

(平成18年度科学研究費補助金による研究)

企業におけるジェンダー平等に向けて

— ワークライフ・バランスに注目した調査から —

杉 田 あけみ

(Studies by the Grant-in-Aid for Scientific Research in the 2006 fiscal year)

For the gender equality in enterprises

— From the survey which observed work-life balance —

Akemi SUGITA

Abstract

By *white paper on Gender equality* (2006), in order to realize gender-equal society, the government view that creating an environment for maintaining work-life balance (WLB) and working was important was shown.

This paper reviews WLB.

Data used in this paper was obtained from survey of companies and employees that suggested the following.

- ① There are more employees who are not satisfied with the life based on work than the employee who is satisfied with the life based on work (men are about 2.2 times, women are about 3.8 times).
- ② It became clear that the WLB (Family- friendly) policies of the large majority companies should tackle by top priority is with a working-hours problem.
- ③ It was chosen also from the company as the 1st place by the men-and-women employees are "Relax and abundance is brought to a place-of-work life of employees, and a home and an individual life and Employees can obtain a feeling of happiness now also a place-of-work life, and a home and an individual life".

In order to work taking WLB, the collaboration of a company and men-and-women employees are important.

Key-words: work-life balance, gender equality, working-hours

1. はじめに

1999年に成立、公布、施行された男女共同参画社会基本法（以下、基本法）は、前文で、「男女共同参画社会の実現を、21世紀の我が国社会を決定する最重要課題」と位置づけている。しかし、『平成18年版男女共同参画白書』（以下、白書）は、「我が国のおかれた現状をみると、特

に女性にとっては、自らの意欲や能力を生かせるような環境が十分に整っているとは言えないのではないか」と述べ、さらに「結婚、出産などの家庭生活上の変化があっても退職せずに仕事を続けることができる選択肢が制度面だけでなく実態としても用意されていることが重要であり、このためには、仕事と生活の調和（ワーク・ラ

イフ・バランス)のとれた働き方ができ、就業を継続しやすい環境を整えることが重要である」とも述べている。また「女性の再チャレンジ支援などを進め男女共同参画社会を実現することは、安心と喜びを持って子どもを生き育てることができる社会の実現につながり、少子化対策としても有効なのである」とも述べている(内閣府2006:3)。

男女共同参画社会の実現は少子化対策でもあり(男女共同参画社会と少子化対策は車の両輪),そのためには、ワークライフ・バランスのとれた働き方ができる環境整備が重要であるとの政府見解が示されたのである¹。

筆者は、「ダイバーシティ・マネジメントの観点からみた企業におけるジェンダー平等戦略」というテーマで研究を続けているが、このテーマでの研究に対し、2006年度に科学研究費補助金の助成を受けることができた。そこで、その第一弾として、2006年度は、ワークライフ・バランスに焦点を当てて調査を実施したので、その結果について報告する。

2. 本研究の枠組

本研究の枠組は、すでに筆者が発表している「研究の枠組：持続可能なダイバーシティ・マネジメントへの企業におけるジェンダー平等の位置づけ²」(杉田2006:15,241)である(図1参照)。図1は、ワークライフ・バランス(ファミリー・フレンドリー)施策およびそれと関連の深い次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画を包括した均等推進施策(ポジティブ・アクション)を、ジェンダー平等戦略を推進していくうえでの企業の重要な戦略として位置づけている。そのうえで、多様な人材を生かす企業戦略としてのダイバーシティ・マネジメントと関連づけ、さらにダイバーシティ・マネジメントを戦略的CSR、企業理念、ディーセント・ワークと関

連づけたものであり、生活経営の視点から企業の戦略が、従業員の家庭生活にもたらすものをも視野に入れたものである。

図の左面である職場において、均等推進施策により女性の能力が発揮され、真のジェンダー平等が結果として形成されるためには、男女がともにワークライフ・バランスの取れた働き方ができることが前提となる。したがって、男女がともに人間らしいバランスの取れた働き方をしていくためには、ワークライフ・バランスが均等推進の理念として規定されていなければならない。

図の中央は職場と家庭の中間エリアであり、職場と家庭の各領域が点線で示されたように混合する。たとえば、残業等で長時間労働になれば、右面は時間的に圧迫される³、職場から仕事を持ち帰れば家庭の領域に仕事の領域が入り込む、仕事での過労は労働力再生産に異常をきたすといった状況になり、右側の点線はさらに右へと理論的に移動することになる。

図の右面は、企業の戦略が従業員の労働力再生産の場である個人・家庭・地域生活にもたらすものを視野に入れている。企業におけるジェンダー平等が形成されることにより、個人生活におけるジェンダー平等(収入、生活時間、労働力支出)が形成されることを示している。

本研究では、ワークライフ・バランスをキーワードとして、図1の枠組に基づいて、筆者による以下二つの独自調査が実施された。

- ① 厚生労働省の均等推進企業表彰受賞企業(1999年～2006年)または同ファミリー・フレンドリー企業表彰受賞企業(1999年～2005年)へのワークライフ・バランスに関するアンケート調査(2006年9月上旬～11月下旬実施)
- ② 上記の企業の従業員へのワークライフ・バランスに関するアンケート調査(2006年10月上旬～12月上旬実施)

これらの調査結果を次節で述べていく。

1 厚生労働省や内閣府から、ワークライフ・バランスに関する提言や報告書が出されている。たとえば厚生労働省労働基準局(2004)、同省雇用均等・児童家庭局(2006)、内閣府男女共同参画局(2006)。また、ワークライフ・バランスに大いに関係する労働時間に関しても、報告書が出されている(厚生労働省労働基準局2006)。

2 本研究では、加筆修正し、図のタイトルを、「企業におけるジェンダー平等戦略とワークライフ・バランス」とした。

3 伊藤・天野(1989:209)が述べている「極度の長時間労働のもとでは、家庭生活時間が圧迫され」にあたる。

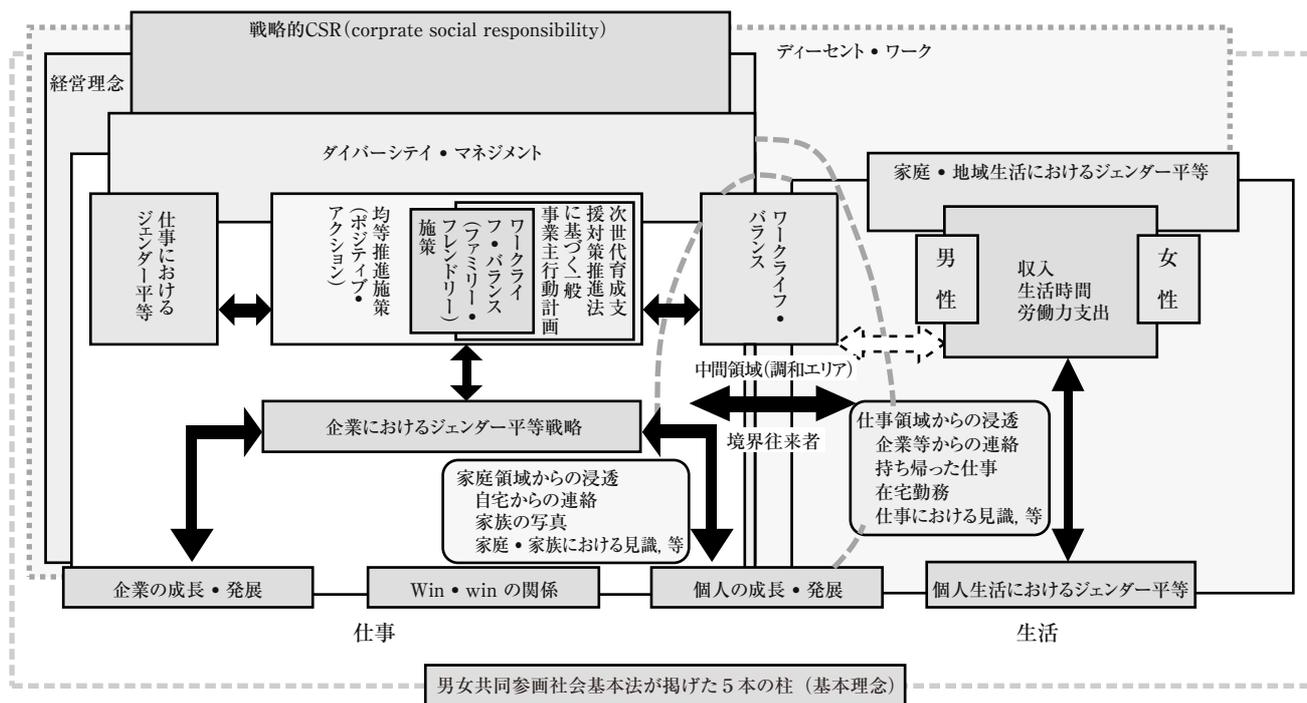


図1 企業におけるジェンダー平等戦略とワークライフ・バランス

3. 「均等推進企業表彰」または「ファミリー・フレンドリー企業表彰」を受賞した企業と従業員とへのアンケート調査とその結果

筆者は、「均等推進企業表彰」, 「ファミリー・フレンドリー企業表彰」のどちらか一方でも受賞している企業は、ワークライフ・バランスへの関心が高く、従業員へのワークライフ・バランス支援制度やワークライフ・バランス支援に対する考え方等において、日本の企業の中では先進的企業であるとの考えに立って、これらの賞を受賞した企業に対し、ワークライフ・バランス調査を実施した。調査項目の作成にあたっては、厚生労働省雇用均等・児童家庭局「ポジティブ・アクションのためのワークシート」, 同「両立指標」, NWLI (National Work-Life Initiative, 以下, NWLI) の「ワークライフ・バランスの定義」等を参考とした。その理由は、「ポジティブ・アクションのためのワークシート」には、ポジティブ・アクションの目標に「職業生活と家庭生活との両立支援」項目が挙げられているからである。両立指標の項目には、「育児休業や介護休業を取得した従業員の職場復帰や教育訓練」, 「育児や介護に限定しない柔軟な労働時間制の有無」等、ワークライフ・バランスは、全従業員に必要不可欠だという考えが打ち出されているからである。そして、NWLIでは、ワークライフ・バランスの広義の定義をした後で、ワークライフ・バランスのより深い意味や価値の理解のために、短い定義を掲げているが、その内容はワークライフ・バランスがもたらすメリットと理解できるからである。

企業アンケート調査の概要は、表1に示すとおりである。アンケートを配付した企業は、厚生労働省の「ファミリー・フレンドリー企業表彰」受賞企業270社⁴と同「均等推進企業表彰」受賞企業337社⁵との計607社のうち、筆者が所在地を確認することができた企業（上場企業は会社四季報2006年3集夏号、未上場企業はホームページ）547社であった。しかし、未送達企業が10社あったため、送付企業は537社となった。61社（回収率は11.4%）から

4 1999年から2005年までの7年間に「ファミリー・フレンドリー企業表彰」を受賞した企業の総数である。

5 1999年から2006年までの8年間に「均等推進企業表彰」を受賞した企業の総数である。

回答を得たが、12社は協力拒否回答であったため、有効回答企業は49社（有効回収率9.1%）である。

表1 ワークライフ・バランスに関する調査（企業）

実施期間	2006年9月1日～11月25日
配付企業数	537社（除未送達企業10社）
配付方法	郵送、電子メール
回収方法	郵送、電子メール
回収企業数	61社（回収率11.4%）
有効回答企業数	49社（有効回収率9.1%）

従業員アンケート調査の概要は、表2に示すとおりである。従業員アンケートを送付した企業は、企業アンケート回収企業のなかで、従業員アンケート可との回答を得た15社である。12社（回収率80.0%）の男女従業員311人（男性174人、女性137人）から回答を得ることができた。

表2 ワークライフ・バランスに関する調査（従業員）

実施期間	2006年10月5日～12月15日
配付企業数	15社
配付方法	郵送、電子メール
回収方法	郵送、電子メール
回収企業数	12社（回収率80.0%）
回収従業員数	男性174人、女性137人
有効回答従業員数	男性174人、女性137人

企業調査の主な項目は、「男女従業員の育児・介護休業制度の現状」、「育児・介護休業制度以外で、従業員のワークライフ・バランスを支援する制度の現状」、「年次有給休暇の取得率の現状」、「1ヵ月間の時間外労働の現状」、「育児休業、介護休業利用者の代替要員に関する現状」、「均等推進（ポジティブ・アクション）への取組の現状」、「次世代育成支援対策推進法の一般事業主行動計画書の提出」、「ワークライフ・バランスの取れた働き方をしていくための方策」、「男性従業員の育児休業取得率を上げていくための方策」、「男女従業員がワークライフ・バランスを取ることができた場合のメリット」の10項目である。

従業員調査の項目は、「年次有給休暇の現状」、「1ヵ月間の平均時間外労働の現状」、「ワークライフ・バランスの取れた働き方をしていくための方策」、「男性従業員の育児休業取得率を上げていくための方策」、「男女従業員がワークライフ・バランスを取ることができた場合のメ

リット」、「ワークライフ・バランスの現状」の6項目である。

しかし、本論文では、紙面の関係もあるので、調査項目の分析はつぎの3点にしぼった。

①男女従業員は、自分自身のワークライフ・バランスの現状をどのように認識しているのか。②企業や男女従業員は、ワークライフ・バランスの取れた働き方をしていくためには、どのような方策が重要であると考えているのか。③企業や男女従業員は、ワークライフ・バランスを取ることができた場合のメリットをどのようにみているのであろうか。

以下で調査結果について述べていくが、アンケート有効回答企業49社の概要を表3に示す。

（1）男女従業員のワークライフ・バランスの現状

男女従業員は、自分自身のワークライフ・バランスの現状について、どのようにとらえているのであろうか。平均値を3.0とするワークライフ・バランス実態尺度（仕事を中心の生活5.0、仕事以外が中心の生活1.0）と同満足尺度（望んでいる状態5.0、望んでいない状態1.0）の関係を図2に示す。

図2からは、ワークライフ・バランス実態尺度の現状は、男性では4.0が最も多く、ついで平均値3.0であるが、女性では平均値3.0が最も多く、ついで4.0である。また、同満足尺度の現状は、男女とも平均値3.0が最も多く、ついで男女とも2.0である。

これをワークライフ・バランス実態尺度と同満足尺度とのマトリックス集計でみると、両尺度のバランスが平均値（両尺度とも3.0）という従業員もいれば、仕事を中心の生活を望んでいない従業員も望んでいる従業員もいれば、仕事以外が中心の生活を望んでいる従業員も望んでいない従業員もいることがわかる。以上に関して、具体的に概要を述べれば、次のとおりである。

- ①両尺度のバランスが「平均値」（両尺度とも3.0）の従業員は、男性の18.0%、女性の20.3%である
- ②「仕事を中心の生活を望んでいない」（ワークライフ・バランス尺度4.0以上、満足尺度2.0以下）従業員は、「仕事を中心の生活を望んでいる」（両尺度とも

企業におけるジェンダー平等に向けて 杉田

表3 アンケート有効回答企業概要

(単位：人、%)

企業	事業内容	正社員数		企業	事業内容	正社員数	
		男性	女性			男性	女性
A-01	生協	238 (93.7)	16 <u>(6.3)</u>	A-26	金融	897 (71.8)	353 <u>(28.2)</u>
A-02	食品製造	520 (58.9)	363 (41.1)	A-27	印刷	46 (63.9)	26 <u>(36.1)</u>
A-03	部品製造	59 (72.8)	22 <u>(27.2)</u>	A-28	知的障害者更生施設	5 (38.5)	8 <u>(61.5)</u>
A-04	金融	237 (75.7)	76 <u>(24.3)</u>	A-29	貨物自動車運送事業者公益法人	8 (80.0)	2 <u>(20.0)</u>
A-05	自動車教習所	17 (70.8)	7 <u>(29.2)</u>	A-30	BWR燃料に関する開発、設計、製造および関連エンジニアリング、販売	366 (91.7)	33 <u>(8.3)</u>
A-06	食品製造、販売	83 (50.0)	83 <u>(50.0)</u>	A-31	建設業	42 (77.8)	12 <u>(22.2)</u>
A-07	食品加工機総合メーカー	834 (85.9)	137 <u>(14.1)</u>	A-32	アグリ機器等の製造、販売	161 (91.5)	15 <u>(8.5)</u>
A-08	プレス金型設計・施策、プレス加工	15 (62.5)	9 <u>(37.5)</u>	A-33	特別医療法人	87 (31.6)	188 <u>(68.4)</u>
A-09	生協	252 (88.1)	34 <u>(11.9)</u>	A-34	医療法人	32 (20.9)	121 <u>(79.1)</u>
A-10	縫製	234 (28.2)	597 <u>(71.8)</u>	A-35	金融	1,518 (64.8)	823 <u>(35.2)</u>
A-11	建設資材の販売、解体業、廃棄物処理業等	19 (82.6)	4 <u>(17.4)</u>	A-36	自動車販売、自動車整備等	132 (85.2)	23 <u>(14.8)</u>
A-12	食肉および食肉加工品の製造販売、飲食店事業	43 (63.2)	25 <u>(36.8)</u>	A-37	医薬品、医薬部外品及び清涼飲料水の製造販売	32 (47.1)	36 <u>(52.9)</u>
A-13	情報サービス	69 (67.6)	33 <u>(32.4)</u>	A-38	百貨店	81 (50.6)	79 (49.4)
A-14	菓子の製造、販売	69 (45.7)	82 <u>(54.3)</u>	A-39	百貨店	53 (41.7)	74 <u>(58.3)</u>
A-15	冷間ロール成形機、自動化専用機等の企画設計製造販売	73 (83.0)	15 <u>(17.0)</u>	A-40	卸売・小売業	51 (85.0)	9 <u>(15.0)</u>
A-16	新聞社	1,390 (88.5)	181 <u>(11.5)</u>	A-41	金型製作等	44 (65.7)	23 <u>(34.3)</u>
A-17	設備工事業	73 (90.1)	8 <u>(9.9)</u>	A-42	総合小売チェーン	1,196 (57.6)	881 (42.4)
A-18	システム開発、Webデザイン制作、企画調査	25 (65.8)	13 <u>(34.2)</u>	A-43	生協	870 (94.1)	55 <u>(5.9)</u>
A-19	ファンデーション・ランジェリーの総合アパレルメーカー	9 (13.4)	58 <u>(86.6)</u>	A-44	ダイオード製造	201 (92.2)	17 <u>(7.8)</u>
A-20	オフィス機器・オフィスサプライ等の販売、ビジネスホテル運営等	58 (66.7)	29 <u>(33.3)</u>	A-45	保険代理店	13 (54.2)	11 (45.8)
A-21	環境関連事業、パッケージ事業、ビーモールド研究開発	211 (73.8)	75 <u>(26.2)</u>	A-46	総合建設コンサルタント	210 (82.0)	46 <u>(18.0)</u>
A-22	チェーンストア業	1,646 (64.2)	919 <u>(35.8)</u>	A-47	業務請負、派遣、有料職業紹介	8 (72.7)	3 <u>(27.3)</u>
A-23	医療法人	58 (21.6)	210 <u>(78.4)</u>	A-48	すしの製造・卸・販売	—	—
A-24	印刷	212 (73.1)	78 <u>(26.9)</u>	A-49	モーターサイクル、産業用ロボット等の製造、バイオテクノロジーによる農林水産物・微生物の生産・加工・販売等	8,497 (91.3)	810 <u>(8.7)</u>
A-25	家庭用製品、化粧品、工業用製品の製造販売	5,867 (86.3)	931 <u>(13.7)</u>				

注1：男性、女性の人数欄下段の（ ）内は、全正社員に占める男女比である。

注2：女性欄の（ ）内の数字が、ボールド体（下線つき）は女性比率50.0%以上、斜体（下線つき）は女性比率40.0%以下であることを示す。

4.0以上) 従業員の男性では約2.2倍, 女性では約3.8倍である。

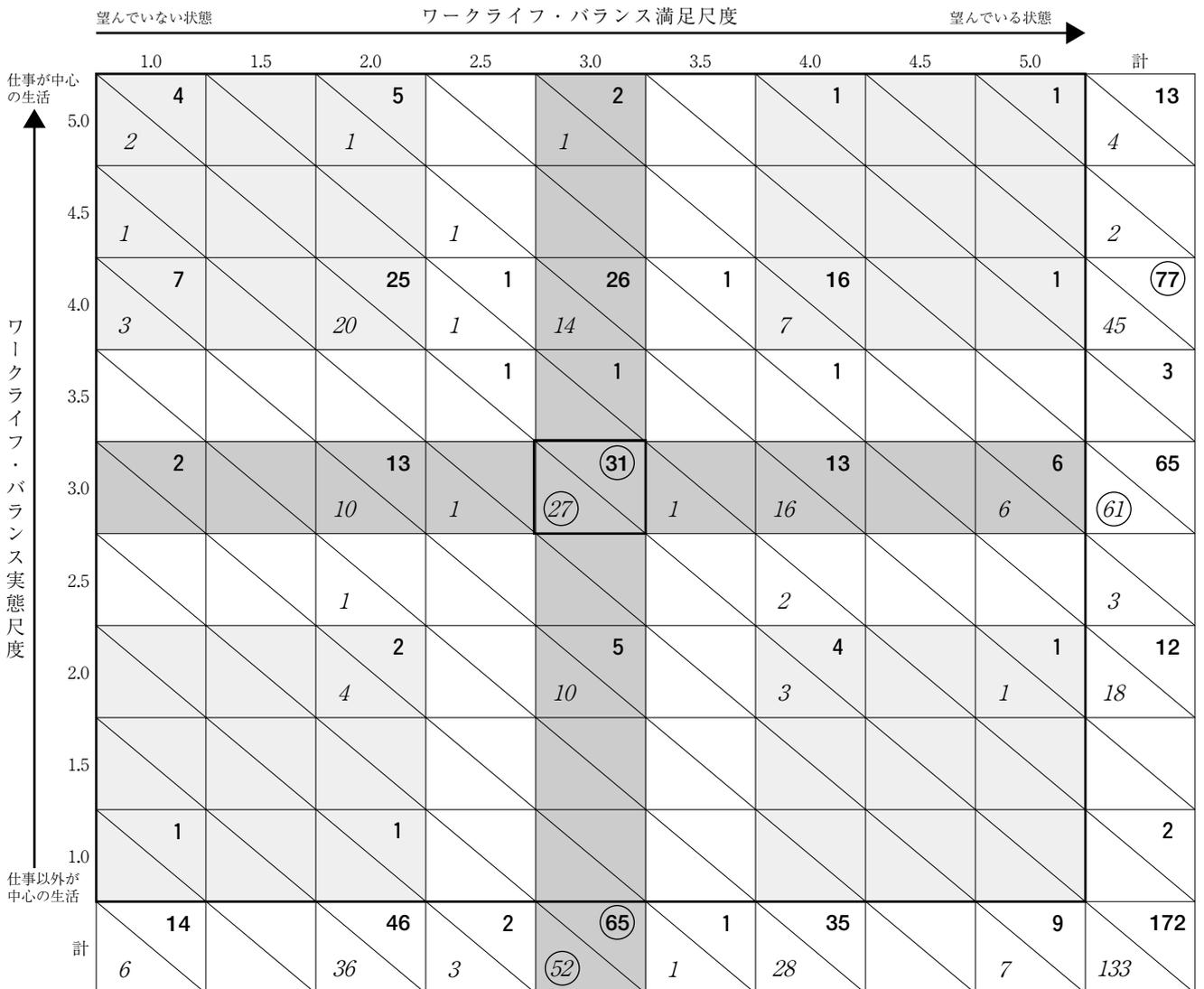
③「仕事を中心の生活を望んでいる」従業員は、「仕事以外が中心の生活を望んでいる」(ワークライフ・バランス尺度2.0以下, 満足尺度4.0以上) 従業員の男性では3.8倍, 女性では1.8倍である

④「仕事以外が中心の生活を望んでいる」従業員と、「仕事以外が中心の生活を望んでいない」(両尺度とも2.0以下) 従業員は, 男女とも少数である(2%~3%)。

以上からは, 均等推進企業やファミリー・フレンドリー企業として表彰されている企業においてさえも, 「長時

間労働」の実態が垣間見られる。この点に関しては, 「有給休暇の取得率の現状」と「時間外労働の現状」とからも, 今後分析していく予定である。均等推進企業やファミリー・フレンドリー企業として表彰されている企業においてさえも, ワークライフ・バランスの現状を望んでいない(ワークライフ・バランス実態尺度4.0以上, 同満足尺度2.0以下) 男女従業員が20%強であるという事実からは, 未表彰企業においては, ワークライフ・バランスの現状を望んでいない男女従業員の比率は, もっと高いと考えられる。

企業は男女従業員のジェンダー平等の実現に向けて, ワークライフ・バランスが取れる環境づくりを, 労働のCSRや企業理念に基づいて実施していくことが重要であ



太字: 男性 172
斜体: 女性 133

図2 男女従業員のワークライフ・バランスの現状

る。その際、従業員個々人のライフステージに応じたワークライフ・バランスが取れる環境の整備が重要であることを、図2は示唆していると言えよう。

(2) ワークライフ・バランスの取れた働き方をしていくための方策

ワークライフ・バランスの取れた働き方をしていくためには、どのような方策が重要であると企業や男女従業員は考えているのであろうか。重要と思われる順に1位から5位まで選択してもらった。重みづけ（1位に5点、2位に4点、…5位に1点）をし、平均値を求めた結果を表4に示す。

表4から、企業、男性従業員および女性従業員が1位から5位までに選択した項目についてみると、企業、男性従業員、女性従業員の3者が1位から5位までのいずれかを選択しているのは1項目、企業、男性従業員、女性従業員のうちの2者が1位から5位までのいずれかを選択しているのは6項目である。3者が1位から5位までのいずれかを選択している項目は、「長時間労働の廃止」である。2者が1位から5位までのいずれかを選択している6項目のうち、その2者が男女従業員という項目は、「有給休暇の完全消化」、「介護休業を取得しやすくする」であり、同企業と男性従業員という項目は、「処遇を成果主義にする」、「年間残業時間は150時間以内」であり、同企業と女性従業員という項目は、「育児休業の取得率を上

げる」、「ライフステージに応じて正規従業員のフルタイムとパートタイマー(労働時間の長短の差のみで他の労働条件は差がない)の行き来を可能とする」である。

このうち、2者によって1位から5位までに選択されながら、1者からは6位以下に選択された項目に関して、その2者対1者の順位差に5位以上の開きがある項目は、「処遇を成果主義にする」、「介護休業を取得しやすくする」、「ライフステージに応じて正規従業員のフルタイムとパートタイマー（労働時間の長短の差のみで他の労働条件は差がない）の行き来を可能とする」である。「介護休業を取得しやすくする」が企業において10位であるのは、介護休業を必要とする従業員の年齢が比較的高いことが影響しているからではないかと思われる。また、「処遇を成果主義にする」が女性従業員では11位であるということは、女性従業員にとっては、成果主義評価がワークライフ・バランスの取れた働き方を促進するとは考えにくいからであろう。男性従業員にとっては、ライフステージに応じて正規従業員のフルタイムとパートタイマーを行き来するという働き方は、ワークライフ・バランスの取れた働き方を促進するか否かという以前に、男性自身の働き方として考えにくいのではないだろうか。それが企業や女性従業員では3位であるが、男性従業員では8位という結果になっていると思われる。

均等推進企業やファミリー・フレンドリー企業として表彰を受けている企業においてさえも、ワークライフ・

表4 ワークライフ・バランスの取れた働き方をしていくための方策

方策	企業		男性従業員		女性従業員	
	順位	平均値	順位	平均値	順位	平均値
有給休暇の完全消化	6	1.15	2	2.57	1	2.78
長時間労働の廃止	1	2.45	1	2.75	2	2.68
国の主導により、男女平等の労働政策へ転換	8	0.74	6	1.01	8	0.60
処遇を成果主義にする	2	1.55	3	1.55	11	0.49
育児休業の取得率を上げる	5	1.23	7	0.98	5	1.32
短時間正規従業員制度の導入	7	0.87	8	0.90	6	1.18
年間残業時間は150時間以内	4	1.30	4	1.42	7	1.15
介護休業を取得しやすくする	10	0.64	5	1.07	4	1.35
ライフステージに応じて正規従業員のフルタイムとパートタイマー（労働時間の長短の差のみで他の労働条件は差がない）の行き来が可能	3	1.47	8	0.90	3	1.45
同一労働同一賃金	12	0.53	10	0.69	9	0.56
女性従業員が出産退職しない	11	0.55	11	0.47	10	0.50
女性従業員が結婚退職しない	9	0.68	12	0.43	12	0.41
その他	13	0.13	13	0.13	13	0.29

バランスの取れた働き方をしていくための方策として、「長時間労働の廃止」、「有給休暇の完全消化」、「年間残業時間は150時間以内」といった労働時間に関する項目が上位に挙げられているという事実からは、日本の大多数の企業が、最優先で取り組むべきワークライフ・バランス（ファミリー・フレンドリー）施策は労働時間問題であることが明らかになった。

(3) ワークライフ・バランスの取れた働き方ができた場合の成果

ワークライフ・バランスの取れた働き方ができた場合、どのような成果が得られると企業や男女従業員は考えているのであろうか。成果として大きいと思われる順に1位から5位まで選択してもらった。重みづけ（1位に5点、2位に4点、…5位に1点）をし、平均値を求めた結果を表5に示す。

表5から、企業、男性従業員および女性従業員が1位から5位までに選択した項目についてみると、企業、男性従業員、女性従業員の3者が1位から5位までのいずれかを選択しているのは4項目、企業、男性従業員、女性従業員のうちの2者が1位から5位までのいずれかを選

択しているのは1項目、企業、男性従業員、女性従業員のうちの1者のみが1位から5位までのいずれかを選択しているのは1項目である。3者が1位から5位までのいずれかを選択している4項目は、「従業員の職場生活と個人・家庭・地域生活とにゆとりと豊かさが生まれ、従業員は、職場生活でも個人・家庭・地域生活でも幸福感を得ることができるようになる」、「職務への満足感や企業への忠誠心を向上させ、優秀な人材の保持につながる」、「仕事のストレスが軽減され、勤勉な人材養成の支援となる」、「仕事におけるパフォーマンスが高まり、品質および生産性の維持・向上につながる」である。2者が1位から5位までのいずれかを選択している項目は、「家族の絆を強める」である。1者のみが1位から5位までいずれかを選択している項目は、「従業員の職場生活と個人・家庭・地域生活との自己責任管理に役立つ」である。

「ワークライフ・バランスの取れた働き方ができた場合の成果」に関しては、「ワークライフ・バランスの取れた働き方をしていくための方策」以上に、企業と従業員との意見に一致点が見られる。2者または1者から1位から5位までに選択された項目と1者または2者から6位以下に選択された項目との順位の開きが5位以上の項目

表5 ワークライフ・バランスの取れた働き方ができた場合の成果

方策	企業		男性従業員		女性従業員	
	順位	平均値	順位	平均値	順位	平均値
職務への満足感や企業への忠誠心を向上させ、優秀な人材の保持につながる	2	2.72	3	2.07	2	2.13
従業員の職場生活と個人・家庭・地域生活とにゆとりと豊かさが生まれ、従業員は、職場生活でも家庭・個人生活でも幸福感を得ることができるようになる	1	3.00	1	3.19	1	3.65
仕事のストレスが軽減され、勤勉な人材養成の支援となる	4	1.51	2	2.47	3	1.94
仕事におけるパフォーマンスが高まり、品質および生産性の維持・向上につながる	3	1.70	5	1.43	4	1.58
従業員の健康保険の利用を軽減させる	10	0.26	10	0.62	10	1.20
従業員の自尊心を高め、不満やいかりを軽減させる	9	0.74	8	0.81	7	1.17
企業と従業員とがWin-Winの関係になれるベースができる	6	1.28	9	0.63	9	0.42
従業員の職場生活と個人・家庭・地域生活との自己責任管理に役立つ	5	1.33	7	0.98	6	1.34
家族に絆を強める	8	1.12	4	1.68	5	1.38
子どもの生活により密接に関与することを可能にする	7	1.16	6	1.25	8	1.08
その他	11	0.00	11	0.03	11	0.00

は皆無である。

以上からは、「ワークライフ・バランスの取れた働き方ができた場合の成果」は、3者が1位に選択した「従業員の職場生活と個人・家庭・地域生活とにゆとりと豊かさが生まれ、従業員は、職場生活でも個人・家庭・地域生活でも幸福感を得ることができるようになる」ことにより、3者が2位以下に選択した項目の成果が期待できると思われる。そして、その成果は、従業員へもたらされる成果より企業へもたらされる成果のほうがはるかに大きいといえる。以上からは、男女従業員のライフステージに応じたワークライフ・バランスが取れる環境を整えることは、企業にとってプラス要因であるということ、企業に対し、強く訴えていくべきであるとの結論に至った。

4. おわりに

ワークライフ・バランスは、従業員個々人の人生観や価値観に影響されると思われる⁶が、調査結果からは、ワークライフ・バランス実態尺度と同満足尺度からみた男女従業員のワークライフ・バランスの現状を個人が望むベストブレンドに近づけていく必要があることが判明した。

ワークライフ・バランスの取れた働き方をしていく方策として、企業側も従業員側も「長時間労働の廃止」を1位ないし2位に挙げている。そして、その結果得られる成果として、企業側も従業員側も、「従業員の職場生活と個人・家庭・地域生活とにゆとりと豊かさが生まれ、従業員は、職場生活でも個人・家庭・地域生活でも幸福感を得ることができるようになる」を1位に挙げている。

このように、企業側も従業員側も思いは一つであるにもかかわらず、均等推進企業表彰やファミリー・フレンドリー企業表彰を受賞している企業においてさえも、ワークライフ・バランスが取れているとはいいたいのではなかろうか。このような現状を改善していくために、筆者の研究の中心分野である経営教育学は何かをしてきたのだろうか。経営教育学は図1の左側からの課題のみ取

り上げてきたと思われる。しかし、同図の左側からみた従業員（労働力という商品）は、同図の右側からみれば、血の通った人間である。従業員がワークライフ・バランスの取れた働き方をしていくためには、図1の枠組が示しているように、ワークライフ・バランス（ファミリー・フレンドリー）施策が利用されている職場での均等推進施策（ポジティブ・アクション）の実践をダイバーシティ・マネジメントに位置づけた企業戦略として推進し、人的資源に着目したCSR活動を進展させていくこと、つまり、ディーセント・ワークを目指していく必要がある。

以上を企業の側面から具体的にみれば、長時間労働を必要としない男女均等待遇であり、ライフステージに応じた正社員の（単に働く時間の長短の差だけであって他の労働条件に差のない）フルタイムとパートタイムの行き来が可能な状態を実現化していくことであり、個々人の側面からみれば、男女のワークライフ・バランスがとれている状態を実現化していくことである。

そのためには、経営教育学は、関係諸科学との横断的協力により、「ジェンダー視点を入れた経営教育学」とともに、「生活者視点を入れた経営教育学」の確立を目指していく必要があると考える。本研究は、これらの視点を取り入れた新たな経営教育学の構築に向けてなされているのである。

【引用文献】（アルファベット順）

- 伊藤セツ・天野寛子（1989）「生活時間」宮崎礼子・伊藤セツ編『家庭観理論』〔新版〕有斐閣新書 有斐閣 東京、pp.198-218.
- 内閣府（2006）『平成18年版 男女共同参画白書』内閣府 東京.
- 杉田あけみ（2006）『ダイバーシティ・マネジメントの観点からみた企業におけるジェンダー』学文社、東京.
- 東洋経済新報社編（2006）『会社四季報3集夏号』東洋経済新報社、東京.

6 図2に示した「ワークライフ・バランスの現状」からも示唆される点である。

【引用URL】(アルファベット順)

- 厚生労働省雇用均等・児童家庭局 (2005) 「ファミリー・フレンドリー企業表彰受賞企業一覧」
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/family/kigyoto.html> (2006.08.10アクセス)
- (2005) 「両立指標に関する指針」
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/ryouritu/shihyou.html> (2006.08.10アクセス)
- (2005) 「ポジティブ・アクションのためのワークシート」
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/positive/index.html> (2006.08.10)
- (2006) 「均等推進企業表彰受賞企業一覧」
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/kintou/jyusyou.html> (2006.08.10アクセス)
- (2006) 「男性も育児参加できるワーク・ライフ・バランス企業へ—これからの時代の企業経営 (ポイント)」
<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2006/10/s1013-3a.html> (2007.01.19アクセス)
- (2006) 「男性も育児参加できるワーク・ライフ・バランス企業へ—これからの時代の企業経営」
<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2006/10/dl/s1013-3d.pdf> (2007.01.19アクセス)
- 労働基準局 (2004) 「仕事と生活の調和に関する検討会議報告書」
<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2004/06/s0623-7a.html> (2007.01.19アクセス)
- (2004) 「仕事と生活の調和の実現」「今後の仕事と生活の調和の在り方のイメージ」
<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2004/06/s0623-7b.html> (2007.01.19アクセス)
- (2006) 「今後の労働時間制度に関する研究会報告書 (ポイント)」
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/01/h0127-1a.html> (2007.01.19アクセス)
- (2006) 「今後の労働時間制度に関する研究会報告書 (概要)」
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/01/h0127-1b.html> (2007.01.19アクセス)
- (2006) 「今後の労働時間制度に関する研究会報告書」
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/01/h0127-1c.html> (2007.01.19アクセス)
- 内閣府男女共同参画局 (2006) 「両立支援・仕事と生活の調和 (ワーク・ライフ・バランス) 推進が企業等に与える影響に関する報告書—男女共同参画を促進する環境づくりが経済・企業等に与える影響」
<http://www.gender.go.jp/danjo-kaigi/syosika/houkoku/work-honbun.pdf> (2007.01.19アクセス)
- National Work-Life Initiative (2003) Background and Goals, Mission Statement, Defining Our Terms, The National Work-Life Initiative Resource FAQ.
<http://www.awlp.org/nwli/homepage.jsp> (2003.11.18アクセス)