

# 企業における 両立支援策の意義と課題

## 専門家11人の意見と提言

少子・高齢化の急速な進行等を背景に、男性も女性も働く人すべてが職業生活と家庭生活のバランスがとれ、多様な働き方が選択できるような環境づくりの必要性を多くの人が認識している。こうしたなか、女性の育児休業や短時間勤務の取得率は近年上昇を続けているものの、仕事を続ける希望を持ちながら、妊娠、出産を機に退職する女性も依然として存在する。また、男性の育児休業の取得状況などを見ても、男女ともに育児をしながら働き続けられるような職場環境が実現されているとは言い難い。こうした課題に対して、どのような打開策があるのか。11人の有識者から提言いただいた。

## 有識者アンケート

浅倉	むつ子	早稲田大学大学院法務研究科教授
池本	美香	日本総合研究所主任研究員
今田	幸子	JILPT統括研究員
岩男	壽美子	慶應義塾大学名誉教授
大内	章子	関西学院大学専門職大学院助教授
奥山	明良	成城大学法学部教授
川口	章	同志社大学政策学部教授
佐藤	博樹	東京大学社会科学研究所教授
滋野	由紀子	大阪市立大学大学院経済学研究科助教授
谷口	真美	早稲田大学大学院商学研究科助教授
藤本	哲史	南山大学外国語学部助教授

# 深夜業免除制度は

## 「絵に描いた餅」ではないはず

早稲田大学大学院法務研究科教授 浅倉むつ子



一九九〇年代以降に展開した「少子化対策」は、労働の場にも大きな影響を及ぼした。育児休業が法制化され（一九九一年）、ILO一五六号条約が批准され（九五年）、次世代育成支援対策推進法が制定された（二〇〇三年）。近年、国は、緊急性と必要性に迫られた少子化対策の一環として、「ワーク・ライフ・バランス」という両立支援策の推進を位置づけている。それだけに、今や企業からも、両立支援策が不合理だとか過剰な負担だという否定的な意見は聞こえてこない。育児・介護などが「私事」として放任されていた時代に比べると隔世の感がある。たしかに日本の労働政策も様変わりしたといえるのかもしれない。

しかし私は、少子化対策が労働政策の基本的方向性を決定する影響力をもち、その力が徐々に強化され、あらゆる個別施策の上位概念にまで拡大していることに懸念を持つ。少子化対策の推進者には、生殖に関わる営みや、育児や介護という家族生活に関わる営みが、あくまでも個人の選択に委ねられるべきこと、国や企業がこれを一定の方向に誘導して選択の自由を阻害してはならないこと、そういうまっとうな理解に欠ける人もいるからである。しかし、この問題に立ち入ることはやめ

ておこう。むしろここでは、様変わりしたはずの両立支援立法に規定される施策が、本当に労働者の権利を守る機能を果たしているのかどうかについて、ある係争中の事例を紹介して、自分の考えを述べてみたい。

それは、航空会社の客室乗務員の育児中の深夜業免除をめぐる事例である。育児介護休業法（育児法）は、休業の制度を定めるだけでなく、小学校就学前の子を養育する労働者が深夜業の免除を請求できるとする（同法一九条一項）。これは、育児をしながら就労する労働者のための重要な支援措置である。本件では、育児中の女性客室乗務員が深夜業免除を請求したところ、会社は、深夜業免除は認めるものの、「免除日」を無給として、その代わりとなる「非深夜勤務日」を月に一日から二日程度しか与えないという措置をとった。それまで月二〇日あった勤務日はわずかに二日程度になり、賃金は六分の一に減少した。原告らは、カットされた賃金の支払いを求めて提訴している。

会社は、けっして違法な行為をしていないわけではないと主張する。なぜなら、会社は育児法の要請に基づき、たしかに申請者の深夜業を免除しているからである。法は会社に深夜業を免除するように求めているのであって、代

わりの仕事を与えよとは言っていないのだという。しかし、この主張が通るならば、免除された者は育児しながら自宅で霞を食っている、というに等しい。

深夜業免除を申請すると収入がなくなるというのでは、仕事か育児かの二者択一を迫られているのと変わりはない。深夜業免除制度が、仕事と育児の両立支援策として登場したものであるのなら、会社は、その規定をただ機械的に遵守するだけではなく、可能なかぎり、「非深夜勤務」を申請者に割り当てる努力をすべきだ。会社が努力をしてもなお、「非深夜勤務」の割当が不可能だという正当な理由があれば、それを説明すべきである。

この事案は、育児法の深夜業免除規定が、実際にはほとんど利用されない「絵に描いた餅」に終わるのか、それとも育児をしながら働く労働者にとつての実質的な支援策として機能しうるのか。その方向性を決める重要な分岐点としての意味をもつ。判決は、二〇〇七年三月に東京地裁から出される予定である。注目したい。

さらに深刻なのは、制度上、免除される深夜時間帯とは、午後一〇時から午前五時までの時間にすぎないことである。「非深夜勤務」を割り当てられ

ても、午前五時には出勤を命じられ午後一〇時まで退社を禁じられれば、これもまた、子どもにも親にも、きわめて過酷な勤務となる。「非深夜勤務」に出かけるときの原告の陳述書は、次のようにつづらられている。

「朝三時三〇分に起きて、その日にもっていく朝ご飯を作り、自分の支度をしました。朝四時に二歳の子をたたき起こし、着替えさせました。子どもは朝ごはんを食わずに、四時半に家を出て、保育ママさんに預けました。保育ママさんが食事を食べさせてくれて七時に保育園に連れて行ってくれました。その後、私は成田に向かいました。夜は二二時に保育ママさんの所へ迎えに行きました。ほっとしました。」

両立支援のための勤務免除であるならせめて、通常の労働時間帯である午前九時から午後五時という時間帯以外の「不慣れた時間帯」の勤務も免除すべきではないか。日本では「不慣れた時間帯」という発想はない。しかし通常の勤務時間帯以外の「不慣れた時間帯」をできる限り少なくすることを、ILO看護職員の労働条件に関する第一四九号条約、同第一五七号勧告は求めている。交替制や深夜業を不可欠とする労働においては、両立支援のためにさらなる配慮が必要なのである。



# 教育再生に不可欠な ワーク・ライフ・バランス

日本総合研究所調査部主任研究員 池本美香



ワーク・ライフ・バランスの議論が活発化している背景には、九〇年代に少子化対策として、保育所の整備を中心とした両立支援が進められたものの、出生率の低下が深刻化していることがある。一九八九年の合計特殊出生率一・五七ショックを契機に、一九九四年には緊急保育対策等五カ年事業がスタートし、三歳未満の低年齢児保育、通常の一一時間を超える延長保育、病気回復期の乳幼児の一時預かりなどの整備が進められた。しかし、この時期、企業は人員削減を進め、労働時間が増える傾向にあったため、保育所の整備を中心とした少子化対策は、長時間労働に拍車をかけた。

その結果、親のストレスが増え、子どもとゆったりと過ごす時間的・精神的余裕が失われた。委員として参加した中央教育審議会幼児教育部会が二〇〇五年一月に出した答申では、家庭や地域の教育力が低下しており、基本的な生活習慣の欠如、コミュニケーション能力の不足、運動能力の低下、小学校生活への不適応など、子どもの育ちが変化していることに警鐘を鳴らしている。児童相談所の児童虐待相談対応件数は、増加の一途をたどっている。

そのため、保育の質の低下が問題となっている。二〇〇一年には、保育所の待機児童ゼロ作戦として、国の制度に基づく認可保育所だけでなく、自治体が認定する認可外保育施設（東京都認証保育所等）や幼稚園における「預かり保育」なども活用する方向で、保育所の整備が開始された。園庭のない駅前の保育所が増えたり、定員を超えて預かることが認められたりすることは、親にとつては助かる面もあるが、子どもの福祉や教育の観点からは大きな問題である。長時間保育については、通常の保育時間でさえ子どもにとつては集団生活がストレスになっており、保育時間のさらなる増加は子どもの不安傾向、攻撃性などにつながるという指摘もある。諸外国では、生涯学習の土台となる幼児教育の重要性が注目されつつあり、保育所を学校と同じ教育の所管に移す改革を行ったり、幼児教育の無償化など積極的な投資を行ったりする国もある。

出生率は一・二六にまで下がっており、少子化対策は量的な議論が中心になっているが、子どもの数を増やすことよりも、生まれてきた子どもが健全に幸せに育つ環境を整えることが重要である。教育再生の議論も活発化しているが、教育の質を向上させるには、学校だけでなく家庭や地域社会が変わる必要がある。そのためには労働者である親が教育者としての役割も果たせるように、ワーク・ライフ・バランスを実現する必要がある。少子化対策においては、これまで女性が男性と対等に働く権利が重視されてきたが、これからは男女共に「子育てをする権利」を保障するという視点から、労働時間の短縮や柔軟化が求められる。

ワーク・ライフ・バランスの実現には経済的な支援も議論する必要がある。さらに、企業の自発的な取り組みを引き出すために、各社の取り組み状況の公表を促し、従業員が子育てしやすい環境を整えている企業ほど、商品が売れたり、優秀な人材が集まったりするしなげを作っていくことも期待される。

スウェーデンとノルウェーでは、育児休業期間のうち、それぞれ六〇日、五週間が父親専用期間になっている。父親が子どもの教育にかかわることを促進するという点では、情報通信技術を活用した在宅勤務も注目される。イギリスでは二〇〇三年に、六歳未満の子どものいる労働者に、フレックス勤務や在宅勤務といった柔軟な働き方を請求する権利が認められた。

親の労働時間短縮が進めば、ゼロ歳児保育や長時間保育が減り、保育所の予算が幼児教育の充実に有効に使われる。さらに保育所には、親に対して学習や仲間づくりの場を提供し、子育てに対する不安や負担感をなくしていくことも期待される。親に子育ての時間を保障することとあわせて、親に学びの機会や仲間づくりの機会を与えることは、子どもの能力だけでなく親自身の能力を高めることにもつながり、企業の生産性向上にもプラスになる。

ワーク・ライフ・バランスには、労働者のストレスを減らして生産性を高めるなど様々な期待が寄せられているが、親に子どもの教育にかかわる時間的・精神的余裕を与えることにより、子どもの福祉や教育の質の向上を図る意義は大きい。二〇〇五年の合計特殊

ワーク・ライフ・バランスには、労働者のストレスを減らして生産性を高めるなど様々な期待が寄せられているが、親に子どもの教育にかかわる時間的・精神的余裕を与えることにより、子どもの福祉や教育の質の向上を図る意義は大きい。二〇〇五年の合計特殊

ワーク・ライフ・バランスの実現には経済的な支援も議論する必要がある。さらに、企業の自発的な取り組みを引き出すために、各社の取り組み状況の公表を促し、従業員が子育てしやすい環境を整えている企業ほど、商品が売れたり、優秀な人材が集まったりするしなげを作っていくことも期待される。

# 働き方の変革と支援策の整備

JILPT統括研究員 今田幸子



ワーク・ライフ・バランスは今や流行語になっている。よく目や耳にする。何か大きな変革をもたらしてくれそうな期待がこの言葉に寄せられているようだ。

仕事とそれ以外の生活に調和が取れずバランスを欠く生活になっていることの最大の原因が働き方にある。このことは、多くの豊富な調査研究によって明らかにされている。女性の多くが出産や子育てを契機に退職を余儀なくされる。家事・育児の共同担当者である夫は、育児や家事に時間をとれない状況にいる。仕事と生活の両立を達成できないのは、働いている仕事のあり方に原因がある。ワーク・ライフ・バランスは、子育て期の勤労者だけの課題ではない。介護の調査で明らかにされているように、介護と仕事で両立できず転職や離職に追い込まれるケースは少なくない。

留意すべきことは、この一〇年来の働き方に起きた変化であり、非正規化と成果主義の浸透である。非正規の働き方は、パートタイム労働や派遣労働がその中核であるが、正規のそれに比べて、本来は生活との調整が容易であるとされた働き方である。しかし、現実には、非正規の働き方には両立のための支援策が行き届いていないため、出

産や子育てにおいて継続が困難になり退職を余儀なくされる。また、成果主義は、時間ではなく成果によって評価することが基本ルールになるとみられるが、時間管理が弛緩した結果、労働時間が短縮化するのでなく、かえって長時間化の傾向を加速させている。

要するに、日本的雇用慣行が崩壊へ向かい、新たな雇用のあり方が模索されたが、その中で、ワーク・ライフ・バランスという視座はほとんど顧慮されることなく、働き方の変質が着実に推移したのである。確かに、この間に両立支援として育児休業や介護休業の整備・拡充がなされた。しかし、出産してもなお働き続ける比率は上昇していかない。育児休業は取得率の高さから判断して、仕事を継続する女性の支援策として定着し、役割を果たしていると評価される。だが、出産を契機に退職する傾向を大きく変えるほどの効果は持たなかった。男性の育児休業の希望は決して低くないが、実際には取得できていない。介護休業については、取得率の低さが示すように、介護課題を抱える人たちにとっての支援策としては機能していないと言わざるをえない。

働き方の変化に支援策が対応できていないと判断すべきである。今重要な

ことは、ワーク・ライフ・バランスの視点から働き方を見直し、支援策のあり方を徹底検証し、改革の見取り図を示すことである。

働き方の見直しについては、労働時間の柔軟化、選択性、自己決定性、自律性がキーワードになる。サーヴィス経済化、情報化の進行によって労働時間管理が変化することは不可避であろう。時間ではなく成果によって評価するという成果主義が基本ルールであるならば、時間管理の面で、労働時間の柔軟化、選択性の強化、自律性の拡大が実現されてしかるべきであろう。

また、支援制度として重要なことは、働く人すべてを対象にした両立支援のあり方が課題になることである。育児とか介護といった課題を単独で支援する制度には限界がある。単独の制度は、当該の課題に関心が無い人にとっては、意味がなく、むしろ職務遂行にとって阻害要因と写り、多くの賛同を得ることが難しい。育児や介護などの課題を抱えている労働者だけでなく、働くすべての人に両立課題があることを前提に、トータルな生活支援の方策が構築されるべきである。

ワーク・ライフ・バランスは、勤労社会に起きているさまざまな歪みを治療して改革する装置として、大きな期

待がかけられている。下げ止まらない少子化の進行、サーヴィス残業や長時間労働にみられる労働時間の無規制化、ストレスを増殖する競争主義の浸透など、不安、不満の材料にはこと欠かない現実が確かに存在する。こうした社会の歪みを改革する有望な枠組みとして、ワーク・ライフ・バランスへの期待が高まる。

だが、ワーク・ライフ・バランスは現状では哲学のレベルにある。この言葉が声高に標榜されるだけで、現状を変革する実践的なツールにはなっていない。単なる標語に終わらせないためには、先でふれたように、働き方の見直しと支援策の構築が重要であり、仕事以外の生活がなおざりになるような働き方を徹底的に見直し、バランスのとれた働き方を支援する実践的な試みやプログラムが期待されるのである。

# 男性の育児休業

慶應義塾大学名誉教授 岩男壽美子



政府は政策目標として、男性の育児休業一〇%を掲げている。女性の八〇%に対して男性のこの目標値が適切かどうかについては意見の分かれるところであろう。男性の育児休業取得に関して筆者らの研究グループが行った企業の聞き取り調査でも、そもそも政府が目値などを設定すべきではないという意見から、一〇%を達成するにはせめて五〇%を掲げるべきであるという家電メーカーの提案まで、さまざまな意見が聞かれた。いずれにしても実績は、一七年度で女性七二・三%に対して男性は〇・五%と、一〇%という目標が非現実的に見えてくる水準にある。

変わる番である。

通常多くのサラリーマンは、職場のトップの姿勢に留意しながら遅くまで働いたり、休暇をとったりしている。それが育児休業を取得したり、諦めた

りすることにつながっているものと思われる。残念ながら父親たちは育児休業取得に対するトップの姿勢を積極的なものではないと判断している。父親の六割は事業所のトップは「制度に無関心」と受け止めている。これではサラリーマンとしては休業取得を希望しても実行に移すにはかなりの覚悟がいることになる。

実際には制度に無関心というより、制度の存在そのものがしつかり認識されていない。部下の男性から育児休業取得の申し出があったときに、「何のことも理解できず、思わず聞き返してしまった」とか、出産は通常時期が決まっているにもかかわらず、「どうしても今でなければいけないのか」と、昇進への配慮を優先して先に延ばしてほしいと反応してしまったなど、聞き取り調査でも戸惑う上司の率直な体験談が多数聞かれた。

政府が推進しているというだけでは企業に具体的な行動を起こさせるには不十分であろう。しかし育児休業であれば、他の制度であれ、職場にとってメリッ

トがあるということが明らかであれば、企業は政府の後押しがなくても積極的

トに留まっている。つまり、企業のトップたちは、通り一遍のメリット以外に育児休業が職場にもたらすメリットを認識していないと父親たちは受け止めている。

しかし現時点では、育児休業のメリットに対するトップの認識は不十分であることを私たちの調査結果は示している。例えば、実際には、育児休業中にほかの母親たちと公園で交わした会話から「生活者のニーズに合った新しい商品開発につながるアイデアを得た」といった体験を父親たちがしているにもかかわらず、「育児経験で得たアイデアを仕事に生かす」「育児休業で広げた人間関係を仕事に生かす」などというメリットについて、トップは「殆ど期待できない」と捉えていると父親の約六割が回答している。

同時に、父親自身も育児体験から得られる仕事に役立つようなメリットをしっかりと認識する必要がある。正面き

「反対に、職場のトップが「大いに期待している」と父親たちが判断する割合が最も高かった項目は、「職場の社会的イメージアップにつながる」(四三・八%)であり、次いで「少子化対策に協力することにより企業としての社会的責任を果たす」(三八・五%)など推進のための大きな原動力となるにはいささかインパクトに欠けるメリッ

働き方の見直しや職場風土を改める必要がいわれ続けて久しい。育児休業取得促進に向けた最大の力と父親たちが認識しているのは「トップの決断」である。トップの決断次第で、育児休業が職場にもたらすメリットをもっと拡大することが可能であり、それが企業に男性の育児休業取得を推進させる確実な道ではないだろうか。

明らかになった。つまり、希望はしながら何らかの理由で取得できなかった男性割合だけでも目標値を優に超えるところまで、「育児は母親がするもの」という伝統的な考え方から若い男性は変わってきたのである。無論、もっと多くの男性の態度が大きく変わる必要があることは言うまでもないが、今度

は企業側がこれらの父親の希望に応え



# 両立支援は人材を育てるための投資

関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科助教 大内章子



次世代育成支援対策推進法の施行を機に、仕事と育児の両立支援策を充実させる企業が増えたのは歓迎すべきことである。果たして両立支援策は女性管理職の増加に寄与するのだろうか。

男女雇用機会均等法の施行から二〇年余り、すでに女性の管理職は徐々にではあるが増えている。具体的には一八九年の係長五・〇％、課長二・一％、部長一・二％が二〇〇三年には各々八・二％、三・〇％、一・八％となつてい

る(厚生労働省『女性雇用管理基本調査』)。しかし、係長相当職以上の女性管理職がない企業が三七・五％もある。両立支援策が女性管理職の増加に弾みをつけるのか否か。両立支援策が人材育成の一環として行われる場合にのみイエスであるというのが筆者の答えである。

主に二つある。第一は、管理職の対象となる女性の基幹労働者の採用が少ないという入り口の狭さである。基幹労働者とは、具体的にはコース別雇用管理制度を導入している企業の総合職、および同制度のない企業で男女同等に採用された「基幹職」であるが、例えば厚生労働省の「コース別雇用管理制度の実施・指導等状況(二〇〇五年)」によれば、総合職(全年齢)に占める女性割合は五・一％、総合職採用(予定)者

に占める女性割合は一一・〇％、そして二〇〇五年の総合職受験者に占める採用予定者比率は男性の三・三％に対し、女性は〇・七％と低い。

問題の第二は、女性はその数少ない基幹労働者に絞つてみても、入社後の異動(配置転換・昇進)および仕事と家庭の両立という両側面から見たキャリア形成が男性のそれと異なることである。それは、筆者が均等法成立前後に入社した総合職・基幹職約六〇名を対象に一〇年以上にわたって行ってきた追跡調査によつて明らかになった。このうち初職に在職中の二九名についてみると、彼女らの就業継続要因は主に二つある。第一に、適切な技能形成による将来のキャリア像を見出せること(言い換えれば、やりがいや面白みのある仕事のチャンスや技能を身につ

けるための機会である異動のチャンスを得られる見通しがあること)、第二にワーク・ライフ・バランスが取れることである。

残りの初職退職者(二九名)についてみると、彼女らの退職時期は結婚や出産(育児休業時(九名)よりも、それ以外の方が多い(独身時五名、結婚後しばらくして(出産とは無関係に)一二名、産休・育休から復帰後しばらくして三名)。彼女らの退職理由は、主に「企業内キャリア像の喪失」と「ワーク・ライフ・バランスの喪失」の二つであり、まさに上記で述べた就業継続要因が満たされないことを示している。

さらに退職後の行動を分析すると、転職・再就職者(二〇名)の特徴は二つある。第一は、初職で培ったスキル・人脈を(留学や資格取得を含む)何らかの形で活かしていることである。第二は、特に結婚経験者において家族状況(配偶者の勤務地、育児・介護の有無、配偶者との離死別など)を鑑みながら仕事と私生活の両立が可能な職業・職場、勤務形態を選んでいることである。無職者(九名)は将来どのような働きかを探し、その中で具体的な将来のキャリア像(目標)を得られた者は資格取得のための勉強で再就職への

途上にあつたり、ボランティア活動に従事したりしていた。

以上より、女性が基幹労働者として就業を継続し、ひいては管理職になるには、異動(配置転換・昇進)を経て高い技能を身につけさせるという人材育成と両立支援策をペアにするこの重要性がわかる。では両立支援策は誰のためのものなのか。それは育児・介護を担う女性だけでなく、育児・介護を担う男性、子どもを持たない選択をした既婚や独身の男女を含めて高い技能を有する人材のために展開されうる。なぜなら、技能を身に付けたり、向上させたりするために仕事のペースをアップさせる時期、仕事以外の人生を充実させるために仕事のペースをダウンせざるを得ない時期など、それぞれの人生には波があり、その人生の波を許容するのが仕事と私生活の両立支援策だからである。両立支援策の実施は企業にとつては投資だが、企業にとつて引き留めたい有能な人材が両立支援策によつて新たな意欲を持って業績向上に貢献すれば投資コストは回収できる。冒頭の問いに戻れば、両立支援策の実施は、異動などによつて高い技能を身につけさせる人材育成と車の両輪のようにかみ合つて初めて女性管理職の増加につながる。

# 働く男女、双方にとつての両立支援策を

成城大学法学部教授 奥山明良



周知のとおり、近時、景気動向は回復基調にあるといわれるものの、わが国の企業を取り巻く環境は、経済活動の国際化や国内外の競争激化のなかで、厳しい状況にあるといつてよい。加えて、少子社会の急速な進行とそれによる労働力人口の減少は、企業の雇用問題のみならず、生産・消費活動をはじめ、税制、医療、社会保障の問題等、わが国の国民生活全体に重大な影響を及ぼしてきている。こうした状況のなか、企業にあっては、生き残りをかけて、経済活動を活性化させ、企業競争力を高めて、その持続的成長を維持していくためには、労働力確保の観点から多様な人材の活用を図るとともに、その積極的な能力発揮のために、従前の雇用管理制度を見直すとともに労働環境の整備を早急に進めていくことが喫緊の課題となっている。

そして、こうした多様な人材活用ということからすれば、なにより女性の積極的な能力発揮が重要であることは異論のないところであろう。実際、高学歴化を背景に、多くの女性が、現在、さまざまな職場や仕事において、その意欲・能力を発揮している。しかしながら、わが国における問題は、たとえば第一子出産の一年前に働いていた女性の六割以上が出産半年後には離職し

ている現実から容易に窺えるように、働く女性の多くが出産、育児によって仕事を辞めざるを得ない状況が存在することである。このことは、多くの働く女性にとつては、仕事と生活の両立の負担感が大きく、結果として「仕事か出産・育児か」といった二者択一の選択しかないということを意味している。それゆえ、職場での女性の積極的な能力発揮と出産後の就業継続を可能にするためには、なにより「仕事と生活の両立(ワークライフバランス)」支援策の推進を図ることが必要である。

その場合に重要なことは、そうした支援策が、単に少子化対策とか、あるいは女性のためだけの施策ということではなく、雇用における男女平等の実現、そしてそのための男女の双方に必要な施策として位置づけられ、実施されなければならないことである。言い換えると、父親・夫である男性が育児や介護のために安心して、気兼ねなく休めるような職場の環境が形成されるのでなければ、育児や介護等の家族的責任は、いつまで経っても女性だけの負担ということでの女性の離職傾向は止まらず、他方、雇用の流動化等ともあいまって、結婚・子育て世代の男性にのみ労働の負荷が集中し、その結果、こうした若い世代の男女が、ますます

結婚・子育てから遠ざかることによつて、男女雇用平等の実現はおろか、少子化がいつそう加速することにもなりかねないであろう。

男女双方にとつての両立支援策、すなわち働く男女が、共に仕事を続けながら安心して結婚、出産そして子育てをすることを可能にするためには、ソフトとハードの両面からの施策の実行が不可欠である。前者の面からは、意識の見直しということが重要であり、後者の面からは、雇用管理制度の見直しや労働環境の整備を含めた働き方の全体的な見直し、そしてそれらを下支えする両立支援法制の一層の拡充が重要となる。以上を敷衍すると、まず意識の見直しについては、なによりも「育児や介護等家庭のことは母親・妻である女性の役目」といった固定的な性別役割意識や「家庭・生活よりは職場・仕事優先」といった意識の見直しが大事である。また、両立支援策が、女性だけの施策であるとか経営コストの増大につながるだけと考えがちな経営サイドの意識の見直しも必要であろう。

次に、職場での働き方の全体的見直しについては、なによりも常態化している時間外労働を縮減して、働く男女、とりわけ共働き世帯における男性(夫・父親)の育児、介護等家庭への積極的

参加を可能にさせる働き方の工夫が必要となる。そのためには、たとえば短時間勤務制度をはじめ、フレックスタイム制、ワークシェアリング、在宅勤務制度など、多様で柔軟な、そして効率的な働き方の推進や、また両立支援を目的にした多様な休業・休暇制度の積極的導入が図られる必要がある。こうした施策の導入については、個人個人の働き方に見合った公正な評価と処遇の確保も含めて、労働組合による団体交渉等労働者の交渉手続を通じての積極的な取り組みが不可欠である。

両立支援法制の拡充という観点からは、現在、育児・介護休業法に基づく権利の拡大や次世代育成支援対策推進法が一定の役割を果たしている。周知のとおり、前者に関しては、近時、育児休業期間の延長や有期雇用者への権利の拡大、介護休業権行使の制限緩和、看護休暇の権利化等の拡充が行われたところである。後者については、行動計画策定の強化とその積極的実施についての推進が図られる必要がある。その他にも、たとえば子育て世代に対する生活支援の観点から、育児休業給付金や児童手当の増額をはじめ、民間保育への財政支援や保育料の軽減等経済的施策の拡充も早急に実現されるべきであろう。



# 両立支援策の情報公開制度の導入を

同志社大学政策学部教授 川口 章



## 戦略としての両立支援

近年、仕事と家庭の両立支援策を戦略的な人的資源管理の一環と位置づけ、積極的に推進する企業が増えてきている。

従来の日本企業は労働者に安定した雇用を提供するのと引き換えに、企業の都合に応じた柔軟な働き方を要求してきた。残業、休日出勤、配置転換、出張、転勤、出向など、企業の命令によって二四時間どこへでも行かなければならない働き方である。しかし、このような働き方は家庭責任のある多くの既婚女性には無理な要求である。家事・育児をすべて妻に任せられる男性労働者でなければできない。

それが変わりつつあるのは、一つには女性の学歴上昇や職業意識の向上によって、女性労働力の潜在的生産性が上昇したためである。また一つには、少子化により、男性だけでは優秀な人材を十分確保できなくなってきたという事情もある。さらに、政府の少子化対策によって保育所などのインフラが整備されつつあるのも女性労働力の活用を推進する要因となっている。

このような環境変化によって、女性労働力を有効に活用する新しい人的資源管理制度の構築に成功した企業は、生産性を飛躍的に高める可能性がある。

経営改革に熱心に取り組んでいる企業ほど女性労働力の活用にも力を入れていることは、労働政策研究・研修機構の「企業のコーポレートガバナンス・CSRと人事戦略に関する調査」からも明らかである。ポジティブ・アクションに熱心な企業は、CSRへの取り組み、取締役会の改革、株主総会の改革なども同時に進めている。

## 費用と便益

育児休業制度をはじめとする両立支援策は女性労働力の活用にとって不可欠の施策であるが、費用のかかる施策でもある。代替要員を雇うための費用、配置転換のための費用、休暇中の情報提供や復帰時の再訓練の費用などである。代替要員が見つからない場合や配置転換がうまくいかない場合は生産性の低下を招く恐れもある。

それに対し、企業の便益としては、①優秀な人材の確保②離職率の低下③労働者のモラルや企業への信頼感の上昇などがある。このうち、①については、求職者が企業の両立支援策についての情報を持っていないれば実現しない。しかし、現実には求職者が企業の両立支援策の実態を知るのは非常に困難である。

第一に、制度自体を公表している企

業が少ない。公表していても、企業の都合のいいところしか公表していない。第二に、制度があっても職場の雰囲気や慣習で利用できないことが多い。年次有給休暇の消化率が五〇%を下回っているのがいい例である。第三に、採用面接で休暇の実態や条件について詳細に尋ねることはばかられる。よほど自信のある求職者でないとそんなことはできないだろう。

## 情報公開義務化による市場効率改善

つまり、労働者は会社に入るまで本当の労働条件がわからないのである。これは、いわば品質がわからないまま商品を買うようなものである。このような状態を放置すると、市場で取引される商品の品質はどんどん低下し、売り手も買い手もよい取引の機会を失うことになる。これは、アカロフの「レ

モンの市場」の理論として有名である。会社の両立支援策の実態がわからない労働市場も同じようなことが起こる。企業にとつては、ワーク・ライフ・バランスを改善しても優秀な労働者を集めることができないので、改善するインセンティブがなくなる。

このような事態を改善するために、両立支援策とその利用実態の公表を義

務づける制度の導入を提案したい。企業間の比較が容易になるように、統一的なフォーマットに基づき、制度の有無と利用者の数を公表する制度である。これは、スーパーマーケットで売られている食品の産地、加工日、賞味期限などの表示が義務づけられているのと同じである。それによって善良な生産者と消費者の双方が利益を得ている。

この情報公開制度の導入により、ワーク・ライフ・バランスが充実している会社はより優秀な人材を集めることが可能になる。それによって、生産性が高まり企業は成長する。企業への補助金などは異なり、政府にとつてはほとんど費用がかからない。フォーマットの作成と虚偽の情報を公開している企業がないか監視するだけでよい。実に安上がりで効果の大きな制度ではないだろうか。

昨今、企業の社会的責任が重視されるようになり、経営の透明化を求める声が大きくなりつつある。企業もCRS報告書などで経営情報の開示に努めているが、両立支援についての情報を公開している企業は多くない。法律によって両立支援策の情報公開を制度化することによって、両立支援に積極的な企業と労働者の双方が利益を得ることができると期待される。



# 両立支援は新しい「労働条件」

東京大学社会科学研究所教授

佐藤博樹



## 子育て支援から両立支援へ

企業には、少子化対策として子育て支援を行うべきとの誤解があるようである。少子化の進展と人口減少を背景に、国や自治体の少子化対策は、その見直しと強化の必要性が指摘されており、また、次世代育成支援対策推進法や育児・介護休業法改正などを背景に、企業による少子化対策への一層の取り組みが求められている。しかし、企業が取り組むべきことは、少子化対策としての子育て支援でなく、仕事と子育て等の両立支援なのである。

企業が両立支援を充実することは、当然、社員の子育て支援としても機能しよう。しかし、企業が両立支援に取り組む目的は、少子化対策としての子育て支援にあるのではない。仮に企業が少子化対策のために両立支援に取り組む必要があるとするならば、少子化の流れが止まり、出生率が回復すれば、企業として両立支援に取り組む必要がなくなるようになってしまふからだ。そうではなく、社会全体として少子化の傾向が逆転したとしても、子育てと仕事の両立を可能とする働き方を社員が求めているとすれば、企業として両立支援に取り組むことが必要なのである。それは、働く人々にとって、「両

立支援」が新しい「労働条件」になったことによる。確かに、子育て支援と両立支援は、重なる部分も少なくはないが、その目的が異なる。両立支援は、社員の仕事の継続とキャリア形成を重視する点が、子育て視点との違いである。

## 両立支援が新しい「労働条件」

両立支援が新しい「労働条件」となったのは、社員や家族のあり方、さらには社員やその家族が希望するライフスタイルなどが変わったことによる。八〇年代後半以降、急速に妻が仕事を増え、共働き世帯が増え、女性の増加の背景には、女性が望ましいと考えるライフスタイルの変化があり、結婚や出産後も仕事を継続することを希望する人が増えていることがある。家事・育児などに関する男女の役割分割意識も変わり、夫が家事や育児にかかわることを当たり前とする意識が、女性だけでなく、男性の間でも増えてきている。

家族のあり方や希望するライフスタイルの変化を背景として、子育てなどの生活と仕事を両立できる働き方を求める社員が増加してきた。その結果、従来型の仕事最優先のライフスタイルを受け入れた「男性片働き世帯」の社

員像を前提とした働き方や処遇の仕組みが、社員に受け入れられなくなってきたのである。「希望しているライフスタイルを実現できる働き方ができない」といった「ワーク・ライフ・コンフリクト」は、身体的、精神的に大きなストレスを社員にもたらす。ストレスを抱えた社員は、勤労意欲が低下し、仕事に没頭できないため、生産性や創造性が下がり、会社にとっても大きなマイナスとなる。

社員が希望しているライフスタイルを実現できるように働き方や処遇の仕組みとしないことは、社員の勤労意欲を高い水準に維持することができない時代なのである。社員の仕事と仕事以外の生活の両立を支援することが、社員から高い勤労意欲を引き出すための新しい「労働条件」となったのである。この意味で両立支援では、社員が子育てと仕事の両立だけでなく、仕事以外で社員が取り組みたいと考えていることや取り組みが必要であることと、仕事の両立を支援することが重要となる。

## 両立支援は運用次第で生産性向上に貢献

職場の管理職は、両立支援の必要性を理解できても、業務遂行の責任者として、両立支援として育休取得や短時

間勤務を積極的に歓迎しにくいのも事実だ。要員数の削減や短期的な業績管理が強化されている職場であればなおさらである。しかし、管理職のマネジメントのあり方によっては、育休取得などを職場の活性化に結びつけることができる。両立可能な職場を作るためには、日頃から、各人の仕事の範囲を広くし、社員間の情報共有を行い、お互いに仕事をカバーできるように連携して仕事ができるようにすることが不可欠となる。両立可能な職場は、育休取得だけでなく、社員の急な病気や退職など予測できないリスクにも対応できるなど、職場の生産性を高めることに貢献できる。

最後に、両立支援は、女性の活躍の場を拡大する雇用機会均等への取り組みとあわせて、推進することが重要であることを付け加えたい。女性が子育てと仕事の両立ができたとしても、補助的な仕事にしか従事できないのであれば意味がない。両立支援と同時に女性の活躍の場を拡大していくためには、男性の子育て参加が不可欠となる。男性の子育て参加が進まない場合には、女性のみが仕事と同時に子育てを担うことになり、女性の活躍の場の拡大が阻害されることになるからである。

# 両立支援は企業の重要な経営戦略

大阪市立大学大学院経済学研究所助教授 滋野由紀子



次世代育成支援対策推進法によって大企業と全ての自治体に義務づけられた、次代の社会を担う子どもが健やかに生まれ、育成される環境の整備のために、労働者の仕事と家庭の両立のために必要な雇用環境の整備についての行動計画は、一昨年に都道府県への届出が始まり、一年が経過した昨年三月末の届出率は九九・一％に達した。行動計画の策定に当たり、程度にばらつきはあるだろうが、どの企業も自社の両立支援について多少なりとも注視する機会を持ったことであろう。また、

バブル崩壊後の長期にわたる経済低迷からの回復、団塊の世代が一斉に定年を迎える二〇〇七年問題などからくる先行きの人手不足感も後押しとなり、積極的にワーク・ライフ・バランスを考えた取り組みをみせる企業も増えつつある。現在、大企業は両立支援に関してスタート・ラインに立ったと言えるよう。

しかしながら中小企業を中心に、「両立支援はどうしても人事労務管理が煩雑になるため、コストの増大につながる」、「時間的余裕がない」、「代替要員の確保が困難」といった理由で二の足を踏む企業も多い。両立支援の制度は整っていても、利用しにくい職場の雰囲気から、折角の制度がうまく活用

されていないということも残念ながらよくみられる。

結果として、実際に結婚、出産を経ても同じ会社等に継続して勤務している女性は、最近増加傾向にはあるが、わが国では、まだ、ごく少数である。厚生労働省「第三回二一世紀成年者縦断調査」（二〇〇四年一月）によると、結婚前に仕事をしていた女性のうち結婚後も同じ会社等に継続就業しているのは五四・〇％、第一子出産前に仕事をしていた女性のうち第一子出産後も同じ会社等に継続就業しているのは五一・七％、第二子以降でも出産で二九・七％が転・退職している（退職が大半である）。以上の数値を用いて単純に計算すると、結婚前の勤務先に結婚して二人の子どもを出産した後も勤め続けている割合は一九・六％である。この値には結婚した後第一子出産前に離職するケース等はカウントされていないため、現実より過大であるにもかかわらず、二割を下回る。また、両立支援の対象となるのは、たいてい正規雇用者のみで、派遣社員やパート・タイマーといった非典型雇用者はカバーされないことが多く、非典型雇用者の継続率はさらに低い。現在でも大多数の女性が、結婚、出産を機にキャリアを中断させている。そして一旦中断

させてしまうと、比較的好処遇の正規職に復帰するのは容易ではない。では、企業に与える両立支援の効果をみてみよう。一つには両立支援の充実は、従業員の継続就業確率を高めるだろう。筆者が以前に行った研究によると育児休業制度は女性の就業継続確率を高めている。これは女性個人にとってキャリア形成に有効であるのみならず、企業にとっても今後の労働力減少時代を迎えるにあたって、優秀な人材確保は最重要課題であり、その意味で経営に大きなプラスとなる。

もう一つ筆者が行った研究結果によると育児休業制度は、有職女性の第一子出産確率を育児休業制度がない場合に比べて高めるのみならず、無職の女性の第一子出産確率よりも高める効果を持つ。つまり、少子化抑制に貢献している。これは、ダイレクトには企業経営に関わりを持たないかもしれないが、子どもは潜在的顧客であり、将来の人材である。企業の長期的な持続的発展には欠かせないものだ。

企業は両立支援の取り組みを、社会的責任と捉えると共に、先見の明のある重要な経営戦略と位置づけるべきである。そのとき、忘れてはならないのは男性の両立支援に対しても女性と同じ比重をおくことである。育児はと

にかく人手を要するものだ。にもかかわらず三〇代男性の労働時間は他の年齢階層よりも一段と長く、育児時間は先進諸国の中で最低水準である。ゆえに女性は仕事か家庭かの二者択一の選択をせまられる。もし家庭を選択した場合でも子育てが一人に集中してしまい、結局、少子化につながっている。男性の育児分担を増やすためには、定着するまでの時限を付けたものでよいと思うが、強制的に育児休業を取得させるということも考えても良いかもしれない。

両立支援はコストが先行しがちで、短期ではその成果がみえ難い。他社の貢献による結果で産まれた子どもをフリーライダーもできよう。そうなる社会として最適な人口規模を確保するためには政府の支援が必要となる。両立支援は規模の経済が働くものが多いが、その点で不利な中小企業への直接的な助成を行うことや、有効に機能した両立支援の事例の蓄積と積極的な情報提供などを行うべきである。公部門の入札の際に両立支援の状況によって優遇措置を与える、といったことも検討すべきであろう。団塊ジュニア世代の出産時期も後半にさしかかっている。一刻の猶予も許されない状況である。

Business Labor Trend 2007.3



# ダイバシテイという言葉を用いるベネフィットとコスト

## ワークファミリィからワークライフへの転換にみる企業の取り組みの課題

早稲田大学大学院商学研究科助教授 谷口真美



ダイバシテイ・マネジメント  
に関する誤解

ここ数年、ダイバシテイ(多様性)

という言葉がよく耳にする。一部の企業では、女性活躍推進活動をダイバシテイの取り組みとして名称を付け替えて、従来どおり実施している。しかしながら、読者の多くが理解しているとおり、ダイバシテイとは、単に女性だけを意味するわけではない。ダイバシテイの次元には年齢、性別、人種、民族という特徴のほか、パーソナリティ、知識、価値観、教育や勤続年数、さらには職歴といったものも含まれる。ダイバシテイ・マネジメントとは、ダイバシテイ(多様性)を用いて組織の業績(財務的成果)を向上させるための手法である。女性の地位向上自体を目的とするのは、ダイバシテイのためのダイバシテイであり、本来のダイバシテイ・マネジメントが目指すものではない。

### 企業の取り組みの問題点

ダイバシテイを浸透させるためにフォーラムを開催するのもよいが、ダイバシテイの組織文化が社内に着着したとき何が達成できるのかを理解しておかなければならない。組織のメンバーが、ダイバシテイが組織の業績(財務的成果)に影響を与える一実益がある—と思えたときに、ダイバシテイの取

り組みは確実なものとなる。

### 女性の問題から ダイバシテイへの転換

女性の就業継続に対する努力はこれまでも払われてきたが、依然として男女の仕事の格差、昇進格差、賃金格差があるといわれている。堂々巡りの問題に入り込み、企業の人事担当者にとっては、施策が結果につながりにくい現状となっている。そこで現れたのがダイバシテイという概念であった。これが、各社の女性活躍支援ダイバシテイの取り組みに置き換えられた契機となったようだ。

### ダイバシテイという言葉の 持つベネフィットとコスト

女性活躍推進といわずにダイバシテイという名称を用いることで、どのような効用—ベネフィット—と共に困難さ—コスト—が生じるのだろうか。ワークファミリィと言わずにワークライフという名称を用いることと同様にこの点について考えてみたい。

ダイバシテイという言葉を用いるベネフィットには、次の四つが挙げられる。一つは、問題に關与する人々の数を増やし、包括的な問題として捉えることができる点である。「女性」だけでなく、「国籍」「価値観」「年齢」「経歴」「働き方」など様々な属性を指すので、より多くの人が当事者意識

を持つことができる。二つは、「女性」の問題ばかりで留まっていたは、次なる課題を解決できないことを認識できる点である。三つは、難易度の比較が可能になる点である。「女性」というダイバシテイの対処が他のダイバシテイ(例えば国籍など)課題の初期段階なのである。女性には、出産と育児といった生物学的な差が生じる時期に個別の対応を施すなど、ある程度、対処のポイントがつかみやすい。四つは、共通の解決策を用いることができることである。マイノリティへの対処は、それぞれのダイバシテイの次元に共通している。

一方、コストは、次の四つである。

一つは、対処の焦点をあわせにくくなる点である。ダイバシテイと言ってしまうと、何から手をつければよいのかわかりづらい。同時に全ての属性を強調することで、取り組みの失敗につながる点がある。二つは、本質的な問題を見えにくくする。直接的な言葉よりもあたりさわりのない言葉を使うことは、問題の困難さを隠してしまう。三つは、総論賛成、各論反対がでてくる可能性である。四つは、先の共通の解決策の存在といったベネフィットとは逆に、それぞれの属性に応じた個別の対処法をなおざりにしてしまう可能性がある。

### 企業に求められること

こうしたコストを抑制しながら、ベネフィットを最大化するために、企業は、次のような点を検討する必要がある。①最初にどのダイバシテイ次元にフォーカスすべきか、従業員や顧客のニーズ分析を行う。②業務プロセスや組織文化といった組織の内部調査を行い、本質的な問題は何か、を探る。③すべての人がハッピーになることは非現実的であることを念頭におく。どこかに抵抗が発生する可能性があり、それを減じるために、どのようなコミュニケーション、教育訓練、制度が必要かを検討する。④それぞれの問題に対応した解決策は何なのか。それらを一貫した基本方針を元に、実施する。

現在、女性活躍推進に悩んでいる企業は、ダイバシテイという言葉が濫用されるのではなく、自社がフォーカスするダイバシテイの次元—例えば、女性をしっかりと見据え、個別解決策を講じ続けることが大切である。女性活躍推進は、労働力不足や、市場多様化への対応策であるが、いずれにせよ従来のパラダイムの転換であり、既得権者—一部社員の反発を招くことを覚悟しておかなければならない。

すべての組織変革の取り組み同様、こうした企業の取り組みが軌道に乗るか否かは、目的と目指す成果を明確にした上で、一貫した活動として、結果を測定していくことが重要である。

# 非公式な両立支援による ワーク・ファミリー・コンフリクトの緩和

南山大学外国語学部助教 藤本哲史



企業による仕事と家庭の両立支援の本質的な目的は、従業者が私生活を犠牲にせずに働くことができる就労環境を整備することにある。一般的に、両立支援の効果を測る手段として公式な支援制度の取得利用率などが用いられることが多いが、必ずしも客観的指標だけではなく、従業者たちの心理的経験の実態も重要なものさしになるはずだ。その意味で、働く男女が仕事と家庭生活の間で日常的にどのような葛藤を経験しているのか、またその緩和のためにどのような支援策が必要かを検討することは重要である。

仕事と家庭生活の葛藤はワーク・ファミリー・コンフリクトと呼ばれ、組織心理学では比較的定着した概念である。ある人が職場の成員であるために受ける役割要請（例えば、残業をしなければならぬ）と、家族の一員であるために受ける役割要請（例えば、家族と外食に出かける）を両立することが困難な場合に経験するのがワーク・ファミリー・コンフリクトで、一般的に三つの種類（時間に基づく葛藤、ストレスに基づく葛藤、行動に基づく葛藤）があるといわれている。

仕事（家族）役割に費やす時間の長さや、家庭（仕事）における役割を果たすことを妨害する場合に生じるのが

「時間に基づく葛藤」である。人の時間には限りがあるため、あるひとつの役割要請に因應するために時間を費やせば、必然的に他の役割を果たすための時間は減少する。時間に基づく葛藤はワーク・ファミリー・コンフリクトの典型的なケースといえる。

仕事や家庭における役割を果たす場合、疲労、いらいら、緊張、不安のよきな心理的ストレスが引き起こされる可能性がある。「ストレスに基づく葛藤」とは、ある役割において経験するストレスが原因で、別の役割を果たすことが困難になる場合である。例えば、仕事の締め切りに追われるあまり心身ともに疲れ果て、帰宅しても配偶者や子どもと時間を過ごす気持ちになれない場合はこれにあたる。

「行動に基づく葛藤」とは、ある役割において期待される行動のあり方が、もう一方の役割において期待される行動のあり方と対立する場合に経験される。例えば、管理職であると同時に親である場合、管理職に期待される行動パターン（例えば、理性的、論理的であること）と、親として期待される行動パターン（例えば、寛容であること、暖かに接すること）が対立あるいは矛盾するならば、その人は仕事と家族役割の間で葛藤を経験する可能性がある。

確かに、休業や短時間勤務を必要とする人々にとつて、制度が利用できることは大変よいことである。しかし、そのような制度の利用を特に望んでいない人であっても仕事と家庭生活の間で「日常的な」ワーク・ファミリー・コンフリクトを経験する可能性は高い。そして、そのような人々も仕事と家庭の両立を望んでいる。ワーク・ファミリー・コンフリクトの視点を取り入れることの重要性は、制度を利用する、しないに関わらず、働く人々が日常的に経験する葛藤の認識につながることにある。

では、どうすればワーク・ファミリー・コンフリクトは緩和できるのだろうか。おそらく、最も重要な鍵は非公式な両立支援にあるだろう。従業者の仕事と家庭生活の両立を促進するのは必ずしも公式な支援制度だけではなく、職場レベルにおける非公式な取り決め（informal work arrangement）にも効果があることが指摘されている。例えば、従業者個人に対して、仕事時間を柔軟に調整する自由度はどの程度認められているか、仕事の段取りや進め方を自律的に決定する裁量はどの程度与えられているか、あるいは上司が部下の家庭生活の事情に対して理解を示し支援的であるかなども、仕事と家庭の

ふたつの役割を両立させるうえで重要な要素だといえる。特に、公式な支援制度の整備が遅れがちな小規模の事業所においては、その不備を非公式な取り決めによって補う傾向があることから、公式な支援制度だけではなく、職場における非公式な支援のあり方も考慮に入れてワーク・ファミリー・コンフリクトの緩和を検討する必要がある。

公式制度だけでは企業の両立支援の効果を十分に評価できないことは、制度が導入されていてもそれを利用する従業者が少ないという問題にも関連している。制度を利用しにくくするひとつの要因に「家庭の都合で仕事をおろそかにするのはわがままだ」、「管理職に長時間労働は不可欠だ」等の職場規範がある。このような風土の変革は従業者のワーク・ファミリー・コンフリクトの緩和には欠かすことができない要件だが、これはとても大きな課題で、変革のためにいったい何を始めればよいのかとまどいやすい。しかし、例えば、管理職のコンフリクトの実態を取り上げ、その緩和策を検討することは変革のひとつのきっかけになるのではないか。真の企業の両立支援は、いかに働き方を根源からリエンジニアリングできるかに関わっている。

ふたつの役割を両立させるうえで重要な要素だといえる。特に、公式な支援制度の整備が遅れがちな小規模の事業所においては、その不備を非公式な取り決めによって補う傾向があることから、公式な支援制度だけではなく、職場における非公式な支援のあり方も考慮に入れてワーク・ファミリー・コンフリクトの緩和を検討する必要がある。