



国際労働機関

仕事と家庭

家庭に優しい職場を創る

有能な人材の獲得競争が激化するにつれて、企業は、高い潜在能力をもつ女性や男性を引き付けて雇用し、確保するための独自の方法を探っています。家庭に優しい企業への変革は、インクルージョン（お互いに多様性を受け入れる）を促進し、従業員の仕事への貢献度を高めるための効果的な戦略です。家庭に優しい福利厚生を職場が提供することによって、従業員は仕事と家庭に対する責任を同時に果たすことが可能になる一方、企業にとっては、競争上の優位性の強化に役立ちます。インクルージョンに関するこうした取組みによって、企業は責任あるビジネス慣行に貢献し、最終的には社会全体に対して有意義なプラスの影響を与えることができます。

「育児は次世代の人的資本への投資です。そして、高齢者の介護は人類共通の思いやりの心を確認すること、すなわち、私たちは皆いつか年をとるということを認識することです。」¹

アン＝マリー・スローター
ニューアメリカ財団
創立者兼 CEO



家庭に優しい施策は従業員と企業の双方にとって重要

適切に運用される家庭に優しい施策は、企業にとって有益なものになります。適切に運用される家庭に優しい施策は、企業にとって有益なものになります。

1 従業員の仕事への貢献度の向上 2 女性の定着率の向上

家庭に優しい職場で働く従業員は、熱意が強く、ストレスを感じにくく、満足度が高い傾向にあります。子どもの世話や高齢者の介護の手配にかかわるストレスを軽減することによって、企業は従業員の欠勤を最小限に抑え、生産性を向上させることができます。英国での調査によると、柔軟な勤務形態をとる企業のうち、従業員の定着率が向上したと回答した企業は76%、従業員の意欲が向上したとする企業は73%、従業員の仕事への貢献度が向上したと答えた企業は72%に上りました。²

2014年のコーポレート・リーダーシップ・カウンシルの報告書では、職場の柔軟性が高まることにより、女性のキャリアへの意欲が約30%向上することが明らかになり、女性は家庭をもつとキャリアへの意欲が低下するという見方に疑問を呈する結果が示されています。同報告書によれば、柔軟な勤務形態を選択できることによって、女性の定着率は40%も増加しています。³さらに、家庭に優しい職場によって父親の家庭参加が促進され、仕事と家庭のプレッシャーに対処する女性の能力にプラスの影響を与えています。

3 運用コストの削減

柔軟な勤務プログラムをはじめとする家庭に優しい施策の実施には初期費用がかかりますが、実際には企業にとって、施設費用の削減、生産性の向上、離職者の補充費用削減という形でコスト削減につながる場合もあります。米国の調査では、勤務時間の半分を在宅で勤務する全従業員について、企業の運用コストを一人当たり年間1万米ドル以上削減できると推定されています。⁴

4 男女賃金格差の縮小

男性と女性の両方に育児休暇を与えることによって、企業は、妊娠・出産に関わる差別を減らし、男女賃金格差を縮小することができます。デンマークでは有給の育児休暇が1年間与えられ、育児休暇期間の終了時には保育手当が与えられるため、男女賃金格差は比較的低く、女性の就業率は高くなっています。⁵

仕事と家庭の両立は、女性が指導的立場につく上で重大な障壁とみなされている



女性が指導的立場につく上での最大の障壁： 発展途上国39か国1,300社の民間企業を対象とした国際労働機関（ILO）による最近の調査によると、女性が有する家族的責任は、女性が指導的立場につく上で最大の障壁と位置づけられました。⁶



特に発展途上国では、家族的責任は女性が偏って担っています： 多国間の調査によると、女性が無償労働に費やす平均時間は男性の2倍以上であり、インドその他の低所得環境では、女性が行う無償ケア労働は男性の10倍に上ることが明らかとなりました。⁷



仕事をしている家族への構造的な支援の不足： アメリカ人女性がフルタイムの勤務を辞める理由として最も頻繁に挙がる理由として、保育費への州の支援がないことと、週50時間を超える労働時間の2つが挙げられます。⁸



仕事の責任と家族的責任の両方を担う「二重の負担」、「いつでもどこでも」仕事をするライフスタイルが女性の昇進を制限しています： マッキンゼー社の調査によると、中南米では52%の女性が、キャリアの途中、あるいは高い役職に到達してからも、自発的に仕事を辞めた主な理由は、家族と過ごす時間を増やしたいからだと述べています。⁹



社会規範が「水漏れパイプ」現象の一因となっています： 韓国の国営機関が実施した調査によると、若い女性がキャリアを離れる主な原因は、妊娠と出産であることが明らかになりました。家族や家事に対する責任を女性だけが担うことを期待する社会規範によって、若い母親が職場に留まることが難しくなっています。¹⁰



男性の家族的責任の拡大： 米国では、ワーク・ライフ・バランスに困難を感じている人は、女性（1977年の34%から2008年には43%に増大）と比較して、男性（1977年の34%から2008年には49%に増大）の方が急激に増大しています。これは、共働き世帯が増加していることを示しています。¹¹

企業にできることは何か？

家庭に優しい企業文化の醸成

従業員の家庭生活を支援する環境を整えることにより、従業員の仕事への貢献度が高まり、生産性が向上します。回りまわって、これは、企業の商業的利益につながります。調査によると、熱意ある従業員は熱意が足りない従業員と比べて43%高い収益を生み出し、熱意の高い従業員を抱える企業には業績を20%向上させる潜在力があることが明らかになっています。¹²

経営陣や職場の同僚が家庭に優しいプログラムを支援し、家庭生活に価値を置く企業文化を醸成することが、家庭に優しい職場を創る上で重要です。

スロベニアでは、家庭に優しい職場を奨励するため、労働・家庭・社会政策省が2007年から、家庭に優しい企業に関する認定を支援してきました。認定では、使用者が仕事と家庭の両立を支援する活動を実施することに注目しています。柔軟な勤務形態を選択可能にし、休暇の日数を増やし、育児支援やストレス緩和のためのプログラムを提供している企業もあります。認定を受けたすべての企業で、企業の評判が上がり、離職率や欠勤が減少し、生産性が向上し、従業員の仕事への貢献度が高まるなどのプラスの成果が生じています。認定の実施パートナーである Ekvilib Institute 社の取締役 Ales Kranjc Kuslan 氏は、「経営トップは、従業員を単なるコストではなく、パートナーであり長期的な投資と考え始めています」と述べています。約5万人を雇用する130社を超える企業が、この制度によって認定を受けています。¹³

柔軟な勤務形態の提供

企業が有能な人材を引き付け、確保し、育成する上で、職場の柔軟性はますます重要になりつつあります。柔軟な勤務時間（可能な場合）、在宅勤務、ジョブ・シェアリング、圧縮労働時間制、柔軟な勤務場所など、勤務形態を選択可能にすることによって、従業員は家庭の幸せにつながる方法で仕事を再構築できるようになります。コーポレート・エグゼクティブ・ボード（CEB）による2013年世界の労働市場調査では、女性のリーダー達が職場の柔軟性に満足している場合には、その職場に留まりたいという希望が約3倍増加することが明らかになりました。¹⁴ただし、柔軟な勤務形態オプションは、特に高い役職についている女性には、依然として十分活用されていません。

「柔軟な勤務形態をとる従業員は昇進しない」、「仕事を休めば、熱心に取り組んでいないとチームから思われてしまう」という認識のために、従業員は柔軟な勤務制度を活用できないのです。柔軟な勤務制度の導入を成功させるために、企業はマネージャーや上級幹部に対して、自分のチームの男女両方のメンバーが仕事を工夫して進める方法を発見できるよう支援を行い、企業文化の変革を促進した従業員の成功事例を紹介するよう奨励しなければなりません。



オーストラリアの大手銀行であり金融サービス企業であるウェストバック銀行は、柔軟な勤務形態オプションを提供し、家族的責任を有する従業員の要望に応える革新的な施策とプログラムを提供することによって、有能な人材を引き付け、つなぎ留めることを目指しています。同銀行は、ジョブ・シェアリング、オンライン勤務、12ヵ月以内のキャリアの中断、8週間以内の休暇購上げ制度、パートタイム勤務、在宅勤務、時短勤務など、柔軟な勤務形態オプションを従業員に提供しています。こうしたオプションは、（男女両方の）従業員にとって魅力的なものであり、求職者にとっても重要な考慮事項となっています。ウェストバック銀行の柔軟な勤務プログラムが成功していることは、同銀行の柔軟な勤務形態オプションを1つでも利用した従業員が、回答者の約43%（女性の48%）を占めるという高い取得率からも明らかです。¹⁵

育児支援

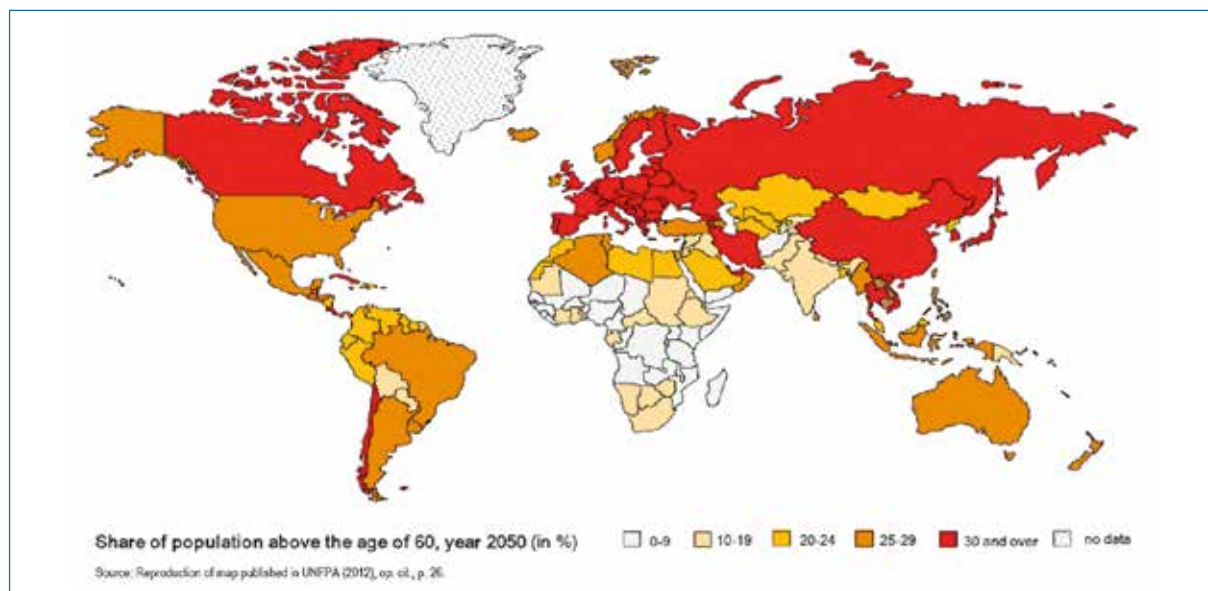
育児は、どこで働く親にとっても課題ですが、特に公的支援がほとんどない国では大きな問題です。良心的な価格で提供される質の高い保育が不足していることは、仕事を辞める女性が男性以上に多い主な理由の一つです。長期的な視点で見れば、企業は育児支援を提供することによってプラスの効果を生み出すことができます。例えば、企業は、社内託児サービス、育児補助金、扶養家族への障害者支援その他医療手当などの方法によって、従業員の責任の両立を支援することができます。カリフォルニア州バサディナのユニオン・バンクで行われた費用対効果に関する調査によると、同銀行の社内託児プログラムによって離職率と欠勤が減少し、その結果、年間の運用コストが13万8,000ドルから23万2,000ドル節約されました。¹⁶

企業が従業員に対して低コストで提供可能なその他の支援としては、育児サービスに関する情報や紹介が挙げられます。企業はまた、育児関連費用を分担するために他の企業や従業員と提携することもできます。こうした施策によって、従業員、特に女性従業員は、職場で熱意を持ち続け、生産性を維持し、同時に育児責任に効果的に対処できるようになります。

日本の大手自動車会社である日産は、管理職に占める女性の割合を増加させるために、家庭に優しい施策を数多く導入しています。同社は、社内託児センターを設置し、在宅勤務制度を実施し、病気の子どもの看護のために在宅が必要な両親向けに1ヵ月あたり所定の日数の在宅勤務制度を導入しました。日産の女性管理職の割合が2004年の1.6%から2014年の7.1%に増加した一因は、こうした取り組みによるものでした。日産は、2017年までに、女性管理職の割合を10%まで増加させることを目標としています。¹⁷

高齢者介護の提供

歴史上かつてないほど、世界中で、人間は長寿になっています。下の図は、2050年における60歳以上の人口割合の予想を示したものです。絶対的には、高齢化は発展の証拠であり、喜ぶべきことです。今日の高齢者の多くは、若い頃と変わらず熱意を持ち、自由に移動し、介護する側と同じくらい活動的である場合も珍しくありません。しかし、人口の高齢化は世代間の新たな関係をもたらし、これは労働者と企業にとっては困難な課題でもあります。



今日、高齢者介護の責任に直面する労働者の割合が増加しつつあります。英国では、職場の労働者の9人に1人が、有給の仕事をしつつ高齢者、病人、障害者の無償ケアを行っています。¹⁸

介護者の役割を担っている割合は、今のところ男性よりも女性が多くなっていますが、男性の介護者の数は増加しています。米国では、家族の介護を担う人の約40%を男性が占めていると推定されています。この割合は、1996年には19%でした。ベビーブーム世代では、父親の積極的な育児参加が好ましいことになったのと同様に、親世代と比べて現在では、多くの息子たちに、介護の役割も受け入れられています。家族が小規模化し、フルタイムで働く女性が増加したことが、この変化の一因です。¹⁹

高齢者の増加に伴い、高齢者介護の責任を担う従業員への支援は、使用者が、熱意を持つ生産性の高い労働力を維持する上で、重要になりつつあります。メットライフ社の予測によると、高齢者介護の責任を担う従業員への支援を実施しなかった場合、生産性の低下、欠勤、熱意の喪失、離職及び医療費の増大によって、企業には年間340億ドルもの費用が生じる可能性があります。²⁰企業は、柔軟な勤務形態だけでなく、高齢者向け介護サービス、高齢者機能評価、職場の支援グループ、法律上・行政上の支援などに関する情報や、診療予約のための休暇などの福利厚生を提供することができます。

「今日、誠実な使用者は皆、自社の従業員のかなりの割合が介護を担っている可能性があることを認識しなければなりません。非公式な福祉ネットワークが消滅するとしたら、国にとって悲劇的なことです。」²¹

ジャック・ワターズ
米国ファイザー社
渉外・医事担当バイス・プレジデント



法定休暇と法定外休暇の制度の導入



父親によるこうした育児参加から最も恩恵を受けるのは、おそらく母親です。スウェーデンの労働市場政策評価機関 (Institute for Labour Market Policy Evaluation) は、父親が休暇を取った場合、母親の将来的な賃金が、休暇1ヵ月当たり平均7%増加したことを明らかにしました。²³

家庭に優しい企業は、子どもや親、またはその両方の世話が経済的にも感情的にもストレスの多いものになり得ることや、従業員には育児や介護に関するさまざまな手配や判断を管理する時間が必要である

ることを理解しています。母親の出産休暇や父親の育児休暇、養子縁組休暇、両親の育児休暇、長期休暇など（その一部は法律で定められた休暇）の十分な休暇オプションにより、従業員は愛する家族の世話をすることが可能になります。さらに、男性による育児休暇の取得を奨励することで、妊娠・出産に関わる職場での女性に対する差別を減らすことができ、女性は仕事と家庭の責任を両立することが可能となります。しかし、従業員の休暇の取得率は、差別を恐れて依然として低いままです。一部の調査では、男性も女性も休暇を取る従業員は、仕事への熱意が低いとみなされ、その結果、賃金が下がるかまたは降格されたと考えられていることが分かっています。22休暇取得に伴うマイナスのイメージを軽減するため、企業は、（男女両方の）マネージャー自身が実際に休暇を利用するよう奨励することによって、他の従業員に対して有意義な前例を作ることができるでしょう。

インフォシス・インドでは、女性が育児の優先度のバランスを取る上で、法定外の1年間の育児長期休暇とパートタイム制度が役立ってきました。その結果、女性従業員の89%が、出産休暇から復帰しています。²⁴

国際労働機関（ILO）と家族的責任を有する労働者

国際労働機関（ILO）は「男女労働者の機会及び待遇の実効的な均等を実現する」ことを目的として、1981年に、家族的責任を有する労働者条約（第156号）を採択しました。同条約は、仕事と家庭の両立への障害を軽減し、家族的責任から生じる差別を撤廃するための政策推進を目指すものです。

同条約では、以下の対策が求められています。

- 家族的責任を有する労働者の雇用における差別を禁止するための対策
- 仕事と家庭の両立を可能とする雇用条件を支援するための対策
- 育児その他のサービスなど、家庭に優しい施設を開発または推進するための対策
- 家族的責任を有する労働者が、現在も今後も職場に溶け込み、家族的責任による休暇後に復帰できるようトレーニングを提供するための対策

文献リスト

1. Slaughter, A. (n.d.). Work and Life, [online] Available at: <http://worklife.wharton.upenn.edu/2014/06/caring-important-work-anne-marie-slaughter/> [accessed 27 March 2015].
2. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), (2012). Flexible working provision and uptake. London, United Kingdom.
3. Corporate Executive Board (CEB) Corporate Leadership Council, (2014). Four Imperatives to Increase Representation of Women in Leadership Positions.
4. Catalyst, (2013). Flex Works. [online] Available at: <http://www.catalyst.org/system/files/flexworks.pdf> [Accessed 8 Apr. 2015].
5. Ben-Galim, D. (2015). Daddy Daycare?. The Huffington Post. [online] Available at: http://www.huffingtonpost.co.uk/dalia-bengalim/shared-parental-leave_b_6594992.html? [Accessed 8 Apr. 2015].
6. International Labour Organization, (2015). Women in Business and Management: Gaining Momentum Global Report. Geneva.
7. United Nations, (2011). Men in families and Family Policy in the Changing World. New York.
8. Cain Miller, C. and Alderman, L. (2012). Why U.S. Women Are Leaving Jobs Behind. The New York Times. [online] Available at: <http://www.nytimes.com/2014/12/14/upshot/us-employment-women-not-working.html> [Accessed 8 Apr. 2015].
9. McKinsey & Company, (2013). Women Matter: A Latin American Perspective.
10. Kim, E. and Lee, H. (2014). Mothers struggle to return to work. Korea JoongAng Daily. [online] Available at: <http://koreajoongangdaily.joins.com/news/article/Article.aspx?aid=2998190> [Accessed 8 Apr. 2015].
11. Family and Work Institute, (2009). Times are Changing: Gender and Generation at Work and at Home. Revised 2011.
12. Visser, W. (2012). Family friendly enterprise: Slovenia leads the way. The Guardian. [online] Available at: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/family-friendly-business-workplaces> [Accessed 8 Apr. 2015].
13. 同上
14. Corporate Executive Board (CEB) Corporate Leadership Council, (2014). Four Imperatives to Increase Representation of Women in Leadership Positions.
15. Diversity Council Australia. (n.d.). Work-life/Flexibility - Leading practice case studies. [online] Available at: www.dca.org.au/work-life-or-flexibility/leading-practice-case-studies.html#sthash.MhaAAuzn.dpuf [accessed 24 February 2015].
16. Hahn, C. (n.d.). Day Care: An Office Affair. The Debate Room: Business Week. [online] Available at: http://www.businessweek.com/debateroom/archives/2007/04/day_care_an_office_affair.html#share [Accessed 8 Apr. 2015].
17. Ito, M. (2014). Seizing the initiative for women at work. The Japan Times. [online] Available at: <http://www.japantimes.co.jp/life/2014/11/22/lifestyle/seizing-initiative-women-work/> [Accessed 8 Apr. 2015].
18. Carers UK, (2015). 7 in 10 people juggling their job with caring for a loved one feel isolated at work. [online] Available at: <http://www.carersuk.org/news-and-campaigns/press-release-rss/4761-7-in-10-people-juggling-their-job-with-caring-for-a-loved-one-feel-isolated-at-work> [Accessed 20 Apr. 2015].

19. Leland, L. (2008). More Men Take the Lead Role in Caring for Elderly Parents. The New York Times. [online] Available at: http://www.nytimes.com/2008/11/29/us/29sons.html?pagewanted=all&_r=0 [Accessed 20 Apr. 2015].
20. Schulte, B. (2014). Aging population prompts more employers to offer elder-care benefits to workers. The Washington Post. [online] Available at: http://www.washingtonpost.com/local/aging-population-prompts-more-employers-to-offer-elder-care-benefits-to-workers/2014/11/16/25f9c8e6-6847-11e4-a31c-77759fc1eacc_story.html [Accessed 8 Apr. 2015].
21. 同上
22. Cain Miller, C. (2014). Being a Father Is Good for Your Career, but Don't Get Carried Away. The New York Times. [online] Available at: <http://www.nytimes.com/2014/11/14/upshot/being-a-father-is-good-for-your-career-but-dont-get-carried-away.html?abt=0002&abg=1> [Accessed 8 Apr. 2015].
23. Cain Miller, C. (2014). Paternity Leave: The Rewards and the Remaining Stigma. The New York Times. [online] Available at: <http://www.nytimes.com/2014/11/09/upshot/paternity-leave-the-rewards-and-the-remaining-stigma.html?abt=0002&abg=1> [Accessed 8 Apr. 2015].
24. World Economic Forum. (n.d). Infosys Women's Inclusivity Network (IWIN) defines women's work environment, Closing the Gender Gap Repository, [online] Available at: <http://www.weforum.org/gender-parity/infosys-womens-inclusivity-network-iwin-defines-womens-work-environment> [accessed 27 March 2015].



**ジェンダー・平等・ダイバーシティ部
労働条件・平等局**

国際労働機関 (ILO)
4, route des Morillons
1211 Geneva 22, Switzerland
電話 : +41 22 799 6730
ged@ilo.org
www.ilo.org/ged