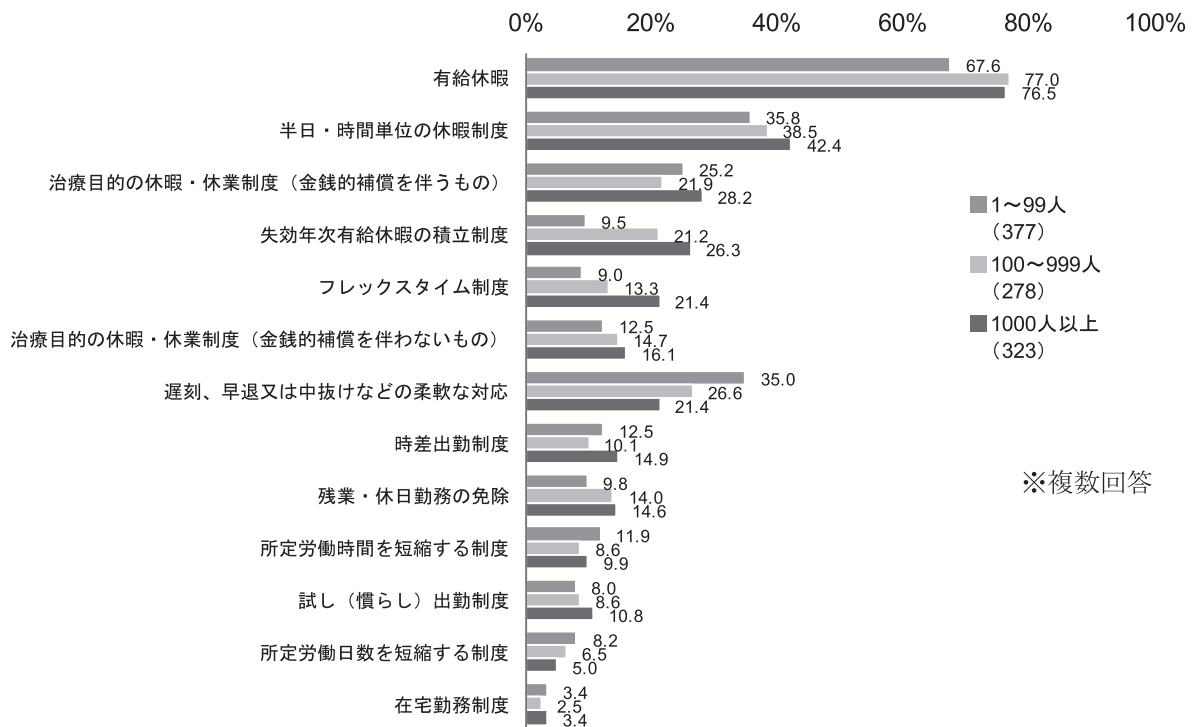


図表10 企業規模別 罹患時の勤務先における両立支援制度



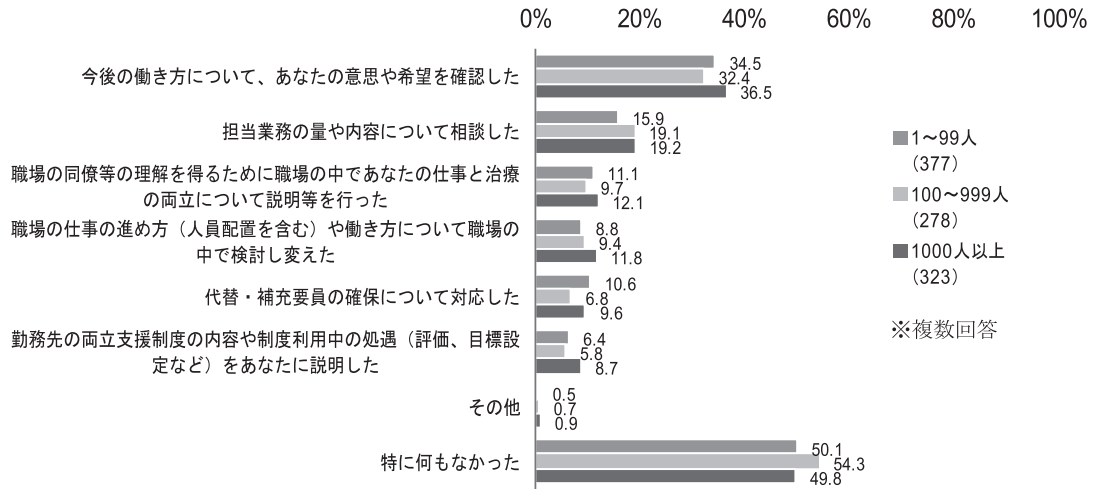
注：制度が「あった」と回答した割合

図表11 企業規模別 罹患時の勤務先での両立支援制度利用状況

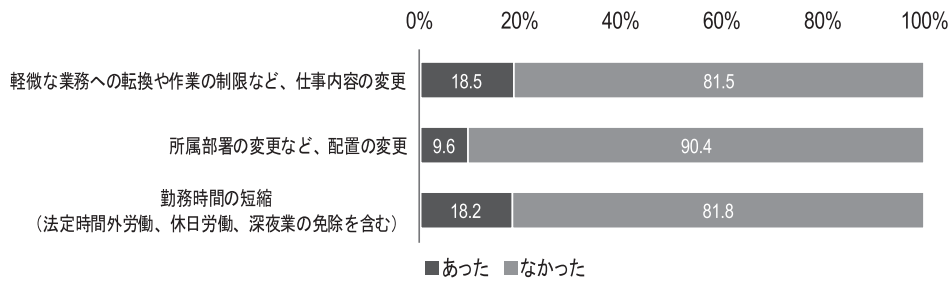


注：各制度を「利用した」と回答した割合。制度がなくても職場の調整等により同様な対応を受けられた場合も含まれている

図表12 企業規模別 がん罹患に対する勤務先の対応

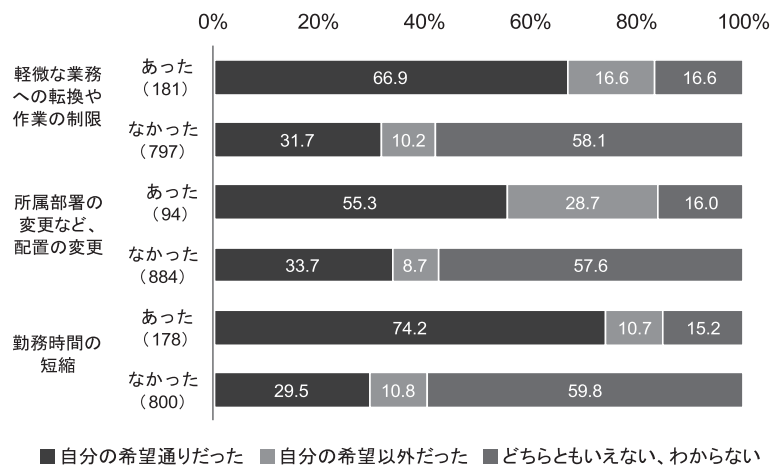


図表13 働き方の変化の有無



注：それぞれN=978

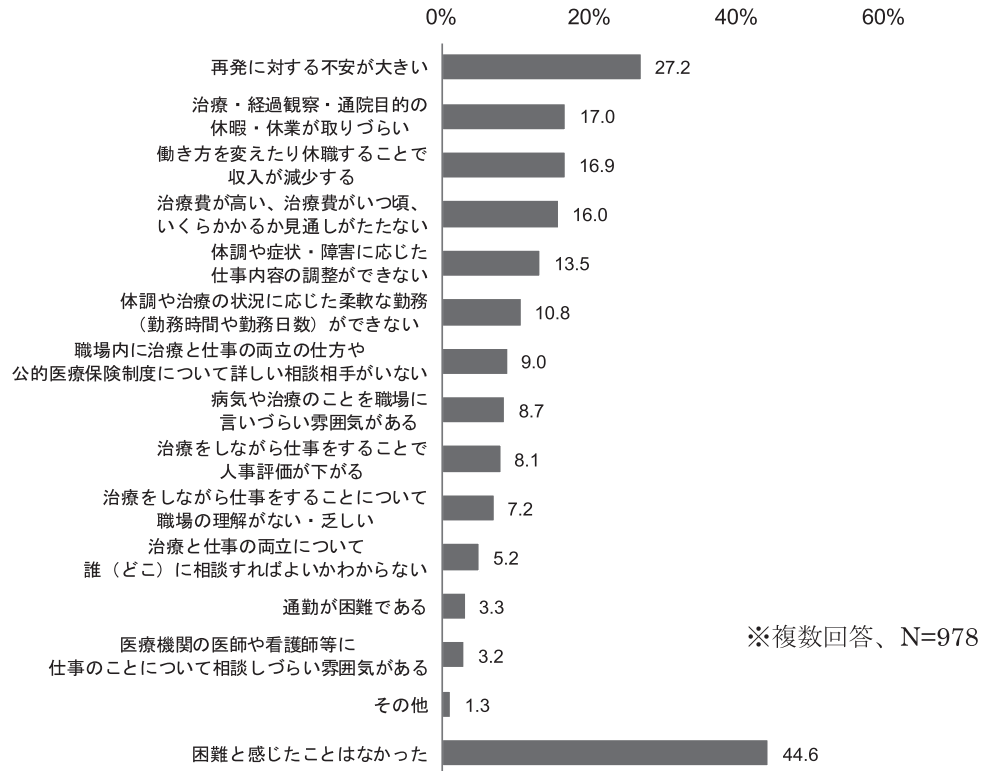
図表14 働き方の変化と希望との合致状況



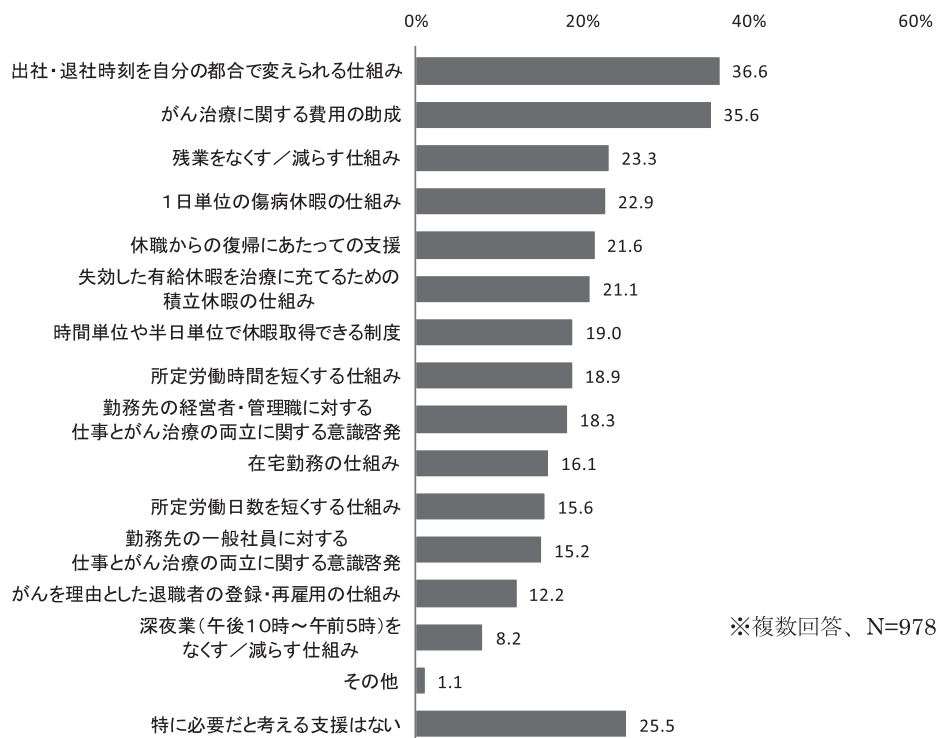
必要だと考える勤務先からの支援をみると、「出社・退社時刻を自分の都合で変えられる仕組み」と「がん治療に関する費用の助成」の割合がいずれも高くなっている。次いで、「残業をなくす／減らす仕組み」「1日単位の傷病休

暇の仕組み」等が上位にあがっている。経済的支援とともに、治療のスケジュールに応じて柔軟に勤務時間を調整できる仕組みや、短いスパンで必要な時に休暇を取得することができる仕組み等が求められている（図表16）。

図表15 治療をしながら働くうえで、困難であったこと



図表16 がんの治療をしながら仕事を続けるために必要だと考える、勤務先からの支援



### (3)「仕事で必要とされている」と感じる職場要因

#### ①分析方法

次に、治療と仕事を両立しながら働く人が、「仕事で必要とされている」と感じられる要因について、クロス集計による分析を行う。この変数を分析対象とするのは、単に仕事が続けられるというだけではなく、自分は仕事で必要とされているという充実感を持って働くことこそが、本当の意味で治療と仕事を両立できている状況だと考えるためである。治療によって制約を抱えたがん患者が、自分が必要とされているという実感を持って働ける職場とは、どのような特徴を持っているのだろうか。

要因として着目するのは、労働時間、両立支援制度の利用状況、職場の特徴の大きく3つである。職場の特徴については、さらに制約を踏まえたマネジメント、休んだときのカバー体制、裁量・育成・評価、職場風土の4つに分けてその影響を見ていく。分析に使用している変数の詳細は図表17の通りである。

分析の対象については、罹患直後である場合、両立の見通しが立っていない可能性もあることから、罹患から1年以上が経過している回答者に限定した。具体的には、調査が2015年8月であることから、「2013年以前に診断を受けた」回答者である。これにより、最終的に対象

サンプルは808名となっている。なお、すでに治療を終了しているがん患者も含まれることから、治療自体の両立だけではなく、再発不安や後遺症等を抱えたがん患者が働きやすい環境という視点での分析であることに留意が必要である。

#### ②分析結果

まず、現在の週あたり労働時間との関連をみると、「60時間以上」の場合に「必要とされていない」と感じる割合がやや高くなる傾向がみられる(図表18)。

次に、両立支援制度の利用状況との関連をみていく。柔軟な働き方、多様な休暇・休業制度のいずれも、「利用あり」と「利用なし」の場合で「必要とされている」と感じている割合に大きな差はみられない(図表19)。

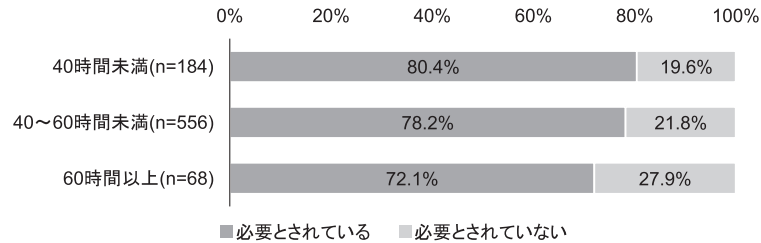
続いて、職場の特徴との関連をみていく。まず、制約を踏まえたマネジメントに着目する。いずれの項目についても、「あてはまる」の場合に「必要とされている」と感じる割合が高くなっている。特に差が大きいのは、「生活やキャリアに配慮した業務配分」、「所定時間内での仕事終了を奨励」といった項目である(図表20)。

休んだときのカバー体制の有無との関連をみると、「必要な情報を共有している」場合に、そうでない場合と比べて「必要とされている」と感じる割合が約20ポイント高

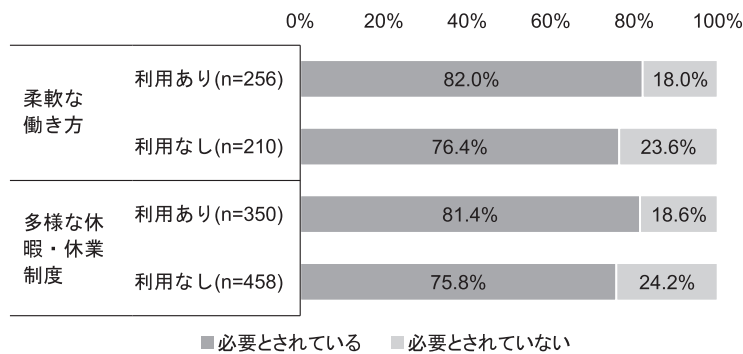
図表17 変数一覧

■目的変数	
○仕事で必要とされている	「あてはまる」「まああてはまる」を「必要とされている」、「あまりあてはまらない」「まったくあてはまらない」を「必要とされていない」としている
■説明変数	
○現在の週あたり実労働時間	直近1年間の週あたり平均実労働時間
○両立支援制度	
柔軟な働き方	直近1年以内に「時差出勤」「フレックスタイム」「在宅勤務」「試し(慣らし)出勤」「残業・休日勤務の免除」「所定労働時間の短縮」「所定労働日数の短縮」のいずれかについて「利用した」を1、「利用していないが利用したかった」「利用しておらず、利用希望もなかった」を0としている
多様な休暇・休業制度	直近1年以内に「半日・時間単位の休暇制度」「失効年次有給休暇の積立制度」「治療目的の休暇・休業制度(金銭的保障を伴うもの)」「治療目的の休暇・休業制度(金銭的保障を伴わないもの)」のいずれかについて「利用した」を1、「利用していないが利用したかった」「利用しておらず、利用希望もなかった」を0としている
○職場の特徴	いずれも「そう思う」「ややそう思う」を「あてはまる」、「あまりそう思わない」「そう思わない」を「あてはまらない」としている

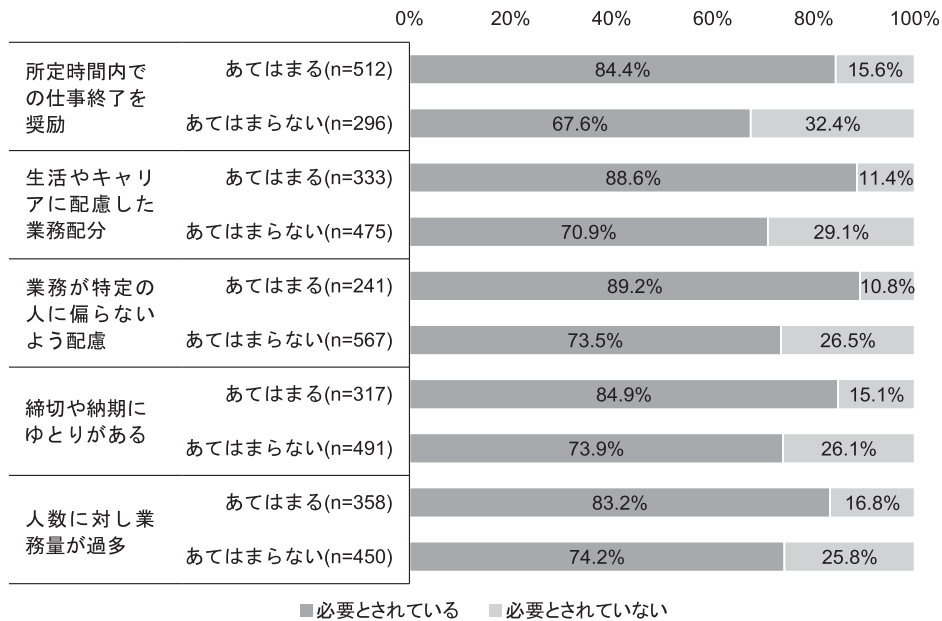
図表18 現在の週あたり実労働時間×仕事で必要とされている



図表19 両立支援制度の利用×仕事で必要とされている



図表20 職場の特徴①：制約を踏まえたマネジメント×仕事で必要とされている



くなっている (図表21)。

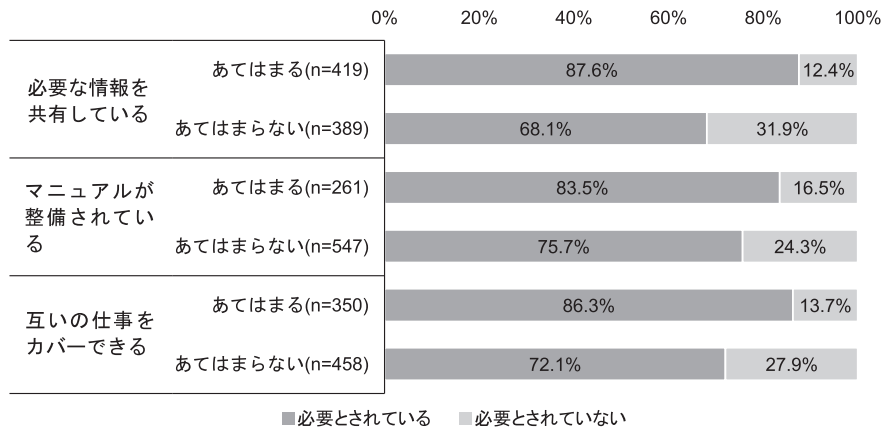
裁量・育成・評価との関連をみると、いずれの項目においてもあてはまる場合とそうでない場合において「必要とされている」と感じる割合に15ポイント以上の差がみられる。業務上の裁量が大きいことや、必要とされ

る能力が明確で評価・処遇に適正感があること、また人材育成を重視する職場であることは、制約を抱えている社員にとっても活躍しやすい職場だといえる (図表22)。

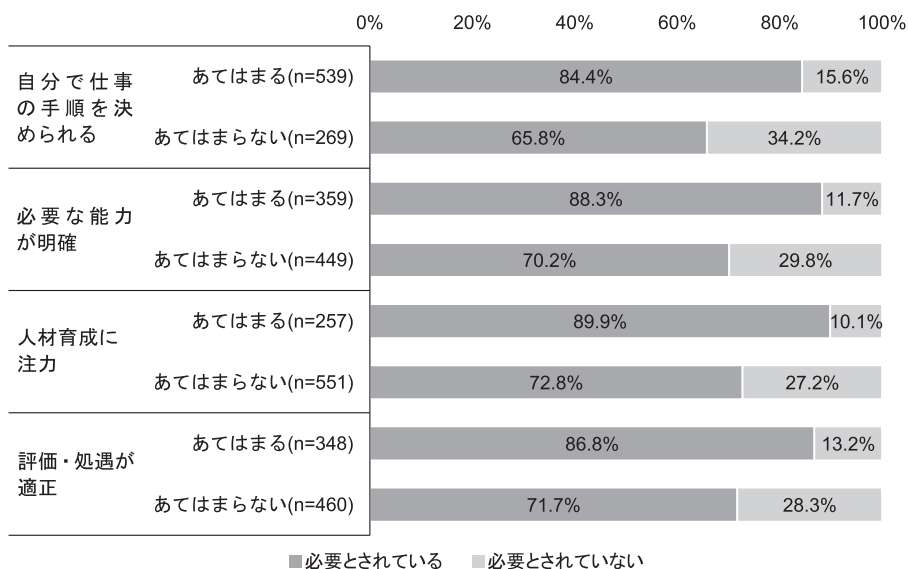
最後に、職場風土との関連をみると、「上司とのコミュニケーションが円滑」「部下・同僚とのコミュニケーション



図表21 職場の特徴②：休んだときのカバー体制×仕事で必要とされている



図表22 職場の特徴③：裁量・育成・評価×仕事で必要とされている



ンが円滑」「病気について相談しやすい」場合、そうでない場合と比べていずれも20ポイントほど「必要とされている」と感じる割合が高くなっている。コミュニケーションのとりやすさや、病気について相談しやすい雰囲気があることの重要性がうかがえる(図表23)。

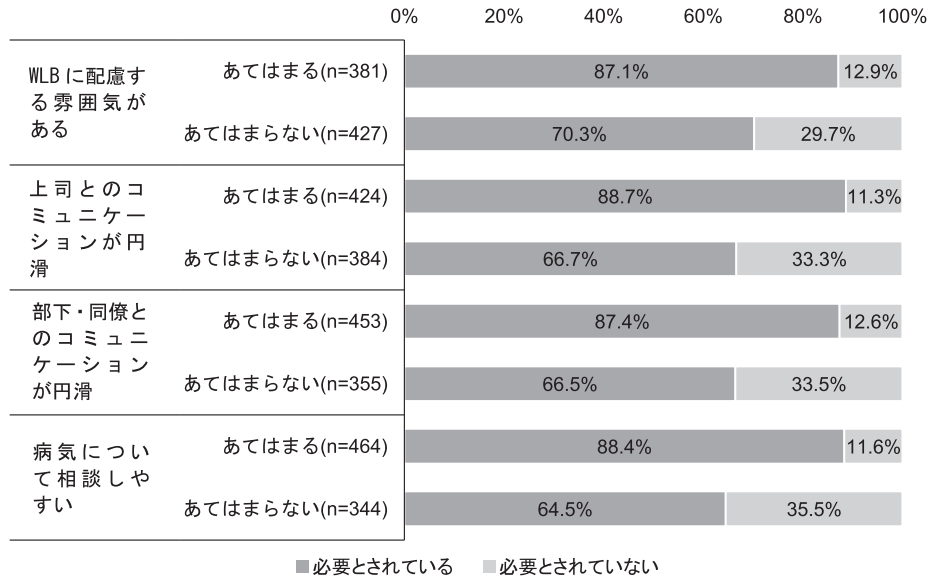
ここまでの結果について、「必要とされている」と感じる割合に差が15ポイント以上みられた項目を図表24にまとめた。特に差が大きくなっているのは「上司とのコミュニケーションが円滑」「部下や同僚とのコミュニケーションが円滑」「病気について相談しやすい」の3つの項目であり、制約を抱えた社員も「必要とされている」とい

う充実感をもって働ける職場であるためには、コミュニケーションのとりやすさが大変重要であるということが出来る。一方、労働時間や両立支援制度の利用状況では大きな差はみられなかった。

これらの結果より、社員が「仕事で必要とされている」と感じる要因としては、労働時間や両立支援制度の利用状況といった個人レベルの要因よりも、職場全体のマネジメントや風土の方が重要であるということが示唆される。

なお、矢島(2016)が同データを用いて「今後の就業継続見込み」を目的変数として行った分析では、今後の就

図表23 職場の特徴④：職場風土×仕事で必要とされている



図表24 結果一覧(15ポイント以上の差がみられた項目)

項目名	差
①制約をふまえたマネジメント	
所定時間内での仕事終了を奨励	16.8%
生活やキャリアに配慮した業務配分	17.6%
業務が特定の人に偏らないよう配慮	15.7%
②休んだときのカバー体制	
必要な情報を共有している	19.5%
③裁量・育成・評価	
自分で仕事の手順を決められる	18.6%
必要な能力が明確	18.1%
人材育成に注力	17.1%
評価・処遇が適正	15.0%
④職場風土	
WLBに配慮する雰囲気がある	16.9%
上司とのコミュニケーションが円滑	22.0%
部下や同僚とのコミュニケーションが円滑	20.9%
病気について相談しやすい	23.8%

注：クロス集計の結果、「あてはまる」場合と「あてはまらない」場合の「必要とされている」の割合の差が15ポイント以上あった項目を示している。また、20ポイント以上差があった項目には網掛けをしている。

業継続見込みには職場環境（業務が偏らない配慮あり、上司とのコミュニケーションが円滑）がプラスの効果を持っていた。分析手法が異なるため、一概に比較することはできないが、本分析においても、両立支援制度の利用が影響をもたず、上司とのコミュニケーションが影響を有している点は共通している。一方、所定時間内での仕事の奨励や、病気について相談できる雰囲気といった要

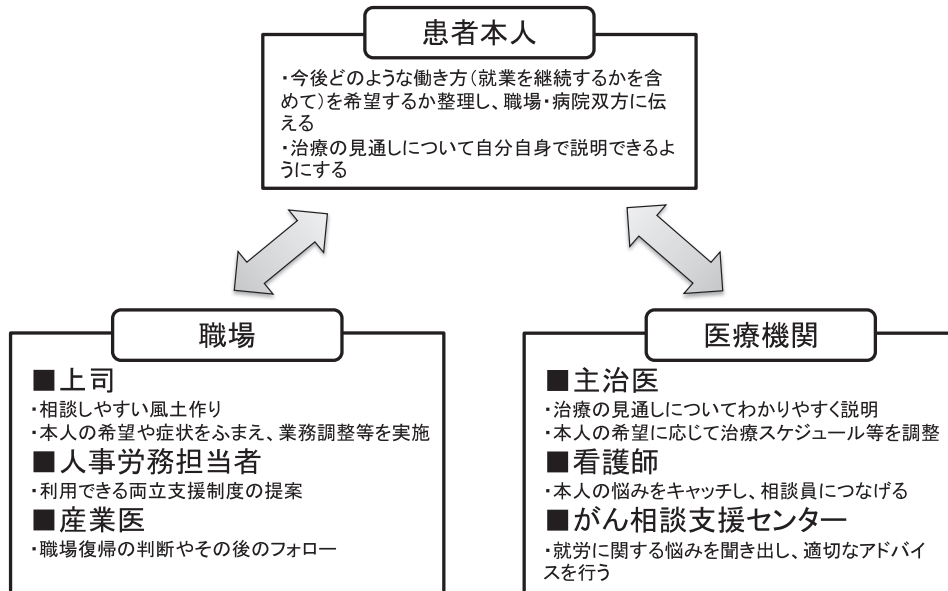
因は、「今後の就業継続見込み」には影響を及ぼしていなかったが、「仕事で必要とされている」と実感できるかどうかについては影響を及ぼしていた。治療と仕事を両立しながら働く社員が、就業を継続するだけでなく、充実感を持って働くためには、職場全体の効率的な働き方や率直に話し合える雰囲気がより重要であることがうかがえる。

## 4 | まとめ

最後に、現状の取り組みや調査から見えてくる実態を踏まえ、今後企業・医療機関のそれぞれに求められる取り組みについて検討してみたい。

まず、企業においては、治療と仕事を両立する社員だけでなく、職場全体が長時間労働から脱却し、効率的な働き方に転換していくことが重要である。制約を抱えた社員への対応として、両立支援制度を整備しただけで、周囲の働き方やマネジメントが変わらなければ、社員本人は制約のある中で活躍することは難しいと感じ、職場に必要とされていないのではないかと意欲を低下させてしまう可能性がある。これは育児や介護等の両立についても共通することではあるが、制約を抱える社員の活躍を促すためには、やはり職場全体での働き方の見直しが

図表25 がん治療と仕事の両立のイメージ図



出所：筆者作成

必要であるといえる。同時に、病気について相談しやすい雰囲気や醸成するため、がんについての正しい知識を伝える研修や、治療と仕事の両立を支援する姿勢を打ち出すといった取り組みが求められる。そのうえで、社員から実際にがん罹患したという報告・相談を受けた場合には、社員本人と上司、人事担当者等での面談の場を設け、今後の見通しや希望について本人からの説明を受けた上で、職場としてとりうる対応を決定していくことが重要となる。

また、医療機関においては、患者本人と職場のコミュニケーションが円滑に進むよう、今後の治療の見通しについて、就労に及ぼす影響という観点から情報提供することが求められる。どの程度休暇・休業が必要になるか、退院後の通院頻度はどのくらいか、また副作用はどういったものが考えられるか、といった医学的な情報について分かりやすく伝え、患者本人が職場で今後の見通しを説明できるよう、理解してもらうことが重要な役割となる。とはいえ、限られた診療時間の中で主治医と患者がじっくりとコミュニケーションをとることが困難である場合もあるため、がん相談支援センターが、両者の間に入って意思疎通を支援する役割を果たしていくことが

期待される。

図表25は、上記で説明したそれぞれの役割を示したものである。このように、がん治療と仕事の両立にあたっては、患者本人と企業、医療機関のそれぞれにおけるコミュニケーションが鍵となる。ただし、患者本人はがんと診断されたショックを受け止めることで精一杯で、どのように仕事を続けていくかということまで考える余裕がなくなってしまうことも考えられる。そのため、企業、医療機関双方による支援が極めて重要になってくる。離職せずとも両立できる可能性があることを伝え、そのうえで本人の意思を尊重するという姿勢が必要となる。

がんになっても働きやすく活躍できる社会を作ること、その他さまざまな事情を抱えた人々にとっても暮らしやすい社会を作ることにつながる。がんとの共生の取り組みはまだ始まったばかりである。引き続き、国や自治体、企業、医療機関それぞれにおける積極的な取り組みが求められる。

## 【注】

- <sup>1</sup> 「平成22年国民生活基礎調査」に基づく厚生労働省による推計（厚生労働省「事業場における治療と職業生活の両立支援のためのガイドライン」より）。
- <sup>2</sup> 国立がん研究センターの集計によると、5年相対生存率（がんと診断された5年後に生存している割合）は1993～1996年に診断された人では53.2%であったのに対し、2006～2008年に診断された人では62.1%と向上している（全国がん罹患モニタリング集計 2006-2008年生存率報告（国立研究開発法人国立がん研究センターがん対策情報センター、2016）より）。
- <sup>3</sup> 厚生労働省「患者調査」によると、がん患者の平均入院日数は平成11年には40日であったのに対し、平成26年には20日まで短縮している。
- <sup>4</sup> 厚生労働科学研究費補助金、厚生労働省がん研究助成金「がんの社会学」に関する合同研究班（主任研究者 山口 健）（平成16年）より。なお、平成23年にも同様の調査が実施されているが、割合に大きな変化はなかった。
- <sup>5</sup> 厚生労働省健康局がん・疾病対策課「がん患者のおかれている状況と就労支援の現状について」（平成28年12月8日）内「離職タイミング多施設調査」（厚労科研高橋班2015）より。
- <sup>6</sup> 第8回がん診療提供体制のあり方に関する検討会「資料2 がん相談支援センターの現状と課題」（高山参考人提出資料）より。
- <sup>7</sup> サンプルを確保するため、調査会社は2社を併用した。重複回答（2社ともに回答している人）の可能性のあるサンプルは一方を無効とした。

## 【参考文献】

- ・厚生労働省、2015、「平成26年患者調査」
- ・厚生労働省、2016、「事業場における治療と職業生活の両立支援のためのガイドライン」
- ・厚生労働省、2016、「がん患者のおかれている状況と就労支援の現状について」
- ・国立がん研究センターがん対策情報センター、2015、「がん対策における進捗管理指標の策定と計測システムの確立に関する研究」『指標にみるわが国のがん対策』
- ・国立がん研究センターがん情報サービス「がん登録・統計」[http://ganjoho.jp/reg\\_stat/](http://ganjoho.jp/reg_stat/)（2017年10月4日閲覧）
- ・東京都福祉保健局、2014、「がん患者の就労等に関する実態調査」報告書
- ・内閣府、2016、「がん対策に関する世論調査」
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング、2016、「がん治療と仕事の両立に関する調査」
- ・矢島洋子、2016、「仕事とがん治療の両立」『ダイバーシティ経営と人材活用』東京大学出版会

# 短時間勤務制度利用者のマネジメントとキャリア形成

Management of Employees in the Short Working Hour System and Their Career Development

平成21年の育児・介護休業法改正で義務化された育児のための短時間勤務制度は、大企業を中心として普及が進み、妊娠・出産後も同制度を利用して就業継続を図る正社員女性が増えている。さらに平成28年の法改正では、介護のための短時間勤務制度の拡充が行われ、今後、時間制約を抱えながら働く社員はますます増加するとみられる。こうした中、企業の人材マネジメントの観点から時間制約のある社員の能力発揮をいかに進められるかは喫緊の課題といえるが、長時間労働を前提とした従来の職場マネジメントの下では、短時間勤務制度の運用においてさまざまな問題が生じている。

本稿では、正社員女性を対象として弊社が平成28年に実施したアンケート調査の結果を基に、短時間勤務制度の利用者に対する仕事配分・目標設定、評価等の運用実態および課題を整理するとともに、時間制約のない社員も含めた「働き方改革」が、時間制約のある社員の定着や活躍に与える影響について分析を行う。それらの分析結果をふまえ、短時間勤務制度利用者の能力発揮・キャリア形成につながる職場マネジメントの在り方について検討を行う。



The 2009 amendment to the Act on Childcare Leave, Caregiver Leave, and Other Measures for the Welfare of Workers Caring for Children or Other Family Members mandated the introduction of a short working hour system for employees who are taking care of children, and companies, mainly large ones, have increasingly adopted this system. Consequently, an increasing number of female regular employees have been seeking continued employment during pregnancy and after childbirth under the short working hour system. The 2016 amendment included the expansion of the short working hour system to include employees who are providing care for family members and it is expected that more and more employees with care-related time constraints will continue to work. In this context, how to promote the performance of employees with such time constraints has become an urgent issue in human resource management. However, various problems have occurred in administering the short working hour system under traditional workplace management systems, which have assumed that employees work long hours. Based on the result of a questionnaire survey of female regular employees conducted by Mitsubishi UFJ Research and Consulting in 2016, this paper summarizes the situations and issues related to the allocation of tasks to employees in the short working hour system, goal setting, performance evaluation, and other administrative activities and analyzes the effect of work-style reform for all employees (including those without time constraints) on retention and the performance of employees with time constraints. Considering the analysis results, this paper examines the sort of workplace management that would promote the performance and career development of employees in the short working hour system.



## はじめに

平成21年の育児・介護休業法改正において育児のための短時間勤務制度が義務化<sup>1</sup>され、育児休業後に職場復帰する正社員女性の多くが、同制度を利用して就業継続を図るようになってきている。しかし、法改正からすでに8年が経過した現在でも、企業の現場では、短時間勤務制度利用者（以下、「制度利用者」という。）の能力発揮やキャリア形成が進まない、配属先や異動が限定されている、管理職によって制度利用者への対応が異なる等、さまざまな課題を抱えている。背景には、育児や介護等により時間制約を抱えながら働く人がいることを前提としない従来の職場マネジメントが、必要なマネジメントと整合しておらず、制度の適切な運用がなされていないことがある。たとえば、残業ができないと責任ややりがいのある仕事ができない、短時間勤務であるという理由だけで一律に低い評価となるといったことから制度利用者が不満を抱える、周囲の社員も制度利用者のサポートにより負担が増しているといった状況が、多くの企業で見受けられる。さらに、制度利用者の増加によって、こうした課題はますます深刻なものとなっている。

今後、労働力人口の減少がますます進む中、育児や介護等により時間制約のある社員が能力を発揮し、組織に貢献できるようにすることは、企業が限られた人材を活かし経営成果を上げるために、喫緊の課題であるといえる。そこで本稿では、未就学の子を持つ正社員女性を対

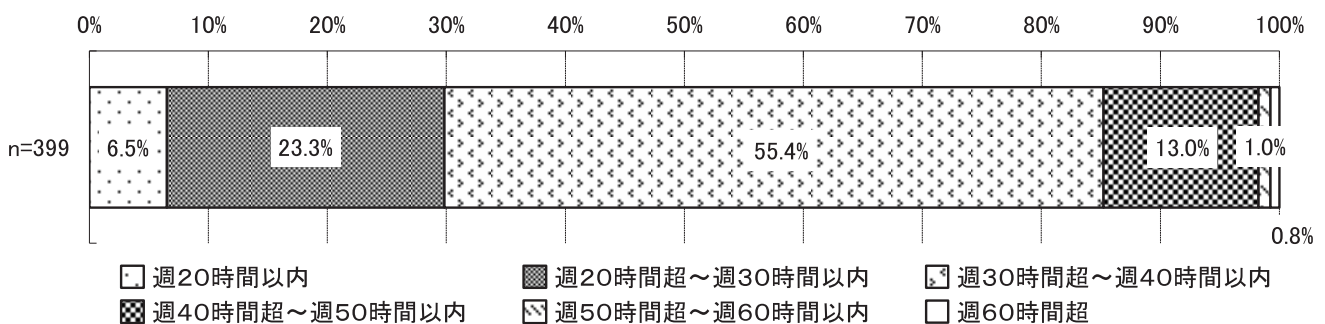
象に行った弊社の独自調査<sup>2</sup>の分析を通して、制度利用者の能力発揮・キャリア形成に向けた望ましい職場マネジメントの在り方について検討を行う。

## 1 短時間勤務制度の運用実態

まず、制度利用者の労働時間と制度の利用予定期間について確認したい。現在、短時間勤務制度もしくは短日勤務制度を利用している正社員女性の週当たり実労働時間は、「週30時間超～週40時間以内」が55.4%、「週20時間超～週30時間以内」が23.3%、「週40時間超～週50時間以内」が13.0%となっている。週40時間以内が大多数ではあるが、短時間勤務制度を利用しているにも関わらず、フルタイム勤務者と変わらない週40時間超の利用者も1割強を占めている（図表1）。

また、職場の同僚の残業と短時間勤務制度の利用状況の関係をみると、同僚の残業が多い人ほど、制度を利用する割合が高い傾向がみられる（図表2）。同様に、制度の利用予定期間についても、職場の同僚が恒常的に残業をしている人ほど、「小学2年生～3年生まで」「小学4年生以上」等、長期にわたる制度利用を予定している傾向にある（図表3）。職場がほぼ定時に退社できる環境であればフルタイム勤務ができる人であっても、職場に恒常的な残業がある場合は、残業に対応できないことを明確にする目的で制度を利用している人もいるとみられる。つまり短時間勤務制度を利用するかどうか、またどのくらいの期間利用するかは、本人の家庭事情や子の保育状

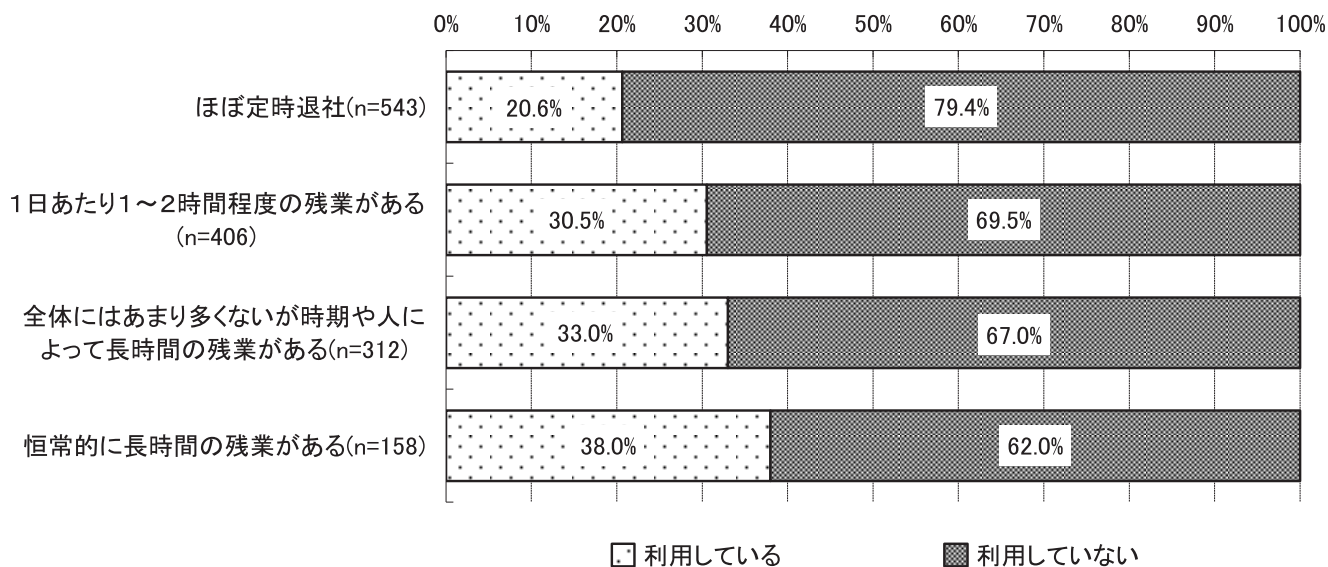
図表1 短時間勤務制度利用者の1週間当たりの実労働時間



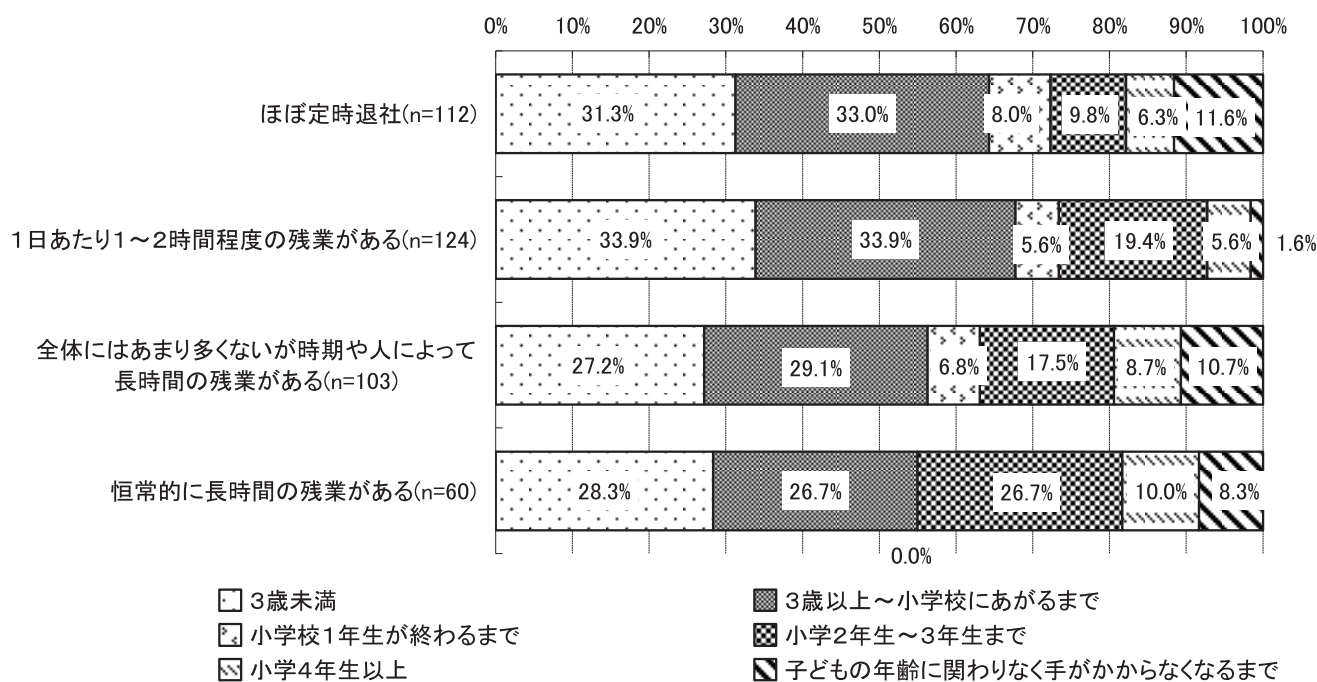
注：対象は、現在、短時間勤務制度または短日勤務を利用している正社員女性。

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「出産時に就業継続した正社員女性の活躍に関する調査」（2016）。図表2～図表17同様。

図表2 職場の同僚の残業状況別 短時間勤務制度の利用状況



図表3 職場の同僚の残業状況別 短時間勤務制度の利用予定期間



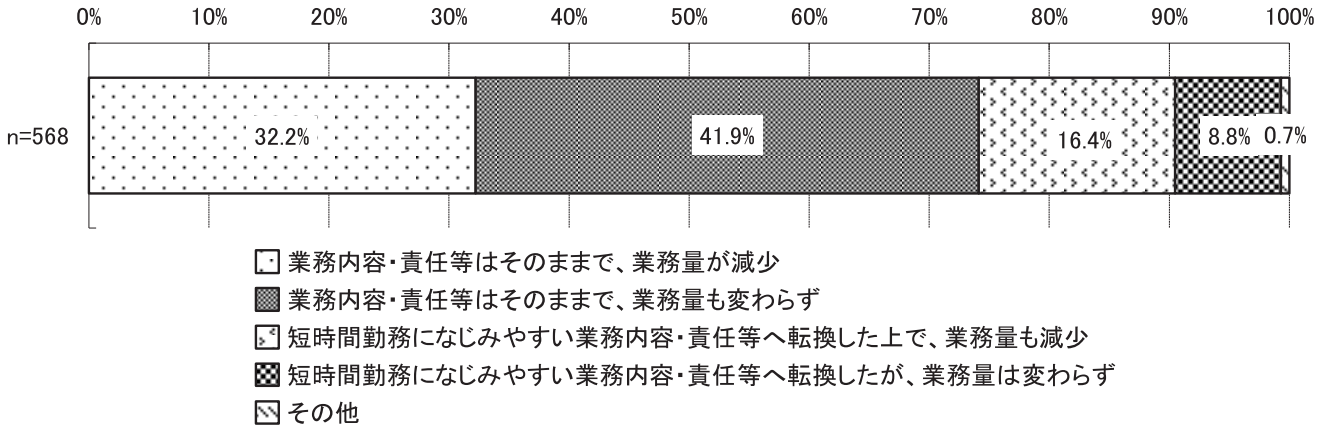
注：対象は、現在、短時間勤務制度または短日勤務を利用している正社員女性。

況はもちろんのこと、職場における残業の状況も影響していると考えられる。

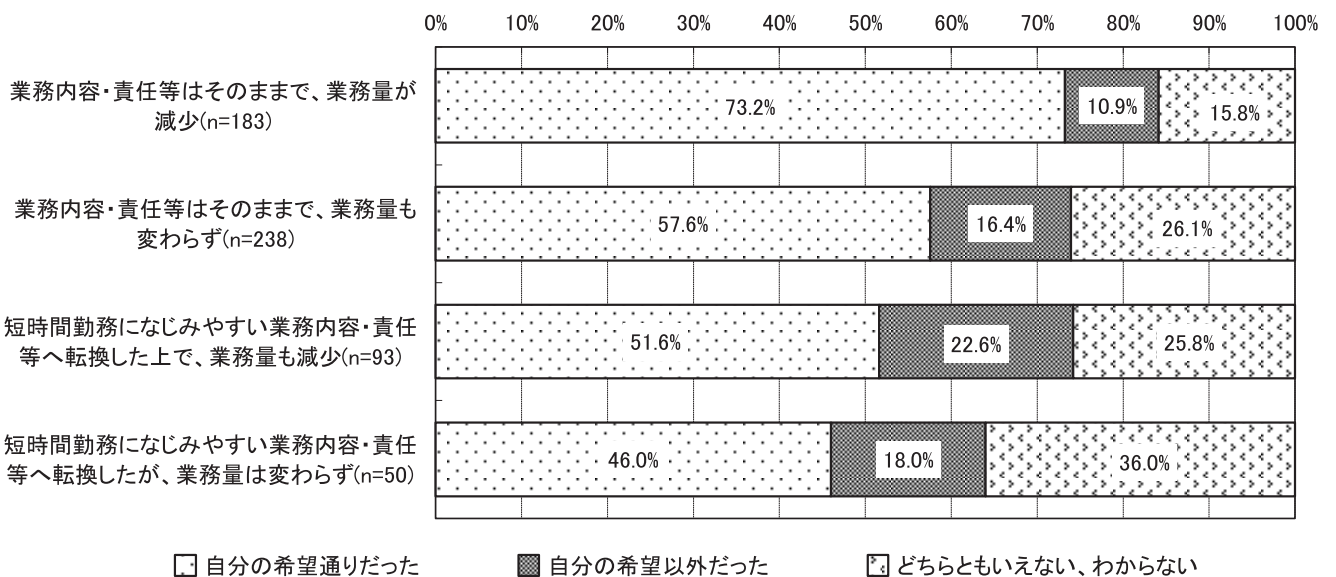
次に、短時間勤務制度の利用に伴う業務内容や業務量の変化をみると、「業務内容・責任等はそのままで、業務量も変わらず」が41.9%でもっとも多く、次いで「業務内容・責任等はそのままで、業務量が減少」が32.2%、「短

時間勤務になじみやすい業務内容・責任等へ転換した上で、業務量も減少」が16.4%と続く<sup>3</sup> (図表4)。「業務内容・責任等はそのままで、業務量が減少」した場合は、自分の希望通りだったとする割合が7割強を占めるが、短時間勤務になじみやすい業務内容・責任等へ転換した場合、自分の希望以外か、もしくはどちらともいえないと

図表4 短時間勤務制度利用による業務内容・業務量の変化



図表5 短時間勤務制度利用による業務内容・業務量の変化別 自分の希望との合致状況

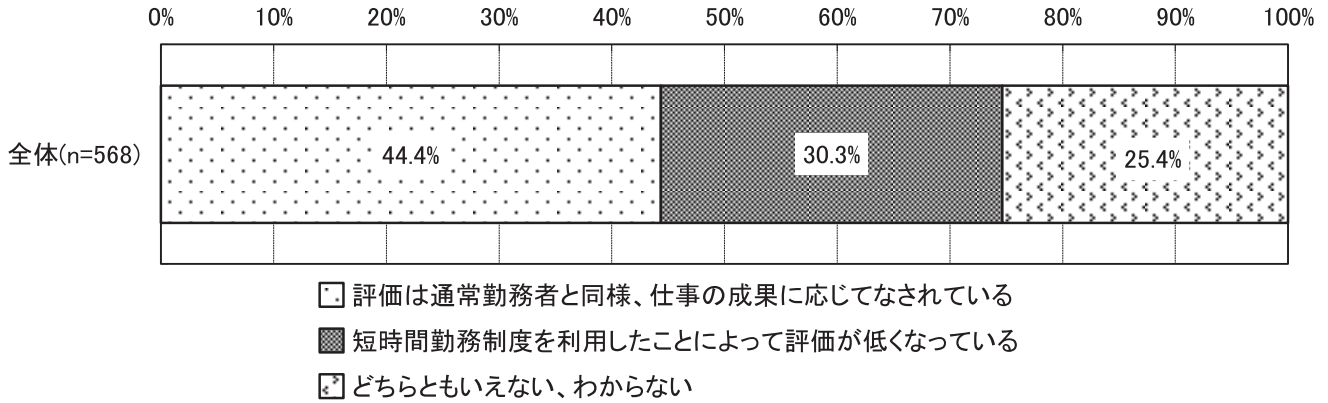


する割合が半数前後を占めている(図表5)。

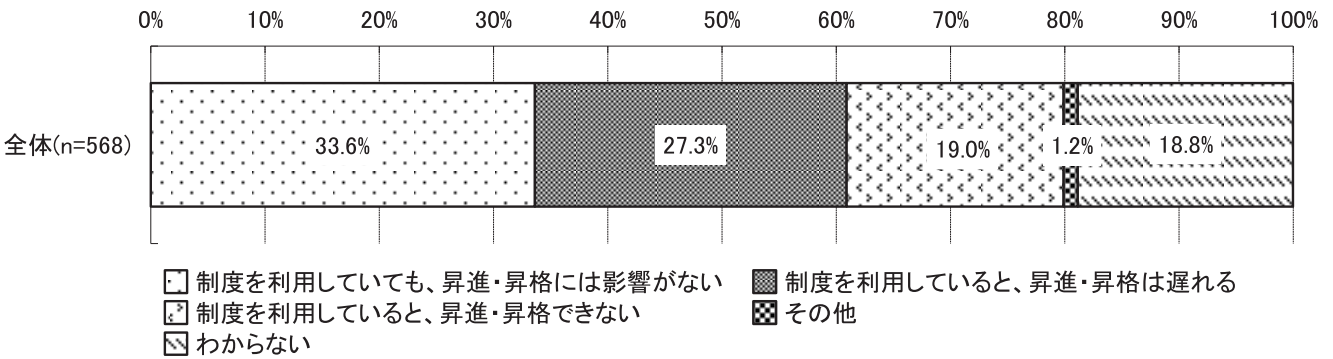
また、制度利用者に対する評価をみると、「評価は通常勤務者と同様、仕事の成果に応じてなされている」がもっとも多いが、「短時間勤務制度を利用したことによって評価が低くなっている」も約3割にのぼる(図表6)。同様に、短時間勤務制度を利用することによる昇進・昇格への影響についても、「制度を利用していても昇進・昇格には影響がない」がもっとも多いものの、「制度を利用していると昇進・昇格は遅れる」「制度を利用していると昇進・昇格できない」をあわせると半数弱にのぼっている(図表7)。

厚生労働省「短時間正社員制度」導入支援マニュアル(平成28年)では、制度利用者の目標設定の基本的な考え方として、「同じ職種・職位のフルタイム正社員との比較においては、「量」的な目標は労働時間に合わせて減らし、「質」的な目標は変えないというのが原則」であるとしつつ、「職務の内容や性質、制度利用者の希望も考慮した上で、目標を設定する」としている。制度利用者の給与は「ノーワーク・ノーペイ」の原則に基づき、短縮した時間分があらかじめ減額されている場合が多いため、仕事の「量」は短縮した時間分に応じて減らすが、制度を利用しても職責や期待役割は変わらないため、仕事の「質」は

図表6 短時間勤務制度利用者の仕事に対する評価



図表7 短時間勤務制度利用による昇進・昇格への影響



できるだけ維持するという考え方である。短時間勤務制度の利用期間中も仕事の「質」を維持することは、制度利用期間が終了した後フルタイム勤務へ円滑に戻るためにも重要な点である。加えて、職場で制度利用者が出た場合には、管理職を中心に従来行っている業務の中で簡素化・効率化できるものがないか検討したり、重要度が低い業務は廃止・外注化したりする等、業務の見直しをあわせて行い、周囲の社員の負担が過度に増えないような配慮が求められる。

評価については、「設定した目標に対する評価は、目標に対する達成状況に基づいて行う」とともに、能力・行動等に対する人事評価を実施している場合は、「基本的に同等の職種・職位のフルタイム正社員と同じ評価基準・要素で評価」することが原則となる。また、「周囲の社員が制度利用者を支援している場合には、その点も加味して周囲の社員を評価する」ことも、不公平感を解消し職場内の業務運営を円滑にするうえで有効である。企業はこう

した基本的な考え方を管理職に周知・徹底し、短時間勤務制度を利用しているというだけで一律に低い評価とすることや、昇進・昇格において著しく不利な評価となることがないように、モニタリングを徹底することが求められる。

しかし、先ほどの調査結果からは、こうした制度の運用が企業の現場に十分浸透しているとは言い難く、短時間勤務制度を利用しても業務内容・業務量とも特段の見直しが行われていない、あるいは短時間勤務になじみやすい業務内容・責任に転換し業務量も減少したというケースが、実態としては多いことが分かる。制度利用者の評価や昇進・昇格についても、制度を利用することで低い評価となる等、昇進・昇格に制約が生じるとらえている利用者が相当程度の割合を占めている。

それでは、制度利用者は、制度を利用する中でどのような点を不満に感じているのだろうか。まず、制度利用にあたって業務量が変わらなかった場合は、「時間は減ら

図表8 短時間勤務制度利用による業務内容・業務量の変化別 制度利用において不満なこと

	合計 (n)	制度利用においての不満										
		時間は減らしても仕事内容・量が変わらないこと	時には残業したいができないこと	昇進・昇格が遅れること	仕事内容・量に対して評価が低いこと	キャリアアップの道がみえなくなる	自分の設定した退社時間に、帰れないこと	責任ややりがいのある仕事ができないこと	制度を利用できる期間が短いこと	職場の上司・同僚の理解が得られないこと	制度を複数回に分けて利用できないこと	特にな
全体	681	31.7	27.2	22.2	21.3	18.6	18.2	17.3	16.6	10.6	7.3	19.1
業務内容・責任等はそのまま、業務量が減少	183	19.7	31.1	20.8	23.0	16.9	12.6	16.9	15.8	9.8	7.7	21.9
業務内容・責任等はそのまま、業務量も変わらず	238	48.7	30.3	21.4	21.8	14.7	23.5	10.1	17.6	10.9	8.0	18.5
短時間勤務になじみやすい業務内容・責任等へ転換した上で、業務量も減少	93	10.8	21.5	28.0	20.4	33.3	15.1	35.5	24.7	8.6	11.8	12.9
短時間勤務になじみやすい業務内容・責任等へ転換したが、業務量は変わらず	50	38.0	24.0	20.0	20.0	30.0	20.0	26.0	18.0	16.0	2.0	16.0

単位：%

しても仕事内容・量が変わらないこと」「自分の設定した退社時間に、帰れないこと」といった不満が多くあげられている。短時間勤務により所定労働時間は短くなっているにも関わらず、それに応じた業務量の見直しが行われていないため、過度な負担となる等、仕事と育児の両立にも支障が生じている可能性が高い。

一方、短時間勤務になじみやすい業務内容・責任等へ転換した場合は、「キャリアアップの道がみえなくなる」「責任ややりがいのある仕事ができないこと」「昇進・昇格が遅れること」等、仕事のやりがいやキャリア形成に関する不満が多くあげられている。仕事の内容が本来の職責や期待役割に見合わないことから、仕事に対するモチベーションの低下や、キャリア形成についての不安を抱えていることが分かる。

また、業務内容・責任等が変わらなかった場合の不満としては、「時には残業したいができないこと」が多くあげられている。制度利用者の残業については、制度設計や運用が難しいといった理由で一切認めていない企業もあるが、とりわけフルタイム勤務者と同等の業務内容・責任等を担っている場合、時には残業をして仕事上の責任を果たしたいというニーズが高くなっている(図表8)。

このように、制度利用者の不満は、業務内容や業務量の変化と密接に関連しており、適切なマネジメント不足から生じている不満も多いことが分かる。企業の声を聞くと、「制度利用者の仕事に対する意識が低く、周囲の社員に負担が偏っている」「制度利用者がキャリアアップを

希望しない」等、制度利用者の意識に問題があるととらえている人事担当者や管理職は少なくないが、まずは制度利用者への仕事配分や目標設定は適切か、管理職と制度利用者のコミュニケーションは十分か、評価や昇進・昇格において著しく不利な点はないかといった観点から運用を見直し、問題があれば改善することが求められる。

## 2 | 短時間勤務制度利用者のキャリア意識と同僚の働き方改革

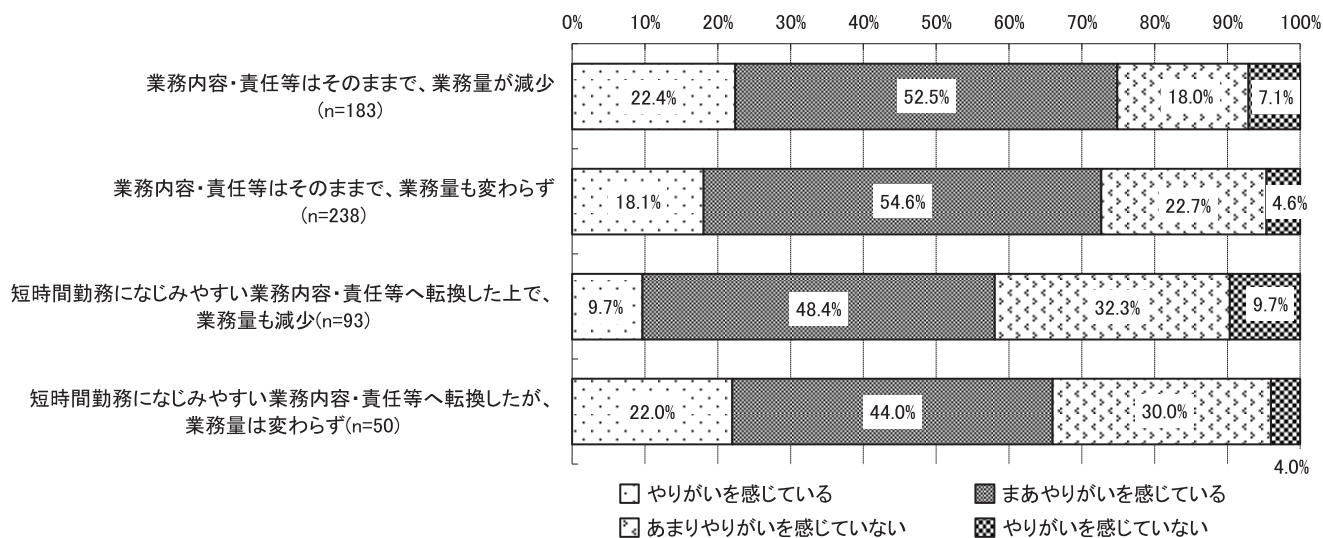
第一節では、短時間勤務制度利用による働き方の変化や、制度の運用実態について分析を行った。本節では、制度利用者の仕事のやりがいとキャリア意識に着目するとともに、職場の同僚の「働き方改革」が制度利用者を含めた女性社員の就業継続・昇進意欲に与える影響についてみていきたい。

まず、制度利用による業務内容・業務量の変化と仕事のやりがいの関係を見ると、業務内容・責任等が変わらなかった場合、仕事にやりがいを感じている割合(「やりがいを感じている」および「まあやりがいを感じている」の合計)は7割強にのぼる。一方、短時間勤務になじみやすい業務内容・責任等へ転換した場合、仕事のやりがいは相対的に低く、特に「短時間勤務になじみやすい業務内容・責任等へ転換した上で、業務量も減少」では、やりがいを感じていない人が4割超を占めている(図表9)。

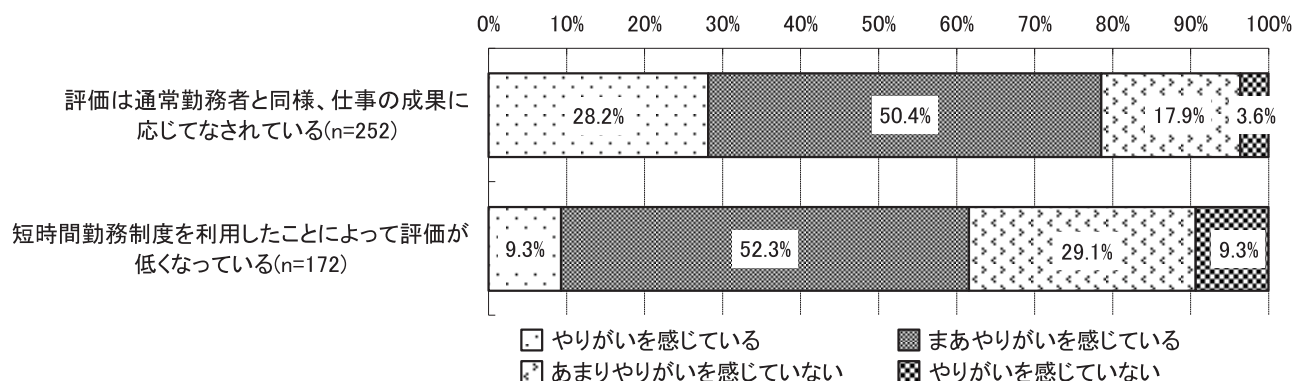
制度利用者への評価別にみると、制度利用により評価が低くなっていると感じている場合、仕事の成果に応じ



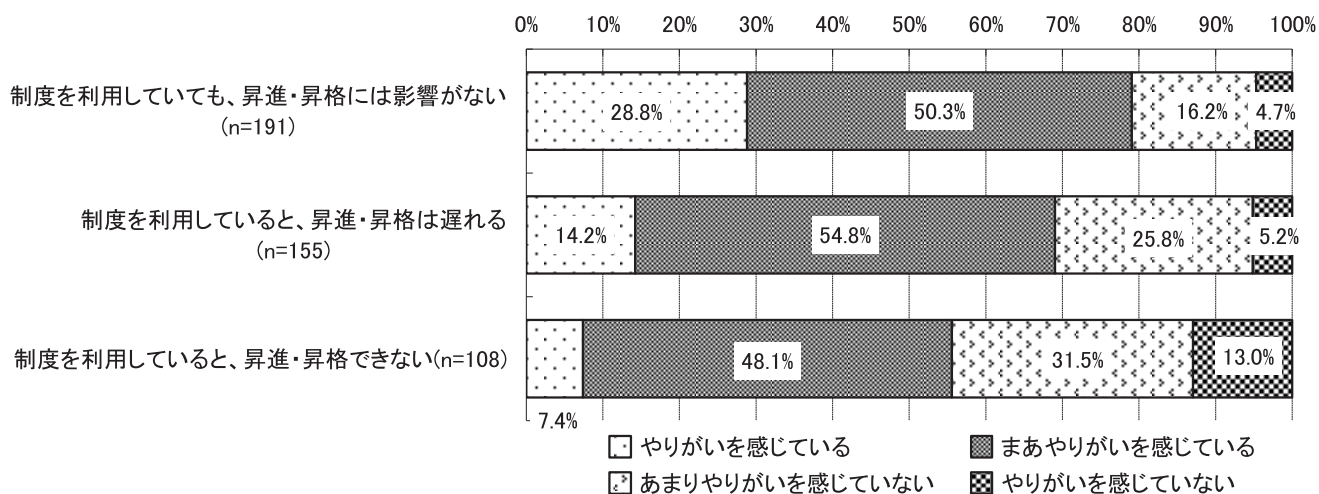
図表9 短時間勤務制度利用による業務内容・業務量の変化別 仕事のやりがい



図表10 短時間勤務制度利用者の仕事に対する評価別 仕事のやりがい



図表11 短時間勤務制度利用による昇進・昇格への影響別 仕事のやりがい



て評価されていると感じている人に比べて、仕事のやりがいが高い傾向がみられる(図表10)。同様に、制度利用により昇進・昇格が遅れるもしくは昇進・昇格ができない場合も、仕事のやりがいが低くなる傾向にある(図表11)。このように、制度利用による業務内容・業務量の変化や、評価、昇進・昇格の見込みは、仕事のやりがいに大きな影響を与えている。

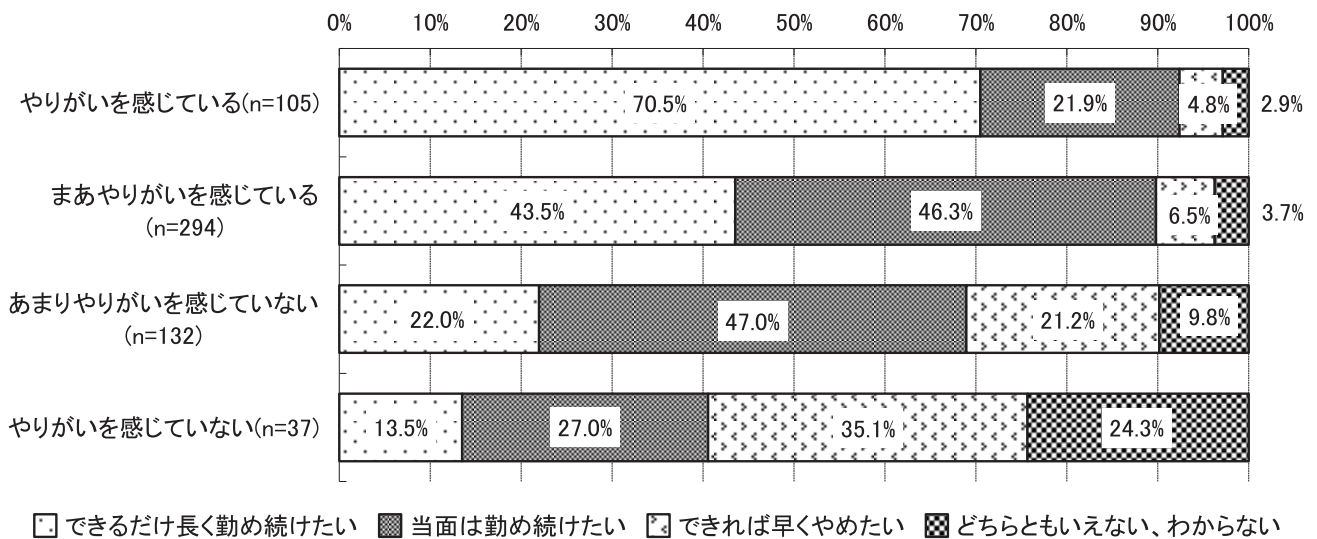
さらに、仕事のやりがいと就業継続意向や管理職への昇進意欲との関係を見ると、やりがいを感じている人ほど就業継続意向や昇進意欲が高くなっており、逆にやり

がいを感じていない人では「できれば早くやめたい」「(管理職に)なりたくない」との回答が、他と比べて著しく高くなっている(図表12、13)。

時間制約社員の組織貢献の可能性(育児や介護等で時間的制約のある人も働きながら職場に十分貢献できると思うか)についても、仕事にやりがいを感じている人ほど貢献できると考える割合が高い傾向がみられる(図表14)。

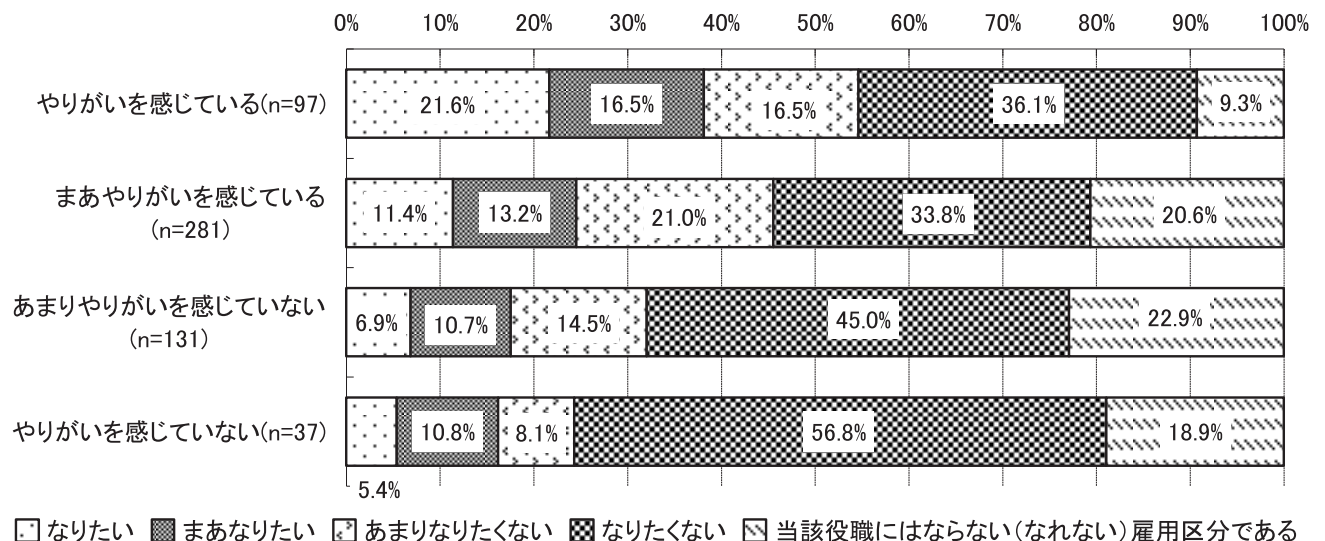
次に、制度利用者も含めた女性社員全体を対象に、同僚の労働時間削減と時間制約社員の組織貢献の可能性の

図表12 仕事のやりがい別 就業継続意向



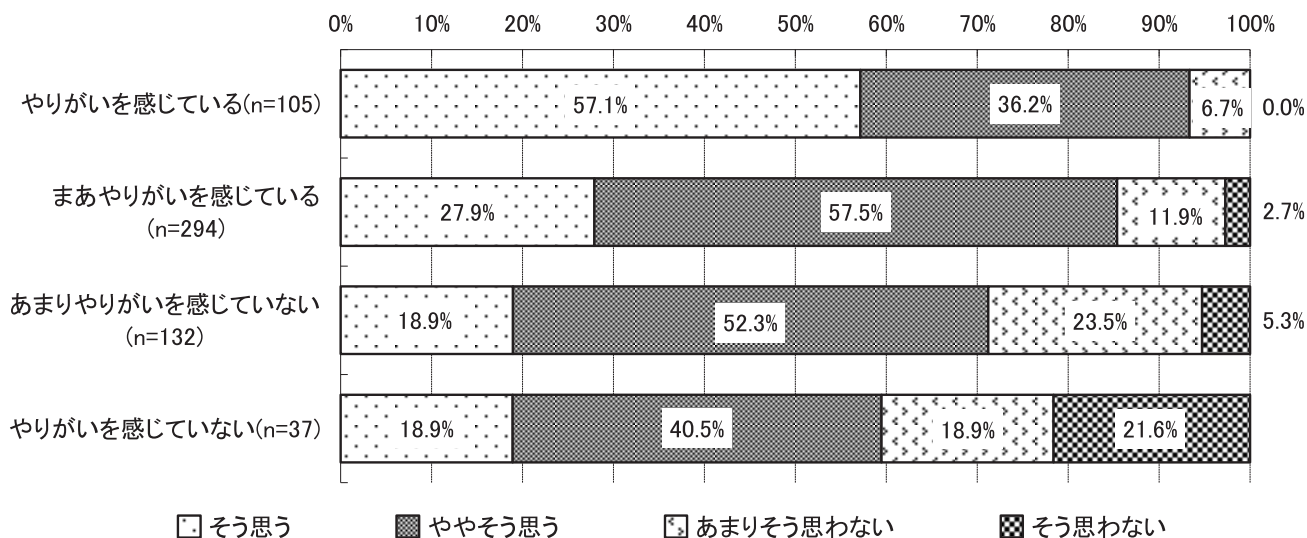
□ できるだけ長く勤め続けたい ■ 当面は勤め続けたい ▨ できれば早くやめたい ▩ どちらともいえない、わからない

図表13 仕事のやりがい別 管理職への昇進意欲



□ なりたい ■ まあなりたい ▨ あまりなりたくない ▩ なりたくない ▭ 当該役職にはならない(なれない)雇用区分である

図表14 仕事のやりがい別 時間制約社員の組織貢献可能性

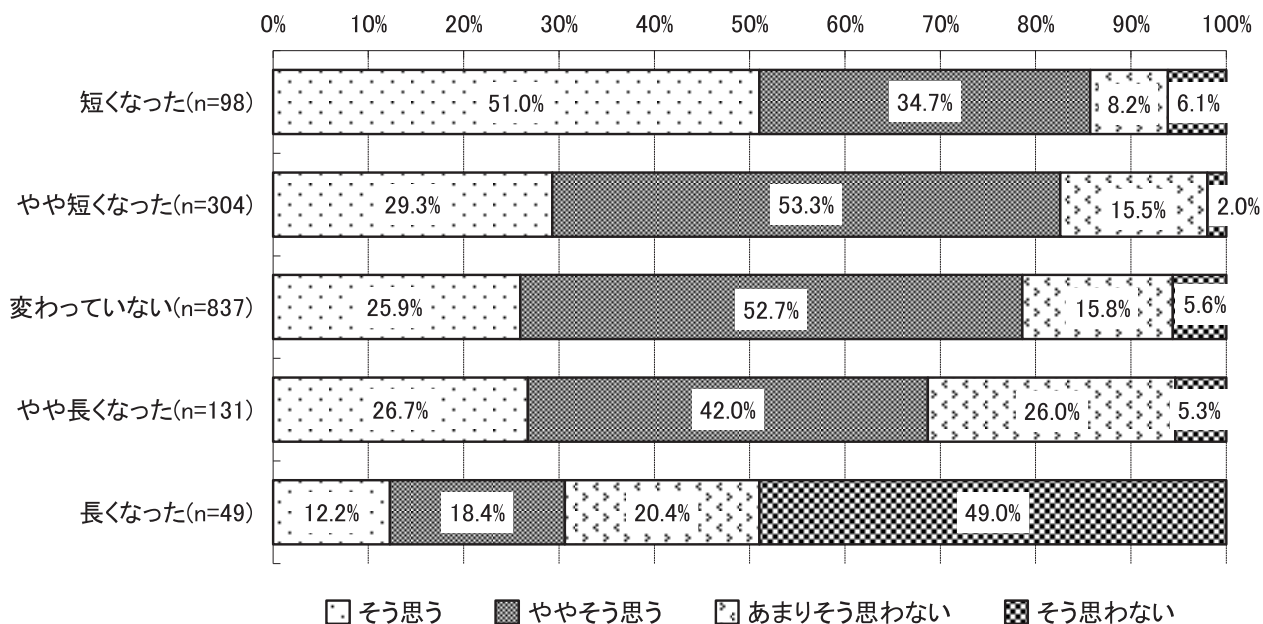


関係を見ると、同僚の労働時間が短くなった人ほど、時間制約社員も貢献できると考える割合が高い傾向となっている（図表15）。長時間労働を前提とした職場では、時間制約のある社員が担える仕事の責任や範囲は限定的にならざるを得ないが、残業が少ない職場では、制度利用者と通常勤務者の差が比較的小さく、制度利用者であってもある程度の責任を担いやすくなるとみられる。また、制度利用者が不在となる夕方以降に対応が必要な業務や

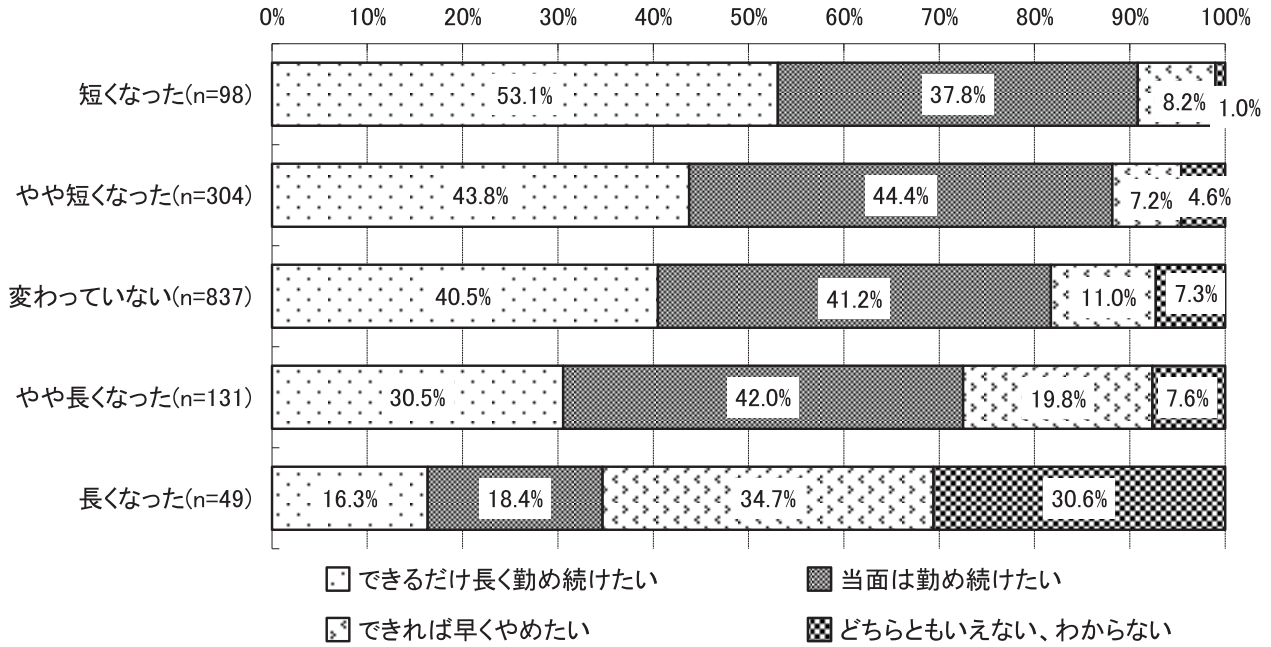
会議等が恒常的に発生する職場では、残業ができないと責任のある仕事を担うことは困難となる。こうした点からも、制度利用者の能力発揮を進めるうえで、時間制約のない社員も含めた働き方の見直しが不可欠といえる。

加えて、同僚の労働時間が短くなった人は、現在の会社における就業継続意向や昇進意欲も高い傾向にある（図表16、17）。職場の長時間労働を解消し、家庭やプライベートと両立しやすい職場環境を整備することは、時

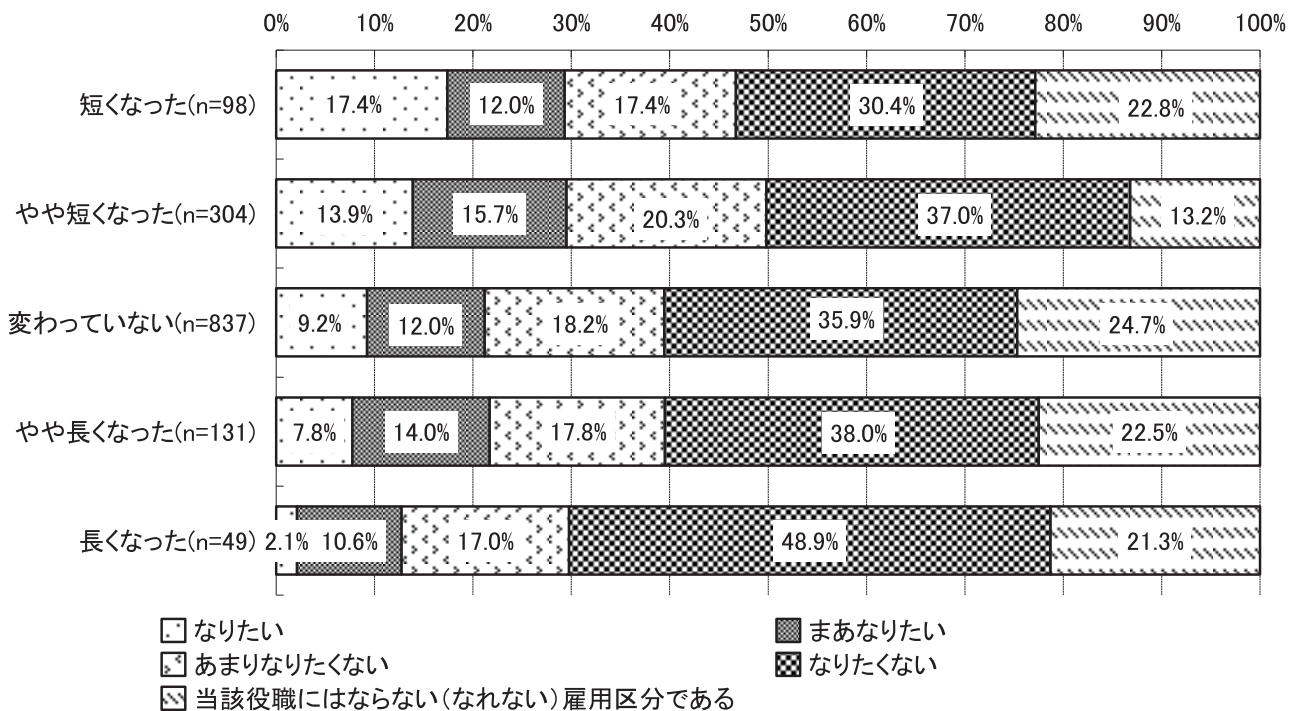
図表15 【女性全体】 同僚の労働時間削減別 時間制約社員の組織貢献可能性



図表16 【女性全体】 同僚の労働時間削減別 就業継続意向



図表17 【女性全体】 同僚の労働時間削減別 管理職への昇進意欲



間制約のある社員の組織貢献を高めるだけでなく、現在時間制約があるかどうかに関わらず、女性社員全体の定着・離職防止や能力発揮・キャリアアップを図るうえでも重要であることが分かる。

### 3 | 短時間勤務制度利用者の能力発揮に向けて求められる支援

ここまで、アンケート調査結果を基に主に制度利用者の仕事の配分や目標設定、評価等に関して制度の運用実

態と課題を確認した。本節では、制度利用者の能力発揮に向けて求められる支援について、カギを握る管理職の役割を検討したい。

制度利用者への支援における管理職の役割としては、大きく「制度利用者とのコミュニケーション」「制度利用者への意識啓発(モチベーションの維持・向上)」「周囲の社員への配慮」の3点をあげることができるだろう。

一点目について、制度利用者とのコミュニケーションが必要となる理由は、育児中の社員といっても家庭内での協力体制や保育の状況等は個々の利用者によってさまざまであり、そうした個別事情をふまえることが欠かせないためである。たとえば、配偶者との子育ての分担状況や祖父母・親戚等の協力の有無によって、短時間勤務の所定労働時間外でも、あらかじめ分かっている場合であれば残業に対応できるというケースもある。保育の状況についても、早朝保育や延長保育の有無、夏期休暇等長期休暇中の受け入れ体制等は利用している保育サービスによって異なり、特に病気の子を預かる病児保育を利用できるかどうかは、地域ごとの差も大きい。また、出張がある業務の場合、日帰りでも全く対応が難しいケースもあれば、早めに予定を組むことができれば調整できるというケースもある。さらに、同じ利用者でも、子どもの成長段階に応じてこうした状況が変化することも多い。個々の事情をふまえるというと、プライバシーに関わることをどこまで制度利用者本人に聞いてよいか分からないと躊躇する管理職も多いが、短時間勤務制度を利用している期間も業務の幅を一律に限定するのではなく、どのような業務であれば担当できるのか、またその際に必要となるサポートはどのようなものか、個々に検討するという目的を伝え、日頃から積極的にコミュニケーションを図ることが重要である。もちろん、こうした仕事上の対応を検討する際に、制度利用者の意向をふまえることが必要であることは、いうまでもない。

二点目として、「制度利用者への意識啓発(モチベーションの維持・向上)」については、短時間勤務制度を利用する際には、キャリアへの影響についてよく考えたい

えで利用するというのを、管理職から働きかけることが求められる。法律上、短時間勤務制度の利用可能期間は子が3歳までであるが、大企業等を中心に、法定を超える期間制度利用を認めている企業は多い。長期にわたって制度が利用できることは、育児との両立支援になる側面もある一方、中長期的なキャリア形成に影響がないかどうか等、制度利用によるメリットとデメリットをふまえて判断することが必要となる。制度の趣旨を正しく伝え、いずれフルタイム勤務へ復帰することを見据えて業務に取り組むよう伝えることで、制度利用中の仕事へのモチベーションは、大きく異なったものになるだろう。また、制度利用者への意識啓発において、定期的な面談の機会や日頃のコミュニケーションを通じて、制度利用者への期待を伝えることも効果的である。弊社が実施した「女性管理職の育成・登用に関する調査」(2015)によると、女性は男性に比べ、管理職となるうえで自身が必要と考える能力について自己評価が低い傾向があり、能力不足を理由に管理職になることを躊躇する女性も多い。管理職になろうと思った理由についても、女性は男性に比べ「会社や上司から仕事を評価されたため」「上司に管理職になるよう説得や励ましを受けたため」をあげる割合が高く、上司や管理職が働きを認め、期待感を伝えながら積極的に後押しをすることが女性には有効であることが明らかにされている。とりわけ制度利用者は、時間制約がある中で以前と同じように働くことができないもどかしさや、周囲に負担をかけているのではないかといった負い目から仕事に対する自信を失いやすい状況にあるため、管理職からの声かけや日頃の仕事ぶりへの評価を伝えることは、モチベーションの維持・向上を図るうえで効果が大きいといえる。

三点目として、短時間勤務制度について、周囲の社員が理解できるよう必要な情報を提供し、職場の協力体制を整備することは管理職に求められる重要な役割のひとつである。短時間勤務制度に限らないが、育児や介護のための両立支援制度の内容は、実際に利用する社員以外にはほとんど知られていないことが多く、制度利用者の



処遇や運用ルールが正しく理解されていない可能性も高い。誤った理解から制度利用者に対する不満につながる懸念もあるため、管理職は周囲の社員に制度の内容を正しく伝えることが求められる。また、第一節でも述べたように職場全体の業務の見直しや効率化に率先して取り組み、特定の社員に過度に負担が偏っていないかを定期的に確認する等、利用者のサポートにおいて貢献の大きな社員については評価に反映することを検討することも必要だろう。また、人事労務部門が、制度利用者を部下に持つ管理職を対象としたマネジメント研修等を通して、管理職に求められる役割について情報提供を行うことや、職場の運営で悩んでいることがあれば相談を受ける等、管理職を支援することも効果的な取り組みといえる。

## おわりに

平成29年1月に施行された改正育児・介護休業法では、介護のための短時間勤務制度の期間および回数が拡充され、今後は育児のみならず、介護を事由とする制度利用者の増加も見込まれる。さまざまな事情で時間制約を持って働く社員がその能力を発揮できる職場マネジメントは、今後ますます重要になっていくだろう。

本稿の調査結果からは、制度利用者への仕事の配分や目標設定・評価等のマネジメントと、制度利用者の仕事のやりがいは密接に関係しており、本来の職責や能力に見合ったやりがいのある仕事を与え、成果に応じた評価や昇進・昇格がなされることが、制度利用者の仕事へのモチベーションを高め、キャリア意識の維持・向上に寄与することが明らかとなった。加えて、時間制約のない社員も含めた「働き方改革」に取り組むことが、制度利用者も含めた女性社員全体の就業継続や昇進意欲の維持・向上に有効であることが示唆された。

企業は、短時間勤務制度の円滑な運用のため基本的な

方針を示し、管理職への研修等を通して、制度利用者に対して管理職が適切にマネジメントを行えるよう支援することが求められる。制度利用者本人も短時間勤務制度を利用するにあたり、働き方や担当業務に対する希望を上司・管理職に伝え、主体的にキャリア形成を図ることが求められる。

また、昨今企業の関心が非常に高まっている「働き方改革」については、生産性向上や社員の健康確保といった目的から長時間労働の解消や休暇取得促進等に取り組む企業は少なくないが、恒常的に残業がある職場では、時間制約のある社員の能力発揮が難しいことも、非常に深刻な問題である。第一節でみたように、同僚が恒常的に残業をしている場合、時間制約のある社員は短時間勤務制度をできるだけ長く利用しようとする傾向にある。また、そもそも長時間労働の職場には制度利用者の配属は困難と考えて、社内の配属先や異動を限定してきた企業も多い。その結果、制度利用者がマミートラックに陥り中長期的なキャリア形成が困難となる一方、時間制約のない社員はより一層負担を抱えるといった悪循環となっている職場もみられる。本人のキャリアへの影響を考えると長期間の制度利用や、特定の部署に限定した配置・異動は望ましいといえないことから、最近では育児期の女性社員ができるだけ早く短時間勤務からフルタイム勤務へ復帰できるよう職場環境を整備するとともに、これまで女性が少なかった部署への積極的な配置を進め職務経験の幅を広げる等、管理職・制度利用者双方の意識啓発に取り組む企業も現れている。長時間労働や残業を前提とした従来の職場マネジメントを見直し、時間制約のない社員も含めた「働き方改革」を進めることが、多様な社員が能力を発揮できる職場づくりを進めるうえで不可欠といえる。

## 【注】

<sup>1</sup> 平成21年の改正育児・介護休業法の規定の適用日は、従業員数101人以上の事業主では平成22年6月30日であったが、従業員数100人以下の事業主は経過措置のため、平成24年7月1日以降に定められた。

<sup>2</sup> 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「出産時に就業継続した正社員女性の活躍に関する調査」(2016)。調査対象は、未就学の子を持つ

ち、末子妊娠前と同じ企業に勤務している正社員女性1,420人。

<sup>3</sup> 本稿のデータは、特段断りがない場合は、末子出産後に短時間勤務制度を利用した経験がある正社員女性（現在短時間勤務制度を利用している正社員女性およびこれまでに利用したことがある正社員女性）が対象である。

**【参考文献】**

- ・厚生労働省「「短時間正社員制度」導入支援マニュアル」（2016）
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング「女性管理職の育成・登用に関する調査」（2015）
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成28年度「仕事と家庭の両立に関する実態把握のための調査研究事業報告書 企業アンケート調査結果」」厚生労働省委託（2017）
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング「短時間正社員制度導入の手引き」厚生労働省委託（2010）

# 女性管理職の育成・登用を促進する体系的な取り組み

Systematic Efforts to Promote Development and Appointment of Women Managers

女性の活躍推進は、重要な経営課題として位置づけられている。平成27年9月施行の女性活躍推進法を機に、取り組みの機運はますます高まってきている。女性の活躍推進に関する主な課題は、「就業継続」と「能力発揮・キャリア形成」の2点に集約される。

両立支援制度等の利用によって、働きつづける女性が増えてきた企業において、次に取り組むべき課題は、女性の「能力発揮・キャリア形成」、特に、女性管理職の育成・登用を促進することだ。

女性管理職が少ないのは、女性の能力や意識に課題があると、女性側の問題ととらえられる傾向にあるが、女性の能力形成や昇進意欲には、従来からの「男性中心・フルタイム・残業あり」を前提とした雇用管理や、上司からの仕事の与え方によるところが大きい。

女性管理職を増やすには、「女性に対して積極的に機会を与える取り組み」で女性活躍推進の流れを加速しつつ、「男女の区別なく活躍できる組織づくり」に継続的に取り組むことで、組織の体質改善を図る体系的な取り組みが望ましい。

企業経営において、女性の活躍推進は、古くて新しいテーマであり、待ったなしの状態まで来ている。自社の課題に応じた早急かつ確実な取り組みを講じ、自社の未来を支えるリーダーを育成しなくてはならない。

Promoting active participation of women is an important management issue. Since the implementation of the Act for Promoting Women's Active Participation in September 2015, there have been increasing opportunities to tackle the issue. Two main issues in promoting active participation of women: (1) continued employment and (2) skill performance and career development. Companies have an increasing number of female employees who continue to work by utilizing programs that support work-family balance. For these companies, the next challenge is to promote women's skill performance and career development, especially, the development and appointment of women managers. The lack of female managers is sometimes attributed to issues on women's side, including issues with skills and attitudes toward work. However, women's skill development and willingness to move up the professional ranks are significantly affected by traditional employment management methods, as well as by the way in which tasks are assigned by superiors. This traditional approach is based on assumptions of full-time work, overtime, and men playing the central role. To increase the number of women managers, it is ideal to make systematic efforts that accelerate the trend of promoting women's active participation by providing them with various opportunities and to aim at organizational improvement by continuously offering a workplace where both men and women can perform to their full potential. Promoting active participation of women has long been a subject of debate in corporate management, and the issue requires a prompt response. Companies must swiftly take effective measures according to the challenges they face and develop the leaders that their future will depend on.



# 1 | はじめに

女性の活躍推進は、わが国の成長戦略の中核テーマとして位置づけられている。平成27年9月に施行された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」において、従業員数301人以上規模の企業に、①女性の活躍に関する状況把握・課題分析、②課題解決に相応しい数値目標と取り組みを盛り込んだ行動計画の策定・届出・周知・公表、③女性の活躍に関する情報の公表が義務づけられた。

従業員数300人以下規模の企業については努力義務とされているが、女性活躍推進法に基づく認定企業（えるぼし認定企業<sup>1)</sup>）389社のうち、従業員数300人以下規模の企業は55社あり（平成29年8月31日時点）、企業規模に関わらず、女性の活躍推進は重要な経営課題となっていることがうかがえる。

女性の活躍推進の主な課題は、「就業継続」と「能力発揮・キャリア形成」の2点に集約される。少子高齢化が急速に進み、市場や働く人々の価値観が多様化している中、企業経営を維持していくためには、従来通りの「男性中心・フルタイム・残業あり」の働き方を前提としたマネジメントから脱却し、女性の就労を促し、その能力を十分に発揮できる施策を加速させなくてはならない。

企業において、両立支援やワーク・ライフ・バランス施策等の制度が整い、結婚・出産を経ても働きつづける

女性が増えてきた。弊社が厚生労働省の委託で行った「女性活躍推進に関する調査報告書」（平成27年度）では、結婚・出産による女性正社員の離職状況は「結婚・出産で離職する女性はほとんどいない」や「結婚・出産で離職する女性も少数派だがいる」の回答割合が比較的高い。（図表1）。

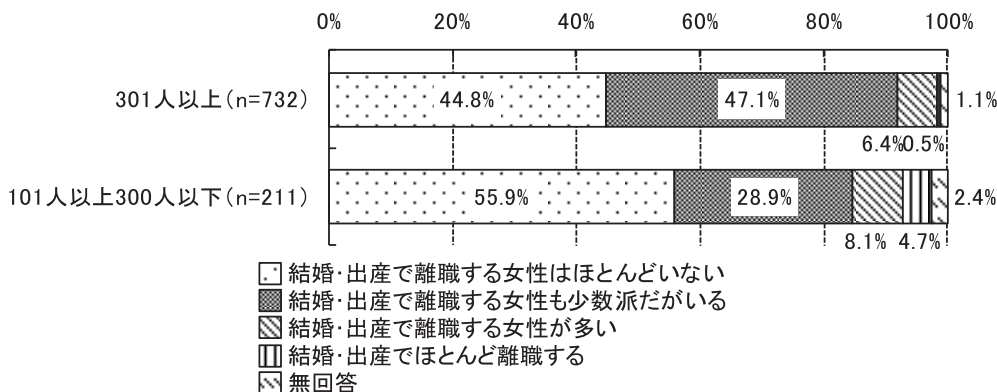
働きつづける女性が増加傾向にある企業において、次に直面する課題は、女性の「能力発揮・キャリア形成」だ。そこで本稿では、女性の「能力発揮・キャリア形成」の中でも最も大きな課題である「女性管理職の育成・登用」を取り上げ、自身の適性や能力を開花させ、さらにリーダーとして活躍する女性を増やすための施策について検討する。

# 2 | 女性管理職が少ない背景

現在、役職別の女性比率は、係長級18.6%、課長級10.3%、部長級6.6%となっており<sup>2)</sup>、長期的にみると上昇傾向にある。しかし、管理的職業従事者に占める女性割合を諸外国と比べると、諸外国が3～4割を占める中、日本は13.0%と依然低い水準にある<sup>3)</sup>。

なぜ、わが国の女性管理職比率は低いのだろうか。厚生労働省「雇用均等基本調査」（平成25年度）によると、企業が考える「女性管理職が少ないあるいは全くいない理由」として最も回答割合が高いのは、「現時点では、必要な知識や経験、判断力を有する女性がない（47.7%）」、

図表1 結婚・出産による女性正社員の離職状況（単数回答）



出所：三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社（厚生労働省委託）「女性活躍推進に関する調査報告書」（平成27年度）

図表2 課長以上への昇進意欲（非管理職層）

	男性			女性		
	一般従業員	係長・主任	無回答	一般従業員	係長・主任	無回答
300人以上						
役付きでなくてもよい 係長・主任	25.7%	11.0%	25.0%	68.9%	23.3%	42.9%
	13.9%	16.9%	-	19.7%	46.6%	28.6%
課長	23.3%	30.2%	-	7.9%	23.4%	14.3%
部長	20.5%	27.5%	50.0%	1.9%	4.7%	-
役員以上	16.0%	13.3%	-	1.0%	1.3%	14.3%
課長以上昇進希望あり	59.8%	71.0%	50.0%	10.9%	29.4%	28.6%
無回答	0.6%	1.1%	25.0%	0.4%	0.8%	-
合計	(1,508)	(1,652)	(4)	(2,238)	(932)	(7)
100-299人						
役付きでなくてもよい 係長・主任	31.6%	14.9%	-	74.7%	25.6%	57.1%
	15.0%	19.7%	-	17.8%	46.0%	14.3%
課長	19.7%	26.9%	-	5.3%	22.0%	-
部長	19.3%	22.9%	-	1.2%	5.1%	-
役員以上	13.3%	15.3%	100.0%	0.5%	0.6%	14.3%
課長以上昇進希望あり	52.3%	65.0%	100.0%	7.1%	27.8%	14.3%
無回答	1.2%	0.4%	-	0.4%	0.6%	14.3%
合計	(865)	(1,054)	(1)	(1,388)	(472)	(7)

注：「昇進希望あり」は、「課長」、「部長」、「役員以上」の合計

出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果」（平成25年）

次に「女性が希望しない(22.6%)」とあり、女性管理職が少ないのは、主に女性の「能力」や「昇進意欲」に要因があるという企業の認識がうかがえる。

管理職への昇進意欲について、独立行政法人労働政策研究・研修機構「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果」（平成25年）をみると（図表2）、「課長以上昇進希望」の割合は、男性一般従業員よりも女性一般従業員が低い。係長・主任になると、男性、女性ともに「課長以上昇進希望」の割合が上昇するが、男性と女性の差は縮まらない。

長らく日本の企業は、企業内キャリアの積み重ねにより人材育成を行ってきた。入社後、15年前後の期間をかけて幅広い職務を経験させ、管理職にふさわしい人材かどうか見極める。さらに、そのキャリアは「フルタイム・残業あり」の働き方ができることを前提とされてきた。そのため、女性が育児・出産等のライフイベントを経ながらも、管理職候補となるためには、能力や適性を問われる前に、長期にわたって「フルタイム・残業あり」の働き方が可能かどうかという条件を重く突きつけられてき

た。

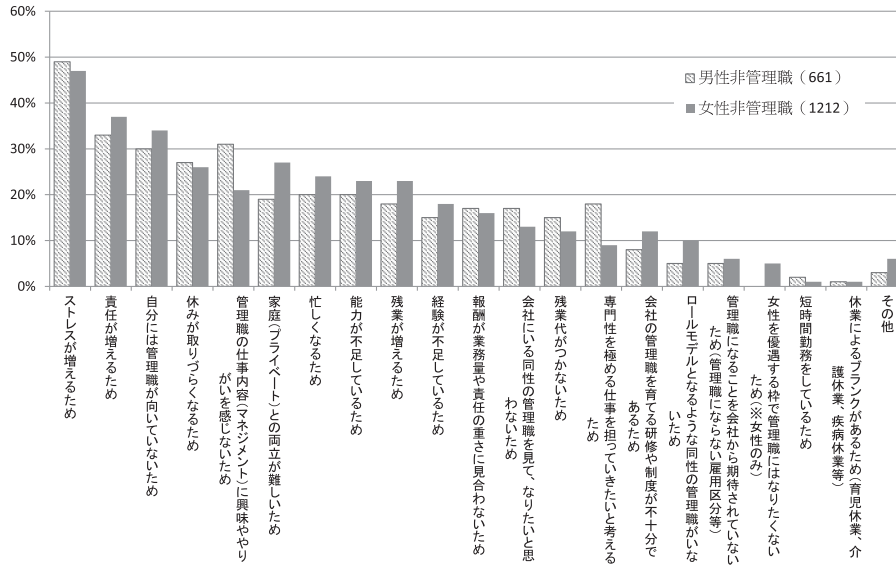
また、企業における人材配置や育成の状況は、依然として男女の差がある。男性はさまざまな職場に配置され、所属企業のビジネスモデルの根幹に触れるような幅広い職務経験ができるのに対し、女性の異動の幅は狭く偏りがある<sup>4</sup>。また、同じ職種で同じ職場に配属されたとしても、男性は段階的に計数管理や上司の補佐等、マネジメントに関連する業務を与えられる一方、女性は限定的な職域における実務担当者として年数を重ねて行く。

このような、雇用管理における男女の差は、「統計的差別」の典型例として挙げられる。個々人の能力や意欲の有無に関わらず、男性よりも女性の離職率が高いことから、男性と同じような教育機会を与えてもムダになる可能性が高いと企業や上司が判断し、限定的な配置や育成を行ってしまうのだ。

しかし、男女の区別なく、長期的なキャリア展望が描けるような職務経験や教育機会が提供されなければ、仕事にやりがいを見いだすににくい。出産・育児等のライフイベントが訪れた時に、キャリア展望どころか、働き続け



図表3 管理職昇進を望まない理由（非管理職、複数回答）



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「女性管理職育成・登用に関する調査」（平成26年度）

ようとする気持ちに揺らぎが起こる可能性もある。キャリア志向の強い女性であれば、自らの適性や能力を發揮できる機会が乏しい企業では、仕事の行き詰まり感や長期的なキャリア展望が見えないことから、早い時期に見切りをつけ、自らの可能性を拡げることができる企業へ転職してしまうだろう。

また、「管理職昇進を希望しない理由」について、弊社の独自調査（平成26年度）をみると（図表3）、男女ともに「ストレスが増えるため」、「責任が増えるため」の回答割合が高い。また、女性の回答として特徴的なのは、男性よりも「家庭（プライベート）との両立が難しいため」の回答割合が特に高いことだ。

管理職の働き方はワーク・ライフ・バランスが維持しにくいととらえられている可能性がある。しかし、両立の問題は女性に限ったことではない。40代以上の世代では、女性だけでなく男性も介護や疾病との両立リスクを抱える可能性がある。この調査結果には表れていないが、管理職の働き方が変わらない限り、両立の問題を理由として、管理職昇進もしくは管理職を続けることに難色を示す男性も増えるだろう。

確かに、現状では管理職候補となる女性は男性に比べて少ない。出産・育児等のライフイベントで働き方に制

約が発生しやすい中、仕事に対するモチベーションを維持し、自ら能力を高めていくのは容易ではないだろう。しかし、管理職候補となる能力や昇進意欲が向上しにくい背景を紐解くと、必ずしも「女性の意識」だけが問題ではないことが分かる。

### 3 | 女性管理職の育成・登用を促す体系的な取り組み

女性が活躍しにくい状況を改善し、女性管理職の育成・登用を促進するには、どのような施策を講じればよいのだろうか。

女性活躍推進法による各企業の一般事業主行動計画では、たとえば「女性管理職を5年間で2倍にする」、「管理職に占める女性の割合を7%以上にする」という数値目標と「女性を対象としたキャリア研修を実施する」等の取り組み内容を目にすることが多い<sup>5</sup>。「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に占める女性の割合を、少なくとも30%になるよう期待する」という政府目標に連動する形で、女性により積極的な機会を与え、より短期間に女性の管理職を増やそうとする企業の意図があるのだろう。

女性に積極的な機会を与える施策は、当該企業で働く人々にインパクトを与えやすく、短期的な成果が上がり

やすい。しかし、女性のみを対象とした取り組みであるが故、「女性活躍推進法への対応のために、実施しているだけだろう」といった冷ややかな反応や、「育成課題があるのは女性だけではない。なぜ、男性も取り組みの対象に加えないのか」等の反発の声が上がることも否めない。

女性に対する積極的な機会提供は、男女の実質的な不均衡を是正するまでの暫定的な措置だが、自社の人事戦略および女性活躍推進の方針に則り、適切な運用をしなければ、狙った効果が得られにくい可能性があることに注意しなくてはならない。

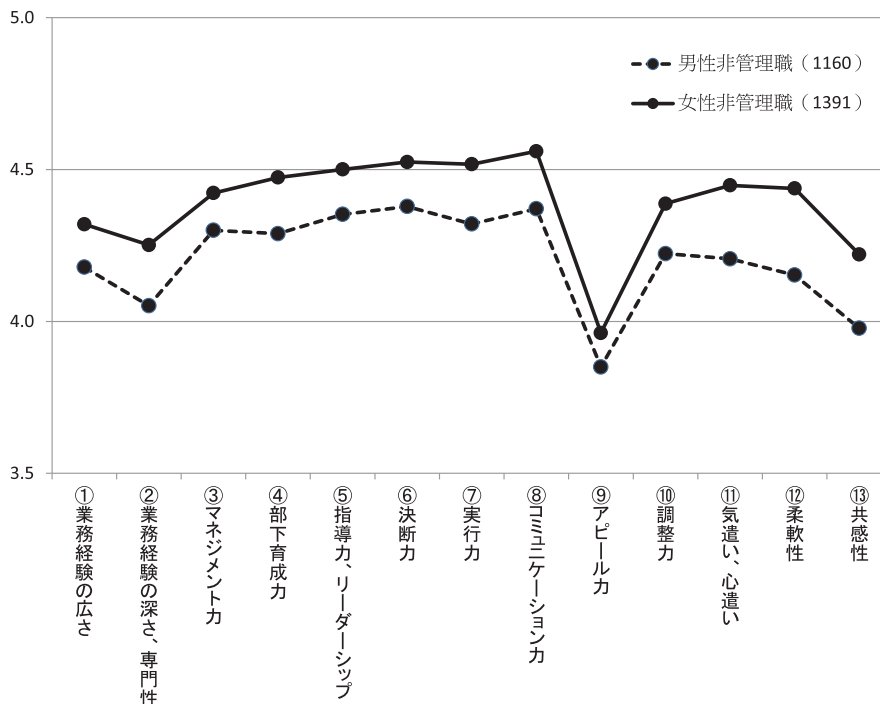
女性が活躍しにくい状況を改善し、男女の区別なく、多様な人材が活躍し続けられる職場の実現には、「女性に対して積極的に機会を与える取り組み」で女性活躍推進の流れを加速しつつ、「男女の区別なく活躍できる組織づくり」に継続的に取り組むことで、組織の体質改善を図る体系的な取り組みが望ましい。

### (1) 女性に対して積極的に機会を与える取り組み

「女性に対して積極的に機会を与える取り組み」には、①女性の活躍推進を積極的に促す目標や計画策定(女性活躍推進法に基づく取り組み)、②新卒・中途採用における女性に対する積極的な働きかけ(女性が自社に魅力を感じてもらえるようなPR、理工系・土木建築系に進学する女子学生を増やす働きかけ等)、③女性を対象とした育成・キャリア支援施策(女性を対象とした研修、メンター制度、ロールモデル、女性の社内ネットワーク構築等)等、さまざまな手法がある。ここでは、筆者が普段コンサルティングの現場で相談を受けることが多い、女性管理職の育成に関する「③女性を対象とした育成・キャリア支援施策」について触れる。

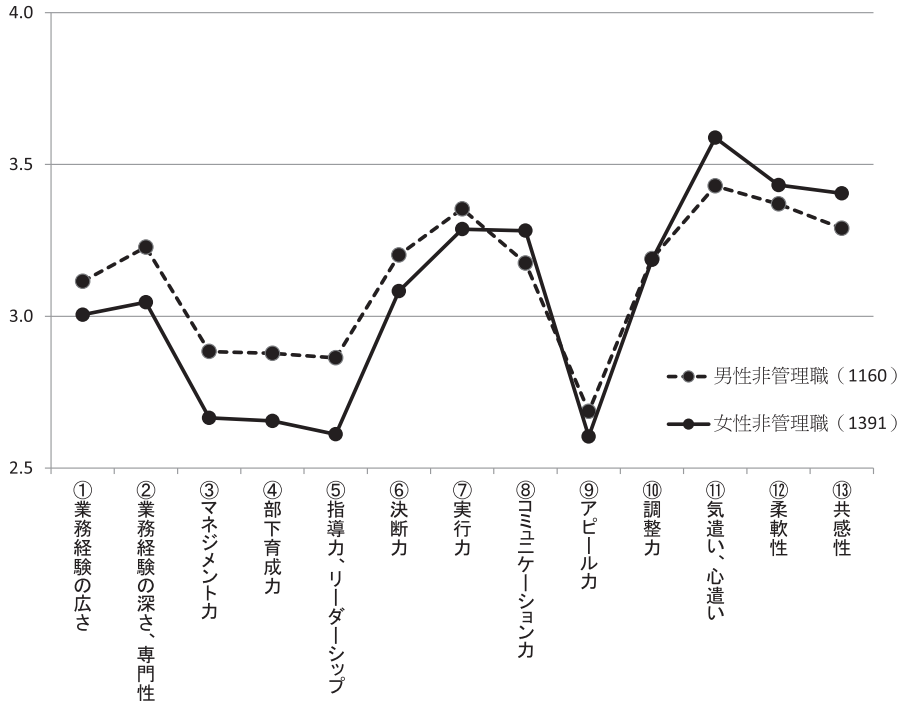
女性の育成・キャリア支援について相談を受ける際、人事担当者から「女性に管理職昇進試験を勧めても、自信がないからムリだと言われる」という悩みや、「管理職昇進への意欲を高めるような研修を実施してほしい」等の

図表 4-1 管理職に必要な能力【平均点】(非管理職)



注：管理職に必要な能力について、「必要だと思う」5点、「まあ必要だと思う」4点、「どちらともいえない」3点、「あまり必要ではないと思う」2点、「必要ではないと思う」1点で加重平均して算出。  
出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「女性管理職育成・登用に関する調査」(平成26年度)

図表4-2 自身の能力評価【平均点】(非管理職)



注：自身の能力評価について、「能力は高い」5点、「能力はまあ高い」4点、「どちらともいえない」3点、「能力はやや低い」2点、「能力は低い」1点で加重平均して算出。  
 出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「女性管理職育成・登用に関する調査」(平成26年度)

要望を伺うことがある。

管理職一歩手前の層にいる女性たちは、これまで女性管理職が育成されにくい環境で長年過ごし、「男性に比べて能力や可能性を拓けるような経験が得られなかった」という思いがある。そのような彼女たちに「女性管理職育成研修をします」と呼びかけた場合、ポジティブな反応をする女性もいるが、「今さら何を言っているのだろう」と冷めた反応をされることも決して珍しくない。人材育成支援は、支援者の努力や工夫だけでは成り立たず、支援を受ける側の参画意識や努力も必要だ。そのため、女性が自身の能力や管理職昇進についてどのような不安があるのか耳を傾け、そのニーズに応じた育成施策を講じ、女性に参加する意義があることを示すことも重要だ。

弊社の独自調査(平成26年度)において、非管理職が考える「管理職の能力としての必要度合い」と「自身の能力レベル」を5段階で評価してもらった。女性の特徴として最も顕著なのは、「マネジメント力」、「部下育成力」、「指導力、リーダーシップ」の3項目について「管理職の能

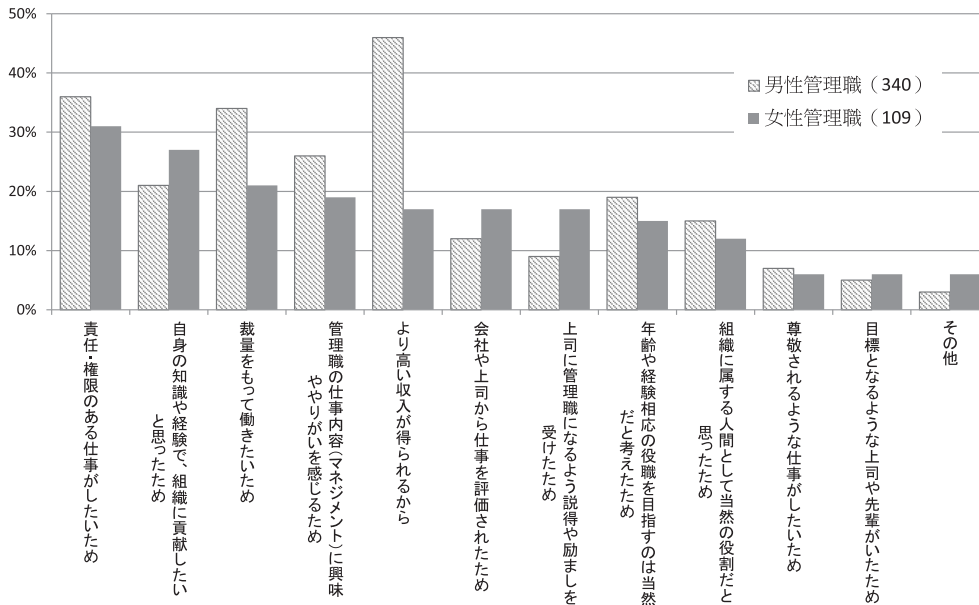
力としての必要度」と「自己評価」との格差が大きいことだった(図表4-1、2)。

女性を対象とした育成・キャリア支援施策を行う場合、このように男性に比べて将来の管理職候補として育成される環境が乏しいこと、自身の能力に対して自身が持たない状況を解消するような取り組みを講じることが肝要だ。

たとえば、筆者が女性管理職候補を対象とした「アクションラーニング研修」を実施する場合、職場の課題抽出・解決、プロジェクトマネジメント等、職場のOJTだけでは得られにくかったリーダーシップを発揮する機会を、一連のプログラムの中で提供している。

研修に参加する女性たちは、管理職一歩手前の階層にいただけあって、実務担当者としての能力や経験も豊富で、上司や後輩への気配りもでき、職場への貢献意欲も高い。しかし、実務担当者の視野のままでは、課題抽出を行うにしても、自身の担当業務の周辺でしか発想できないため、日常業務の延長で行う創意工夫しか取り組むこ

図表5 管理職になろうと思った理由（管理職：複数回答）



出所：三菱UFJリサーチ & コンサルティング「女性管理職育成・登用に関する調査」（平成26年度）

とができず、管理職候補として能力や経験を習得するには十分でない。

そこで、筆者は、参加者に対して「私の担当業務」から「私たちの部署の業務」へ視野を広げて課題を抽出し、「孤軍奮闘して課題解決」から「上司を含むメンバーを巻き込んで課題解決」することを忘れないよう、講義や個別フォローの際に意識づけを図っている。

単純に、課題解決にむけたタスクをこなすことだけでは、後輩に任せるよりも豊富なノウハウや経験を持つ参加者の女性が行った方が早い。実際に、研修参加者から後輩に任せることによる手間やまどろっこしさを聞くことがある。しかし、そこを乗り越えてリーダーとしての役割を完遂することで、参加者の女性たちは、管理職に求められる能力を習得でき、それが自信にもつながるのだ。

また、弊社の独自調査（平成26年度）において、管理職の男女に「管理職になろうと思った理由」をたずねたところ、男性よりも女性の回答割合が高かったのは「自身の知識や経験で、組織に貢献したいと思ったため」、「会社や上司から仕事を評価されたため」、「上司に管理職になるように説得や励ましを受けたため」だった（図表5）。

男性に比べて女性は、会社や上司から仕事を具体的に評価され、管理職になることへの期待を掛けることで、昇進への意欲が高まることうかがえる。

そこで、前述したような女性管理職候補を対象とした研修を実施する場合、女性たちの上司にも研修に参加してもらっている。それは、上司が女性の昇進意欲向上のキーパーソンである、という理由もあるが、上司自体、女性を管理職として育成する経験が乏しく、悩みを抱えているケースが少なくない。そのため、研修での講義やグループディスカッションを通じて、女性が管理職として育ちにくかった背景について理解を深めるだけでなく、ワークを通して女性部下の成長を支援することで、管理職としての人材育成能力の向上を図ることも、研修の重要な目的としている。

## （2）男女の区別なく活躍できる組織づくり

キャリアデザイン研修やアクションラーニング研修、また、外部の女性管理職の積極採用等、女性に対する積極的な機会の提供により、短期的に女性管理職を増やすことができ、自社において女性活躍のさらなるムーブメントを起こすことも期待できる。

しかし、現時点で管理職候補として目される女性の中

には、子どもの有無に関わらず、「フルタイム・残業あり」の働き方が可能だった人材が多いのではないだろうか。管理職に登用された女性が、このような働き方を続けてきた人材ばかりだと、いくら女性管理職が増えても「あの人たちは特別だから」と、その後が続こうとする女性を増やすことは難しいだろう。

これから企業が目指さなくてはならないのは、単に、女性管理職の「数」を増やすことではなく、女性の「就業継続（定着）」も「能力発揮・キャリア形成（活躍）」も可能とする雇用管理のうえで、女性管理職を育成・登用していくことだ。そのためには、女性の中から継続的に管理職を担える人材を輩出すべく、各職位において男女の区別なく育成し、その中から高いポテンシャルを持つ女性を上位職位へ送り出す、人材のパイプラインを築かなくてはならない。それを支える重要な施策が「男女の区別なく活躍し続けられる職場づくり」だ。

「男女の区別なく活躍できる組織づくり」の主な柱となるのは、①ライフイベントに応じた働き方・休み方、②時間当たり生産性を高める働き方改革、③個々人の成長を促す職務経験や上司からの働きかけ、の3点だ。なお、ハラスメント防止が必須であることは言う間でもない。

#### ①ライフイベントに応じた働き方・休み方

多くの企業で、両立支援制度が導入・整備されてきた。さらに、大企業を中心に、さらなる制度拡充を行っているところもある。しかし、今後、企業側も社員側も留意しなくてはならないのは、制度の拡充ではなく制度利用の方だ。

ライフイベントに応じて、働き方や休み方を柔軟に選択できることは、就業を促進する効果があるが、育児短時間勤務等の利用期間が長くなるほど、フルタイムを続けている社員に比べて職務における経験や教育機会が減り、キャリア形成上のデメリットも発生する。

女性は、男性に比べて出産・育児等のライフイベントに自身の働き方が左右されやすく、両立することだけで精いっぱいになってしまう。上手に制度を活用し、両立することだけに注力するのではなく、働く時間に制約が

ある期間でも能力を発揮できるよう、本人向けには「育休復職研修」、その上司には「復職支援研修」等で意識づけを行い、今後の制度利用意向や仕事内容について、上司と本人で定期的に対話するよう促すことが肝要だ。

また、制度利用が増えることで、フルタイム勤務社員の業務負担が過大になることもある。その結果、育児短時間勤務からフルタイムに戻ることに不安を覚えたり、制度利用に対する同僚からの理解が得られず悩んだりする者が出てくるだろう。このような事象を解消し、必要に応じて制度を利用しやすくするためにも、次に紹介する「時間当たりの生産性を高める働き方改革」を検討する必要がある。

#### ②時間当たりの生産性を高める働き方改革

正社員に対して「フルタイム・残業あり」の働き方を求め、継続的にそのような働き方が可能な男性を中心としたマネジメントが行われてきた。日々、残業が続いていても、業務効率や過剰品質の改善に着手するよりも、仕事の総量をこなすため、まるで時間が無限に存在する資源であるかのように、労働時間を投入しつづける働き方が行われてきた。

しかし、働く人々を取り巻く環境や価値観の多様化により、男女関わらず、育児や介護、自己研さん等さまざまな事情を抱えながら働く社員が増えてきた。また、長時間労働による健康障害が問題視されるようになり、「フルタイム・残業あり」ではなく「残業ありきでない働き方」を前提とした仕事管理・時間管理への変革が求められている。

「残業ありきでない働き方」を前提とした仕事管理・時間管理では、仕事の総量ではなく、時間の総量を所与とし、その範囲内で最大限の付加価値を生み出すことを目指す。そのためには、職場のメンバーがお互いに業務に必要な情報を共有し、タスクの優先順位やタイムマネジメントを意識して仕事に取り組むことが重要だ。

たとえば、筆者が働き方改革コンサルティングを行う際、業務スケジュールの効率的な共有方法として、すでに会社で導入されているスケジュールソフトの活用を勧め



ることが多い。職場単位で、会議、外部とのアポイント、作業予定等、タスクごとの識別やスケジュールの入力方法を設定してもらおう。また、タイムマネジメントについて学んでもらい、1日、1週間、1ヵ月の時間の総量を意識することと、終業時刻や提出物の締め切り等のデッドラインから逆算してタスクを組み立てることを必ず伝えている。

在宅勤務等リモートワークを行う場合でも、出勤時と同様、当日行うタスクや在席している時間等を上司や同僚と共有すれば、業務の進捗状況を共有することは可能だ。さらに、電話やインターネット電話サービス等も活用すれば、在宅勤務中も会議に参加できるため、リモートワークで懸念されるコミュニケーション不足も軽減される。

さらに、働き方改革を一過性ではなく定着した取り組みにするためには、「時間当たりの生産性を高める働き方」に報いる人事評価でなくてはならない。評価基準そのものには問題はなくても、評価者が「労働時間の長さ＝組織への貢献度の高さ」という認識を持っていると、時間に制約のある社員が、仕事の質や成果に関わらず、働く時間が短いことを理由に評価が低くなり、公正性に欠けてしまう。いかに少ない資源投入でいかに良質な成果を出すのか、それに貢献できる社員を適切に評価し処遇しなければ、働き方改革は一時のイベントで終わってしまうだろう。

働き方改革というと、大掛かりな施策をイメージされることもある。しかし、小規模なものでも継続して遂行することで、管理職を含むすべての社員のワーク・ライフ・バランスの実現を図り、女性の就業を促すことが期待できるだろう。女性が出産・育児を機に離職する傾向が改善されていない企業は、両立支援制度の拡充を考える前に、ぜひ、働き方改革に着手してほしい。

### ③個々人の成長を促す職務経験や上司からの働きかけ

管理職候補となる女性母集団の育成課題には、女性の職域拡大といった雇用管理の側面と、上司からの役割や仕事の与え方という職場でのOJTの側面がある。

女性の職域拡大に関する施策のひとつとして、コース

別雇用管理制度の見直しに着手する企業は多い。コース区分を廃止するケースもあるが、コース区分を残したとしても、地域限定総合職や一般職に対する期待役割や職域を拡げ、管理職への昇進も可能とする事例も少なくない。

全国に事業所がある企業では、総合職に転居を伴う転職を求める場合がある。既婚女性の場合、転居を伴う異動が難しいため、スキルや能力を持ち合わせていても、一般職から総合職転換に踏み切れないことがある。しかし、転職ができないことが成長や能力発揮の妨げになってしまえば、人的資源を有効に活用できない。さらに、共働き世帯の増加や介護との両立課題を抱える人々の増加により、女性に限らず男性についても、転居を伴う異動に難色を示すケースが見受けられる。

広範囲に事業所を持つ企業において、事業所の拡大や人材確保の面から、転居を伴う異動ができない社員が増えることは、組織運営上、難しい局面もある。しかし、地域限定総合職が一般職の活躍フィールドを拡げることで、さまざまな生活背景を抱える社員が、現在の居住地で安心して働くことができ、組織へのロイヤリティや貢献度が高まることも期待できるだろう。

女性の職域拡大を検討する際、転居を伴う異動の可否が課題に上がることが多い。転職政策の課題は、一足飛びに結論が出るものではないが、働く人々の価値観が多様化する中、人材の定着や活躍の側面から、今後の転職の在り方について検討すべき時期に来ているだろう。

次に、職場におけるOJTについては、その職場の上司の裁量による部分が大きい。上司が、性別役割分担意識を持ち仕事を配分してしまうと、女性がリーダーシップを発揮して職務を行う機会が損なわれてしまう。前述した通り、男性に比べて女性は、会社や上司からの期待や承認によって、昇進意欲に影響を受けやすい。職場のOJTについても、男女に関わらず育成することを徹底するためには、経営トップから女性活躍推進に関する方針を示し、男女の区別なく、一人ひとりの成長段階に応じた役割や仕事を与えるよう、管理職に対して指針を出し、個別の育成状況を適宜、確認することが肝要だ。

筆者が以前、女性の役員や管理職にキャリアヒストリーのインタビューをした際、印象的だったことがある。それは、調査対象の女性たちの就業継続やキャリア形成に対する上司の影響が大きかったことだ。

彼女たちが入社した当時は、男女雇用機会均等法施行された頃だが、女性がライフイベントを経ながらも活躍できるような状況とは決して言えなかった。彼女たちも入社当初は、結婚したら仕事を辞めるつもりだったそう。しかし、上司からの日々の業務やチャレンジングな仕事機会の与えられ方によって、仕事の面白さや、職場に自分が貢献できていることが実感でき、結婚・出産を経ても、働きつづけようと思うようになったそう。

報告資料1枚とっても、何度も書き直しを命じられ悔しい思いしたが、自分が述べたいことを短時間で伝える術を学ぶことができ、上司に感謝しているという入社当初のエピソードや、実務担当者として習熟してきた時期に、「ひとりで仕事をするには限りがある。そろそろメンバーを使って大きな仕事にチャレンジしなさい」と昇格試験の打診をされたエピソード等、上司から学んだ事やチャレンジの後押しをされた事を数多く聞くことができた。

このように、女性の就業継続やキャリア形成にとって、上司からの関わり方が重要であることがうかがえる。しかし、女性たちにインタビューをして気づいたことがもうひとつある。それは、日々の仕事や上司から与えられた機会に対し、彼女たちは受身だったのではなく、自らその意義を考え、どのように工夫すれば、与えられた期待に応えられるかと、主体的に考え行動に移していたことだ。

女性の管理職育成の議論の際、ロールモデルが不在なので、どのようにキャリアを考えれば良いのか悩ましいという相談を受けることが多いが、ロールモデルがいないと、本当に自身のキャリアを考えるのは困難なのだろうか。同性であっても、一人ひとり価値観や生活背景は異なる。仮に、先達と思われるような人と同じことを行っただとしても、同じ結果が出るわけではない。

自分にとってオールマイティーなロールモデルを探す

より、アンテナを高くはって、周囲の人々や日々の仕事から主体的に学び、自分のものにしていく過程で、自分らしいキャリアが築かれていくのではないだろうか。今後のキャリアや管理職昇進について悩む女性部下を持つ管理職の方々には、上記のような観点で、アドバイスやフォロー等、働きかけていただきたい。

## 4 | おわりに

本稿では、女性管理職が少ないのは、「女性の意識」だけが要因ではなく、「男性中心・フルタイム・残業あり」を中心とした雇用管理や、上司からの役割や仕事の与え方によるところが大きいことを述べた。これらの課題は、長らく組織風土として積み重ねられてきたものであり、そこで働く人々の就労観に影響を及ぼしている。そのため、一足飛びにこれらの課題を解決し、女性管理職が育ちやすい環境に変化させることは容易なことではないかもしれない。

しかし、共働き世帯の増加や、仕事や介護との両立に直面するリスクから、男性でも、従来のような時間もエネルギーも仕事だけに費やせる環境ではなくなってきた。女性の活躍促進、さらには女性管理職の育成・登用に取り組むということは、男性にとっても、働きつづけやすく、働きがいのある組織になるのではないだろうか。

女性の活躍推進や女性管理職の育成・登用の課題は、企業によってさまざま。しかし、できない理由をあげて何も着手しなければ、自社の付加価値の維持・向上に寄与できる人材を確保することが困難になる。

企業経営にとって女性活躍推進、女性管理職の育成・登用の課題は、もう待ったなしの状態まで来ている。「女性に対して積極的に機会を与える取り組み」で女性活躍推進の流れを加速させ、「男女の区別なく活躍できる組織づくり」で組織の体質改善を図ることで、早急かつ確実な成果を上げなくてはならない。

本稿で述べた内容が、女性管理職の育成・登用を促進し、一人ひとりが活躍できる組織作りの一助になれば幸いである。

## 【注】

- <sup>1</sup> 行動計画の策定・届出を行った事業主のうち、女性の活躍推進に関する状況等が優良な企業は、都道府県労働局への申請により、厚生労働大臣の認定を受けることができる。
- <sup>2</sup> 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（平成28年）
- <sup>3</sup> 内閣府「男女共同参画白書」（平成29年）
- <sup>4</sup> 厚生労働省「ポジティブ・アクションを推進するための業種別『見える化』支援ツール」（<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/13-01.html>）では、12業種について、調査時点における賃金管理や採用、配置、処遇等の雇用管理の業界の動向が確認できる。
- <sup>5</sup> 各企業の公表情報や一般事業主行動計画は「女性の活躍推進企業データベース」（<http://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>）から検索できる。

## 【参考文献】

- ・厚生労働省「女性活躍推進法特集ページ」（<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html>）
- ・厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」（<http://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>）
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社（厚生労働省委託）「女性活躍推進に関する調査報告書」（平成27年度）
- ・独立行政法人労働政策研究・研修機構「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果」（平成25年）
- ・厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（平成28年）
- ・内閣府「男女共同参画白書」（平成29年）
- ・厚生労働省「ポジティブ・アクションを推進するための業種別『見える化』支援ツール」（<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/13-01.html>）
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング「女性管理職育成・登用に関する調査」（平成26年度）

# ダイバーシティ経営から見る転勤制度の問題点と今後の方向性

Employee Relocation Systems from the Standpoint of Diversity Management: Issues and Future Directions

企業の転勤制度のあり方が岐路に差し掛かっている。かつて日本は高度経済成長を背景として三種の神器（終身雇用、年功賃金、企業別組合）を確立し、それと同時に「転勤」という手法を活用しながら規模の拡大に伴う人員需給調整を行ってきた。転勤は人員需給調整機能のほか、人材育成機能や幹部登用におけるスクリーニング機能としても活用されるようになり、現在も複合的な目的の下で各社の転勤政策がとられている。

昨今、この転勤が見直しを迫られている。言うまでもなく、転勤は仕事のみならず私生活にも多大な影響を与えるものだ。ライフプランとの両立や、単身赴任による経済的問題はかねてより提起されているが、これに加えて近年はダイバーシティ経営の観点から見た新たな課題が浮上している。

本稿は、まず転勤の歴史的経緯を振り返り、転勤制度が果たす役割と人事制度への影響を整理している。そのうえで転勤制度の旧来の課題に加えダイバーシティ経営における新たな課題を明らかにし、その解消に向けた手立てをまとめるとともに、これからの企業に求められる転勤政策のあり方について提言するものである。



Companies are coming to a crossroads in terms of employee relocation systems. During Japan's high-growth era, three important systems—lifetime employment, seniority-based salaries, and company-based unions—were established, and Japanese companies have utilized employee relocation, along with these three systems, as a means to make personnel adjustments in response to growth. Subsequently, companies began using employee relocation for personnel training and screening of management candidates. Companies today have employee relocation policies that have multiple purposes. Lately, however, companies facing pressure to reexamine their employee relocation policies. It goes without saying that relocation has a significant impact on both employees' work and their personal life. Although issues involving compatibility with employees' life plans and financial problems resulting from solo relocation (i.e., relocation with no accompanying family members) have long been pointed out, new issues have recently emerged involving diversity management. This paper considers how employee relocation has been conducted in the past and discusses the role of employee relocation systems and their impact on broader personnel systems. It then clarifies typical issues concerning employee relocation and issues newly arising from the standpoint of diversity management, summarizes measures to solve them, and proposes employee relocation policies that companies should adopt in the future.



## 1 | はじめに

2017年3月30日、厚生労働省が「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」を公表した。これは企業に向けて転勤に関する雇用管理のポイントをまとめたもので、転勤のあり方を見直す際の参考として供されたものである。

現在、一億総活躍社会の実現を標榜し、多様な働き方を可能にするための「働き方改革」が推進されている。この背景にあるのは、言うまでもなく少子高齢化による労働力人口の減少だ。これに対する打ち手のひとつが、多様な人材を労働市場に招き入れ、また同時に多様な働き方を許容することで労働力不足をカバーするというものであり、多様な人材の活用と能力発揮機会の提供を通じて企業価値の向上につなげようとする試みは一般的に「ダイバーシティ経営」と呼ばれている。

昨今、このダイバーシティ経営を推進するうえで課題のひとつとして認識されているのが転勤制度である。ここで言う転勤とは、居住地の変更(＝転居)を伴う異動配置のことだ。転勤は仕事だけでなく私生活にも大きな影響を及ぼすためライフプランとの兼ね合いが難しく、女性活躍推進におけるひとつのハードルとなっている。また女性のみならず、多様な働き方や人材を受け入れるという観点で見直しが急務となっているテーマでもある。

本稿では、まず転勤の歴史的経緯を振り返り、現在の転勤制度が形成された社会的背景を探ることから始めている。そのうえで、転勤制度が果たす役割と人事制度への影響を整理した。なお転勤制度に関する実態については、中央大学大学院戦略経営研究科のワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト、ならびに三菱UFJリサーチ&コンサルティングが行ったアンケート調査の結果を参考としている。歴史的背景と転勤制度の実態を踏まえ現在の転勤制度の課題を明らかにしたうえで、その解消に向けた手立てをまとめるとともに、これからの企業に求められる転勤政策のあり方について提言したい。

## 2 | 転勤制度の背景と機能

### (1) 転勤制度の歴史的背景

転勤制度の歴史を紐解くと、高度経済成長と日本型雇用を背景として普及してきたものであることが分かる。朝鮮戦争による特需景気を足掛かりとして、1955年の神武景気から日本は約20年にわたる高度経済成長期に入った。この時期、第一次産業から第二次産業へ移行する産業構造の高度化と、輸出好調による機械産業の発展が顕著であった。また、設備投資の進んだ重化学工業の分野では国際競争力が強化され、輸出が増大して経常収支の黒字化に寄与した。このような構造変化は、当然ながら雇用システムや働き方にも影響を与えた。その結果が「日本的雇用」の形成と定着であり、今なお、多くの日本企業が踏襲し続けている。

日本的雇用とは、「年功賃金」「終身雇用制」「企業別組合」という3つの要素(いわゆる、三種の神器)によって象徴される雇用システムのことだ。ここでは、各要素が高度経済成長の時代にどのようにして形成されてきたのか、また、それが転勤制度にどう影響してきたのかを考察したい。

まず「年功賃金」は、第二次産業の拡大とともに隆盛した「新卒一括採用」に端を発している。新卒採用は、1879年に三菱が定期的に採用し始めたことが始まりと言われる。その後は就職協定の成立・解消を経て、日中戦争の最中には軍需産業特需による新卒初任給の高騰、それを抑制するための初任給の一律化といった歴史を経て、現在の新卒一括採用が定着したのは朝鮮戦争による特需がきっかけであった。当時の企業(特に製造業における大企業)は、生産計画に必要な大量の従業員を確保する必要があった。大量の、なおかつある程度均質な人材を効率的に募集しようと考えた場合、学業を修了した新卒の学生を一括採用することには合理性がある。さらに、経済成長に伴う生産拠点の拡大を見込み、労働者が従事する地域や職務を限定することなく柔軟に配置転換を命じられるようにすることが必要だった。このような事情



から、労働者は企業の生産計画に基づいて異動とそれに伴うOJTを積み重ねて能力を向上させ、一方で企業はそれに対して年功賃金で報い、長期勤続者ほど能力習熟度が高い者として重遇した。この処遇方針の下、日本特有の解雇条件の厳正さもあいまって定着したのが「終身雇用制」である。現在は整理解雇の4要件として成立しているが、日本では企業が正社員を解雇することには厳しい制限が課されている。そのため、企業は社員の雇用をできる限り維持する(=終身雇用する)ことが必要となった。さらに、年功賃金はある時点での貢献と賃金が必ずしも対応しない(若年層ほど貢献度よりも低い賃金であり、高年層ほど貢献度よりも高い賃金となる傾向がある)ため、社員としても貢献と賃金の最終的なバランスをとるために定年まで働き続けることを望んだ。ここで転勤制度が重要な機能を果たすことになる。業況に関わらず一括大量採用した社員の雇用を定年まで維持するには、人材需給調整を企業内で完結させることが不可欠である。そこで企業は転勤という仕組みを用いて社員を柔軟に配置転換させることにしたのだ。このように、転勤は終身雇用制とセットで発展してきた仕組みと言える。そしてこれが、「企業は社員の雇用を維持する代わりに、広汎な労働条件に関する裁量権を有する」という形で、企業側の人事権を強固なものとしてきた一因となっている。さらに、閉鎖的な内部労働市場における労使関係を調整するために発達したのが「企業別組合」である。企業別労使関係の中で、使用者と労働者が労働条件の維持改善について協議し、時には闘争関係になりながら歴史を積み重ねてきた。

このように、転勤制度は終身雇用と深く結びついて定着してきたものであり、その裏では年功賃金という仕組みが作用していた。そして、実はもうひとつ重要な要素がある。男性片働きモデルだ。内閣府によれば、昭和55年には1,114万世が専業主婦世帯(すなわち男性片働き世帯)だった。男性は社命があれば転勤し、専業主婦である配偶者がそれに帯同して転居する、という生活スタイルが比較的容易にとれたのである。しかし、男性片働き

世帯は平成28年には664万世帯にまで減少している。その一方で、共働き世帯は614万世帯から1,129万世帯にまで増加しており、今や共働きが圧倒的に多い。先ほど述べた三種の神器である終身雇用や年功賃金は今なお企業の人事政策として息づいているところもあるが、実体を伴わないことも多く転勤制度を有効な雇用管理手法たらしめてきた前提条件は瓦解していると言っても過言ではない。

## (2) 転勤の機能

上述のような経緯で定着・発展してきた転勤制度だが、現在、企業が意図する転勤制度の目的はおおよそ以下の4つに分類できると考えられる。

- ①(欠員補充を含む)人事異動の一環
- ②(地理的に多様な拠点とそれに付随する人間関係を経験することでの)人材育成
- ③上記①と②を複合することによる、経営幹部育成とスクリーニング
- ④マンネリ防止・不正対策

①と②については前述した通りである。企業内の人材需給を調整するために転勤制度を用いた配置転換を行い、それに付随した業務内容の変化や社内外含む人間関係の変化に対応させることで、人材育成としての機能を期待するものである。とはいえ、人材育成機能にだけ注目してみると、この効用を得るために転勤が必要不可欠というわけではない。業務転換や新たな人間関係は、転居を伴わない異動をした場合でも同様に得られるものである。そのため、②の人材育成機能は目的そのものではなく、転勤制度に付随的に発生したメリットと言うべきであろう。とはいえ、一部ではこの目的の主従が逆転しているという現状が垣間見える。中央大学大学院戦略経営研究科のワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクトによる企業アンケート調査を見ると、転勤の果たす機能については、対象とする社員の年代によって企業が重視する目的が異なることを示している。20代・30代について重視している機能は、「重要である」と「やや重要である」を合計した割合で見ると「社員の仕事経

験の幅を広げる」が最も高く86.5%、次いで「事業所等の拠点展開の都合から」が70.0%、「知らない地域での新しい経験により社員の成長を加速させる」が66.5%となっている。つまり、人材育成機能が目的として最も重視される傾向があり、人材需給調整が次点に置かれているのだ。なお、40代に対しては「事業所等の拠点展開の都合から」が最も高く82.1%、次いで「社員の仕事経験の幅を広げる」が75.4%、「社員が業務に必要な人的ネットワークを拡大する」が58.7%となっており、年代によって企業が重視する目的に違いがあることも見て取れる<sup>1</sup>。

では、この人材育成機能は実際に有効に働いているのだろうか。この疑問に対しては、同上のアンケート調査が興味深い結果を示している。「同じ雇用区分でも転勤を経験した社員と経験していない社員の間には、仕事への取り組み姿勢等に違いはあるか」という質問に対して、企業の回答は「転勤経験により業務遂行能力が高まる」が42.4%、「転勤経験によりマネジメントする能力が高まる」が42.4%となっているが、その一方で「特に違いはない」も27.8%と少なくない。さらに言えば、転勤経験者比率が高い企業ほど「特に違いはない」という回答が多く、「転勤の有無で雇用管理区分を分けており、転勤なしが2割程度以下の企業」においては「特に違いはない」が43.9%となっている。また個人の回答を見ると、転勤経験がある者に「転勤の経験は、転勤以外の異動の経験に比べて、能力開発によりプラスになったか」と尋ねたところ、「転勤経験の方が能力開発面でプラスになった」は38.5%、「転勤経験と他の異動では能力開発面でのプラスの程度に違いはない」は35.0%となっている。つまり、企業・個人アンケートともに、(転居を伴わない異動と比較して)転勤にユニークな人材育成機能が確定的にあることを示していないのだ。換言すれば異動も転勤と同様またはそれ以上の人材育成効果があると感じている者もいるということであり、この点において転勤と異動の決定的な違いを見いだすことは難しい。

③は、ポストが空いた拠点に新たな管理職を任用・配

置することで、新たな人材に管理職としての経験を付与し、それと同時に人脈形成を企図したり、時には管理職としての適性を判ずるためのスクリーニング機能として活用したりしているというものである。企業によっては管理職昇格の必要条件として転勤経験を挙げることもあり、転勤が将来の経営幹部になるための試金石となっていることが分かる。特に、本社機能が都心部に一極集中している企業の場合、管理部門を経験するためには地方から転勤することが必須となるケースもある。しかしこれに対しては、転勤を管理職昇格の必要条件とすることに合理性があるのか、という根本的な疑義がありはしないだろうか。詳細は後述するが、転勤経験を管理職昇格の必須条件とすることの論理的な根拠は、その企業が職能資格制度を採用しているからである、という一点に集約されるのではないかと筆者は考える。すなわち、転勤経験というのは普遍的な管理職昇格の条件ではなく、あくまで職能資格制度を採っている企業における条件でしかない、ということだ。

④のマンネリ防止は、担当業務や人間関係をリセットすることでモチベーションを維持・喚起させようというものである。昨今、人間関係の問題からメンタル不調を訴えるケースも多く、転勤によって環境を変えるという対応にも一理ある。また、金融等一部の業界では、業務の固定化による不正防止を目的として、一定期間での異動(転勤を含む)をサイクルとしているケースも見受けられる。とはいえ、転勤ではなく事業所内の異動でも同様の効果を期待することができるのではないかと筆者は考える。不正防止という観点であれば、長期休暇のような形で代替可能であろう。

### 3 | 人事制度における転勤制度の影響

転勤は、従業員とその家族にとって大きなリスクとコストになりうる。そのため、企業は転勤の可能性がある従業員に対して、賃金の上乗せをしているケースが多い。一般的な設定としては、転勤の可能性がある「全国勤務社員」と、転勤なしの「限定勤務地社員」といった形で雇用

区分を分離し、両者の間に賃金格差を設定するというものだ。この賃金格差は「転勤プレミアム」と呼ばれ、人事管理のうえでは通念として定着している。

この転勤プレミアムとしての賃金格差は、筆者のコンサルティングにおける経験上、月例給にして1~2割程度という感覚だ。ただし、具体的な賃金設計が異なるため、一概にこのプレミアムの程度を比較することは難しい。格差設定の手法としては、主として以下のようなのがある。

①基本給としての絶対水準で格差を設定する

②定期昇給額で格差を設定する

③限定勤務地社員には、昇格や昇進の上限を設ける

①の場合、基本給に上限や下限を設けることで格差を設定する。たとえば全国勤務社員であれば35万円が上限であるところ、限定勤務地社員は31万円を上限とする、といった設計だ。こうすれば、全国転勤社員の方が高い賃金水準に到達することができるため、結果として賃金格差が生じる。

②の場合、たとえば同じ評価結果であっても、全国勤務社員は4,000円の昇給、限定勤務地社員は3,500円の昇給、という設計である。通常、この昇給格差の根拠としては、全国勤務社員は転勤を含む幅広い職務経験を積みながら習熟していくため、1年あたりの昇給額としても比較的高い設定をしている、というロジックが援用される。

③の場合、最も分かりやすい上限は、「限定勤務地社員は管理職に昇格しない」という設定である。これは「管理職は複数の拠点を経験することで、多様な顧客や従業員との接点を持ちつつ習熟していくものである」という思想が通底している。また、さらに言えば「管理職たるもの、社命あればいつでも・どこにでも馳せ参じるものである」という忠誠心の現れのような固定観念が影響していることも否めないだろう。しかし近年、限定勤務地社員であっても管理職に昇格できるよう制度を見直す流れがある。たとえば、2016年にイオンが人事制度を刷新して地域社員を上位管理職（部長・大型店店长級以上）に昇格しや

すくした、という事例がある。それまでの同社は職能資格制度を採用していたのだが、この制度下では全国社員が地域小型店等で管理職の経験を積みやすく、その結果として全国社員が上級管理職に昇格していくため、地域社員の昇格には事実上の天井があった。これに対して同社は役割等級制度を導入し、転勤の有無による昇格格差の解消に乗り出した。

イオンの事例でも分かるように、実は転勤の有無による処遇格差の根拠となっているのは「職能資格制度」という人事思想である。これは、社員の能力に応じて格付けを行い、能力の伸長に伴って昇格していくという考え方だ。この能力伸長は業務経験によって培われるため、転勤を通じた幅広い業務経験を得るチャンスの多い全国勤務社員が優遇される傾向にある。このように、全国勤務社員は転勤というリスクと引き換えに高い経験値を得ることができる、という前提に基づいて、企業は基本給の絶対水準に差をつけたり、定期昇給額に格差を設けたりすることに一定の論理的納得性を持たせている。しかし、「職能資格制度」から「役割等級制度」に思想転換すると、この前提は成立しない。「役割等級制度」とは、企業の中にある役職や職務を括り、担う責任の重さに応じて格付け、という思想に基づくものである。この仕組みであれば、社員の評価は「どのような経験≒能力を有しているか」ではなく、「どのような役割を担っているか。また、その役割を果たしているか」という視点になるため、全国勤務社員と限定勤務地社員の間に処遇格差が発生する根拠を失う。つまり、転勤の有無そのものは処遇格差の原因ではなく、根本的には企業の人事管理ポリシーが格差の根拠になっているのである。処遇格差を人事管理ポリシーに基づくものではなく、転勤リスクに対するプレミアムであるということもできるだろうが、生活上の変化に対するリスクや、精神的プレッシャーに対する補償であれば、これは基本給というより手当で遇する方が適している。基本給とは、その企業における格付けを賃金に反映したものであり、格付けとはすなわち人事管理ポリシーに基づくものだからだ。

## 4 | 転勤運用の実態とワーク・ライフ・バランス上の問題

三菱UFJリサーチ&コンサルティングが2016年に行った企業アンケート調査では、全体の44.8%が「居住地変更を伴う異動がある」と回答している。企業規模による違いはあるものの<sup>2</sup>、転勤は多くの企業で実施されている雇用管理手法であることが分かる(図表1)。

一方で、転勤制度は社員と家族に多大な影響を与えるため、かねてよりワーク・ライフ・バランス上の問題が取り上げられてきた。以下では、代表的な問題を列挙している。

### (1) ライフプラン設計への影響

転勤は居住地の変更という大きなイベントを伴うため、個人の描くライフプランと一致しないケースが往々にして発生する。たとえば、結婚・出産・育児・介護といったライフイベントとのタイミングが転勤と重なると、時に社員は転勤か就労継続かという2択を迫られることになる。その他にも、企業が転勤期間を明示しないため、社員がライフプランを立てにくいという問題がある。単身赴任にするのか家族を帯同するか、賃貸を継続するのか住宅を購入するのか。人生の大きな決断をする際に、転勤が妨げになっていることも多いだろう。

### (2) 単身赴任による経済的負担

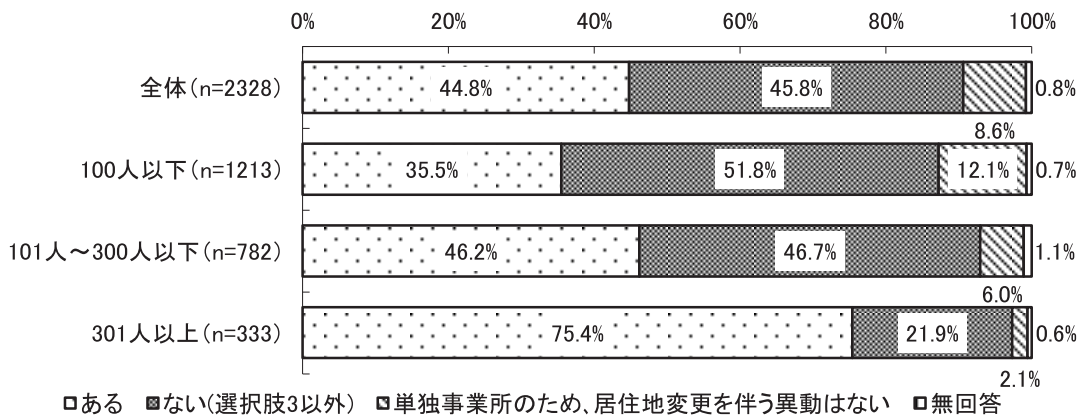
転勤を命じられた社員に家族がいる場合、かつては男

性だけが転勤地に赴く単身赴任を選択することが多かった。ところが現在は、先に述べたように共働き世帯が圧倒的に多いことが問題を深刻なものにしている。夫婦ともに仕事をしている場合、一方の転勤に伴って居住地を変えるということは、一時的に休職するか、または就労継続を断念する必要がある。キャリア形成のためには休職も退職も望ましくないと判断すれば、単身赴任せざるを得ない。しかし、この単身赴任は第一に経済的負担が大きい。家賃だけでなく食費や保健衛生費等も二重の生活費が発生する。企業からも単身赴任手当といった名目で金銭的な補助があるが、それでも家計としてはマイナス影響の方が大きいだろう。

### (3) 家族コミュニケーションの低下

転勤により生活の場が分断されることで、家族コミュニケーションが低下しプライベートの充実を損なうという問題がある。長期の単身赴任から帰任して自宅に帰ったら、いつの間にか子どもは大きくなっていて親子の関係性が築けていなかったことに気づいた、といった悩みは割とポピュラーだ。夫婦間でも同様の事態が発生し、退職後の生活を描けないといった悩みも多い。このように、単身赴任は家族の共同の場と時間を失うことになるため、社員本人と家族の生活に多大な影響を与えるのである。

図表1 企業による転勤の有無



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「平成28年度 仕事と家庭の両立に関する実態把握のための調査研究事業 報告書 企業アンケート調査結果」平成29年2月



## 5 | ダイバーシティ経営と転勤制度

前項で述べた転勤制度の従来的な問題に加え、昨今は多様な労働者と多様な働き方を許容するダイバーシティ経営へと舵を切る企業が増えている中、新たな課題がクローズアップされている。本項では、ダイバーシティ経営の観点から転勤制度がもたらす新たな問題について整理したうえで、その対応方法について検討したい。

### (1) ダイバーシティ経営における転勤制度の問題

#### ①女性の就労継続とキャリア形成

女性の就業状況を表す言葉として「M字カーブ」という言葉が使用されてきた。これは、女性の年齢階級別の就業率をグラフ化すると、結婚・出産期の年代でいったん就業率が低下し、その後育児が落ち着いた時期になると再び就業率が上昇するというM字に似た曲線を描くことを指している。これが近年、M字カーブの底が上昇して窪みが浅くなっている(図表2)。これは企業のワーク・ライフ・バランス施策の拡充のほか、未婚率の上昇や少子化も影響しているものと推察されるが、実態として女

性の就業率が年齢問わず上昇している事実には変わりない。

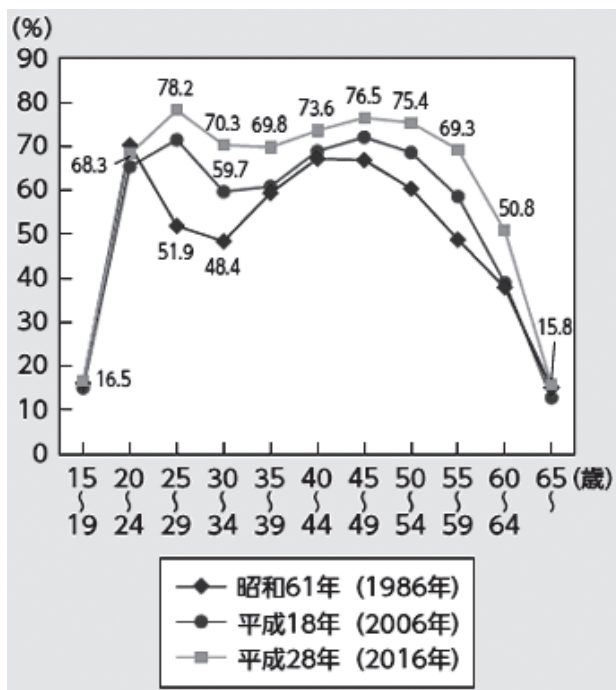
実はこの女性就業率の向上が、転勤問題に新たな側面を与えている。共働き世帯が増加していることは既に述べた通りだが、これにより配偶者の転勤による離職、という問題が改めて注目されるようになったのだ。企業内で出産・育児をカバーする仕組みを整備したところで、配偶者が遠隔地に転勤となった場合に離職されてしまった場合は、投資した資源を回収できない。また、出産・育児期を越えて就業継続している女性、または将来的に就業継続を希望している女性の中には、その先のキャリア形成を描き、管理職登用を望む者も存在する。企業としても女性活躍推進の流れから、女性に対する一層のキャリアアップを求めているだろう。しかし、ここでも転勤が立ちふさがる。女性(特に子どもを持つ女性)の就業継続にとって、転勤は大きな壁となる。そのため、転勤を人材育成の一環として重視したり、管理職登用のスクリーニングとして用いたりしている企業においては、事実上、女性の昇格や昇進が制限されてしまうことになるのだ。

実際にデータを見ても、転勤経験の有無には男女差がある。三菱UFJリサーチ&コンサルティングが2016年12月に実施した調査では、結婚後に限定したものではあるが、「自分の転勤を経験したことがある」と回答したのは男性・正社員が28.3%、女性・正社員が12.3%であった。政府は「2020年までに女性管理職比率を30%にする」という目標を掲げているが、厚生労働省の発表によれば2016年度の女性管理職比率は12.1%に留まっており、いまだ道りは遠いと言えよう。

#### ②個別対応の限界

転勤は女性だけの問題ではない。高齢化社会の進行は、介護問題の増加に直結する。そして親の介護が必要になる中高年の年代は、管理職や後進を育成・指導する世代であり、企業にとっても重要な人材であることが多い。今後、この世代で介護を事由として転勤を忌避する者が増えることは想像に難くない。また、介護だけでなくほかの事由(たとえば、本人の持病、育児・介護以外での家

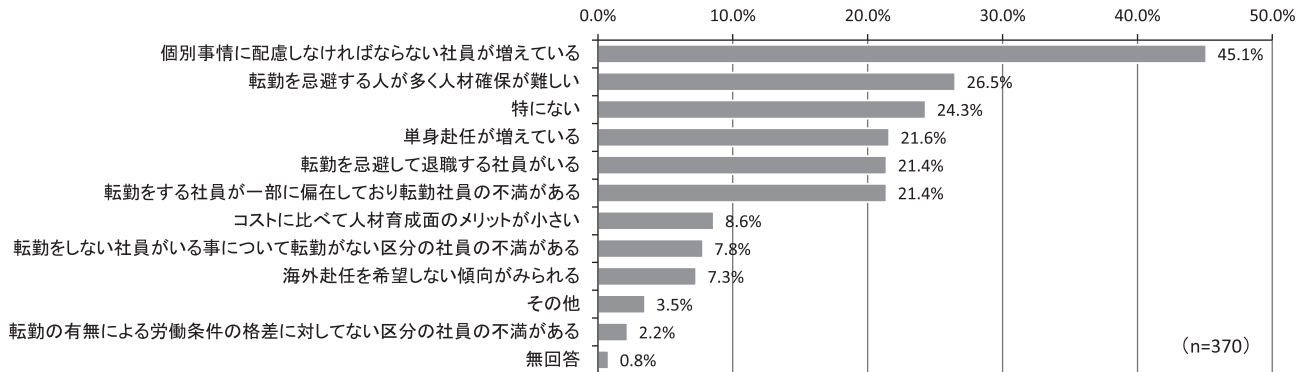
図表2 女性の年齢階級別就業率の推移



出所：内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 平成29年版」



図表3 企業が転勤を実施するうえで課題と考えていること



出所：中央大学大学院戦略経営研究科のワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト「ダイバーシティ経営推進のために求められる転勤政策の検討 研究の概要とアンケート調査結果」平成29年3月6日改訂版を基に筆者作成

庭の事情、ライフプラン設計等)によって転勤を回避したいと考える者もいるだろう。中央大学大学院戦略経営研究科のワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクトの調査によると、企業が転勤を実施するうえで課題と考えていることとして最も多いのが「個別事情に配慮しなければならない社員が増えている」で、実に45.1%の企業が課題として挙げている(図表3)。現在でも、転勤の決定にあたっては社員の希望や事情を配慮した転勤発令が多いが、それでもなお会社の事情が優先される傾向が強い。しかし、個別事情への配慮が必要な社員が増加するにつれて、特定の事情に限って転勤を免除するという対応ではいずれ限界を迎えることが予想される。

## (2) ダイバーシティ経営と転勤制度の融和策

では、ダイバーシティ経営と転勤制度の融和に向けて、どのような対応が考えられるだろうか。これに対しては、大は人事制度そのものの見直しという抜本的な対策から、小は個別事情に配慮するためのルール整備まで、さまざまな方策が考えられる。

### ①人事管理ポリシーの転換

前述の通り、転勤制度が昇格や管理職登用の必須条件となる背景には、職能資格制度という人事管理ポリシーが強く影響している。イオンの事例のように、職能資格制度から役割等級制度に変更することで転勤経験の有無を格付け審査の対象外とすることができれば、女性の

キャリアアップや管理職登用の阻害要因を大きく除去することができるだろう。とはいえ、役割等級制度に転換しても、転勤要件を完全に廃止することは不可能と思われる。たとえば国内に複数の生産拠点を持つ企業の場合、工場を統括する生産本部長のポストに就くには複数の生産拠点を経験する必要がある、といったケースもあるだろう。しかし、このような転勤経験を必要とするポストは上位の管理職に限定されると考えられ、転勤問題を越えた女性のキャリア形成や管理職登用に対しては効果的な施策であろう。

### ②転勤制度の目的の見直し

では、個別対応への限界という点に対してはどのような対応が考えられるだろうか。後述する「転勤凍結制度」や「転勤時期の社員希望」といった対策も一案だが、そもそも社員の大半が転勤対象者となるような場合は、すべてのケースに対応することは現実的に難しい。これに対して、転勤の対象となる社員数を見直すという手段が考えられる。転勤制度の目的として人材育成機能が重視されていることは前述の通りだが、これこそが転勤の対象者数を拡大する主要因ではないだろうか。人材育成機能が転勤を伴わない異動でも(一定程度は)代替可能であるとすれば、転勤を命じる人数規模は今よりも縮小されるはずだ。

ただし、転勤できる社員数を限定するという事は、社内における人材需給調整機能を制限することにつなが

る。これに対するひとつの解は、限定勤務地社員の拡大である。転勤を望まない者が増えている現在、転勤の有無で雇用管理区分を分けることは採用戦略上も有効であろう。

### ③コース制度

先に述べたように、転勤の有無で雇用管理区分を変える仕組みのことだ。全国勤務社員と限定勤務地社員の区分が一般的だが、そのほかにも海外転勤まで含めたグローバル社員、一定の地域内でのみ転勤が発生するエリア社員といった形で、転勤の地理的範囲によってコースを細分化するケースもある。この仕組みを導入すると、社員は自らの意思によってコースを希望することができる。ただし、コース制度を設置する場合は、コース間での公平性と社員の納得性を確保するために、コース転換制度を整備すると同時に、コース間での処遇の均衡性について配慮する必要がある。仮に役割等級制度を採った場合でも、転勤の可能性のある者についてはそのリスクとコストに対する金銭的インセンティブ（前述の転勤プレミアム）を設定することが必要だろう。ただし、その場合には、従来のように基本給の水準をコースによって一律的に変えるのではなく、発生主義に基づいた処遇（すなわち実際に転勤をした者に対して付加的インセンティブを付与する）を検討していくことが望ましいと考える。

### ④転勤凍結制度

育児、介護、自身の健康等、事由がある場合に転勤の発令を凍結する仕組みのことだ。社員が自己申告し、企業がその事由が妥当なものであると認定すれば適用される。この転勤凍結制度を用いる場合、考慮すべきは実際に転勤している社員との処遇格差だ。コース制度を採用して全国勤務社員と限定地域社員の間で処遇格差を設定している場合、転勤凍結制度が適用されている全国勤務社員の処遇をどうすべきだろうか。一時的に限定勤務地社員と同じ処遇を適用することも考えられるし、一度でも転勤を経験しているのであれば、全国勤務社員と同じ処遇を継続するという対応方法も考えられるだろう。これは転勤以外の諸制度と照合して整合をとる必要がある。

### ⑤転勤時期の社員希望と見通しの提示

社員から転勤を希望する時期と、逆に希望しない時期について意見聴取をするというものだ。転勤の辞令を出す前に、社員の個別事情を確認するという配慮をしている企業は少なくないが、これはあらかじめ転勤の対象となる社員全体から状況を聴取するという点で異なる。社員のライフプランの見通しをあらかじめ知っておくことができれば、人材需給調整のための転勤で人選する場合の有用な参考情報とすることができる。

また、ここでは社員から「転勤の見通しが立つような目安がほしい」という要望が多いことも挙げておきたい。海外転勤の場合は期間が示されることも多いが、国内転勤は特にその期限が明示されず、ずるずると転勤期間が引き伸ばされているという話もよく聞く。1回の転勤は何年程度なのか、何歳までに何回くらいの転勤があるのか、といった先の見通しを伝えることができれば、社員の不安を軽減し、仕事とライフプランが両立しやすくなるだろう。

### ⑥社内公募制

人材不足の部署やポストがある場合、そこへの異動を希望する社員を公募で募るといった仕組みのことだ。これは、異動配置に対する既成概念と全く考え方を異にしている。元来、人事権というのは企業が社員に対して行使するものであり、会社の命が下されるものという位置づけだった。しかし社内公募制は、社員が自ら異動を希望して手を挙げる仕組みであり、主導権の所在が逆転する。ダイバーシティ経営という観点で見れば最も個を尊重した仕組みであると言えるが、一方で企業としての裁量範囲が限定されることにも注意しなければならない。

## 6 | これからの転勤制度のあり方

転勤制度は高度経済成長と日本的経営の三種の神器、そして、これらを背景とした職能資格制度と男性片働きモデルによって効果的に機能してきた。これは繰り返した述べた通りである。しかし今日の日本社会の状況は、かつての高度経済成長期から大きく様変わりしている。経

済は拡大期から成熟期、緩やかな衰退期へと入っているとの見方もあり、転勤制度が日本経済の成長を支えていた時代とは全く様相を異にしている。働く人の価値観や属性は多様化し、一人ひとりの力を最大限に発揮してもらうためには企業のダイバーシティ経営の取り組みが不可欠だ。人事管理は男性片働き時代のモノカルチャーな管理から、共働き時代の個の管理へと変化しつつある。かつての日本は、年功的賃金と終身雇用制の下で企業側の強力な転勤命令権が認められてきた。しかし、今や経済の円熟や育児介護問題の深刻化に伴い、企業と社員の間のバランスが変わってきたのだ。

転勤制度は、今後も社内の人材需給調整機能として不可欠な仕組みであり続けるだろう。とはいえ、多様な人材を受け入れるための環境を整備するには、これまでのように大多数の社員が転勤することを前提とした需給調整を継続することは難しい。これは人材育成機能に関しても同様である。転勤には育成効果があるが、転勤を前提とした育成計画をあまねく社員に適用することは不可能だ。個の管理へと移行しつつある現在、企業は転勤制度の目的と合理性を検証すべきステージに入っている。また、転勤ありきの人事管理を見直す際には、加えて転勤プレミアムのあり方についても再考すべきだろう。転勤を前提としない社員が増えるのであれば、自ずと人事制度にも影響を与える。場合によっては、職能資格制度から役割等級制度へと移行し、転勤の有無による処遇格差を撤廃する方が適しているかもしれない。職能資格制度を存続するにしても、転勤できない社員の不利な取扱

い(昇格・昇進の天井等)を変更した方がよいかもしい。転勤ありきの人事管理から脱却するためには、転勤しない社員を念頭に置いた制度設計が必要なのである。

転勤制度の効用は、そのデメリットによって否定されるものではない。しかし、多様な人材が働くためには、多様な働き方を許容する組織にならねばならない。転勤のデメリットは、社員の働き方と生活をダイレクトに変える影響力の強さが作用したものである。この影響力を緩和するには、抜本的には人事管理ポリシーの転換や、企業における転勤目的の見直しと対象社員数の限定という方策が考えられる。そこまでの根本的な対応策を採ることが難しい場合は、まずは徐々に社員の選択権行使を認めるルールを制定していくことだろう。これまでのような企業主導の転勤発令から、社員の状況や希望を(受け身ではなく)積極的に汲んで決定していく協同作業へと移行していくのだ。これにより、社員のライフプランや価値観に応じた個の管理へと軸足を移していけるのではないか。そして、個の管理に適した人事制度を具体化することができれば、ダイバーシティ経営の基盤を整備することにつながるだろう。

誰もが転勤できるわけではない。当たり前のことだが、これまでの転勤政策はこの事実から正面から向き合ってきたとは言い難い。ダイバーシティ経営という新たな取り組みの下、企業は転勤のあり方について改めて見直し、新たな転勤のあり方とそれに適した人事管理手法を模索する時期に差し掛かっている。

#### 【注】

<sup>1</sup> 本企業調査では、調査票においてまず事業所展開を尋ねており、「本社から転居を伴う異動を必要とする事業所が国内もしくは国外にある」企業のみ設問に回答している。なお、転勤の実施目的に関する重要度を尋ねる設問において、社員の年代別(20歳代・30歳代と、40歳代の2つ)に回答欄が区分されている。

<sup>2</sup> 人数規模による転勤制度の有無の違いは事業所数によるものであると考えられる。当然ながら、転勤は地理的に離れた事業所間で人の異動配置を行うものであるため、事業所が単一である場合には発生しえない。人数規模が多いほど事業所数が多いというのは自然なことであり、その点において人数規模が多い企業ほど、転勤を実施している割合が多いことになる。

#### 【引用文献】

- ・厚生労働省雇用均等・児童家庭局「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」平成29年3月30日  
<http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11903000-Koyoukintoujidoukateikyoku-Shokugyokateiryouritsuka/0000160191.pdf>
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「平成28年度 仕事と家庭の両立に関する実態把握のための調査研究事業 報告書 企業アン

- ケート調査結果」平成29年2月  
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000174276.pdf>
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「平成28年度 仕事と家庭の両立に関する実態把握のための調査研究事業 報告書 労働者アンケート調査結果」平成29年2月  
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000174277.pdf>
  - ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「コンサルティングレポート 女性管理職の育成・登用に関する調査～企業・上司からの期待感と管理職像（働き方）見直しが鍵～」平成27年4月16日  
[http://www.murc.jp/thinktank/rc/report/consulting\\_report/cr\\_150416](http://www.murc.jp/thinktank/rc/report/consulting_report/cr_150416)
  - ・中央大学大学院戦略経営研究科（ビジネススクール）ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト「ダイバーシティ経営推進のために求められる転勤政策の検討の方向性に関する提言」平成27年11月29日  
[http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/material/pdf/Survey\\_summary\\_tenkin2016.pdf](http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/material/pdf/Survey_summary_tenkin2016.pdf)
  - ・中央大学大学院戦略経営研究科（ビジネススクール）ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト「ダイバーシティ経営推進のために求められる転勤政策の検討 研究の概要とアンケート調査結果」平成29年3月6日改訂版  
[http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/material/pdf/Survey\\_report\\_tenkin2016.pdf](http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/material/pdf/Survey_report_tenkin2016.pdf)
  - ・石田真（早稲田大学大学院法務研究科教授）「高度成長と労働法 日本の雇用システムと労働法の相互構築」独立行政法人労働政策研究・研修機構「日本労働研究雑誌 2013年5月号（No.634）」平成25年7月25日全文掲載  
<http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2013/05/pdf/078-087.pdf>
  - ・独立行政法人労働政策研究・研修機構「企業における転勤の実態に関するヒアリング調査」平成27年11月  
<http://www.jil.go.jp/institute/siryu/2016/179.html>
  - ・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「Works 134 転勤のゆくえ」平成27年2月10日
  - ・株式会社リクルートホールディングス ワークス研究所『「新卒採用」の潮流と課題～今後の大卒新卒採用のあり方を検討する～』平成22年11月  
[https://www.works-i.com/pdf/r\\_000192.pdf](https://www.works-i.com/pdf/r_000192.pdf)



# LGBT政策の動向と企業のLGBT対応の状況

Trends in LGBT Policy and Corporate Responses to LGBT Issues

本稿では、日本において性の多様性がどのように扱われ、どのような方向に進みつつあるのかを明らかにするため、LGBT政策の動向と企業におけるLGBT対応状況を整理し、今後の展望と課題を検討した。

第2節では、2000年代初頭以降の国および地方自治体におけるLGBT政策について整理を試みている。従来のLGBT政策は人権擁護や男女共同参画の枠組みにおいて、差別の禁止等が示されてきた。近年の事例では、差別の禁止に加えてLGBT支援を具体的に行うための施策が実行され、多様性の尊重という枠組みでLGBT政策が推進されつつあることがみてとれる。

第3節では、企業におけるLGBT対応について、労働者であるLGBT当事者のニーズと企業の取り組み状況についてまとめている。当事者の被差別意識や勤労意欲の点からも企業のLGBT対応が望まれる。ダイバーシティ推進に努める企業において対応が進んでいるものの、個別の施策の実施状況をみると、全体としては当事者の希望に沿っていないのが現状である。今後は具体的にどのような取り組みをどのように推進するのか、特に企業が何を契機に取り組みを始めたのかについて事例研究がされるべきだと考えられる。

LGBT政策も企業におけるLGBT対応も、誤解に基づく取り組みで当事者が不利益を被ることのないよう、当事者目線での施策検討が必要である。当事者目線になるための第一歩は、性の在り方が多様であることを受け入れるということだろう。性の在り方が「男女」の別だけではないことにどう向き合うかが問われている。



This paper aims to clarify the way gender diversity is and will be addressed in Japan. To achieve this aim, this paper describes trends in LGBT (lesbian, gay, bisexual, and transgender) policy and corporate responses to LGBT issues, and examines future prospects and challenges. Section 2 discusses LGBT policies at the national and local government levels since the early 2000s. LGBT policies have traditionally prohibited discrimination within the framework of protection of human rights and gender equality between men and women. Yet, as recent examples show, policy measures are now being implemented not only to prohibit discrimination but also to provide support for LGBT people, and LGBT policies are being managed within the framework of respecting diversity in some cases. Section 3 focuses on corporate responses to LGBT issues and discusses the needs of LGBT workers and relevant efforts made by companies. Companies should address LGBT issues regarding LGBT employees' feeling of being discriminated against and their willingness to work. Although some companies promoting diversity in the workplace have made progress in responding to LGBT issues, in general LGBT workers have not enjoyed what they want for their workplace. More case studies should be conducted to investigate what and how various measures may be implemented in a concrete manner. In particular, studies should focus on finding out what prompts companies' responses to LGBT issues. Government policies and corporate responses should be planned carefully so that they will not be based on misunderstanding and unfavorable to LGBT people. The first step in seeing things from their perspective would be to accept gender diversity. An important question is how our society faces the fact that gender identity is not limited to men and women.



## はじめに

本稿では、日本において性の多様性がどのように扱われ、どのような方向に進みつつあるのかを明らかにするため、LGBT政策の動向と企業におけるLGBT対応状況を整理し、今後の展望と課題を検討した。

第1節では、性の多様性に関する概念の整理やLGBTに関する概況を紹介している。

第2節では、2000年代初頭以降の国および地方自治体におけるLGBT政策について整理を試みている。また、今後の展望および研究課題についても検討している。

第3節では、企業におけるLGBT対応について、労働者であるLGBT当事者のニーズと企業の取り組み状況について、調査結果を踏まえながら整理している。

## 1 | 性の多様性

性に関する概念は体の性別のほか、心の性別とよばれる「性自認」、どの性別の人を性愛の対象とするかという「性的指向」、さらに、どのような振る舞いや見た目を選択するかという「表現における性」等がある。性の在り方は、これらの組み合わせによって、無段階的に存在しているととらえることができる。

多様な性の在り方のうち、「男性で、自身を男性だと認識していて、女性を好きになる人」や「女性で、自身を女性だと認識していて、男性を好きになる人」はマジョリティであると考えられ、そうではない性の在り方の人々は性的少数者（セクシュアルマイノリティ）とよばれる。LGBTは、性的少数者の中でも、Lesbian（レズビアン）、Gay（ゲイ）、Bisexual（バイセクシュアル）、Transgender（トランスジェンダー）を表す<sup>1</sup>。レズビアンは女性を好きになる女性、ゲイは男性を好きになる男性、バイセクシャルは男性・女性の両方を好きになる人、トランスジェンダーは体の性と自認する性が異なる人を指す。

法や政策の領域では、LGBTという言葉はあまり使われていない。これらの領域では、性的指向や性自認とい

う言葉を用いて、それらを理由とする差別を禁じることを示している。ただし、LGBTという言葉が行政において全く使われていないわけではない。

LGBT含む性的少数者については近年、研究機関や民間企業等においていくつかの調査がなされてきた。株式会社電通の電通ダイバーシティ・ラボが2015年に行ったモニター調査によると、回答者69,989名のうち7.6%がLGBT層に該当したという。また、株式会社LGBT総合研究所が行ったモニター調査では、有効回答数89,366名のうち、8%が性的少数者に該当し、5.9%がLGBTに該当したという。こうした結果から、性的少数者あるいはLGBTは約13人に1人いるとされ、左利きの人口や血液型がAB型の人口と同じくらいだと言われている。

## 2 | LGBT政策の動向

わが国の政策において、LGBTはどのように扱われてきたのだろうか。まず、国および地方自治体がLGBT支援についてどのような施策を行ってきたかを確認する。その後、地方自治体については、近年の動きの特徴および展望を整理し、国については、LGBT政策の位置づけに関する考察を行う。

### (1) 国のLGBT政策<sup>2</sup>

LGBTに関する立法府の対応としては、2003年に成立した「性同一性障害者の性別の取扱いの特例に関する法律」がある。当時、医学的に性同一性障害の診断を経て、性別適合手術を受けた人たちは性別の変更を求めている。この法律により、性別適合手術によって生殖腺がないあるいは機能しない状態にあること等、一定の条件の下で、戸籍上の性別の変更が可能となった。性別の変更を認められれば、変更後の自分の性とは異なる性のパートナーと結婚することも可能である。2004年から2016年までに7,134件の性別変更の申出があり、6,906件が認容されている<sup>3</sup>。なお、本特例法では性自認や性的指向という言葉は用いられていない。性別の変更は、性の多様性を認めるというよりは、一義的には法的な混乱と

それに伴う困難を避けることが目的だったと見受けられる。

行政において、LGBTへの対応は人権擁護の枠組みと男女共同参画の枠組みで示されてきた。まず、人権の枠組みでは、2000年に成立した「人権教育及び人権啓発の推進に関する法律」に基づき策定された「人権教育・啓発に関する基本計画」において、「同性愛者への差別といった性的指向に係る問題」について施策を検討することが示されている。上記の記載はさまざまな人権擁護のテーマの中でも、「その他」の項目に記載されており、優先度が低いだけでなく、LGBTへの対応が政策領域として確立していない様子がうかがえる。

LGBTへの対応は、男女共同参画の枠組みにも示されている。2010年に策定された第3次男女共同参画基本計画では、「男女を問わず性的指向を理由として困難な状況に置かれている場合や性同一性障害などを有する人々に対し、人権尊重の観点からの配慮が必要である。このため、人権教育・啓発等を進める」と記載された。その施策として内閣府、法務省、文部科学省および関係府省が実態把握や人権教育等を進めることが明記された。このほか、法務省が担当府省として、性的指向や性同一性障害を理由とする差別や偏見の解決のために、啓発活動や相談、救済活動等に取り組むことが明記された。また、2015年に策定された第4次男女共同参画基本計画（第4次基本計画）では、担当府省に厚生労働省が加わった。

法務省人権局が行う施策は啓発と相談対応等である。近年では啓発冊子の作成やシンポジウム開催のほか、2015年4月には30分に及ぶLGBTに関する啓発動画が公開された。学校生活と職場の例を示し、ドラマ仕立ての解説をしている<sup>4</sup>。また、同局のウェブサイトによれば、性的指向や性同一性障害に関わる人権侵害の疑いのある相談があれば、調査のうえ、適切な措置を講じているという。

教育の領域については、第4次基本計画において、「性同一性障害等の児童生徒等に対する学校における相談体制を充実させるとともに、関係機関との連携を図りつつ、

支援体制を整備する」ことが示された。文部科学省は、学校に対して性同一性障害に係る対応に関する状況調査を行い、2016年4月には「性同一性障害に係る児童生徒に対するきめ細かな対応の実施等について」というガイダンスを公開・通知した。当通知資料は、「性同一性障害への対応」としつつも、性的指向の解説もなされており、同性愛者や両性愛者に対しても配慮した対応を求めている。

雇用の領域においては、厚生労働省が「事業主が職場における性的言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置についての指針」、いわゆるセクハラ指針を2016年8月に改正した。改正された指針では、「被害を受けた者の性的指向又は性自認にかかわらず、当該者に対する職場におけるセクシュアルハラスメント」も同指針の対象であることが明記され、LGBT当事者に対する不快な言動もセクハラであることが明確化された。

## （2）地方自治体のLGBT政策

地方自治体においても、LGBT対応は人権擁護の枠組みと男女共同参画の枠組みで行われてきた。各地の自治体において、人権施策基本方針や男女共同参画推進条例等が改正されるタイミングで「性的指向」「性自認」「性的少数者」といった用語が取り込まれ、差別の禁止や権利擁護の方針が示された。

人権擁護の枠組みにおいては、初期の事例として、「東京都人権施策基本方針」（2000年施行）、「人権教育・啓発に関する愛知県行動計画」、「大阪府人権施策推進基本方針」、「相模原市人権施策推進指針」（2001年施行）、「北海道人権施策推進基本方針」（2002年施行）等に「同性愛者」「性同一性障害」「性的少数者」という言葉が盛り込まれた。2015年3月までに34都道府県の人権推進基本方針に、LGBTの人権擁護が記載されている。

人権擁護の枠組みは計画等に「方針」として示されるに留まったが、男女共同参画では条例のひとつとしてLGBTの差別禁止や権利擁護を明示する動きがみられた。たとえば、2002年に制定された大阪府堺市の堺市男女平等社会の形成に関する条例では、「男女の性別にと

どまらず、性同一性障害を有する人、先天的に身体上の性別が不明瞭である人その他のあらゆる人の人権についても配慮されるべきこと」が明記された。また、2003年に制定された宮崎県都城市男女共同参画社会づくり条例において、「性別又は性的指向にかかわらずすべての人の人権が尊重」されるべきことが示され、同性愛者や両性愛者の権利の擁護が明示された。(なお、都城市の条例は、

2006年の改正により「性別又は性的指向にかかわらず」という文言が削除され、現在にいたるまで「すべての人の人権」という文言が使用されている。) <sup>5</sup>

2015年春以降は、条例や行動計画にLGBTの権利とその擁護を示すだけでなく、具体的な施策が実施されている。先駆けとなった渋谷区では「渋谷区男女平等及び多様性を尊重する社会を推進する条例」(以下、渋谷区条例)において、「男女の婚姻関係と異なる程度の実質を備えた、戸籍上の性別が同じ二者間の社会生活における関係」をパートナー関係として認めている。渋谷区に続いて世田谷区も同性パートナーシップを承認する施策として、パートナーシップ宣誓書の発行を始めた。世田谷区の場合は条例に定めたものではなく、同区の「世田谷区パートナーシップの宣誓の取扱いに関する要綱」に示されているものである。パートナーシップを認める施策をしている自治体はほかに、伊賀市、宝塚市、那覇市、札幌市がある。2017年11月までに、渋谷区のパートナーシップ証明は24組、世田谷区のパートナーシップ宣誓書は56組に発行された。

同性パートナーシップを承認する施策以外にも具体的

図表1 2016年以降の地方自治体におけるLGBT施策

	地方自治体	施策内容
2016年 4月	三重県伊賀市	同性パートナーシップ証明制度
	三重県	教育委員会が教員向けにLGBTについての指導資料を配布
	東京都国立市	市職員や市議を対象にLGBT研修を実施
6月	兵庫県宝塚市	同性パートナーシップ証明制度が開始
7月	福岡県	男性やLGBT向けのDV相談ホットラインを開設
	沖縄県那覇市	同性パートナーシップ証明制度が開始
	大阪市	「新しい人権課題」としてLGBTへの先進的な取り組み例を全部署に拡大
8月	岐阜県関市	LGBT支援宣言を発表
9月	群馬県高崎市	教育委員会が小中学校などの校長を対象にLGBT研修を実施
10月	茨城県水戸市	職員向けにLGBT研修を実施
11月	千葉県千葉市	同性パートナーのいる市職員にも結婚・産休制度を適用
	宮崎県宮崎市	市職員向けにLGBT研修を実施
2017年 1月	沖縄県浦添市	LGBT支援宣言を発表
	沖縄県沖縄市	社会福祉協議会がLGBT相談所を開設
	沖縄県那覇市	市内の全小中学校の校長と教員を対象にLGBT研修を実施
	福島県	男女共同参画の基本計画に相談窓口の設置や理解を促す学校教育の実施など具体的な施策を盛り込む改定案が了承される
	群馬県	LGBTについて解説した冊子を作成、学校などで配布
	新潟県新潟市	主に窓口業務に携わる職員を対象にLGBT研修を実施
2月	宮城県	男女共同参画基本計画案にLGBTへの配慮を明記
	沖縄県糸満市	市職員にLGBT研修を実施
	高知県高知市	教育委員会がLGBT研修を実施
4月	東京都文京区	性的マイノリティが行政窓口や学校で差別的な言動を受けないようにするための職員・教員向けの対応指針を策定
6月	北海道札幌市	パートナーシップ宣誓制度を開始
8月	愛知県豊明市	LGBT支援宣言を発表

出所：「Oriijin (オリジン)」Spring2017号 (ダイヤモンド社刊) および株式会社アウト・ジャパン「LGBT関連ニュース」を基に筆者作成

図表2 パートナーシップ制度の交付発行数 (2017年11月時点)

自治体	パートナーシップ制度 交付件数
渋谷区	24組
世田谷区	56組
伊賀市	4組
宝塚市	0組
那覇市	18組
札幌市	31組

出所：渋谷区パートナーシップ証明実態調査報告書を基に筆者作成

な取り組みが始まっている。渋谷区で2017年に策定された「渋谷区男女平等・多様性社会推進行動計画」では、LGBTに対する理解促進のために、人権教育の推進や教職員への周知、区職員への研修を行うこと等が示された。世田谷区では、区と事業者が交わす契約書にLGBTへの差別禁止を明記する等している。

同性パートナーシップを承認する施策を行っていない自治体においても、LGBT支援宣言や自治体職員への研修、相談窓口の設置、コミュニティスペースの運営を行う自治体がある。また、2016年に文部科学省が学校現場におけるLGBT対応のガイダンスを発行したのを機に、教育関係者に対する研修や資料の配布等を行う自治体も増えつつある。

### (3) 地方自治体のLGBT政策の特徴と展望

2015年春以降の地方自治体におけるLGBT政策の特徴は2つある。ひとつは、施策の具体性に変化がみられることである。従来は差別の禁止や配慮を求める方針が示されてきたが、これらを普及あるいは徹底するための具体的な施策メニューに乏しかった。しかし、近年では、省庁による情報の周知や研修資料の作成によって、教育関係者や自治体職員への研修が実施できるようになった。職員の理解が醸成されれば、窓口の設置やコミュニティスペースの運営等、当事者に対してより直接的な支援が提供できる。同性パートナーシップの承認も具体的な施策だといえるだろう。今後も地方自治体としてできることの範疇で、差別の禁止や理解の促進を図るための具体的な施策が進められていくだろう。

2つ目にLGBT政策の位置づけが変化してきた。ここまで見てきたように、LGBTへの対応は従来では、人権擁護や男女共同参画の一部として取り扱われてきた。しかし、近年のLGBT政策は少し様相が異なってきている。たとえば、渋谷区条例は、確かに男女共同参画の枠組みに置かれているものの、多様性の尊重の理念のもとでLGBTへの対応が掲げられている。伊賀市、那覇市等でも「性の多様性」という言葉が用いられている。LGBT政策は、多様性の尊重という社会的理念の推進の枠組みに

位置づけられつつある。

LGBT政策が多様性と関連づけられるようになってきたことは、行政においてさまざまな「多様性」を尊重する考え方、すなわちダイバーシティ政策が広く浸透してきたことと無関係ではないだろう。限られた事例ではあるが、LGBT政策を進める行政において、多様性をひとつのテーマに組織再編が行われた<sup>6</sup>。

今後、LGBT施策がさらに具体的になり、施策メニューが開発されていけば、政策領域として確立され、男女共同参画の枠組みのままでは、行政として適切な体制を作れないことが想定される。その際、大阪市や渋谷区のようにダイバーシティ概念が導入されることが考えられるが、その効果や弊害については検討が必要だろう。

### (4) 国のLGBT政策に関する研究課題

国では男女共同参画基本計画において、性的指向や性自認に基づく差別の解消のための取り組みが示されているが、LGBT政策がこのままの位置づけに置かれるかどうかは今後の論点になるだろう。

そもそもなぜ「男女」の平等を推進する男女共同参画の枠組みに、「性自認」や「性的指向」という概念が盛り込まれるようになったのか。これについては、男性中心社会における性の常識に起因する偏見や差別をなくすという文脈の下では、女性の権利とLGBTの権利が同様に扱われたのではないかという見解がある<sup>7</sup>。しかし、筆者はLGBTに関する理解が乏しく、男女の問題とLGBTの問題を混同してしまいがちな誘因があったというのが実情だったのではないかと考える。

LGBT対応が男女共同参画の枠組みに置かれている理由が、男性中心社会における性の常識からの脱却であるのであれば、「典型的な男性<sup>8</sup>」と「典型的な男性以外の性の在り方」の対比となり、性の多様性をとらえきれないことになる。一方で、男女の問題とLGBTの問題を「性」の問題だからといって同一視してしまうのも多様性についての理解が乏しいということだろう。

「なぜ」という問いとは別に、異なる価値観をもつ人々の間で合意が得られたのかという政策決定過程に関する



疑問もある。地方自治体の例ではあるが、2006年に都城市の条例が改正されたときには、女性の権利と同性愛者の権利を同等に扱うことを批判する意見もあったとされる<sup>9</sup>。

さらに今後検討が必要になるのは、男女共同参画の枠組みにおいて効果的かつ十分なLGBT政策がとられるのかどうかであろう。男女共同参画の枠組みにLGBT施策がおかれることの理論的な背景としては、ダブルマイノリティ<sup>10</sup>の問題があるというのがひとつの説明だろう。たとえば、LGBTの中でも、レズビアンは、第一に女性である点で男性との差が、第二に女性の中でも、同性愛者である点で異性愛者との差がある。よって、男女共同参画の推進は、部分的であれ、LGBT当事者の地位向上につながると考えられる。しかし、現在のところ、そのように男女共同参画の実現を通じて、部分的あるいは間接的にLGBT支援を行うという政策的意図は見られない。たとえば、第4次基本計画では、「性的指向や性同一性障害を理由として困難な状況に置かれている場合は、「女性であることで更に複合的に困難な状況に置かれている場合」とは異なる状況として記載されている<sup>11</sup>。

また、「男女」の枠組みだけではLGBTに特有の課題について、方策を十分に検討することはできないと考えられる。同性パートナーシップの取り扱い、同性カップルの子どもの認知、LGBTの子どもやその子どもの親に対する支援、孤独に高齢化する当事者の問題等に対応するためには、性の多様性に対応した枠組みが必要ではないだろうか。今後の検討課題としたい。

### 3 企業のLGBT対応

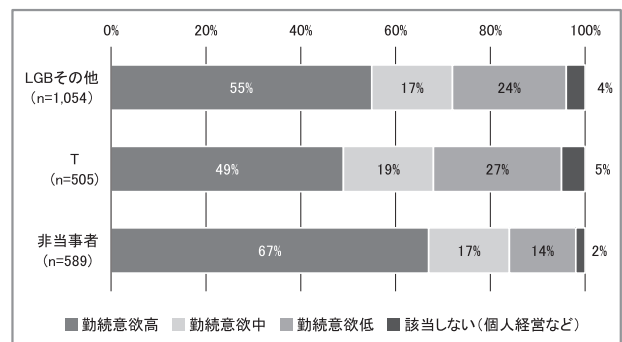
LGBT当事者が困難に直面しやすい場面のひとつが職場であるとされる。では、性の多様性を受け入れられる職場はどのようなものだろうか。また、その実現にはどのような課題があるのだろうか。

#### (1) LGBT当事者のニーズ

職場において、LGBT当事者の立場や非当事者との関係性等にどのような課題があるだろうか。NPO法人虹

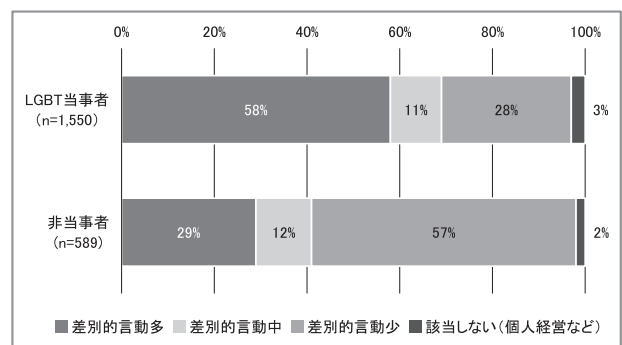
色ダイバーシティが国際基督教大学ジェンダー研究センターと共同で行ったアンケート調査では、LGBT当事者と非当事者の就労環境の比較がされている。両者の勤続意欲を比較すると、「勤続意欲低」が「非当事者」では14%であるのに対して、「LGBその他」では24%、「T」では27%となっている(図表3)。また、差別的言動を見聞きする程度をみると、「非当事者」の57%が「差別的言動少」としたのに対して、「当事者」の58%が「差別的言動多」としている(図表4)。非当事者が差別的言動だと思っていないことが、当事者にとっては差別的言動であるというギャップや差別的言動に対する敏感さの違いがみられる。アンケートでは、こうした職場での差別的言動を職場の同僚や上司等に相談できないことも明らかにされている。

図表3 LGBT当事者および非当事者の勤続意欲



出所：(c) Nijjiro Diversity, Center for Gender Studies at ICU 2016 [LGBTに関する職場環境アンケート2016] (以下、[Nijjiro Diversity, Center for Gender Studies at ICU 2016, 2016]) を基に筆者作成

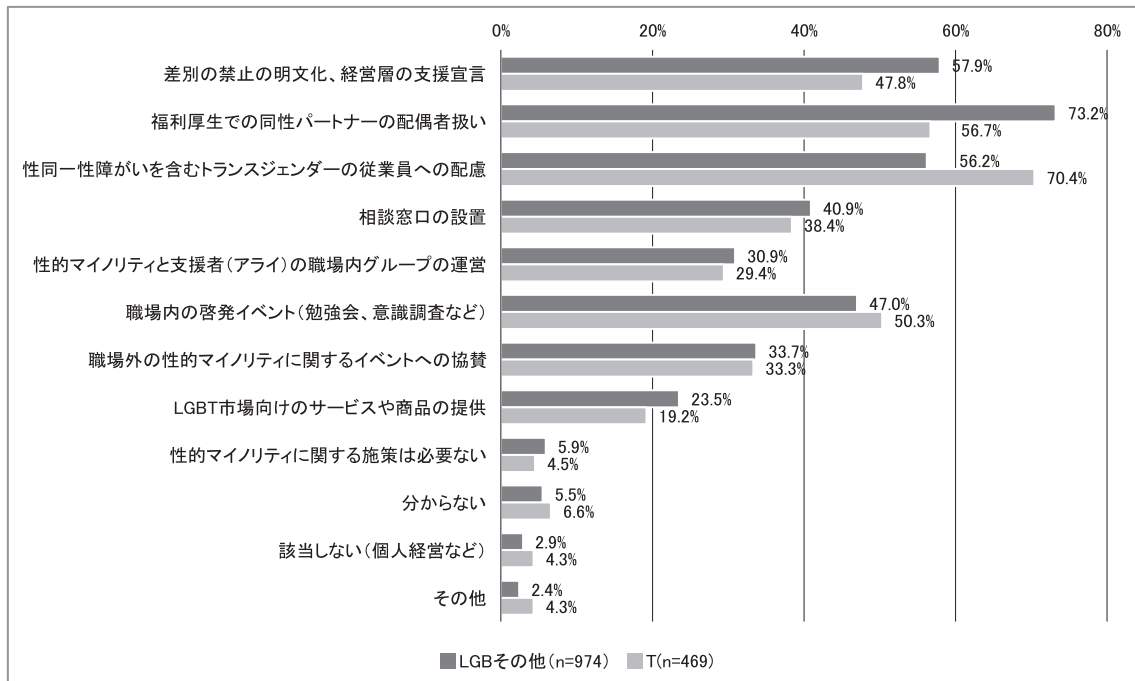
図表4 LGBT当事者および非当事者の職場での差別的言動を見聞きする割合



出所：[Nijjiro Diversity, Center for Gender Studies at ICU 2016, 2016] を基に筆者作成



図表5 職場に希望するLGBT施策



出所：[Nijiirō Diversity, Center for Gender Studies at ICU 2016, 2016]を基に筆者作成

また、当事者が職場に対してどのような施策を希望しているかを見ると、全体としては「福利厚生での同性パートナーの配偶者扱い」がもっとも高く、次いで「差別の禁止の明文化、経営層の支援宣言」、「性同一性障がいを含むトランスジェンダーの従業員への配慮」への希望が高い(図表5)。

## (2) 企業におけるLGBT対応の在り方

では、企業においてはどのような対応が求められるだろうか。ここでは、複数の民間企業やNPO法人等による任意団体「work with Pride」によるPRIDE指標という取り組みを紹介する。PRIDE指標は企業等におけるLGBTに関する取り組みを評価するために策定された指標であり、この指標を用いて先進的な取り組みを行う企業等に対する表彰が行われている。5つの大きな評価指標として、Policy(行動計画)、Representation(当事者コミュニティ)、Inspiration(啓発活動)、Development(人事制度・プログラム)、Engagement/Empowerment(社会貢献・渉外活動)が設定されている。これらの指標は、女性活躍推進やダイバーシティ経営、健康経営にも共通

しており、LGBTへの対応が経営の在り方として特別ではないことを示している。

しかし、具体的な施策の例を見ると、LGBT特有の事情に着目した取り組みが中心であることが分かる。性的指向等による差別やセクハラ禁止の明確化、LGBTフレンドリーな職場や顧客対応をすることの方針の宣言、社内SNSにおいてアライ(=LGBT支援者)であることを表明する取り組みの実施、社員有志によるLGBTとアライのコミュニティづくり、社内外の相談窓口の設置、内部あるいは外部講師による研修の実施、福利厚生の対象となる配偶者の定義に同性パートナーを含める取り組み、ストレスなく利用できるトイレ等の環境整備等が取り組むべき施策として挙げられている。

## (3) 企業のLGBT対応の状況

では、企業のLGBT対応の実際の状況はどうだろうか。三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、2016年12月から翌年2月に上場企業3,693社に対してダイバーシティ推進に関する調査を行った(有効回答数168社)。アンケートでは、企業がダイバーシティについてどのよ

うな理解と実践をしているか、また、個別の属性(カテゴリー)の人材についてどのような対応をしているかを聴取した。

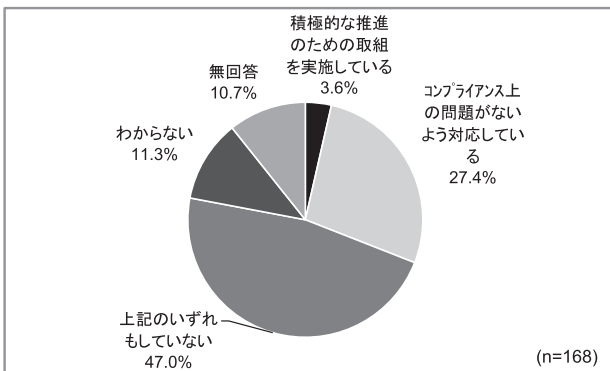
まず、LGBTへの対応方針をみていく。LGBTについて「積極的な推進のための取り組みを実施している」企業は3.6%、「コンプライアンス上の問題がないよう対応している」企業は27.4%であった(図表6)。今後の取り組みの検討を行っている、あるいは、取り組みを始める予定がある企業は23.2%であった(図表7)。企業のLGBT対応は途に着いたばかりではあるものの、対応の必要性を感じている企業が一定数あることがうかがえる。

また、LGBT対応を進める企業の多くは、ダイバーシ

ティ推進への感度が高い企業であるという傾向もみられる。職場の環境整備を行う方針あるいは取り組みにおいて、「ダイバーシティ」という言葉を用いているかどうかの別によって、LGBTへの対応状況に差が見られた(図8)<sup>12</sup>。地方自治体では、LGBT対応と多様性の理念との関連が見られたが、企業においても、LGBT対応と多様性の推進は相関が高いと言えるだろう。

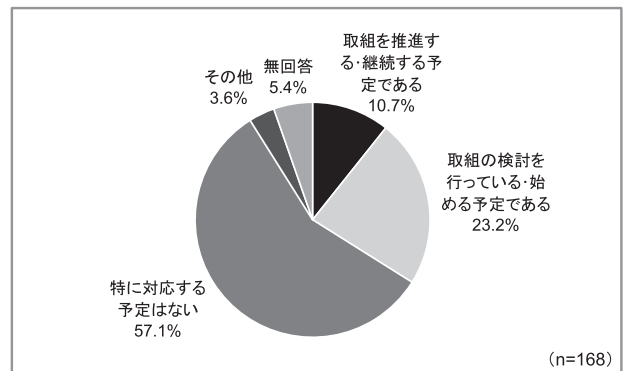
次に、具体的なLGBT施策の状況についてみていく。同じく三菱UFJリサーチ&コンサルティングが行った調査によれば(図表9)、「性的指向及び性自認という言葉が倫理規定や行動規範に記載」を行っている企業は13.1%、「性的指向や性自認に関わるハラスメントにつ

図表6 企業におけるLGBT対応の状況



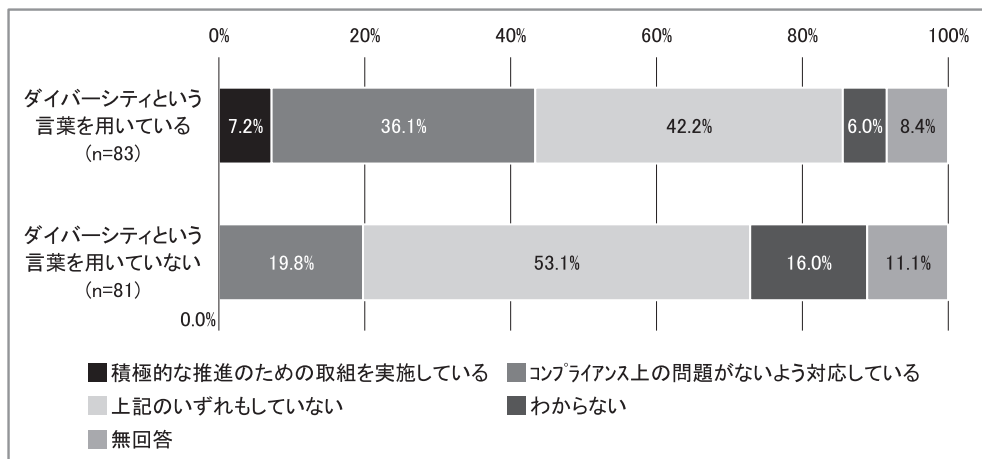
出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「企業におけるダイバーシティの推進に関するアンケート調査」(以下、「三菱UFJリサーチ&コンサルティング、2017」)を基に筆者作成

図表7 企業における今後のLGBT対応



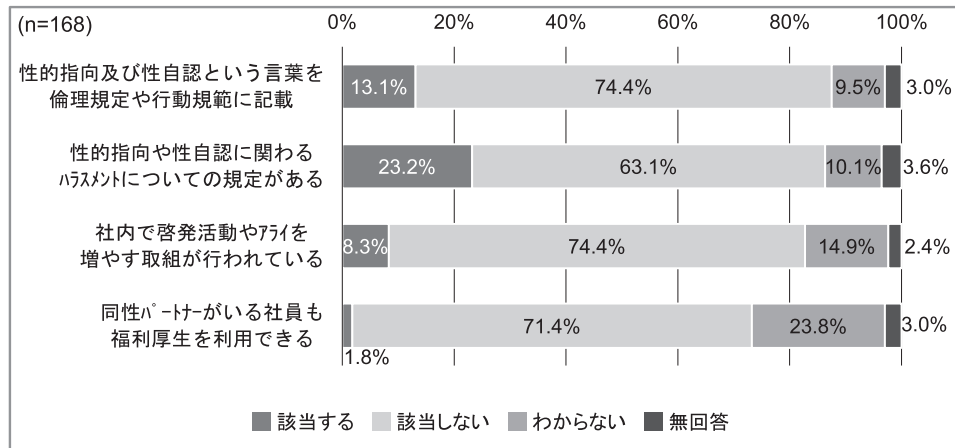
出所：[三菱UFJリサーチ&コンサルティング、2017]を基に筆者作成

図表8 ダイバーシティの推進タイプ別LGBT対応の状況



出所：[三菱UFJリサーチ&コンサルティング、2017]の調査結果を基に筆者が独自に作成

図表9 企業におけるLGBT施策の実施状況



出所：[三菱UFJリサーチ&コンサルティング、2017]を基に筆者作成

いての規定がある」企業は23.2%となっている。また、「社内で啓発活動やアライを増やす取り組みが行われている」企業は8.3%、「同性パートナーがいる社員も福利厚生を利用できる」企業は1.8%であった。

各施策の実施状況には差がみられる。行動規範や会社の規定、ハラスメントの規定については、セクハラ指針にLGBTへのセクハラも対象であることが明記されたこともあり、実施率が比較的高い。一方で、人事労務担当者のみで進めていくことができない施策は実施率が低い。社内での啓発活動は当事者であれ、アライであれ、イニシアチブをとる人がいなければならない。また、同性パートナーを福利厚生の対象とするかどうかは、企業の各種制度と実際に利用が想定される労働者側のニーズとの擦り合わせが必要になる。LGBT当事者において最も希望の多い「福利厚生での同性パートナーの配偶者扱い」は企業にとって最もハードルが高いのが現状である。

#### (4) 企業のLGBT対応の展望

LGBTへの対応において困難なことは、多くの場合、施策のターゲットとすべき労働者が「見えない当事者」であることだろう。現場の同僚の中でも当事者であることが分からないことがあるうえ、人事・労務担当者はなおさら把握が困難なことが考えられる。当事者が当事者として困っているということを訴えない限り、職場の問題として顕在化しない。しかし、多くの当事者は職場の人

間には相談しにくい状況である。そこで、職場におけるLGBT対応の出発点は2通りあると考えられる。

ひとつは、「見えない当事者がいる」と仮定に立って、経営層や人事労務担当者が職場環境を考えることである。性の多様性を受け入れるためには、たとえ、LGBT当事者がいないとされる職場であっても、見えない当事者が働いている可能性を考慮して、各種の取り組みを実施するべきというのが規範であろう。規定の改正や研修の実施等は、このような判断によって施策の実施までたどり着くことが可能だろう。

もうひとつは、より現実的な出発点として、何かを契機に企業と当事者の対話が始まることである。LGBT対応を進める企業の多くにおいて、LGBT当事者やアライの参画がある。たとえば、LGBT当事者から申し出があったことから、同性パートナーの配偶者扱いをするようになった事例等がある。LGBT対応を推進する企業において、どのように企業、LGBT当事者、アライの3者間の対話が始まったのかについて事例研究が必要となるだろう。

## 4 | まとめ

本稿では、日本において性の多様性がどのように扱われ、どのような方向に進みつつあるのかを明らかにするため、国および地方自治体における政策の動向と企業に

におけるLGBT対応について整理をし、今後の課題について検討した。社会においても、職場においても、LGBT対応は多様性の尊重や多様性の推進にどう向き合うかという問いと関わりが深いことが示された。

LGBT政策は、2000年初頭より人権擁護の下で差別の禁止等の方針が示されてきたが、近年になってそのための具体的な施策が展開されつつある。地方自治体では、従来の枠組みから離れて、多様性の尊重の理念の下、LGBT政策が進められるケースが見られる。人権擁護や男女共同参画の下で進められる政策と多様性の尊重の理

念の下で進められる政策について、論点の整理と検討が今後の研究課題となる。

企業のLGBT対応については、LGBT当事者のニーズに企業側が応えられていないのが現状である。しかし、LGBTへの対応を必要だと考える企業は一定数あり、今後、取り組みを始める企業は増えていくだろう。そうした動きの中で、取り組みの内容や進め方、当事者や職場全体に対する効果といった点において好事例が出てくることが期待される。研究課題としては、特にLGBT対応を行うきっかけについて事例研究がなされるべきだろう。

#### 【注】

- <sup>1</sup> LGBTは特定の性の在り方を示す言葉の頭文字をとったものではあるが、本稿では、以降、「LGBT」をLGBTを含めた性的少数者や性の多様性に関する施策に関する言葉として用いる。
- <sup>2</sup> 国および地方自治体の施策についてはLGBT法連合会ウェブサイト<sup>1)</sup>を参考にした。
- <sup>3</sup> 一般社団法人gid.jp日本性同一性障害と共に生きる人々の会による。
- <sup>4</sup> 人権擁護局が例として示した学校現場と職場は、集団行動を強いられる場面であることから、LGBT当事者が困難を抱えやすい場面である。
- <sup>5</sup> 大阪府堺市、宮崎県都市の事例については[栄留里美、2008]を参考にした。
- <sup>6</sup> たとえば、大阪市では、2013年に市民局人権室がダイバーシティ推進室へと再編され、LGBT対応は同室の担当分野のひとつとなっている。渋谷区では、2015年の条例制定に伴い、男女共同参画推進担当が、男女平等・ダイバーシティ推進担当となり、拠点施設も「女性センター」から「男女平等・ダイバーシティセンター」へと変更された。
- <sup>7</sup> [栄留里美、2008]。ただし栄は国の施策について述べているわけではなく、地方自治体について述べている。
- <sup>8</sup> ここでは、「男性で、自身を男性だと考えており、女性を好きになる人」の意。
- <sup>9</sup> [栄留里美、2008]。
- <sup>10</sup> 個人が、性の在り方、人種、国籍、身心の状態、宗教等複数の面において、社会的マイノリティに属することを指し、それにより困難にある状況を指す。たとえば、黒人でゲイである、外国籍で障がい者である等。
- <sup>11</sup> 第4次男女共同参画基本計画の「第8分野 貧困、高齢、障害等により困難を抱えた女性等が安心して暮らせる環境の整備」において、「性的指向や性同一性障害を理由として困難な状況に置かれている場合や、障害があること、日本で生活する外国人であること、アイヌの人々であること、同和問題等に加え、女性であることで更に複合的に困難な状況に置かれている場合」という記述がある。細かいが、「同性愛者であることや性同一性障害者であることに加え、女性であることでさらに複合的に困難な状況に置かれている場合」とはしていない。
- <sup>12</sup> 本調査では、企業のダイバーシティ推進について分析するため、企業が行う多様な人材の活躍に資する取り組み等を2つの視点からタイプ分類を行った。ひとつは、ダイバーシティに取り組んでいるかどうかをみるため「ダイバーシティという言葉を用いているかどうか」という点で分類した。もうひとつは、さまざまな属性の個人が能力発揮できるようさまざまな属性に対して包括的に取り組みをしているか、あるいは、女性等特定の属性に限定した取り組みを行っているかどうかという「取組みの対象の包括性」という点で分類を行った。

#### 【引用文献】

- ・Nijiro Diversity, Center for Gender Studies at ICU 2016. (2016). LGBTに関する職場環境アンケート2016. 参照日: 2017年9月30日, 参照先: <http://www.nijirodiversity.jp/wp3/wp-content/uploads/2016/08/932f2cc746298a4e76f02e3ed849dd88.pdf>
- ・work with Pride. (日付不明). PRIDE指標. 参照日: 2017年9月30日, 参照先: <http://www.workwithpride.jp/pride.html>
- ・アウト・ジャパン. (日付不明). LGBT関連ニュース. 参照日: 2017年10月30日, 参照先:株式会社アウト・ジャパンウェブサイト: [http://www.outjapan.co.jp/lgbtcolumn\\_news/news/](http://www.outjapan.co.jp/lgbtcolumn_news/news/)
- ・一般社団法人gid.jp 日本性同一性障害と共に生きる人々の会. (日付不明). 性同一性障害特例法による性別の取扱いの変更数の推移. 参照日: 2017年9月30日, 参照先: [http://gid.jp/html/GID\\_law/](http://gid.jp/html/GID_law/)
- ・栄留里美. (2008). 地方都市のセクシュアル・マイノリティの権利が条例化するための条件: 宮崎県都市男女共同参画社会づくりの条例の制定・再制定の動きを事例として. 人権問題研究, 8, 93-110.
- ・渋谷区. (2017). 渋谷区パートナーシップ証明実態調査報告書. 参照日: 2017年11月13日, 参照先: [https://www.city.shibuya.tokyo.jp/est/oowada/pdf/partnership\\_hokoku29.pdf](https://www.city.shibuya.tokyo.jp/est/oowada/pdf/partnership_hokoku29.pdf)
- ・ダイヤモンド社. (2017, Spring). 都道府県&市町村区によるLGBT施策の最新動向. Origin[オリジン], 37.

- ・電通. (2015年4月23日). 電通ダイバーシティ・ラボが「LGBT調査2015」を実施. 参照日: 2017年9月30日, 参照先: 株式会社電通ウェブサイト: <http://www.dentsu.co.jp/news/release/2015/0423-004032.html>
- ・博報堂D Yホールディングス. (2016年6月1日). 博報堂D Yグループの株式会社LGBT総合研究所、6月1日からのサービス開始にあたりLGBTをはじめとするセクシャルマイノリティの意識調査を実施. 参照日: 2017年9月30日, 参照先: 株式会社博報堂D Yホールディングスウェブサイト: <https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/news/corporate/2016/06/325.html>
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング. (2017年6月29日). 企業におけるダイバーシティ推進に関するアンケート調査. 参照日: 2017年9月30日, 参照先: [http://www.murc.jp/thinktank/rc/politics/politics\\_detail/seiken\\_170629.pdf](http://www.murc.jp/thinktank/rc/politics/politics_detail/seiken_170629.pdf)

#### 【参考文献】

- ・LGBT 法連合会. (日付不明). 日本における性的指向および性自認を理由とする困難を解消する地方自治体の施策. 参照日: 2017年9月30日, 参照先: <http://lgbtetc.jp/wp/wp-content/uploads/2015/05/data02.pdf>
- ・LGBT法連合会. (2014年4月13日). 日本における性的指向および性自認を理由とする困難を解消する国の施策. 参照日: 2017年9月30日, 参照先: <http://lgbtetc.jp/wp/wp-content/uploads/2015/05/data03.pdf>
- ・柳沢正和, 村木真紀, 後藤純一. (2015). 職場のLGBT読本. 株式会社実務教育出版.



# ホワイトカラーにおける働き方改革の要諦 ～ブルーカラーとの対比から～

Crucial Points in Work Style Reform in the White-Collar Workplace Compared with the Blue-Collar Workplace

近年、職場における働き方改革が世間の大きな注目を集めている。職場における働き方改革には、生産性向上を通じた労働時間の適正化と、働き方の柔軟化の2つの方向性がある。特に日本では、雇用者のおよそ7割を占めるホワイトカラーの生産性が低いとされており、働き方改革が効果を挙げるためにはホワイトカラーの生産性向上が不可欠である。

働き方改革・生産性向上の取り組みを始めている企業は多くあるものの、その効果を実感できていない企業や労働者も少なくない。その原因のひとつとして、現在の取り組みがホワイトカラーの働き方の特徴を十分に踏まえていないことが考えられる。

ホワイトカラーの働き方は、ブルーカラーに比べて多様で自律的な働き方を求められるという特徴がある。ホワイトカラーの働き方改革においては、このような特徴を踏まえ、各社員の裁量に応じた時間意識向上の仕掛けを行うことや、会議のやり方や資料作成のルール等、各部門に共通する非本来業務において、小さな成功体験を積み重ねることが重要である。また、働き方の柔軟化に向けて、テレワーク等、新しい働き方を一部の部署で試行し、効果を検証した後で全社に水平展開していくことも有効である。



Work style reform has attracted significant public attention in recent years. Such reform follows two main directions: (1) making working hours more appropriate through productivity improvements and (2) allowing greater flexibility in work styles. In Japan, productivity in the white-collar sector, which accounts for 70 percent of all employers, is considered to be particularly low, and productivity improvements in this sector are therefore essential for work style reform to be effective. Although many companies have begun efforts toward work style reform and productivity improvements, some of these companies and their employees are not experiencing positive results. One reason is that companies' current efforts do not sufficiently take into account the characteristics of the white-collar work style. One characteristic of white-collar work is that, compared with blue-collar work, it requires workers to perform tasks in more diverse and autonomous ways. In reforming the white-collar work style, it is important that, based on such characteristics, companies not only induce employees to improve their time management at their discretion, but also have them experience small successes in shared, non-specialized tasks relevant to all departments, such as devising new ways to conduct meetings or prepare documents. Also, in allowing more flexible work styles, it is effective to test new ways of working, including telecommuting, in some divisions and then implement them company-wide after examining the test results.

# 1 | 日本企業における働き方改革の現状

## (1) 働き方改革とは

現政権において日本経済再生に向け最大のチャレンジと位置づけられた「働き方改革」。今年3月に決定された「働き方改革実行計画」には、長時間労働の是正も盛り込まれた。長時間労働を是正することで、労働者の健康の確保や、ワーク・ライフ・バランスの改善による女性や高齢者の労働参加、付加価値の高い産業への転職・再就職を通じた生産性の向上、副業・兼業等の多様な働き方の実現を目指すとしている。

また、厚生労働省「平成29年版過労死等防止対策白書」によれば、業務における過重な負荷により脳血管疾患または虚血性心疾患等を発症したとする労災請求件数は、過去15年間、700件台後半から900件台前半の間で推移している。労働安全衛生総合研究所過労死等調査研究センター「平成27年度過労死等の実態解明と防止対策に関する総合的な労働安全衛生研究」の分析によると、業務が原因で明らかに過重負荷として認められた要因について、事案の93.0%が「長期間の過重業務」により労災認定されているという。昨今、いわゆる過労死の要因となる長時間労働<sup>1</sup>は大きな社会的な問題となっており、コンプライアンスの面からも企業を取り巻く視線は厳しさを増している。

少子高齢化を背景とした生産年齢人口の減少という問題もある。日本の生産年齢人口は1997年を境に減少が続いており、1986年からの30年間で約650万人が減少、2016年の生産年齢人口は7,665万人となった。さらに、育児・介護に携わりながら仕事を続けたい人や、罹患しながら働く人等、働く時間や場所に制約のある人は増加傾向にある。長時間労働の問題に加え、柔軟に働く時間や場所を選択できる働き方への期待も高まっている。このように、企業からも、労働者からも、そして社会全体からも、働き方改革に関心が寄せられている。

働き方改革とは具体的に何を指すのだろうか。「働き方改革実行計画」では、「処遇の改善（賃金など）」、「制約の

克服（時間・場所など）」、「キャリアの構築」という3つの領域において、具体的な対応策が検討されている。たとえば、「処遇の改善（賃金など）」では同一労働同一賃金や非正規雇用労働者の正社員化等が、「キャリアの構築」では職業訓練や転職・再就職者の採用機会拡大等が検討されている。「制約の克服（時間・場所など）」については、「長時間労働の是正」や「柔軟な働き方がしやすい環境整備」、「病気の治療、子育て・介護等と仕事の両立、障害者就労の推進」、「外国人材の受入れ」、「女性・若者が活躍しやすい環境整備」が検討テーマとして挙げられ、労働時間の適正化や働き方の柔軟化、副業・兼業の推進、障害者や外国人材の労働参加等が対応策として検討されている。本稿においては、働き方改革の対象を、「働き方改革実行計画」で検討されている対応策のうち、その他の対応策の実現にも不可欠なテーマと考えられる、労働時間の適正化と働き方の柔軟化とする<sup>2</sup>。

## (2) 日本企業における働き方改革の現状

まず最初に、企業における働き方改革の現状を概観する。すでに働き方改革に取り組んでおり、効果を挙げている企業の事例は少なくない。たとえば、一般社団法人日本経済団体連合会は、会員企業15社の働き方改革に関する先進的な事例を紹介した「働き方改革事例集」を2017年9月に取りまとめている。また、一般財団法人企業活力研究所「長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究報告書」では、一般社員、管理職へのアンケート調査結果の紹介に加え、8社の取り組み事例を掲載している。そのほかにも、内閣府のホームページ「仕事と生活の調和推進ホーム」や、厚生労働省の「働き方・休み方改善ポータルサイト」において、働き方改革に関する事例が数多く掲載されている。

多くの先進事例や成功事例が紹介されている一方、働き方改革に取り組むものの効果が現れていないケースも少なくない。独立行政法人労働政策研究・研修機構「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」結果および「労働時間や働き方のニーズに関する調査」結果（2016年）によると、92.6%の企業が所定外労働時間の削減に

に向けて取り組んでいることが「ある」と回答した。しかし、こうした取り組みの結果、所定外労働時間の長さが実際に「短縮された」企業は52.8%であった。働き方改革に取り組む企業は多いものの、すべての企業で実際の効果を挙げるまでには至っていないようだ。

特に日本企業では、ホワイトカラー<sup>3</sup>の生産性の低さが指摘されている。公益財団法人日本生産性本部「日米産業別労働生産性水準比較」によると、日本の労働生産性水準は、製造業で米国の7割、サービス産業で5割にとどまる。サービス業の従業者ホワイトカラーで構成されるため、ホワイトカラーの生産性はブルーカラーと比較して相対的に低いものと考えられる。総務省「労働力調査」によると、日本の雇用者のうち、約7割はホワイトカラーであり<sup>4</sup>、働き方改革のためにはホワイトカラーの生産性を向上させることが不可欠となる。そこで本稿では、ホワイトカラーを対象として、実効性のある働き方改革の要諦を検討する。

## 2 | ホワイトカラーの働き方改革

### (1) ホワイトカラーの働き方の特徴

まず最初に、ホワイトカラーとブルーカラーの働き方の特徴を整理する<sup>5</sup>。ブルーカラーの場合、生産技術等の部門により、所要時間を含めて業務プロセスが詳細まで設計される。また日々の業務は、どのラインで、何を、誰が、どれだけ製造するか、指示書に基づいた管理が行われる。生産性向上については製造コストに直結することから、目標として設定されることが多く、生産性向上に向けた取り組みもほとんどが職場内で実施可能である。

一方でホワイトカラーでは、各部門の裁量で業務が行われ、日々の業務遂行も社員の裁量に任される範囲が広い。生産性向上については、アウトプットを明確に定義することが困難で、着目されるのは残業時間等のインプットに限られることが多い。また業務の特性上、他部署や顧客との関係性のために、職場内だけで生産性向上に向けた取り組みを実施することが難しい場合が多い。ブルーカラーが一時的・画一的な働き方であるのに対し、ホワイトカラーは多様で自律的な働き方を求められるという特徴があると言えよう。武石・佐藤(2011)は、ワーク・ライフ・バランスの実現には、「仕事管理・時間管理や働き方を改革する必要がある。(中略) するためには、職場のマネジメントを担う管理職だけでなく、すべての社員が、仕事に対する時間意識を高めるとともに、それぞれが自分のライフスタイルを見直すことが不可欠である」と指摘する。特にホワイトカラーのワーク・ライフ・バランスの実現のためには、時間意識を高めることが重要であることが示唆される。

ところが、内閣府「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」によると、残業削減に効果的だと社員が感じている取り組みのうち、実際に行われていない取り組みを見ると、「短時間で質の高い仕事をすることを評価する」「部下の長時間労働を減らした上司を評価する仕組み」「長時間労働をさせた上司への罰則／ペナルティ」等、管理職や社員の時間意識を高める取り組みがほとんど行われていないことが分かる。

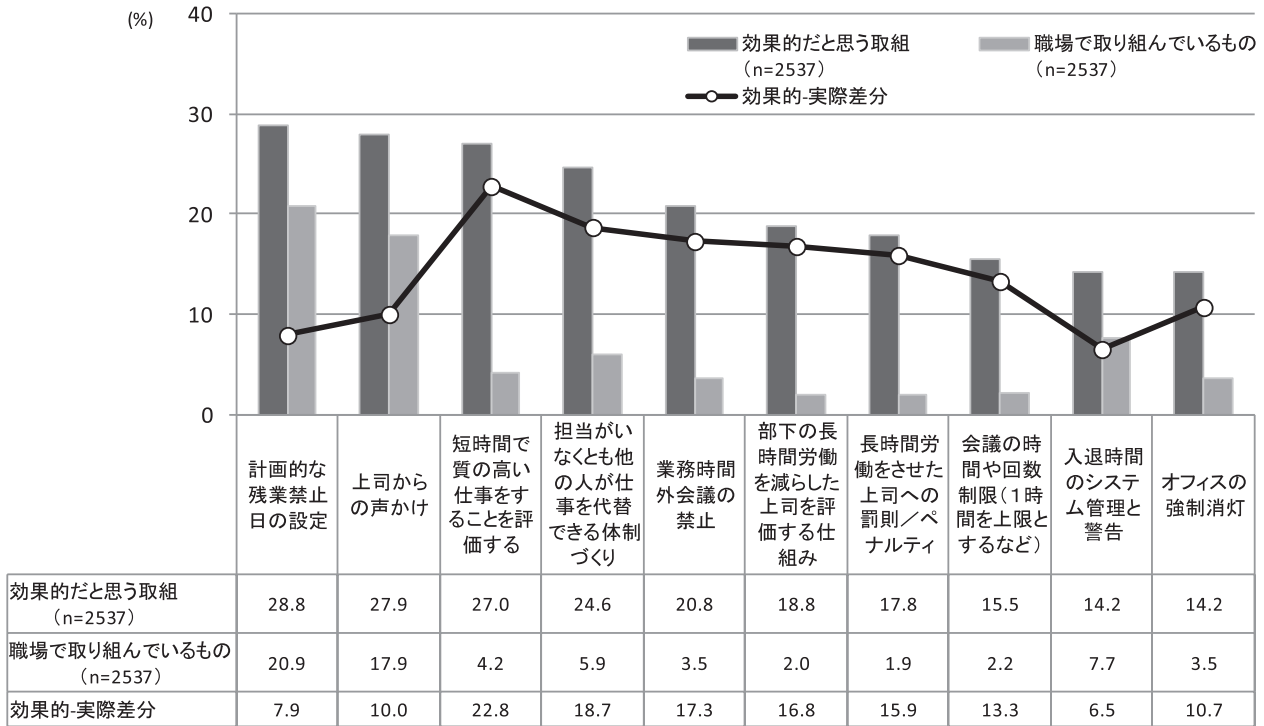
また、欧州企業と日本企業の働き方について、企業とホワイトカラー労働者へのヒアリング調査を行った朝井

図表1 ホワイトカラーとブルーカラーの働き方の特徴

	ブルーカラー	ホワイトカラー
時間意識	作業工程・時間やその管理方法がすでに設計されており、自律的に時間を意識する必要はない	部署や社員の裁量が大きく、各人の意識に任されている
生産性指標および目標	インプット・アウトプットが明確で、定量的な指標および目標が設定されている	アウトプットの定義が難しく定量的な指標の設定が困難で、残業時間等のインプットのみが目標設定される
生産性向上に向けた取り組み	工程改善等、職場内で実施可能な取り組みが多い	他部署や顧客との関係性から、職場内だけで実施の難しい要因が多い

出所：筆者作成

図表2 残業削減に効果的だと思う取り組みと実際に行われている取り組み（複数回答）



出所：内閣府「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」（平成26年5月）

(2011)は、ワーク・ライフ・バランスの実現を困難にしている日本の働き方の問題点として、①一人ひとりの仕事の範囲が明確でない、②資料の見栄えの過度の追求、③「プレゼンティズム<sup>6</sup>」の存在、④会議の数が多く、その規模が大きい、⑤頻繁な組織変更、を挙げている。そして、欧州企業で行われている、社員が不在の際に誰がカバーするかを決めるデリゲーション化することを提案する。内閣府の調査からは、残業削減以上に有給休暇の取得に有効と考えられる、「担当がいなくとも他の人が仕事を代替できる体制づくり」もあまり実施されていない取り組みである。ホワイトカラーの働き方の特徴を踏まえると、ホワイトカラーの働き方改革には時間意識を高めることが重要であるにも関わらず、そうした取り組みがあまり行われていないというのが、日本企業における働き方改革の実態ではないだろうか。

## (2) ホワイトカラーの働き方改革の要諦

ホワイトカラーの働き方の特徴から、実効性のある働き方改革の要諦を整理する。

### ①時間意識を高める仕組み

ブルーカラーは作業工程・時間やその管理方法がすでに設計されており、自律的に時間を意識する必要はない一方、ホワイトカラーは自律的に時間を意識しない限り、生産性は向上しない。所定外労働時間の削減に向けた取り組みとしてノー残業デーの設定を行っている企業は多いが、取り組みが形骸化したり、持ち帰り仕事が増えたというケースは散見される。ノー残業デー等の取り組みは社員に時間を意識させるきっかけとなるものであるが、一律的・画一的な取り組みでは、ホワイトカラーの多様な働き方に対するニーズにそぐわず、実効性のある取り組みには結実しない。

三菱UFJリサーチ&コンサルティングが監修した、Google Women Willの実証研究「未来の働き方トライアル」では、日々の退社する時間を自分で決めて、そのために優先順位や段取りを整理して業務効率化を図る「退社時間計画トライアル」を行った。その結果、会社で一律に退社時間を設定した場合よりも、退社する時間を自ら



設定する方が、スケジューラーが活用される等、社員の主体的な働き方につながることを示唆された。他部署や顧客とのやり取りも多いホワイトカラーにとって、一律的・画一的な労働時間を設定される取り組みではなく、各社員の都合に合わせたメリハリのある働き方に向けた時間意識向上の仕掛けが有効である。

### ②部門固有の業務以外に着目

全社的に働き方改革を進めようとした場合、ホワイトカラーの部門では各部門の業務内容が異なり、アウトプットの定義も難しいことから、共通の目標を設定し取り組みを推進することが困難である。しかし、各部門に共通して存在する業務がある。朝井が日本のホワイトカラーの働き方の問題点として指摘した、会議や資料作成等はその代表であろう。会議のやり方や、社内資料の品質等は、全社的に効率化の観点から最低限のルール化を図ることが有効である。また、管理職は現業のマネジメントに加え、多様な人材の活用やコンプライアンス等、さまざまな管理を求められるようになってきている。全社で参考となるマネジメントの好事例を共有したり、間接部門が現業の管理職を支援していくことで、管理職が現業のマネジメントに集中できる体制を整備することも求められる。

特にホワイトカラーの部門では、他部署からの要請があるために職場内だけで生産性向上の取り組みを行うことが困難な場合もある。そこで、各々の社内業務についてはプロセスオーナー（各業務の所有者）を定めることが効果的である。たとえば、各部門になんらかの報告を求める部門は、その報告を求められている部門から意見を収集する等して業務負荷を勘案し、業務プロセスを最適化することが求められる。

そのうえで、各部門の本来業務（付加価値業務）の生産性の向上、特にアウトプットの量・質にフォーカスした取り組みを、各部門ごとに検討していくことが有効だろう。

### ③新しい働き方を試行し、効果検証後に水平展開

2020年の東京オリンピック開会式が予定されてい

る7月24日を「テレワーク・デイ」と位置づけて、テレワーク一斉実施の予行演習が呼び掛けられる等、昨今テレワークや在宅勤務が注目されている。職場における働き方改革には、これまで述べてきた生産性向上を通じた労働時間の短縮と、働き方の柔軟化の2つの方向性があるが、テレワークや在宅勤務は仕事を行う場所の柔軟性を高める有効な取り組みである。

総務省「社会課題解決のための新たなICTサービス・技術への人々の意識に関する調査研究」（平成27年）によると、就業者の5割以上がテレワークの利用を希望している。しかし、総務省「地方創生と企業におけるICT利活用に関する調査研究」（平成27年）によると、テレワークのための制度や仕組みを導入している企業は1割未満であり、「テレワークに適した職種がない」と回答した企業が約4割を占め、テレワークを導入することができない、あるいは必要性がないと考えている企業が多いことが分かる。

同調査では、テレワークの導入を「検討している・関心がある」企業において、実際にテレワークを導入している企業よりも、「テレワークに対応した社内制度作り」「適正な人事評価」「適正な労務管理」「社員同士のコミュニケーション」について課題を感じている割合が高い。しかし、テレワークや在宅勤務を実施する前にはさまざまな不安を感じていたにも関わらず、実際に行ってみたところ、業務上の支障はあまり生じないという事例は少なくない。

働き方の柔軟化は、従来とは異なる新しい働き方となることも多い。そのため、実施前にはさまざまな不安を感じることもあるだろう。働き方の柔軟化を進める際には、期間や部署を限定した試行を行い、効果を検証した後に、全社に水平展開するという方法が有効である。その際、テレワークや在宅勤務を導入している企業での対象者が育児・介護事由等での利用に限定されていたり、実際の利用者が当該事由での利用に偏る傾向も見られる。導入を通じて働き方改革を推進するポイントは、育児・介護といった事由のある人を対象とした制度ではなく全社員を対象とした新しい働き方として導入すること、テレワー



ク・在宅勤務の必要性を感じていない社員を含め、一度は全員で試行してみることで、実際にやってみることで、通勤負担の軽減やプライベートの時間の確保といったメリットの実感にとどまらず、生産性の向上や時間を意識した働き方、情報や業務の進捗状況の共有化を図る等、業務の質を向上することにもつながる。

### 3 | まとめ

ホワイトカラーの働き方改革を実効性あるものにするためには、ホワイトカラーの働き方が多様で自律的であるという特徴を踏まえた取り組みが求められる。仕事の進め方の裁量が各人に任せられることの多いホワイトカラーに対して、まずは時間を意識させる仕掛けを行うことである。しかし、ノー残業デーといった一律的・画一的な取り組みは、多様で自律的なホワイトカラーには必ずしも機能しない。各社員の裁量に応じた時間意識向上の仕掛けが有効である。

また、各部門に共通する非本来業務から働き方改革の

取り組みを着手し、小さな成功体験を社内で共有することで、働き方改革の効果を社員が実感することも重要である。働き方改革の取り組みは、職場における日頃の働き方を見直すことが求められる。そのためには、業務プロセスの見直しのみならず、管理職を含めた社員一人ひとりが、時間効率を意識した働き方を習慣化することが重要である。働き方改革に向け、きっかけとしてのトップダウンの取り組みと、社員が自律的に自身の望む働き方を実現するボトムアップの取り組みの上手な組み合わせがポイントとなる。

小さな成功体験は、従来とは異なる新しい働き方となることの多い働き方の柔軟化にも有効である。特に、職場の働き方改革では管理職がキーパーソンとなる。働く時間や場所に制限のある社員のみを対象とした働き方の柔軟化ではなく、管理職も含めた試行を行うことで、柔軟な働き方の制度はあるが利用しづらいといった雰囲気を変え、各社員のニーズに応じた柔軟な働き方が定着するだろう。

#### 【注】

- <sup>1</sup> 厚生労働省は、脳血管疾患及び虚血性心疾患等の認定基準のうち、長期間の過重業務の認定要件について、労働時間の評価の目安を「発症日を起点とした1か月単位の連続した期間をみて、①発症前1か月間ないし6か月間にわたって、1か月当たりおおむね45時間を超える時間外労働が認められない場合は、業務と発症との関連性が弱い、おおむね45時間を超えて時間外労働時間が長くなるほど、業務と発症との関連性が徐々に強まると評価できること、②発症前1か月間におおむね100時間又は発症前2か月間ないし6か月間にわたって、1か月当たりおおむね80時間を超える時間外労働が認められる場合は、業務と発症との関連性が強いと評価できること、を踏まえて判断すること」としている（平成13年12月12日基発第1063号通達）。
- <sup>2</sup> 松浦（2017）は、働き方改革においては、労働時間の制限や働き方の柔軟化といった「狭義の働き方改革」のみならず、人事管理政策の見直しや事業戦略、組織戦略の見直しといった「広義の働き方改革」が必要だと指摘している。
- <sup>3</sup> ホワイトカラーについて、わが国では明確な定義づけはなされていない。本稿では、厚生労働省労働政策審議会労働条件分科会第63回資料による「専門的・技術的職業従事者、管理的職業従事者、事務従事者、販売従事者」と定義し、生産工程従事者等のブルーカラーとの対比として分類する。
- <sup>4</sup> 平成28年平均の、全雇用者に占める「専門的・技術的職業従事者、管理的職業従事者、事務従事者、販売従事者」の割合（総務省「労働力調査」）。
- <sup>5</sup> ホワイトカラーの中には事務労働等の定型的労働も含まれるが、ここでは非定型的労働を想定している。
- <sup>6</sup> 「プレゼンティイズム」とは、「出勤しているものの、健康や精神状態が良くないために、仕事に注力できず、生産性が低く、ミスなども多い状態を指す」（朝井（2011））

#### 【参考文献】

- ・朝井有紀子、2011、「欧州企業における働き方と改革ワーク・ライフ・バランス」『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房
- ・一般財団法人企業活力研究所、2016、「長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究報告書」
- ・一般社団法人日本経済団体連合会、2017、「働き方改革事例集」
- ・Google Women Will、2017、「働き方改革 推進ガイド」
- ・公益財団法人日本生産性本部、2016、「日米産業別労働生産性水準比較」
- ・厚生労働省、2017、「平成29年版過労死等防止対策白書」
- ・厚生労働省「働き方・休み方改善ポータルサイト」（2017年11月5閲覧）

- ・首相官邸 働き方改革実行会議 働き方改革実行計画（平成29年3月28日働き方改革実現会議決定）
- ・総務省「労働力調査」
- ・総務省、2015、「社会課題解決のための新たなICTサービス・技術への人々の意識に関する調査研究」
- ・総務省、2015、「地方創生と企業におけるICT利活用に関する調査研究」
- ・武石恵美子・佐藤博樹、2011、「時間意識の向上のためのモデル事業と働き方改革」『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房
- ・独立行政法人労働政策研究・研修機構、2016、「「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」結果および「労働時間や働き方のニーズに関する調査」結果」
- ・内閣府、2014、「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」
- ・内閣府ホームページ「仕事と生活の調和推進ホーム」（2017年11月5日閲覧）
- ・松浦民恵、2017、「働き方改革のフロンティア改革の射程の広がりを見つめる」『日本労働研究雑誌』No.679、pp.42-51.
- ・労働安全衛生総合研究所過労死等調査研究センター「平成27年度過労死等の実態解明と防止対策に関する総合的な労働安全衛生研究」

今回の特集は、三菱UFJリサーチ&コンサルティング (MURC) の女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室の活動の一環で企画・執筆されました。執筆者の一覧は下記のとおりです。

\*すべて、女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室所属。

### **矢島洋子** 主席研究員 共生社会室長

慶応義塾大学法学部卒業後、1989年三和総合研究所(現MURC)に入社。少子高齢化対策、男女共同参画の視点から、働き方改革やダイバーシティ推進関連の調査研究・コンサルティングに従事。

### **新井みち子** シニアコンサルタント 組織人事戦略部(名古屋)

仏ポンゼショセ工科大院(MBA)、名古屋大院(経済学研究科)修了後、2005年UFJ総合研究所(現MURC)に入社。企業のダイバーシティ推進や働き方改革など人材マネジメント関連のコンサルティングに従事。

### **鈴木陽子** 主任研究員 共生社会室

東京女子大文理学部社会学科卒業後、1992年三和総合研究所(現MURC)に入社。高齢者、女性、子ども、障害者等にかかわる調査研究に従事。

### **野田鈴子** 研究員 共生社会室

東大院(教育学研究科)修了後、2015年三菱UFJリサーチ&コンサルティング入社。ワーク・ライフ・バランスや福祉関連の調査・政策提言などに従事。

### **尾島有美** 副主任研究員 共生社会室

東京大学教養学部総合社会科学科卒業後、2003年UFJ総合研究所(現MURC)に入社。ワーク・ライフ・バランスや女性活躍、働き方改革関連の調査研究に従事。

### **米村紀美** シニアコンサルタント 組織人事戦略室(大阪)

神戸大学大学院博士課程前期課程修了後、2001年三和総合研究所(現MURC)に入社。ダイバーシティやワーク・ライフ・バランス、人事制度改革関連のコンサルティングに従事。

### **祖父江万里子** コンサルタント 組織人事戦略部(東京)

早稲田大学第一文学部卒業後、2006年三菱UFJリサーチ&コンサルティング入社。企業の人事制度改革やグループ再編など、組織人事のコンサルティングに従事。

### **服部保志** 研究員 共生社会室

米ジョージ・ワシントン大院修了後、2016年三菱UFJリサーチ&コンサルティング入社。ワーク・ライフ・バランスやダイバーシティに関する調査研究に従事。

### **塚田聡** 主任研究員 共生社会室

慶応義塾大学経済学部卒業後、金融機関などを経て、2005年UFJ総合研究所(現MURC)入社。慶大院社会学研究科後期博士課程在籍。ダイバーシティや働き方改革の調査研究・政策提言等に従事。

## レポート・コラム

三菱UFJリサーチ&コンサルティングはシンクタンク・コンサルティングファームとして、マクロ経済の定点観測や分析を行っているエコノミスト、官公庁の受託調査や政策研究に取り組んでいる研究員、国内外の企業経営の課題解決をお手伝いしているコンサルタントによるレポート・コラムを公開しています。

多様な専門性を生かし、経済・社会の「今と未来」を鋭い視点で切り開くレポート・コラムをぜひご覧ください。

(<http://www.murc.jp/thinktank>)

Quarterly Journal of Public Policy & Management

# 季刊 政策・経営研究

2017 vol.4 (2017年4号) 通巻第44号

発行責任者：村林 聡 (代締取締役社長)  
編集長：加藤 義人 (執行役員 政策研究事業本部)  
編集委員：名藤 大樹 (コンサルティング事業本部)  
山田 心治 (政策研究事業本部)  
岩田 雄三 (政策研究事業本部)  
沼田 壮人 (政策研究事業本部)  
加藤 三貴式 (会員・人材開発事業本部)  
中塚 伸幸 (調査本部)

編集・発行

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

東京 〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2 オランダヒルズ森タワー  
TEL: 03-6733-1000 FAX: 03-6733-1009

名古屋 〒461-8516 名古屋市東区葵1-19-30 マザックアートプラザ  
TEL: 052-307-1110 FAX: 052-307-1126

大阪 〒530-8213 大阪市北区梅田2-5-25 ハービスOSAKA  
TEL: 06-7637-1500 FAX: 06-7637-1501

E-mail: [info@murc.jp](mailto:info@murc.jp) <http://www.murc.jp>

本誌に関するお問い合わせは

三菱UFJリサーチ&コンサルティング コーポレート・コミュニケーション室までご連絡ください。

連絡先：TEL03-6733-1005

2017年12月発行  
(禁無断転載複写)



三菱UFJリサーチ&コンサルティング