

# 経営戦略としての男女共同参画の現状と課題

鈴木 桂樹

熊本大学 法学部

本稿の課題は、男女共同参画推進の取組みが福利厚生的な施策ではなく、日本経済の経済戦略、企業にとっての経営戦略であることを、既存のデータや分析を整理するかたちで明らかにし、積極的取組みが戦略的に図られる方策等について現状や課題を概観することにある。ダイバーシティ、男女共同参画、ワーク・ライフ・バランスの三位一体的取組みが求められる構造的背景、労働市場における「女性差別」の論理、「女性の活躍」施策の合理性などについて見た上で、具体的施策・取組みに共通するいくつかの特徴について整理する。

## はじめに

「あらゆる立場の女性、すべての女性が輝く社会をつくっていききたいと思います。もちろん、家庭で頑張っている人も、仕事をしながら頑張っている人も、様々な困難を抱えながら一生懸命頑張っている女性も、そういう、すべての人たちが輝けるような、そういう社会をつくっていききたいと思います。そのためには、働き方を変えていく必要もあるんだろうと思います。働き方を変えていくということは、女性だけではなくて、男性もしっかりと意識をしながら、男性にとっても良い社会になるんだと、そういう意識を持つことが大切ではないかと思います。」（首相官邸 HP より）

2014年10月15日「すべての女性が輝く社会づくり推進室」設置にあたり、安倍晋三首相が行った職員訓示のなかの一節である。ここには、「女性の力」を「我が国最大の潜在力」として位置づけ、「女性の活躍」施策を展開してきた政府の基本方針が男性も含めた「働き方」の变革へと繋がる可能性が示唆されている。

ただ一方で、政治家「安倍晋三」と「女性の躍進」との取り合わせを初めて見聞きした時、某かの違和感をもった人も少なくないだろう。というのも、「安倍晋三」＝「伝統的価値を重んじる政治家」のイメージが強かったからである。その安倍氏が、性別役割分業の解消につながりかねない「女性の活躍」施策を政権の基本政策の中心に据えている。その意味をどう解釈すればよいのか。

ただ、本稿の問題関心は、安倍政権やアベノミクスの評価<sup>1</sup>にはない。焦点は、むしろ安

---

<sup>1</sup> 現在進行形の「女性の活躍」施策が、積極的で肯定的な評価がなされる一方で、批判的論評や危惧ならびにある種の「逡巡」が見られるのも事実である。「女性の活躍」がアベノミクスの「成長戦略」の中心的課題として位置づけられてきたことから、女性の「多様な働き方」へのニーズが雇用に関する行き過ぎた規制緩和や雇用破壊をもたらすという批判、あるいは、安倍政権の憲法改正や集団的自衛権の容認など「コワモテ」路線への女性の包

倍政権もその流れの中に位置づけられる社会経済的構造変化を確認することにある。言い換えれば、伝統的価値を重んじる政治家でさえ、成長戦略の中心的ファクターとして「女性の力」を据えざるをえなくなるような、そういう構造変化を今一度確認することである<sup>2</sup>。マクロな社会・経済指標からは、高度成長期の性別役割分業型人材活用の維持はもはや客観的に無理であり、経済のグローバル化、人口構造の激変のなかで、多様な人材活用戦略(ダイバーシティ)への転換が不可避の課題であることが示される。

しかし、日本を取り巻く社会経済環境の変化が、多様な人材の活用や「女性の活躍」を求めており、それへの対応が日本経済全体にとって喫緊で合理的な選択であるとしても、多くの社会アクターがそれを自覚し、適切な対応を行ってきたとは言いがたい。世界経済フォーラム(WEF)が毎年発表するグローバル・ジェンダー・ギャップ指数によるランキングによれば、調査対象の142カ国のなかで日本は104位、とりわけ政治とならんで経済領域でのギャップが極めて大きい(2014年報告)。そこには、日本経済全体にとっての合理性と個別企業にとっての合理性との間の不一致が垣間見える。ポジティブ・アクションのような施策も女性の「保護」や「福利厚生」として認識される傾向が強く、厳しい競争環境を生き抜いていくための「経営戦略」としての理解が弱い。

では、こうした不一致の原因やメカニズムはどういうものなのか、そして、個別企業が「合理的」だと経営判断してきた内実はほんとうに合理的だといえるのかどうか。「女性の活躍」と生産性の関係を検討することで、そうした問題を考える手がかりを得たい。念頭に置かれるのは、マクロ構造的な課題と個別企業の経営戦略との布置連関である。そのうえで、より具体的に、「女性の活躍」、ダイバーシティ、ワーク・ライフ・バランスの取組みを概観し、企業や行政の今後の課題と具体的対応のポイントを整理する。

本稿の具体的構成は以下のとおりである。

まず議論の前提として、「男女共同参画」とはどういう発想=視点なのかを平易かつ簡潔に確認したうえで(「1. 男女共同参画という発想」、経済戦略としての「女性の活躍」施策が男女共同参画政策のなかで占める位置を明らかにし、本稿の分析対象の範囲を限定する(「2. 「女性の活躍」施策の位相」)。「3. 社会経済的変化の構図」では、1960年代に完成・定着をみる「戦後システム」が、冷戦の終焉を契機として機能不全に陥るという展開を概括する。この作業を受けて次章「4. 経営戦略としての男女共同参画」では、焦点を経営戦略・人材活用戦略の次元に絞り、女性の活躍と企業業績の相関に関する考察を行ったうえで、ダイバーシティ、男女共同参画、ワーク・ライフ・バランス(WLB)の効用について整理する。最終章「5. 企業や行政の取組み」では、より具体的な取組みの事例を既存の報告集に拠りながらそのエッセンスを概観する。

---

撰に対する危惧などが挙げられる(二宮厚美「安倍成長戦略のもとでの「女性の活躍」」日本婦人団体連合会編『女性白書2014—アベノミクスで女性は活躍できるか』ほるぷ出版、2014、pp.10-15、加納実紀代「「輝く女性」今昔ものがたり—岐路に立つ日本のフェミニズム」『インパクション』no.197. 2014、pp.80-89)。

<sup>2</sup> 現在「女性の活躍」や「女性が輝く」という言葉で表される施策は安倍政権成立のはるか以前からの歴史がある。内閣総理大臣を本部長とする男女共同参画推進本部設置(1994年)、「男女共同参画2000年プラン」(1996年)、男女共同参画社会基本法(1999年)、そして「男女共同参画基本計画」(第1次~3次)などの延長線上に現在の政策体系が位置づけられる。

## 1. 男女共同参画という発想<sup>3</sup>

### (1) 「ジェンダー」と「政策」

まず、男女の「違い」をめぐる概念を確認しておこう。私たちが「男と女は違う」というばあい、二つの次元の「違い」が交錯している。ひとつは、生物学的、生理学的なレベルであり、これをセックス (sex) と呼ぶ。最も典型的な違いとして、妊娠、出産の可能性の有無が挙げられる。しかし、私たちが「男と女は違う」というばあい、いつでもどこでもこの生物学的、生理学的「違い」に基づいているわけではない。「違い」のもう一つの次元を表す概念がジェンダー (gender) である。

ジェンダーということばは、もともと言語学で女性名詞とか男性名詞とかを表す文法用語であったが、60年代末以降、生物学的・解剖学的な性差 (セックス) と区別される意味での社会的・文化的・歴史的に形成されてきた性差を指すことばとして転用され、使われるようになった。一般に、「男らしさ」「女らしさ」で表される性別・性差についての社会通念を意味し、その具体的内容は社会によって、文化によって、時代によって異なる。

ジェンダーという分析概念の「発見」は、男女共同参画政策が政策として成り立つ大前提でもある。そもそも、ある領域で「政策」が成り立つためには、その領域に対する人間のコントロール能力、少なくとも影響力が存在していることが必須条件となる。残念ながら自然現象に対する人間のコントロール能力はいまだ万全とはいえず、予測や対策のレベルにとどまっている。天気予報はあっても天気政策はなく、「東京オリンピックの期間中はすべて晴れにする」政策など望むべくもない。

同様なことは、社会現象とその認識枠組との関係についても妥当する。ある社会現象について「人間にはコントロールできないもの」としか認識されない段階では「政策」の成り立つ余地はない。男女をめぐる問題について、生物学的、生理学的認識枠組から出発する限り、「男あるいは女に生まれ落ちた以上、人為的にはどうしようもないもの」という結論にならざるをえない。性差に関する社会的・文化的認識枠組としての「ジェンダー」概念を設定することで、人間の自覚的働きかけによって状況の改善が図られる可能性が生まれたといえよう。セックスとジェンダーを区別することによって、性差を生物学的運命論的決定論の呪縛から解き放つ視点が提供された。

### (2) 男女共同参画という発想

ジェンダー概念は、生物学的性差であるセックスを根拠として作られる社会的、文化的性差として出発し、80年代後半以降は、「肉体的差異に意味を付与する知」(ジョーン・スコット)として捉えなおされ、今日に至っている<sup>4</sup>。

そうはいつても、この生物学的性差と社会文化的性差に関する理解は、ことばの上での区別ほど容易ではない。現実社会において「性差」が何を根拠として理解され、それが政

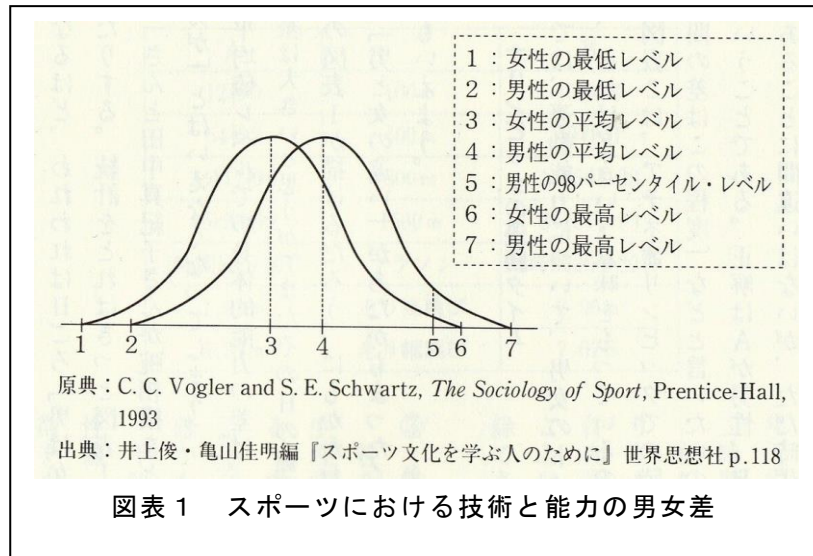
---

<sup>3</sup> 本章での議論の整理および文章表現は、主に鈴木桂樹「政策視点としての男女共同参画社会」田中雄次／大江正昭編『グローカリズムの射程』成文堂、2005、pp.145-180.に拠る。

<sup>4</sup> ジョーン・W・スコット(荻野美穂訳)『ジェンダーと歴史学』平凡社、1992(原著1988)、p.16。井上輝子ほか編『女性学事典』岩波書店、2002、参照。

策や経営の判断にどう反映されているのか。この複雑で厄介な問題を、ここでは、性差の典型と思われがちな運動能力を例にとりて考えてみよう。

図表1はスポーツ能力を男女別に測定した結果を示している。横軸は運動能力を示し、右へいくほど運動能力が高くなる。縦軸は人数の分布であり、最高レベルや最低レベルの数は少なく、中程のレベルに多くの人分布している。



図表1 スポーツにおける技術と能力の男女差

この図を提示した伊藤公雄はおおよそ次のように述べる<sup>5</sup>。すなわち、この図からは、まず男女の平均値において男性が女性を凌いでいることがわかる。右の山が男性、左が女性であり、一目瞭然である。しかし、男であればすべての女性より運動能力があるというわけではない。最高レベルの女性には、98%の男性（男性の98パーセンタイル・レベル）は太刀打ちできない。またこの図からは、男性の平均レベルの運動能力を持った女性が相当数存在し、同様に女性の平均レベルの能力しかない男性も相当数存在することがわかる。だとすれば、一概に「男の方が女よりもスポーツ能力がある」とは簡単には言えなくなるだろう。

ある町工場で運動能力のある従業員がひとり、なにかの事情で退職したとしよう。経営者は、さっそく「従業員募集」の広告をうち、男性ひとり（Aさん）、女性ひとり（Bさん）が応募してきた。運動能力のある職員を補充しようと考えていた経営者は、即決で、男性Aさんの採用を決めた。さて、この経営判断は正しいといえるだろうか。

「統計的差別」という概念がある。多様な資質を持つ人々を、その多様性の判断コストが高いと見て、ある属性ごとに一律に扱うことによって生じる差別のことを指す<sup>6</sup>。運動能力のある職員を採用したいのであれば、応募してきた二人の運動能力を測定し、秀でた候補者を採用するのが理にかなっている。そのコストをかけずに、「男性は女性よりも運動能力に長けている」との統計的判断基準によって男性Aさんを採用した。このことによって、個人として比較すればAさんより運動能力があったかもしれないBさんを不当に処遇した可能性がある。会社の側から見ても、より有能な人材を採り損ねたことになり、経営判断としても妥当ではない。

もうひとつ、これは実際にあった事例を見てみよう。富山市の中学校で男女によって給

<sup>5</sup> 伊藤公雄「スポーツとジェンダー」井上俊／亀山佳明編『スポーツ文化を学ぶ人のために』世界思想社、1999、pp.114-129、同『新訂 ジェンダーの社会学』日本放送出版協会、pp.160-171 参照。

<sup>6</sup> 山口一男「女性活躍の推進と日本企業の機能不全脱却について」RETI Discussion Paper 13-P-002、2013、p.20。同「男女の賃金格差解消への道筋—統計的差別の経済的不合理の理論的・実証的根拠」『日本労働研究雑誌』no.574、2008、pp.40-68 など参照。

食の量に差を設けている、という記事を目にした<sup>7</sup>。政策目的としてはおそらく残飯の量(食べ残し)を減らすことにあったと思われるが、制度設計の根拠として教育委員会が挙げたのが「エネルギー代謝量の男女差」であった。確かに、エネルギー代謝量を男女のカテゴリーで比較すれば、図表1のような違いがでるだろう。しかし、だからといって、そのことを根拠に給食の量に男女差をもうける制度を設計してよいものだろうか。というのも、個々の生徒のエネルギー代謝量、平たく言ってしまえば「おなかの空きぐあい」はその子が「男だから」「女だから」で決まるわけではないからだ。あえて表現すれば「男の子でも」食の細かい子はいるだろうし、「女の子でも」大食漢はいる。つまり、給食の量は男女差ではなくあくまで個人差の事柄としてとらえるべきであろう。

こうした例にもれず、本来は個人差に属する問題が、あまりにも多く性差の問題として認識され、制度設計や経営判断の前提となってきた。その結果、一方では、差別的処遇や生きづらさを感じる人々を生み出し、他方では、個性や能力の正確な評価ができずに、有能な人材が十分に活用されない事態を招いてきている。後述するように、経済のグローバル化や少子高齢化の進展はこうした事態の転換を強く迫ってきており、ひとりひとりの個性や能力を固定観念にとらわれず正しく評価できるかが問われている。

男女共同参画や男女平等という発想は、よく誤解されるように、「男も女もみんな同じ」と主張するものではない。むしろまったく逆に「男も女もなく、みんな、ひとりひとりが違う」ということを見定める視点である。「みんなちがって、みんないい」(金子みすず)の社会をつくる発想である。いうまでもなく、男女共同参画社会基本法が描く社会、すなわち「男女が、互いにその人権を尊重しつつ責任も分かち合い、性別にかかわらず、その個性と能力を十分に発揮することができる」(基本法前文)社会は、こうした視点に深く根ざしたものである。

## 2. 「女性の活躍」施策の位相

ここでは、本稿での焦点の所在を明らかにするためにも、現在の「女性の活躍」へと繋がる施策が、男女共同参画社会形成の全体的構図のなかでどのような位置にあるのかを、基本法「前文」<sup>8</sup>を手掛かりに確認しておきたい。

男女共同参画社会基本法(平成11年6月23日法律第78号)の「前文」は次のとおりである。

---

<sup>7</sup> 「男子のパンは厚くご飯も大盛り一給食の量男女で差」『朝日新聞』2002年5月26日

<sup>8</sup> 基本法の「前文」はもともと政府提案にはなかったが、自民党、民主党・新緑風会、公明党、自由党の修正動議(1999年5月21日、参議院総務委員会)に基づき「本法案制定の趣旨、目的、理念をより明確にするため」に原案に加えられることになったものである。ただ、内容は、参議院本会議における野中広務内閣官房長官・男女共同参画担当による提案理由、趣旨説明(4月12日)を踏まえたものとなっており、全会一致で採択された。なお、基本法については、内閣府男女共同参画局編『逐条解説 男女共同参画社会基本法』ぎょうせい、2004、など参照。なお、本章の整理および文章表現は、主に鈴木桂樹「男女共同参画社会というシナリオ」中山進編『女と男の共同論』成文堂、2003、pp.17-50.に拠る。

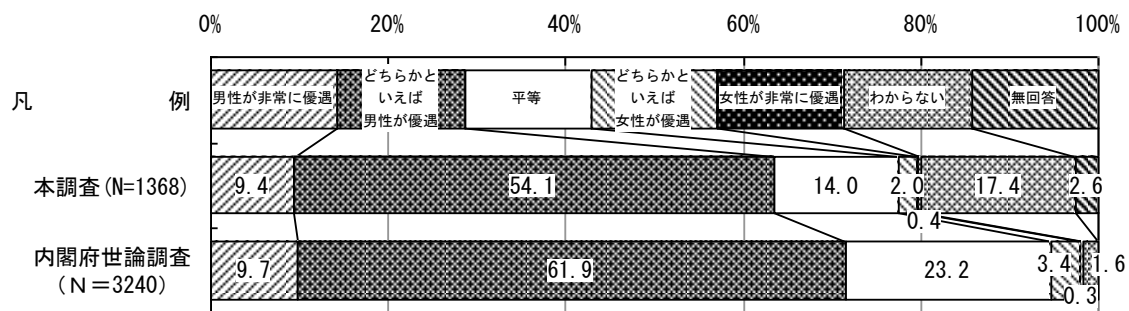
「我が国においては、日本国憲法に個人の尊重と法の下での平等がうたわれ、男女平等の実現に向けた様々な取組が、国際社会における取組とも連動しつつ、着実に進められてきたが、なお一層の努力が必要とされている。

一方、少子高齢化の進展、国内経済活動の成熟化等我が国の社会経済情勢の急速な変化に対応していく上で、男女が、互いにその人権を尊重しつつ責任も分かち合い、性別にかかわらず、その個性と能力を十分に発揮することができる男女共同参画社会の実現は、緊要な課題となっている。

このような状況にかんがみ、男女共同参画社会の実現を 21 世紀の我が国社会を決定する最重要課題と位置付け、社会のあらゆる分野において、男女共同参画社会の形成の促進に関する施策の推進を測っていくことが重要である。」

ここには、男女共同参画社会形成に取り組む理由が二つ書き込まれている。一つは、第 1 段落にみるように「基本的人権としての男女平等の実現」である。戦後憲法のもと、国際的動きとも連動しつつ、男女平等の実現を目指した様々な取組みが国、都道府県、市町村を問わず行われてきたが、しかし、現状はといえば、所期の目的を達成したとは到底いえない。この現状を打開するために、男女共同参画政策のより一層の展開が必要とされた。こうした人権課題としての男女平等は、その後の法的措置も含めた様々な対応にもかかわらず、賃金格差<sup>9</sup>や指導的ポストの不均衡、またセクシャル・ハラスメントやドメスティック・バイオレンス（DV）の問題など今日においても存続し、社会全体に対するイメージも「男性優位」が過半をしめている（図表 2）。

図表 2 男女の地位の平等感（本調査＝熊本県）



熊本県「男女共同参画に関する県民意識調査」（平成 21 年調査）

理由の二つめは、第 2 段落冒頭の一行にあるように、少子高齢化の進展や国内経済活動の成熟化など「社会経済情勢の変化への対応」<sup>10</sup>、すなわち、経済のグローバル化と国際

<sup>9</sup> 熊本県における平成 25 年の男性所定内給与に対する女性所定内給与を比べると、50～54 歳で男性が 333.7 千円に対して女性は 219.7 千円、割合にすれば男性の 65.8%である。「熊本県男女共同参画年次報告書」（平成 26 年度版）参照。

<sup>10</sup> 男女共同参画審議会答申「男女共同参画ビジョンー 21 世紀の新たな価値の創造ー」（平成 8 年 7 月 30 日）では、「社会経済情勢の変化」として、少子高齢化の進展、国内経済活動の成熟化と国際化、情報通信の高度化、家族形態の多様化、地域社会の変化が指摘され

環境の激化、その中にあっての少子高齢化の進展という事態を乗り切っていくために、とりわけ女性の社会経済的次元での本格的参画と活躍が 21 世紀の日本にとって必要不可欠の条件になるとの認識である。

少子高齢化の進展（図表 3）は、労働力不足の問題を引き起こす。高齢化によって現役世代が退職し、それを補うだけの子どもが生まれてこない。労働生産性が一定のばあい、

労働力人口の減少は、GDP（国内総生産）の縮小を意味する<sup>11</sup>。労働力率が 2010 年水準で推移した場合、九州の労働力人口は 2035 年に 153.8 万人（2010 年比で 27.3%）の減少が予想されている<sup>12</sup>。こうした状況のなかで、諸外国に比して労働力率が低い女性労働力の活用が喫緊の課題として認識されるようになった。この点では、女性労働力の「継続施策」が必要になる。

他方、1990 年代以降、経済のグローバル化、市場の成熟化による需要の多様化が顕著に進行した。そのなかで企業や国民経済が生き残っていくためには、持てる人材を 100%活用し、適材適所に配置して個々の能力を最大限発揮させていくことが不可欠となる。この観点からすれば、性別役割分業を前提とした労働力活用は、人材の 50%（＝女性）を最初から放棄しているに等しい。女性労働力の「活用施策」が不可欠となる。

社会経済情勢の変化を労働力確保の問題としてみても、人材活用の問題としてみても、これまでの性別役割分業を前提とする労働、家庭、地域での活動のありかたそのものを政策的に再構築する必要に迫られ、こうした対応策の積み重ねの帰結として、社会システムとしての男女共同参画社会の形成が構想されたといえよう。

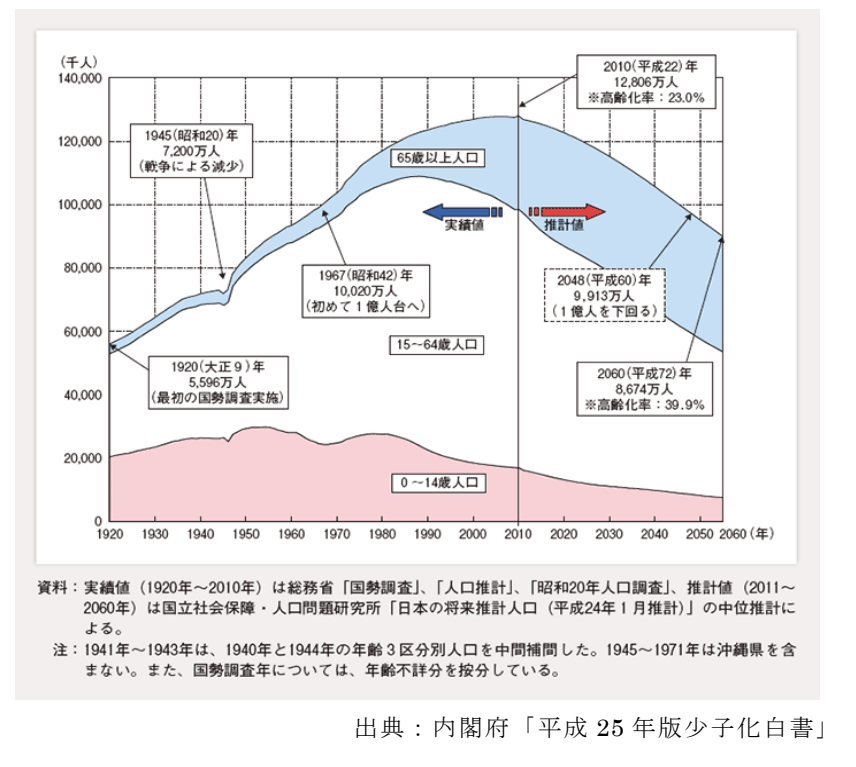
ちなみに、男女共同参画社会形成に取り組む二つの理由を見比べてみれば分かるように、

ている。

<sup>11</sup>少子化対策基本法施行（平成 15 年 9 月）直後の「少子化社会白書（平成 16 年版）」においても、高齢化の進展と生産年齢人口割合の低下により、2050 年までに日本の GDP が平均 0.8%ポイント押し下げられ、経常収支も GDP の 2.4%ポイント相当分悪化するとの国際通貨基金（IMF）の見通しが紹介されている。内閣府「少子化社会白書（平成 16 年版）」ぎょうせい、2004、p.79

<sup>12</sup>九州経済連合会「九州における女性活躍推進に関する提言～人口減少時代の九州企業発展のために～」2014

図表 3 我が国の人口構造の推移と見通し





第一の理由である「基本的人権としての男女平等の実現」と第二の理由である「社会経済情勢の変化への対応」は、男女共同参画社会の位置づけにおいて異なった認識をベースにしている。すなわち、基本的人権の視点からすれば、「男女共同参画社会の形成」はそのもの自体が目的であるのに対して、後者の視点からすれば「男女共同参画社会の形成」はあくまで手段であり、目的は「社会経済情勢への対応」である。この相違は、確かに、男女共同参画施策の経済政策的側面への人権重視派からの警戒感を呼び起こす要因ともなる。しかし他方で、この異なるアプローチが結果として「男女共同参画社会の形成」という点で交差し、人権課題としての「男女平等の実現」が経済問題として読み込まれることによって参画政策を格段に加速させたことも事実であろう。1999年の基本法の制定や2001年の中央省庁再編に際して男女共同参画担当部局や審議会が高い位置づけを得たのは、そうした効果の証左でもある。

いうまでもなく、経済再生戦略の中核に位置付けされる現在の「女性の活躍」施策は、「社会経済情勢の変化への対応」の延長線上にある。むしろ、そのことから派生する様々な問題が存在するが、「経済効率の追求によって可能になるジェンダー平等」「経済効率と両立するジェンダー平等」<sup>13</sup>が存在しうるのもまた事実であり、現実社会のなかでの経済問題の占める重要性に鑑みれば、経済・経営問題としての男女共同参画についての議論が不可となる。そして、本稿の問題意識と焦点もそこに設定されている。では、男女共同参画社会と共鳴関係にある「社会経済情勢の変化」とはどれほどの大きさのものなのか。それは構造的、すなわち不可逆的な段階にまで達している変化といえるのかどうか。この点について次章で確認しておこう。

### 3. 社会経済的変化の構造—戦後システムの形成とゆらぎ

1945年8月15日の無条件降伏につづく連合軍による占領、新憲法制定およびその間の政治・経済・社会の抜本的改革を経て、1952年に「主権回復」を果たした日本（沖縄・小笠原は未回復）は、サンフランシスコ平和条約の段階ですでに決定的となっていた東西冷戦構造を大前提に戦後の歩みをはじめた。50年代後半にはすでに回復基調にあった日本経済は、池田勇人政権の「国民所得倍增計画」も追い風にして60年代には「高度成長」を実現する。この時期、他の先進資本主義国も経済成長を記録するが、そのなかでも日本は、成長率の高さにおいても、成長期間の長さにおいても抜きんでていた。雇用や社会保障における戦後システムもこの期に形成され、高度成長を支えながら定着し80年代まで継続する。しかし、1989年「ベルリンの壁崩壊」を嚆矢として、戦後体制の大前提であった冷戦構造自体が崩壊し、新しい環境への戦後システムの不適合や機能不全が顕在化するなかで、その大胆な改革の必要性が指摘されるようになった。「小泉構造改革」はその端的な表現であったといえよう。

こうした経緯を詳述すること、あるいは個別の制度や政策の評価を行うことがここでの焦点ではない。全体の流れを俯瞰しつつ現在の状況の構造的不可逆性を確認することがこ

---

<sup>13</sup> 川口章『日本のジェンダーを考える』有斐閣、2013、p.196

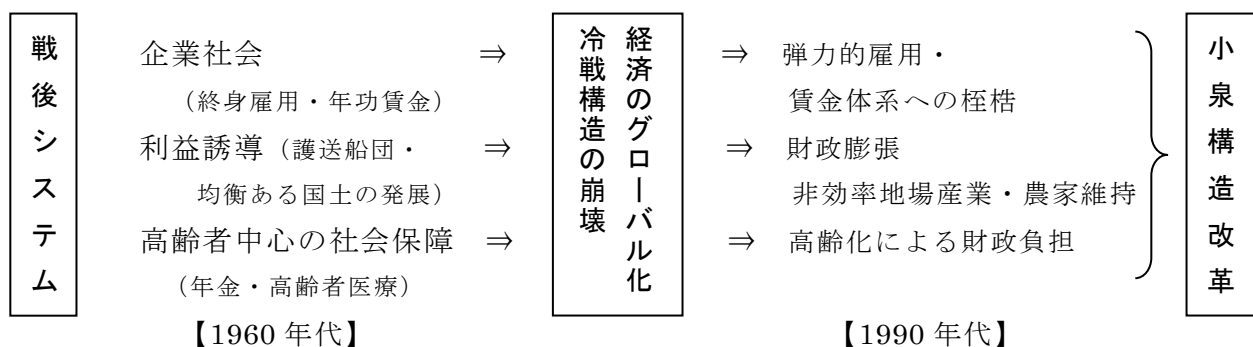


こでの作業である。60年代と90年代を対比して、デフォルメして図式化（図表4）し若干の説明を加えてみよう。

（1）戦後システム（高度成長期） 1960年代

図表4には高度成長期に定着する戦後システムの柱が三つ示してある。一つめがいわゆる日本的雇用制度・慣行の定着である。これについては次章でふたたび取り上げるが、企業社会において終身雇用、年功序列型賃金制度、企業別組合などの制度・慣行が普及した。二つめは、政府の政策運用にかかわる特徴であり、富の再配分における利益誘導型政治が定着した。「護送船団方式」や「均衡ある国土の発展」の手法や理念のもと、規制や補助金や公共事業などを通じて業界や地域の発展が目差された。三つめは、社会保障にかかわって、全体としては小規模ながら、そのなかでも高齢者中心のシステムが形成された。これらの制度や慣行は高度成長期を通じて機能的に作動し、経済格差も一貫して縮小していった<sup>14</sup>。

図表4 戦後システムの形成とゆらぎ



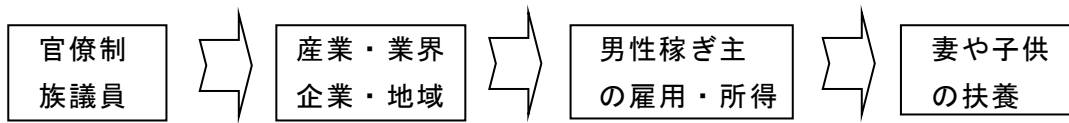
この戦後システムを理解するうえでふたつの点を補っておきたい。

ひとつは、戦後生活保障の構図についてである<sup>15</sup>。ここでいう「生活保障」とは、単に「社会保障」のみでなく「雇用保障」をも含めて生活が保障されるメカニズムを指すが、高度成長期に築き上げられた生活保障の日本的特徴のひとつは、そこに「三重の連鎖」が指摘できる点にある。自民党の長期政権のもと、官僚主導による政策策定・実施によって、まず業界や地域が保護・保障され、この業界や地域が守られることによって、そこで働く男性労働者や就業者の雇用や所得が保障される。そしてこの「男性稼ぎ主」によって妻や子供の扶養が確保された。労働組合も「妻や子どもを養う賃金を！」のスローガンを掲げ、この「連鎖」に組み込まれるかたちとなった。（図表5）

<sup>14</sup> 戦後日本の経済格差は、50年代に経済復興にともない拡大したものの、60年代に縮小に転じ、70年代に底打ち安定する。80年代に入るとジニ係数などが上昇に転じ、90年代に格差拡大の時代を迎える。詳しくは、橋本健二『「格差」の戦後史—階級社会 日本の履歴書』河出書房新社、2009、参照。

<sup>15</sup> 宮本太郎『生活保障 排除しない社会へ』岩波書店、2009、同「アクティベーション型保障へ舵を切れ」『世界』2009.12. pp.131-139、大沢真理『生活保障のガバナンス—ジェンダーとお金の流れで読み解く』有斐閣、2013など参照。

図表 5 戦後生活保障のシステム



※ 矢印 = 保護・保障 + 支配・規制

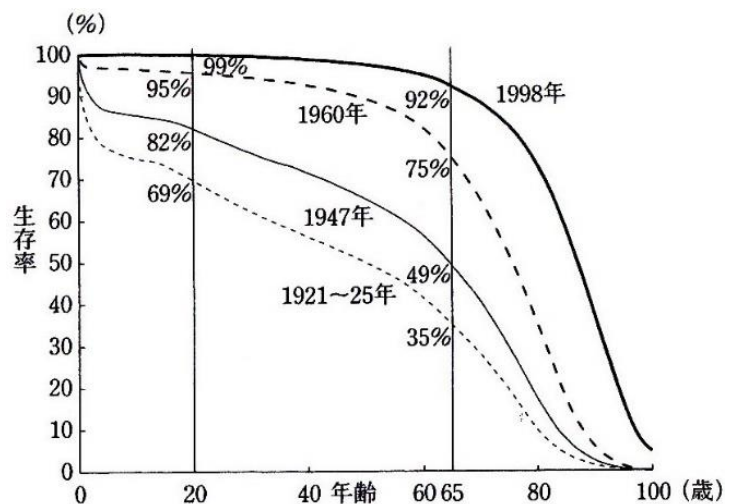
この構図についてさらにいくつか補っておこう。第一は、ここでの保護・保障は支配・規制と表裏の関係にあったことである。政府の方針の枠内で活動する限りにおいて業界・企業・地域が保護されるという関係であり、同様の暗黙の力関係は企業と従業員、世帯主と他の家族構成員との関係についても妥当する。「誰のおかげでメシが食えるのか！」のキメ台詞は日本版ホームドラマでもよく見受けられた。その後の展開も念頭に言い換えれば、仮にこの支配・規制関係を改変・撤廃するばあい、それを通じて保障されてきたセーフティネットの再構築が不可避の課題となるということである。いわゆる「小泉構造改革」が十分に対応できなかった課題でもある。

第二に、雇用保障に重心を置く生活保障体制の帰結として、現役労働世代を対象とする社会保障は十分に整備されず、雇用保障からはずれた世代、すなわち高齢者中心の年金、医療に関心が向けられた。第三には、日本の非正規労働市場が男性稼ぎ主を補完する主婦や学生のパートやアルバイトによって形成され、非正規労働のみでは所得の安定が確保できないという脆弱性を孕むこととなった。リーマンショック後に話題となった「派遣村」(2008年)には非正規職を解雇された男たちの姿が目立ったが、そうした不安定雇用を生み出す要因は戦後日本の労働市場の構造そのものにもあった。

戦後システムを理解するうえでの二つめのポイントは、こうした男性稼ぎ主による妻や子供の扶養という関係あるいはそれを前提にした企業や政府による雇用戦略や産業政策を成り立たしめた社会システム、すなわち「家族の戦後体制」である。

「家族の戦後体制」(ないしは「家族の五五年体制」)は落合恵美子によって提案された概念<sup>16</sup>だが、三つの柱から成り立っている。一つめが、ライフサイクル・家族構成の画一化。誰もが一定の年齢で

図表 6 日本における女子生存率(1921~98)

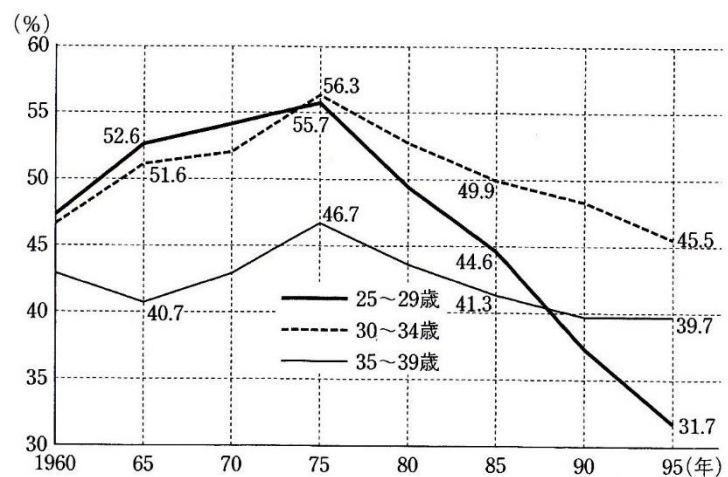


出典：落合恵美子「世界の中の戦後日本家族」p.169

<sup>16</sup> 落合恵美子『21世紀家族へ—家族の戦後体制の見かた・超えかた』1994(第3版:2004)、有斐閣、同「世界のなかの戦後日本家族」歴史学研究会・日本史研究会編『日本史講座第10巻戦後日本論』東京大学出版会、2005、pp.159-196、参照。

結婚し、同じぐらいの子どもをもち、愛情と手間をかけて育てるといったパターンが定着する。この適齢期規範の前提には、日本人の生存率が向上し、人生設計が可能になったことが挙げられよう(図表6)。柱の二つめが「男は仕事、女は家事・育児」という性別役割分業が拡大・浸透したことである。実は、成人女性の専業主婦化が最も進んだのがこの高度成長期だった(図表7)。こうして「家族愛の絆で結ばれ、プライバシーを重んじ、夫が稼ぎ手で妻は主婦と性別分

図表7 専業主婦率の推移(対既婚者女性)



出典：岩上真珠『ライフコースとジェンダーで読む家族』  
有斐閣、2003、p.132

業し、子どもに対して強い愛情と教育関心を注ぐような家族、すなわちわたしたちが当たり前の家族だと思ってきたような家族」<sup>17</sup>、つまり家族社会史でいう「近代家族」が日本においても成立する。しかし、著しい経済成長のなかで性別分業を前提とした「近代家族」が成立するためには、三つめの柱、すなわち人口学的特殊条件が加わる必要がある。つまり、この時期が人口学にいう「人口のボーナス期」にあたっていたことである。このことによって、経済成長による労働力需要の高まりのなかでも多くの女性が主婦化し労働市場から撤退することが可能となった。いわゆる「団塊の世代」が若い労働力を豊富に提供した。同時に、この時代のピラミッド型の人口構造は、若年労働者の賃金コストを低く抑えることができる年功序列型賃金体系の定着の背景ともなった。

いずれにしても、以上のような特徴をもつ日本の「戦後システム」は、高度成長期に形成・浸透し、自らを再生産しながら80年代まで存続することになる。その評価はどうか、ある制度やシステムが一旦確立されれば、各アクターはそれを前提に「合理的」判断を下し活動する。「女性は結婚退職する」社会では、男性を念頭においた雇用・人事を行うことは、たとえ男女平等の視点からは問題があるとしても、個別企業の経営判断としては「合理的」なものとなる。その結果、女性の継続就労を一層困難にする慣行が定着し、「女性は結婚退職する」社会がますます強固に再生産されていった。(詳細は次章参照)

しかし、戦後システムを大枠で支えた諸条件が変容する90年代に入ると、その機能不全が顕在化し、制度や慣行の再構築の必要性が叫ばれるようになる。

## (2) 社会経済環境の変容 1990年代以降

90年代に顕在化する社会経済的環境変化を三点にまとめて整理しておこう。

まず第一に挙げなければならないのは、いうまでもなく冷戦構造の崩壊と競争環境の激化である。1989年の東欧諸国での政治変動、ベルリンの壁崩壊、マルタ会談(米ソ首脳会

<sup>17</sup> 落合恵美子、前掲論文(注16)、2005、p.162

談) から 91 年のワルシャワ条約機構解体、ソ連の消滅 (CIS 設立) へと至る過程において、社会主義陣営を構成してきた多くの国の体制が転換し、戦後世界の基底的枠組であった冷戦構造が終焉した。それ以降、中国の「改革・開放路線」の本格化も加わり、世界の主要諸国が自由主義市場でせめぎ合う状況が出現する。旧東欧諸国の賃金体系を思い浮かべれば容易に理解できるように、高度成長期に日本を繁栄に導いた「大量生産・大量大衆消費」型生産構造 (フォード主義)、すなわち、良質で安価な商品を大量生産し大量に売りさばく戦略は、激化する国際競争のなかではもはや通用しなくなった。

第二に、物質的「豊かさ」が一定水準に達して市場が成熟化したことである。「モノ」が飽和状態に達した成熟社会において、人々の価値観やニーズが多様化し、この意味でも画一的な大量生産・大量消費型経営は機能しなくなる。高度成長期には「お隣と同じもの」が求められたが、今は「お隣とは違うもの」が求められる。そこでは、新たな市場を創り出す力が不可欠であり、焦点はハードからソフトへと移行した。

そして第三は、これまでも再三言及してきた少子高齢化の進展である。今や「団塊の世代」が高齢者化しつつあり、人口構造は逆ピラミッドになった。このことは、高度成長期に形成・定着した社会経済システムの人口学的条件が喪失したことを意味する。低廉で豊富な若い労働力の存在の上に形成された高度成長型システムが機能不全を来たすのは不可避だったといえよう。

冷戦の終焉と経済のグローバル化のなかで、終身雇用や年功賃金制度は弾力的な雇用・賃金体系にとっての桎梏となり、補助金や公共事業を梃子とする産業・地域の保護政策、年金や高齢者医療重視の社会保障制度は少子高齢化の進行とも相俟って財政膨張をもたらした。新自由主義的アイデアが浸透するに伴って、戦後システムが非効率な地場産業や農業の延命に手を貸したとの批判的論調も見受けられるようになった。こうした評価の当否にはより詳細な分析が必要だとしても、90 年代以降の社会経済的变化が不可逆的变化であり、構造的変化であることは明らかである。人口学的制約、知識産業社会化、価値観の多様化への対応を目指して、労働力を確保し、ソフト重視の利益構造の構築のために男女を問わず 100% の人材活用が求められる。「女性の活躍」施策の登場は、この構造変化の必然的帰結でもあった。

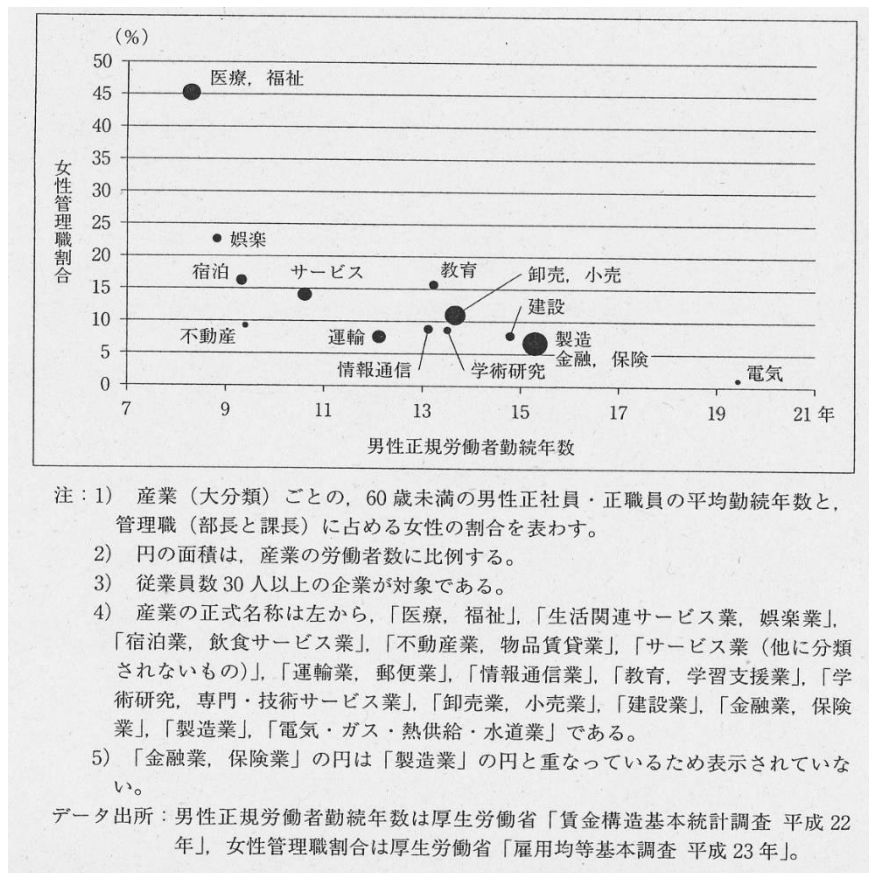
#### 4. 経営戦略としての男女共同参画—ダイバーシティ、男女共同参画、WLB

##### (1) 日本の雇用制度・慣行と女性差別

社会経済的構造変化のなかで多様な人材の活用が必要とされており、その試金石となるのが男女共同参画社会の実現である。そこでは、先に見たように高度成長期の諸システムの見直しが強く要請されている。というのも、高度成長を支えたいわゆる日本的雇用慣行は、同時に性別分業に基づく労働市場からの女性の排除を生み出し、それを前提としてきたからである。女性の活用・活躍施策を考える上でも、この点を先行研究に抛りながら確認しておきたい。

川口章は、日本的雇用制度を構成するサブシステムとして、終身雇用制度、年功賃金制度、企業内人材育成制度、内部昇進制度、企業別労働組合を挙げ、これらが相互補完的に機能してきたとする<sup>18</sup>。しかし、この日本的雇用制度は「女性の活躍」にとって極めて困難な環境をつくり出してきた（図表8）。第一に、長期的な企業内人材育成制度は、結婚や出産で退職する確率が高い女性にとって不利であり、その結果、女性は採用されにくく、採用されても基幹的業務で

図表8 終身雇用制度と女性の活躍



ではなく、補助的、定型的業務に配置される傾向を生み出した。第二に、新卒採用を基本とする終身雇用制度のもとでは、正規労働者の中途採用は稀で、一旦退職した女性の正社員としての再就職は困難となり、多くはパートなど非正規の採用とならざるをえない。第三に、定期的な転勤をともなう人材育成、昇進制度は既婚女性のキャリア形成に大きな障害となる。そして第四に、企業別労働組合は、終身雇用や長期的人材養成制度の充実を求めることによって、結果として女性に不利な雇用環境の存続に「寄与」した。

出典：川口章『日本のジェンダーを考える』有斐閣、2013、p.173

女性の「労働市場からの疎外」は、社会全体の視点で見れば、規範的にはもちろん、人的資源の有効活用という経済的視点からも極めて不公正かつ不合理である。では、なぜ、こうした状況が形成され維持されてきたのか。その理由を川口は、「仕事と家庭の両立が困難な社会環境」のもとで、「企業による女性差別」と「家庭における性別分業」が相互に依存し、共鳴しあってきたことに求めている。

労働時間が長く、育児や介護のための時間を確保するのが困難な働き方のなかでは、ライフイベントを契機とした女性の離職率が高くなり、再就業するばあいでもパートなど家庭優先の働き方となりがちである。こうした性別分業のある社会を前提とすると、企業は

<sup>18</sup> 以下は川口章、2013、前掲書（注13）、特に第8章「日本的雇用制度と女性差別」に拠る。他に、同『ジェンダー経済格差—なぜ格差が生まれるのか、克服の手がかりはどこにあるのか』勁草書房、2008、参照。

女性採用を手控えるか、採用しても基幹的業務には配置せず、統計的確率をよりどころに「企業による女性差別」を生み出す。そして、「企業による女性差別」があるところでは女性の活躍は望むべくもなく、女性はますます仕事よりも家事・育児の責任を引き受けるようになり、こうして「性別分業」が再生産されていく。この環境下では、個々の企業にとって、性別分業型の人事運営は一定の「合理性」を有することになる。<sup>19</sup>

同様の指摘は山口一男においても確認することができる<sup>20</sup>。山口も、日本の経済活動において女性の活躍が進まない主たる理由を日本的雇用制度・慣行に求めている。山口が想定する日本的雇用制度・慣行は、強固な雇用保障制度（終身雇用制度など）と年功賃金制度（退職金制度含む）を二つの柱として、いくつかの相互補完制度によって構成される。補完制度としては、年功と業績をあわせて評価する独自の「職能給」制度、企業業績に応じて正社員全員に一律に支給される日本型ボーナス・システム、労働時間による雇用調整制度などが挙げられる。こうした制度は欧米における「職務給」、個人業績に対するボーナス支給、雇用者の解雇や増員による雇用調整制度と対比されるが、それが相互依存的な一体のものとして形成されることでゲーム理論のいう戦略的合理性（strategic rationality）を持つにいたったとする。すなわち、一旦ひとつの制度が確立されると、他の制度の合理的選択に影響を及ぼすこととなり、後の制度選択は先の選択によって形成された制度環境に依存することになる（経路依存）。終身雇用と年功賃金制度、そのもとでの人材育成とキャリア形成の内部労働市場化の環境のなかで、男性中心の人材活用戦略は、たとえそれが社会全体にとっての最適解ではないとしても、少なくとも個別企業の経営戦略としては「合理性」をもつことになるのである。

既存の制度によってもたらされる諸結果を前提（特殊的前提）としてその文脈のなかでの合理性を追求する個別企業のパフォーマンスは、制度的制約を捨象した状態（普遍的な前提）のもとでの合理性とは必ずしも一致しない。潜在能力の男女差はありえないとすれば、その能力の活用が社会全体にとっての生産性向上に結びつくことは自明である。にもかかわらず、女性の活躍が進まないのは、相互依存構造を持つ日本型雇用制度・慣行がメガ・システムとして成立し、一種の「劣等均衡」状態が形成、維持されてきたからである。高度成長を支えた諸条件が大きく転換するなかで抜本的改革を求められているのは、個別企業の「合理的」戦略が社会全体の「外部不経済」をもたらすこうした構造そのものだといえよう。社会制度の枠組みを対象とする政策的介入が必要とされるゆえんでもある。

## （２） 女性の活躍と企業の生産性

社会経済のマクロレベルでの構造変化そのものが、高度成長型経営の機能不全をもたらし、「劣等均衡」状態を脱して普遍的合理性が機能するシステムへの転換を求めている。当然、この構造改革における政府の政策的イニシアティブは重要な役割を果たすが、個々の企業や事業体の取組みを抜きには到底成功は見込めない。男女共同参画のマクロレベルでの必要性に加えて、個別企業の視点でもても経営的必要性が認識される必要がある。その

<sup>19</sup> 川口は「戦略的補完性」の概念を使い、〈WLBを無視したビジネス慣行＝企業における女性差別的雇用制度＝家庭における性別分業＝WLBのためのインフラの不備〉という均衡が成り立ってきたことを指摘している。川口、2008、前掲書（注18）、pp.10-13。

<sup>20</sup> 山口一男、2013、前掲論文（注6）

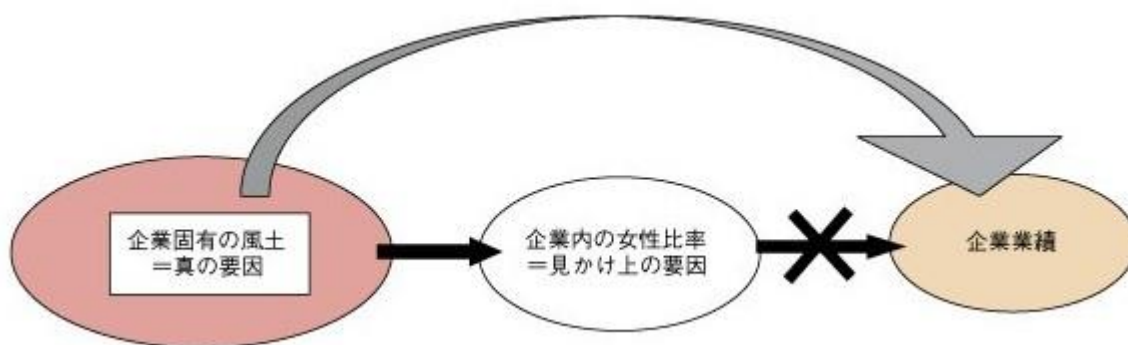


意図を込めて、ここでは、女性の活躍と企業業績・生産性との関係に関する既存の研究を二つ取り上げ、その結論部分を一瞥しておきたい。

2003年6月、経済産業省男女共同参画研究会（座長：大沢真知子）は、企業ヒアリング、統計データ（「企業活動基本調査」等）の計量分析などを通じ、女性の活躍と企業業績との関係などについて報告書をまとめた<sup>21</sup>。同報告書は、女性の労働市場での活躍の度合いや男女間賃金格差に関する「差別仮説」「人的資本化説」「アメニティー仮説」<sup>22</sup>などの妥当性を否定したうえで、企業活動基本調査の分析結果として、①企業間での比較では、女性比率の高い企業の利益率が高い、②女性比率の変動と利益率の変動の関係では、女性比率と利益率の相関は見られない、③したがって、女性比率は見かけ上の要因であって、業績を押し上げる真の要因は何らかの企業特性である、の3点を示し、「女性比率が高い企業は見かけ上パフォーマンスが良いが、本当の理由は女性比率ではなく、企業固有の風土である」という結論を導き出している（図表9）。

ちなみに「企業風土」とは、「社風（経営者のポリシーやその理念・ミッション等）」と「人事・労務管理の仕組み」を合わせたものと説明されるが、報告書では、このうち人事・労務管理施策との関連での分析を試み、女性比率と利益率の双方を高める具体的企業特性として「男女勤続年数格差が小さいこと」「再雇用制度があること」の2要素を析出している。こうした分析は、報告書も再三注意喚起しているように、サンプルの数と対象範囲（この調査では小規模企業は対象外）、効果のタイムラグや因果関係、関連指標の選択などの問題に留意する必要がある。しかし、分析結果からの「女性が活躍できる風土を持たない企業が単に女性比率を高めても利益率を上げることはできない」というメッセージは、「女性の活躍」施策を考える上で、政府にとっても企業にとっても視野に含めるべき論点であろう。

図表9 女性が活躍できる風土と企業業績との関係



出典：経済産業省男女共同参画研究会報告「女性の活躍と企業業績」

同様の議論を「女性の活躍と企業の生産性」の関連について展開しているのが、前節で

<sup>21</sup> 経済産業省男女共同参画研究会「女性の活躍と企業業績」2003

<sup>22</sup> 同報告書によれば、「差別仮説」とは、賃金格差等の原因を経済合理性のない差別の存在に求めるもの。「人的資本仮説」とは、賃金や昇進の格差は生産性に見合った合理的判断の結果だと考えるもの。「アメニティー仮説」とは、女性の活躍が企業業績に寄与するのではなく、業績の良い企業が女性を雇う、と考えるもの。

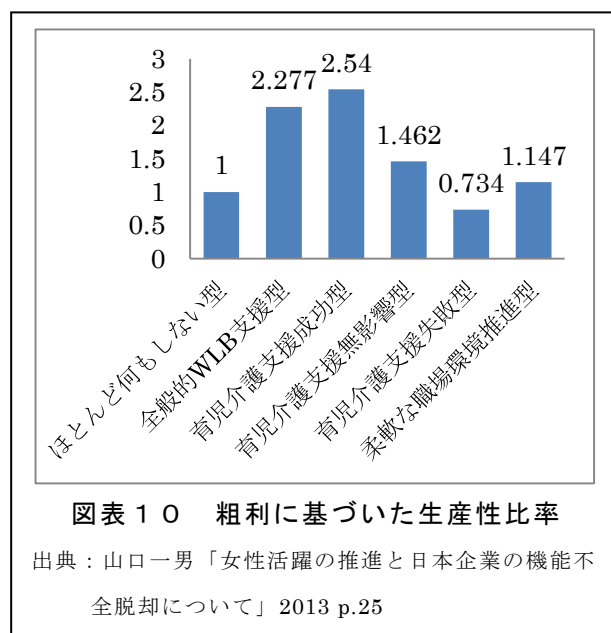


も依拠した山口一男の分析である<sup>23</sup>。

山口は、日本の企業が従来の雇用慣行を特殊的前提として活動している点を指摘しつつも、こうした劣等均衡状態から抜け出そうとする企業も存在するとし、WLB施策を分析材料としてそうした企業の一般的特性を明らかにしようとする。7つのWLB施策関連項目(a.法を上回る育児休業制度、b.法を上回る介護休業制度、c.フレックスタイム勤務制度、d.裁量労働制、e.在宅勤務制度、f.短時間勤務制度、g.WLBの積極的取組み)をもとに6つの企業タイプ、すなわち、①ほとんど何もしない型、②全般的WLB推進型、③育児介護支援成功型、④育児介護支援無影響型、⑤育児介護支援失敗型、⑥柔軟な職場環境推進型、に分類する。①は7つのWLB施策のどれも有していない確率の高いタイプで、②はそのすべてを有するタイプ。③④⑤の育児介護支援型は、WLB施策のうちaとbを有する確率が高いが、c、d、e、fを有する確率が低いタイプであり、人事担当者の評価にもとづいて、職場の生産性にプラスの影響があったものが「成功型」、影響がなかったとするものが「無影響型」、マイナスの影響があったとするものが「失敗型」に分かれる。最後の⑥は育児介護支援型の逆で、a、bの確率が低く、c、d、e、fの4制度を持つ確率が高いタイプとされる。そのうえで、「ほとんど何もしない型」を1とした相対的生産比率を示し、「全般的WLB推進型」と「育児介護支援成功型」が有意に大きな生産性を持つことを明らかにした。(図表10)

さらに、この生産性の高い企業タイプ  
の特性について、人事管理方針に関する  
資料も加味して分析した結果、第一の特  
徴として、担当部局を置くなどWLB推  
進に積極的に取り組んでいること、第二  
に、性別にかかわらず社員の能力発揮の  
推進を重視していることを明らかにして  
いる。このことは他面で、育児介護支援  
失敗型の企業は法を超える育児介護休業  
制度を持っているにもかかわらず、女性  
の人材活用には熱心ではないことを物語  
り、育児介護支援が単に福利厚生施策と  
してしか位置づけられていないことを示  
唆する、としている。

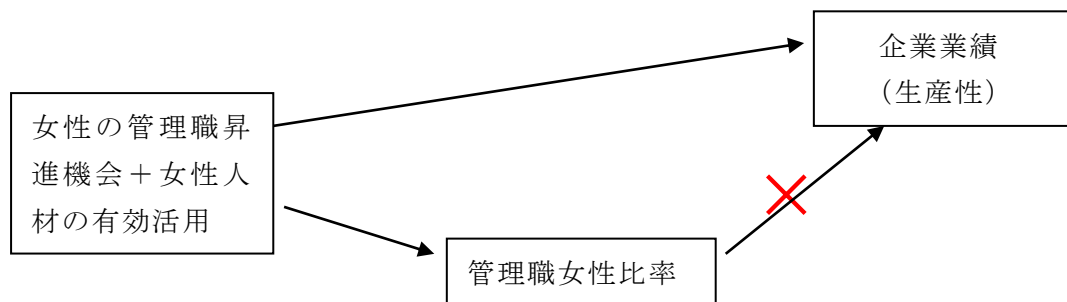
山口は、より直接的に、女性管理職と  
生産性との関連についても、経済産業研究所「ワーク・ライフ・バランスに関する国際比



<sup>23</sup> 以下は主に山口一男、2013、前掲論文(注6)に拠る。他に、同「労働生産性と男女共同参画—なぜ日本企業はだめなのか、女性人材活用を有効にするために企業は何をすべきか、国は何をすべきか」RETI Discussion Paper 11-J-069、2011、他に、山本勲・松浦寿幸「ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか?—企業パネルデータを用いたWLBとTFPの検証」RETI Discussion Paper 11-J-032、2011、山本勲「上場企業における女性活用状況と企業業績との関係—企業パネルデータを用いた検証—」RETI Discussion Paper 14-J-016、2014、など参照。

較調査」(2009)のうち従業員100人以上の企業を対象に分析している。そこで明らかになった事実は三点にまとめられている。すなわち、①正規雇用者の女性割合を一定として、課長級以上の管理職の女性割合が増えると企業の生産性が有意に増す、②逆に、課長以上の管理職の女性割合を一定として、正規雇用者の女性割合が増えると、企業の生産性が有意に減少する、③雇用者の高学歴度(大卒者の割合)は男性の場合は高学歴度が高いと生産性が増すという強い傾向が見られるが、女性の高学歴度は平均的には生産性に優位な影響を全く与えておらず、課長以上の管理職の女性割合の大きい企業においてのみ高い生産性を生む。これらの事実を手掛かりに、女性管理職割合と生産性の関係を、因果仮説、逆因果仮説、共通原因仮説を引照基準として考察したうえで「①～③の一連の事実は、正規雇用女性の管理職へのより大きな昇進機会と女性人材の有効活用が主な共通の原因となって、一方で管理職の女性割合を高め、他方で企業の生産性を高めた」<sup>24</sup>という解釈を示している。(図表11)

図表11 女性管理職割合と生産性の関係



山口一男「女性活躍の推進と日本企業の機能不全脱却について」2013をもとに作成

以上の山口の議論からも、女性の活躍が生産性向上に結びつくことが明らかになると同時に、単に女性の職員比率や管理職比率を高めるだけでは生産性向上の効果は見込めず、女性比率と生産性をともに向上させる共通因子への働きかけがポイントとなることが明らかになったといえよう。

### (3) ダイバーシティ、男女共同参画、WLBの具体的効用

誤解を避けるために、前節での議論を再確認しておこう。前節では、先行研究の紹介を通じて、企業業績の改善にとって「企業内の女性比率」や「管理職の女性比率」の数字そのものが重要なのではなく、実際に「女性の管理職昇進機会」「女性人材の有効活用」がなされているかが肝要であることが示された。しかし、だからといって、職員や管理職の「女性比率」の重みがなくなるわけではまったくない。それは「真の要因=企業風土」が企業業績のみならず「女性比率」にも反映されることを意味しているのであり、ことばを換えれば、「女性比率も上がらない企業には業績改善の見込みは薄い」ということである。そして、ここでいう「企業風土」は女性に関してだけでなく、その企業の人的資源の有効活用全体にかかわる問題でもある。ダイバーシティ、男女共同参画、WLBが一体のものとし

<sup>24</sup> 山口一男、2013、前掲論文(注6)、p.33.

て論じられる背景もここにあるといえよう。<sup>25</sup>

90年代以降の社会経済システムの構造変化のなかで市場は成熟化し、物質的飽和状態のなかでニーズはハードからソフトへ移行し多様化した。知識産業化した社会では、生産性は時間単位や生産量よりも付加価値で測られ、創造性が競争力の源泉となる。こうした変化に対応するためには、人材の多様な能力を最大限引き出して企業業績の向上に結びつける多様な人材活用戦略、すなわちダイバーシティが経営戦略の要として要請されるようになった<sup>26</sup>。ここでいう「多様な人材」とは、性別、国籍、民族、年齢、障がいあるいは価値観や考え方などの多様性を含み、人生の各段階で、働く時間、働く場所、仕事の内容、仕事とそれ以外の活動のバランスなどについて様々な希望を持つ、多様な属性・立場の人々を指す(内閣府)。それは、単に少子高齢化のもとでの労働力の確保という意味をはるかに超えて、多様な経験と視点による市場創造力の確保という経営戦略上の意義をもつ。

いうまでもなく、ダイバーシティの試金石となるのが男女共同参画にほかならない。性別分業意識にもとづく男性稼ぎ主モデルを大前提とし女性を疎外してきた日本において、この大規模集団の参画を抜きにしてダイバーシティを考えることは不可能である<sup>27</sup>。そして女性をはじめとする多様な人材に多様な働き方を保障することでその能力を引き出す仕組みがワーク・ライフ・バランス(WLB)である。WLBとは、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる状態、またはそれをめざすこと」(内閣府)を指すが、これもダイバーシティの形成にとっては必須の条件となる。ダイバーシティといえは、多様な人材の確保を前提とすることから、性別や国籍など多様な属性の職員の採用に関心が集中しがちである。しかし、仮に多様な属性の職員を首尾よく採用できたとしても、採用後、同じ職場で四六時中顔を突き合わせて仕事をし続けるならば、早晚、多様性は失われてしまう。資生堂でダイバーシティ推進の指揮を執った岩田喜美枝は「多様性は社外で生まれる」と表現してみせた<sup>28</sup>。つまり、多様性は、「ワーク」から離れた「ライフ」空間で職員一人ひとりが様々な異なる経験をすることによって維持・再生産される。男女を問わず WLB を実現することが課題

<sup>25</sup> 経済産業省編『ダイバーシティと女性活躍の推進ーグローバル化時代の人材戦略』2012、油井文江編著『ダイバーシティ経営処方箋』全国労働基準関係団体連合会、2014、全国労働基準関係団体連合会『これで安心！中小企業のためのワーク・ライフ・バランス』2011、衛藤由美「モチベーションを高める経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス」『TRC EYE』vol.248、2009、玉田裕美「企業の発展のためのワーク・ライフ・バランス(第1部)(第2部)」『TRC EYE』vol.226、229、2009。本節の叙述もこれらの文献に依拠する。

<sup>26</sup> 日本経営者団体連盟は2000年8月にダイバーシティ・ワーク・ルール研究会を発足させ、2002年に「日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会報告書」をまとめている。同報告書は、ダイバーシティを「従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず、多様な属性(性別、年齢、国籍など)や価値・発想を取り入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人のしあわせにつなげようとする戦略」と定義し、日本人男性正社員を中心とする人材活用の考え方では、これまでのような企業の成長は望めない、との認識を示している。

<sup>27</sup> 大沢真知子は「ジェンダーダイバーシティ」の重要性を強調している。大沢真知子「企業を成長させるダイバーシティマネジメント」麓幸子・日経BPヒット総合研究所編『なぜ、女性が活躍する組織は強いのか?』日経BP社、2014

<sup>28</sup> 熊本県男女共同参画活動交流協議会10周年記念講演会(2011年4月24日)での発言。

となる。

WLB は、男女共同参画社会の質的内容を決定づけるファクターでもある。男女平等の実現は並大抵の努力では不可能であり、最重要課題として位置づけなければならないが、かといって平等になりさえすればよいのかというとそうではない。これまでの男性の働き方に手を触れずに女性がキャッチアップし男女平等が達成されたとしても、男にとって、女にとって、こどもやお年寄りにとって、満足のいく社会になったといえるであろうか。これまでの働き方そのものを問い直し、仕事と生活のあり方を見直しつつ男女平等につなげようとするならば、WLB は必須の前提条件となろう。

以上のような整理にもとづけば、ダイバーシティ、男女共同参画、WLB が三位一体の関係にあり、したがって、この3つの施策が一体のものとして取り組まなければならない所期の目的や効果は得られない。また、各施策と経営戦略との関係を扱った研究書や啓蒙書において、それぞれの施策の背景、理由、効果として指摘される項目が同じ内容にならざるをえないのもこの3施策の有機関係ゆえである。この点を確認したうえで、これら三位一体の取組みがもたらす具体的効用について手引書や啓蒙書を例に一瞥しておこう。

油井文江編著『ダイバーシティ経営処方箋』（2014）の第1章は Q&A 形式の構成になっているが、その冒頭に「なぜ、何のために多様な人材が必要なのか、よくわからない」との Question を置いている。これに対して油井は、ダイバーシティは「曖昧な意識のまま導入しても成果は上がらない」と断言したうえで、ダイバーシティを積極的に推進する企業が掲げる最大の理由が「収益を向上させ、競争に勝つため」であるとし、その成果指標として次の5つを列挙している（同書 p.8）。

- ①優秀な人材の確保：人材プール（人材の候補）が女性に、海外に拡大できる分、優秀な人材を得やすくなる。
- ②市場の拡大と新規開発：潜在市場や見込市場への開拓力をもつとともに、多様な能力がイノベーションをもたらす。
- ③業務プロセスのイノベーション：多様性のマネジメントが時間管理や仕事環境の最適化を進め、業務の効率化ができる。
- ④職場のモチベーション向上：相互肯定によるセルフエスティーム（自己肯定感）が、モチベーションの高い職場風土を生み出す。
- ⑤リスクの低減：異なる考えの存在が意思決定を最適化し、変化や混乱に対する経営リスクを低減する。

同様な指摘は WLB に関しても例示できる。神奈川県「中小企業のためのワーク・ライフ・バランス導入・推進マニュアル」<sup>29</sup>は、WLB を推進している企業が得るメリットとして、①多様な人材が定着する（離職率が下がる）<sup>30</sup>、②優秀な人材を確保できる、③従業員の満足度・モチベーションが向上する、④時間に対する意識向上に伴い、生産性が向上する、⑤残業代などのコストが削減できる、⑥従業員の心身の健康の維持・増進がもたらされる、⑦企業の社会的責任（CSR）を果たす、⑧企業のイメージがアップする、などの

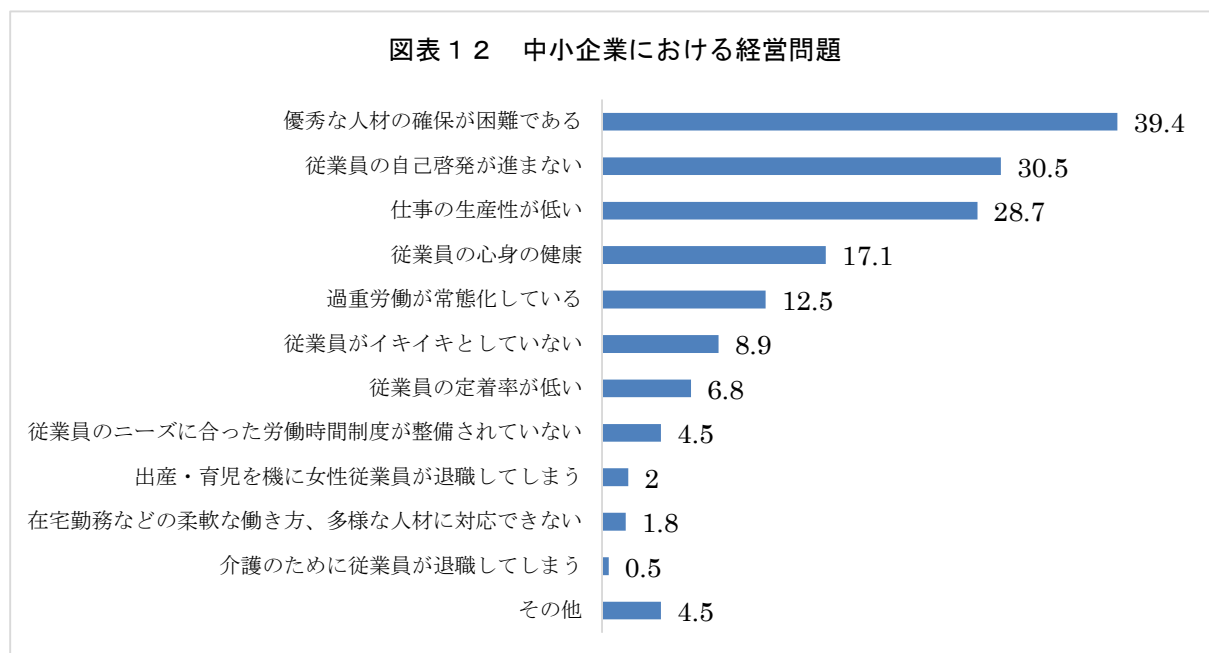
<sup>29</sup> 神奈川県「中小企業のためのワーク・ライフ・バランス導入・推進マニュアル」2013

<sup>30</sup> 熊本市の従業員5人以上の事業所を対象に行った調査では、WLB に取り組んでいる企業は36.8%、うち77.6%が「優秀な人材が辞めないですむ」をメリットとして挙げている。熊本市「男女共同参画社会実現に向けた企業意識・実態調査結果報告書」2015。

項目を挙げている。

女性の活躍関連の事例では、経団連が作成した「女性活躍アクション・プラン」<sup>31</sup>でも、その意義と効果に関して、企業の競争力向上を通じた企業価値の向上、採用や育成を通じた優秀な人材の確保、意思決定や働き方、商品・サービス等のイノベーションの促進、環境変化への対応力の向上、ひいては、経済指標の改善、景気浮揚、市場創出・拡大などの日本経済の持続的成長、などが挙げられている。女性の活躍によるプロダクトイノベーションやプロセスイノベーションへの期待がみてとれる。

いうまでもなく、ここで指摘されている意義や効果は、三つの施策の一体的実施が、社会経済的構造変化への対応を迫られている日本の企業にとって、必須の処方箋であることを物語っている。それは企業規模の大小を問わない。図表12は中小企業の抱える経営課題についての調査結果である。あくまで担当者の認識に関する調査であり、数値の高低についての解釈には慎重を要するが<sup>32</sup>、全体として三つの施策の必要性が容易に理解できよう。



「御社が対応すべき経営課題として認識しているものを全てお選びください」との質問に対する回答（複数回答可）を集計（%）。複数回答。資料：中小企業庁「中小企業におけるワーク・ライフ・バランス実態調査」2009。

出典：中小企業庁「中小企業ワーク・ライフ・バランス対応経営マニュアル」2009

実際、日本の企業は少子高齢化、成熟社会化、競争環境の激化のなかで様々な課題に直面している。「人材の確保」の課題は労働人口の減少が背景となるが、「従業員の定着率」「女性の出産退職」「介護退職」などもこの課題に含まれる。調査結果では認識の度合いは低い<sup>33</sup>、高齢化社会の進展とともに介護の問題が深刻になる可能性もある。図表13は

<sup>31</sup> 日本経済団体連合会「女性活躍アクション・プラン～企業競争力の向上と経済の持続的成長のために～」2014

<sup>32</sup> 詳しくは、衛藤由美「中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの実態と今後の課題」『TRC EYE』vol.254、2009 など参照

<sup>33</sup> 広島県中小企業家同友会女性部会が行った「介護と経営問題のアンケート」（2010年



誰が介護者になっているかを表しているが、要介護者が女性のばあい、介護の40%は男性が担い、その半数が息子である。スキルも経験もある管理職男性社員が介護に直面し突如退職する確率は今後高まる可能性が大きい。

図表 1 3 要介護者の性別と介護者の続柄 (2010)

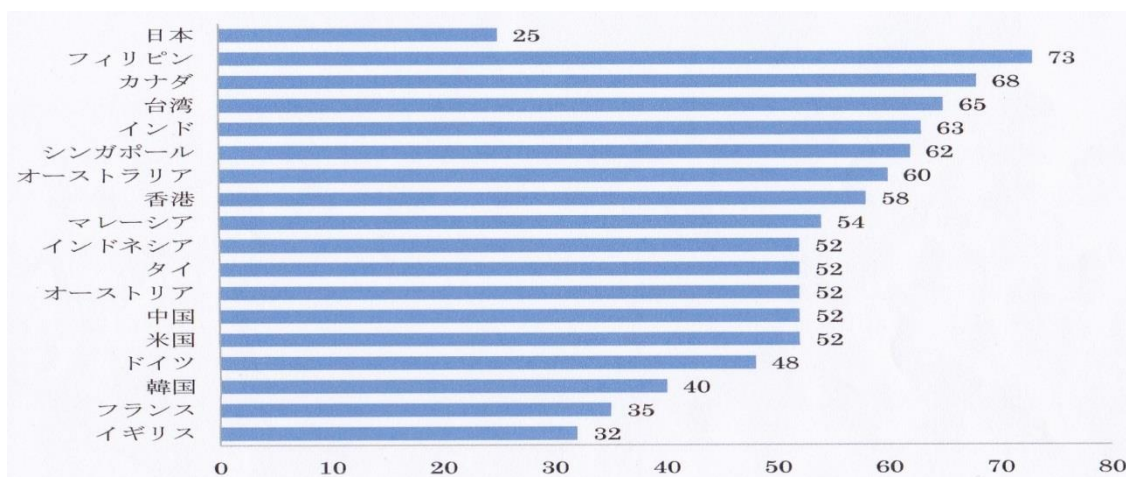
要介護者性別	介護者の続柄					
	配偶者	息子配偶者 (嫁)	息子	娘	娘配偶者 (婿)	その他
全体	夫 12.5 妻 26.0	24.6	16.1	17.7	0.3	3.1
男	69.9	12.1	9.0	7.8	0.2	1.1
女	19.8	31.8	20.2	23.5	0.4	4.2

資料：2010年『国民生活基本調査』第1巻58表から春日キスヨ作成（総計は100%にはならない）

出典：春日キスヨ講演資料「女性経営者全国交流会 in 熊本」（2014年6月12日）

職員のモチベーションやモラルの向上にとっても WLB などの取組みは欠かせない。一般のイメージとは逆に、日本人のいわゆる「愛社精神」は低くなっている（図表 1 4）。終身雇用や年功賃金システムが揺らぎをみせるなかで、従業員の生活全体を充実させる職場環境・働き方を提供することによって、会社への貢献意欲を高めていく必要がある<sup>34</sup>（図表 1 5）。過重労働の改善や自己啓発の促進、従業員の心身の健康保持などの諸課題とも深くかかわっている。

図表 1 4 「愛社心がある」と答えた従業員の割合



出所：米ヒューイットアソシエイツ「エンゲージメント調査」2008

出典：油井文江編著『ダイバーシティ経営処方箋』2014 p.22

12月1日～20日実施、回答数325)結果では、「家族に介護の問題を抱え仕事に支障をきたした社員が、過去5年間にいた」との回答が20.3%、「近い将来、親(配偶者の親)の介護問題が発生する可能性が高いと思われる社員がいる」との回答が57.3%にのぼっている。広島県中小企業家同友会女性部会「中小企業と介護問題」2011

<sup>34</sup> 高度成長期には会社への積極的な帰属意識が高かったかといえば、そうとも言えない。国際比較では日本人の転職は有意に低かったが、かといって自分の会社に満足していたわけではなかった。松山一紀『日本人労働者の帰属意識』ミネルヴァ書房、2014、pp.16-22参照。





間の新聞報道（参考資料 2）などである。

前二者の報告書はともにダイバーシティを経営成果につなげるための諸要素を挙げているが、項目立てに違いはあるものの指摘されている内容はほぼ重なっている。全体を通して特に要になると思われるのは次の諸点である。

第一に、トップの強いコミットメントと方針の徹底である。ダイバーシティは、経営戦略として、それまでの仕事の仕方を変え、職場風土を変える試みである。そのためには、ダイバーシティに取り組む意義と意味を自社の置かれた状況に即して明確にそして繰り返し機会あるごとに発信することが不可欠である。全社規模で継続的に取り組むためには、企業理念や行動指針のなかにダイバーシティを位置づけ、担当部署を設けることも重要となる。

帝人は 1990 年代に CEO はじめ経営幹部が、欧米企業での女性の活躍に危機感を抱き、女性活躍委員会設置（1999 年）を皮切りにグローバル企業に成長するためのダイバーシティ推進を加速させた。CEO の強いリーダーシップにより「総合職新卒採用における女性比率 3 割以上」を掲げ、実際にその公約を達成しつつける。2011 年に現場の消極的意見や内定辞退が重なり女性比率が 19%に落ち込んだ折には、CEO が「女性比率 3 割以上」を堅持する強い意志を示し、翌年度の採用で女性 4 割採用を厳命、実際に達成している（『25 年度 100 選』p.95）。長時間労働のイメージが強い IT 業界にあつて、残業削減に取り組んだ<sup>37</sup>SCSK もトップダウンの号令が最大の効果を生んだ事例である。2 週間ごとに経営会議で社長が残業半減運動などの進捗状況について報告を求め続け、役員が率先して休暇取得の範を示した（日経産業新聞 2013 年 4 月 2 日、『25 年度 100 選』p.119）。

第二の要点は、WLB の導入と多様で柔軟な働き方を可能とする環境整備である。育児や介護や障がいなど様々な制約のなかで暮らす多様な人材の能力を引き出すためには、ハード・ソフト両面での環境整備が不可欠である。育児・介護休暇制度のほかにも、働き方の改善の大前提としての長時間労働の削減、在宅勤務・フレックス勤務制などの勤務場所の柔軟化、短時間勤務などの勤務日・勤務時間の柔軟化、女性・外国人・障がい者・高齢者に配慮した職場環境整備など、現場に即した様々な工夫が必要とされている。

この項目の事例には事欠かない。様々な企業でこれまでの働き方にとらわれない新たな取組みが試みられている。授乳服のパイオニア<sup>37</sup>モーハウスでは、「子連れワークスタイル」を導入、主に 0～1 歳の乳幼児を連れた勤務を認め、全体の 3 分の 1 程度のスタッフが利用している。在宅勤務制度なども採用し、出産によってキャリアを中断された優秀な女性の獲得につなげ、製品開発や販路拡大などの事業展開に成果を生み出している（『24 年度 100 選』p.80）<sup>37</sup>。衣料品通販サイトを運営するスタートトゥデイでは、2012 年 5 月から勤務時間を午前 9 時から午後 3 時の 6 時間勤務制を導入（日経産業新聞 2013 年 9 月 13 日）、NTT コミュニケーションズや伊藤忠商事では「朝型勤務」をとり入れ（沖縄タイムズ 2014 年 9 月 16 日）、残業の削減や職務の効率性の向上を目指している。

第三に、管理職層の意識改革と職場のマネジメント改革が挙げられる。社全体の方針を職場レベルへと媒介し実現していく要のポジションが管理職である。組織全体でダイバー

<sup>37</sup> 手造りタイルメーカー「ワッツビジョン」（尾張旭市）も子連れ出勤を推奨。社長室を「託児所」として開放し、夏休みなどは小学生も利用可。給与は出来高制（時給 1500 円以上）で就業時間は従業員が自由に決める。読売新聞 2014 年 8 月 10 日

シティを推進するためには、管理職層の理解と現場に即した応用能力が必要である。「女性社員は使えない」「女性社員をどう扱ったらいいかわからない」という管理職層の意識改革、多様な職員とのコミュニケーション能力の向上、残業削減と働き方改革のための時間管理と職務管理のスキルアップなど、意識とマネジメント改革のための管理職研修に力が注がれている（日本経済新聞 2012 年 2 月 9 日、日経産業新聞 2013 年 9 月 18 日）。

第四は、職務の明確化と客観的で公正な人事評価・報酬体系の整備である。多様な属性と価値観をもつ職員のモチベーションを高め、会社や上司との信頼関係を醸成するためには、個々の職員に期待される役割と達成目標を明示し、そのパフォーマンスに応じた客観的な評価システムを確立することが重要となる。長時間労働あるいは短時間勤務の利用が人事考課上どのように評価されるかが曖昧なままではこれまでの職場風土は変えることは難しい。「定時に仕事が終わらずに残業をすることは仕事を管理できないためであり不名誉なことであるという認識」（株健康家族、『25 年版 100 選』p.161）の明確化が必要である。業務の配分や職務の位置づけについては、個々の職員の能力と状況に配慮した対応が求められる。たとえば、短時間勤務者には、これまで責任の軽い定型の仕事が割り振られがちであったが、「仕事の質の面では本人の職業能力に見合った仕事内容を、仕事の量では短時間勤務であることを考慮した仕事量を基本とする」<sup>38</sup>などの組合せの工夫が求められる。

第五に、以上のような取組みが常に「自社の実態に即して」発想し実施されるべきである。当然のことではあるが、個々の企業は業種や規模、職員構成や経営環境を異にし、多様である（図表 1 6 参照）。他社の実践事例を参考にしつつも自社の実態に即した対応が肝要である。その意味で、ダイバーシティ経営の導入は、自社の現状分析をどれだけの確に行えるかにその成否がかかっているともしよう。

図表 1 6 企業規模に応じたワーク・ライフ・バランス導入における注意点

企業規模	導入における注意点	推進のための重要課題	推奨される進め方
小規模企業	経営層の強力なリーダーシップのもとで、従業員ニーズに柔軟な対応をしていけば何とかなる部分が多い。	経営者の意識改革	経営主導型
中規模企業	経営層のリーダーシップだけでは取組はなかなか進まない。組織編成を図るとともに、両立支援の目的や効果、実施方法などきちんと明文化して、従業員に周知徹底することが必要。	WLB 推進の目的・実施方法等の明文化 従業員への周知徹底	総務人事主導型
大企業	組織改革、制度づくりに慣れている一方で、現場、特に管理職の理解が追いつかないと「実際には利用しづらい」という問題が残る。	管理職・従業員の意識改革	プロジェクトチーム結成型等

出所：中小企業庁「中小企業における次世代育成支援・両立支援の先進事例集」2007

出典：衛藤由美「モチベーションを高める経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス」『TRC EYE』vol.248、2009、p.7

<sup>38</sup> 佐藤博樹・武石恵美子「短時間勤務制度利用の円滑化」同編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』東京大学出版会、2014、p.92

そして最後に、内外への情報発信と情報共有が求められる。ダイバーシティ、女性の活躍推進、WLB に関する取組みや制度についての情報を常に発信することで、内にあるのは、自社の取組みへの理解が進むことでモチベーションの向上につながり、外にあるのは、企業の社会的評価を高め、優秀な人材の確保へとつながる好循環を生み出す。

## (2) 行政

高度成長期に形成された性別役割分業にもとづく日本型雇用慣行が個別企業の「合理的判断」の特殊的前提となり、一種の「劣等均衡」が成立している状況のもとにおいては、そうした制度的制約を除去した普遍的前提を構築する役割は行政とりわけ中央政府が担わざるをえない。女性の雇用を妨げる現行制度の改革、間接差別に関する厳格規定の導入、正規・非正規間の格差是正、労働時間規制の強化など、労働基準法をはじめとして法改正を必要とする改革は中央政府の責任である。とりわけ、労働時間に関する政策は、長時間労働を前提にした「1日当たりの労働生産性」を重視するか、それとも「時間当たりの労働生産性」を重視するかを選択に決定的意味を持つ。労働規制の自由化の名のもとに、結果として長時間労働重視の伝統が温存されるとすれば、「劣等均衡」状態からの脱出、すなわち日本経済の発展は望めないと心得るべきであろう。

もちろん、国の取組みとしては、自治体とも協力して、ダイバーシティ、女性の活躍、WLB の推進のための様々な支援制度の構築も極めて重要である。この点に関しては、現在進行形の政策展開のなかで「政策パッケージ」化されて示されており<sup>39</sup>、財政的支援も含めて、中央政府への期待は大きい。

国レベルの動向と連動しつつ企業や住民の身近で地域特性に応じた支援策を展開するのが自治体である。自治体の果たす役割や意義について何点か指摘しておこう<sup>40</sup>。

まず、第一に、個人や企業では対応しきれない社会資本の整備・充実は行政の最も重い役割である。仕事と育児・介護の両立を考えてみても、保育所や介護制度などの社会的基盤の充実なくして成り立たない。また、施設や制度の設置だけでなく、地域の実情に合わせた運用上の工夫も求められる。女性の活躍と合わせて待機児童の削減が課題となっているが、地域によっては空き定員の遍在が生じたりして問題はその単純ではない。駅近の施設で園児を一時預かり、空きのある保育所にバスで送迎するなどの試みもなされている（千葉県流山市、2012年9月15日東京新聞）。

第二に、企業の様々な取組みに対する支援・誘導である。たとえば、企業の取組みに対するインセンティブ施策、具体的には、WLB や働き方の見直しなどに取り組む企業の認証や表彰制度の創設、あるいは取組みに係る費用への助成、一定基準を満たした企業への低利融資や入札時の優遇などの経済的支援である。また、推進企業に対するノウハウの提供もよく行われている。アドバイザー派遣や相談窓口の設置、研修・セミナーなどの実施、企業間のネットワークの構築などが挙げられる。個別企業の取組みの芽を育て、そこから社会レベルでの流れをつくり出していく行政の役割は重要である。

<sup>39</sup> 「すべての女性が輝く政策パッケージ」平成 26 年 10 月 10 日すべての女性が輝く社会づくり本部決定、など。

<sup>40</sup> 主に松原光代「企業のワーク・ライフ・バランス推進と自治体の支援」佐藤博樹・武石恵美子編、前掲、2014、pp.271-288、に拠る。

第三に、男女共同参画や WLB についての住民の意識醸成においても行政の役割は欠かせない。男女共同参画社会基本法以来、自治体行政が取り組んできた分野のひとつである。イベントの企画、子育てや女性起業に関する講座の開催など様々な取り組みがなされてきている。啓発の手法などへの配慮も重要で、ポスターやパンフレットの配布や掲示もより効果の高い場所を選定する必要がある。石川県では、県下の WLB 推進企業と具体的取り組みの情報冊子を作成し学校へ配布する試みを行っている。

この点とも関連して、いわゆる「見える化」の実施においても行政のイニシアティブが求められる。内閣府は、2014 年 1 月に「女性の活躍『見える化』サイト」を立ち上げている。個別企業の女性の活躍に関する現状を掲載することで、就職活動中の学生や求職者に情報提供するとともに企業の取り組みを促進するのがねらいとされる。企業の取り組みの項目で指摘した、企業内外への情報の発信に呼応する施策でもある。女性の活躍に限らず、ダイバーシティや WLB に関する情報を比較可能なデータとして提供する作業は、公的機関ならでの取り組みといえよう。都道府県レベルの自治体も県下の企業情報の「見える化」に取り組んでいくと思われる。ただ、せっきくの「見える化」も、掲載情報が利用者の使い勝手の悪いものであれば意味をなさない。学生や求職者が望む情報をいかに提供できるかがポイントとなろう。(2014 年 3 月 24 日日本経済新聞参照)

第四に、自治体自身が一つの事業体として WLB 等に取り組むことの意義も大きい。ダイバーシティの効用として指摘した多くのメリットは行政組織に関しても妥当する。WLB の取り組みによって、生活体験が増え住民ニーズの把握が的確になることに加え、業務の見直しや効率化が図られるようになる。神奈川県などの残業時間縮減の取り組みなどでは、業務の改善、効率化が強く意識されている<sup>41</sup> (参考資料 3)。

最後にひとつ付け加えるなら、ダイバーシティ、男女共同参画、WLB を三位一体的に実施することが企業の業績向上のための試金石だとすると、それを支援する行政の側の取り組みも全庁横断的なものでなければならない。庁内連携を図り、個別企業や経済界、市民社会で活躍する諸団体との協働関係を育むなかで所期の成果が達成できるものと認識したい。

## むすびにかえて

本稿では、既存の研究成果や報告書に拠りながら、男女共同参画というテーマを経営戦略の視点から考察してきた。取り上げた事柄はすでに「常識」の類に属するものも多いと思われる。その意味では、本稿は、「経営戦略としての男女共同参画」をめぐる言説の確認作業でもある。その「確認事項」を箇条書き的に振り返っておこう。

---

<sup>41</sup> 内野香織は行政組織が事業主体として WLB に取り組む効用として、①生活者の視点からの住民ニーズの把握、②効率的な組織作りと業務の見直し、③人的資源の摩耗の防止の 3 点を挙げている。内野香織「行政機関が事業主として実施するワーク・ライフ・バランス施策の有効性―一人を活かす戦略としての WLB 施策について―」日本公共政策学会 2011 年度研究大会予稿集、pp.121-133

- ・まず、「男女共同参画」という発想が、一人ひとりの個性と能力を見定める視点であるということを見たうえで、男女共同参画政策が取り組まれる背景として「基本的人権の実現」と「社会経済的変化への対応」の二点を挙げ、今日の「女性の活躍」施策が後者の流れのなかに位置づけられることを確認した。
- ・その社会経済的変化が一過性のものか、構造的なものかを見るため、日本の戦後システムの形成と展開を概観し、90年代以降の変化が、人口学的制約、知識産業社会化、価値観の多様化など、もはや以前の状態には戻れない不可逆的で構造的な変化であることを示した。
- ・この変化に対応するためには多様な人材活用戦略が必須であり、その試金石が男女共同参画、「女性の活躍」であることを確認した。
- ・他方、日本のこれまでのパフォーマンスが芳しくない理由を、日本的雇用慣行を背景に形成された女性を労働市場から疎外する「劣等均衡」状態に求め、そのうえで、改めて女性の活躍と企業の生産性の関係について取り上げ、企業業績にとって、数値としての「女性比率」が問題なのではなく、「女性の活躍」に端的に表れる人材を有効活用する取組みや工夫が最も重要なファクターであることを確認した。
- ・それゆえ、男女共同参画施策はダイバーシティや WLB とともに三位一体的に実施することが重要であることを指摘し、そうすることでもたらされる効用として、優秀な人材の確保、生産過程と業務過程におけるイノベーション、職員のモチベーション向上、企業評価の向上などを挙げた。
- ・最後に、企業や行政の具体的取組みの要点を整理し、企業に関しては、①トップの強いコミットメントと方針の徹底、②WLBの導入と多様で柔軟な働き方のための環境整備、③管理職層の意識改革とマネジメント改革、④職務の明確化と客観的で公正な人事評価・報酬体系の整備、⑤「自社の実態に即した」発想の重要性、⑥内外への情報発信と情報共有などを挙げ、行政とりわけ自治体に期待される役割や意義に関しては、①社会資本の整備・充実、②企業の取組みに対する支援、③男女共同参画や WLB についての住民の意識醸成、④自治体自身が事業体として男女共同参画や WLB に取り組む意義、⑤全庁的取組み姿勢と企業・市民とのネットワーク構築などの項目を整理した。

筆者はかつて、男女共同参画社会の捉え方を三つの立場に整理したことがある<sup>42</sup>。第一は、「男女特性論」すなわち生物学的性差を根拠に男女の役割の違いを肯定する立場から、男女共同参画社会を「これまでどおり男女がその分をわきまえつつ互いに仲良く暮らしていく社会」と捉える。性別役割分業に親和的であり、その意味で「伝統的」発想を継承している。第二の立場は、ネオリベリズム的捉え方であり、グローバリゼーションの進展のなかで経済を維持・発展させていくためには「男も女もなく能力と労力を発揮する社会」が不可欠だと考える。性別役割分業は経済合理性の観点から否定されるが、主に経済活動における「男女平等」に力点が置かれる。第三は、基本的人権としての男女平等をめざし、その観点から平等の質や内容を重視する立場である。「仕事と家事の共働き」社会として男女共同参画社会をイメージする。性別役割分業は、それが孕む権力の「非対称性」を問題

<sup>42</sup> 鈴木桂樹、2003、前掲書（注8）、pp.45-46

にする立場から否定し、これまでの社会関係やシステムの改革をせまりつつ男女平等の実現をめざす。

伝統的発想の色濃い第一の立場にたいして、性別役割分業を否定する第二・第三の立場が対峙する。しかし、ややもすると競争原理にもとづく「男並み平等」に流れがちなネオリベラリズム的立場に対して、これまでの労働のあり方そのものをも問い直す第三の立場は懐疑的である。

この整理を前提にすれば、経営戦略の視点から男女共同参画をみる本稿の問題設定は明らかにネオリベラルなものである。ただ、既存の研究や事例集に依拠しつつあれやこれやの検討を重ねた作業のなかからは、この三つの立場をトータルに見つめ直す手掛かりも垣間見えてくる。

本稿でも確認したように、90年代以降の社会経済的構造変化のなかでは、もはや性別役割分業を支える客観的条件が失われている。家計の問題でみても「男性稼ぎ主と専業主婦」の「近代家族」を実現できる家庭は減少して行くであろう。他方、本稿がテーマとした経営戦略を突き詰めていくと、ダイバーシティやWLBを組み込んでいかざるを得なくなる。当然、この作業はこれまでの働き方の見直しをともない、第三の立場とも共鳴する。

もちろんそうした方向が予定調和的に実現するわけではない。折に触れ言及した様々な自覚的取組みの積み重ねが不可欠である。そうした取組みに拠ってこそ、様々な属性に由来する時間的、身体的、文化的制約から自由な環境が整えられ、個々人の能力が家庭や職場や社会のなかで発揮されるといえよう。その過程をつうじて、新たな社会経済環境における人と人との絆や信頼関係が結び直される。これは、伝統的立場の人々が性別役割分業という「かたち」のもとで最も守りたかった基底的価値にほかならない。

## 価値創造のためのダイバーシティ経営に向けて【要約】

### 1. なぜ今、「ダイバーシティ経営」なのか

#### (1) 競争優位を構築するための経営戦略

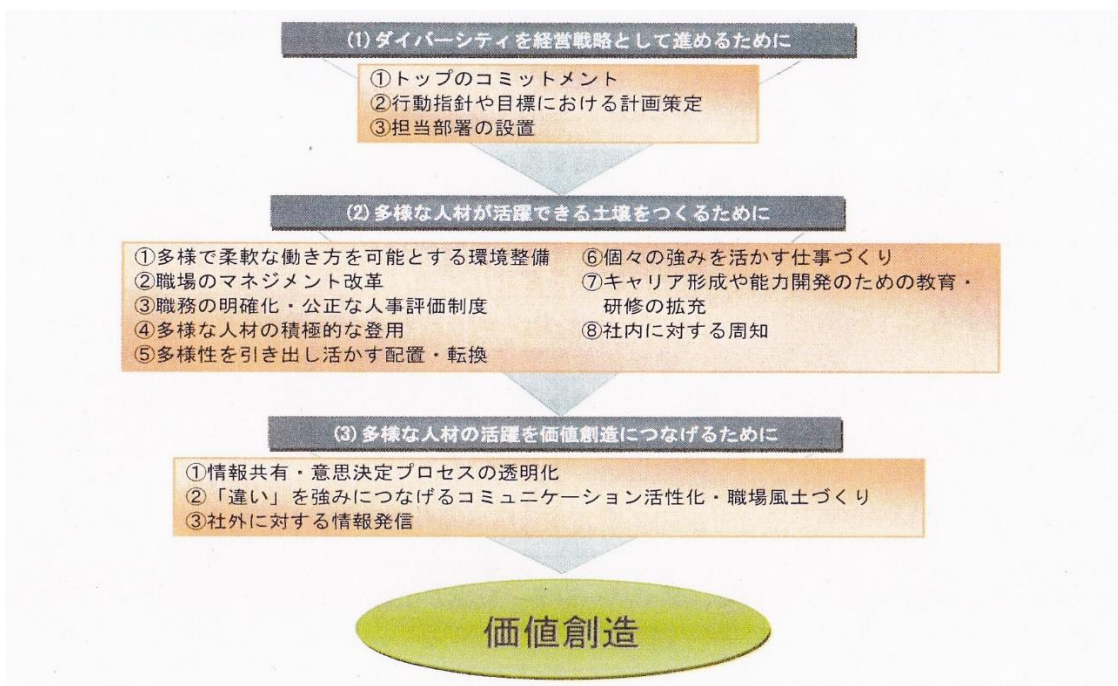
グローバル化、競争環境の変化、不確実性の加速、ステークホルダーの多様化の中で企業に迫られる対応

- ①多様化する顧客ニーズの的確な把握。新たな収益機会を取り込むためのイノベーション。
- ②急激な環境変化に柔軟かつ能動的に対応し、リスクをビジネス上の機会として捉え機動的に対処する。
- ③国内外からの投資家からも、「持続可能性」のある投資先として信頼されること

#### (2) ダイバーシティ経営の成果

- ①プロダクトイノベーション：製品・サービス自体の開発、改良←多様な人材の異なる分野の知識、経験、価値観の持ち寄りによる「新しい発想」
- ②プロセスイノベーション：製品・サービスを開発、製造、販売する手段の開発、改良（管理部門の効率化含む）←多様な人材が能力を発揮できる働き方を追求することで、効率性や創造性が高まる
- ③外的評価の向上：顧客満足度の向上、社会的認知度の向上
- ④職場内の効果：従業員のモチベーション向上、職場環境の改善

### 2. ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方



#### (1) ダイバーシティと経営戦略として進めるために

- ① トップのコミットメント
  - ◆ トップが「自社にとってダイバーシティとは何か」「どのような意味を持つものか」を明確に発信する。
  - ◆ トップは、担当部署だけでなく、社員とコミュニケーションをとりながら進める。
    - 【例】 トップがダイバーシティ推進を宣言                      トップが責任者となりダイバーシティを推進
- ② 行動指針や目標における計画策定
  - ◆ 企業理念や行動指針との関連性の中で、ダイバーシティ経営を位置づける。
  - ◆ 定量的・定性的な目標や指標の設定。適正な進捗管理・達成度測定。
    - 【例】 経営理念・行動指針に明記                      数値目標の設定
- ③ 担当部署の設置



## 参考資料 1

- ◆ダイバーシティ推進体制の整備。
- ◆関連部署と密な連携を保ち、担当部署だけの取り組みにしないこと。  
【例】全社的な取り組みに向けた担当部署の設置  
従来からの取り組みを体系化するための担当部署の設置          担当役職の設置

### (2) 多様な人材が活躍できる土壌をつくるために

#### ①多様で柔軟な働き方を可能とする環境整備

- ◆画一的な働き方の見直し、個々の社員の事情に応じた柔軟で働きやすい職場環境。
- ◆雇用区分の設計が多様な人材の活躍の障害になっていないこと。  
【例】長時間労働の削減          勤務場所の柔軟化          勤務日の柔軟化          勤務時間の柔軟化  
女性に配慮した職場環境の整備          子育てに配慮した職場環境の整備  
障がい者に配慮した職場環境の整備          高齢者に配慮した職場環境の整備  
外国人に配慮した職場環境の整備

#### ②職場のマネジメント改革

- ◆管理職層の意識改革の取り組み
- ◆管理職層のマネジメントスキルを高める工夫  
【例】マネジメント職階の評価項目にダイバーシティを追加          管理職を対象とした研修

#### ③職務の明確化・公正な人事評価制度

- ◆分かりやすい評価体系。公正な評価実施を可能とする業務分担や達成目標の明確化。  
【例】職務の明確化          実力・業績に応じた評価制度の構築          透明性の高い評価制度の構築  
雇用形態に関わらない評価制度の構築

#### ④多様な人材の積極的な登用

- ◆人材登用の数値目標の達成が自己目的化していないこと。  
【例】役員への登用          リーダー・管理職への積極的な登用          パートタイマーの正社員への登用

#### ⑤多様性を引き出し活かす配置・転換

- ◆人材の経験・スキルの多様性を高め、新たな可能性を發揮できるような意識的な配置・転換。  
【例】ジョブローテーションの実施          工程間のローテーション

#### ⑥個々の強みを活かす仕事づくり

- ◆個々の強みを活かすことができる機会を積極的に設けているか。  
【例】個々の社員の強みに応じた業務の配分          未経験者を育成・戦力化するための業務づくり  
フォロー体制の構築

#### ⑦キャリア形成や能力開発のための教育・研修の拡充

- ◆多様な人材を対象とした管理研修等。社員のスキルアップのための多様な手段の整備。
- ◆多様なロールモデルの提示による従業員の仕事への意欲の向上  
【例】多様な人材向け教育・研修等の実施          ロールモデルの提示

#### ⑧社内に対する周知

- ◆ダイバーシティ推進施策の社内周知、成果の共有。  
【例】社内に対する情報発信

### (3) 多様な人材の活躍を価値創造につなげるために

#### ①情報共有・意思決定プロセスの透明化

- ◆社内の情報共有や意思決定のプロセスについて、全社員にとって透明性の高いものにする。  
【例】誰もが理解できる情報共有手段の構築          トップを含めた透明なコミュニケーション

#### ②「違い」を強みにつなげるコミュニケーション活性化・職場風土づくり

- ◆社員が幅広く交流し互いに刺激を与えあうことの促進。  
【例】女性社員に対する男性社員のサポート          違いを強みにつなげる仕組み  
異なる属性の人々が互いに交流する仕組み

#### ③社外に対する情報発信

- ◆多様な人材の活躍状況を社外に情報発信。          【例】社外に対する情報発信

参考資料 2

新聞に見る女性の活躍推進の動向		
見出し	掲載紙・年月日	主な内容
結婚・出産退社 ほぼゼロに 日立ソリューションズ	日経産業新聞 2011年2月8日	日立ソリューションズが制度の拡充とセミナー・研修による普及活動の2本柱で仕事と家庭の両立支援の実績を上げている。既に結婚・出産を理由とする退職者はほぼゼロの状況。システム開発会社が持つ「長時間労働」というイメージを払拭し、働きやすい職場づくりを通じて優秀な人材を確保する狙い。
長野県初の女性副知事に就任した 加藤さゆりさん	信濃毎日新聞 2011年3月18日	全国地域婦人団体連絡協議会の事務局スタッフとしての行動力を買われ、2009年消費者庁参事官に就任。「当事者の思いに耳を傾けるべきだ」という信念で職員を指導。そして今月11日、長野県で初めての女性副知事になった。企画部次世代サポート課や健康福祉部などを受け持つ。
「働きたい」へ自治体受け皿	日本経済新聞 2011年9月7日	保育園の定員は増えたが、それ以上に入園希望者の増加が著しい。不況の影響で働きたい人が増え、待機児童数は過去最多に迫る。住宅で預かりやパート向け保育など自治体独自の対策を取ったり、幼稚園、NPO法人、民間企業の活用など多様な受け皿づくりが待機児童解消の鍵を握る。
子育て期間中もキャリア磨き 「甘えず自立を」企業も喝	日本経済新聞 2011年12月6日	育児休業中にキャリア磨きをすることで、復帰後、即戦力になることを目指す。また、企業は短時間勤務制度を設けることが義務付けられているが、周りの従業員への負担も増えている。育児で長期間仕事を調整するうちに、仕事のやりがいを見失う人も増えている。制度を使う職員の自立が求められる。
民間企業が学童保育参入 駅近、 教育内容など強みに	産経新聞 2011年12月7日	小学生を放課後や休暇中に預かる学童保育事業に、鉄道会社や大手塾などの民間企業が次々と参入している。不況などの影響で共働き世帯が増える中、今後ニーズが高まるとみているためだ。各社は立地の良さや保育時間の長さ、教育内容などをアピールし、利用者獲得に力を入れている。
製造現場 初の女性社員 JFE 西が10人採用へ	中国新聞 2011年12月8日	JFEスチール西日本製鉄所が発足以来初めて24時間操業する製造の現場に計10人の女性社員を採用する予定だ。少子化が進む中、優秀な人材を獲得するために採用を広げた。従来の価値観とは異なる才能を増やし、時代の変化に対応できる組織づくりを急ぐ。
米IBM初の女性CEO バージニア・ロメッティさん	日本経済新聞 2012年1月5日	米IBM初となる女性の最高経営責任者が誕生した。ロメッティ氏は「リスクを取らずに成長はない」と不可能に見える仕事も引き受けてきた。IT業界の女性CEOの中では控えめな存在だが、トップの個性より組織の強さを重視するIBMを導くリーダーとして、手腕を問われる。
派遣社員の育休 じわり	日本経済新聞 2012年1月24日	派遣社員も一定の条件を満たせば派遣会社で育休を取れるようになった。大手派遣会社を中心に利用者は徐々に増加。しかし育休明けに派遣先が決まらないなど、課題も多い。また派遣先企業の管理職では「派遣社員が育休を取れる」と知っている人は半数しかいない。
育休から復職 支援講座 パナソニックグループ	日本経済新聞 2012年1月26日	パナソニックグループは育児休業中の同社派遣社員の職場復帰を支援する講座を開講する。全5回で3000円。仕事と育児の両立の仕方やエクセルの使い方などを指導する。参加者は受講中に企業内の保育所に子供を有料で預けることもできる。
中小企業 女性働きやすく	読売新聞 2012年1月31日	社内の意思決定の早さなど大企業にはない利点を生かし、個々の従業員に応じたきめ細やかな対応をしている会社もある。子供を病院に連れて行くために有給休暇を全て消化しそうになったという職員の相談に対応し、休暇取得ではなく、時間単位で給料をカットすることで、出退勤時刻を調整できる制度を設けた。
「子ども園」15年めどに 政府検討会が基本制度	信濃毎日新聞 2012年2月1日	2015年度をめどに幼稚園と保育所の一体化施設「認定子ども園」を創設。待機児童を解消し、良質な教育と保育の提供を図る。株式会社、NPOなど多様な事業主体の参入を認める。

## 参考資料 2

認可保育所 入れなかった家庭 料金負担 差額を補助	日本経済新聞 2012年2月9日	東京都の自治体が相次いで認可保育園に入れなかった家庭への助成を拡充する。認可保育所と認証保育所の料金の差が大きいいため、この差額を補助するほか、比較的料金の安い施設を整備する。負担を軽減することで女性の社会進出を後押しする。
「女性社員は使えない」先入観持 ってませんか？	日本経済新聞 2012年2月15日	「女性は意欲に乏しく、責任感が薄い」「結婚や出産で辞める」「雑用や庶務は女性の仕事」という意識が男性に根強い。管理職の意識改革を行い、女性活用を進めなければ優秀な人材確保は難しい。
女性管理職、公募制で配慮 京都 銀行	日経産業新聞 2012年3月13日	京都銀行は女性の管理職への登用を進めている。管理職に就任する時期を 行員自ら希望できる制度を導入し、家庭の事情に配慮しながら働けるよう に工夫している。子供が小学校に入学するまでは、通常より2時間短い勤 務形態も認める。
学童保育に企業続々 月謝は高め 送迎や夕食も	朝日新聞 2012年3月23日	学童保育事業に、学習塾など民間企業の参入が相次いでいる。利用料は公 設より高めだが、夜遅くまでの預かりや送迎、学習支援など、これまでな かったサービスをアピールする。背景には、従来の学童保育が保護者のニ ーズに応えきれていない実情がある。
「均等法」施行から 25 年	朝日新聞 2012年3月28日 3月29日	「均等法」が施行されてから25年経ち、社内制度が充実してきたからこ そ、利用の有無で不公平感が生じている。また能力に差がなくても、女性 を昇格させるかは企業の裁量のため、男女差別の証明にはハードルがあ る。
The リーダー 「女性力」活用 が日本照らす	産経新聞 2012年4月6日	女性の持つ共感力や開かれた心を取り入れれば、社会はもっと元気になる。 男性が得意とする強みに部下を引っ張るトップダウンと、受容力の大き い女性が得意な人をサポートするスポンサーシップは車の両輪。男女が 一緒にやれば日本の将来は明るい。
管理職 尻込みしないで 女性社 員に「面白さ」伝授	日本経済新聞 2012年5月22日	女性の管理職登用が広がる一方で、自分の能力に自信を持っていない人が多 い。オリックスでは課長クラスの女性管理職を対象に、上司ではない部長 層が相談役（メンター）となるメンタリング・プログラムを実施。損害保 険ジャパン、帝人では女性の幹部候補を育成する研修を実施。
キリン、女性の視点 営業に	日経産業新聞 2012年5月28日	キリンホールディングスが女性の営業担当者に限った初の意見交換会を 開催。6月中旬まで計4回開催し、合計180人が参加する予定。
女性管理職 30%に 同友会提言、 意識改革促す	産経新聞 2012年5月29日	経済同友会が女性管理職の比率を平成32年までに30%に引き上げるべき だと提言。女性の登用を進めるには「女性に務まるはずがない」という先 入観をなくすなどの意識改革が重要。
セブン&アイ 所沢店 社員9割 女性	毎日新聞夕刊 2012年6月8日	セブン&アイ・ホールディングスが傘下の女性店長の百貨店など計4店の 社員をほぼ女性にした。女性客が多い店舗で女性の視点を生かした接客を 行うことが目的。西武所沢店は正社員約100人のうち9割が女性。
USJ 女性幹部公募 グッズ開 発統括 集客を強化	産経新聞 2012年6月18日	ユー・エス・ジェイが女性の経営幹部を一般公募。キャラクターグッズな どの商品開発を担う統括職（部長級に相当）として登用。女性の感覚を施 設運営に取り入れ、若い女性やファミリー層の集客を強化することが目 的。
損保に女性のチカラ	読売新聞 2012年6月20日	損害保険ジャパンが女性中心の営業店を全国18か所に開設。9割以上を 女性職員が占める。新宿など4店舗は女性のみでの運営。
財務省女性官僚で初 国際機関ト ップ就任 石井菜穂子さん	東京新聞 2012年6月23日	世界銀行に設置された信託基金「地球環境ファシリティ（GEF）」の最高 経営責任者に、財務省の石井菜穂子さんを選任。財務省の女性官僚が国際 機構のトップに就任するのは初めて。
女性行員の活躍応援 千葉銀行	日経産業新聞 2012年6月26日	千葉銀行が女性行員の仕事を支援する「女性活躍サポートチーム」を立ち 上げ。女性行員の悩み相談に応じるほか、育児休暇後の復職に向けた研修 会などを開催。サポートチームのリーダーが各支店を回り、毎月40人程 度の女性行員と面談。
おかみさんサミット 全国から	日本経済新聞	「第20回全国商店街おかみさん交流サミット」を開催。「おかみさんが日

## 参考資料 2

460人参加	2012年7月5日	本を変える」が今年のテーマ。全国の女性店主らが商店経営やまちづくりなどについて意見交換。
新社長、女性6人	日経産業新聞 2012年7月6日	2012年上半期において6人の女性が新社長に就任。パピレス、日本アジアグループ、ジョイフル、東洋炭素などが社長に女性を登用。
ランチ会議で子育て相談 積水化学	日経産業新聞 2012年8月14日	積水化学工業が昼休みに女性社員を集めて子育てなどの情報交換を行う「ランチミーティング」を開始。
女性事務職 正社員化に特化 エン・ジャパンがサイト	日経産業新聞 2012年8月17日	エン・ジャパンが正社員として働きたい女性向けの求人サイト「[e n]ウイメンズワーク」を立ち上げ。正社員か正社員への登用制度がある仕事に限ってサイトに掲載。
不妊治療にも休業制度 三菱重工	日経産業新聞 2012年8月21日	三菱重工業が不妊治療のための休業制度「チャイルド・プラン休業」を導入。妊娠までの1年以内の休業を認める。男女とも取得可能。月々の給料は出ないが、期末一時金を一部支給。
女性営業職 増員相次ぐ 地場銀事務職効率化図る	中国新聞 2012年8月21日	地場銀行が女性の営業職を増加させている。広島銀行は3年後までに女性の法人担当などを約2倍にする計画。もみじ銀行は年度内に約30人増員。山陰合同銀行は女性行員が大半を占める事務職約155人を営業に配置換え。
アイカ、女性チーム 商業施設のトイレ提案	日経産業新聞 2012年8月22日	アイカ工業が女性主導のプロジェクトチームを立ち上げ。女性の視点で商業施設のトイレのレイアウトやデザインを提案。役員会でプロジェクトチームのメンバーに直接報告させるなどし、女性リーダーの育成も行う。
会社の保育園 預けたい	日本経済新聞 2012年9月10日	企業内保育園の需要増加。企業内保育園の増設や地域開放が行われている。横河電気、キャノン、バンダイなどは東京都独自の認証基準で助成する「東京都認証保育所」として企業内保育園を開設。
送迎保育ステーション脚光	東京新聞 2012年9月15日	待機児童問題の解決策として、「送迎保育ステーション」という試み。駅近の施設で園児を一時預かり、自宅からは遠いが空きのある保育所にバスで送迎。
「女子力」高め業績アップ	東京新聞 2012年10月12日	十六銀行は顧客の大半が女性であることなどから、サービス強化には幅広い教養を含めた「女子力」が重要だと考え料理教室などを開講している。
博報堂が「家族研究所」	日経産業新聞 2012年10月22日	博報堂が育児に励む家族向けの新商品開発のため、対象家族の消費行動を調査・研究する新組織を立ち上げた。
夕方の課外教室幼稚園が充実	日本経済新聞 2012年11月22日	長時間の保育ニーズに対応し、通常の保育時間後に様々な習い事ができる「課外教室」を充実させる幼稚園が増えている。
資生堂、育児・介護で高評価	日本経済新聞 2012年11月30日	従業員の有給消化率や育児介護の取得状況、人材活用などを点数化。資生堂が1位となった。
二世帯住宅 同居ストレス最小限に工夫	日経産業新聞 2012年12月19日	光文社発行の女性誌「VERY」読者の意見を基に三井ホームが企画に反映、「コネクティングルーム」を設けた新商品を共同で開発した。
女性役員 経営プラス	毎日新聞 2013年1月1日	女性の役員比率が高い企業の方が収益率が高いなど、女性の活用は平等の観点だけでなく、経営の観点から見てもプラスになる。しかし日本の女性の労働参加率は60%とかなり低い。
お昼寝カフェ 働く女性の味方	日本経済新聞 2013年2月8日	仕事の合間にも、人目を気にせず昼寝がしたいという女性のためにカフェを開業。ランチも提供し、多い日は約30人が仮眠のために利用する。
陣痛タクシー、安心お供	朝日新聞 2013年2月24日	出産が近づいた妊婦を送り届ける「陣痛タクシー」に登録・利用する人が都内で増えている。一方、道路事情に左右されがちな弱点をどう克服するかという課題もある。
「働くママ」学生が体験	読売新聞 2013年2月26日	仕事と育児の両立を実感できるインターンシップが、首都圏の女子学生の間で広がりを見せている。仕事選びに役立ててもらおう狙いがある。
復帰後も社内SNSで情報交換	産経新聞 2013年2月28日	サッポロビールは育児休業から復帰後の孤独化を防ぐため、子育て中の女性社員同士が情報交換できるSNSサイトを開設している。
在宅勤務、生かしてる？	朝日新聞	米IT大手シスコシステムズの日本法人が、社員の大半に自宅などで勤務

参考資料 2

	2013年3月9日	させる「テレワークデー」を実施。一方、米国ではヤフーのCEOが社員の在宅勤務を禁じたことが議論を呼んでいる。日本ではパソコンに監視用のカメラを付けるなど社員を厳しく管理している。少子高齢化の進む日本では、在宅で主婦や高齢者を労働人口として確保していくことが不可欠。
保育所で水泳・英語教育	日経流通新聞 2013年3月15日	スポーツクラブNASは保育所の運営を始める。フィットネスクラブを活用した水泳指導や会員の高齢者との交流、ネイティブ講師による英語教育が行われることが特徴。
非正規に出産の壁 妻の就業形態で格差	沖縄タイムス 2013年3月22日	妻が結婚から10年未満で第1子を産む確率は、妻の就業形態が派遣社員やパートなど非正規雇用の場合、正規雇用に比べて低くなることが分かった。妻が無職の場合は正規雇用の場合と違いはなかった。
京滋初「駅前教育」	京都新聞 2013年4月2日	JR西日本は大津駅に隣接する所有地を社会福祉法人に貸し出し、幼保一体の認定こども園として活用する計画を発表。県と2011年に結んだ「子育て支援」などの協定を具体化するため、県と大津市が取り組んでいる待機児童解消に協力する。同駅西地区再開発事業と連動した駅周辺の活性化や利便性向上につなげる。
主婦目線で店づくり	日本経済新聞 2013年4月23日	ローソンでは、出産や育児休業から復職する女性社員を一時的に配属する専門部署が発足。商品開発やサービス向上の分野で一定の権限を持つ。出産や子育ての経験を生かし、競合するスーパーの買い物で気付いた改善案などを定期的に指摘。長期の休業後に「ならし運転」の時期を設けることで職場復帰しやすくなる。
女性チーム 法人開拓	日経産業新聞 2013年4月16日	<ダイハツ東京販売営業部門での女性活用策> 一、部門長クラスに女性を登用：ロールモデルをつくり女性従業員のモチベーションをアップ。 二、女性だけの法人営業チームを設置：緻密な事務処理能力を生かし、書類作成作業の多い法人営業のレベルを向上。丁寧な商品説明で女性顧客を攻略。 三、店舗での接客にも女性視点：お茶菓子提供などの接客方法や店頭POPのデザインなどに女性従業員の発案を生かす。
客室乗務員 私もなれる	信濃毎日新聞 2013年4月3日	ピーチ・アビエーションなどの格安航空会社が採用拡大。大手に比べ応募資格は緩く、子育てが一段落した主婦や、警察官ら広い経歴の女性が一度はあきらめた夢をかなえている。
トップダウンで残業減	日経産業新聞 2013年4月2日	SCSKは残業時間を大幅に減らした。半数の部署が半減、7部署が25%減。中井戸社長は残業半減運動などの進捗について役員に状況報告を求め続けた。また、役員が率先して年間18日間に有給休暇を取得。4月には初の女性理事が誕生。フレックスタイム、サマータイムを導入。
非常勤職員に育休制度 男女とも4か月間 沖縄・那覇市	沖縄タイムス 2013年4月10日	那覇市は市非常勤職員の育児休業制度を導入した。従来は産前産後の14週間の産休のみだったが、4か月間の育児休業を認め、男性非常勤職員の取得も可能とした。出産による離職を防ぎ、正規職員だけでなく非常勤職員のワークライフバランスも向上させていく。
女性管理職どう増やす	日経産業新聞 2013年5月8日	カルビーの女性管理職比率は3年で2倍になった。その要因の一つがハンドブック。出産や育児支援制度や先輩からのメッセージ、イクメン体験記など掲載。二つめは、ミーティング。地方の工場に委員を置き、各地で働き方について話し合う。
「女性警官10%」前倒し	日本経済新聞 2013年5月30日	警視庁の有識者検討会は、DVやストーカーなどの犯罪が急増する中、被害女性への配慮が行き届いていなかったことを指摘。女性警官官割合の10%早期引き上げを求めた。
女性起業で経済に新風	日経流通新聞 2013年5月27日	新潟県内の自治体が相次いで女性の起業支援に乗り出す。新潟県の外郭団体、にいがた産業創造機構はセミナーなどの支援体制を強化して女性の起業を促す。新発田市は、女性起業を担当する専門の係を立ち上げた。

## 参考資料 2

育児従業員 夜勤を免除	東京新聞 2013年6月6日	トヨタ自動車は昼夜交代制の国内製造現場で働く従業員の仕事と育児の両立を支援するため、夜勤を免除する新制度を導入することを発表。日産自動車も試験的に実施。
転勤で辞めさせない	日本経済新聞 2013年6月22日	バイエル薬品ではペア・トランスファー制度を導入。配偶者が転勤したら、別居せずに通える拠点への異動希望を申請できる。これまで5人の女性全員が希望をかなえた。
女子力咲かす 4時間正社員	日経流通新聞 2013年7月3日	クロスカンパニーの社員の95%は女性が占めており、女性が働きやすい環境づくりを進めている。4時間・6時間正社員や、クォーターカット、大切な人休暇、日曜特別休暇を導入。また、産休の拡大の実施や、国連提唱の「女性のエンパワーメント原則」にも署名。
女性輝け 関西企業も本腰	京都新聞 2013年7月4日	グンゼは「女性きらきら推進室」を設置。35歳以下の女性には、担当の先輩女性社員が相談に乗る「メンター制度」を導入。ワコールは女性活躍推進プロジェクトを立ち上げた。日本生命保険は「輝き推進室」の設置やハンドブックの作成、管理職向けの「意識改革フォーラム」を定期的実施。
女性の活躍「見える化」	日本経済新聞 2013年7月8日	女性社員の数、管理職の男女比率を公開し、客観的な判断材料を提供する「見える化」で、女性の活躍を促す動きが企業に広がっている。
子育て女性を保育士に 静岡県、資格取得を支援	日経産業新聞 2013年7月12日	静岡県は育児中の女性を対象に保育士資格の取得支援事業を始める。子育て経験を生かしたキャリア形成を後押しし、女性人材の活用につなげる。実習体験では保育所で現役の保育士による指導を受けられる。
妊娠時、遅い出社OK	日経産業新聞 2013年7月19日	日本農業は、妊娠している女性社員が朝のラッシュアワーを避けて出勤できるように午前中1時間の時短勤務を認める制度を導入。ずらした1時間は有給扱いとなる。
女性の活躍 企業後押し	日本経済新聞 2013年7月24日	NTT東日本は「きらきらサポーターズカフェ」と呼ぶ管理職候補を含む一般社員が管理職らと話し合う女性の交流会の場を設置。イオンは「ダイバーシティ推進室」を新設。 現在、育休・時短での不公平感が問題となっている。三井住友海上火災保険は、休みを取得する三か月前から代替社員を配置。ファイザーでは、短時間勤務の社員をサポートする同僚を、人事考課で評価。
企業の8割 女性の管理職1割未満	読売新聞 2013年8月15日	全国1万395社を対象にした調査によると、管理職（課長職相当以上）のうち女性社員の割合が10%に満たない企業が全体の8割だった。大企業ほど登用が遅れていることが明らかになった。
公務員宿舎で「保育ママ」8都道府県19カ所に拡大	沖縄タイムス 2013年8月17日	保育士の資格を持つ人などが保育所以外で子どもを預かる「保育ママ」事業で国家公務員宿舎の空き部屋を活用する動きが広がっている。認可保育所に入りたくても入れない待機児童解消に向け、政府は宿舎の活用をさらに進める方針。
保育所と企業 使えるアイデアがある	毎日新聞 2013年8月19日	待機児童ゼロを実現するためには既成概念に囚われないアプローチが必要。企業の持つアイデアや資源と行政の柔軟な対応がカギを握る。
ママ社員 託児所で応援 宇治の企業 社内に設置	京都新聞 2013年8月21日	宇治市の中小企業が女性社員の出産した1歳未満の乳児を社内で預かる託児所を設置。主に中高年のベテラン女性従業員が1人3時間交代で子供に付き添い、就業中でも母親が母乳を与えられる仕組みが整っている。
6時間勤務、働き方一変 スタートトゥデイ	日経産業新聞 2013年9月13日	衣料品通販サイトの「ゾゾタウン」を運営するスタートトゥデイが導入した6時間勤務制が定着している。残業時間は導入以前より3分の1に減少し、育児との両立もスムーズになった。効率的な働き方が定着したことで時間当たり売上高も役25%増えた。
保育の未来見えますか 企業参入「許したフリ」	日本経済新聞 2013年9月14日	2000年に企業の保育所参入が解禁されたが参入の可否を決める自治体には否定的考えが多く、全国の認可保育所のうち株式会社運営は1.6%にとどまっている。大切なものは組織の形ではなくこどもたちの未来である。
女性活躍へ男性上司教育 大和ハ	日経産業新聞	2005年に女性が活躍しやすい職場環境づくりを目的とした『Wave はあ

参考資料 2

ウス工業	2013年9月18日	とプロジェクト』を開始。女性社員が定着しやすい育児制度を整えたり、女性社員に戸惑う男性上司を対象とした研修を行ったりしている。また、キャリアを前倒しにすることで女性社員の離職を防いでいる。
「警察は男社会」脱却へ	東京新聞 2013年9月19日	警視庁が女性警察官の力をより活かすために「女性活躍推進プロジェクト」を発足。「警察は男社会」という意識の改革や女性の家事と育児の両立の確立に取り組む。プロジェクトメンバー7人中4人が女性で、リーダーも女性の管理官が務める。
子育て支援へ 一時金や時短 広島県信組	中国新聞 2013年9月20日	広島県信用組合は女性職員の出産や育児をサポートする制度を始めると発表。育児休業後に復帰した職員へ一時金として10万円支給や、勤務時間の最長60分短縮など働きやすい環境をつくる。
文系女子、エンジニア転身 サイ バーエージェント・ディスコ・日 立	日経産業新聞 2013年9月30日	大卒文系の女性社員が技術職を目指す動きが高まっている。この背景には少子化で理系新卒の減少傾向に伴い、意識の高い女性社員を技術職で活用したいという企業の思惑がある。ディスコでは入社後に本人の希望に応じて職種を自由に変更できる制度を採用している。
女性リーダー育成動く 仕事と家 庭、両立支援	日経産業新聞 2013年10月1日	積水ハウスは一般職から総合職に就く職群転換の仕組みや、結婚・出産で退職した社員が再復帰出来る制度を設け、女性が育児をしながら働ける環境を整備。日本生命保険は子供が生まれた男性職員全員に育児休暇を取得させることで仕事と家庭両立の助け合いの風土を根付かせる取組を行っている。
認可保育所使いやすく パートや 休職中も OK	日本経済新聞 2013年10月4日	政府の補助金で支援する認可保育所は原則としてフルタイムで働く人だけを対象としていたが、2015年度から条件を緩和してパートタイムで働く人や職探し中の人も利用できるようにすると政府が発表。子育て支援の補助金を増やしてビルの空きスペースを利用する実に保育所などの整備も急ぐ。
女性営業職、営業最前線に ガリ バー	日経産業新聞 2013年10月8日	ガリバーが2012年に全国200人の事務職員を一斉に営業職に配置転換した。女性営業職の増員で戦力を多様化して販売力の底上げを図る狙いで、実際に効果も表れている。2008年には女性が復職しやすい福利厚生制度の整備などを柱にした取り組みを開始し、復職率を取組前に比べ60%増加させた。
昇進や職種変更「転勤が条件」ダ メ	日本経済新聞 2013年10月16日	厚生労働省が昇進や職種変更にあたって合理的理由がないまま転居を伴う転勤に応じることを条件にする「間接差別」を禁じる。女性の活躍を後押しするため男女雇用機会均等法の省令を見直し、年内の公布を目指す。子育てや親の介護で転勤が難しい人が不利にならないようにする。
インターン 子連れでどうぞ	毎日新聞 2013年10月26日	茨城県の授乳服メーカーが子供を連れたままで出来る「主婦のインターン」を行っている。全国初の取り組み。週2〜3回、1日約4時間子供と一緒に居ながら仕事を体験し、日給も出る。就業体験によって育児と仕事のバランスを掴めることで再就職への期待が生まれるきっかけとなっている。
豊洲に分園式保育園 広い有明本 園へバス送迎 江東区、新設へ	読売新聞 2013年11月4日	待機児童増加数が全国9位の東京都江東区では、「サテライト方式」の認可保育園を新設する。待機児童の約半数が集中する臨海部は、未利用地が少なく地価も高いため、ここに小さい分園を設け、用地に余裕のある地区の本園まで園児を送迎する。親は分園で子供を迎えることができる。
「マタハラ」防止分かりやすく	信濃毎日新聞 2013年11月25日	働く女性が妊娠・出産を理由に嫌がらせを受ける「マタニティーハラスメント」を防ごうと労働団体の連合が漫画を交えて紹介する「働くみんなのマタハラ手帳」をホームページで公開。手帳では労働基準法上の権利の説明や企業内の環境整備、上司や同僚の理解の重要性を訴えている。
女性の復職率 99.9% パソナグ ループ	日経産業新聞 2013年11月27日	パソナグループの育休取得後の女性の復職率は99.9%である。会社の出来事を知らせる月1度のメールや3か月に1度パソコン講座などのイベント開催による復職への不安解消支援、社内に保育所を設置、社外の保育



参考資料 2

		園を利用する人には保育料の半額を補助するといった手厚いサポートがこの数字の背景となっている。
タクシーにやさしさ乗せて	毎日新聞 2014年1月9日	東京都練馬区の茂呂運送では妊娠中や子育て中の女性、乳幼児に配慮した「子育てタクシー」を展開。ドライバーには子育て経験のある女性も多く、男性ドライバーも子育てサポートの講習を受けている。会員制だが登録は無料で、子供の送迎なども行う。利用者の外出支援と同時にコミュニケーションもよく取れているようだ。
女性登用 競争力に磨き	日経産業新聞 2014年1月28日	伊藤ハムが、女性管理職の数を10年後には10倍にする方針を決定。職場復帰した女性と、働かせる上司との認識ギャップを解消するための「三者面談」や、「女性リーダーエンカレッジ研修」、育児休業者の「キャリアリカバリー制度」などを計画・導入していく。
専業主婦にリフレッシュ保育 育児ストレス解消に効果	日本経済新聞 2014年1月22日 夕刊	名古屋市や浦安市では専業主婦を対象に、子供の預かり保育を実施している。保育園では通常、保護者の就業が利用条件だが、これらの預かり保育において利用理由は不問。『孤育て』にならないように専業主婦への支援をさらに充実させていく必要があるようだ。
企業が共同で保育施設	読売新聞 2014年2月18日 夕刊	従業員向けの事業所内保育施設を、複数の企業が共同で設置・運営するケースが増加。建設費や運営コストなど企業側の負担を減らせるのが利点だが、それでもコストがかかり廃止・休止する施設も少なくない。国は事業所内保育施設への財政支援を強化していく見込み。また、行政も企業のパートナー探しを後押しし始めている。
ともに子育てシェアハウス ひとり親世帯も安心	日本経済新聞 2014年2月5日	東京急行電鉄はシェアハウス事業に参入する。子育て支援をコンセプトにしたシェアハウスをオープンし、一人親世帯を中心に入居者を募る。子育て支援サイトと組むことで、入居者だけでなく、地域の交流サイト会員にも子供の一時的預かりを頼むことができるなど、依頼者にも支援者にもなることができる。
建設業 女性求ム 働きやすい環境整備	読売新聞 2014年2月19日	日本建設業連合会は女性労働者の活用推進策をまとめ、ゼネコン各社に対して職場環境の整備に取り組むよう求める。建設現場での人手不足が深刻化し、女性の即戦力としての活躍に期待している。男性ほどの体力がなくてもできる働ける職種も多く、更衣室や託児所の設置などの環境整備や、子育てとの両立支援策などを検討している。
女性の活躍 内閣府が後押し 見える化サイトが見えない	日本経済新聞 2014年3月24日 夕刊	情報を開示して女性の社会進出を後押しする狙いの「見える化」サイトだが、利用者からは不評である。掲載企業の絶対数が少なく、データの定義が曖昧との声もあり、まだまだ改善の余地があるようだ。そもそも求職女性が求めている情報が少なく、利用者が求める情報を「見える化」する必要がある。
アラサー女子をフォロー 仕事・結婚・出産… 悩み多く	日本経済新聞 2014年3月10日 夕刊	リクルートホールディングスでは、28歳女性社員を対象に、30~40代の女性社員から仕事や子育てなど私生活について話を聞くセミナーを行っている。28歳を人生のターニングポイントと考え、キャリアや結婚出産などの迷いを取り除くためにも28歳女性社員へのフォローが重要と考えている。
「優しさの勘違い」なくせ ダイキン工業 井上会長兼 CEO に聞く	日本経済新聞 2014年4月12日	ダイキン工業は、「出産から6か月未満で復職した社員には最初の1年のみ60万円までの保育費補助を支給する」という大胆な女性活用推進策を打ち出した。出産後の女性に管理職は大変そうだからと責任ある仕事を与えないのは「優しさの勘違い」だとし、キャリア形成を考えた業務を与えるように仕向けたそうだ。
育児に理解「イクボス」を増やせ	毎日新聞 2014年4月22日	ワークライフバランスを進めるうえで、部下の働き方に理解ある管理職「イクボス」を増やすことに力が入れている。男女問わず、育児と家庭を両立するためには管理職の理解、知識が不可欠なので、男性管理職を対象としたセミナーやプロジェクトが行われている。

## 参考資料 2

管理職も短時間勤務	読売新聞 2014年4月22日	育児のための短時間勤務制度を利用している女性が管理職になるケースが出てきている。職場にいる時間が短いため、自分で仕事を抱え込まずに部下に任せることが必要。情報を共有し、業務の進行状況や途中経過など密に連絡を取り合い、コミュニケーションをとることが重要である。
在宅勤務で育児にゆとり 広がる 利用 570 万人	読売新聞 2014年4月29日	ワークライフバランスを実現するため、在宅勤務制度を導入する企業が増加。国も、中小企業を対象に制度導入経費を補助する。この制度には「家事と仕事との両立に役立つ」との声も多く、女性の退職率も減ったそうである。
女性活用企業を優遇 公共工事の入札など 政府方針	日本経済新聞 2014年5月19日	政府は、女性活用が進んでいる企業を公共調達で優遇する検討に入った。政府の競争入札では企業の技術力や価格を点数化する方式がとられており、今後は従業員や役員に占める女性の割合を点数として加える見込み。
体験就業 主婦は「新戦力」	読売新聞 2014年5月20日	企業で一定期間、実習生として働くインターンシップが主婦の間で人気となっている。結婚や出産で離職した主婦を「新戦力」と位置付け、人材不足の中小企業と結び付ける心だ。インターンシップから雇用に至るケースも多く、自信を取り戻し再就職への意欲が高まる主婦も多いという。
育休ママとビスケット開発	日経流通新聞 2014年6月6日	森永製菓は出産を機に休職・退職した女性と商品を共同開発する。「主婦が買いたくなる企画」を考え、母親目線だけでなくこれまで培ったビジネススキルもいかしてほしいという狙い。出産でやむなく退職した人などの経験を生かしていきたいとしている。
産休・育休の取得 3メガ銀4100人	日本経済新聞 2014年6月10日	仕事と育児の両立支援を後押しする3メガ銀行で、2013年度において約4100人が産休か育休を取得した。これは3年前の1.7倍である。各行はシッターサービスの補助など育休後に復帰する女性の支援に力を入れている。
日銀で初の女性審議役	東京新聞 2014年6月10日	2012年に日銀初の女性支店長として高松支店長を務めた清水季子氏が2014年に国際局審議役に就任し、初の女性審議役が誕生することになった。審議役は局長を補佐する幹部候補。また函館支店長にも女性が就任し、二人目の女性支店長が誕生。
PKO 軍司令官 女性で初の就任	沖縄タイムス 2014年6月11日	60年以上の歴史を持つ国連平和維持活動(PKO)の軍司令官にクリスティン・ルンドさんが女性として初めて選ばれた。男社会の軍隊では肩身の狭い思いもしたが、支援の必要な派遣先の国民に男女平等の範を示すためにも軍に男女がいるのは大切なことだという。
働く女性の出産・子育て支援 民間の取り組み促進を	信濃毎日新聞 2014年7月18日	ホテルや旅館の予約システム付きホームページを制作する長野県諏訪市の(株)たび寅は、2012年に社内託児所をつくった。保育スタッフ3人が午後1時半から深夜11時まで交代で子どもに付き添う。延長保育では対応しきれない午後7時以降も安心して働けるといった他様々なメリットがある。
日展、初の女性理事長 不正審査問題で組織改革	朝日新聞 2014年7月29日	不正審査問題を受け、組織や運営のあり方を見直していた公募美術団体が公益社団法人の「日展」で初の女性理事長が誕生した。
ヤフー・グリーなど3社 仕事・育児支援で連携	日本経済新聞 2014年8月8日	ヤフー、サイバーエージェント、グリーの3社は女性社員の仕事と育児の両立支援に向けた活動で連携する。3社で両立支援を考えるセミナーを開くほか、在宅勤務など柔軟な働き方を検討する。IT業界は若手社員が多く、業界を挙げ女性が働きやすい環境づくりを進める。
女子力イカす企業	読売新聞 2014年8月10日	日本各地で「女性社員に優しい中小企業」を目指す動きがある。愛知県尾張旭市のタイルメーカー「ワッツビジョン」は子連れ出勤を推奨しており、社長室を「託児所」として開放している。
女性管理職 20%目標 明治安田 生命 育成へ比率拡大	中国新聞 2014年8月11日	明治安田生命保険が、管理職に占める女性の比率に関し、2017年4月に現在から倍増の20%に拡大させる目標を定めた。このほか、パートや嘱託など有期の契約社員約2600人のうち、希望者を無期雇用とする制度の導入も予定している。

## 参考資料 2

男性より早く昇進 キリンが新制度 産休後 女性の復帰促す	毎日新聞 2014年9月6日	キリンホールディングスは2015年から女性社員の昇進時期を男性より早め、前倒して係長級ポストを経験させる制度を導入した。これは産休や育休後に女性が不利にならないよう男女平等を考慮したもので、また早めに責任の重い仕事の経験を積ませ女性の仕事復帰への意識を高めるのも狙いである。
女性研究者の割合増やそう	朝日新聞 2014年9月12日	国内の大学の女性教員らが中心になり、女性研究者の割合を増やすための数値目標の設定などを求める提言をまとめ、文部科学省に提出した。各大学に対し、女性教員の地位改善へ必要な対応を促している。
広がる「朝勤」 子育てと両立	沖縄タイムス 2014年9月16日	早朝から仕事を始め、定時より前に退社する、そんな「朝型勤務」を導入する企業が増えている。出産後復帰した女性の「出社を早めればフルタイムで働ける」という声がかっけだった。これには残業を減らす効果もあり、経費の削減も期待できる。
ハローワークに女性向けコース	日本経済新聞 2014年9月21日	厚生労働省はハローワークに来年度から女性向けの職業訓練コースを新設する。主に製造業向けの技術を教える方向で、ものづくり産業に女性の力を呼び込む。育児中の女性が訓練に取り組みやすいよう、訓練施設内に託児所の併設も進める。
郵便局を認可保育所に	信濃毎日新聞 2014年10月11日	日本郵政グループの日本郵便が物流拠点の再編に伴って空いた郵便局のスペースを認可保育所として貸し出す事業に乗り出すことが分かった。第一弾はさいたま中央郵便局の一部を改装し、保育所運営大手のJRホールディングスと協力して来年4月に認可保育所を開設する。
弁護士会 女性役員増へ	読売新聞 2014年10月16日 夕刊	所属弁護士数が全国で2番目に多い「第二東京弁護士会」は、全国で初めて6人の副会長のうち2人を女性にする「クォータ制」を導入する。「クォータ制」とは、議員や企業の役員などで女性の割合を定める制度のことで、国内ではこの制度が浸透していないため採用は珍しい。近く臨時総会で正式決定する。
女性管理職の割合 20年度に2倍超に NHK会長	読売新聞 2014年10月21日	NHKの会長が、2020年度に女性管理職の割合を現在の2倍以上にするとの目標値を設定し、職員に通知した。約1万人のNHK職員のうち女性は15.2%。しかし管理職は5.2%にとどまっている。会長は5.2%の二倍以上に到達させる目標を掲げた。
配偶者転勤の地銀行員 全国64行、相互受け入れ検討	朝日新聞 2014年10月24日	地方銀行に勤める行員が、配偶者の転勤先にある別の地銀で働けるようにする仕組みを全国の地方銀行64行が検討する。地銀ごとに異なる人事制度などをすり合わせ、相互に人材を受け入れられるようにする考えだ。この新しい制度が動き出せば結婚や育児でキャリアが途絶えがちな女性行員が全国の地銀で継続して働けるようになることが期待できる。

切り抜き情報誌『ワーク・ライフ・バランス』（パド・ウィメンズ・オフィス）の過去約3年間（2012年1月号～2014年11月号）に掲載の新聞報道のうち「女性の活躍推進」「両立支援を進める企業」に関する記事をもとに作成。記事の選択および内容紹介文の執筆を熊本県主催「くまもと白熱教室」（2014年10月18日）参加の学生（安部菜月 植松佑美 大森華子 城戸優里 古賀千尋 谷口愛美 園田有実）に依頼。全体を鈴木がまとめた。

神奈川県行政システム改革推進課

やっではいけない仕事のやり方事例集（平成22年2月）（抜粋）

（1）やっではいけない庁内照会のやり方

【事例】終業時間間隙や時間外に、他課から電話やメールにより照会を受けたため、対応せざるを得なくなった。

★庁内への依頼や照会を行う場合は、緊急時のやむを得ない場合を除き、終業時間間隙や勤務時間外には行わないようにしましょう。

（2）やっではいけない庁内会議、打合せのやり方

【事例】庁内会議に出席したところ、当日初めて分厚い資料を見せられた上、その資料の説明に長時間を要し、議論の時間がほとんどなかった。

★実効ある会議とするため、会議資料は事前配布を徹底しましょう。

【事例】何も決めず生産性のない会議や打ち合わせが頻繁に行われており、業務が進まない。

★会議や打ち合わせの目的の明確化と出席者の目的の共有化。コスト意識を持ち、実質的な討議を中心として効果的に。

（3）やっではいけない業務管理のやり方

【事例】所属長が毎日遅くまで残業していて、職員が定時に帰りづらい。

★所属長は定時退庁を励行し、職員が定時に退庁しやすい職場環境づくりに努めましょう。

【事例】業務が担当者個人に任せきりになっており、進行管理も本人のみが行っている。／所属長が、職員の現在の業務の状況を把握しないで、短い期間に次々と業務を依頼してくるので、残業せざるを得ない。

★所属長は、職員の業務の状況を常に把握するとともに、職員が勤務時間内に業務を終了することができるよう、担当者間の職務分担を調整するなど、年間を通じた業務の繁閑を平準化し、適正な進行管理を行ってください。

【事例】上司が、仕事を頼みやすい職員にばかり次々と仕事を割り振り、結果としてその職員がいつも残業している。

★所属長は、職員の業務の状況を把握し、難易度や重要度、優先度等を考慮して、適切な配分を行うようにしましょう。

（4）やっではいけない議会对応のやり方

【事例】常任委員会等の想定問答集作りを命じられて作成したが、勤務時間外に、一字一句にこだわった長時間の文言修正が行われた。／常任委員会等に備えるため、所属長から、あらゆる角度からの詳細な想定問答集の作成を指示された。

★想定問答集を作成する場合は、次のようなやり方で簡素化を図りましょう。

- ・答弁のポイント以外は省略し、箇条書きとする。
- ・データや根拠法令等のみを記載する。
- ・既存資料を添付するのみとする。

（5）やっではいけない資料作成（指示）のやり方

【事例】会議で所属長が主催者挨拶を行うことになったが、「あいさつ文」の読み上げ原稿を作成するよう指示された。／自分でメモをとれば済むと思われる瑣末な事項についてまで、文書作成するよう指示された。

★職員の業務負担等を考慮し、箇条書きのメモや口頭で済むと考えられるものについては、極力新たな資料作成は行わないようにしましょう。

【事例】夕方に資料作成の指示を出して、翌朝に「出来たか？」と尋ねてくる。

★業務の指示を出す際には、締め切りを明示するとともに、残業につながるような締め切りの設定は行わないようにしましょう。

【事例】所属長からの資料作成指示を、班長を通じて受けたため、作成後、班長に確認をお願いしたところ、訂正を指示された。訂正後の資料を所属長へ見せたところ、所属長が指示した内容と異なっていたため、大幅な再訂正することになった

★職員に資料作成などの指示を出す場合には、あらかじめポイントや方向性を明示するようにしましょう。／指示を受けた職員は、ラフな資料等で指示者にポイントを確認してから作成するなど、適時、連絡や相談を行いながら業務を進めましょう。

※原資料は内野香織氏提供