

## 特別企画

## 調査部

# 企業の次世代支援策

仕事と子育てを両立させるためには、子育て中の人だけでなく、企業とそこに働く人全体の問題としてとらえ、男性も含めた働き方の見直しが求められます。調査部が実施したビジネス・レーバー・モニター調査と、先進的な取り組みで知られる「資生堂」の事例取材を通じて、企業の次世代支援のあり方を探ります。



## □次世代育成支援対策推進法□

次代の社会を担う子どもが健やかに生まれ、育成される環境整備を進めるため「次世代育成支援対策推進法」が2003年に成立しました。次世代法では、常時雇用する労働者の数が300人を超える事業主は、今年4月1日から「一般事業主行動計画」を策定した旨を、速やかに都道府県労働局に届け出なければなりません。また、300人以下の事業主にも、同様の努力義務が定められています。厚生労働省によると今年6月末現在、行動計画の届出率は全国平均で約6割。行動計画を策定した企業は、目標の達成など一定の基準を満たすことにより、都道府県労働局長から認定を受け、認定された企業は、その旨を示す表示（マーク）を商品や広告などにつけることができます。

## □改正育児・介護休業法□

今年4月から、育児・介護休業法が改正されました。育児関係のポイントは以下の3点です。

### ①対象労働者の拡大

期間を定めて雇用されるものも、申請時点で（1）同一の事業主に引き続き雇用された期間が1年以上であること（2）子が1歳に達する日を超えて雇用が継続することが見込まれること——のいずれにも該当すれば、休業をとれるようになりました。

### ②育児休業期間の延長

これまでは、子が1歳に達するまでが上限でしたが、1歳を超えても（1）保育所に入所を希望しているが、入所できない（2）子の養育を行っている配偶者で1歳以降の養育を予定していた者が死亡、疾病などで子の養育が困難になった場合は、1歳6カ月に達するまで、休業期間が延長されました。

### ③子の看護休暇制度の創設

これまで努力義務だった、病気・けがをした子の看護のための休暇（小学校就学前、年間5日）が、法律の中に制度として規定されました。

今回のビジネス・レーパー・モニターの特別テーマ調査は、企業(103社)、事業主団体(55団体)、単組(43組合)、産業別労働組合(28組織)に、仕事と家庭の両立支援や、子育て支援に対する取り組み状況、さらに育児・介護休業法改正や次世代法成立を踏まえた対応などについて尋ねた。本稿では、企業のアンケート調査結果を中心に紹介する。

モニター調査は、インターネットの専用回答WEBサイトを利用したアンケート方式で、05年6月13日～7月6日に実施。回答状況は、企業が92社(回収率89.3%)、事業主団体が54団体(回収率98.1%)、単組が36組合(回収率83.7%)、産別が25組織(回収率89.2%)。なお、回答企業の属性については、製造業と非製造業が半々で、従業員規模(パート等非正規含む)は、100人未満がゼロ、100～299人が4.3%、300～999人が13.0%、1000人以上が82.6%だった。

「企業の育児休業制度と次世代支援」を特別テーマに取りあげたビジネス・レーパー・モニター調査(六月一三日～七月六日実施)では、モニター企業に、育児休業の制度や利用実態とともに、男性の取得促進のための課題、次世代育成支援対策推進法で策定が求められている行動計画の具体的中身などについて聞いた。それによると、八割弱の企業で女性の育児取得率が九〇%以上なのに対して、男性では対象者がいた企業のうち七七・八%が取得者ゼロと回答。男性の取得の少なさが際だつており、取得を促すためには、「上司・同僚の理解や啓蒙などの職場風土・社会的認知」「休業中の所得保障」の問題をクリアする必要があると指摘す

まず、回答企業が育児休業制度を導入した年をみると、育児休業法(九一年)が成立した翌年にあたる九二年に

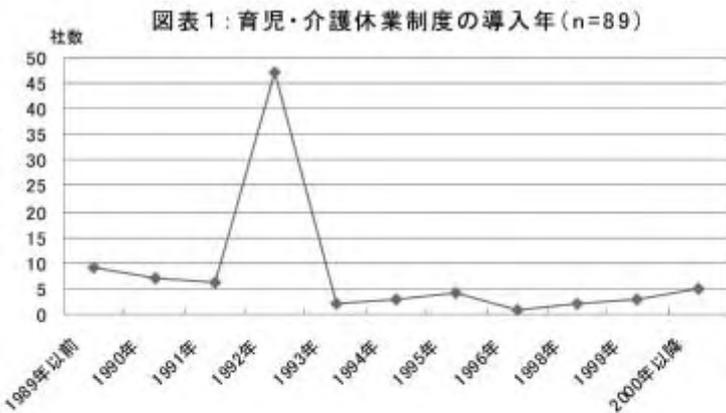
四割が一歳六カ月超を上限に

育児休業制度の現状

る企業が多い。次世代法の行動計画でも、育児中の支援体制強化とともに、「男性の休業取得促進や育児休業制度の創設」を取りあげているところが多くなっている。また、適用対象が拡大された改正育児・介護休業法への対応では、六割の企業が期間労働者に対しても、休業の取得に関して「雇い入れの際にあらかじめ明示する」と回答している。

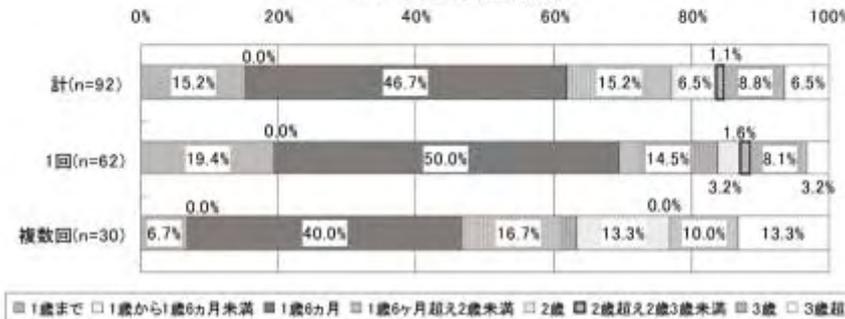
ビジネス・レーパー  
モニター調査

職場の風土、所得保障が課題  
低い男性の育児休業取得



集中していることがわかる(図表1)。八九年以前では、五〇年代に導入したような先駆的な企業もみられるが、回答企業のほとんどは九〇年代以降から導入を開始したといえる。現行の育児休業制度の対象となる子の上限年齢についてみると、全体で、「一歳六カ月」とする企業が四六・七

図表2: 育児休業制度の対象となるこの上限年齢 (n=92、取得回数別)



注: 数値による記入回答のため、複数あげられている場合は、上限年齢としてより長期の回答を優先して集計した。

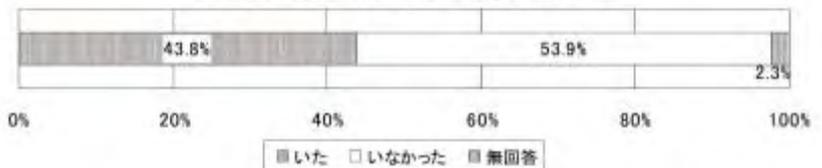
%と最も多く、次いで、「一歳まで」「一歳六カ月超え二歳未満」がともに一五・二%、「三歳」が八・八%などとなっている。子一人につき取得可能な休業の回数については、「一回」とする企業が六七・四%、「複数回」が三二・六%だった。上限年齢を休業の取得回数別にみると、取得回数が「一回」とする企業よりも、「複数回」の企業のほうが、一歳六カ月を超える上限年齢である割合が高くなっている(図表2)。

また、小学校就学までの子を持つ従

図表3：短時間勤務制度等の育児と仕事の両立支援がある企業割合 (n=92)



図表4：過去1年間に職場復帰予定だった育児休業取得者で、退職した従業員がいた企業割合 (n=89)



注：過去1年間に職場復帰予定だった育児休業取得者について、「そもそも該当者がいなかった」と回答した企業を除いて集計。

図表5：育児休業復帰後に退職した理由 (n=39、単位=社数、重複回答可)



注：過去1年間に職場復帰予定だった育児休業取得者で、実質的に職場復帰せずに退職した従業員が「いた」と回答した企業を対象に集計。

図表6：男性の育児休業取得促進の課題 (n=92、単位=社数、重複回答可)



従業員が利用できる制度については、「短時間勤務制度」が五七・六%と最も多く、次いで「所定外労働をさせない制度」が五二・二%、「フレックスタイム制」が四四・六%、「始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ」が四〇・二%などとなっている(図表3)。

育児休業の利用状況をみると、過去1年間で女性の育児休業の対象者が「いた」と回答した企業は九六・七%だった。制度の対象となる出産した労働者(女性)を分母とする休業取得者の割合(取得率)をみると、「一〇〇%」が五一・九%と最も多く、次いで「九

〇%以上一〇〇%未満」が二七・三%となっており、あわせて八割弱の企業が九〇%以上の取得率だった。

一方、過去1年間で男性の育児休業の対象者(配偶者が出産した労働者)がいたと回答した企業は五九・八%(対象者はいなかった)が三九・一%。育児休業の対象者(男性)のうちの育児休業の取得状況をみると、七七・八%の企業で取得者なしとなっており、取得者がいたのは、一〇二人などの取得者がいたとする一四・八%(八社)となっている。

**女性の職場復帰後の退職、約四割**

調査では、過去1年間に、職場復帰予定だった育児休業取得者で、実質的に職場復帰せずに退職した従業員がいたか(職場復帰後の退職も含む)を尋ねている。それによれば、職場復帰の該当者がいる企業では、退職した従業員が「いた」とする企業が四四・八%、「いなかった」とする企業が五五・二%となっている(図表4)。

退職した従業員がいたとする企業について、退職の原因を自由記述で尋ねたところ、「仕事と育児の両立が困難」

とする理由が最も多い一方で、「育児に専念したい」との従業員側の意思に基づく離職理由も目立つ(ただし、専念する理由として「子供の体調が不安」であることを一因としてあげる回答もあった。以下、図表5参照)。また、「保育所不足、保育所への送迎困難」をあげる回答もあり、「保育園が見つからず、仕事との両立が困難なため」や「保育所の預かり時間、送迎時間などの理由から、時間的に育児と仕事の両立が難しくなった」などを理由としてあげている。なお、「配偶者の転勤」により退職した従業員もあり、夫婦共

男性従業員の育児休業取得を促進する課題について自由記述で尋ねたところ、「職場風土・社会的認知（上司・同僚の理解や啓蒙）」関連の課題をあげる企業が最も多かった（以下、図表6）。次いで、「育児休業中の所得保障」を指摘する意見も多くなっている。記述によれば、「一般的に、世帯の所

**男性の育児に必要な職場の理解**

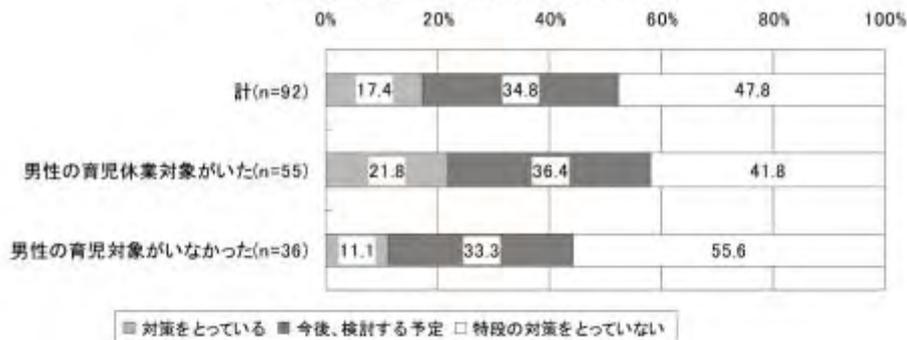
働きにより、夫の転勤の影響で妻が離職したケースもみられた。

得の多くを男性労働者に依存しており、雇用保険の給付だけでは、休業中の所得を補償できない」との認識が強いようだ。また、男性の育児休業の場合、女性に比べ短期間になりやすいことから、「年次有給休暇、代休があるにもかかわらず、無給の育児休業を取得することは困難がある」「育休取得以前に有給休暇を余らせている（有給休暇の未消化）」などと、短期間の育児休業については年休で処理されている可能性が高いことを示唆する意見もあった。

また、「休業中のサポート体制」をあげる企業も少なくない。「一般的に、基幹ないしは専門性の高い業務を担っており、代替労働者を確保することが簡単ではない」との意見や、「総合職社員数は業務遂行に必要最小限の人数であり、長期離脱されると部内他者の負荷が格段に増加する」などと、とくに「代替要員の確保」の難しさをあげる回答が目立つ。

なお、職場の理解や制度の充実に課題としてあげる企業が多い一方で、「本人（男性従業員）の意識改革」が重要とする意見も根強い。「男性が『どうして休職しなければならぬ』という

図表7：男性従業員の育児休業促進のための対策の状況（過去1年間の育児休業対象の有無別）



図表8：男性育児休業取得の促進のための具体的な取り組み内容（n=48、重複回答可）

具体的な取り組み内容	社数
<育児休業中の所得保障（育児休業の有給化）> ○育児休業中は無給だが、当該期間中、共済会より「見舞金」を支給し、国からの支給と合わせて一定の所得を保障。 ○2週間を上限とする有給の育児休業を制度化することで、長期（最長3年）の無給休業と短期有給休業のどちらかを選択できるようにする。 ○育児休業の最初の3日間を有給とする。	4
<男性が取得しやすいよう、育児休業期間の変更（短期間、延長）> ○配偶者の条件を撤廃し、休業期間を延長したことで、取得チャンスを拡大。 ○短期間の育児休業制度の導入。	4
<休業中のサポート体制> ○育児休業中も会社の情報が途絶えないようなフォローアップの仕組みの構築。	1
<管理職を対象とした研修> ○管理者研修等において次世代育成支援策推進法や育児休業制度の説明を講義内容に加え啓蒙を図る。 ○管理職を対象にした研修における啓蒙（特に男性も制度対象となることについて）。	6
<社内マニュアルなどを作成し制度内容の周知・啓蒙活動> ○ニュースを発行し、要件を満たせば男性社員でも育児休業を取得できる旨を社内に周知するとともに、社内HPにも当該内容を掲載。 ○育児休業制度に関するポスター等を作成・配布し、男性従業員に対しても、制度の理解、意識向上を図る。 ○男性の取得事例紹介。 ○出生届提出の際、制度説明の実施。 ○仕事と家庭の両立を会社が支援する社内マニュアルを作成・告知。 ○「男性の育児参加促進事業実施事業主」の指定申請を行い、行政機関と連携して、社外研修への派遣や、教育・啓蒙活動を展開。 ○休職の取得を促進するため、社内報・イントラネット等を利用した制度・体験談等（男女）についてのPR。 ○配偶者が産後休暇の間は、例え相手が専業主婦であっても取得可能であることを例示するなどして短期取得可能なことを周知。	34
<プロジェクトチームを結成> ○取得対象となる男性従業員からなるプロジェクトを作り、制度見直しも含めて検討。	3
<男性が取得しやすいように条件や規程を改定> 配偶者が常態として育児ができる場合でも育児休業が取得できるよう会社規程を改正。	2
<実態調査（男性従業員へのヒアリング、アンケート等）> 社内でのニーズ、職場環境、課題等を把握するための現状調査・分析。	3
<男性取得者の指名を検討> なかなか本人からの申請が得られない状況であり、一種の「モニター」として指名することを検討。	1

※男性従業員の育児休業取得の促進について、「対策をとっている」「今後、検討する予定」と回答した企業を対象に自由記述回答を集計し、一覧を掲載した。注記。

う状況に現実的にはなりにくい」との意見や、「仕事を長期に休むことについての罪悪感の払拭」を課題としてあげる企業もある。たとえ制度面を充実させても、最後は「本人の取得意思が鍵」との意見だ。また、「本人や家庭の選択の結果のため企業として介入しづらい」などの課題も目立つ。「あくまで、それぞれの家庭の事情等を踏まえた対象者自身の判断に委ねるべき」で、「男性・女性の区別を会社として考える」ことは難しいとする見解や、「支援制度等については整備し

図表9:次世代法の行動計画の具体例 (n=83、重複回答可)

行動計画の具体例 (抜粋)	社数
<育児休業制度の拡充> ○保育所入所待機その他法令の要件に該当する正社員に対し、子が2歳に達するまでの間、育児休業をすることができるようにする。 ○法定育児休業以外に「馴らし保育期間」1箇月間の育児休業期間延長。 ○育児期間中、両親が社内の場合途中交代を認める。	11
<出産休業後の原職復帰支援> ○育児休業・介護休業に関し、「原職復帰」を就業規則に明記。 ○育児休業者職場復帰プログラムの充実。 ○育児休業からのスムーズな復職を支援するための「復職支援Webサイト開設」。 ○育児休業の休業期間及び職場復帰までの社内フォロー体制の確立。	8
<男性の休業取得促進や育児休業制度の創設> ○男性のうち1名以上、女性の70%以上が育児休業を取得する。 ○配偶者出産時の男性の休業取得者率を、現状から10%アップさせる。 ○計画期間内に、最低1名の男性社員による育児休業取得を図る。 ○男性社員が1人以上、育児休業を取得するために、「男子の育児休業制度」を新設。 ○男性社員の育児休業取得促進をし、複数名取得を目指す。	33
<育児休業取得促進(制度周知、両立支援のプロジェクト設置、代替要員の確保、休業中の能力開発支援、管理職研修など)> ○イントラネット等による育児支援制度の周知・徹底。 ○管理者研修等で育児休業制度の説明やジェンダーハラスメントについての講義を導入。 ○育児休業中の社員の職業能力開発及び向上のために、サポートシステムを導入。 ○両立支援に関する社内相談窓口の設置。 ○育児休業関連制度の取得促進(各営業本部ごと個別アクションプラン)。	51
<短時間勤務等(短時間勤務制度、始業・就業の繰上げ、繰り下げなど)> ○「3歳から小学校に入学するまでの子を持つ社員を対象とする育児休業制度」または「勤務時間短縮等の措置に準じる措置」を制度化する。 ○フレックスタイム・短時間勤務制度の利用対象年齢を小学校就学前まで延長。 ○保育所送迎への配慮のため、正社員に対する始業・終業時刻の繰上げ・繰り下げの措置を、子の小学校に入学するまでの子を持つ者に拡大する。 ○子育てを行う社員の就労支援として、原則として所定労働時間をさせない措置について、適用対象年齢を小学校就学前の子を養育する者に拡大する。 ○育児のための時間外勤務免除を1人以上が請求する。	18
<事業所内託児施設の設置> ○企業内保育所の設置。 ○子育て支援スペースの設置。	3
<子育てサービス費用の援助措置> ○主たる生計維持者が育児休業を取得する際に共済会から見舞金を支給し所得補助。 ○地域育児支援ボランティアを利用する社員への利用料補助。 ○親による子育て支援や長時間保育のための転居費用補助。	4
<子供の看護休暇の充実> ○子の看護休暇を有給で5日付与。 ○小学校1年次の夏季休暇終了日まで子供の看護のための休暇制度(年10日)を導入。 ○看護休暇について、半日単位の分割取得を可能とする。 ○半日休暇制度の取得回数制限を年10回から年12回に拡大する。 ○現行の傷病積立休暇制度を、本人の傷病から、同居している家族の看護のためにも休暇取得できるように、制度を刷新する。	9
<希望するものに対し勤務地・担当業務の限定措置> ○異動範囲を本人が選択できる制度の拡充。	1
<育児等で退職したものに對する優先的な再雇用制度> ○妊娠、出産、育児、介護を理由にして退職する者への再雇用特別措置の制度を導入。	5
<所定外労働時間の削減> ○職業生活と家庭生活の両立支援のため、総労働時間の短縮を計画的に進める。 ○一斉定時退社日の励行促進等を行い、企業内の意識啓発により所定外労働の削減。 ○労使一体となった時間外労働の削減のための取り組みの充実(全事業所で具体的施策を実施)。	13
<年次有給休暇の取得促進・休日出勤の削減> ○年次有給休暇取得率を現状4割から5割に引上げる。 ○年休取得率平均年間16日以上。 ○平成19年の年休取得率を平成16年に比べ、5%向上させる。	11
<テレワーク制度等の促進> ○在宅勤務の取得推進に向けた事例紹介、情報提供。 ○育児のための在宅勤務時における通信、セキュリティ環境の整備。	2
<地域での子供、子育てに関する地域貢献等(地域の児童に対する職場見学での協力)> ○地域の子供に対する会社施設見学等の受け入れ体制を整備し、積極的に受け入れる。	5
<若年者を対象とするインターンシップやトライアル雇用などの促進> ○インターンシップによる大学生の受入体制を整備し、内容の改善をはかり、大学や大学生のニーズにこたえることにより社会に貢献する。 ○次代を担う若年者の能力開発や適職選択による安定就労のため、支援策を講じる。 ○子供のための文化、芸術活動、青少年の健全な育成を目指す活動支援の充実・強化。	4

※行動計画を「すでに策定している」「今後、策定の予定」と回答した企業を対象に、自由記述を集計して作成。

かった(図表7)。  
 次に、「対策をとっている」「今後、検討する予定」と回答した企業について、男性従業員の育児休業取得促進策の具体的な内容を尋ねたところ(自由記述)、「社内マニュアルなどを作成し制度内容の周知・啓蒙活動」との回答が最も多かった(具体的な対策例については、以下、図表8)。周知・啓蒙の内容については、「要件を満たせば男性社員でも育児休業を取得できる」ことをあげる企業が多く、まずは「男性でも取得可能なこと」を浸透させる必要があるようだ。また、職場や本人の意識を変えるため、「管理職を対象

とした研修」をあげる企業も目立つ。なお、制度面の充実に取り組んでいる企業がある一方で、男性の育児休業の場合、実績やモデルがないことが課題であることから、「なかなか本人からの申請が得られない状況であり、一種の『モニター』として指名することを検討」する企業もあった。

**次世代法への対応**

**約 四割の企業が「認定」を希望**

調査では、次世代法が求める事業主への行動計画の策定への対応状況についても尋ねた。次世代法は、三〇〇人を超える労働者を常時雇用する事業主に對して、仕事と子育ての両立のために行動計画を策定し、〇五年四月一日以降速やかに、行動計画を策定した旨を都道府県労働局へ提出することを定めている(三〇〇人以下の企業に對しては努力義務)。まず、三〇一人以上の義務づけ対象企業であるかどうかを尋ねたところ、モニター企業には大企業が多かったこともあり、回答企業では、「義務づけ対象企業にあたる」とする企業が九四・六%だった。次世代法の行動計画の策定状況については、義務づけ企業のうち、「すでに策定している」とする企業が八〇・五%、「今

後、策定の予定」は一三・八%となっている(なお、「義務づけ対象企業ではない」企業は五社あり、そのうち一社が策定していた)。  
 行動計画を「すでに策定している」「今後、策定の予定」と回答した企業について、行動計画に盛り込まれている目標などを自由記述で尋ねたところ、「育児休業取得促進」にかかわる目標が最も多かった(以下、詳しくは、図表9に具体例を列挙)。次いで、「男性の休業取得促進や育児休業制度の創設」にかかわる目標や、「短時間勤務等」にかかわる目標があげられていた。

次に、行動計画の期間を尋ねたところ、「二年」が四三・四％と最も多く、次いで、「三年」が二六・五％、「五年」が二一・七％と続いている(図表10)。

また、次世代法では、行動計画の目標を達成すると都道府県労働局長の認定が受けられ、認定マークを広告、商品等につけることが可能である(注)。そこで、「認定」を申請する考えの有無を尋ねたところ、「認定」を申請する予定」とする企業が四三・四％を占めた。「認定」の申請を今後検討する

**約四割の企業が「認定」を希望**

予定」も二六・五％ある(図表11)③。ここで「認定」の申請予定別に行動計画の期間をみると、「認定」を申請する予定」とする企業では、七二・二％が「二年」、二二・二％が「三年」と、合計して約九割の企業が二年から三年の期間で設定していた。一方、「認定」の申請は考えていない」とする企業では「五年」が四一・七％と最も多くなっている(図表12)。

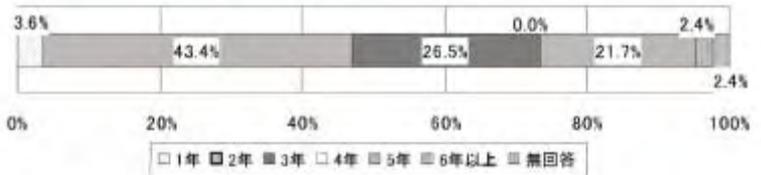
**改正育児法への対応**

**六割が期間雇用者の雇入れ時に明示**

○四年四月に施行された育児・介護

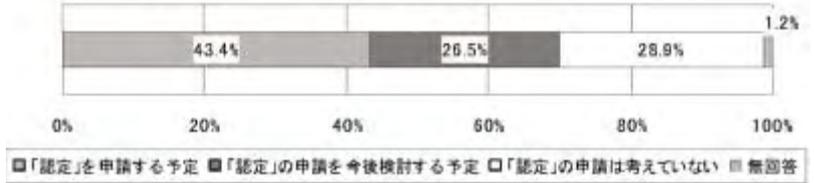
休業法により、雇用の継続が見込まれる一定の範囲の期間雇用者にまで育児・介護休業が拡大されることとなった。調査では、期間雇用者に対して、一定の条件を整えば育児休業・介護休業が取得可能なことについてあらかじめ明示するかを尋ねた。該当する期間労働者がある企業のなかでは、「雇入れの際にあらかじめ明示する(予定も含む)」とする企業が六〇・二％と最も多く、次いで「該当者がした場合に申し出に基づき明示する」が二九・五％となっており、「特段に明示はしない」は八・〇％となっている(図表13)。

図表10: 行動計画の期間(N=83)



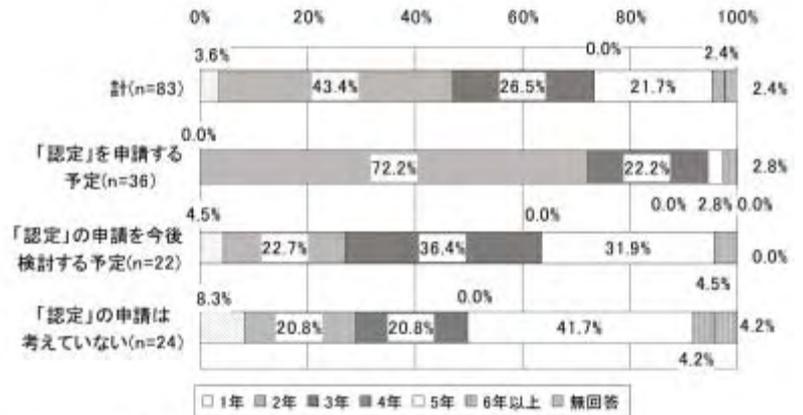
注: 行動計画を「すでに策定している」「今後、策定の予定」と回答した企業を対象に集計。

図表11: 行動計画の「認定」申請予定の状況(n=83)



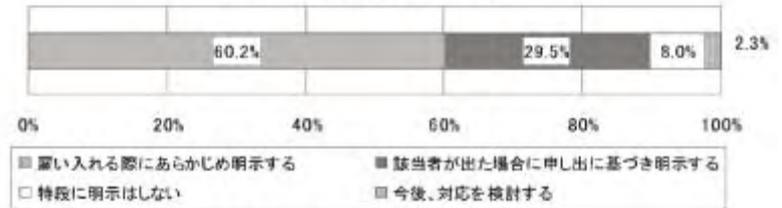
注: 行動計画を「すでに策定している」「今後、策定の予定」と回答した企業を対象に集計。

図表12: 「認定」申請の予定別にみた行動計画の期間(n=83)



注: 行動計画を「すでに策定している」「今後、策定の予定」と回答した企業を対象に集計。

図表13: 期間雇用者に対する育児・介護休業取得の条件等の明示状況(n=88)



注: 「そもそも該当する期間雇用者がいない」と回答した企業を除いて集計。

[注]

1 厚生労働省が二〇〇五年七月一日に発表した「一般事業主行動計画策定届」の届出状況(六月現在)「こころ」<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2005/07/h0715-3.htm> によれば、六月三〇日現在で、全国の三〇一人以上企業一万二五三社のうち、行動計画策定届の届出状況は七四五三社で、届出率は約六割(五九・五％)となっている。なお、三〇〇人以下企業の届出数は八一社で、合計八二六四社が行動計画策定届を出したことになる。

2 「認定」を受けるためには、「策定した行動計画を実施し、それに定めた目標を達成したこと」など、厚生労働省が定める七つの認定基準のすべてを満たさなければならぬ。なお、認定基準のなかには、行動計画の計画期間が、「一年以上五年以下」であることも含まれている(厚生労働省「一般事業主行動計画策定マニュアル」の「認定を希望する事業主の方へ」<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/jisedai/manual/dl/05.pdf>参照)。

3 厚生労働省・前掲注1によれば、六月三〇日現在で、届出企業のうち、認定申請予定有りとしている企業数は、三〇一人以上企業で一八〇八社(届出企業の二四・三％)であり、三〇〇人以下企業では二二六二社(届出企業の三二・三％)となっており、届出企業の四社に一社が認定を目指している、としている。



調査部  
レポート

# 仕事と家庭両立策のフロントランナー 資生堂の次世代支援計画

法律を上回り、  
「ソフト」も整備

一三〇余年の歴史を誇る資生堂は、株式会社設立以来、「男女すべからく働くべし」の理念の下、男女がともに

働きやすい環境づくりに先駆的に取り組んできた。その結果、育児休業など子育てに関する諸制度のほとんどは、法律を上回るまでに充実した。今年四月に施行された改正育児・介護休業法で、要件

を満たせば一年六カ月まで取得できるようになった育児も、同社では子が三歳になるまで取得可能（第二子以降取得する場合は通算五年まで）。子が一歳未満の場合、一日二回、各二〇分以

ている育児時間も、同社社員なら子が小学校に上がるまで一日に二時間以内の範囲で勤務を短縮できるようにしている。小学校就学前までの子を持つ労働者を対象に、今年四月の法改正で付与の義務が課せられた看護休暇（無給）については、同社では年間五日まで、勤続六カ月以上の有期契約社員を含む全社員が有給で取得できるようにしている。

ワーク・ライフ・バランスサイクルのコンセプト



- アクション1 仕事の在り方を見直し働き方を改革**  
 ○「働き方見直しプロジェクト」を設置し全社的に取り組む  
 1) 著しく長い恒常的な超過勤務の解消  
 2) ライフスタイルに合わせた多様な働き方を可能にする制度の検討  
 3) 企業競争力強化の観点からの働き方の見直し
- アクション2 妊娠中も安心して働ける職場環境をつくるために**  
 (1)「妊娠・出産、育児」状況に関するデータ整備  
 (2)母性保護・母性健康管理に関する事項の周知徹底  
 (3)母性健康管理体制の整備
- アクション3 マタニティ用の制服を導入**  
 ○妊娠した美容職のモチベーションを維持するとともに、お客さまから見て識別できるよう、マタニティ用制服を導入  
 ○その他制服のある事業所においても、マタニティ用制服ニーズについて調査し、制服のあり方を検討
- アクション4 育児休業、育児時間等の取りやすい環境をつくるために**  
 (1)管理職の「妊娠から育児」までのマネジメント力の強化  
 (2)子育て中の美容職が活躍できる体制づくり  
 (3)育児時間取得者人員を考慮した原職復帰配置の弾力的運用  
 (4)育児休業対象者の適用拡大  
 (5)資生堂相談ルームでの仕事と子育ての両立相談を明示  
 (6)介護休業の適用範囲を別居、非扶養の祖父母にも拡大
- アクション5 子どもの看護を行うための休暇制度を導入**  
 ○「子ども看護休暇制度」の導入
- アクション6 男性が普通に育児参加、育児休業を取得できる風土づくりをめざす**  
 (1)短期育児休業（有給）の取得を可能とする育児休業制度の改訂  
 (2)「子育てセミナー」開催
- アクション7 社員の配偶者の転勤等や、育児による退職を防止するとともに退職者再雇用制度を整備**  
 (1)「全国」から「事業所」へコース転換を可能とする制度  
 (2)退職者を再雇用する制度
- アクション8 事業所内保育施設「カンガールーム汐留」、wiwiw（ウィワイ）の活用促進や学童保育の支援による仕事と育児の両立支援を強化**  
 (1)「カンガールーム汐留」の利用促進  
 (2)wiwiwの利用促進
- アクション9 「資生堂へ子どもを招待する日」を創設**
- アクション10 若年者のキャリア自立支援**  
 (1)資生堂事業活動への学生の参加  
 (2)各学校主催のキャリア自立支援講座への積極的参加

この他にも、①子を保育園などに預ける社員に毎月六〇〇〇円を上限に補助するなどのカフェテリア制度②妊娠から職場復帰までの流れを上司とコミュニケーションしながら確認できる社内体制③出産予定日などを入れると職場復帰をスムーズにするための講座などが自動的に組まれる、インターネットプログラム「wiwiw（ウィワイ）サービス」④事業所内保育施設「カンガールーム汐留」——など、魅力的なライナップが揃う。

出産後の就業継続率が  
九七%

同社は顧客の九割、社員の七割が女性で、女性の働きやすさが企業のイメージアップにもつながると言われるコスメ業界にあっても、常にフロントラ

ンナーのポジションを維持してきた。一連の施策は、出産後の就業継続率 $\parallel$ 九七%という結果を導き出している。管理職に占める女性比率も、大企業平均の三・三%に比べ一・七%と群を抜いて高い。女性社員の勤続年数は、平均を六年以上上回る一七・二年まで延び、男性社員（一八・九年）に迫る勢いだ。しかし、男性の育休取得は多くなく、女性の社員数比率（約七三%）からみた管理職登用率も決して高くはない。女性や子育てに特化した施策をいくらか充実させても、社員全体の働き方が旧態依然としたものであれば、男女共同参画を実質的に実現する働き方改革にまでつながりにくいからだ。

## 行動計画の目玉は働き方の改革

こうしたなか、同社はちょうど一年前、子どもがいる・いないに係わらず全社員がワーク・ライフ・バランスを図るためのアクションプランの策定に着手した。人事部とCSR部でたたき台を作成し、労使の意見を調整。重点課題を「社内風土の醸成」「若手と女性社員の経営参画の加速」「働き方の見直し」「仕事と出産・育児の両立支援」の四点に絞り、計二〇の柱からなる「男女共同参画アクションプラン」をまとめた。そして、重点課題の後者二つに「次世代育成のための社会貢献」を加えたものを、「資生堂次世代育成支援行動計画」としてとりまとめた。

行動計画のアクションプランは、全一〇本（表参照）。より育休を取りやすい環境をめざして、①管理職による妊

娠から育児までのマネジメント力の強化（評価項目の一つに設定）②育児時間を取る美容職の代替要員を確保しやすくするためのOGを活用した店頭応援団の整備③育児時間取得者が一つのグループに偏らないようにする原職復帰配置の弾力的運用——などに取り組む。また、男性が普通に育児参加できる風土づくりに向けて、「子の出産日以降、連続二週間の範囲で、有給で取れる短期育児休業制度の設置」や「男性の育児休職を聞くセミナーの開催」を予定。さらに〇六年度以降は、育児による退職を防ぐため、全国転勤コースの社員が子の小学校就学前までなど期間限定で、事業所限定社員に転換できるようにする「コース変更制度」の創設も検討する。

行動計画の目玉となる働き方改革については、昨年一〇月に設置した「働き方見直しプロジェクト」で、時間コスト意識の徹底（残業の事前申請の徹底、部下の仕事実態把握、無駄な資料削減など）や、裁量労働制度の拡大、短時間勤務や隔日勤務、ジョブシェアリングや自宅・最寄支社を利用したフレキシブルな場所での在宅勤務——など、多様な働き方を可能にする制度の検討もスタートした。



山極清子・CSR部次長

チレイが試行から本格導入に切り換えたモデルを参考に、今秋にも試験展開を試みる方針（山極清子・CSR部次長）という。

## 多様な働き方と公正な格差とは

次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画は、その内容に一定のレベルが求められているわけではない。むしろ事業主が自社の現状を把握し、より良い支援策を検討して実行するプロセスを重視している。それだけに、仕事と家庭の両立支援に早期から取り組んできた資生堂のような企業には、時流を創るさらにハイレベルの挑戦が求められることになる。

行動計画をめぐる労使の論議で焦点の一つになったのは、多様な働き方を認めることに伴う公正な処遇格差の設定という課題。ワーク・ライフ・バランスを進める上での重要なポイントだ。仕事と個人生活のバランスは人により、また同じ人でもライフステージに応じて多様にならざるを得ない。「大切なのは、働き方の選択肢が用意され、それぞれの働き方で（労使が）納得できる処遇がなされていること、そして働き方を事情に応じて変更する仕組みが存在すること」（同氏）。働き方の多様化は、処遇の多様性を認めることが前提条件になる。ワーク・ライフ・バランスの実現は、労使に多様な社員をどのように受け止めるかの検討を迫ってくる。

行動計画で「短期間育児休業」という選択肢ができたことにより、この三カ月間で男性の育休取得者は四人に増

えた。男性社員を含めた積極的なワーク・ライフ・バランスの実現により、資生堂はワーク・ライフ・バランスサイクル（図参照）を描こうとしている。それは、働き方の見直しによる個人裁量時間の創出↓自己実現への時間投資↓個人の価値観の多様化（生活者としての感性の高まり）↓仕事に反映して成果を出す——という好循環だ。他方、同社は今後二年間で、若手、女性の経営参画も加速させる考えだ。従前の管理職とは別に、「リーダー」の定義を構築中で、リーダーポストの選定とポストごとの責任、権限、処遇の再構築を進めている。

## 次世代支援は持続的発展に不可欠

「男女差を乗り越えるのに躍起になり、エネルギーを使い果たしてしまう慣習はどの企業にもあったろう。だが、そんなことではもう、業績向上は望めない時代。次世代育成支援は、一時的なコストアップ要因となっても今後の持続的発展に欠かせない」（同氏）。「カンガルーム留」には、今日も資生堂のほかニチレイなど、ともに次世代育成支援を進めようとする先進企業から、定員の半数近くの子どもたちが集う。企業の次世代育成支援は、男女の働き方改革、さらに働き方の多様化を進める人材管理戦略の重要な位置を占める。そして、企業間のコラボレーションを通じた相乗効果が、各企業の発展を後押しする。そうした、新たな循環も生み出されようとしている。

（調査部 渡邊木綿子）



## 資生堂取締役 「ワーク・ライフ・バランス塾」塾長 岩田喜美枝氏に聞く

# ワーク・ライフ・バランスは コスト増につながらない

異業種間勉強会「ワーク・ライフ・バランス塾」で、塾長を務める資生堂取締役の岩田喜美枝氏に、企業経営におけるワーク・ライフ・バランス方策の意義などについて聞いた。

### 育休・短時間勤務は 企業の負担生まず

ワーク・ライフ・バランスや次世代育成支援と言うとき、思い込みを改め次の四点を理解することが重要だ。一つは、ワーク・ライフ・バランス方策の導入は、基本的には費用のかかるものではないという理解。確かに、事業所内保育施設など一定の費用がかかる手法もあるが、これはむしろ例外的だ。例えば育児休業の取得や短時間勤務を認めることはコスト増にはつながらない。育児・介護休業法でも、休業期間や勤務短縮分は有給とすることは求めている。ノーワーク・ノーペイの原則上、当然だ。もちろん、休業取得者の代替に派遣、契約社員などを雇わなければならない煩雑さはある。しかし、取得者の休業中に浮いた賃金でまかなえるのだから、負担にはならないはずだ。

二つめに大切なのは、ワーク・ライフ・バランスや次世代育成支援は、①社員を大事にする会社という企業イメージの向上②入社志望者の質の向上③社員の定着による訓練費用の投資効率アップ——などに役立つという理解だ。例えば弊社は、ワーク・ライフ・バランスを図る働き方を望ましいと考えている姿勢を、CSRレポートや社内報で積極的に発信してき

た。この甲斐あって、〇六年の定期採用（今春実施）には一五〇人の採用枠に対し、なんと四万人以上の応募があった。仕事と家庭を両立しやすい会社、そんなイメージが優秀な学生を引きつけたに違いない。

三つめに理解してもらいたいのは、女性社員はもちろん男性社員も、二〇、三〇代と五〇、六〇代では価値観がまったく異なるという現実だ。若い世代の間では、男女に関係なく、仕事も仕事以外の生活も両方大事にしたいというニーズが非常に高い。政府の調査でも、たとえ賃金や昇進を多少、犠牲にしたとしても仕事と家庭を両立する生き方を望む男性が多数派を占めるようになってきている。日本は豊かになった。初任給がより高い会社に就職しようとする時代は終わり、



事業所内保育施設「カンガルーム汐留」

## ワーク・ライフ・バランス塾

資生堂、日本IBM、ニチレイ、電通が運営幹事となり、04年に立ち上げた異業種間勉強会。研究テーマは年度ごとに設定（04年度は『次世代育成支援対策推進法』）。現在、資生堂を含め36社が集う。塾長は資生堂の岩田取締役、塾頭はニチレイの大戸会長。当面は3年間を活動の目安に、年数回程度、開催している。

最後に強調したいのは、これからはダイバーシティ・マネジメントという経営の考え方が、企業の成長の源泉になってくるという理解が重要ということだ。ダイバーシティ・マネジメントとは、属性や価値観、発想など社員構成を多様にする経営戦略のこと。もはや作れば作るだけ売れるビジネス環境ではなくなった現在、既存の価値を超える新たな価値をいかに作り出すかが重要になっている。そのためにも、M&A（合併・買収）も中途採用も良いだろう。だがまずは既に雇用している個々の社員が、会社以外の例えば育児、家庭生活、個人の趣味や生涯学習、ボランティア活動、地域コミュニティとの係わり——などを通じて、経験や人脈を養えるようにする必要がある。社員の多様性は、社員の仕事以外の生活から得られるもの。社員の多様な価値観・情報・人脈がぶつかり合って、企業としての新しい価値を生むことができる。ワーク・ライフ・バランスは、企業の成長の源泉であり、同時に個々の社員の幸せにつながる解の一つだと思う。次世代育成支援対策推進法は、原則、行動計画の策定を企業の自主性に委ねているので、形式的に対応することもできない。

社員のニーズのウェイトは自らの望む生活を送ることができる企業か否かにシフトしている。社員の就業意識が変化している以上、それを合理的に充足するマネジメントを行うのは企業の務めだろう。

### ダイバーシティ・マネジメントが企業成長の源泉に

### 必要なグッドプラクティスの共有

「ワーク・ライフ・バランス塾」のそもそものねらいは、ワーク・ライフ・バランスの方策の必要性を多くの企業に気付いてもらい、いかに自社で実現してもらうかにある。こういうものはなかなか実験が難しい。グッドプラクティスを見出し、自社に適合させつつ真似るのが近道だ。同塾はクロースドで運営しており、グッドプラクティスとはいえ普通なら社外秘にするような人事労務担当者のつま



本文と写真は関係ありません

しかし、ワーク・ライフ・バランスの方策の本質を見極め、これを積極的に人的資源管理戦略に位置づけることのできる企業こそが、今後伸びていくのではないだろうか。

ずきや苦労話なども積極的に紹介して頂いている。こういった情報を共有できるのが何よりの強みだと思う。例えば、弊社が今後検討したいと考えている在宅勤務については、最近、IBMの事例からこんなことを学んだ。同社は当初、育児休業復帰後から、子が小学校に上がるまでの社員を想定して在宅勤務制度を構築したが、実際にはそのニーズは子が小学生程度の社員に偏っていたという。理由を聞いて納得したが、小さい子が周りでウロウロしているような環境では仕事ができるはずもない。学校に送り出し、下校後はおやつを食べさせてまた遊びや塾に送り出して——というのが可能な程度にまで子が成長して初めてできるものなのだろう。

日本の企業の多くがそれぞれグッドプラクティスを持ち合わせている。これらを互いに共有することで初めて、ワーク・ライフ・バランスの方策も現実味を帯びて考えることができると思う。同塾にはオプザバーとして船橋市や港区などの自治体も参加しているが、中では独自に（自治体主宰で）ワーク・ライフ・バランス塾を立ち上げようという動きもあるようだ。グッドプラクティスを共有するこうした集合体は、例えば地域ごとや業界ごとにあってもいい。ワーク・ライフ・バランスの方策に限らず、広くいろいろなテーマで事例を共有できる集合体があちらこちらにできれば、ゆくゆくはさまざまなテーマでの日本型モデルの追求に役立つのではないだろうか。

（聞き手Ⅱ 調査部 渡邊木綿子）