

**2016 年度 学士論文**

**企業のダイバーシティマネジメント  
～女性のワークライフバランスを考えた人材管理と戦  
略とはなにか～**

**2017 年 1 月 27 日**

**早稲田大学商学部 4 年**

**1F130070-3 石原みな実**

## はしがき

ついに卒業論文を提出する日になった。就活中から台湾での合宿、そして今まで、1年間この論文を作ってきた。今振り返ると、論文に向き合ってきた1年間はあっという間だった。卒業論文のテーマについて考え始めていた3年生の1月の時には、想像していなかったことである。

私が谷本ゼミに入った理由は、大学に入学してからこれとって特別に頑張ったことがなかったからだ。面接の際に谷本先生から大学に入ってから今まで頑張ったことは？と聞かれて、特にないです、と答えてしまったことは今でも覚えている。しかし、このゼミに入ってから1年があっという間で、そしてとても濃い時間だった。私の大学生活を振り返ってみれば、ほとんどの思い出が谷本ゼミでのものである。夜遅くまで皆で残って作業をしたことなど勉強に関することはもちろんのこと、同期はもちろん、先輩方や後輩の皆とお酒を飲んだり、遊んだりしたことも非常に思い出深い。辛いこともたくさんあったが、今振り返ってみればすべてが良い思い出として残っている。そして、思い出だけでなく、学習や知識についても谷本ゼミからは多くのことを得た。大学に入ってからこれとって特に勉強をしてこなかった私にとって、谷本ゼミは最もたくさんの知識を得ることができた場である。3年生の当初は問題提起をするということもできなかった私が、いつの間にか1人で論文を書くことができるようになった。

卒業論文のテーマを決めるのと同時期に就職活動が始まり、これからの自分の働き方や生き方を考えるようになった。このような経験から企業のダイバーシティマネジメントについて卒業論文を書こうと考えた。この論文を完成させるにあたっては、内容的にはまだ不十分であり、後悔も残るものとなったが、1年間をかけて自分の力で作り上げるのできたものがあることは私の学生時代の大きな財産であると思う。

最後に、この2年間のゼミ生活の中で、どんな時でも悩みを聞いてくれた先輩方、院生の皆さん、合宿中、自分たちも大変なのに卒論卒論言っている私を笑顔で応援してくれた3年生、ゼミに入って忙しくなるからと一人暮らしをさせてくれた両親、特に大学生活の多くの時間を支えてくれた母に感謝したいです。そしてお忙しい中、この論文のインタビューに回答して下さった4名の皆様に御礼申し上げます。またこの卒業論文に関わり、支えて下さった皆様にも感謝申し上げます。3~4年生の2年間のほとんどを一緒に過ごし、力にならない私をここまで引っ張ってくれた4期生のみんな、本当にありがとう、みんながいたのでなんとかゼミ完走できました。最後に、大学2年まで何もしていないと答えたにもかかわらずゼミに入れてくださり、時に厳しく、悩んでいるときは優しく、私を鼓舞してくれた谷本先生に感謝いたします。ありがとうございました。

2017年1月27日

石原みな実

## 目次

第1章 ダイバーシティについて考えるにあたって.....	5
第1節 問題意識.....	5
第2節 ダイバーシティマネジメントとは.....	5
(1) ダイバーシティ、ダイバーシティマネジメントとは何か.....	5
(2) ダイバーシティを考える上でのワークライフバランスとは何か.....	6
第3節 本論文の構成.....	6
第2章 女性労働の歴史.....	7
第1節 女性労働の推移と現在.....	7
(1) 戦前、戦後の女性労働.....	7
(2) M字カーブ.....	7
第2節 男女雇用機会均等法制定の背景と女性雇用.....	9
第3章 女性の労働環境の変化.....	11
第1節 女性の労働環境の変化と賃金格差.....	11
第2節 女性の雇用形態の多様化.....	12
第3節 女性の「活用」における課題.....	13
第4章 男性にとっての男女共同参画.....	14
第1節 男性の家事労働の現状.....	14
(1) 労働時間の国際比較.....	14
(2) 男性の家事労働時間の推移.....	15
(3) 男性の家事労働に対する意識.....	17
第5章 男女雇用均等に関する政策、制度.....	20
第1節 男女共同参画に関する政策.....	20
(1) 女性活躍推進のための政策.....	20
(2) 女性活躍推進に関する政策の課題.....	20
第2節 企業の女性活躍に関する取り組み.....	21
(1) 企業の人材管理とその諸問題.....	21
(2) 企業の女性活躍に関する取り組みの現状.....	23
第6章 企業の取り組みの実態.....	25
第1節 先行事例.....	25
(1) カルビー株式会社.....	26
(2) ヒューリック株式会社.....	28
(3) 富士通株式会社.....	29
(4) アサヒグループホールディングス.....	31
第7章 企業の制度、取り組みにおける現状.....	34
第1節 企業のダイバーシティに関する実態調査.....	34
(1) 男性の制度利用に関する企業の実態.....	34
(2) 制度利用を受け入れる側の取り組み.....	35
(3) 女性の制度利用と女性の活躍に関する企業の実態.....	37

(4) 女性活躍を推進する企業側の取り組み .....	38
第2節 インタビューを通じた考察 .....	40
第8章 企業のダイバーシティマネジメント実現に向けて .....	42
第1節 総括 .....	42
第2節 本論文の課題 .....	43
参考文献一覧 .....	45
URL 一覧 .....	45

## 第1章 ダイバーシティについて考えるにあたって

### 第1節 問題意識

世界がグローバル化してきている中で、世界では企業のダイバーシティが注目されてきた。日本においても人口減少が続いていき、労働力人口が減少していつているという状況の下で、昨今、企業のダイバーシティが謳われている。この企業のダイバーシティマネジメントでも特に近年注目されているのが女性の活躍推進である。女性は政府の施策としても「女性の活躍推進」が掲げられ、現在の安倍内閣の成長戦略の柱の1つともされている。

高齢者や障害者など、ダイバーシティとはいっても様々ある中で、女性を取り上げた理由としては、先ほど挙げたように女性の活躍推進が政策としても推進されてきており、注目されていること、そして私自身の就職活動を通じて、将来についてや女性が働くことについて考えるようになったことがある。ダイバーシティの推進が叫ばれる中、企業で女性が活躍していくためには日本企業はどうしたら良いのか、ということについて考えていきたいと思うようになった。

本研究では企業が女性の活躍をどのように推進すればよいのかという問題について、女性のワークライフバランスについても考えながらみていく。この問題を見ていくにあたっては、複数の企業の先進事例や実際に働いている方々へのインタビューを通じて考えていく。そしてそこから、企業の女性活躍の推進が企業の競争力や経営戦略に与える影響についても考察していきたい。

### 第2節 ダイバーシティマネジメントとは

本論文の重要な単語である「ダイバーシティ」と「ダイバーシティマネジメント」とは何のことであるのか、定義する。

#### (1) ダイバーシティ、ダイバーシティマネジメントとは何か

谷口（2005）によると「ダイバシティとは、ジェンダー、人種、民族、年齢における違いのことをさす」とある。また人事労務管理用語辞典では、ダイバーシティとは「多様性のことで、集団・画一的・単線型から個別的・個性的・複線型への人事労務管理の移行を意味」しており、「グローバル化と顧客・市場の多様化に、多彩な人材を多様に活用することで対処し、それによって組織の活性化を図ることを意図している。」というものである。「多様性の中身は、女性、外国人、高齢者、障害者<sup>1</sup>などさまざまである。また、多様化する市場に合わせて企業も、性別、人種、国籍、宗教などによる差別をせず、能力による多様な人材の登用を行い、競争力を高めることを目的としている<sup>2</sup>。」ともある。

以上の定義を踏まえ、次にダイバーシティマネジメントとは何かについてみていく。牛尾・志村（2014）によれば、企業内のダイバーシティは2つに分類できるという。1つは「人材のダイバーシティ」であり、これは性別、年齢、民族、国籍など、属性に関する多様性を意味している。もう1つは「働き方のダイバーシティ」である。これは雇用形態や就労形態の多様性のことを指している。そしてこれら2つのダイバーシティのうち、両方、あるいは少なくともいずれかを重視したマネジメントをダイバーシティマネジメントとしている<sup>3</sup>。

本論文では以上の定義を包括し、研究テーマである女性の活躍の側面から「人材のダイバーシティ」と「働き方のダイバーシティ」という2つのダイバーシティについて述べて

いくこととする。

## (2) ダイバーシティを考える上でのワークライフバランスとは何か

ダイバーシティ、特に「働き方のダイバーシティ」を考えていくうえではワークライフバランスについて考えることも必須である。ワークライフバランスとは、小室（2007）によると仕事と生活や家庭をうまく調和させ、相乗効果を及ぼし合う好循環を生み出すものである、と定義されている。また、佐藤（2011）はワークライフバランスは特定のライフスタイルや生き方を望ましいとするのではなく、多様なライフスタイルや生き方をすること、とし、企業のワークライフバランス支援をこのような生き方やスタイルを受容できる職場とするための取り組みである、と述べている。また佐藤・武石（2014）は、ワークライフバランス支援を女性社員のための子育て支援と考えている企業では、ワークライフバランス支援が特定の社員層への支援策と受け止められることで制度利用の対象とならない社員との間に不公平感が生じて職場の中で軋轢が生じることに繋がりがかねない。ワークライフバランス支援は特定の社員層のための施策でなく、性別や既婚など個人の事情にかかわらず全社員が意欲的に仕事に取り組むことができる職場とするために不可欠な取り組みであることを踏まえたものとする必要がある、としている。

以上の定義を踏まえ、本論文でのダイバーシティを考える上でのワークライフバランスとは仕事と生活、家庭がうまく調和し、相乗効果をもたらすもの、とする。そして企業のワークライフバランス支援を全社員に相当する多様な生き方を受容できる支援策であるとし、女性の活躍の面からこれを考えていく。

## 第3節 本論文の構成

第1章では本論文の重要単語であるダイバーシティをワークライフバランスの概念と問題意識について述べた。第2章では本論文の根幹部分である女性という点から女性の労働の変遷をたどる。そして第3章で女性の雇用環境の変化を見ていき、女性の労働、雇用において現在どのような課題があるのかを考える。第4章では男性の家事労働について考察し、男女共同参画がどのようにとらえられているのかをみる。第5章では男女共同参画のために取り組まれている政策や企業の制度をみていく。第6章で企業の先行事例をみながら実際の取り組みを考察し、第7章のインタビューを通じ、企業の取り組みと現実との乖離や実態を調べる。そして第8章で研究を振り返り、日本企業における女性の活躍を推進するための取り組みとはどのようなものなのか、について考察していきたい。

---

1 中條（2007）168 ページ。

2 日経連事務局編（2001）253 ページ。

3 牛尾・志村（2014）56~57 ページ。

## 第2章 女性労働の歴史

ダイバーシティ、特に女性の活躍について考えていくために、戦前から現在にかけて女性の雇用がどのように変化していったのかについてみていく。

### 第1節 女性労働の推移と現在

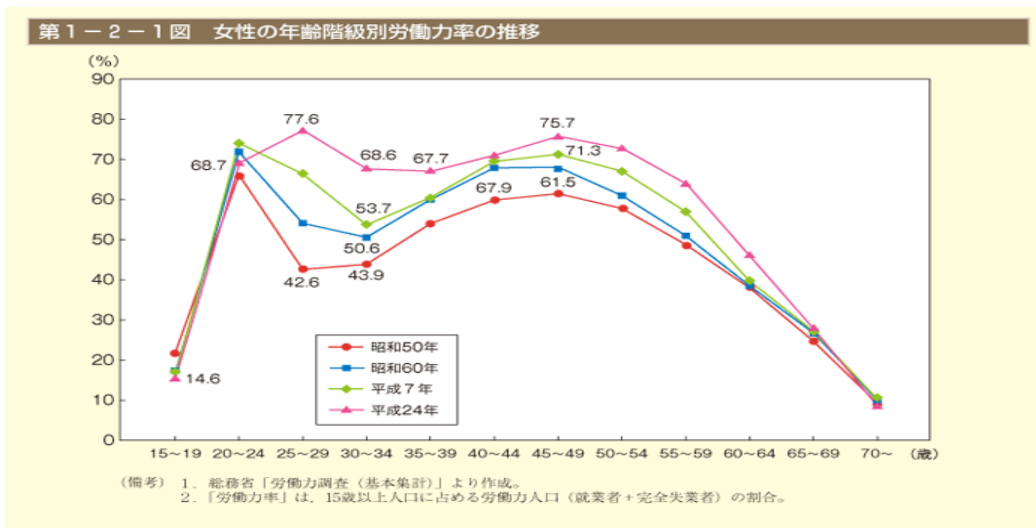
#### (1) 戦前、戦後の女性労働

大森（2014）によると、15歳以上の人口のうち労働力とみなされる比率を示す労働力率は、女性においては第二次世界大戦後から1975年まで下がり続けていた。この理由としては女性が農業などの自営業において家族従業者として働いていたが、農業人口の縮小に伴って減っていったことにある。この一方で雇われて働く女性は増え続けたが、減少が増加を上回ったために女性の労働力率全体としてはマイナスとなった。その後1975年の45.7%を境に増加傾向が続いた。このような雇用者としての女性が増えた背景には高度経済成長期に軽工業中心に女性の職場が提供され、その後経済の発展と共に事務職が増えたことがあげられる。また80年代以降には「経済のサービス化」と呼ばれる状況下において商業やサービス業などさらに多くの職場が提供され、女性雇用者が増え続けた。女性の就業者の人口は1980年代は平均2292万人、1990年代は平均2616万人、2000年～2009年まででは平均2633万人と増加しており、特に1980年代から1990年代は324万人も増加しており、男性の増加率を上回っている<sup>1</sup>。

#### (2) M字カーブ

また女性が結婚、出産、子育てを理由として退職することによって生じるM字型就労の形もかなり変わってきている。内閣府男女共同参画局の調査によると、依然としてM字のカーブを描いているものの、カーブは以前よりも浅くなっており、M字の底となる年齢階級も上昇し、全体として図が右にシフトしている。昭和50年では25～29歳（42.6%）がM字の底となっていたが、25～29歳の労働力率は次第に上がり、平成24年では、年齢階級別で最も高い労働力率（77.6%）となっている。24年を見ると35～39歳（67.7%）の年齢階級がM字の底となっているが、30～34歳の年齢階級と共に30代の労働力率は上昇しており、M字カーブは台形に近づきつつある。

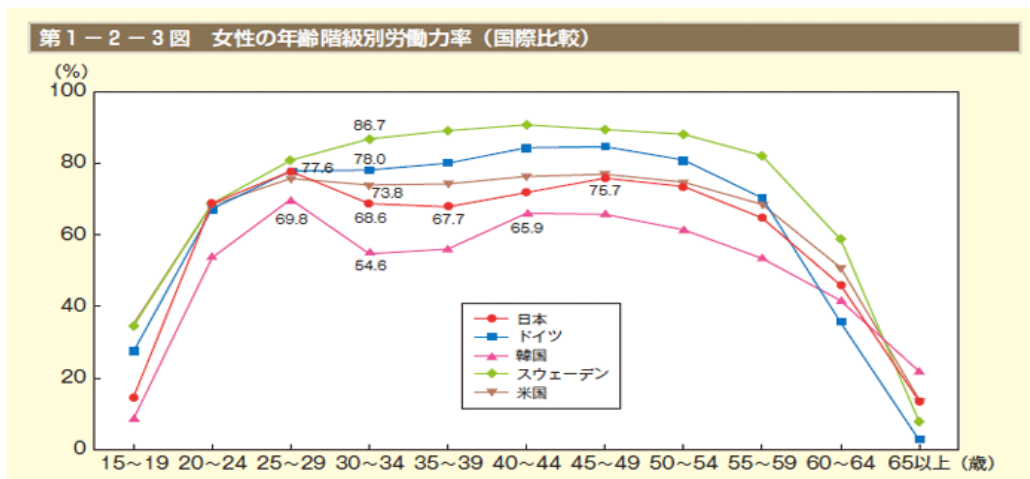
図2-1 女性の年齢階級別労働力率の推移



出所：内閣府男女共同参画局 男女共同参画白書 平成 25 年度版「成長戦略の中核である女性の活躍に向けて」 [http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/h25/zentai/index.html](http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/zentai/index.html) より

一方で、女性の 25～54 歳の就業率を他の OECD 諸国と比較すると、日本は 30 か国中 22 位となり、未だ低い状況にある。また、女性労働力率の M 字カーブは欧米諸国では既に見られない。

図 2-2 女性の年齢階級別労働力率の国際比較



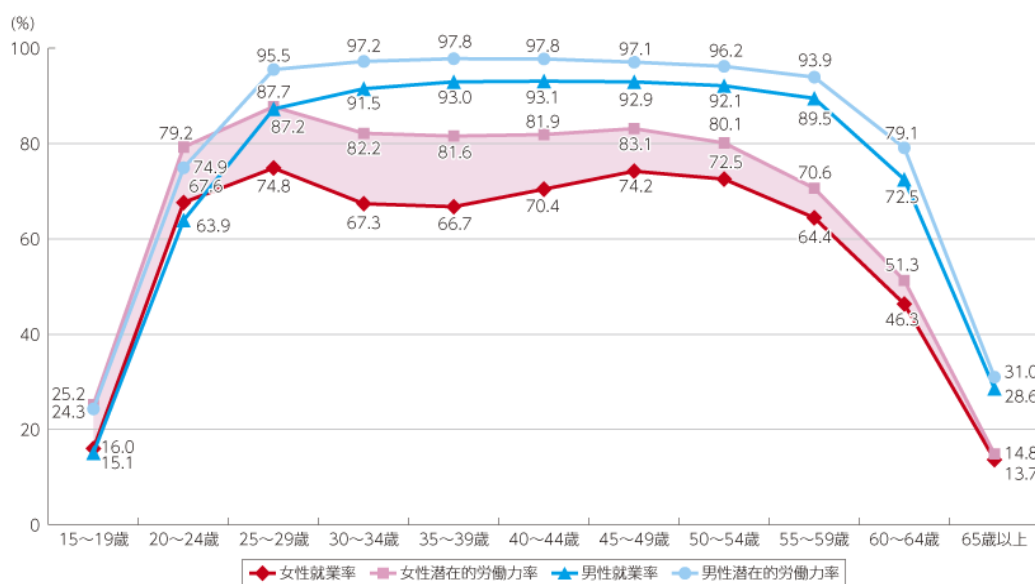
出所：内閣府男女共同参画局 男女共同参画白書 平成 25 年度版「成長戦略の中核である女性の活躍に向けて」 [http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/h25/zentai/index.html](http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/zentai/index.html) より

総務省の情報通信白書(平成 26 年)によると、就労はしていないが、働きたいと希望している、労働力になりうる女性の潜在的労働力率は 20～49 歳においては実際の就業率に比べ 10～15%程度高くなっており、働く意欲はあるものの就業に結びついていない者が多く存在していることがうかがえる。これより、女性を労働力としてさらに使うことができ、



M字型就労の谷の部分をあげることで女性の労働力を上げることができるということがわかる。

図 2-3 女性の潜在的労働力率



※潜在的労働力率=(就業者+完全失業者+就業希望者)/人口(15歳以上)  
 ※岩手県・宮城県・福島県を除く全国

出所：総務省 情報通信白書（平成 26 年）「第一部 ICT がもたらす世界規模でのパラダイムシフト」<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h26/html/nc141210.html> より

## 第 2 節 男女雇用機会均等法制定の背景と女性雇用

男女雇用機会均等法の施行は 1986 年であるが、均等法が施行された背景としては、1975 年の「国際婦人年」を契機に、国内外で男女差別撤廃への動きが始まったことがある。1979 年には、国際連合第 34 回総会において、「女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約」（女子差別撤廃条約）が採択され、日本は 1980 年に同条約に署名し、批准に向けて国内法制の整備を図っていった。その後 85 年のプラザ合意を受け、景気拡大政策が採られ、活況となり、さらにバブル経済へと進んでいったこともあり、景気拡大の中での労働力不足が均等法の定着、そして女性の雇用の拡大を加速させていった。さらに女性の労働力への関心は 90 年代後半から労働力が減少に転じるという人口予測に基づいて更に高まった<sup>2</sup>。国立社会保障・人口問題研究所の調査によると、平成 7 年（1995）の時点で平成 17 年～18 年（2005～2006）には人口増加率がマイナスに転じると予想されており、実際に平成 16 年 10 月～17 年 9 月（2004～2005）において初めて人口の増加率がマイナスとなっている。このような背景から女性や高齢者、外国人労働者が労働力として期待されるようになり、ダイバーシティマネジメントへと繋がっていった。厚生労働省・雇用政策研究会（2015）によると、2014 年現在 6351 万人いる就業者は 2020 年には 6046 万人と 305 万人減り、また 2030 年には 5561 万人にまで減少すると予測されている。しかし、経済成長と労働参加が適正に進めば、2030 年は 6169 万人の就業者数となり、182 万人の減少で抑えられるという。雇用政策研究会は人口減少下での経済成長には幼児期から高齢期まで生涯をかけた能力開発や全員参加の多様な働き方のモデルを構築することなどが必要であるとしている。このような点からもダイバーシティを通じてでなければ、今後の日本の安定的な



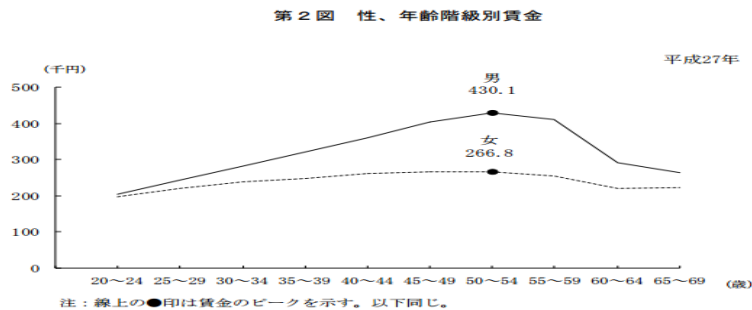
### 第3章 女性の労働環境の変化

男女雇用機会均等法が施行され、女性の就業率や女性の雇用は増加していった。その一方で課題も存在している。本章では男女雇用機会均等法施行後の現在の女性の労働環境についてみていき、そこに存在する問題点について考えていく。

#### 第1節 女性の労働環境の変化と賃金格差

男女雇用機会均等法が施行されたことにより、女性への就業の門戸、つまりは職務の募集、採用は改善されていると大森（2014）は言う。また、女性のみを対象とした結婚退職制や若年定年制の無効など、男女同一の定年年齢が実現してきたため、職場の出口の環境も整ったといえなくはない。しかし配置や昇進、教育訓練などの雇用管理や人事管理の側面においてはほとんど改善が見られていない<sup>1)</sup>。また厚生労働省の賃金構造基本統計調査（2015）を見てみても、男女雇用均等法に記載されている男女同一賃金の法則においても、性別賃金格差は未だ是正されていないのが現状である。10代から20代においては男女の賃金格差はそこまで大きくないが、30代から40代にかけて格差が発生し、50代で格差が最大となっている。このような賃金格差が生じる原因としては、30代は男性が最も末端の管理職に着く年齢層であり、昇進昇格で性別格差がつき、配置や教育訓点とも結びつくことが裏付けられると大森（2014）は言う。

図3-1 性、年齢階級別賃金、賃金格差



第2表 性、年齢階級別賃金、対前年増減率及び年齢階級間賃金格差

年齢階級	男			女		
	賃金 (千円)	対前年 増減率 (%)	年齢階級間 賃金格差 (20～24歳 =100)	賃金 (千円)	対前年 増減率 (%)	年齢階級間 賃金格差 (20～24歳 =100)
年齢計	335.1	1.7	163.5	242.0	1.7	123.1
20～24歳	205.0	1.2	100.0	196.6	1.9	100.0
25～29歳	243.4	2.2	118.7	221.5	1.4	112.7
30～34歳	282.6	2.3	137.9	238.4	1.4	121.3
35～39歳	321.2	1.4	156.7	249.0	0.4	126.7
40～44歳	359.8	1.4	175.5	262.6	2.8	133.6
45～49歳	405.7	1.3	197.9	266.6	1.2	135.6
50～54歳	430.1	1.8	209.8	266.8	2.5	135.7
55～59歳	411.7	1.4	200.8	255.1	0.9	129.8
60～64歳	291.9	2.5	142.4	221.8	2.7	112.8
65～69歳	264.6	-1.5	129.1	223.9	6.3	113.9
年齢(歳)	43.1			40.7		
勤続年数(年)	13.5			9.4		

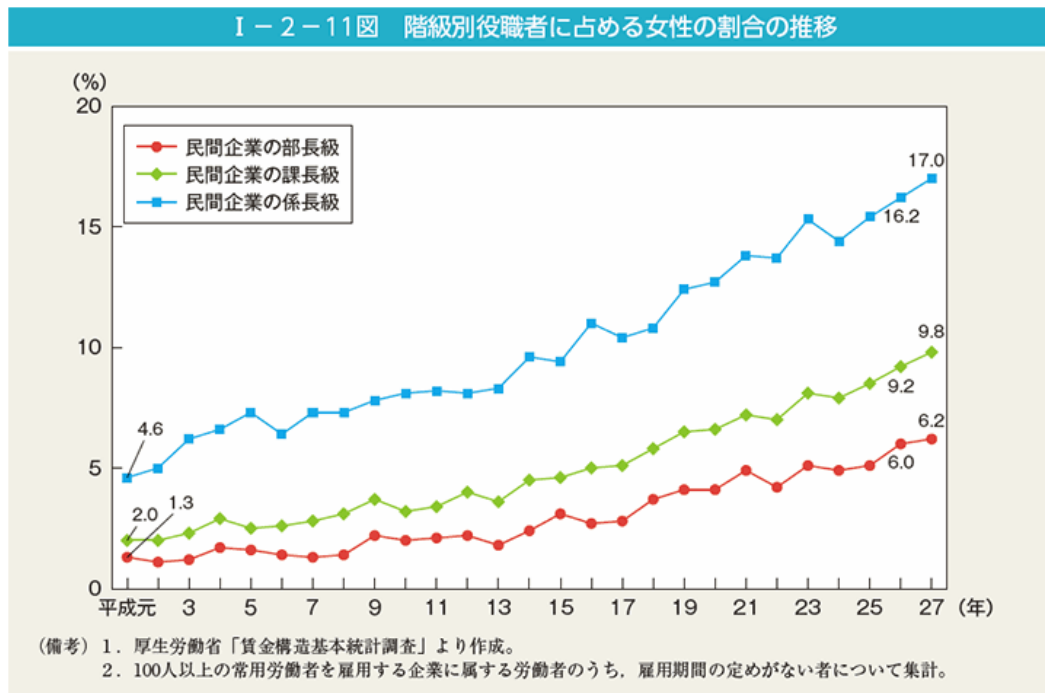
出所：厚生労働省 賃金構造基本統計調査（平成27年）

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2015/dl/02.pdf> より

このような男女の企業内部の配置や人材管理の格差においては、管理職の側が女性の総合職をどう扱うのか、どう育てるのか、わからないといった問題もあると、大森（2014）は指摘している。内閣府男女共同参画局の男女共同参画白書（2015）によると、管理職従事者に占める女性の割合は12.5%であり、未だ低い水準にあるといえる。また部長、課長、係長相当職に占める女性の割合を見ても、上位の役職での女性の活用はさらに低くなって

いる。

図 3-2 役職別管理職に占める女性の割合の推移



出所：内閣府男女共同参画局 男女共同参画白書 平成 27 年度版「企業における女性の参画」[http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/h28/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-02-11.html](http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h28/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-02-11.html) より

## 第 2 節 女性の雇用形態の多様化

さらに雇用形態が女性に偏って多様化していると大森（2014）は指摘している。「労働力の女性化」は 1970 年代以降の女性のパートタイム労働の拡大、女性を対象とした派遣労働の拡大といった雇用形態の多様化を伴いながら進展してきたと由井・神谷・若林（2012）は言う。大森（2014）によると労働力不足により、女性の活用が重要視されるようになってきたが、企業は均等法の事実上の適用対象である正規雇用かつ総合職の女性を増やすのではなく、間接的な均等法への対応として女性の正規雇用を減らし、パートタイマーや派遣を増やした。このように雇用形態が多様化しているのは女性に偏っている。雇用形態の多様化の理由として、由井・神谷・若林（2012）は人件費の安さを企業側の最大の要因として指摘しており、雇われる女性の積極的な動きによるものではないとしている。しかし、女性の場合、家事、育児をはじめとして、時には老人介護を女性が主に担っており、正規雇用を継続できず、雇用形態を多様化せざるを得ないことも理由の一つである<sup>2</sup>。

このような点から、女性の雇用形態は女性の家族的責任と少なからず連動していることが分かる。女性の M 字型就労からもわかるように、女性は結婚や子育てなどの家庭的責任が伴うために職場を離れることが多い。しかし大森（2014）によると、このような M 字型の就労は主に大都市圏が多いという。地方地域の場合、三世帯同居が多く、子供を親に看てもらえることができるため、働き続ける女性が多い。神谷（2002）も就業機会の少ない郊外に転居した女性の多くが家事、育児と仕事を両立させるために居住地に近い地域で非正

規雇用として職に就く傾向にあることを指摘し、由井・若林・中澤・神谷（2012）も働く女性の就業継続戦略として親との同居や近居があると指摘している。このようなことから、女性の就業の問題に関して、女性のライフステージ、ライフコースが影響していることはもちろんのこと、居住地や住宅などの地理学的な問題も影響していることがわかる。

### 第3節 女性の「活用」における課題

久場（2011）は、2009年、国連女性差別撤廃委員会（CEDAW）は日本の女性労働について、均等法に基づく行政ガイドラインの雇用管理区分においてコース別制度を導入する余地を与えていることについて指摘しており、労働市場における事実上の女性平等の実現には未だ程遠いとしている。また1997年の均等法の改正はそれ以前に存在していた「女性のみの保護」の撤廃が行われたが、これは男女共通の手厚い労働条件の新設を促したのではなく、むしろ長時間労働の「男性並みに働けるか」を基準として女性労働者を選別することを促したと久場（2011）は指摘している。

また大森（2014）によると、企業側が女性の能力活用におけるメリットとしてあげるのは人件費の節約であり、女性が辞めていくことを前提にしており、かつ一度離職した女性を安価なパートタイマーとして雇うというところに力点を置いている、としている。女性の仕事の継続を前提とした「活用」には結びついていない。企業における女性の活用はあくまで女性と男性を区別し、パートタイマーとしての雇用が中心に添えられている。またバブル経済の崩壊後、経済の悪化とグローバル化の進行により、企業の一層の低コスト化が進み、雇用条件の悪化やパートタイマー、派遣社員が増加したと久場（2011）は指摘している。そのため、募集や採用といった就労の入口部分は改善されたとしても、雇用管理の面からみると均等法の趣旨が活かされていないという問題点に繋がる。

女性の雇用状態や労働の推移を見ていく中で女性の就労状況がここ30年ほどでかなり改善されてきていることがわかった。一方で未だ改善の余地があり、更に女性のライフスタイルの変化や地理的な状況によって女性の就労・雇用問題に大きく影響を与えることもわかった。女性の活用という観点では、募集や採用といった部分では男女の機会の均等がある程度図られて入るものの、家族的責任を女性が担うために、女性が仕事を辞め、非正規雇用として再就職するといったような女性の雇用形態が多様化していく状況によって企業内部での女性の雇用管理、人材管理が十分でなく、均等法の趣旨が活かされていないということがわかった。このような点を踏まえ、女性のみに限らない雇用形態、働き方の多様化やそのような取り組みを考え、企業の内部における雇用管理や人材管理戦略に組み込んでいくことを考えていきたい。

---

<sup>1</sup> 大森（2014）19ページ。

<sup>2</sup> 大森（2014）26ページ。

## 第4章 男性にとっての男女共同参画

女性のみに限らない雇用形態の多様化や企業内制度について考えていくため、本章では男性の就業環境や家事労働について考えていく。

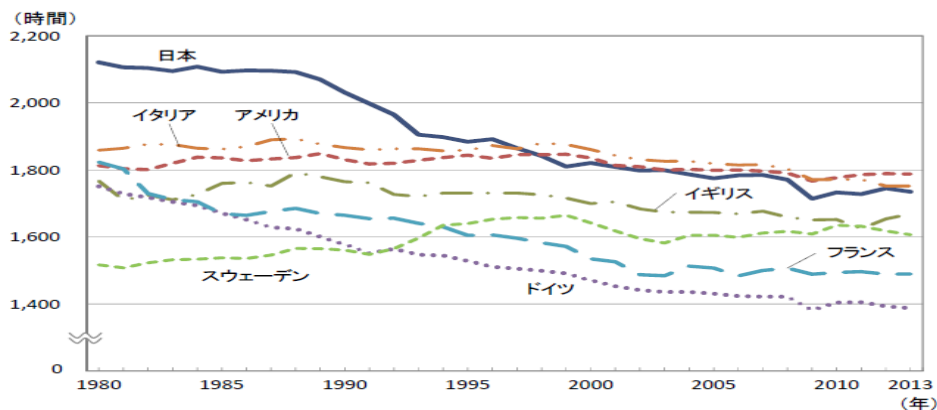
### 第1節 男性の家事労働の現状

松田（2005）によると、女性の就業を推進、支援するために女子教育の向上、仕事と家庭の両立を可能にする短時間勤務制度や育児休業制度等の普及などのさまざまな方法が検討されてきており、これらの施策は女性が置かれた状況やその就業環境を変容させることを目指すものとなっている。しかし女性の就業は女性のみでの就業環境で決まるものではなく、男性の就業環境と家事・育児参加の程度によっても左右される。実際に、アメリカでは1970年以降の女性の労働力率の向上に伴って女性の就業を支える形で男性の家事・育児参加は増加してきた<sup>1</sup>。このような点から、男性の家事・育児・介護などに対する参加について調べていく。

#### (1) 労働時間の国際比較

日本の労働時間を国際比較してみる。労働政策研究・研修機構（2015）とOECD（2013）をみると、日本は1990年では年間2000時間を越える労働時間であったが、徐々に減少していき、2013年には1745時間となっている。これはアメリカや韓国等と比べると低くなっているが、欧州諸国と比較すると日本の労働時間はまだまだ長いといえる。またこの労働時間には残業時間が含まれていないため、残業時間を含めると実際の労働時間はこれ以上に長いと考えられる。

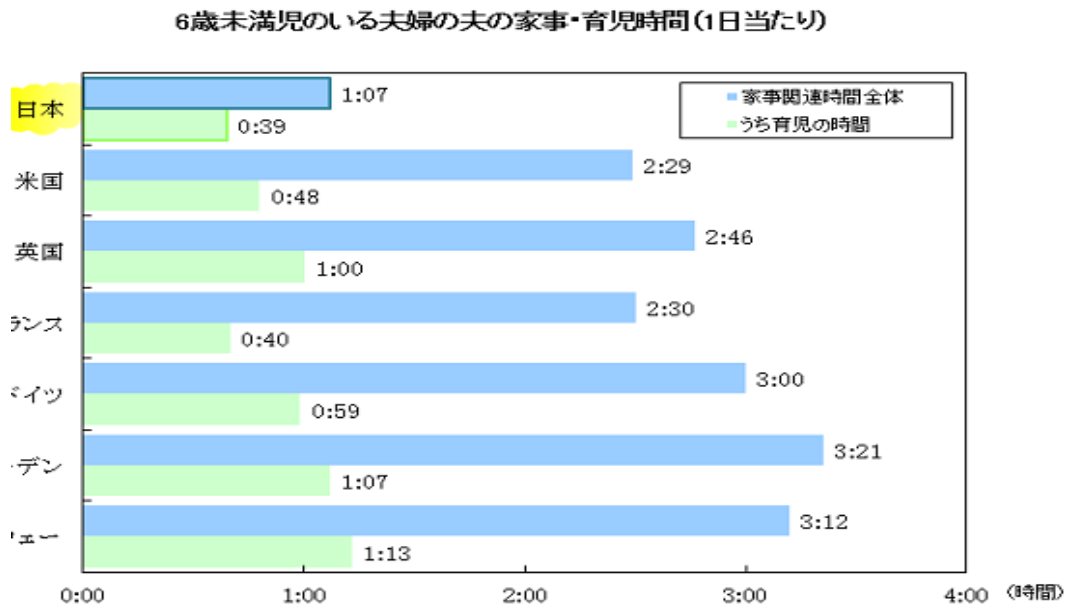
図4-1 労働時間の国際比較



出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構（2015）がOECD DATABASE（2013）より作成 [http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2015/06/p197\\_6-1.pdf](http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2015/06/p197_6-1.pdf)

また内閣府男女共同参画局（2011）より、男性の家事・育児の参画時間を日本と諸外国で比較すると、日本の男性の家事への参画時間が非常に少ないことがわかる。

図 4-2 夫の 1 日当たりの家事・育児時間



出所：内閣府男女共同参画局 男性にとっての男女共同参画（2011）

[http://www.gender.go.jp/policy/men\\_danjo/kiso\\_chishiki2.html](http://www.gender.go.jp/policy/men_danjo/kiso_chishiki2.html) より

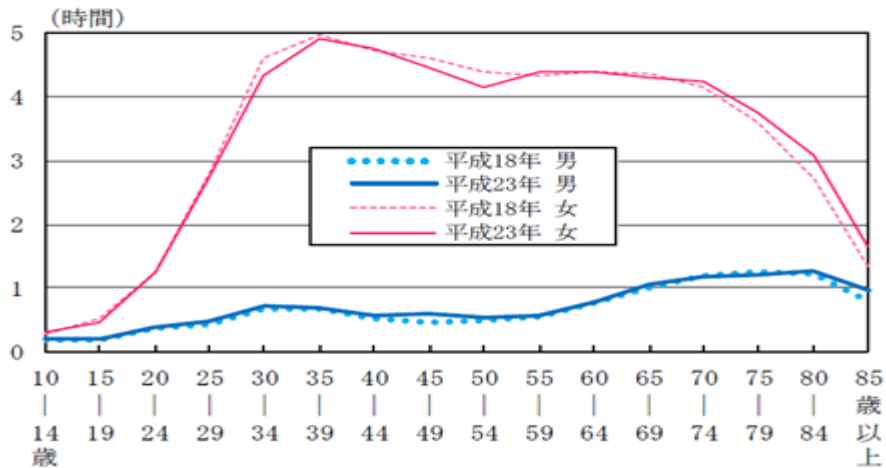
一方でスウェーデンやドイツ、フランスなど家事や育児に対する時間が長い国は労働時間も日本よりも少ないことがわかる。このような点から労働時間と男性の家事・育児参画時間には多少の因果関係があると思われる。長い労働時間により、家事に対して手が回らないためにこのような結果になっていると考えられる。

また内閣府の女性の活躍推進に関する世論調査（2012）をみると、女性の活躍を進めるに際しての障害として「保育・介護・家事などにおける夫などの家族の支援が十分でないこと」の項目が「保育・介護の公的サービスが十分でないこと」「長時間労働の改善が十分でないこと」などの2つを抑えて1番の理由となっていた。このような結果から男性の家事への参加が女性の活躍推進において重要であることがわかる。

## (2) 男性の家事労働時間の推移

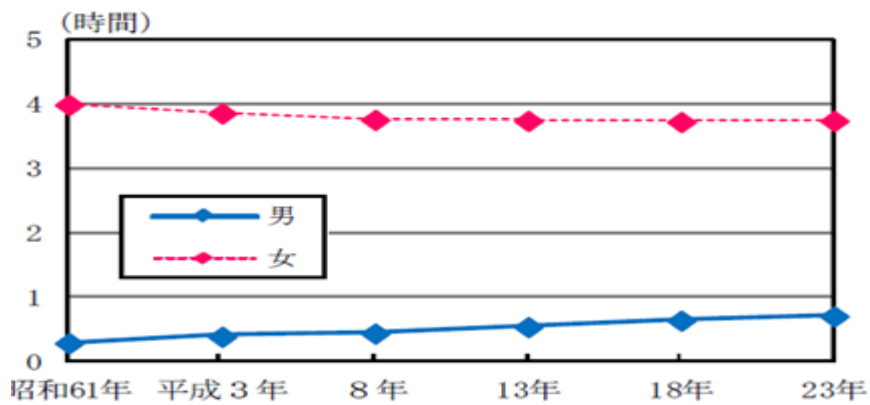
総務省による平成 23 年度の社会生活調査によると男性の家事関連時間は前回調査の平成 18 年と比べると増加はしているが、男性は 42 分、女性は 3 時間 35 分と男女の差は依然として非常に大きい。女性の家事労働時間は平成 18 年の調査と比較してもほぼ横ばいとなっている。また昭和 61 年から平成 23 年の推移見ても、女性は 4 時間から 3 時間 45 分と減少、男性は 18 分から 43 分と増加はしているものの、大きな変化はみられない。

図 4-3 男女年齢階級別家事関連時間



出所：総務省 平成 23 年社会生活基本調査（2012）  
<http://www.stat.go.jp/data/shakai/2011/pdf/gaiyou2.pdf> より

図 4-4 男女別家事関連時間推移

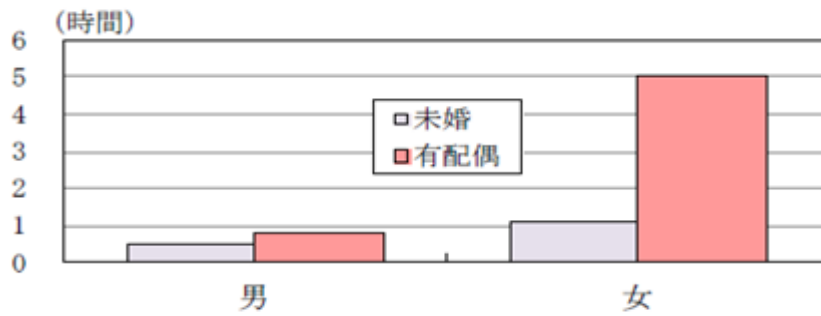


出所：総務省 平成 23 年社会生活基本調査（2012）  
<http://www.stat.go.jp/data/shakai/2011/pdf/gaiyou2.pdf> より

また未婚女性よりも既婚女性は家事関連時間が約 4 倍長いのに対し、男性の家事労働時間においては未婚、有配偶の差は 20 分であった。これより、男性は結婚後、育児や介護等を手伝ってはいるものの、未だ女性中心の家事労働が行われていることがわかった。



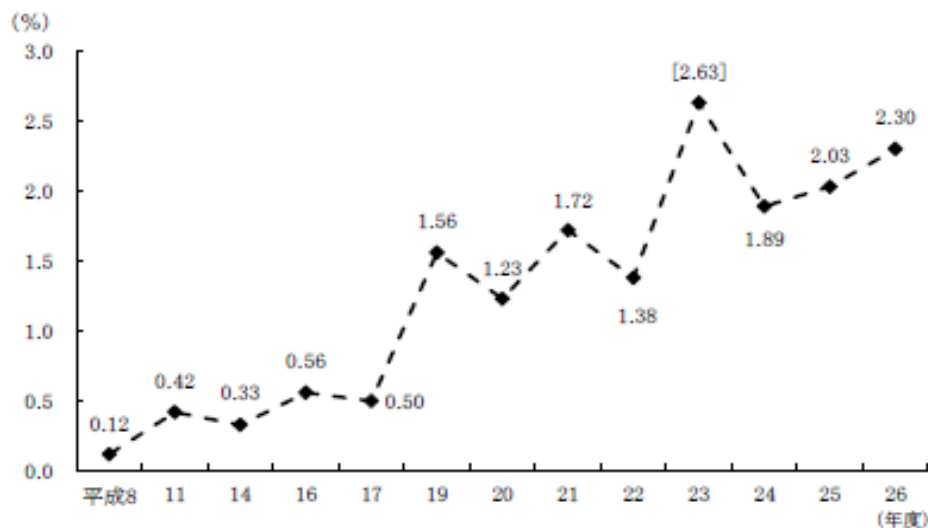
図 4-5 男女配偶関係別家事関連時間



出所：総務省 平成 23 年社会生活基本調査（2012）  
<http://www.stat.go.jp/data/shakai/2011/pdf/gaiyou2.pdf> より

男性の育児休暇の取得率を見てみると、前年よりもわずかに上昇しているものの、まだ少ないことが伺える。

図 4-6 男性の育児休業取得率

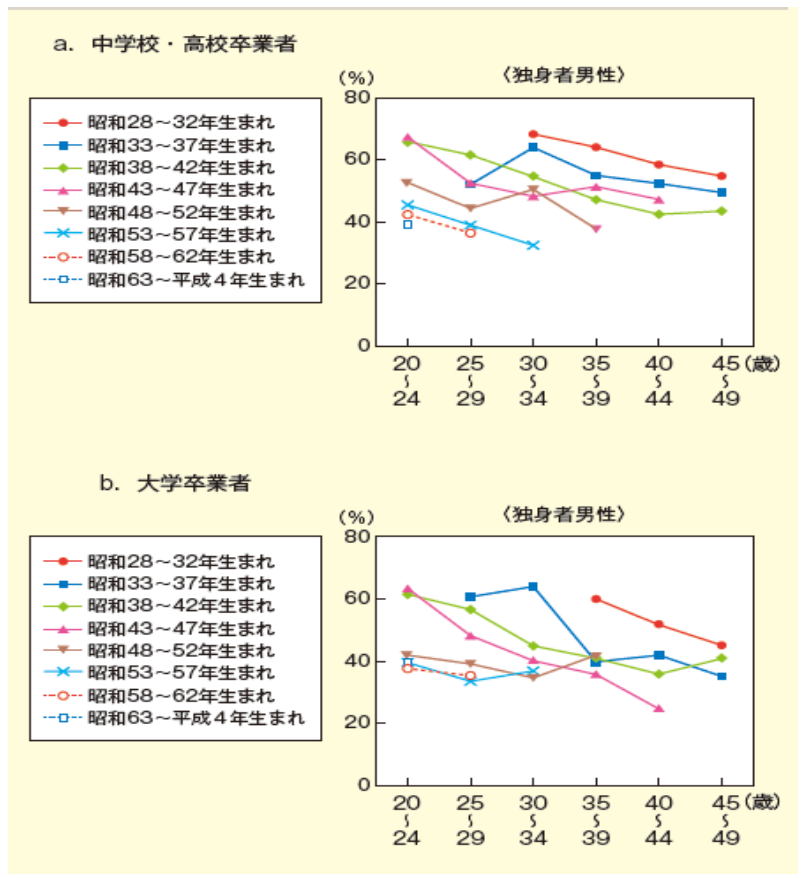


出所：厚生労働省 事業所調査（2015）  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-26r-07.pdf> より

### (3) 男性の家事労働に対する意識

次に男性の家事労働についての意識についてみる。内閣府の男女共同参画白書（2014）によると、「結婚後、夫は外で働き、妻は家庭を守るべきだ」という考え方に対する独身男女の賛成者の割合の世代別特徴を見ると、男性の世代による差異が大きく、若い世代ほど賛成者の割合が低くなっている。

図 4-7 男性の家事労働についての意識

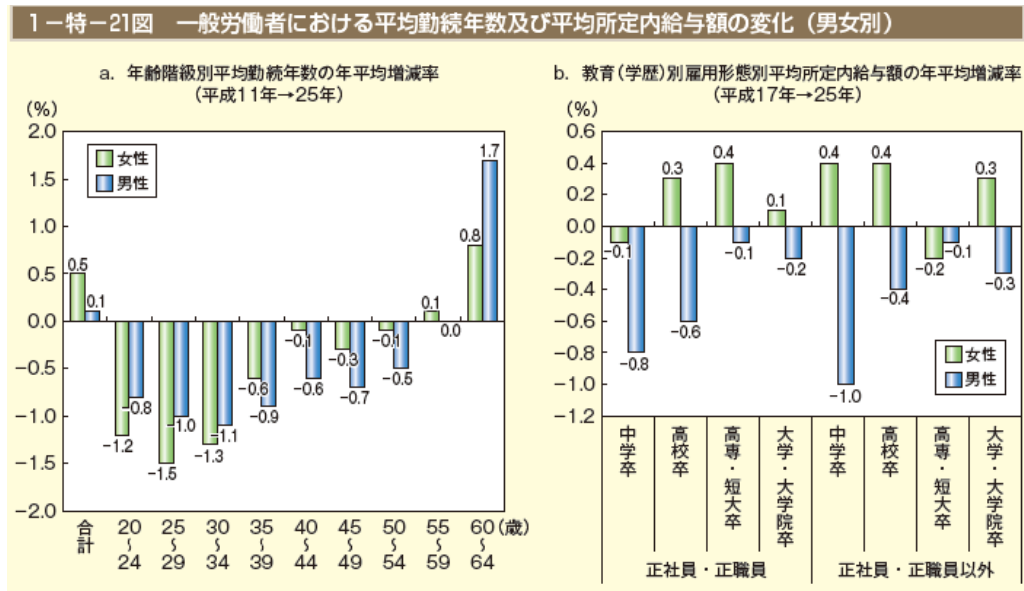


出所：内閣府男女共同参画局 男女共同参画白書平成 26 年度版

[http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/h26/zentai/index.html](http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h26/zentai/index.html) より

また女性の就業に関する男女の意識調査（2010）によると、「夫に十分な収入がある場合には妻は仕事を持たないほうが良い」という質問に対して賛成と答えた男性の割合は 60～70 代の 20～30% 台と比べ、20～30 代は 10% 台を推移しており、若年層は女性の就業に対して肯定的に捉えるようになってきていることがわかる。また女性の活躍推進に関する世論調査（2014）によると、男性が家事・育児を行うことに対するイメージとして「子供に良い影響を与える」との回答が 56.5% と最も高く、男性の回答の中では「男性が家事も育児も行うことは当然である」が 58% と最も高くなっていた。このような男性の意識の変化はどのような背景からおこるのか。内閣府の男女共同参画白書（2014）によると 1 つは終身雇用が男性の就業の前提となくなってきたことがあげられる。男性の非正規雇用者の割合はこの 10 年間で 13.6% から 19.4% に増加しており、平均勤続年数も 59 歳以下はマイナスとなっている。また第二に、男性の平均所定内給与額の年平均増減率も全学歴全雇用形態でマイナスとなっており、賃金の減少傾向が見られることから男性が 1 人で家計を支えることが難しく、経済的問題から女性の就業に積極的であることも背景としてうかがうことができる。また岡本（2012）も日本に根強くあった性別分業意識が薄れてきたことの要因は長期にわたる経済の停滞や急速なサービス経済化、情報化による雇用の不安定化により、男性の稼ぎ手役割が安定的でなくなってきたことを挙げている。このような雇用の不安定化がキャリア目標の不明確化となり、男性の意識の変化をもたらしている。

図 4-8 男女別平均勤続年数および平均所得給与額の変化



出所：内閣府男女共同参画局 男女共同参画白書平成 26 年度版

[http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/h26/zentai/index.html](http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h26/zentai/index.html) より

女性の就業を進めていくにあたっては女性のみならず男性の労働、雇用、ライフワークにも目を向けていく必要があることが分かる。

<sup>1</sup> 松田 (2005) 128 ページ。

## 第5章 男女雇用均等に関する政策、制度

次に男女共同参画に対して、政府や企業はどのような政策や制度をおこなっているのかを見ていく。

### 第1節 男女共同参画に関する政策

#### (1) 女性活躍推進のための政策

政府は平成25年に閣議決定された「日本再興戦略」において、「女性の活躍推進や仕事と子育ての両立支援に取り組む企業に対するインセンティブの付与」「女性のライフステージに応じた支援」及び「男女が共に仕事と子育て・生活等を両立できる環境の整備」の3つの柱をつくり、女性の出産・子育て等による離職の減少や指導的地位に占める女性の割合を増加させる施策を入れている。またこの政策に基づいて待機児童解消のための保育所等の整備や育児給付金の拡充を推進している。さらに、平成26年には女性の更なる活躍推進に向け、「育児・家事支援環境の拡充」「企業等における女性の登用を促進するための環境整備」「働き方に中立的な税・社会保障等の見直し」を3つの柱とし、「日本再興戦略」を改訂した<sup>1</sup>。

これらの柱を元に、保育士ではない新たな保育の担い手としての「子育て支援員」の創設や女性が輝く社会の実現に向けた全国的なムーブメントの創出のため、「輝く女性応援会議」を開催し、さまざまな分野で活躍する女性から自身の経験や女性が活躍するために必要と考えることなどについての講演を行い、女性の活躍を地域ぐるみで進めていくことのできるネットワーク作りを目指している。また「女性が輝く社会に向けた国際シンポジウム」(WORLD ASSEMBLY FOR WOMEN IN TOKYO:WAW!)を開催した。これには世界各国及び日本のリーダーが出席し、日本及び世界における女性の活躍促進のための取り組みについて議論を行った<sup>2</sup>。

平成26年10月には全閣僚を構成員として「全ての女性が輝く社会づくり本部」を設置し、平成27年の春ごろまでに実施すべき施策を「全ての女性が輝く製作パッケージ」として取りまとめている。ここでは「安心して子育て・介護をしたい」「職場で活躍したい」「健康で安定した生活をしたい」「地域で活躍したい、起業したい」「健康で安定した生活をしたい」「安全・安心な暮らしをしたい」「人や情報と繋がりたい」の6つの柱によって女性が家庭、職場、地域でそれぞれの希望に応じて生活をするための施策を提示している。このパッケージは平成27年の1月時点の進捗状況としては子育て世代支援包括センターを立ち上げ、女性の子育てを支援したり、有価証券報告書において役員の男女別人数と女性比率の記載を義務付けたり、起業意欲のある女性を対象に低利融資を行ったりなどしている。また、「女性の職業生活における活躍推進に関する法律案」が平成28年4月から施行された。これは政府や地方公共団体による推進計画の策定や従業員が301人以上の事業主に対して自社の女性の活躍状況の把握・分析、行動計画の策定・届出、情報公表を求めるものである。更に優れた取り組みを行う一般事業主の認定や国・地方公共団体による支援措置などについても規定している<sup>3</sup>。

#### (2) 女性活躍推進に関する政策の課題

第2次男女共同参画(2005)において2020年までに指導的地位(管理職)に女性が占める割合が少なくとも30%程度にする、という目標が掲げられた。しかし、この目標に対

し、政府から民間企業に具体的な取り組みを促すことには積極的ではなかった。そこで第三次男女共同参画においては女性の参画の拡大を目指して女性の活躍状況の「見える化」の推進やポジティブアクションの検討を進めた。具体的には管理職への女性の積極的登用のほか、女性のロールモデルの発掘、積極的取組企業への表彰、女性活用のベンチマークの作成などである<sup>4</sup>。

しかし、平成 27 年の男女共同参画白書によると、役職別管理職に占める女性の割合は最も割合の高い係長相当で 17.0%であり、平成元年の 4.6%よりはかなり増えているものの、30%にはまだほど遠い。

高崎・佐藤（2014）の研究によると、従業員に占める女性の割合と管理職に占める女性の割合が強い相関関係にある。また 10～15 年ほど前に大卒以上の女性をある程度採用しており、課長相当職へと昇進する年齢層に女性が就業していたり、役員に女性がいることで管理職に占める女性の割合が高くなったりすることも分かった。つまり、管理職に占める女性の割合を高めるためには①大卒以上の新卒採用者に占める女性の割合を検討すること、②役員に女性を抜擢し、女性役員の意見を企業経営に取り入れていくことが有効となるであろう、と書かれている。しかし、大卒以上の新入社員に占める女性の割合は業種によってかなり差が生じていることも分かった。高崎・佐藤の調査によると、製造業では採用時にすでに女性の割合が低く、その一方で金融や小売・サービス業では製造業に比べると採用時点での女性の割合が高い。そのため、業種によってはさきほどの女性の採用を増やし、女性従業員を増やすことで女性の管理職が増える、といったパスを構築することが難しくなっている。また支店や支社が多いなどの形態や業種特性によって、管理職のポスト数やポスト比率が異なってくるため、管理職に占める女性の割合をすべての企業で 30%とすることは極めて難しい状況である<sup>5</sup>。このような状況の中で女性の管理職登用を高めるために無理な女性優遇策をとるなどの取り組みが行われると、管理職への登用の仕組みをゆがめることになり、企業の人材活用において大きなマイナスとなる可能性を高崎・佐藤は指摘している。このようなことから女性の活躍推進における政府の政策は検討の余地があると考えられる。

さらにこのように女性の活躍推進に関する政府の取り組みは増えてはいるが、男性の家事労働参加の推進や、男性の男女共同参画への取り組みはほとんど行われていないことが分かる。今までの研究の中で女性の活躍は男性の支援なしでは成しえないことが分かっている。そのため男性の家事労働推進や男女共同参画に対する取り組みについても政府としてある程度の施策を行うべきであろう。

また、谷本（2014）も「少子高齢化社会において女性が労働力として重要になっていくことは間違いないが、政府の財政状況や産業界の対応からハードな規制がなされることは望めないだろう」<sup>6</sup>、とし、「政府にとってはソフトな規制をいかに運用していくかが課題となっている」、としている。「また働く親の支援制度の推進は厚生労働省が中心的に行っているが、各業界と関係の深い省庁が連携して、指導していくことが各業界における支援強化の成果に繋がる」<sup>7</sup>、としている。

## 第 2 節 企業の女性活躍に関する取り組み

### (1) 企業の人材管理とその諸問題

佐藤（2012）によると、人事管理においては就業者の価値観や就業意識を的確に理解す

ることが不可欠であり、現在の企業の競争範囲の拡大と競争激化、市場環境における不確実性の増大、急速な技術革新の進展によって、企業が事業活動に必要とする労働サービスを提供できる人材を確保することが難しくなっている。その結果、日本の企業にあるような長期にわたり継続的に雇用することで人的資源投資を行い、労働サービス需要を充足するといった人材活用策を維持することが難しくなっている、という。そこで、企業側は長期の継続雇用による継続的な人的資源投資を行い、企業のコア人材となる正社員を減らし、外部からの派遣労働者やキャリアの展開範囲が限定されている非正規雇用を増やす、というような複数の多様な人材活用層の組み合わせによる人材活用システムが必要となってくる<sup>8</sup>。このような状況の下では、異なる人材活用層の間での処遇の均等の確保や減少したコア人材に求められる人材要件が高くなることで、外国人労働者や女性などより多様な人材層から人材を確保することが企業の人事管理において新たな課題となってくる<sup>9</sup>。また、企業が必要とする労働サービスの充足は就業者の就業ニーズを充足することを通じてのみ実現される、と佐藤（2012）は述べている。この就業ニーズは就業者の価値観やライフスタイルによって規定されるため、企業は労働市場がどのような環境や価値観を持っているのかを知る必要がある<sup>10</sup>。以上のことを踏まえ、企業は人材確保力を高めることが重要となり、これまで活用していなかった人材層を確保できるように人材活用のあり方を見直し、新しく活用する人材にとって魅力的な環境の開発や雇用する際の選択基準を考える必要がある。とりわけこれまで就業率の低かった子育て期の女性や高齢者の活用が課題となる、と佐藤（2012）は言っている。このような女性の活用のためには、今までのコア人材に期待されてきた、無限定に働く人材活用は不可能である。そのため、企業側は就業者のワークライフを考えた人材活用が求められるのである<sup>11</sup>。このようなワークライフバランスを考えた制度を行うためには仕事と生活の両立を支援する社会サービスの整備が不可欠となる、と佐藤（2012）は述べている。この社会サービスは就業者の多様なニーズに対応できるようなものであることが求められ、また企業におけるワークライフバランスの支援の取り組みは女性だけでなく、男性の働き方を変え、男性の子育てや介護への参加が促されなくては女性の就業率の向上は実現できない、とも佐藤（2012）は述べている。

谷本（2014）によると、在宅勤務制度などの先進的な制度はその利用者を必ずしも子育て、または介護中の女性に限定はしていないにもかかわらず、このような制度は子育て・介護中の女性従業員がメインユーザーであるとされている、という。このような企業内部の制度が女性限定であると考えられ、男性が制度を取得できないことも男性の家事労働を抑制し、女性の就業率の向上を阻んでいると考えられる。

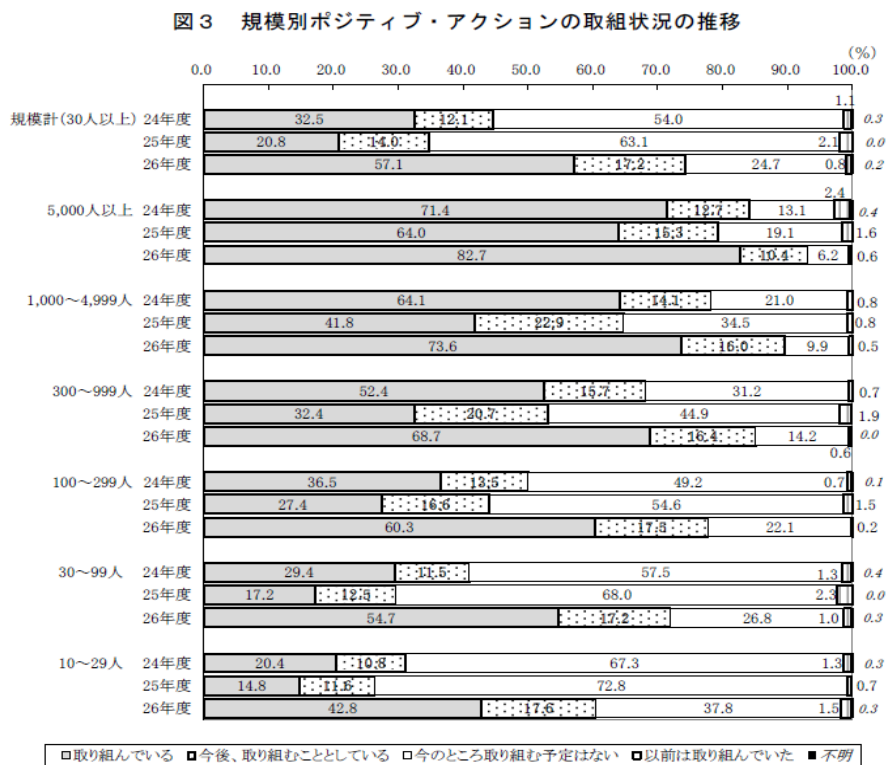
武石（2014）は企業内において女性の活躍が進まない理由として「統計的差別論」を挙げている。これは平均値でみた女性の仕事の定着率の低さが経営者の女性の採用や育成投資をリスクと捉えて女性の活躍を阻害する要因となる、というものである。この理論によれば女性が離職しないで働き続けることのできるための定着促進の施策が重要になる<sup>12</sup>。また、武石（2014）の調査によると、男性と比べて女性の昇進意欲は低く、その理由としては「仕事と家庭の両立が困難になる」が最も多かった。そのほかの理由として、「周囲に同性の管理職がない」というものもあり、周りにロールモデルがないことから昇進に対して積極的でない女性が多いことが分かった。一方で、女性の昇進意欲は男性よりも仕事のやりがいや達成感に強く関連していることも明らかとなった。女性の仕事へのやりが

いの数値は、企業の女性活躍推進の取り組みを働く女性自身が感じることで、また上司との関係が良好であることによって高くなるということが武石の調査でわかった。つまり、女性の仕事へのやりがいを高めるためには企業が一方的に女性の活躍推進を進めることには効果の限界があり、女性が企業の取り組みを実感すること、そして職場の上司が女性に対して期待して高いレベルに仕事を与えながらその成長を見守ることが重要であると武石（2014）は述べている。

## (2) 企業の女性活躍に関する取り組みの現状

企業が女性活躍に取り組むには、単に政策のために行うのではなく、企業が明確な意図をもって行わなければならないということがわかった。しかし、政策による女性の活躍の促進がマイナスになるわけではなく、女性活躍に関するポジティブアクション（「企業が男女格差をなくすために自主的に行う取り組み」のこと<sup>13)</sup>）に取り組むことによって女性が十分に活躍できていない社内の状況を明らかにし、理解することが女性の活躍推進の一歩になると武石（2014）は述べている。ポジティブアクションの取り組みに関して、厚生労働省の雇用均等基本調査（2014）によると、ポジティブアクションに取り組んでいると答えた常用雇用者 30 人以上の企業の割合は 57.1%と前年調査の 20.8%を大きく上回っており、取り組む予定はないと答えた企業も前年の 63.1%から 24.7%と大幅に下落している。その他のいずれの規模の企業においてもポジティブアクションに取り組んでいると答えた企業は増加しており、企業における女性活躍推進に対する意識は変わってきていると考えられる。

図 5-1 規模別ポジティブ・アクションの取り組み状況の推移



出所：厚生労働省 雇用均等基本調査（平成 26 年度）

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-26r-07.pdf> より

女性の雇用環境や企業、政府の制度を見てきた中で、企業の女性活躍促進に向けた制度がまだ十分でなく、現在取り組まれ始めている状況であることがわかった。また、企業内での制度が男女均等ではなく、女性限定の制度として考えられているという事実が見えてきた。女性のための優遇措置では女性の活躍の推進においてむしろマイナスとなり、弊害も生じる。次章では先進的な女性活躍の取り組みを行っている企業をあげ、企業の制度の実態をみていきたい。

- 
- 1 首相官邸ホームページ [http://www.kantei.go.jp/jp/headline/kagayaku\\_women/](http://www.kantei.go.jp/jp/headline/kagayaku_women/)
  - 2 首相官邸ホームページ [http://www.kantei.go.jp/jp/headline/kagayaku\\_women/index.html#c1](http://www.kantei.go.jp/jp/headline/kagayaku_women/index.html#c1)
  - 3 内閣府男女共同参画局ホームページ <http://www.gender.go.jp/policy/sokushin/sokushin.html>
  - 4 内閣府男女共同参画局ホームページ <http://www.gender.go.jp/policy/sokushin/sokushin.html>
  - 5 高崎・佐藤（2014）51 ページ。
  - 6 谷本（2014）83 ページ。
  - 7 谷本（2014）83 ページ。
  - 8 佐藤（2012）57 ページ。
  - 9 佐藤（2012）58 ページ、62 ページ。
  - 10 佐藤（2012）59~61 ページ。
  - 11 佐藤（2012）61 ページ。
  - 12 武石（2014）20 ページ。
  - 13 女性の活躍推進協議会ホームページ  
<http://www.mhlw.go.jp/positive-action.sengen/about.html>



## 第6章 企業の取り組みの実態

本章では実際の企業がダイバーシティについてどのような取り組みを行っているのかを調査し、企業のダイバーシティマネジメント、特に女性の活躍や男性の制度利用についての実態を研究していく。なお、本章以降、扱われる企業は事業規模が200人以上の中小企業以外の日本企業に絞っている。

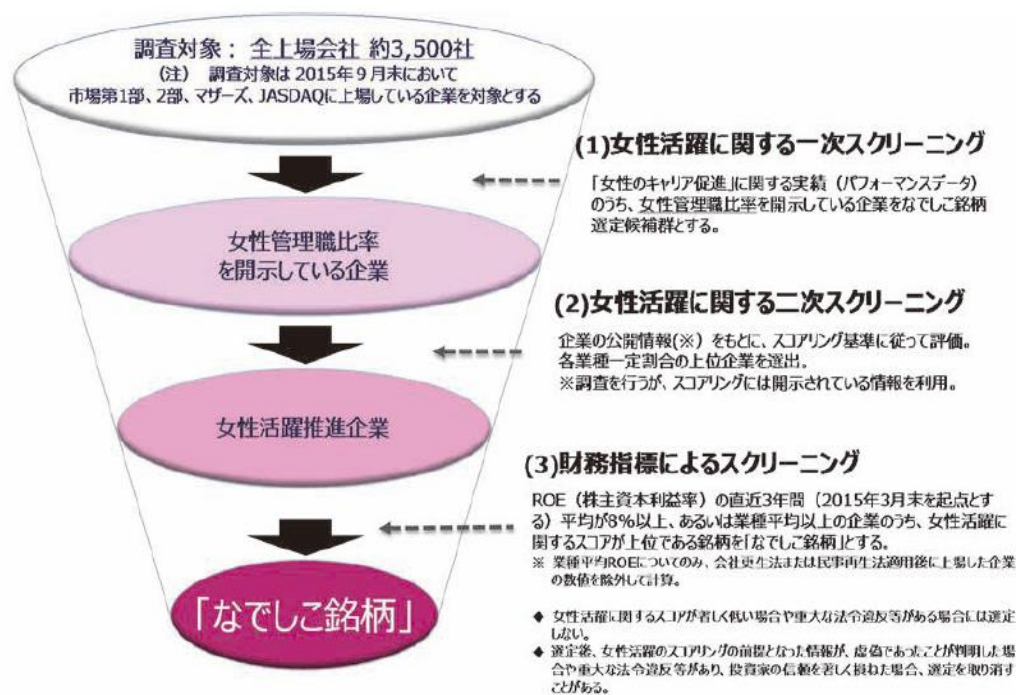
### 第1節 先行事例

事例に関しては経済産業省が認定している女性活躍に優れた上場企業「なでしこ銘柄」と厚生労働省の認定している「えるぼし認定」を参考とした。

なでしこ銘柄選定の流れ<sup>1</sup>

女性管理職比率を開示している企業について女性活躍に関するスコアリングを実施し、財務指標（ROE）によるスクリーニング等を経て、28の業種ごとに選定している。

図6-1 なでしこ銘柄選定の流れ



出所：経済産業省 平成27年度なでしこ銘柄より

えるぼし認定選定の流れ<sup>2</sup>

評価項目を満たす項目数において三段階設置されており、それぞれの認定の段階においては以下のとおりである。

図 6-2 えるぼし認定の段階

認定の段階		※ 法施行前からの実績の推移を含めることは可能
1段階目	以下のいずれも満たすこと。 ○ 【別紙】に掲げる基準のうち1つ又は2つの基準を満たし、その実績値を厚生労働省のウェブサイトにて毎年公表すること。 ○ 満たさない基準については、事業主行動計画策定指針(※1)に定められた当該基準に関連する取組を実施し、その取組の実施状況について厚生労働省のウェブサイトにて公表するとともに、2年以上連続してその実績値が改善していること(※2)。 ○ ★に掲げる基準を全て満たすこと。	
2段階目	以下のいずれも満たすこと。 ○ 【別紙】に掲げる基準のうち3つ又は4つの基準を満たし、その実績値を厚生労働省のウェブサイトにて毎年公表すること。 ○ 満たさない基準については、事業主行動計画策定指針(※1)に定められた当該基準に関連する取組を実施し、その取組の実施状況について厚生労働省のウェブサイトにて公表するとともに、2年以上連続してその実績値が改善していること(※2)。 ○ ★に掲げる基準を全て満たすこと。	
3段階目	以下のいずれも満たすこと。 ○ 別紙に掲げる基準の全てを満たし、その実績値を厚生労働省のウェブサイトにて毎年公表すること。 ○ ★に掲げる基準を全て満たすこと。	

★【別紙】に掲げる基準以外のその他の基準

- 事業主行動計画策定指針に照らして適切な一般事業主行動計画を定めたこと。
- 定めた一般事業主行動計画について、適切に公表及び労働者の周知をしたこと。
- 法及び法に基づく命令その他関係法令に違反する重大な事実がないこと。

【別紙】女性の職業生活における活躍の状況に関する実績に係る基準	
評価項目	基準値(実績値)
①採用	男女別の採用における競争倍率(応募者数/採用者数)が同程度(※)であること (※直近3事業年度の平均した「採用における女性の競争倍率(女性の応募者数÷女性の採用者数)」×0.8が、直近3事業年度の平均した「採用における男性の競争倍率(男性の応募者数÷男性の採用者数)」よりも雇用管理区分ごとにそれぞれ低いこと)
②継続就業	i) 「女性労働者の平均継続勤務年数÷男性労働者の平均継続勤務年数」が雇用管理区分ごとにそれぞれ7割以上であること 又は ii) 「10事業年度前及びその前後の事業年度に採用された女性労働者のうち継続して雇用されている者の割合」÷「10事業年度前及びその前後に採用された男性労働者のうち継続して雇用されている者の割合」が雇用管理区分ごとにそれぞれ8割以上であること
③労働時間等の働き方	雇用管理区分ごとの労働者の法定時間外労働及び法定休日労働時間の平均が、直近の事業年度の各月ごとに全て45時間未満であること
④管理職比率	i) 管理職に占める女性労働者の割合が別に定める産業ごとの平均値以上であること (※産業大分類を基本に、過去3年間の平均値を毎年改訂。) 又は ii) 直近3事業年度の平均した「課長級より1つ下位の職階にある女性労働者のうち課長級に昇進した女性労働者の割合」÷直近3事業年度の平均した「課長級より1つ下位の職階にある男性労働者のうち課長級に昇進した男性労働者の割合」が8割以上であること
⑤多様なキャリアコース	直近の3事業年度に、以下について大企業については2項目以上(非正社員がいる場合は必ずAを含むこと)、中小企業については1項目以上の実績を有すること A 女性の非正社員から正社員への転換 B 女性労働者のキャリアアップに資する雇用管理区分間の転換 C 過去に在籍した女性の正社員としての再雇用 D おおむね30歳以上の女性の正社員としての採用

出所：厚生労働省 女性活躍推進法特集ページより

この二つの認定の両方に選定されていた企業はカルビー株式会社、ヒューリック株式会社、富士通株式会社、アサヒグループホールディングスの4つである。この4社のホームページやCSR報告書、統合報告書を参考に、企業の女性活躍やダイバーシティの取り組みについてみていく。

(1) カルビー株式会社<sup>3</sup>

会社概要

設立 1949年4月30日

資本金 12,008百万円(2016年3月31日現在)

売上高 (連) 246,129百万円(2016年3月期実績)

従業員数 (連) 3,728人(2016年3月31日現在)

事業内容 菓子・食品の製造、販売

カルビーではダイバーシティ推進を経営上の重要な戦略の一つとして位置づけ、「女性の活躍なしにカルビーの成長はない」という方針のもとに人材の多様性を活かした企業を目指している。2010年には「ダイバーシティ委員会」を発足し、イベントやワークショップなどを通じて全従業員がダイバーシティについて理解を深め、実践できる環境、制度作りを進めている。そのために、カルビーでは従業員の多様な働き方を支援し、両立支援策の拡充を行っている。

具体的な取り組み

・ビジネスプランワークショップ

経営者目線を持てるようになること、多様性を取り入れることでよいディスカッションができることを目的として、執行役員以上が集まり、女性管理職や若手社員を対象に行うワークショップである。女性を含む管理職候補者の人財共有や女性の管理職登用・目標についても共有している。

・ダイバーシティフォーラム

ダイバーシティを企業文化として根付かせるために、ダイバーシティへの理解を深めることを目的として行われている。新しい働き方やキャリアに挑戦する従業員を取り上げている。

・様々な両立支援制度

育児や介護に関する制度においては配偶者の出産予定日の6週間前～出産日後8週間以内に連続または分割で5日間の休みがとれる配偶者出産時休暇や育児休業、育児短時間勤務、介護休業、介護短時間勤務がある。また2014年からは一部の条件を満たした社員を対象に在宅勤務制度を設けている。そのほかにもフレックスタイム制度を導入している。また育児休業後の復職率は100%である。出産休暇は男性も取得しているものの、育児休暇や介護休暇になると男性の取得はほとんど見られない。

図 6-3 カルビーの制度一覧

柔軟な働き方への支援制度	半日休暇制度	フレックスタイム制度	在宅勤務制度	退職者リターン★ 希望エントリー制度
家庭と仕事の両立支援制度	育児休業制度	育児短時間勤務制度	配偶者 出産時休暇制度	子の看護休暇制度
	介護休業制度	介護短時間勤務制度	家族の 介護休暇制度	
家庭と仕事の両立のための費用補助制度	早く帰ってきてくれて★ ありがとう感謝金制度 (早期復帰感謝金制度)	学童準備金制度★ (フルタイム勤務への準備金制度)	小学校入学祝金制度★	カフェテリアプラン 5倍補助制度
	不妊治療費用補助制度 (カルビー健保組合より)	出産一時金 (カルビー健保組合より)		

【補足】柔軟な働き方を推進するために、オフィスのフリーアドレス化を実施

★2015年4月に導入

図 6-4 各制度取得者数の推移

出産休暇・育児・介護休業取得者数の推移(名)

年度		2011	2012	2013	2014
出産休暇	女性	38	44	48	54
	男性	49	58	52	43
	計	87	102	100	97
育児休業	女性	27	36	38	90
	男性	1	1	1	0
	計	28	37	39	90
介護休業	女性	2	3	1	0
	男性	0	0	0	0
	計	2	3	1	0
総計		30	40	40	90

※出産休暇の「男性」は配偶者出産時休暇を取得した人数

※育児休業復職率(2015年3月) 100%

※2010年4月以降に育児休業を取得した女性正社員の中で、職場復帰後に昇進・昇格した人数・・・14名(2015年4月)

※会社情報より引用

出所：カルビーホームページより

これらの制度をカルビーでは男性、女性ともに取得していることが、ホームページの開示からわかった。

## (2) ヒューリック株式会社<sup>4</sup>

会社概要

設立 1957年3月

資本金 626億41百万円(2015年12月末現在)

従業員数 128名(単体：2015年12月末現在)

事業内容 不動産の所有・賃貸・売買ならびに仲介業務

ヒューリックは不動産業という業種柄、一級建築士、不動産鑑定士、技師、弁護士等の様々なバックグラウンドを持つ従業員がおり、そのような様々な社員が生き生きと働くことのできる環境づくりを目指している。多様性を積極的に活かした事業を行うことで他社との差別化を図り、会社の持続的成長を進めている。

具体的な取り組み

- ・女性のキャリア開発の仕組みの整備

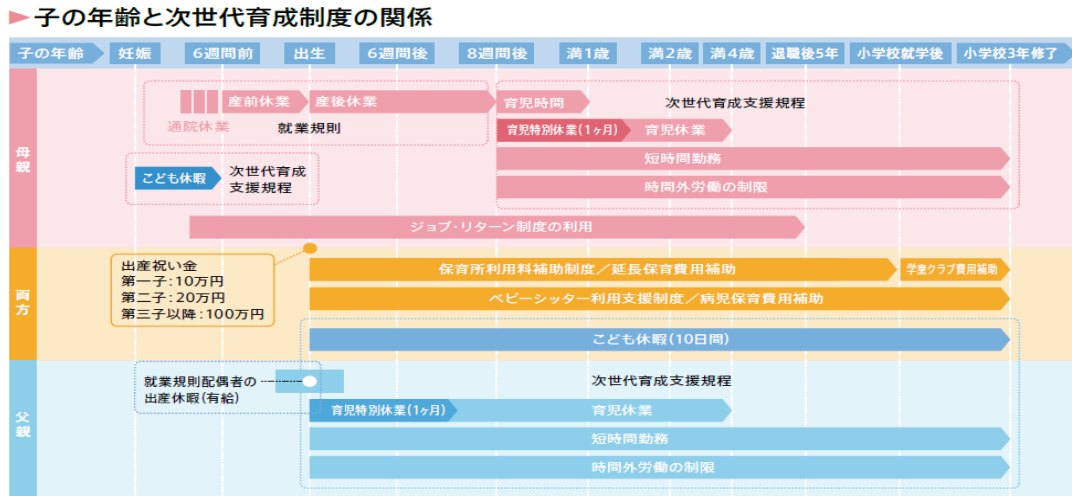
女性が生き生きと働くことができる環境を整備するため、女性活躍推進プロジェクトを立ち上げている。約2か月に一度開催し、各回のテーマに沿って議論している。

- ・多様な人材の雇用

採用にあたって、男女の区別なく能力を基準に広く多様な人材の確保を行っている。また次世代育成支援施策を充実させ、女性従業員の登用を積極的に努めており、女性管理職比率も増加している(8.5%)。長期計画「10年後のヒューリック(2014~2023)」では女性

の活躍できる企業を実差し、2020年の女性管理職比率を20%にする目標を掲げている。次世代育成支援の制度としては男性も積極的に育児に参加できるワークライフバランス企業を目指し、「男性の育児休業取得実績をつくる」という行動計画を策定している。

図 6-5 ヒューリックの制度



出所：ヒューリック株式会社ホームページより

図 6-6 制度利用者数の推移

▶ 人事パフォーマンスデータ

※単体のデータを対象としています(「従業員数(連結)」および「障がい者雇用率(連結)」を除く) ※グループ会社間での異動を除く

項目	単位	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
従業員数(単体)	男	人	83	77	96	90
	女	人	31	29	33	35
	合計	人	114	106	129	125
従業員数(連結)	人	298	375	429	461	753
平均年間給与	万円	908	1,023	1,086	1,120	1,268
離職者数	人	1	1	1	2	1
管理職数(執行役員除く)	男	人	38	37	56	53
	女	人	3	4	5	4
障がい者雇用率(単体)	%	5.26	5.66	5.30	6.92	8.56
障がい者雇用率(連結)	%	—	—	—	2.14	2.46
産休取得者数	人	1	1	1	1	3
育休取得者数	男	人	0	1	1	0
	女	人	1	1	1	2
育児休業復職率	%	100	100	100	100	100
介護休暇取得者数	人	0	0	2	2	0
介護休業取得者数	人	0	0	0	0	0
こども休暇取得者数(従来の看護休暇を吸収)	人	20	17	15	17	31
保育所利用料補助制度利用者数	人	—	6	7	8	11
ボランティア休暇取得者数	人	22	39	3	21	18

出所：ヒューリック株式会社 CSR レポート 2015 より

ヒューリックは現在積極的に女性の活用や男性の家事労働支援を行っていることがわかった。しかし、まだ実績として十分には表れていないように思われる。

(3) 富士通株式会社<sup>5</sup>

会社概要

設立 1935年6月20日

資本金 3,246億円(2016年3月末現在)

売上高 2兆68億3000万円(単独)

4兆7392億4000万円(連結)(2015年度)

従業員数 156,000人(2016年3月末現在)

事業内容 通信システム、情報処理システム及び電子デバイスの製造・販売ならびにこれらに関するサービスの提供

富士通は行動指針として「FUJITSU WAY」を掲げ、従業員に対し、多様性を尊重し、成長を支援することを明記した。2008年にはダイバーシティ推進室を設置し、「いきいきと働ける職場づくり」「新たな価値の創造」「社会との共存共栄」を図っている。ダイバーシティの推進に対しては2008年から現在まで長期計画を通じて組織風土の改革を行っている。

図 6-7 富士通のダイバーシティ推進のための取り組み

**ダイバーシティ推進の取り組み**

**マイルストーン**



出所：富士通株式会社ホームページより

具体的な取り組み

- ・女性リーダー育成プログラム

女性社員の長期的なキャリア継続の支援を目的として行われている。各部門から選出されたメンバーを対象に抗議とOJTを半年間にわたって実施し、キャリア意識の向上やマネジメント能力の開発を行っている。職場、経営層、人事、ダイバーシティ推進室、FUJITSUユニバーシティなどの関係者が連携し、一体となって取り組みを行うことで実効性を高めている。

- ・多様なワークスタイルの推進

在宅勤務やサテライトオフィスなどを導入している。また出産、育児に対する制度も整備している。

図 6-8 制度利用者数

制度利用者数(2014年度:富士通)(単位:名)

	利用者数 <sup>(注2)</sup>	男性	女性
育児休職	271	22	249
介護休職	10	0	10
短時間勤務(育児)	585	18	567
短時間勤務(介護)	4	0	4
妻の出産休暇	496	496	-

(注2)利用者数：前年度より制度を継続している利用者も含む。なお、育児休職取得者の復帰率は、男女ともにほぼ100%。

育児・介護休職からの復職率・定着率(2014年度:富士通)

	復職率	定着率 <sup>(注2)</sup>
育児休職	100%	97%
介護休職	100%	100%

出所：富士通株式会社 ホームページより

富士通も男性の育児休職の取得が高くなっていたり、女性の活躍に向けて支援活動を行っていることが分かる。

#### (4) アサヒグループホールディングス<sup>6</sup>

会社概要

設立 1949年9月1日

資本金 1,825億円

連結売上高 1兆8,574億円(2015年12月31日現在)

従業員数 273名(単体)

事業内容 飲料、食品の生産、流通

アサヒグループホールディングスは「すべての従業員が、安全・健康で働ける職場環境づくりは企業にとって重要な社会的責任であると考え、従業員一人一人の心身の健康管理・増進に注力すること」をワークライフバランスの基本的考え方として挙げている。

具体的な取り組み

- ・女性のためのキャリア開発セミナー

若手女性社員が先輩女性社員と交流し、自身のキャリアを考えるためのセミナー

- ・様々な両立支援策

最大14週間の休みが取得できる産前産後休暇、中学校就学前の子の育児のために、1日最大2時間分の就業を免除する育児就業時間制度、対象家族の介護を行う者は、始業時刻の始業から2時間または終業前2時間の就業を免除する介護就業時間制度、事業場の選択により、スーパーフレックス・フレックス制度を導入することができるスーパーフレックス・フレックス制度などさまざまな制度を設置している。

図6-9 制度利用者の推移

育児休業制度・介護支援制度の利用状況(アサヒビール(株))

	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
育児休業制度の利用者数	45名 (うち男性2)※	37名 (うち男性1)※	42名 (うち男性1)※	55名 (うち男性3)※	55名 (うち男性1)※
介護支援制度の利用者数	3名 (うち男性1)※	3名 (うち男性1)※	3名 (うち男性1)※	2名 (うち男性1)※	3名 (うち男性2)※

※グループ会社からの出向者を含みます

出所：アサヒグループホールディングスホームページより

図 6-10 アサヒグループホールディングスの制度

制度	概要	利用人数
産前産後休暇	最高付与日数は合計14週間。休暇中は健康保険組合を通じて賃金の一部が補填される制度。	31人
育児休業制度	子供が満2歳になるまでの間の休業制度。男性も利用することができる。	55人 (うち男性1名)
配偶者出産休暇制度	配偶者出産時に取得できる休暇制度。給与減額なしで最大5日間取得することが可能。	69人
育児就業時間制度	中学校就学前の子の育児のために、1日最大2時間分の就業を免除する制度(対象となる子が3歳未満の場合は就業免除分も有給)。	86人 (うち男性4人)
介護就業時間	対象家族の介護を行う者は、始業時刻の始業から2時間または終業前2時間の就業を免除する制度。	7人 (うち男性1人)
介護休業制度	要介護者1名につき2年以内の期間で通算1年以内の休業や始業の前後2時間の就業免除を認める制度(半日単位で積立休暇を使用可能)。休業期間中の所得の補填として、各種手当金が支給される。	3人
ウェルカムバック制度	勤続3年以上の従業員が結婚、妊娠、出産、育児、家族の看病・介護、配偶者の転勤などの理由で退職した場合、規定の条件が満たされていれば再雇用を認める制度。年齢制限なし。	8人 (1997年制度導入時からの利用人数)
ショートタイム勤務制度	育児・介護・スキルアップ・セカンドライフに向けた準備に対して、一定期間、所定時間よりも短い時間で勤務できる制度。	25人
スキルアップ休職制度	一定期間業務から離れ、自らのスキルアップ等のために利用できる休職制度。配偶者の海外転勤に帯同することもできる。(上限3年)	4人
シニアスタッフ制度 (フルタイム・パート)	定年後再雇用制度。希望する社員は、フルタイムあるいはパートとして就業することができる。(上限66歳)	82人
在宅勤務制度	在宅勤務できる制度。2015年よりスーパーフレックス制度の併用を認め、時間単位での在宅勤務が可能になりました。	13人

出所：アサヒグループホールディングスホームページより

アサヒグループホールディングスでも様々な制度が設けられていることが分かる。また男性の制度取得者も少なくはあるが存在している。

先行事例の4社共に女性の活躍推進に貢献しているとして評価されている企業であり、制度の取得は進んでいるように見えるが、休暇や制度の取得の割合が表されていないので実際に子供がいる女性のうちどれほどが制度を活用できているのかといった点が不明瞭である。そのため、企業の設けている制度が活用されている否かをより調べる必要がある。

また男性の育児や介護の休暇、制度の取得は変わらず少ないことがわかる。女性の就業を進めていくに当たっては男性の労働、雇用、ライフワークにも目を向けていく必要があることが今までの研究でわかっている。そのため男性も巻き込んだ女性が活躍できる企業の取り組みの理想形とはどのようなものであるかを問題提起として、実際に働いている方々へのインタビューを通じて考えていきたい。

1 経済産業省ホームページ

<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/pdf/nadeshiko2016.pdf>

2厚生労働省ホームページ

<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html>

3 カルビー株式会社ホームページ <http://www.calbee.co.jp/csr/social/diversity.php>

カルビー株式会社 社会環境報告書 2016 14 ページ～16 ページ



---

4 ヒューリック株式会社ホームページ<http://www.hulic.co.jp/csr/employee/human.html>

5 富士通株式会社ホームページ

<http://www.fujitsu.com/jp/about/csr/employees/system/>

6 アサヒグループホールディングスホームページ

<http://www.asahigroup-holdings.com/csr/society/employee/health.html>

## 第7章 企業の制度、取り組みにおける現状

今までの研究の中で、女性の活躍を推進していくためには、女性のワークライフバランスを考え、男性の家事労働に対する援助が必要である、ということが分かった。また、育児や介護等の制度が女性限定のものではなく、男女平等に制度の取得の機会が与えられていることも、女性の活躍に重要である。このようなことを踏まえ、わたしは問題提起を「男性も巻き込んだ企業の女性活躍にむけた取り組みの理想形とはどのようなものであるか」とした。

そしてこれを明らかにするために企業の制度や取り組みの実態と現状について知りたいと考え、企業の方にインタビューを行った。

インタビュー内容は以下の8つの質問を基本項目とし、その後気になった点や疑問点について詳細を聞いた。

- ① 育児休業、育児短期時間勤務、在宅勤務を利用している方は周囲にどのくらいいらっしゃいますか。
- ② そのうち、男性で育児制度を利用している方は周囲にどのくらいいらっしゃいますか。
- ③ 育児制度の利用に対し、周囲(職場の上司や同僚等)は積極的に受け入れようとしていますか。また制度を利用しやすい環境ですか。
- ④ 育児制度を取得する上で障壁となると感じた事柄があれば教えてください。
- ⑤ 育児制度を利用し、職場にいないことで昇進や昇給に影響があると感じたことがありますか。
- ⑥ 女性が育児制度を利用しやすい環境だと思いますか。またその理由も教えてください。
- ⑦ 育児制度を利用したかったが、職場の環境や仕事内容から育児制度を取得できなかった方が周りにいらっしゃいますか。
- ⑧ 育児制度以外の休暇制度を取得しやすいような企業風土だと思いますか。またそう思った理由を教えてください。

### 第1節 企業のダイバーシティに関する実態調査

#### (1) 男性の制度利用に関する企業の実態

外資系のコンサルタント会社A社に勤務している30代男性B氏に対してインタビューを行った。なおインタビューは以下の方法で行った。

インタビュー日時：2016年9月15日

インタビュー方法：メール

A社は1995年に設立され、従業員数は7,400人(2016年8月末現在)である。A社は育児休業や短時間勤務、在宅勤務制度など様々なワークスタイルに合わせた多様な制度を設けている。また厚生労働省が認定しているえるぼし認定にも2016年に認定されている。

B氏は現在半年間の育児休暇を取得しておられる。制度の制定は進んでいるが、まだ取得が進んでいるとは言えない男性の育児休暇を取得されているB氏に男性が制度を利用することに対する周囲の反応や、取得するにあたっての問題について伺い、男性の家事労働援助に対する現状を調べた。

B氏によると周囲の男性で育児休業を取得している方はB氏のほかに4人いらっしゃるという。えるぼし認定となでしこ銘柄に認定されているカルビー株式会社の2015年の男性の育児休業取得者が1人であることを考えると他企業と比較しても多い数字であることが

うかがえる。また B 氏の友人で他の企業に勤めていらっしゃる男性の中では育児制度を利用したという方はほとんどいないとおっしゃっていた。育児制度を利用している男性がない理由としては、①前例がないため会社の上司から理解を得ることが難しい、②そもそも制度を利用することができない、という 2 つがあげられるという。①の理由からは男性に対して制度を作っても、それに対する理解がなければ制度を利用することができないという現状がわかった。そのような中で B 氏が育児制度を取得できた理由としては企業風土がある、という。B 氏の働いている A 社は多様なワークスタイル、幅広い人材の活躍を会社の方針として推進しており、育児休業や育児のための時短勤務制度も拡大させ、また短日短時間勤務制度が 2016 年に新設されている。そのため、周囲の同僚からの理解が得やすい。また、職種として、プロジェクトベースの働き方が多いため、プロジェクトの合間に長期の休暇が取得しやすいこともあるという。同じコンサルティング会社の日本 IBM も産児休暇の男性取得が 2014 年に 9 人と業種として長期の休暇が取りやすいようである。さらに、リモートワークのしやすい業種であることも男女ともに制度利用が進んでいる理由なのではないかと思った。また時短勤務制度を利用している方が育児をしながらでも高いパフォーマンスを発揮し、それが評価されるようになったことも大きな要因であるとおっしゃっていた。やはり、前例があるとそれをロールモデルとして制度の利用化がより進んでいくことを感じた。

一方で、育児制度を取得する上で障壁となると感じた事、また制度を利用したことで昇進や昇給に影響があると感じたことがあるか、という質問に対しては特になく、育児休暇中は昇進・昇給の対象とはならないことは周囲と事前に確認していたそうである。仕事の引継ぎもあったが、それほど大きな障壁ではなかったと語っていた。

このようなことから、男性が制度を利用するようになるためには企業風土、周囲の理解が必要であることがわかる。育児介護の休暇制度は今まで女性がメインユーザーであり、女性限定のものであると捉えられがちである。そのような中で、男性が制度を利用しやすい職場環境を作ることが男性の制度利用を促す第一歩になるのではないかと思う。また男女ともに制度を利用するまで制度のシステムがよくわかっていない、という方がいらっしゃるからおっしゃっていたことも非常に印象的だった。企業が制度を設けるだけでは制度の利用を促すことはできない。企業側が制度を社外だけではなく、社内にしっかりと知らせることが必要なのではないか、と感じた。また男性の中では育児休業を取りたいけれども、給与が出ず、手当のみとなってしまう、収入が減ってしまうため家族が反対するため、男性の育児休暇取得が進まない、ということもあるのではないかとおっしゃっていた。これについても男性の制度については休暇だけではなく、多様な制度を作ったり、制度に対するサポートを作ったりすることも重要であると思った。

## (2) 制度利用を受け入れる側の取り組み

金融系企業の C 社に勤めている 30 代の男性 D 氏にインタビューを行った。インタビュー方法は以下の方法で行った。

インタビュー日時：2016 年 10 月 20 日 10:00～11:00

インタビュー方法：事前質問と直接お会いしての質問

C 社は 2008 年に設立され、従業員数は 7,364 人（2016 年現在）である。女性管理職の割合を 2018 年までに 5%以上に引き上げることを目標に女性管理職候補者の育成や女性職

員のキャリア開発、上司の意識改革などに取り組んでいる。また厚生労働省が認定しているプラチナくるみんを取得している。

D氏は勤続年数が12年である。D氏は現在、2歳のお子さんがあり、お子さんが生まれた際には3日間の出産休暇を取得しているが、育児や介護に関する長期の休業を取得はしていない。D氏へのインタビューを通じ、育児休業を受け入れる側としての意見について伺った。

D氏が所属している事業で現在育児休業を取得している人数は60名、短期時間勤務を利用しているのは100名いっしょり、D氏によると4~5年前と比べると約2倍の人数に増えている。理由としては近年従業員における女性の割合が増えていることや結婚し、出産しても退職せず、仕事を続ける女性が多いことがあげられるとおっしゃっていた。女性の社員が増えることで、育児や介護に対する周囲の理解がより一層高まり、制度の利用者が増えてきているのだと思った。また、女性社員が増えることで、制度を利用しながらも意欲的に働く先輩社員がたくさんおり、それがロールモデルとなることでさらに制度を利用する人が増えているのではないかとおっしゃっていた。

一方で、男性の制度利用はあまり多くなかった。D氏によると、企業として2015年から男性の育児、介護休業制度の利用を計画目標として進めており、育児参加休暇や育児休業などの制度の充実を進めているものの、いまだ長期の休暇制度の利用は進んでいないようである。しかし、扶養者の出産前後2週間のうち3日以内の休暇が取れる出産休暇の取得率は100%となっており、今後、長期休暇の制度の利用も徐々に増やしていきたいと話していた。また周囲にも制度を利用している人が多くいるため、受け入れる側も積極的に制度利用を勧めているという。

制度について全社的に周知しているのか、という質問に対しては社内報で知らせるなどを行い、社員全体に広めており、育児休業の制度についてはほとんどが知っているとおっしゃっていた。しかし、最近制定された男性の休業制度やあまり多くの人を取得していない介護制度、フレックス制度などについては知らない人も多く、自分自身や周囲が取得することになって初めて制度について知ることもあるそうだ。

制度を利用するにあたっての障壁や昇進等への影響はほとんどないというが、制度を取得する上で、自分が休むことによって迷惑が掛かってしまうのではないかと考える人が多いといい、休業制度を取得するのではなく、有給休暇を取り、長期の休暇を取ろうとしない人もいっしょりという。特にD氏の職種は全体・グループではなく、個人での仕事が多いため、自分が長期の休暇を取得することで自分の分をカバーできないのではないかと考える人が多いそうだ。さらに、支店によってもそのような障壁については差があると思うとおっしゃっていた。また仕事の内容上、資料を持って帰ることが禁止されているため、在宅勤務も制度として取り入れることができないという。コンサルティング会社に勤めているB氏と比較しても、仕事の内容によって休暇の取得の仕方や制度の利用の仕方やすやすが変わってくるようである。

また、女性だけの制度取得が女性の優遇にも感じられてしまうことでむしろ社員の中での認識がマイナスになっていると感じたことはないか、という質問に対しては、確かにそう感じている人もいるかもしれないが、制度を女性が取得していても、仕事ができる、できないという判断基準の下で管理職や昇進を決めているため、女性が優遇されている、または平等ではないと感じることは少ないとおっしゃっていた。

制度の利用を進めるために C 社ではワークライフマネジメントという仕事の充実とプライベートの充実を自らマネジメントしていくということを推進しており、行動計画を策定し、1年に1度社内アンケートを行ってフィードバックを行うなどしている。また制度の数も増やしており、多様なワークスタイルで働けるようにしていたり、復帰後のサポートの制度を作ったりするなど積極的に取り組もうとしていることが感じられた。しかし制度の利用やその周知についてはまだ十分ではなく、これからさらに発展する余地があると感じた。

D 氏へのインタビューを通じ、女性が活躍し、働き続ける会社にしていくには周囲の理解が重要であると思った。支店による休暇の取得のしやすさの差などは特に周囲の理解による違いを表していると思う。日本企業は本社のみではなく、いくつかの支店や支社を持っている企業も多いが、C 社のように支店による制度取得の差がある企業が多いのではないと思う。その差をなくすためには全社的な制度の周知や管理職に対する制度の説明会、研修等のサポートが必要であると思う。また、女性の社員が多いことでロールモデルが作られ、制度が利用しやすくなることがインタビューを通じて実際に証明されたので、政府による女性管理職目標等のソフトな規制も一定の成果があげられるのではないかと感じた。

### (3) 女性の制度利用と女性の活躍に関する企業の実態

IT 企業 E 社で働く 30 代の女性 F 氏にインタビューを行った。インタビューは以下の方法で行った。

インタビュー日時：2016 年 11 月 8 日

インタビュー方法：メール

E 社は 1998 年に設立された企業で、売上高は 3,106 億円（2016 年 9 月期）である。従業員数は単体で 1,671 名（2015 年 9 月末）であり、男女の構成比は男性約 70%、女性が約 30%である。

F 氏は 2006 年に E 社に入社し、広告代理店部門で営業を行い、その後 2012 年にサポート職に職種を変更し、2013 年に出産、育児休暇を取得し、2014 年 1 月に職場復帰をしている。結婚、出産を経験し、制度を利用して仕事を続けたいという F 氏に女性としての視点や制度を実際に利用した視点から企業の制度の実態についてうかがった。

E 社では育児休業を取得している方が F さんの周辺に 5 名ほどいらっしゃり、また短時間勤務をしている方は 10 名ほどいらっしゃるといっていた。これらの会社の制度について、周囲は受け入れようとしているか、という質問に対しては積極的に受け入れようとしており、取得がしやすい環境であるとおっしゃっていた。会社としても子供の体調不良や保育園行事に伴う休みを取りやすい制度を設けているという。また E 社は福利厚生の一つとして育児支援制度を社内外で打ち出しており、そういった点で企業風土として家事、育児を推進していることが分かる。実際に E 社の資料をみると、出産休暇、育児休暇を利用した後に復帰する社員は 97%に上っている。

しかし男性の制度取得について聞いてみると、男性に対しての制度があるかどうかかわからないと回答しており、また周囲にも男性で制度を取得した人はいないという。そのため会社が男性の制度取得に対して寛容であるかどうかはわからない、といった回答であった。CSR 企業総覧によると E 社の男性の育児休業取得は 2012 年に 1 人いるものの、その後は 0 人とやはり未だ男性の制度利用は進んでいないようである。E 社は全社的に育児支援制度

を進めており、企業風土として制度を取得しやすい環境ではあるが、その制度利用は女性限定として考えられており、男性の制度取得は進んでいないことがわかる。

育児休暇を取得する上で障壁となったことがあるかという問いには特にないと回答していた一方で、職場にいないことで昇給や昇進に影響があると感じたことはありますかという問いに対してはある、と回答している。その理由としてはフルタイム勤務の人と比べてできる業務の量や持てる責任が少なくなるため、昇給、昇格に対する期待値が低くなるためだとおっしゃっていた。周囲の評価や周囲の賛同が得られないために昇進、昇給ができないのではなく、育児や家事が仕事より優先となり、制度を取得する本人自身が昇給、昇進に対して期待ができなくなるようになるとおっしゃっていた。このことはまだE社において制度取得をして管理職相当の地位についている女性が少ないことが原因に挙げられるのではないだろうか。ロールモデルが確立されれば、制度を取得しても昇給、昇進の可能性を考え女性が制度をより取得し、また結婚、出産をしても仕事を続けていこうと考えるのではないかと思った。E社の管理職に就いている男女の構成を見てみても、男性が80%、女性は20%であり、他の企業と比べると多いほうであるが、社員の男女構成比をみても、まだ女性の管理職が増える余地はあると思う。

また制度利用に関して、重要であると思う項目について伺うと、周囲の理解と本人の意思とおっしゃっていた。制度利用には周りの理解が不可欠であり、そのため会社全体、部署全体で制度を利用しやすいカルチャーを作っているかどうか肝要であるとおっしゃっていた。また本人の意思という点について詳しく伺うと、取れるかどうか、ではなく取ろうとするか、が重要であるとおっしゃっていた。しかし、E社は制度の取得を進める企業風土を持っており、制度がない、または制度の取得に積極的でない企業においてはそのような本人の意思以前の問題であると言っていた。やはり制度利用の促進には企業風土や周囲の理解は必要不可欠であると感じた。

F氏のインタビューを通じて、制度利用を進めるためには企業風土と周囲の理解が必要であることが分かった。しかし制度の利用を進め、企業内での女性の活躍を促すためには制度だけではなく、成功例としてのロールモデルが存在することが重要である。F氏のようにロールモデルがなければ、昇給、昇格に対する期待が少なくなり、女性の昇進などへのやる気がそがれてしまう可能性もある。ロールモデルがあることで女性でも活躍できるということを示し、働く女性の指標となっていくのである。

#### (4) 女性活躍を推進する企業側の取り組み

食品会社G社で働く30代の女性H氏にインタビューを行った。インタビューは以下の方法で行った。

インタビュー日時：2016年11月30日 10:00～11:00

インタビュー方法：事前質問と直接お会いしての質問

G社は1949年に設立され、売上高は2,461億円(連結、2016年3月期)、従業員数は3,728人(2016年3月31日現在)である。単体での従業員の男女構成比は男性が約60%、女性は約40%である。

H氏は1996年にG社に入社し、現在G社のダイバーシティ委員会委員長を務めていらっしゃる。H氏自身も現在小学校1年生のお子さんをお持ちである。G社はダイバーシティマネジメントに力を入れており、経済産業省と東京証券取引所が行っているなでしこ銘

柄にも3年連続で選ばれている。H氏にはダイバーシティを推進していく側の意見や進めていくうえでの障害などについて伺った。

H氏によると、G社において制度の利用が進んでいる理由として一番大きいものは社風であるという。H氏が入社する頃から育児制度等を受け入れる形は作られており、制度も整っていたそうである。しかしその当時は制度はあるものの、女性が活躍しているとまでは言えない状況であり、女性の管理職の数もほとんどいなかったという。その後、現会長にトップが代わり、ダイバーシティを特に推し進めていくようになったことで女性の活躍に拍車がかかるようになったという。このようなトップダウンのダイバーシティではトップと現場とで意識や取り組みに差がでるのではないかと、という質問に対して、G社ではダイバーシティはトップダウンによって行われるものであると考えており、確かに意識のギャップが出ることは避けられないが、それに対しては現場との対話が必要不可欠であると考えているとおっしゃっていた。現場との対話やダイバーシティの考えを浸透させるために、G社では実際、タウンホールミーティングという現場とトップが直接対話する取り組みを行っており、この場でダイバーシティに関する経営方針を伝えているという。またG社は地域ごとに管理を行っているが、地域のトップにもダイバーシティの意識をもってもらうようにワークショップを行ったり、各地域でダイバーシティに関するワークショップを自主開催したりしているそうである。しかしダイバーシティのような考えはトップから現場まですべてに浸透させるには時間がかかり、長期的な目線で続けるしかないものだとおっしゃっていた。

また制度利用にあたっての障壁となることがあるか、という質問に対しては特にないとおっしゃっていた。取得することに対する抵抗を持つ人はほとんどいないという。取得を希望する人が取得に対して抵抗がない背景には制度の取得に対して寛容である企業風土が大きいのではないかとおっしゃっていた。またダイバーシティのみならず、フィードバックは常に行っており、そこでダイバーシティに関して問題が出ればすぐに対応しているため、制度は常に良いものに変えるなどして、制度の取得がしやすい環境を整えているとおっしゃっていた。また制度を利用して職場にいないことで昇進や昇格に影響があるか、という問いに対してはそのようなものはないという。昇進や昇給はあくまで成果に対しておこるものであり、時短勤務などで職場にいらなくても成果を上げていけば平等に評価されるとおっしゃっていた。

一方で男性の制度利用についてはあまり進んでいないという。実際にG社の資料によると、ここ数年は毎年男性の制度利用は1人となっており、取得をしている男性はいるが進んでいるとは言えない状況である。これに対し、G社では平成29年の男女雇用機会均等法の改正とともに男性の制度取得を推進していくつもりであるという。男性の制度取得が進まない理由としてやはり制度を男性も取得できるということを知らない人が多いとおっしゃっていた。またG社も周知はさせているが、制度を利用するかしないかは本人次第であり、いまだ男性が制度を利用するというイメージがないことが取得が進まない原因なのではないかとおっしゃっていた。女性だけではなく、男性にとっても制度を利用したというロールモデルを作ることが重要であることを感じた。

H氏はダイバーシティを推進していくために重要なこととして、女性も男性も意識を変えていくことであるとおっしゃっていた。そしてダイバーシティを進めていく中でベースとなることが制度を作ることだそうだと。また制度を使うかどうかは本人の意志であるため、

多様な働き方に合わせた制度の取得ができるように多くの制度を作ることも肝要である。また、部署ごとで働き方や休みの取り方によって制度の利用に差が出てくるのではないかという質問に対しても、働き方によって制度や配慮を変えるためそのような差はないとおっしゃっていた。また制度の内容を詰めすぎないことで、よりフレキシブルに、働き方に合った制度にできるようにしているという。また G 社ではダイバーシティ推進のために制度だけではなく、様々な休暇や制度利用後のサポート制度も作っている。

G 社は企業風土、そして企業方針としてダイバーシティを推進し、そしてダイバーシティが進んでいる。またそのような G 社の取り組みや E 社の社風を知り、入社してくる社員もダイバーシティに対して意識が高い方が多いという。そこでさらにダイバーシティを進めるといふ企業風土が作られて、定着していつているのだと思う。

H 氏のインタビューを通じて企業のダイバーシティを進めていくには、それを受け入れる社風を作っていくこと、そして社員の意識を変えるためにベースとして制度を設けること、制度のうえにその他のダイバーシティの取り組みが成り立つことが分かった。また男性も制度を利用し、家事労働を行うようになるためには男性の意識を変えていく必要があるということを感じた。制度が存在し、企業側が周知を進めていても、男性側が制度を利用し、育児や介護を手伝おうという考えがない限りは制度利用は進んでいかないだろう。そのような男性の意識を変えていくという点では男性にとってもロールモデルを作ることが重要であると感じた。

## 第 2 節 インタビューを通じた考察

4 人の方々へのインタビューを通して、男性も巻き込んだ企業の女性活躍に向けた取り組みのためにはまず企業風土や周囲の理解が重要であると感じた。B 氏のインタビューでは他企業の男性が制度を利用できていないのに対し、B 氏が制度を利用することができた理由として多様なワークスタイルを推進している企業風土であることから周囲の賛同を得やすかったことをあげている。また、D 氏へのインタビューでも、制度を利用しやすい環境ではあるが、支店や支社によって多少の差異があることが分かっている。これは制度の制定は男女ともに同等にされているものの、周囲や管理職の理解、賛同によってその制度の利用について差が起きてしまうためである。そのような差を作らないためには制度の利用に企業全体で賛同するような企業風土を根付かせる必要があると思う。そのような企業風土を構築していくためには、単に制度を作るだけではなく、制度を周知させるための講習や研修などのサポート支援も必要であると思う。

また制度は充実が図られているものの、その制度が女性限定である、と捉えている人が多いのではないかと感じた。インタビューを通じて、男性で制度を利用している人はとても少ないと思った。女性の活躍は男性の支援なしには図られないことが今までの文献から分かっている。男女雇用均等が女性の優遇のみにならないためにも、男性の家事労働援助が女性の活躍に対しては必要不可欠であることを全社的に共有することが重要であり、そのような知識をつけられるような場を提供したり、そのような教育を行うことを促したりすることも企業や政府の政策として必要になってくるのではないかと考えた。

もう一つインタビューを通じて分かったことは、職種によって休暇の取り方や取りやすさが変わってくるということである。コンサルタント会社に勤めている B 氏はプロジェクト



トごとの仕事が多いため、長期の休暇が取りやすく、また同じ内容の仕事をしている同僚に対しての引継ぎが行いやすかったため、育児休業を取得するにあたって大きな障壁はなかったとおっしゃっていた。一方で銀行に勤めている D 氏は個々人で仕事を行うことが多いため、仕事の引継ぎが難しく、自分がいないことで仕事上迷惑をかけてしまうのではないかと考え、制度の利用をためらってしまう人もいるとおっしゃっていた。業種や働き方、休暇の取得の仕方によって制度利用の差は存在してくる。このような問題に対しては企業の制度やサポートの仕方をそれぞれの企業の業種、職種に合った形にしていく必要があると考える。他業種で制度化が進んでいるからといって、それをそのまま自社に持ち込んだだけでは制度が実際に機能し、利用されるとは限らない。自社のワークスタイルに合った制度化を進めていくことで制度の利用はより進んでいくのではないかと感じた。また H 氏のお話から、業種や部署の違いによる制度取得の差をなくするためには制度を詰めすぎないことも必要であると感じた。多様な働き方に沿った制度にするためには、現場での応用が利くようにする必要がある。育児、家事をしながらどのように仕事をしていきたいのかというのは一人一人異なるであろう。求められる多様なワークスタイルに合うように企業側は多様な制度やサポート制度をしていく必要があると思う。さらに高崎・佐藤(2014)によると、女性の少ない製造業などでは前例となる女性やロールモデルとなる女性が少ないために制度の取得に遅れが生じるという。制度を自社のワークスタイルに合わせ、変えていくことで女性が制度を取得しやすい環境に整えることが女性の制度取得を進め、制度を取得し、利用後も仕事を続けていくというロールモデルを作ることができるのではないかと思う。ロールモデルができれば、その後続く女性たちも増えていくであろう。またインタビューを通じて、男性の制度利用を進めていくには男性が制度を利用し、復帰しているというロールモデルが必要であることも分かってきた。男性は特に制度を利用している前例が少ないため、制度を利用し、活躍している男性のロールモデルがなければ男性の制度利用は女性よりも進みにくいと感じた。

## 第8章 企業のダイバーシティマネジメント実現に向けて

第6章で提示した男性を巻き込んだ女性が活躍するための企業の取り組みの理想形とはどのようなものなのかという問題提起に対する解決策について考えていきたい。

### 第1節 総括

研究を進めていく中で、女性が企業で働き続け、活躍していくには女性が余裕をもって働くことができるよう、男性の家事労働の支援が必要であることが分かったが、インタビューや事例を通じてみると、男性の企業の育児や介護に関する休暇制度の取得は未だ低く、男性が家事や育児を支援する体制が十分でない状況であった。男性の制度取得が十分でない背景としては、育児や介護の休暇制度を女性限定のものである、と考えてしまっている人が多いことがあげられるようである。

また、企業ごとに休暇制度の内容を変えていくことも重要である。インタビューによると、職種や業種、働き方によって休暇の取得方法はかなり変わってくるようである。そのため、全企業が同じ制度を作ったとしてもそれをうまく活用することができる企業とできない企業が出てくる可能性がある。自社での仕事の仕方やそれぞれの部署の働き方に沿った制度を作っていくことが大切であると思った。また、このような業種ごと、部署ごとによる休暇の取りやすさの差をなくすために制度をフレキシブルにし、現場ごとに対応を任せることも制度利用を進めていくうえでは必要なのではないかと考えられる。

さらにインタビューから見えてきたこととして制度の取得のしやすさは企業風土や周囲の理解によって変わってくるということがある。この二つの問題を解決するためには企業側が制度について全社的な共有を行うことが必要であると思う。社内での共有が図られれば、上司や周囲の休暇取得への理解が深まり、より制度を利用しやすくなるのではないだろうか。制度を作るだけでなく、それを広めたり、また復帰後の情報共有等のサポートを行ったりするなどの施策が必要であると思う。また制度を現場ごとにアレンジできるようにするためには、すべての現場でダイバーシティに関して共通の認識を持っていなければ、現場ごとに制度利用に関してむしろ差が出てしまう可能性がある。そのため、全社的なダイバーシティ、制度に関する共有を行い、上司や周囲による制度利用の差を出さないことが肝要である。また企業だけではなく、政府などの行政機関が女性活躍政策の一環として男性の家事労働に対する支援策や教育を行うことも重要である。

また、男女ともに制度利用に関するロールモデルを作ることも必要である。制度を利用し、成果を出した前例がなければ、制度利用をしようとする人はいなくなるだろうと思う。男性に関しては男性でも制度を利用できること、そして制度を利用しても昇進、昇給に影響がないことを示すこと、女性に関しては制度を利用しても女性がそのまま活躍し続けられるということを示すことが必要である。

これを踏まえ、女性が活躍するための企業の取り組みの理想形とは、①休暇制度についての社内の共有を図ったり、サポート制度を作ったりすることで周囲からの理解を得やすい企業風土を作る、②職種や働き方に合った制度作りをする、③ロールモデルを作る、という3つがあげられる。この3つの点の中でも、最も重要であることは①の企業風土を作ることである。制度が利用しやすい企業風土を作り上げることで②のフレキシブルな制度作りが図られ、また制度取得がしやすいため、前例ができ、ロールモデルが作られていく。

女性の活躍は女性のみが懸命に働くことで達成されることではない。男性による家事労働

働の支援や、周囲の理解が進むことで女性の活躍が進んでいくのである。そのためには企業の制度が女性限定のものにならないように企業側が気を付け、そのような理解のある企業風土を作り上げることが大切である。女性を優遇するのでは男性からの批判や男性との軋轢が生じる可能性もあり、また家事も仕事も、と女性の負担が増えるだけの可能性がある。女性の優遇ではなく、男女均等によって女性の活躍が図られるようになると思う。また企業側が職種や働き方に合わせた制度を作って制度を使いやすくし、制度を取得した人を増やすことで働く女性や休暇を取る男性のロールモデルを示し、取得しやすい環境を作っていくことも重要である。インタビューを通じて、現在の日本の大企業はある程度の制度作りはできているが取得は進んでいないという現状があることが分かった。政府の女性活躍が推進されている中、企業が横並び的に制度の作成を行っているが、作っただけで活用されなければその制度は意味をなさない。制度を取得しやすい環境を作ることで女性の活躍は進んでいくのである。また取得が進んでいくことで、横並び的な他企業から一歩抜け出すことができ、競争力の源泉にもなりえるのである。

働き方に合った制度を作り、全社的に制度について共有することで周囲の理解が得られるようになり、女性が活躍できるような企業風土を構築することができるようになると思う。また、このような企業風土を作っていくにあたっては、いままでのような日本企業の長時間労働、年功序列の評価制度を見直す必要もある。家事・育児・介護をしながらの女性の活躍は短時間であったり、フレックスタイムなどを利用したりするなど勤務でなければ不可能なことである。そしてその短時間の中での成果を評価されなければ女性の活躍はありえない。周囲や上司の評価はそのままその職場の環境につながる。成果を評価するような環境であれば、休暇や制度が取りやすい環境となる。ゴールドマンサックス証券副会長のキャシー・松井氏も、女性活躍をさらに進める上での課題として日本企業の評価制度をあげており、「時間や年齢で図らず、成果にきちんと報いる人事評価システムを導入することが重要だ。そうすれば長時間労働も自然と是正され、在宅ワークやフレックスタイム制度など柔軟な働き方が根付き、女性が働きやすくなる」と言っている<sup>1</sup>。インタビューでも、女性活躍を進め、制度取得が多く、その理由として企業風土をあげている方々の会社では人事評価制度を時間ではなく成果で行っている。成果での評価が進めば、制度を取得しても昇進や昇給の可能性が増え、女性が働き続けたいというモチベーションにもつながるのではないだろうか。また男性にとっても、長時間職場にいなくても成果で評価されるため、休暇や制度を利用しやすくなり、家事労働の支援がしやすくなるだろう。その結果、女性の家事労働の負担が減り、女性の活躍推進の一助にもなると考えられる。

以上のことを踏まえ、男性を巻き込んだ女性が活躍するための企業の取り組みとして最も大切なことは、ダイバーシティを推進していくためのベースとなる休暇制度等を利用しやすいような企業風土を作ること、そしてその企業風土の形成のためには人事評価制度を時間によってではなく、成果によるものに変えること、であることが分かった。このような企業風土が形成され、男女が平等な評価や家事労働負担をしてこそ、企業内の女性の活躍、ひいては企業のダイバーシティマネジメントが進んでいくのではないかと考える。

## 第2節 本論文の課題

最後に本論文において不十分であった点を述べたいと思う。

まず、自分自身の視点をもって研究を進めていくということが非常に難しいことであっ

た。本論文のテーマであるダイバーシティマネジメントは様々な視点をもって考えられているテーマであり、その中で自分自身の軸をもって研究を進めていくことが難しく、自分の視点を見失いそうになることが多かったように思う。また、論文のテーマが女性のワークライフバランスを考えた企業の人材管理と戦略とはなにか、というものであったが、女性活躍にむけた取り組みが企業の競争力にどの程度つながっていくのか、競争力につなげていくためにどのような戦略を考えたらよいのかについてまで研究を進めることができなかった。企業が女性活躍を進めるために取り組むべき課題を見つけることはできたが、その先の企業が今後その課題に対して経営や戦略の視点からどう取り組めばよいのかという点について踏み込んでいくことができなかった。このようなテーマ設定をするのであれば、女性の労働や雇用、男性の家事労働についてだけでなく、日本の雇用慣行や企業の戦略についても文献を読んだり、調査を進めていったりする必要があったと思う。これを本論文における課題とする。今後、企業の中で働いていくうえでは、本研究で反省した点を活かして、多面的に考えながら、自分自身の視点、軸をもって物事を見ていきたいと思う。

---

<sup>1</sup> 日本経済新聞 2016年12月2日。

## 参考文献一覧

- 1.女性労働問題研究会編（2011）『均等法 25 年と女性労働 分断から連帯へ』青木書店。
- 2.小室淑恵（2007）『ワークライフバランスー考え方と導入法ー』日本能率協会マネジメントセンター。
- 3.松田茂樹（2005）「男性の家事・育児参加と女性の就業促進」橘木俊詔編『現代女性の労働・結婚・子育て 少子化時代の女性活用政策』ミネルヴァ書房、所収。
- 4.中條毅編（2007）『人事労務管理用語辞典』ミネルヴァ書房。
- 日経連事務局編（2001）『人事・労務用語辞典』日経連出版部。
- 5.大森真紀（2014）『世紀転換期の女性労働』法律文化社。
- 6.岡本英雄（2012）「雇用不安の背景」目黒依子・矢澤澄子・岡本英雄編『揺らぐ男性のジェンダー意識 仕事・家族・介護』新曜社、所収。
- 7.佐藤博樹（2012）「第 2 章 企業環境の変化に人事管理・労働政策はどう対応すべきか」『人材活用進化論』日本経済新聞出版社、所収。
- 8.佐藤博樹・高崎美佐（2014a）「女性管理職の現状」佐藤博樹・武石恵美子編『ワークライフバランス支援の課題』東京大学出版、所収。
- 9.佐藤博樹（2011）「ワークライフバランスと働き方改革」武石恵美子・佐藤博樹『ワークライフバランスと働き方改革』勁草書房、所収。
- 10.佐藤博樹・高崎美佐（2014b）「女性の仕事意欲を高める企業の取り組み」佐藤博樹・武石恵美子編『ワークライフバランス支援の課題』東京大学出版、所収。
- 11.谷口真美（2005）『ダイバシティマネジメントー多様性を活かす組織ー』伯東書房。
- 12.武石恵美子（2014）「女性の仕事意欲を高める企業の取り組み」佐藤博樹・武石恵美子編『ワークライフバランス支援の課題』東京大学出版、所収。
- 13.谷本寛治（2014）『日本企業の CSR 経営』千倉書房。
- 14.牛尾奈緒美・志村光太郎（2014）『女性リーダーを組織で育てる仕組み』中央経済社。
- 15.由井義通・神谷浩夫・若林芳樹（2012）「女性の就業と生活空間の多様性」油井義通編『女性就業と生活空間 子育て・仕事・ライフコース』明石書店、所収。

## URL 一覧

- 1.アサヒグループホールディングス  
<http://www.asahigroup-holdings.com/csr/society/employee/health.html>
- 2.独立行政法人労働政策研究・研修機構（2015）  
[http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2015/06/p197\\_6-1.pdf](http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2015/06/p197_6-1.pdf)
- 3.富士通株式会社 <http://www.fujitsu.com/jp/about/csr/employees/system/>
- 4.ヒューリック株式会社 <http://www.hulic.co.jp/csr/employee/human.html>
- 5.カルビー株式会社 <http://www.calbee.co.jp/csr/download.php>
- 6.経済産業省、東京証券取引所 なでしこ銘柄（2015）  
[http://www.gender.go.jp/policy/men\\_danjo/index.html](http://www.gender.go.jp/policy/men_danjo/index.html)
- 7.国立社会保障・人口問題研究所 将来推計人口（1995）  
<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/sh2401shk.html>
- 8.厚生労働省 雇用均等基本調査（2014）<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-26r-02.pdf>
- 9.厚生労働省 事業所調査（2015）

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-26r-07.pdf>  
10.厚生労働省 賃金構造基本統計調査 (2015)  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2015/>  
11.厚生労働省女性の活躍推進協議会  
<http://www.mhlw.go.jp/positive-action.sengen/about.html>  
12.雇用政策研究会 <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000105744.html>  
13.内閣府男女共同参画局 男女共同参画白書 (2013)  
[http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/h25/zentai/index.html](http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/zentai/index.html)  
14.内閣府男女共同参画局 男女共同参画白書 (2014)  
[http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/h26/zentai/index.html](http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h26/zentai/index.html)  
15.内閣府男女共同参画局 男女共同参画白書 (2015)  
[http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/h27/zentai/index.html](http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h27/zentai/index.html)  
16.内閣府男女共同参画局 男性にとっての男女共同参画 (2011)  
[http://www.gender.go.jp/policy/men\\_danjo/index.html](http://www.gender.go.jp/policy/men_danjo/index.html)  
17.内閣府大臣官房政府広報室 世論調査報告書 (2014)  
<http://survey.gov-online.go.jp/h26/h26-joseikatsuyaku/index.html>  
18.OECD 年間平均労働時間 (2013)  
[http://www.oecd-ilibrary.org/employment/average-annual-working-time\\_20752342-table8](http://www.oecd-ilibrary.org/employment/average-annual-working-time_20752342-table8)  
19.総務省 情報通信白書 (2013)  
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h26/html/nc141210.html>  
20.総務省統計局 人口推計 (2014)  
<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000000090002&cycode=0>  
21.総務省統計局 労働力調査 (2015)  
[http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.htm#hyo\\_1](http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.htm#hyo_1)  
22.総務省 社会生活基本調査 (2011)  
<http://www.stat.go.jp/data/shakai/2011/>  
23.首相官邸 [http://www.kantei.go.jp/jp/headline/kagayaku\\_women/](http://www.kantei.go.jp/jp/headline/kagayaku_women/)  
24.柳沢房子 (2006.4.28) 「男女雇用機会均等政策の動向と改革」 国立国会図書館 ISSUE BRIEF NUMBER 538  
<http://www.ndl.go.jp/jp/diet/publication/issue/0538.pdf>