

(平成19年度科学研究費補助金による研究)

## ワークライフ・バランスに関する考察

— 株式会社千葉興業銀行のケースから —

杉 田 あけみ

(Studies by the Grant-in-Aid for Scientific Research in the 2007 fiscal year)

## Consideration about a work-life balance

— From the case of The Chiba Kogyo Bank, Ltd. —

Akemi SUGITA

### Abstract

Although WLB promotion is exactly promoting the corporate strategy as the personnel strategy, the consciousness of many companies is less than it. However, it is also a fact that the companies which are promoting WLB as corporate strategy are increasing in number.

This paper is consideration of the case of the Chiba Kogyo Bank, Ltd. (Chiba Kogin) whose WLB is one of the corporate strategies.

WLB of the Chiba Kogin is a good case as which system the top management as a leader and the middle management as a role of promotion is functioning well.

The feature of WLB promotion of the Chiba Kogin is that the measure for WLB as CSR of a local activity is bearing the role which promotes WLB as CSR of labor.

#### Key-words:

work-life balance, Equal promotion policies, work-life balance policies, Low for Measures to Support the Development of the Next-generation, common employer action plan

### 1. はじめに

ワークライフ・バランス（以下、WLB）の実現に向け、官民一体の取組を強化するため、2007年12月18日、「仕事と生活の調和（WLB）憲章<sup>1</sup>」（以下、憲章）および「仕事と生活の調和推進のための行動指針<sup>2</sup>」（以下、行動指針）が策定された。

このように憲章や行動指針が策定されたことにより、「2008年度はWLB元年<sup>3</sup>」といった表現も見られる。

筆者は、その著『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』において、「男女が生涯において、バランスがとれ、平等である仕事とパーソナルライフとを、ライフステージの各局面で体験できる

1 この憲章は、「仕事と生活の調和（WLB）の必要性」、「仕事と生活の調和が実現した社会の姿」、「関係者（企業と働く者、国民、国、地方公共団体）の役割の基本理念」を示したものである。

2 「憲章」で述べられている「仕事と生活の調和が実現した社会」を実現するため、企業や働く者、国民の効果的な取組、国や地方公共団体の施策の方針を定めたものである。

3 日本経済新聞（2008）「2008選択 ワークライフ・バランス元年」日本経済新聞2008.01.01,35面。

ような企業における政策、プログラム、サービス、姿勢である」をWLBの定義とした

この定義から、働く者のWLBは、企業における政策、プログラム、サービス、姿勢の影響を大きく受けることがわかる。そして、企業における政策、プログラム、サービス、姿勢は、ジェンダー平等であり、家庭内での労働力再生産が順当に行われるように、また次世代育成への配慮がなされていなければならない。

ところで、男女が生涯において、「バランスがとれ、平等である仕事とパーソナルライフとを、ライフステージの各局面で体験できる」ようにと、企業が政策を示したうえで、具体的なプログラムやサービスを提供し、利用してくださいという姿勢を打ち出せるための条件はと問われれば、それは業績の向上である。したがって、企業にとって、WLB推進の最終目標は業績の向上である。働く者にとっては、ライフステージに応じた生活（「仕事における生活」と「個人生活、家庭・地域社会における生活」との統合）の充実である。つまり、働く者と企業とがWin-Winの関係<sup>4</sup>を構築することである。

企業にとって、WLB推進の最終目標が業績の向上であるということは、WLB推進は企業戦略である。となれば、企業はWLB推進に投資をし、投資に見合う収益を上げなければならないが、この点に関して、企業の積極性は見られない。筆者の「2003年度調査<sup>5</sup>」における「均等推進における積極的取組（ポジティブ・アクション：以下、PA）とファミリー・フレンドリー（以下、ファミフレ）施策との実施体制」に関する回答で、一番多かったのは「経営トップが経営戦略の一つとして位置づけている」であった。しかし、「PAやファミフレ施策取組への具体的な目標（数値等）を定めたり、実施計画を作成したりしている」という回答数は、「経営戦略として位置づけている」という回答数と比べ、はるかに下回っていた。この結果

からは、PAにおいてもファミフレ施策においても、その推進は、経営戦略として位置づけられているとはいえ、スローガンの要素が強いことがわかる。

WLB推進は、人事戦略としての企業戦略を推進していくことにほかならないのだが、多くの企業の意識は、そのレベルに到達していない。「WLB推進は経費がかかる」というレベルに留まっている企業も多い。

このような企業が多い中で、WLBを企業戦略として推進している企業が、増え始めているのも事実である。本稿では、「行員のWLB実現は、労働のCSR」を打ち出し、WLBを企業戦略の一つとして位置づけている千葉興業銀行（以下、千葉興銀）のケースを考察していく。

なお、この研究は、2006年度から2009年度までの科学研究費補助金による2007年度における調査の一部を報告するものである。

## 2. 千葉興銀のケース

### —行員のWLB実現は、労働のCSR—

#### （1）千葉興銀の概要

千葉興銀は、2007年3月に創立55周年を迎えた（千葉興業銀行2007：1）地方銀行である。株式会社みずほフィナンシャルグループの持分法適用関連会社であり、同グループの2007年3月31日現在の議決権数は105,117個（議決権所有割合20.8%）である（千葉興業銀行2007：30）。経営の基本方針は、主要施策の確実な実行を通じて、企業理念である「地域とともに・お客さまのために・『親切』の心で」を徹底して実践することで、地域金融機関として地域のお客さまのお役に立ち、信頼され支持される銀行になること、である（千葉興業銀行2007：9）。

資本金579億4,189万円（2007年3月31日現在）、店舗数72店舗（千葉県内71店舗、都内1店舗：同年7月31日現

4 働く者と企業とのWin-Winの関係に関しては、杉田（2006：15図序-3）を参照。

5 1999年から2003年までの5年間に「均等推進企業表彰」を受賞した企業204社、同「ファミリー・フレンドリー企業表彰」を受賞した企業193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2003年4集秋号、未上場企業はホームページ）、前者182社、後者170社に郵送または電子メールでアンケートを送付、回答が得られたのは前者24社（回収率13.2%）、後者28社（回収率16.5%）であったが、すべて有効回答であった。実施期間は、2004年2月28日～3月12日である。

在)である(千葉興業銀行2007:32)。行員の状況は、表2-1に示すとおりである。

## (2) 労働のCSRとしての行員のWLB

千葉興銀では、行員のWLBを、労働のCSRとしてとらえている。そこで、均等推進施策<sup>6</sup>(PA)とWLB施策とを、ジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントの観点からみていく。

### ①均等推進施策(PA)とWLB施策との進展のさせ方

企業におけるジェンダー平等を形成していくためには、男女従業員各人のライフステージに応じたWLBが取れるWLB施策と均等推進施策とが必要であることは言うまでもない(杉田2006:117)。

したがって、この両施策は、本来同時並行的に進展させていく必要があるが、企業における進展のさせ方は、その企業の実情に応じて異なる。

千葉興銀の場合は、同行の業績不振を契機として、均

等推進施策からスタートした。

2000年3月期の赤字決算が行内の風土を変える大きな転機となり、旧態依然とした組織風土や体制<sup>8</sup>が徹底的に見直され、四つの重点施策<sup>9</sup>が打ち出された(井上2006:2)のである。こうした状況下において、有能な人材の確保が不可欠であることは言うまでもないが、「業績悪化の混乱と行員の処遇の引き下げ実施とにより、若手から中堅の男性行員の退職による人材不足」が生じた。そこで、「スポットライトの当たる機会が少なかった女性行員、若手行員に白羽の矢が立てられ、「人材重視経営」という原点に立ち返ることができたと考えている」と、井上氏(2006:2)は述べている。この「人材重視経営」として、初めに力を注いだのが、女性行員の活躍推進への取組、つまりPAであった(井上2006:3)。

その後、2004年度からは「キャリア開発支援」がスタートした。また、「次世代育成支援対策推進法<sup>10</sup>」(以下、「次世代法」)の一般事業主行動計画(以下、行動計画)策定に向けて、従業員アンケート「次世代法に基づく行

表2-1 行員の状況

	2003.12.31現在			2006.03.31現在			2007.03.31現在		
	人数(人)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	人数(人)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	人数(人)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)
男性	1,015	42.5	18.8	897	42.0	19.0	887	41.4	18.6
女性	394	30.6	9.4	353	31.0	10.0	385	30.9	9.3
合計	1,409	39.1	16.1	1,250	39.0	16.0	1,272	38.0	15.0

出所：千葉興業銀行(2007:31)、筆者による「2006年度科学研究費補助金によるWLBに関する調査<sup>7</sup>」データ、同「2003年度調査」(「均等推進企業表彰」受賞企業へのアンケート調査)データから筆者作成。

6 本稿では、「均等推進施策」は前述の「均等推進における積極的取組」と同義として使用する。

7 企業アンケート調査である。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(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)と同「均等推進企業表彰」受賞企業337社(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)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社に郵送または電子メールでアンケートを送付した。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。実施期間は、2006年9月1日～11月25日である。

8 見直された体制は、「営業推進体制、リスク管理体制、CS推進体制等」である。

9 打ち出された四つの重点施策は、「営業力の強化」、「ローコスト経営の徹底」、「リスク管理の強化」、「組織風土の刷新」である。

10 「次世代育成支援対策推進法」は、2003年7月に成立・公布された。2005年4月から10年間の時限立法であり、301人以上の事業所に、育児休業を取得しやすくするための方策、子育て期間の所定労働時間の削減、職場優先の企業風土是正などを盛り込んだ「一般事業主行動計画」の策定を義務づけている。2005年に、計画期間2年で、この計画を提出し、認定を希望した企業の中には、2007年4月以降に認定を受けた企業もあれば、受けていない企業もある(筆者の調査した企業の中でも、認定を希望し、受けられる基準であるにもかかわらず、認定を受けなかった企業がある。また、認定を受けた企業の中にも、認定基準の一つである「男性の育児休業取得者がいる」という条件に関して、1人の男性が1日間の取得という状況の企業もある)。

動計画策定のためのアンケート調査<sup>11)</sup>を実施し、その結果を踏まえて行動計画（計画期間2005年1月24日～2007年3月31日）を策定した。均等推進施策への取組の成果もあがり、WLB施策への取組が導入された時点であり、両施策を同時並行的に進展させていくことになった時点であると理解する。

しかし、両施策の推進役である人事総務部の評価は控えめである。「2006年度科学研究費補助金によるWLBに関する調査」での「WLB施策と均等推進施策（PA）との進展のさせ方」に関する質問において、「均等推進施策を導入し、同施策が軌道にのってきたので、今後WLB施策を導入していく」という項目が選択されている。「均等推進施策を導入し、同施策が軌道に乗ってきた時点で、WLB施策を導入し、現在は両施策を同時並行的に進展させている」という項目を選択しなかったのである。そこには、「等身大で実現の可能性のあるところから実施していく」という推進役である人事総務部の姿勢、すなわち千葉興銀としての姿勢が反映していると思われる。

それは、「2007年度科学研究費補助金によるWLBに関する調査<sup>12)</sup>」（以下、「2007年調査」）において、第一段階での均等推進施策とWLB施策とをどのように進展させて

きたかを語った人事総務部人事企画担当調査役の井上宏人氏の、次の発言からも窺い知ることができる。「WLB（施策）のないPA<sup>13)</sup>から、始まりましたが、その後、業績の面をはじめ、いろんな状況が落ち着いてきたので、遅ればせながら、あるべき論としてちゃんと（WLB施策を）始めましたというところですかね。あとは、本当に再三申し上げているように、良い制度ってたくさんあると思うんですけども、良い制度ではなく、活用できる制度、つまり当行にとって等身大で長続きするっていうことが大事ですよ。だからカッコよくやりたいことがあってもそこは、あえてやらないっていうんですかね。やりたいことの選択肢としては、2番手3番手の選択肢だったんですけども、できるところから、という考えを優先させて、実現可能性の高いところからやっていく」。

なお、現在は、両施策とも第二段階に入っていると理解する。次項から、第一段階と第二段階とにおける均等推進施策、WLB施策をみていく。

## ②第一段階における均等推進施策への取組

均等推進施策への第一段階での取組は、2000年度から2003年度までと理解する。つまり、千葉興銀が2000年3

11 このアンケート調査は、従業員の声を反映させた「次世代法」の行動計画を作成するという方針から、全行員（Kスタッフおよび派遣社員等を除く）を対象として、「仕事と育児の両立支援に関する意識」を中心に実施されたものである。実施期間は、2004年11月15日～11月30日である。具体的調査内容は本稿では割愛する（「杉田（2006：213表3-36）」を参照）。筆者は2004年11月8日、このアンケート内容へのコメントの機会を得ている。実施にあたっての部・店長宛の依頼文書に述べられていたアンケートの趣旨に、「行員一人ひとりの生き方・働き方が十分に考慮され、全ての行員がその保有能力を最大限に発揮できる働きやすい職場づくり（労働のCSRの推進）」を掲げている点、また、その生き方・働き方の中には、「子育てと仕事の両立」が含まれるとしている点は評価できる。その理由は、「次世代法」は、「少子化対策」だけではなく、男女がともに、ワークライフ・バランスの取れる雇用環境の整備がなされ、「生きることは、仕事と家庭（仕事以外の生活）の両立」である、を実現させるための法律であると考えられるからである。その根拠は、「次世代法」の「一般事業主行動計画策定届」の雇用環境の整備に関する事項が、（1）子育てを行う労働者等の職業生活と家庭生活との両立を支援するための雇用環境の整備、（2）働き方の見直しに資する多様な労働条件の整備、となっている点、また、千葉興銀が実施したアンケートで、「次世代育成支援対策」は育児をしない労働者をも含めた、「働き方の見直しに資する多様な労働条件の整備」を各企業に求めています。次の制度の中で利用したい制度がありますか（複数回答可）。また、どのような時にそれらの制度を利用したいと考えますか」との質問をしており、この質問から、企業においても、「少子化対策」だけとらえていない点からである。

12 面接によるインタビュー調査である。このインタビュー調査では、企業の希望に合わせて、面接によるインタビュー、メールによるインタビュー、FAXによるインタビュー、を実施した。なお、電話によるインタビューを希望の企業もあったが、電話による長時間のインタビューは、業務の妨げになると考え、メールまたはFAXによるインタビューに変更した。面接によるインタビューの実施期間は、2007年8月12日～9月25日であり、実施企業数13社、面接者25人である。メールによるインタビューとFAXによるインタビューの実施期間は2007年9月17日～10月15日であり、実施企業数は、メールによるインタビューが8社、メール送受信者8人、FAXによるインタビューが2社、FAX送受信者2人、計10社、10人である。総計23社35人である。

13 WLB施策のないPAということであるが、2004年9月の面接によるインタビュー時点で、本文内「表2-3」に示すWLB施策（ファミフレ施策）はあった。

月期の赤字決算後、再スタートをきったときから2004年3月の経営会議において「キャリア開発支援」が承認されるまでである。

均等推進施策取組の先導役は、トップマネジメントの森勝彦氏<sup>14</sup>（当時副頭取）である（井上2006：3）。筆者が実施した「2003年度調査」での「均等推進取組の実施体制」に関する質問においても、「経営トップ自らが取組の方針を示したり、女性従業員の能力開発を促進したりしていくことを経営戦略の一つとして位置づけている」という項目を選択している。さらに、同回答において、「取組の推進担当者を決めたり、プロジェクトチーム等を設けたりするなど、社内に推進体制をつくっている」も選択されている。そのうえで、これらの選択項目について、「経営施策の中に、女性行員の活用を掲げ、人事総務部が中心となり推進している」と、その内容を記述している。

以上からは、先導役としてのトップマネジメント、具体的推進役としてのミドルマネジメント、という体制で均等推進施策へ取り組んでいったことがわかる。

具体的取組内容に関しては、日本経団連人事賃金センターの『千葉興業銀行のキャリア開発支援制度』（井上2006）、筆者の「2004年度調査<sup>15</sup>」、同「2003年度調査」をもとに述べていく。

女性行員の「積極的採用」、「職域の拡大」、「管理職への登用」という三つを取組<sup>16</sup>の主要な柱として位置づけている。「2003年度調査」における「均等推進における積極的取組（PA）を実施したきっかけ（背景）は何ですか」という設問への記述回答においても、「行員削減の流れの中、行員各人の能力極大化が経営課題となった。従前、

十分に活用されていなかった女性の能力をフル活用すべく、職域を拡大させる施策を実施した。採用においても、男女の枠を廃止し、実力上位者より採用したら、女性の採用が増加した」と、ある。なお、前述のように、この段階を「WLB（施策）のないPA」と、井上氏はとらえているが、それは、WLB施策がなかったという意味ではない。WLB施策は制度としてはあったが、組織としてそれを積極的に運用するまでには至っていなかった段階だったのであろう。

この段階での均等推進施策を表2-2に、WLB施策を表2-3に示す。

この間の取組は、厚生労働省実施の均等推進企業表彰（現 均等・両立推進企業表彰 均等推進企業部門）受賞として実を結んだ。2002年度には「都道府県労働局長賞」を、2004年度には「厚生労働大臣優良賞」を受賞した。

2004年度の「厚生労働大臣優良賞」の受賞理由は、表2-4に示すとおりである。

### ③第一段階におけるWLB施策への取組

2004年度から2006年度までと理解する。「キャリア開発支援」の諸制度スタート時から「次世代法」の行動計画（第1期）の期間である。したがって、この間は、WLB施策のある均等推進施策が進展していくことになるが、均等推進施策は第一段階の延長線上での継続推進であったと思われる<sup>17</sup>。

「キャリア開発支援」諸制度における第1の取組は、「キャリア開発支援窓口」の設置によるカウンセリングであったが、この内容等については本論では割愛する<sup>18</sup>。

2004年度下期は、キャリア開発研修<sup>19</sup>の開始とともに、

14 森勝彦氏は、2006年8月末現在、京浜急行電鉄株式会社常勤監査役である（井上2006：8）。2007年6月28日現在も、京浜急行電鉄株式会社常勤監査役である（<http://www.keikyuu.co.jp/corporate/kaisha.shtml> 2008.01.14アクセス）。

15 2004年9月21日に実施された面接によるインタビュー調査（企業サイドのみ）である。このインタビュー調査では、企業の希望に合わせて、面接によるインタビュー、メールによるインタビュー、メール・電話・FAXによるインタビュー、メール・電話・郵送によるインタビューを、12社に実施した。企業、従業員、労働組合に対して実施しており、延べ調査者は67人である。実施時期は2004年7月13日～2005年2月15日である。詳細は、杉田2006：162表3-1を参照のこと。

16 厚生労働省の均等推進企業表彰（現 均等・両立推進企業表彰 均等推進企業部門）の「採用拡大」、「職域拡大」、「管理職登用」に当たる。

17 2007年度調査における筆者の理解。

18 井上（2007：8）をご覧ください。

19 井上（2007：9）をご覧ください。

表2-2 第一段階における均等推進施策

項目	取組姿勢	取組内容
経営健全化計画	—	・2000年度から若手・女性の登用を含む成果主義人事の徹底
四大卒女性の採用促進	積極的	・四大卒採用者に占める女性比率を高める 企業説明会、会社案内、先輩行員との懇談会での女性の活躍紹介 内定女性の希望と業務内容のマッチング
職域拡大	積極的	・本部部門、営業店融資業務の女性の配置増加 ・2002年度から融資・渉外業務の専門研修コース新設
管理職登用	積極的	・目標：毎年10名程度の役職発令 ・人事担当部署が半期に一度、全支店を訪問して管理職、管理職候補の女性と面接を行い、各女性行員とキャリア形成について情報交換 ・課長代理への昇進の一条件となる登用試験を受験する女性の本部指名 ・支店長候補の育成

出所：『千葉興業銀行のキャリア開発支援制度』（井上2006），筆者の2004年度調査データ，同2003年度調査データから筆者作成。

表2-3 均等推進施策第一段階時におけるWLB施策

項目	取組内容
育児	・育児休業 子が1歳の誕生日前日の属する月末まで
介護	・介護休業 対象家族1人に1回限り、期間は最長で休業開始日から1年後の応答日の属する月の月末まで ・短時間勤務 対象家族1人につき、最長1年を限度として、1回につき1ヵ月以上1年以内の連続する期間（介護休業との併用不可）
その他	・積立特別休暇 有給休暇が40日をこえて、50日まで積み立てられる。子どもの看護や介護に使用できるシステム

出所：筆者の2004年度調査データから筆者作成。

表2-4 厚生労働大臣優良賞受賞理由

取組体制	・厳しい経営環境を背景に、人材の有効活用を図る必要性が生じたので、人事担当役員である副頭取が女性の能力発揮の重要性を認識し、人事担当部署が中心となって取組を推進している。2000年度より「経営健全化計画」において「若手・女性の登用を含む成果主義人事の徹底」を取組の一つに掲げて、頭取を委員長とした推進委員会で定期的に取組の推進状況のフォローアップを行っている
主な取組内容	・四大卒採用者における女性比率をあげるために、企業説明会や会社案内、先輩行員との懇談会で女性の活躍を紹介するとともに、内定後に月1回の連絡会を実施し職種についての面接を行い、内定した女性の希望と業務内容のマッチングを図っている ・女性が少ない本部部門と営業店融資業務に女性の配置を増やすために、積極的に本部へ女性を異動させるとともに、2004年度から融資・渉外業務の専門研修コースを新設した ・毎年10名程度の役職発令を目標に掲げ、人事担当部署が半期に一度、全支店を訪問して管理職、管理職候補の女性と面接を行い、各女性行員とキャリア形成について情報交換を行っている。また、課長代理への昇進の1条件となる登用試験を受験する女性を本部が指名したり、本部に長期間勤務した女性にマネジメント関係等の研修を行ったりして、支店長候補として育成している
成果	・これらの取組の結果、取組以前には30%以下だった四大卒採用者における女性比率が、2000年度以降は概ね50%以上になった。また、本部女性行員も2002年の40名から2004年は64名に、営業店融資業務に従事する女性も2000年の58名から2004年は78名に増加した。管理職（課長代理、課長、部長の合計）に占める女性比率は2000年の4.4%から2004年は8.5%に増加し、2002年5月には初の女性副支店長が誕生している

出所：厚生労働省(2004)「平成16年度均等推進企業表彰」<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2004/05/h0528-3b.html#2-1> (2007.01.16アクセス)から作成。

「次世代法」における行動計画書作成に向けての準備がスタートした時期である。先述の井上氏の言を借りれば、「その後、業績の面をはじめ、いろんな状況が落ち着いてきたので、遅ればせながら、あるべき論としてちゃんと(WLB施策を)始めましたというところですかね」にあたりと理解する。行動計画書の策定にあたって、従業員アンケート「次世代法に基づく行動計画策定のためのアンケート調査」を実施したことは先述のとおりである。

このアンケート結果が、行動計画に反映されたことは言うまでもないが、2005年4月施行の「育児・介護休業法」の改訂に伴う諸規定の改訂においても、行動計画を踏まえた対応とともに、同結果を加味した対応がなされたのである。「実現可能性の高いところからやっていく」

を逸脱しない範囲でのアンケート結果の反映であることの評価したい。なぜならば、「実現可能性のあるところからやっていく」という企業姿勢は、制度があること、イコール運用されていること、という状況を生みだし、少しずつではあっても生活の場に影響を及ぼし、個々人が、そのライフステージに応じて望んでいるWLBを実現していくからである。

第1期の行動計画は、表2-5に示すとおりである。

第1期の行動計画は、「次世代法」第13条に基づく認定の申請をする予定「有」で提出された。そして、2007年4月2日午前9時に厚生労働省千葉労働局に、「基準適合一般事業主認定申請書」を提出している。その結果、5

表2-5 一般事業主行動計画（第1期）

目標項目	内 容	対 策
キャリア開発研修 (両立啓発修)	・自立(自律)した行員の育成を目的とした「キャリア開発研修」において、「キャリア」とは、仕事と生活という二つの側面から成り立っていることを学習する	・2004年4月～2005年3月 キャリア開発研修の骨子を検討 ・2005年4月～ 年齢階層ごとにテーマを分けたいうえで、キャリア開発研修を実施
育児休業制度の拡充	・2007年3月31日までに、育児休業期間について、一定の条件を満たす場合には、子の1歳6ヵ月に達する日の属する月末まで延長する ・同一子に係る育児休業取得回数を2回までに緩和する	・2004年11月～2005年1月 行員の具体的なニーズを調査 ・2005年4月～ 通達、行内ネット掲示板等の行内広告媒体を活用した周知・啓発の実施
子の看護休暇の導入	・2007年3月31日までに、小学校就学前の子を養育する行員に対し、1年に5日まで子の看護のために使用できる休暇制度を導入する ・当休暇制度は有給とし、半日単位で取得できるものとする	・2004年11月～2005年1月 行員の具体的なニーズを調査 ・2005年4月～ 通達、行内ネット掲示板等の行内広告媒体を活用した周知・啓発の実施

注：計画期間 2004年1月24日～2007年3月31日。

出所：千葉興銀提供資料(2005, 2007)から、筆者作成。

表2-6 認定を受けた行動計画

取組項目	取組概要
※両立啓発研修の開催	自立(自律)した行員の育成を目的とした「キャリア開発研修」(仕事と生活の両立が図られるような内容を盛り込んだ研修)を開催。「キャリア」は仕事と生活という二つの側面から成り立っていることを学ぶことで、職場優先意識の是正と働き方の見直しを啓発した
育児休業制度の拡充	育児休業期間について、一定の要件を満たす場合には、子の1歳6ヵ月に達する日の属する月末まで延長した。なお、同一子に係る育児休業取得回数制限を2回までに緩和した
子の看護休暇の導入	小学校就学前の子を養育する行員に対し、1年に5日まで子の看護のために使用できる休暇制度を導入した。なお、当休暇制度は有給とし、半日単位の取得もできることとした

注：※は今回認定を受けた取り組みである。

出所：千葉興業銀行(2007)「トピックス&ニュースリリース」[http://www.chibakogyo-bank.co.jp/toushi/topics/main\\_01.html?topic\\_id=147](http://www.chibakogyo-bank.co.jp/toushi/topics/main_01.html?topic_id=147) (2008.01.12アクセス)。

厚生労働省千葉労働局(2007)「子育てにやさしい企業を認定しました! 株式会社千葉興業銀行」[http://www.chiba-roudoukyoku.go.jp/kintou/kintou5/kintou5\\_08\\_01.html](http://www.chiba-roudoukyoku.go.jp/kintou/kintou5/kintou5_08_01.html) (2008.01.12アクセス)から筆者作成。

月9日に千葉県内における第1号の認定企業となった<sup>20</sup>。

認定を受けた行動計画を表2-6に示す。

行動計画提出時には目標は3項目だったが、「基準適合一般事業主認定申請書」段階では「両立啓発研修の開催」に関する目標を達成の成果として掲げた<sup>21</sup>（他の2項目の目標についても達成している）。

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だけでは、認定を受けることはできない。認定を受けるためには、表2-7に示されている8項目の認定基準

（以下、基準）を全て満たす必要がある。

なお、表2-7に示されている「基準7」においては、①所定外労働の削減のための措置を目標として、その達成のために、リフレッシュデー（早帰り日）の実施状況を優良店表彰制度（営業店の業績表彰制度）の項目に加え、所定労働時間の削減を図った。

行動計画期間中の育児休業取得者は、男性2名、女性11名であり、「次世代法」の認定基準により算出した女性行員の育児休業取得率は112%である。

表2-7 行動計画認定基準

認定基準1	雇用環境の整備について、行動計画策定指針に照らし適切な行動計画を策定したこと
認定基準2	行動計画の計画期間が、2年以上5年以下であること
認定基準3	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
認定基準4	計画期間内に、男性の育児休業等取得者がおり、かつ、女性の育児休業等取得率が70%以上であること
認定基準5	3歳から小学校に入学するまでの子を持つ労働者を対象とする「育児休業の制度または勤務時間の短縮等の措置に準ずる措置」を講じていること
認定基準6	3歳から小学校に入学するまでの子を持つ労働者を対象とする「育児休業の制度または勤務時間の短縮等の措置に準ずる措置」を講じていること
認定基準7	次の①から③のいずれかを実施していること ①所定外労働の削減のための措置 ②年次有給休暇の取得促進のための措置 ③その他働き方の見直しに資する多様な労働条件の整備のための措置
認定基準8	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

出所：厚生労働省（2007）「次世代育成支援対策推進法に基づく認定を希望される事業主の皆様へ」  
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/jisedai/dl/ninteikibou.pdf>（2008.01.19アクセス）から筆者作成

表2-8 2007年度調査項目

項目	内容
一般事業主行動計画	2005年1月～2007年3月の行動計画の認定内容、「くるみん」の活用法、2007年4月からの行動計画の目標
均等推進施策	特徴、内容、推進のネック、戦略として位置づけ利益をあげていくための方策
WLB施策	特徴、内容、推進のネック、戦略として位置づけ利益をあげていくための方策
均等推進施策とWLB施策とによる女性活用の効果	「女性の活用が進展してくると、業績も良くなる」という調査結果があるが、それに対する貴行の現状
WLBの現状	男女がWLBを取るための制度は、諸外国とほぼ同レベルであるが、現実には男女ともに、諸外国と比べWLBを取れないことが多いのはなぜか
均等推進施策やWLB施策の進展における経営層の役割	代表取締役頭取、他のトップマネジメント、ミドルマネジメント、各人がなすべきこと
WLB施策調査における上位項目	有給休暇の完全消化、長時間労働の廃止、年間時間外労働時間150時間以内が、WLB施策としての上位項目にあがった調査があるが、この結果についてどう思うか

20 千葉興銀（2007）「トピックス&ニュースリリース」

[http://www.chibakogyo-bank.co.jp/toushi/topics/main\\_01.html?topic\\_id=147](http://www.chibakogyo-bank.co.jp/toushi/topics/main_01.html?topic_id=147)（2008.01.18アクセス）。

21 達成の成果として掲げたものは、次のとおりである。①職場優先の意識を是正し、仕事と生活の両立が図られるような内容を盛り込んだ研修を実施した。②リフレッシュデー（早帰り日）の実施状況を優良店表彰制度の項目に加えて促進した（「2007年度調査」における千葉興銀提供資料から）。

表 研修開催実績

研修会名称	開催回数	参加者数
ヤングキャリア研修会	3回	154名
キャリアメイキング研修会	2回	42名
キャリアプランニング研修会	2回	90名
キャリアマネジメント研修会	2回	62名

出所：千葉興銀提供資料から筆者作成。



なお、この間のWLB施策のある均等推進施策の進展は、千葉県が2006年度から設けた表彰制度「千葉県男女共同参画推進事業所表彰<sup>22</sup>」の2006年度千葉県知事賞の受賞<sup>23</sup>として実を結んでいる。

この受賞により、第一段階における均等推進施策とWLB施策は、一定の成果をあげ、第二段階へ移行していく条件が内外ともに整ったと思われる。

#### ④第二段階における均等推進施策とWLB施策

均等推進施策とWLB施策を同時並行的に進行させ、戦略的労働のCSRをダイバーシティ・マネジメント<sup>24</sup>の観点から進展させていくのが、第二段階であるととらえている。

2007年度以降の新たな段階にきた均等推進施策とWLB施策については、「2007年度調査」（調査項目は表2-8）において、井上氏から得た回答<sup>25</sup>を示したうえで、それをもとに述べていく。なお、面接は「深層面接法<sup>26</sup>」を用いており、調査結果の記述は、「日本社会福祉学会研究

論理指針<sup>27</sup>」に基いている。

井上氏から、調査項目について以下の回答を得た。回答におけるカッコ内の記述は、筆者による補足説明である。

（第2期行動計画は、）期間を5年にしました。腰を据えてじっくり取り組むつもりです。育児休業を伸ばしたのが一番の目玉です。3歳を超えたあとの3月末までにしました。また、延長回数も無制限です。例えば、ここまでで保育園に入れると思っていたんだけど、空きがでなかったから、あと半年伸ばしたいとかという事情に対応できるようにしています。規程で認められた育児休業期間中の延長であれば理由も何でもいい、何回延長してもいいですよということです。分割取得も認めていますから、1回復職しても、もう1回なら再度休業もできます。結構評判は上々でして、7月に（関連する諸規程）改定をしたんですけど、その後立て続けに2人、「1年以上取ります」という人が現れました。育児休業制度の他には、短時間勤務、これが一番悩みました。悩んだんですけども、当行は同規模の金融機関に比べて、とても正行員の人数が少ない中で、みんな生真面目といえいいのでしょうか、本当に。で、「いったん出社してしまうと、自分の仕事を残しては帰れない」と、女性が口を揃えて言うんです。今回は育児休業を利用した経験のある女性につい

22 「男女が共同して参画することのできる環境づくりに積極的に貢献している事業所を表彰し、その取組をたたえるとともに、これを広く紹介することにより、労働の場における男女平等を促進し、もって男女共同参画社会の形成に資するものとする」を目的としている。「県内に事業所を有する法人その他団体（国・地方公共団体を除く）であり、①女性の採用・登用や職域拡大のため積極的な取組を行っている事業所、②職業生活と家庭生活等の両立を支援するため積極的な取組を行っている事業所、③その他、男女が共同して参画できる職場づくりに向け積極的な取組を行っている事業所が対象となる。公募をもとに「千葉県男女共同参画推進事業所表彰選考委員会」での選考を経て、知事が決定する。千葉県知事賞（先駆的な取組を行っており、他の範となる事業所）と奨励賞（積極的な取組を行っており、今後更なる取組を期待する事業所）とがある。千葉県（2007）「千葉県男女共同参画推進事業所表彰」について」[http://www.pref.chiba.jp/syozoku/b\\_dankyou/main/hyosho/gaiyo.html](http://www.pref.chiba.jp/syozoku/b_dankyou/main/hyosho/gaiyo.html)（2008.01.19アクセス）。

23 千葉興銀（2007）「トピックス&ニュースリリース」

[http://www.chibakogyo-bank.co.jp/toushi/topics/main\\_01.html?topic\\_id=147](http://www.chibakogyo-bank.co.jp/toushi/topics/main_01.html?topic_id=147)（2008.01.18アクセス）。千葉県（2007）「平成18年度“千葉県男女共同参画推進事業所表彰”受賞事業所」

[http://www.pref.chiba.jp/syozoku/b\\_dankyou/main/hyosho/jusho18.html#chikob](http://www.pref.chiba.jp/syozoku/b_dankyou/main/hyosho/jusho18.html#chikob)（2008.01.20アクセス）。

24 本論でのダイバーシティ・マネジメントは、先述のようにジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントに限定している。

25 行動計画については、第1期は先述したので、第2期のみとする。なお、示した回答は、第二段階にきた均等推進施策とワークライフ・バランス施策に関するものだけに限定しないで、全調査項目とした。

26 深層面接法については、杉田（2006：103注32）を参照。

27 「日本社会福祉学会研究論理指針」によれば、「日本社会福祉学会は、社会福祉学の研究に携わる会員の研究における知的誠実さを涵養し、研究の倫理的なあり方を示し、かつ研究過程および結果の公表にまつわる紛争における解決のあり方を示すために、本指針を定める」とある。<http://wwwsoc.nii.ac.jp/jssw/pages/ethics.htm>（2008.02.04アクセス）。筆者の面接調査は、この指針の「第2指針内容」の「B事例研究」、「C調査」に定められている項目と関連する。

でのみ、何人かにお願いしてアンケートを取ったんですけども、「思いきって休んでしまえばいいけれども、職場に出てきちゃうとやっぱり、なかなか銀行の仕事って他人に引き継いで帰るのが難しいですよ」って話が多数ありました。短時間勤務の制度があったらいいという意見は確かにあるのですけれども、今の当行の実状を考え合わせると、まだちょっと早いかなって感じですかね。ということで3年保育の開始時期まで育児休業制度で対応するという話でまとまりました。

(長期間の育児休業対策は、)復職したあとの研修カリキュラムを作り直しました。カフェテリアみたいな形にして、既存の研修スケジュールの中から、自分でほんぽんぽんぽんと選んで丸付けてくれたら、その研修だけは何がなんでも参加させてあげますよと。研修当日、人が足りなくなるというのであれば、誰か本部から応援を出しますから、あなたが足りないスキル・・・それこそ1年か2年休んだことによって劣化したスキルを、あなた自身がしっかり考えて取り戻してくださいと言っています。

(均等推進施策は、)本当にタイムリーなお話なんですけれども、現在、女性活躍推進施策の再構築を考え始めています。次のステップに行かなきゃいけないよねって話をしているんです。当行でPAを始めたのが、平成12年ですからちょうど7年たってですね、対外的には立派な表彰をいただいたりしているんですけども、例えば厚生労働省の均等推進企業表彰ってありますよね。今度、ファミリー・フレンドリー表彰と一緒になりましたけれども。あれって、取組の柱としては、採用の拡大と職域拡大と管理職登用と風土作りですよ。初期の段階としては、総花的にやったわけですよ。しかし、取り組んでいくとですね、おのずと限界が見えてくるというか、本当に極端な話をすれば、例えば管理職登用は自然体でいいんじゃないかと私には思えてくるんですね。まずその前に、女性の職域をもっと広げていくことの方が、当行にとっては、優先すべきじゃないかと。そういったことを私の頭の中では、最近ちょっと考え直しているんです。今までは、やらざるを得なかったという環境があって、その中で管理職登用もやったし、性別に関係ない公正な採用もやったし、職域拡大もやった。だけど、それが一段落ってというかな、程度の差こそあれ、各施策について第一段階としての効果の限界が見え初めてきた中で、次のステップは多分、千葉興業銀行という銀行の独自性がある、本当の意味での一番大事な、両立、均等施策をやっつけていかなければならないなって思うんです。例えば、職域拡大が思うように進まない職種があります。女性の法人渉外がその一つです。ちゃんと1年以上にわたるトレーニー制度まで作って、本当にいたれりつくせりの研修制度もやっていますね。で、勿論何人かはもう活躍している人もいますけれども、今ひとつ、こちらが予期する結果が出てこない。個人向けの渉外担当は出てくるんですよ、どんどん。個人のお客さんに対して、相続関連の業務をやるとか、投資信託を売るとか、プライベートバンキングっていうような話。お客さまの受けもいいんです。勿論、これからも法人

向け女性渉外の育成は継続しますが、しばらくは現在のペースで焦らぬように。それよりも、まだまだある職種の中で、女性にシフトできる仕事っていうのも、たくさんあるだろうというところを、もう1回洗い直そうということですね。例えば本部の企画職、つまり私なんかのところですよ。別に、私の仕事、男である必要、ありませんから、そういう本部の企画職とか、管理部門に、まだまだ女性の進出する余地があるだろうと思うんです。もう一度、視点を新たにしてお見直しする必要がある。今までは、とにかく自己申告を根拠にして、女性行員本人が審査部をやりたいと言えば、審査部に配置替えしていましたからね。だけど、今後は、人事部であるとか、経営企画部というところが主体になって、積極的にもっと、「こんな仕事があります。あなただったらできそうだからやってみませんか」っていうことを、積極的に伝えていくことが大事ではないかと思うんです。管理職にしてもそうですよね。管理職としての適性のある人間を、登用してきましたって言えると思うんですけども。適性のある人間がたくさんいるわけじゃない、これは男性も女性も同じことです。だからこそ今後は適性を創造していくっていうんですかね、そういう取組みが必要で、それこそが当行の第2ステップなのかなって考えているんです。

(WLB施策は、)育児休業制度のほかには、ささやかな話ですけど、子どもの看護休暇ってありますよね。法律上は小学校入学前までなんですけれども、それを中学校入学前までにしたんですよ。小学生の低学年のころって、まだ自分でとてもとても、病院なんか行けないじゃないですか。だから、もうちょっと対象年齢を拡大しました。これが現実路線だと思えます。今の企業体力から考えて、そんなに難しい話ではないし、かといってこれって、実際には結構ありがたいじゃないですか。先ほどのとおり、育児休業期間を延ばしまして、理論上は男性も3年休めるんですけども、やはりとてもとても今の男性、現実から考えてそこまでの意識にはいたっていませんので。今、申し上げた二つが女性向きっていうと、やや語弊があるかもしれませんが、実際には女性が多く使うんだらうなと考えています。で、男性向けとしては、配偶者の出産に際して利用できる特別休暇を1日延ばして、2日にしたんです。出産日から2週間以内に2日です。そうすると、土日にくっつけると、合わせて4日になりますから、あれこれ忙しい大変な時ですから、ちょっとした休暇になればと考えました。

(「女性の活用が進展してくると、業績も良くなる」という調査結果に対する現状ですが、)これは全くの私見ということでお答えしますが、個人的には、少なくとも今の日本企業においては、明確な因果関係有りというレベルの話にまではいってないと思っています。業績のいい会社がやっているという指摘って、実は研究者を含めた各方面から根深くありますからね。もともと基礎的な体力がある企業だから、近年の景況もあって業績は当然向上しているんだよ、みたいな意見も全く否定される話でもないような気がしています。実際に女性を活用し始めたから上がったのか、もともと上がっ

ている会社が活用しているのかっていうところって本当に見えにくいですね。

ただ、女性活用によって、企業は男社会であるっていう旧来的な考え方は変化してきたような気はしています。特に銀行って典型的な縦割り・男社会だよねっていうところは、当行について言えば、少しずつなくなってきたという感覚はあります。多様性ある組織を肯定するっていう意味での、フェアな視点が生まれてきたとは思っています。最近では、男性の上司が部下を統率するときに、自分の部署の部下は男性の行員でなきゃ駄目だってことは言わなくなった。そういう性別を意識しない視点が芽生えたという意味では、組織としてすごくフェアな方向に向いてきたというのはあります。けれども、それが、当行の近年の業績伸展の原動力に直結しているかと問われたら、そこはあまりよくわからない。

(男女均等施策を進めていくうえでのネックは、) そうですね。能力とは無関係に女性に向かない仕事もあるというのは事実だと思います。能力レベルとしては充分できるだろうけれども、やっぱり職種の特性から考えて、現実的には・・・といったところでしょうか。あと、身体的な困難度合いであるとか、という問題もあって、現状の女性の働き方としては、ちょっと難しい仕事がある。勿論、そういった仕事への職域拡大の取組みを現時点できらめつるつもりはありませんけれど、頑張ったとしても、逆に齟齬をきたすだけかなって考えてしまうこともあります。社会常識的な雰囲気として、まだ、女性向きじゃないって根強く認識されている仕事があると。そういったことはネックといえるのでしょうか。まあ、時間をかけてやっていかなきゃいけないってことでしょうね。

管理職登用の問題にしても同じようなことが言える気もします。女性の管理職を暗に登用すればいいという話ではありませんからね。特にわれわれも随分登用しましたけれども、残念なことですが、今ひとつという例もないとは言いきれないわけですね。そういったケースでは、彼女たちから、「まさか自分が管理職になるとは思っていませんでした」といった発言がみられます。男性の場合は、「おまえいずれ支店長になるんだからこれくらいやっつけよ、これができなかつたら駄目だぞ」というような育てられ方をされるわけですよ。ところが、女性は・・・、少なくとも今の中堅行員である彼女たちが入行した頃は、「貴女も将来は支店長になるんだから・・・」っていう類のことって、誰も言って聞かせてないのが現実ですよ。目の前にある仕事をきちんとやって5時に帰ろうねと。それで結婚したら辞めたっていいんだよ。そういう環境で育ってきた女性行員たちにとって自分が管理職になって部下を統率していくとか、支店長になって、お客さまのところに行って、「支店長です」って名刺を出すなんてゆめゆめ思っていないわけですよ。だから、職業観や意識の部分を根底から変えていかなければならない。時間がかかる取組ですよ。それでも、徐々に変わってきているとは、肌で感じていますけれどもね。

(WLB施策を進めていくうえでのネックは、) 女性をイメージしてお話しますが、例えば、先ほどの短時間勤務制度の

問題、当行にとっては、かなり難しいですね。それは費用の面もありますが、大きいのはやはり人的な問題です。当行の場合、現実として各営業店の業務課の内訳は行員が2人とか3人。あと10人はパートタイマーさんで運営していますという中で、やはり彼女たちの使命感を考えると難しいのかなって、私自身も思ってしまうんです。あと、本当にWLBっていう点ではPAよりも、WLB施策の方がはるかに難しいですよ。企画担当者として本当にそう感じます。というのは、PAは、女性個人の能力が高ければ、最終的には現場のライン長は満足しますよね。今までの男性よりもこの女性の方がよほどいいねっていう意見は最近多いですから、そこはその個人のアウトプット次第でうまくいくじゃないですか。わかりやすく営業で言えば、成績、つまり売上金額が大きいほうがえらいわけですから、「個」というレベルで捉えれば男性女性すごくフェアに評価されますよね。ただ、WLB施策はその辺が見えにくいですね。WLB施策をやったことによって個人の労働効率が上がったとか、仕事の生産性が上がったとか、更にはモチベーションが上がったねとか、そこって明快には・・・、しかも短期的には計測できないですね。だから、当行だけではないんでしょうけれども、全体としてはそれがネックといえるのかなと。

当行にそくして言えば、まだまだ、業況はアゲインストの風が吹いているんだぞっていうことはみんなわかっていますから。そんな中で、毎日早く退行して、休暇はしっかり取って、そんなことで良いわけがないだろう、といった根性論は確かに今でもありますよ。

(均等推進施策、WLB施策で、さらに必要な方策は、) PAにしてもWLB施策にしても大切なことは、それらをしっかりと組織に定着させていくことです。企画担当者は、本当はそこにご尽力する必要があると思っています。きれいな制度をつくるのが仕事じゃない。

私の場合はそのために行内外への広報戦略を駆使しています。例えば「従業員に対して責任ある行動を取っている会社」、ということが当行の強みであるとすれば、それをもっとうまく宣伝していくんです。PAやWLB施策のような従業員向けの人事施策を上手に対外広報して、千葉県の皆さんに、千葉興銀は人に優しい銀行なんだっていうイメージをもっていた。それによって、良識あるお客さまのコンシューマイズムを触発する。つまり良いことをやっている会社だから、モノを買うならあの会社にしよう、という消費者の行動パターンに当行も入れ込んでもらうっていうんですかね。そんなにうまくいくものか、という批判もありそうですが(笑)、多分そういうふうやっていくことが独自性。つまり、これからの当行の企業戦略になっていけば素晴らしいと思ひ、微力ながらできる限り実践しています。金融の自由化が進んだといってもですね、どこの銀行も品揃えに決定的な違いってないんですよ。だからこそ、それ以外のところで独自性が必要ですよ。お客さまの共感を得ていくという企業戦略であり広報戦略があると、人事の企画担当者としては行員に対するそうした取組みも、もっともっと声高らかにできるし、そもそ

もお客さまから「おたくの銀行って良い銀行ね」ってお褒めの言葉を頂戴することは、我々のようなサービス業に携る者にとっては一番の喜びですから。両方ともうまくいって、すべて良しになればと考えています。

(均等推進施策, WLB施策を進展させていくうえで,) 月並みですが, トップ(マネジメント)の発信というのがないと難しいというのはありますよね。トップが発信することにより, ミドル(マネジメント)が行動しやすくなる。具体的行動がしやすいってことです。ミドルは・・・, 自分がミドルなのかわかりませんが、やはりいろんな情報をつかんで、何が当行に一番合うのかっていうことを、もつともつとトップに対して進言をしてかなきゃいけないんだらうなと思います。私なんかは、臆することなく、「お客さまの支持を得る銀行になっていく必要あり」って頭取に出す報告書にも書いています(笑)。

(ミドルマネジメントの具体的施策は,) 具体的ではありませんし、多分ご質問の趣旨とも違うので、回答にはなりません。私の場合は、先駆者・・・って言うのかわかりませんが・・・として、次の担当者に引き継がせていくうえで、きちんとした成果をあげられるような仕組みを構築しなければいけないと思っています。PAやWLB施策の私の次の担当者が、しっかりと自分の成果として、これらの施策に取組んでいける仕組みを構築する必要がある。ミドル階層にある者としては、やっぱり個人の成果に結びつかない仕事って魅力ないじゃないですか。だからこそ成果が見える仕事に工夫していかなければならない。担当者が熱意を持ち続けられることも、こういった施策を継続していくうえで不可欠な要素だと思うんです。

(WLB施策としての上位項目に、有給休暇の完全消化、長時間労働の廃止、年間時間外労働時間150時間以内があがった調査,)と、言われても、有休の完全消化をしている会社ってどれくらいあるんですかね。当行の場合は年20日の有給休暇として、6割ぐらいかな。(日本の企業の中では,)高い方だと思います。加えて、失効した有休をさらに積み立てる制度もあります。ただ、見方を変えれば、まだまだ長時間労働の実態が一部にはあって、「せめて休みくらいは取りましょうよ」っていうようなバランスが働いていると見ることができるかもしれませんね。制度としても「制度休暇」っていう、有給休暇取得促進の取組があって、連続休暇は5日間、ミニ連続休暇は2日間が半期1回ずつ、もう1日は記念日休暇っていうのがあって、結婚記念日でも誕生日でもいいんですけど。これで合計すると10日になるんですよ。これを人事部がきちんと取得するように啓発して、現場でちゃんと運用してるんですよ。

時間外労働の問題は慎重に考えなければいけないですね。(時間外労働は)1日2時間やってたとして、20日営業で40時間ですよ。この水準をどのように考えるかということです。私は、WLBっていうのはきれいごとじゃないと思うんです。すべて平均的に、一律の規制みたいなものは馴染まない、難しいと思うんです。例えば、30代のところに非常に仕事が

集中する傾向がある、それでいて、そこが育児世代だから、もう少し、子どもと接する時間が取れるようにしたいなと思うのが普通の考え方ですよ。育児の方に注力したいと思えば、入行してからしばらくの20代・独身時代っていうのは相当にワークにシフトしてもいいですね、がむしゃらな仕事ぶりでもいい。で、実力を蓄えてくる育児期に備える。そういう20代の働き方が、30代の両立を可能とするわけです。ある程度子どもが(成長して)、落ち着いてきたら、またぐっと、仕事に打ち込めばいいと思うんです。

ライフステージに応じて、各行員が望むWLBを可能な限り取れるようにと、千葉興銀としての独自性があり等身大である均等推進施策とWLB施策とを進展させていく仕事に惚れこんでいるといっても言い過ぎではないと思われる井上氏の回答から、第二段階に入った両施策をみていくことにする。

厚生労働省が示した均等推進施策における取組の柱4項目のうち、「採用拡大」、「職域拡大」、「管理職登用」の3項目をほぼ同一のウェイトで進展させていく中で、「職場の風土作り」を進展させていき、成果を上げたのが、第一段階での均等推進施策である。その結果、第一段階としての効果の限界も見え初め、今後の均等推進施策に関しては、「女性活躍推進施策の再構築」という段階に入ったのである。換言すれば、千葉興銀としての独自性があり等身大である均等施策を推進していくという段階になったのである。この点に関しては、WLB施策も同様である。今後のWLB施策は、第一段階での成果を踏まえて、「次世代法」に基づく行動計画(第2期)(表2-9)に表れている。

第二段階を一言で表現すれば、「千葉興銀としての独自性があり等身大である"WLB"(均等推進施策とWLB施策)」ということになろう。詳細は井上氏の回答に譲ることとし、ここでは、ポイントだけを挙げておくことにする。

第一段階では、「自己申告や適性」をもとに均等推進施策を実施してきたが、第二段階では、人事部や経営企画部が主体となって、男女同一の土俵で「適性を創造」しながら、行員個々人のキャリアをデザインしていくということに尽きよう。これは、2007年4月に施行された改正男女雇用機会均等法の「男女双方の差別的取扱いの禁止」の実践と理解する。第二段階での成果は、千葉興銀の辞書から「均等推進施策が消える」ことであるに、期待したい。

WLB施策は、第一段階で「キャリアは、"仕事と生活"という二つの側面から成り立っていることを学習」し、「職場優先意識の是正と働き方の見直しを全行員へ啓発」した。この啓発により、キャリアは仕事だけではなくということに、多くの男女行員が改めて気づいた。とは言うものの、男性がすぐに長期の育児休暇を取ったり、率先して育児看護休暇を取ったりといった行動を起こすとは考えられない。このような現実を踏まえて、第二段階では、男性行員と女性行員とへの配慮がある施策となった。女性行員向けへの配慮の第1は、育児休業を利用した女性行員へのアンケートと千葉興銀の実状とを踏まえての目玉である育児休業制度の拡充<sup>28</sup>である。第2は、子どもの看護休暇制度の拡充<sup>29</sup>である。男性行員向けの配慮は、出産時における父親の休暇制度の拡充<sup>30</sup>である。

「千葉興銀としての独自性があり等身大である"WLB"」とは、均等推進施策において「男女双方の差別的取扱いの禁止」を実践し、行動計画（第2期）（表2-9）とリンクさせたWLB施策において「拡充した仕事と育児との両立支援制度」を運用していくことであると言えよう。

なお、CSR活動の一環として、地域社会へのWLBにも取り組んでいる<sup>31</sup>が、この取組が評価できるのは、本業による企業戦略としての展開を主としているからである。そして、これらの戦略は、利益を生み出し始めていると思われる<sup>32</sup>。ライフステージに応じた男女行員が望むWLBは当たり前という組織風土づくりにもつながっていくことが期待できよう。

### 3. 千葉興銀のケースへの考察

千葉興銀の均等推進施策とWLB施策の進展のさせ方についての概要は、「2.（2）①」で先述したとおりである。

これを、均等とファミフレの関連についての佐藤（2000, 2001a, 2001b, 2001c, 2001d, 2002）や脇坂（2001a, 2001b, 2002a, 2002b, 2004, 2006, 2007）等の研究に照らし合わせてみることにするが、本節では脇

28 休業期間は子が3歳に対する日以降の3月末までの間であり、その期間内における延長回数は無制限である。

29 対象となる子を、中学校入学前までの子とする。

30 出産日より2週間以内に2日とする。有休である。

31 2006年4月から千葉県の施策である「"社員いきいき！元気な会社" 宣言企業」登録制度（千葉県は、従業員が子育てをしながら働きやすい環境づくりに取り組む企業を増やしていくため、子育て中の従業員へさまざまな配慮をする取組みや、子ども連れのお客さまへ配慮する取組みなどを一つでも行っている会社を"社員いきいき！元気な会社" 宣言企業として、2005年10月から募集し、応援している）に登録された企業の従業員向けに、各種の優遇商品を提供している。これは、CSR活動の一環として、地域の「次世代育成（少子化問題）」対策に取り組むことを、千葉興銀が宣言したうえで、WLBに取り組んでいる企業を応援するものである。この活動は、「次世代のための民間運動"WLB推進会議"」（事務局：財団法人 社会経済生産性本部）が新設した第1回WLB大賞において、貢献活動優秀賞を受賞した。また、2006年11月からは「子育てお母さん応援講座」という取組みも実施している。これは千葉県が内閣府と連携して取り組んでいる「再チャレンジ支援地域モデル事業」の一部講座を千葉興銀が担当しているものである。再就職を目指す県内の女性を対象に「職場見学」や「従業員との懇談」等を開催し、職業理解の機会を提供している（[http://www.chibakogyo-bank.co.jp/files/20060412\\_143340\\_%BC%A1%C0%A4C2%E5%B0E9%C0%AE%BB%D9%B1%E7%A3%C3%A3%D3%A3%D218.4.pdf](http://www.chibakogyo-bank.co.jp/files/20060412_143340_%BC%A1%C0%A4C2%E5%B0E9%C0%AE%BB%D9%B1%E7%A3%C3%A3%D3%A3%D218.4.pdf) 2008.01.30アクセス, [http://www.chibakogyo-bank.co.jp/toushi/topics/main\\_01.html?topic\\_id=193](http://www.chibakogyo-bank.co.jp/toushi/topics/main_01.html?topic_id=193) 2008.01.30アクセス, 井上2008:49)。

32 CSR活動の一環としての地域社会へのWLBについては、注31を参照。注31で述べられている取組は、「地域のお客さまから大変な好評をいただいている（井上2008:49）」という点と、「市場が成熟し、コンシューマイズムが台頭するなか、地域社会への貢献は、実は利益を生み出す原動力になりうる。そうなれば営利企業としてはおのずと継続して取り組んでいくことができる。たとえば、『"社員いきいき！元気な会社" 宣言企業』の応援活動を実践すれば、多くの人々に評価され、既存の取引先からの信頼も高まる。それは、従業員が仕事のやる気を引き出す何よりの力になるし、ひいては社内におけるWLB意識の啓発にもつながっていく。本業とCSR活動を統合させる経営モデルは多くの点で大きな見返りが期待できるのである（井上2008:49）」という点は、CSR活動の一環としての地域社会へのWLBを、本業による企業戦略として展開していることが、利益を生み出し始めたと考えられる根拠である。

表2-9 一般事業主行動計画（第2期）

目 標	内 容
1 計画期間内に、育児休業の制度を拡充する	休業期間：子が3歳に達する日以降の3月末までの間 延長回数：期間内における延長回数は無制限とする
2 計画期間内に、子の看護のための休暇制度を拡充する	子の年齢制限：対象となる子を、中学校入学前までの子とする
3 計画期間内に、出産時における父親の休暇制度を拡充する	取得日数：出産日より2週間以内に2日間とする（有休）
4 計画期間内に、育児関連制度等に関する情報提供窓口を整備する	整備内容：キャリア開発支援窓口（人材開発室）における相談対象事項とする
5 計画期間内に、育児休業復職プログラム（仮称）を整備する	整備内容：休業後の復職研修として、業務系の重要研修に指名参加させる
6 計画期間内に、育児関連制度等を行内に積極的に周知する	具体的手法：行内電子掲示板やビデオニュース配信等を通じて周知する

出所：千葉興銀提供資料から、筆者作成。

坂の「均等とファミフレの関係<sup>33)</sup>」を用いることにする。

図3-1における反時計回りのシナリオ、つまり、WLB度が低い均等施策を推進していけば、女性の能力発揮は促進され、仕事上でのジェンダー平等は形成されていく。しかし、女性に対し男性並みの働き方を強いることになり、キャリア志向で昇進していく女性と、途中で退職していく女性に二分される。それでも、女性比率は増加傾向となり、職域も拡大され、管理職比率も高まるが、WLBが取れないため、多くは、独身かDINKSの傾向となる。このような状況は、男女従業員のストレス等による組織のマイナス要因となり、企業は、WLB度を高めることになる。この段階で、男女がともにWLBの取れた働き方ができるようになり、企業におけるジェンダー平等が形成されていくことになる（杉田2006：117原文どおりではない）。

図3-1における時計回りのシナリオ、つまり、WLB度を高めていけば、WLBがとりやすくなり、女性の定着率は高まる。しかし、均等度は低く、賃金体系をはじめとする男女の処遇は異なることになる。つまり、仕事上

でのジェンダー平等は形成されていかないため、処遇上の不満が出てくる。このことが組織のマイナス要因となり、企業は均等度を高めることになる。この段階で、企業におけるジェンダー平等が形成されていくことになる。

したがって、均等施策とWLB施策は、企業におけるジェンダー平等を形成していくうえでの車の両輪といえる（杉田2006：117原文どおりではない）。

千葉興銀のケースを図3-1でみれば、反時計回りのシナリオということになる。このシナリオにおける「男女従業員のストレス等による組織のマイナス要因となり、企業は、WLB度を高めることになる」という論は、千葉興銀においても例外ではなかったが、ここではその詳細は割愛する<sup>34)</sup>。

反時計回りで、第I象限（WLB施策のある均等推進施策）を目指すあたり、全男女行員が、キャリアとは仕事と生活という二つの側面から成り立っていることに気づくこと、すなわち、職場優先意識の是正と働き方の見直しを啓発した。その一方で、利用者が利用しやすい、そして、フォローする上司や同僚が納得できる職場の実

33 脇坂の「均等とファミフレの関係」については、杉田（2006：116-117）で述べているが、それをかいつまんで、以下に示す。「企業は長期的な生産性向上の見地から紆余曲折はあれ一般的に、均等度・ファミフレ度が低い段階から最終的には均等度・ファミフレ度が高い段階をめざすといえる」と述べ、「ある基準点を原点にとれば、方向性としては両方とも低い第Ⅲ象限から、両方とも高い第Ⅰ象限へ向かうが、一気に第Ⅰ象限にジャンプするには、コストが大きすぎるから、時計の反対回り（Ⅲ→Ⅳ→Ⅰ）（図2-1）というシナリオをとるか、時計回り（Ⅲ→Ⅱ→Ⅰ）（図2-1）のシナリオをとるかが企業の人事戦略にとって重要である」と論じている（脇坂2001b：197-198, 2002b：32-33）。

34 この点に関しての詳細は井上（2008：48）をご覧ください。

情を取り込んだ「等身大」の育児休業制度と子どもの看護休暇制度をスタートさせた(表2-5, 表2-6参照)。

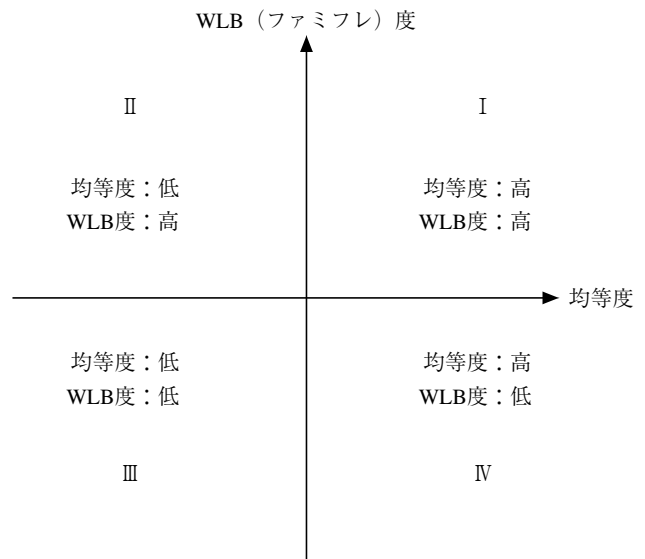
そして、現在は、第I象限を進展させていくために、「千葉興銀としての独自性があり等身大である"WLB"(均等推進施策とWLB施策)」をモットーに、第二段階のWLB施策のある均等推進施策に取り組んでいる。

そのための施策の特徴は、男女行員の職場の実状を鑑み、育児休業制度の拡充、子どもの看護休暇制度の拡充、父親の出産時休暇制度の拡充であることは、先述のとおりである。しかし、「男女双方の差別的取扱いの禁止」を実践していくにあたっては、これらの施策だけでは不十分である。育児休業取得後に職場復帰した行員の職務遂行能力をできるだけ早く、他の行員のそれと同レベルにする必要がある。そのために、行動計画(第2期)に盛り込まれている目標が二つあると理解する。一つは、「育児休業後の復帰研修として、業務系の重要研修に指名参加させる」であり、もう一つは、「育児関連の諸事項をキャリア開発支援窓口における相談対象事項とする」である。

この二つの施策がなければ、「男女双方の差別的取扱いの禁止」を実践していくことは不可能であろう。この二つの施策があつてこそ、「子が3歳に達する日以降の3月末日までの間」という育児休業制度を、自己のキャリア等と考え合わせて、期間設定し、利用できるのである。

また、「育児関連の諸事項をキャリア開発支援窓口における相談対象事項とする」や「育児関連諸制度を行内掲示板やビデオニュース配信等で周知する」という施策は、男性行員の出産時休暇制度の利用を促進していくと思われる。そして、次の段階では、地域活動のCSRとしてのWLBへの取組が追い風となり、男性行員の子どもの看護休暇制度利用やたとえ短期間ではあっても育児休業へと進展していくであろう。地域活動のCSRとしてのWLBへの取組は、労働のCSRとしてのWLBを促進する役割を担っていると理解する。なお、ここで、再度筆者が強調しておきたいことは、地域活動のCSRとしてのWLBに、本業をもって取り組んでいることである。つまり、WLBを経営戦略の一つにしていることである。ライフステージ

に応じた男女行員のWLBは当たり前という組織風土になることを期待したい。



出所：脇坂(2001:198, 2002:32)から転載。  
脇坂(2007:90)から図中に補足

注：脇坂は「ファミフレ度」、「均等とファミフレの関係」としているが、筆者は「WLB(ファミフレ)度」、「均等とWLB(ファミフレ)の関係」とした。

図3-1 均等とWLB(ファミフレ)の関係

#### 4. おわりに

トップマネジメントがWLBの推進を経営戦略として位置づけている場合、それを推進していく要は、ミドルマネジメント<sup>35</sup>であることが筆者の一連の調査から明らかになっている。

千葉興銀のWLBは、先導役としてのトップマネジメント、推進役としてのミドルマネジメントという体制がうまく機能している好事例である。ミドルマネジメントからトップマネジメントへの時機を得た根回し、ミドルマネジメントによる緻密な計画とそれを実践していく行動力、その結果としての成果、というサイクルが好循環をもたらししている。この好循環こそが、千葉興銀のWLBを持続させているのである。それは、井上氏(2008:49)

35 WLBの推進がトップマネジメントのスローガンの経営戦略ではない企業、つまり、WLBを推進していく部門をトップマネジメント主導で創設した企業では、推進役のミドルマネジメントが抜擢されていることが多い。トップマネジメントがWLBの推進を全社の方針として掲げている企業では、それを戦略として推進していくミドルマネジメントが存在している。

が述べている「WLBはこれから先、紆余曲折し、ときには停滞し、また後退をも余儀なくされる取組になるかもしれないが、“一歩後退しても、必ず二歩前進する”という気概をもって、息の長い人事施策にしていきたいと考えている」という強い決意からも明らかである。

本稿では、千葉興銀のWLBに限定して、企業がWLBを進展させていく過程を考察するにとどまったが、2007年度調査の全分析が終了した時点では、WLBの定義に新たな視点を入れたいと考えている。

#### 謝辞

本研究に際し、株式会社千葉興業銀行人事総務部人事企画担当調査役の井上宏人氏から多大なるご協力を賜りましたことに対しまして、心から感謝の意を表します。

#### 【引用文献】

井上宏人『事例研究第524号 千葉興業銀行のキャリア開発支援制度』、日本経団連人事賃金センター、2006。

——「ワーク・ライフ・バランス施策が実現する持続的な人材重視経営」『週刊 金融財政事情』2774号、pp.46-49、2008。

杉田あけみ『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、2006。

千葉興業銀行『2007千葉興業銀行レポート』千葉興業銀行、千葉、2007。

脇坂明「ファミリー・フレンドリー企業と男女の雇用機会均等」佐野陽子・嶋根政充・志野澄人編著『ジェンダー・マネジメント—21世紀型男女共創企業に向けて』東洋経済新報社 東京、pp. 115-138、2001a。

——「仕事と家庭の両立支援制度の分析」猪木武徳／大竹文雄編『雇用政策の経済分析』東京大学出版会 東京、pp. 195-222、2001b。

——「論壇 ファミリー・フレンドリー企業の重要性」『ESSOR』(和文) Vol.92、21世紀職業財団、pp.8-11、2002a。

——「女性活用の企業戦略 ファミリー・フレンドリー企業への途 (特集 企業の未来経営)」『季刊 未来経営』No.5、フジタ未来経営研究所、pp. 29-35、2002b。

——「解説ファミリー・フレンドリー企業となるためのポイント (人と組織を元気にする施策(4)ファミリー・フレンドリー・プラン)」『賃金実務』第943号、産労総合研究所、pp. 30-34、2004。

——「ファミリー・フレンドリーな企業・職場とは—均等や企業業績との関係」『季刊家計経済研究』71号、pp. 17-28、2006。

——「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響」労働政策研究・研修機構 編『JILRT 調査シリーズNo.37 仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』労働政策研究・研修機構、東京、pp.90-124、2007

#### 【引用URL】

京浜急行電鉄「KEIKYUWEB 会社概要」

<http://www.keikyu.co.jp/corporate/kaisha.shtml>

(2008.01.14アクセス)、2007。

厚生労働省「平成16年度均等推進企業表彰」

<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2004/05/h0528-3b.html#2-1>

(2007.01.16アクセス)、2007。

——千葉労働局「子育てにやさしい企業を認定しました！」

[http://www.chiba-roudoukyoku.go.jp/kintou/kintou5/kintou5\\_08\\_01.html](http://www.chiba-roudoukyoku.go.jp/kintou/kintou5/kintou5_08_01.html) (2008.01.12アクセス)、2007。

千葉県「"千葉県男女共同参画推進事業所表彰"について」

[http://www.pref.chiba.jp/syozoku/b\\_dankyou/main/hyosho/gaiyo.html](http://www.pref.chiba.jp/syozoku/b_dankyou/main/hyosho/gaiyo.html) (2008.01.19アクセス)、2007。

——「平成18年度"千葉県男女共同参画推進事業所表彰"受賞事業所」

[http://www.pref.chiba.jp/syozoku/b\\_dankyou/main/hyosho/jusho18.html#chikob](http://www.pref.chiba.jp/syozoku/b_dankyou/main/hyosho/jusho18.html#chikob) (2008.01.20アクセス)、2007。

千葉興業銀行「トピックス&ニュースリリース 次世代育成支援 (仕事と子育ての両立) "社員いきいき! 元気な会社"宣言企業を応援します！」

[http://www.chibakogyo-](http://www.chibakogyo-bank.co.jp/files/20060412_143340_%BC%A1%C0%A4%C2%E5%B0%E9%C0%AE%BB%D9%B1%E7%A3%C3%A3%D3%A3%D218.4.pdf)

[bank.co.jp/files/20060412\\_143340\\_%BC%A1%C0%A4%C2%E5%B0%E9%C0%AE%BB%D9%B1%E7%A3%C3%A3%D3%A3%D218.4.pdf](http://www.chibakogyo-bank.co.jp/files/20060412_143340_%BC%A1%C0%A4%C2%E5%B0%E9%C0%AE%BB%D9%B1%E7%A3%C3%A3%D3%A3%D218.4.pdf) (2008.01.30アクセス)、2006。

——「トピックス&ニュースリリース 県内第1号! 次世代育成支援対策推進法に基づき、千葉労働局長より認定を取得！」

[http://www.chibakogyo-](http://www.chibakogyo-bank.co.jp/toushi/topics/main_01.html?topic_id=147)

[bank.co.jp/toushi/topics/main\\_01.html?topic\\_id=147](http://www.chibakogyo-bank.co.jp/toushi/topics/main_01.html?topic_id=147)

(2008.01.18アクセス)、2007。

——「トピックス&ニュースリリース 第1回ワーク・ライフ・バランス大賞「貢献活動」表彰【優秀賞】を受賞！」

[http://www.chibakogyo-](http://www.chibakogyo-bank.co.jp/toushi/topics/main_01.html?topic_id=193)

[bank.co.jp/toushi/topics/main\\_01.html?topic\\_id=193](http://www.chibakogyo-bank.co.jp/toushi/topics/main_01.html?topic_id=193)

(2008.01.30アクセス)、2007。