座談会

ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて

仕事と生活の調和を目指すワーク・ライフ・バランス

長野　わが国の構造的な問題である少子高齢化に歯止めをかけ、50年後も人口1億人を維持し、家庭や職場、地域において誰もが活躍できる社会を目指す「一億総活躍社会の実現」が2016年6月に閣議決定され、政府はその実現に向けて一人一人のニーズに合った納得のいく「働き方改革」を進めています。

本来、仕事は経済的な自立という意味を持ち、生きがいや喜びをもたらすものですが、現実には仕事と生活の間で問題を抱える人が多くなっており、ひいては働く人々が将来に対する不安を抱え、豊かさを実感できないという問題をもたらしています。

2018年1月17日　日本私立大学連盟会議室にて

それが社会の活力の低下や少子化、人口減少などの現象にまでつながっているといえるでしょう。

これを解決する取り組みが「仕事と生活の調和」、すなわち「ワーク・ライフ・バランスの実現」です。仕事と生活の調和の実現は、一人一人が望む生き方ができる社会の実現にとって必要不可欠なものです。

大学においても、全ての教職員が出産・育児や介護などのライフイベントと仕事との葛藤を感じることなく、「プライベートと仕事」「家庭責任と仕事」を両立したキャリアを継続できるよう、制度の整備や教職員の意識変革などがなされています。

目指すべき社会の姿を憲章で明らかにし行動指針では具体的な数値目標も

長野　本日は、ワーク・ライフ・バランスが課題になっている背景や狙いなどを共有し、各大学の取り組みをご紹介いただきながら、ワーク・ライフ・バランスの意義や今後の展望などを考えてみたいと思います。

では、まず内閣府の田平様から、ワーク・ライフ・バランスが課題となった背景など

についてお話しください。

田平　大学の教職員の方々とお話をさせていただくことはそれほど多くないので、本日はこの機会を大事にしたいと思います。ワーク・ライフ・バランスの意義などは、いま長野様からご紹介いただきましたので、その経過を少しお話しいたします。

ワーク・ライフ・バランスの憲章と行動指針が策定されたのは平成19年ですが、ワーク・ライフ・バランスに関する議論は、それ以前から行われていました。議論は、大きく「少子化対策」「男女共同参画」「労働市場改革（働き方改革）」という三つの視点から行われており、それぞれ平成19年4～6月に検討結果が取りまとめられました。それらの結果を踏まえて、平成19年の「骨太の方針」に、ワーク・ライフ・バランスの憲章と行動指針、数値目標を定めて取り組みを進めることが盛り込まれました。それに基づいて、政労使や有識者による検討を経て、平成19年12月に、労働者や経営者なども含めて社会全体で取り組みを進めることを促すための「仕事と生活の調和」に関する憲章と行動指針が作られました。

憲章には、仕事と生活の調和がなぜ必要なのかが述べられています。仕事と生活の両立が難しい現実の背景として、正社員と非正社員との間の働き方が二極化し、共働き世帯が増加する一方で男女の役割分担意識が変わっていないことなどを課題として掲げ、多様な選択肢を可能とする仕事と生活の調和の必要性がうたわれています。

多様な選択肢を提供し、労働時間を短縮して家庭や地域との連携を図るようにすることが、結果的には労働生産性の向上につながると考えられます。そして、こうした仕事と生活の調和の取り組みを、コストとしてではなく「明日への投資」ととらえるべきとしています。憲章では、そうした認識の下に、仕事と生活の調和が実現した社会の姿やそれぞれの関係者が果たすべき役割を明らかにしています。行動指針では、具体的な数値目標も示して、憲章で示した目指すべき社会の姿の実現のために各関係者が取り組むべき内容などを定めています。これらに基づいて、社会全体で取り組みを推進しようとしたわけです。

法律の規定を超える育児や介護の制度を完備

長野　では、各大学の取り組みについてご紹介ください。

山田　ワーク・ライフ・バランスの問題は、育児や介護だけではなく、独身者のワーク・ライフ・バランスもあると思いますが、当面の問題は育児や介護ですので、中央大学における育児・介護に関わる制度をご紹介します。

まず妊娠・出産については、労働基準法でも産前・産後休業が保障されています。産前休業が法律では6週間ですが、本学では8週間であり、産前産後を合わせて16週間となり、全て有給です。また、妊娠に関わる健康診断などで通院するために休暇を取得する場合も有給となります。

育児休業は、法律では原則として1年間、例外で2年ですが、本学では最長2年間、2歳の誕生日のあとに迎える4月の末までです。この間、本俸の10％が支給されます。育児に関わる短時間勤務は1日について1～3時間であり、法律では満3歳までです

が、本学では小学校の入学式までとなっています。これについては、休んだ分に比例して賃金は減額されます。

そのほかに「子の看護休暇」があります。小学校入学まで、1年につき5日まで、子どもが2人の場合は10日までとなります。5日のうち4日目までが有給で、5日目以降は無給です。また、「育児支援サービス利用補助制度」といって、育児支援サービスを提供している団体を利用する場合、入学金や年会費の全額（上限は32万円）、および食事代や交通費などの半額まで補助しています。

介護休業は、法律では93日ですが、本学では対象家族1人につき365日まで取得でき、本俸の15％が支給されます。育児休業は10％で介護休業が15％となっているのは、介護休業の場合は健康保険や厚生年金の保険料が免除されない分をカバーするものです。また、「短期間介護制度」は「子の看護休暇」同様に1年につき5日で、4日目までが有給です。「介護の短時間勤務制度」も1日につき1～3時間、設けられています。介護費用補助制度は、在宅と施設介護がありますが、年間32万円を上限として補助します。

教職員が休むということは大学にとってはマイナスですが、育児や介護は人間にとって大事なことであるので、これをプラスに捉えて受け入れ、積極的に対応しています。

長野　制度が対象としているのは、正規の教職員という理解でよろしいでしょうか。

山田　基本的には専任の教職員が対象です。ただし、実態としては、これまでに育児休暇を取った男性は1、2人で、ほとんどが女性であり、介護休暇も同様です。男女共同参画はなかなか進んでいない状況ですが、これから少しずつ広まっていくと思います。

トップのメッセージは「男女共同参画推進の一番の旗振り役になる」

周東　実践女子学園における、専任職員の短時間勤務の制度をご紹介します。

2014年度の初めに、本学の理事長から、「本学の将来は、女子大学であるという立場を踏まえ、男女共同参画の一番の旗手になることである」というメッセージが出されました。本学の学祖である下田歌子は、1899年の創立時から、世の中を動かすのは女性だということを、男尊女卑の明治の時代に申しておりました。本学は私学であり、学祖の考え、建学の精神、つまり原点に立ち返るという意味でも、いまや社会の流れとなっている男女共同参画やワーク・ライフ・バランスを進めていこうと考えたわけです。

その後、さまざまな講演会や学内研修を実施したり、学生に対する教育（授業）でも取り組んできましたが、専任職員に対しては「フレキシブルワーク制度」を設けました。先ほど短時間勤務と申しましたが、1時間短縮、2時間短縮、3時間短縮、1日短縮、2日短縮という5タイプがあります。育児のためにこの制度を利用する場合は、法令の規定に加えて子どもが小学校6年生までが対象となります。また、介護のために制度を利用する場合、介護の事由が消滅するまで使える仕組みになっています。本人の傷病や家族の傷病の看護も対象となり、その事由が無くなるまで利用できます。

現在、本学の専任職員は89名ですが、そのうちの男性3名、女性6名、合計9名が

この制度を利用しています。利用の事由は育児が6名、介護が1名、本人傷病が2名です。

処遇面ではノーワーク・ノーペイの原則にのっとって、短縮した分の給与などは減額します。退職金も同様で、制度の利用期間に応じて退職金の算定期間を減じています。たとえば10年間にわたって2割短縮した勤務をした場合、退職金は8年分となります。これは、制度を利用しない者に対する配慮もあります。

山田 省三氏

制度利用者には、原則的に時間外労働や休日出勤を認めない

周東 制度の導入に当たっては、利用しやすいように、制度を利用する者のいる組織に対して補完措置を講じるということを明言しました。制度利用者については、緊急時などを除いて、原則として時間外勤務や休日出勤を認めていません。また、本人にとって不利益になるような就業場所の移動は行わないことや、制度の利用者か否かを問わず、仕事の成果をきちんと評価して公平な昇進昇格を行うとしています。

制度の利用者からは大変ありがたいという声が寄せられており、制度そのものとともに、時間外勤務や休日出勤の原則禁止が好評です。早く帰れるとはいえ、周りへの気遣いから、それが難しい場合もありましたが、制度を利用することで非常にスムーズになったとのことでした。

周東 正紀氏

さらに、なかなか定量化しにくいのですが、制度を利用した本人や同じ部署の者の仕事に対する意識が変わりました。それまでは、業務の遂行にどんなに時間をかけても良いという雰囲気がありましたが、時間当たりの生産性や効率性を非常に意識するようになったとのことです。そのためには知恵を絞らなくてはいけないので、職員の成長にもつながっているのではないかと感じています。

制度を作って利用者が増えたことは非常に重要ですが、それ以外にも、学園全体として労働時間抑制のための施策をいろいろ行っています。それも、上から押しつけるのではなく、それぞれの組織で発案するようにしました。ノー残業デーや、有給休暇の取得を促進するためにアニバーサリー休暇を設けたり、職場のコミュニケーションを密にすると仕事の効率が上がるので、ランチミーティングを開いて人と人との関わりを促すといったことを各組織で行うようになりました。

結果的に、フレキシブルワーク制度の利

用と相まって、時間外労働が3年間で3割減少し、有給休暇の取得率も年々上昇するなど、成果が数字としても表れています。

長野　ありがとうございます。制度を利用したスタッフがいる職場には何らかの補完をするとのお話ですが、具体的にはどのようなことでしょうか。

周東　仕事内容にもよりますが、役割分担を見直すのは当然として、それ以外に、派遣やアルバイトの職員を入れることもあります。学園としては、それによる新たな人件費の発生も覚悟していましたが、部署内で何とかやりくりをしているところも多く、想定していたほどの負担はありません。

長野　本音としては、新たに来ていただいた方に仕事を教える手間を考えると、自分たちで何とかしようという気持ちになることがあるかもしれませんね。

須田 誠一氏

周東　そうですね。

男女共同参画推進からダイバーシティ推進へ

長野　では、上智大学の須田様、お願いいたします。

須田　上智大学では、教職員のほぼ半分が女性ですので、女性が働きやすい職場環境というものの基礎はある程度できていました。２００９年度に、本学の「グローバル社会に対応する女性研究者支援」プロジェクトが文部科学省の女性研究者研究活動支援事業に採択されました。このプロジェクトでは、グローバルに活躍する女性研究者の増加を目的として、世界的に活躍する女性研究者を招いて講演や個別相談・アドバイスをしてもらうグローバルメンター制度のほか、出産育児期の研究支援員を配置する制度などを取り入れ、研究活動を支援する環境を整備していきました。

田平 浩二氏

　こうした流れの中で、社会的にも男女共同参画に対する関心が高まってきたため、２０１１年1月に学長名で「男女共同参画社会の形成における社会的責任を自覚し、個人がその個性と能力を十分に発揮できる社会の実現のために主体的役割を果たす」との男女共同参画宣言を公表しました。さ

長野 香氏

らに、２０１２年１月には男女共同参画推進室を発足させ、専従の職員を配置して活動を継続しています。

男女共同参画推進室では、男女共同参画意識の醸成、キャリアアップ支援、仕事と家庭の両立支援、次世代育成支援を柱としてさまざまな取り組みを行っています。例えば、次世代育成支援としては、女子高校生を対象に、本学の理工学部教員と学生による実験教室を開催しています。高校では体験できない大学の実験の楽しさを通して、女子高校生の理系進学を促進し、次世代育成に貢献することを目指しています。

２０１７年４月には、男女共同参画推進室からダイバーシティ推進室へと名称を変更しました。より広範な多様性を受け入れる共生社会を目指して、ダイバーシティ・マインドを醸成していくことが新たな課題として加わり、２０１７年度は、ダイバーシティ・セミナーとして、ＬＧＢＴ基礎研修を行ったり、障がいについて考えるワークショップなどを開催しました。

ダイバーシティには、考え方や価値観の多様性といったものも含まれます。それぞれの違いを認めた上で、コミュニケーションを図り、個々人の多様性が尊重され、誰もが自分らしく活躍できる社会を形成すること、そして、そのような社会形成に貢献する人々が本学から巣立っていくことが、ダイバーシティ推進室の大きな目標です。

人それぞれの多様なライフプランに対する合理的配慮の必要性

須田　２００７年度に、職員に関する人事制度を大幅に改定し、その一環としてキャリアプラン制度を新設しました。従来は、職員のキャリアはどちらかといえば組織任せで、自分で希望したとおりにはいかないという意識が強かったのですが、自分のキャリアをまず自分で考えることができる自立した人材を育成したいというメッセージを発しました。全てがうまく進んでいるわけではありませんが、職員自身が自分のキャリアを考えるきっかけづくりになったのではないかと思っています。

働き方の多様性ということでは、民間企業で先行しているフレックスタイム制や在宅勤務などを、２０１６年度から一部の部署に試験的に導入しています。まだ成果となって現れているものは少ないのですが、完璧な制度設計をしてから開始していたのではスピード感に欠けるので、トライアル・アンド・エラーを繰り返しながら、いまの時代に合ったより良い制度を作っていきたいと考えて進めているところです。

長野　ありがとうございました。確認ですが、キャリアプラン制度は大学の職員が対象でしょうか。

須田　そうですね。

長野　そうしたことの延長線上に男女共同参画という発想があり、特に研究者については、２００９年の女性研究者支援プロジェクトがきっかけとなっていろいろな施策が推進されたというような流れですね。

須田　おっしゃるとおりです。

長野　分かりました。各大学のお話を伺うと、ワーク・ライフ・バランスのメインは、やはり現場における女性の支援であるように感じました。

山田　いまお話に出たダイバーシティというのは、とても大事なことだと思います。

例えば障がい者の問題で、健常者でさえ大変なのに、なぜ障がい者が優遇されなければならないのかという声に対しては、答えなければならないと思います。そこで、障がい者に対する「合理的配慮」という考え方があります。これはまさに育児や介護をしている人にも必要であり、事業主が配慮さえしてくれれば仕事との両立が可能になるわけです。いまのままでは無理だけれど、配慮してくれれば働ける、両立できるということですから。

そういう意味で、一見すると障がいの問題とは無関係のようでいて、実は深く関連している。合理的配慮というのは、働いている人全体に関する問題だと思います。ダイバーシティ、すなわち人それぞれのライフプランは多様であり、育児が終わったら働きたいという人にとって、それが可能であれば子どもを産むことができ、少子化の解消にもつながるでしょう。多様な人々が働けるような大学をつくり、そういった生き方を身近に提示することが、学生に対する教育の面でも大きい意味を持ち、希望を与えることになると思います。ぜひ、そうしていただきたいですね。

長野　ダイバーシティに関しては、おそらく大学は企業よりもオープンであり、特に私立大学は、建学の精神にのっとって先進的なことができるのではないかと思います。情報を共有するだけではなく、独自の理念に基づいていろいろなことができる可能性があるので、今後もチャレンジングな試みにトライして社会に発信していく使命が、ますます高まっているのではないかという気がします。

山田先生、貴重なご指摘をいただき、ありがとうございます。

実施面では、意識改革とともに人的なサポートも必要

長野　皆様からお話しいただいた内容を踏まえて、ワーク・ライフ・バランスを実践する上でのご苦労や課題などを具体的にご紹介いただけますでしょうか。

須田　ワーク・ライフ・バランスについては、言葉では分かりますが、行動に移す際のハードルはまだ高く、制度を利用する側と周囲とで意識に差があるように感じます。

例えば、育児または介護短時間勤務の職員がいて、短時間勤務の中ではできない仕事が生じた場合、組織全体として考えると誰かが代わりにその仕事をやらなければならないわけで、そのために負荷が増える人が出てくる。でも、その人も、いずれは誰かに負荷を負ってもらう立場になるかもしれない。誰にも起こり得ること、お互いさまだと考えれば、一時的に負荷が増えても前向きに受け入れてほしいと、制度を運用している側としては望んでいます。

こうしたことを頭では理解していても、実際に超過勤務をすることになり、そのことに納得がいかないとか、組織の運営や人員配置を考える上でネックになるといった悩みも聞こえてきます。それに対して、「何とかがんばろう」「みんなでがまんしよう」などといった掛け声だけで対応できるものではありません。意識改革を進めると同時に、人的なサポートもできる施策を考えなければならないと思っています。

男性の意識が変わらないと男女共同参画は進まない

須田　男女共同参画という観点からは、育児休業や育児短時間勤務などの制度はそれなりに整備されたものの、やはり男性の意識が大幅に変わらないと変革していかないのではないかと思います。例えば、育児短時間勤務の女性職員に、さまざまな業務経験を積んでもらうために海外出張を命じようとしても、「育児があるから無理です」というのが大方の反応です。出張の間、子どもの世話をする人がいないということであり、夫が会社を休んだり短時間勤務をするというケースは少ないのではないでしょうか。男性の意識を変える何らかの取り組みも必要になってきているのではないかと考えています。

長野　制度を利用しているスタッフがいる職場に対しては、人的な補充をするなど、どんな仕組みがあるのでしょうか。

須田　基本的には、育児休業をとった場合には派遣社員や臨時職員を補充して対応しています。一方、これをいいチャンスと捉えて、仕事の効率化や外部委託も含めた業務の見直しを所属長にはお願いしています。そうやって、誰かが長期に休むことになっても、残ったメンバーで何とかやりくりすることを検討してほしいと所属長に伝えますが、実際には困難なケースもあり、人的な補充をするというのが現実的なところです。

　このように、ワーク・ライフ・バランスや男女共同参画にはいろいろな側面があります。そのため、業務の効率化や労働生産性の向上などとセットで考えることなく、ワーク・ライフ・バランスにだけ光を当てて充実を図ろうとすると、組織運営がうまくいかないなど、影になる部分も出てくるでしょう。全体的な視点で見ていかないといけない難しさを感じています。

長野　いま、男性の意識を変えなければいけないという指摘は多いと思います。学校、特に大学は制度面では充実しているところが多いものの、女性職員の配偶者が企業に勤めている場合、そこの制度が未整備であったり、そもそも制度を利用すること自体が非常識と思われる風潮があったりします。家族の中での理解も含め、学内だけでは解決できない課題を、おそらくどこの大学でも抱えているのではないでしょうか。

業務の見直しや効率化をするには非常にいいタイミング

長野　これまでのお話以外のところで、課題や問題点などはございますでしょうか。

周東　先ほど私がご紹介したのは職員向けの制度ですが、本学園には大学や短大、中学校、高等学校の教員もおります。職員とは違う働き方をする人たちに対するワーク・ライフ・バランスのための制度をどのように設計していくかは大きなテーマですが、

まだ十分な検討ができていません。

大学や短大の教員は裁量労働制なので、ある程度は時間調整が可能な環境で仕事をしていますが、中学・高校の教員については、職員同様、所定の労働時間の中で働いているため、何らかの制度を検討しなくてはならないということが課題になっています。中学・高校には大学などとは違う問題や課題もあるので、制度は作ったものの活用されないという事態にならないよう、慎重に進めたいと思います。いずれにしろ、職員にだけ制度が用意されているというのは不公平なので、その解消がテーマとして存在しています。

先ほどお話しした制度を作った結果、総労働時間が減って有給休暇の取得率も伸びました。しかし、これからさらに労働時間を抑制しようと考えたら、もはや掛け声とか意識改革だけではだめであり、須田様のお話と重複しますが、業務の抜本的な見直しや改革を図る必要があると考えています。

しかし、これがなかなか組織全体に浸透しない。例えば、私の部署では年末調整の作業を全てWeb化して業務量を半減させましたが、こうした試みを現場の隅々まで行き渡らせないと、学園全体の風土改革にはつながりません。今後いっそう働き方改革を進めるためには、以上のようなことに着手しなければいけないと思っています。

長野　いまご指摘のあった中学・高校の教員については、私どものところでも同様の課題として認識していますが、社会全体の大きな課題として解決を図らなければいけないのではないかという気もします。

これまで以上に労働時間を減らしていくためには、技術的にも意識の面でもドラスティックな改革が必要だというお話が出ました。大学の風土を変えていかなければならないというのは非常に貴重なご指摘だったと思います。

大学の場合、どうしても前例主義に基づいた働き方が多いのではないかと思いますが、「これまでやってきたから」という理由だけで続けていくことに対して、まずは疑問を持つという意識がないと、大きな変革はなかなか難しいと思います。一人が掛け声をかけても周りが納得しないという状況は、大学では多々あるのではないでしょうか。

周東　職員のあり方が変わってきたことは、大きなチャンスだと思います。法令が変わったこともありますが、専任職員は専門性を高めるとともに、マネジメントやプランニングといった能力も身に付けないといけないと私は考えています。

従来と同じ業務を同じやり方で続けていては、そうした専任職員にはなり得ないので、職員に業務の見直しや効率化を求める

には非常にいいタイミングだといえます。法令の改正など、外部の風もうまく使いながら、組織風土を変えていこうと思っています。

長野　そういうお話を実際になさって、現場の職員が納得したり共感したというご経験はございますか。

周東　こうしたことは、やはり少し時間がかかると思っています。いまお話ししたようなことを文書にしても、おそらく伝わらないでしょう。具体的な事例を周知し、その成果をフィードバックして、少しずつ変えていくことが必要です。本学園には長い歴史があって職歴が長い者もいますので、意識が急にがらっと変わるようなことはなく、時間はかかると思います。一つずつ積み重ねていくしかないし、方針に合ったことを実践した職員をきちんと評価し、そうでない職員は正すということをシビアにやっていくことが、職員の意識変革につながるのではないでしょうか。

長野　ありがとうございました。たいへん説得力のあるお話だったと思います。

男性が休みをとれない原因を明らかにし改善して組織のあり方を変える

山田　中央大学の職員の総残業時間が、2007年度から10年間で約80％も減少しました。

　先ほど来のお話にあったように、育児や介護で休む人が出たときこそ、ピンチだけれどチャンスではないかと、それまでの仕事のあり方を再検討しているようです。人事担当者の話では、従来は個人個人で仕事をしていたものを、チームで仕事をするように変えたところ、「互いにカバーし合い、チームとして仕事をやり遂げる」という意識が生まれてきたとのことでした。

　このように、育児や介護で休むことはマイナスではなく、仕事のあり方や働き方を考え直すきっかけ、あるいはチャンスにもなると思います。残業時間が大幅に減少したのは、そういったことをみんなが考えるようになった結果だといえます。

　もう一つは、会議のあり方です。職員と教員が一緒の会議はどうしても長くなるので、あらかじめ時間を区切るといったように、教員の協力を得て効率的に行うことが必要だと思います。

　男女共同参画を考える際に、男性の場合、本人の意識だけの問題なのでしょうか。男性も育児や介護の休暇を取りたいけれど、上司や組織の手前、取りにくいという面があると思います。男性が休みを取れない原因を明確にし、それを改善して組織のあり方を変えて男女が平等に取れるようにしていかないと、人々の意識は変わらない。意識というものは制度の中で変わっていくので、制度を変える必要があります。

　例えば、A大学の女性教員で、夫はB大学の教員という人がいます。女性教員だけが育休を1年間取り、夫は取らない。これは、私にいわせるとA大学の財産権の侵害に当たります。つまり、A大学が育児のコストを負担し、夫が所属するB大学のほうは全く負担していないわけです。個人の問題ではなく、女性の側の大学や企業が大きなコスト負担を強いられており、これを社会的不公平と見ることもできます。

　いまの若い男性の意識は昔と違い、休みを取ることにそれほど抵抗はないと思いま

す。ただ、職場の意識や制度の面から男性が休みを取らないようなシステムになっているところは、やはり原因を明らかにして直していく必要性に迫られています。そうすることで、男女共同参画が進んでいくと思います。

長野　中央大学の制度は、法律の規定を上回るもので非常に素晴らしいですね。

山田　一人一人がパソコンで仕事をしていたものを、チームで助け合いながらやるように働き方を変えたことが大きいと、人事担当者が指摘していました。

長野　相当数のスタッフがそうした意識を持たないと、大きな成果には結び付かなかったと思います。

山田　そうですね。そういう意識のベースになるものは、各自が少しずつ持ち始めていると思います。

長野　会議時間について、教員の意識も変える必要があるというご指摘は大学ならではのものですね。

山田　会議自体が多すぎるという問題もありました。会議の数を減らし、会議時間の上限を決めることは教員の協力なしには進まないので、トップがそうした方針をはっきり打ち出すことが大事だと思います。

長野　山田先生が最初に言及なさった、私立大学の間で制度の整備状況などに差があるということについて、お話しいただけますでしょうか。

山田　はい、働き方改革に関するアンケートをとったのですが、その結果を見ると差が大きいようです。大都市と地方の大学では、置かれている状況が違いますし、大学の規模によっても差があると思います。

　また、他大学の様子見という大学も少なくありませんので、この問題に関する情報提供が不可欠と考えています。

男女共同参画に対して、男女の役割分担意識がまだまだ強い

長野　各大学の事例をご紹介いただきましたので、これからのワーク・ライフ・バランスのあり方について、政府の立場からお話しいただけますでしょうか。

田平　各大学で取り組みを進めていただいていることが分かり、非常にありがたく感じると同時に、共通した課題があるという印象を強く受けました。

　その一つは、男女の役割分担意識がまだまだ強いということであり、ワーク・ライフ・バランスにとって、男性、特に上司の意識改革が重要だということです。

　もう一つは、休みを取ったときの代替について、チームでとか組織全体でという言葉が出てきました。これをどのように解消するか、業務の効率化につなげるチャンスではないかというお話も出ていました。

　また、視点はやや外れるかもしれませんが、自らキャリアプランを考えるということ。これは個人ベースではそのとおりですが、今後の組織運営の面でも検討していくことが重要になってくると思います。

　そうしたことにどのように取り組んでいくかという点では、まず、「休みを取れない理由を明確にして取り組みを進めないと、うまくいかないのではないか」とのお話がございましたが、ワーク・ライフ・バランスというよりも男女共同参画という観点からは、男女みんなが同じように活躍できる社会をつくろうという趣旨の男女共同参画基本法があります。本来なら、女性だけの

活躍を進めるのはいかがなものかということになりますが、女性の活躍がまだまだ進んでいない現状では、ポジティブアクションの観点から、そうした取り組みを促進することが重要だということで、平成27年には女性活躍推進法が作られました。

この法律に基づき、従業員が300人を超える企業および行政機関、国立大学法人などに、まず課題を分析し、それを解消する取り組みを検討し、数値目標も含めた計画を立てて公表するよう義務付けています。まさに「見える化」をすることによって取り組みを進めていただこうとしており、民間企業であれば厚生労働省、公共機関なら内閣府がウェブサイトを作って、取り組み状況を一覧できるようにしています。

また、役割分担意識の解消は難しい問題ですが、男女共同参画基本法に基づく第4次基本計画の大きな柱の一つとして役割分担意識の解消を掲げるとともに、同計画を踏まえて定めている平成29年度の重点方針に基づいて、企業や各団体に取り組みのお願いをしています。内閣府としても、男性リーダーの会や男性の料理参加の「おとう飯」キャンペーンなどを行っています。

併せて、休んだときのフォローをどうするか、業務改善にどのようにつなげるかという問題への取り組みについては、ヒントになるような事例がないとなかなか進まないため、人事評価の見直しや業務マネジメント向上の施策、意識改革の試みなどをまとめた事例集の配布を検討しています。行政としては、こういった情報提供を進めることによって、企業や団体のトップの意識改革を進めていきたいと考えています。

管理職における女性比率向上は人事評価が課題

周東　いまのお話に出た女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を本学も届け出て、2020年3月末のゴールに向けて取り組みを進めています。その一つが、女性管理職比率の向上です。職員は、女子大ということで女性比率が高いものの、管理職における女性比率は低く、3割を目標にしています。

従来は、たくさん働いてたくさん仕事をした人が評価されたため、結果的に管理職における男性比率の高さにつながったのだと思います。今後は、仕事の量だけではなく質や効率性も評価制度に取り入れていきたいと思います。実際に、現在は仕事ごとの量的な目標だけではなく、時間的な目標も立て、それも踏まえて評価するようにしています。これによって、前述の時短の制度を利用している職員など、短時間しか勤務できない職員も平等に評価され、結果的に管理職における女性比率も上がるのではないかと考えています。目標に向かって一歩ずつ近づけていきたいと考えています。

長野　現状では、女性管理職の比率はどれくらいでしょうか。

周東　一般企業に比べると高いと思いますが、2017年度は約25％なので、3割は手の届かない目標ではないと思います。

長野　その25％というのは、徐々に増えてきたのでしょうか。それとも、ずっとそれくらいでしたか。

周東　手元に詳しいデータがないのですが、約20％だったものを少しずつ上げてきて、現在は25％くらいで、2019年度に30％というのが目標です。

長野　ありがとうございました。山田先生、いかがでしょうか。

山田　女性教員が多い大学や、女子大と違って、本学は男性のほうが多い大学です。とはいっても、文系の学部では女子学生が4割に上るなど、学生の男女比率に変化が生じています。本学では、管理職はやはり男性が圧倒的でしたが、少しずつですが女性が増えてきており、まだ30％まではいっていませんが、目立ってきたように感じます。特に、職員の採用では男女が半々くらいになっていますので、これからは管理職に占める女性比率が高まると思います。

　ただ、時間を設定して働いた分を評価するという方法だけでは、男女共同参画は進まないと思います。家庭内の家事の責任を男女全く同じように分担していればいいのですが、現段階では女性が多くを負っています。私は、「育児をしない男は意気地がない」と言っているのですが（笑）。

　先ほどノーワーク・ノーペイというお話が出ましたが、男性は昇進の問題があるし、給与自体が高いということもあって、なかなか育児休業を取得しません。そういう意味で、ノーワーク・ノーペイの原則を形式的に貫いていいかどうか、個人的にはやや疑問もあります。

　ただ、例えば子どもの面倒は祖母が見るから育休を取らないという人と、自分で育児をしなければならない人を同列では評価できないものの、例えば半年の勤務で遅れを回復させるなど、柔軟な人事管理が必要になるでしょう。そうしないと、女性の昇進が遅れるなどの不利益が生じる可能性があります。

長野　やはり、人事評価が課題ですね。

ワークとライフを統合して広い意味でのキャリアの充実を図る

山田　差別に関して最後に残る問題は、コストだと思います。企業が女性を採用すると育児のコストがかかる、だから女性を採らないというのが現状ですが、これは社会的不正であるわけで、男性も同じように育休を取れば差別する意味がなくなります。

　私は、職場の男女差別解消の答えは家庭にあると思っています。男性も育児休暇を取れば、企業などにとってコスト面では男女同じになって差別の理由がなくなります。そういう意味で、休んだ場合の人事考課をどうするかは非常に大事な問題です。男性は特に気にする人が多いので、企業はある程度柔軟な対応をしてほしいですね。

　子どもを産んで育てるということは大事な権利であり、少子化対策としても重要です。しかし、いまの法制では、育児休業取得による欠勤もサボって休むのも同じことになってしまいます。権利を行使するとノーワーク・ノーペイというのではなく、柔軟な対応をしていただければ、男性も休みを取りやすくなるのではないでしょうか。

長野　確かに、男女共同参画や女性活躍の推進という面では、仕事に対する評価というところに焦点が当たりがちです。しかし、働き方改革というもっと広い視点から見ると、まさにいま先生がご指摘になったように「育児」も権利であって、男女問わずに育児の価値をもっと社会が認めるような国をつくっていかないと、さまざまな課題を解決する方向に進まないのではないかという印象を受けました。

須田　ワーク・ライフ・バランスは「仕事

と生活の調和」と訳されていますが、ワーク・ライフ・バランスにも多様性があると思います。例えば、ある人にとっては若いときに思い切り仕事をして、ある程度年齢が上がったらプライベートのほうを中心にするのが、その人にとってのワーク・ライフ・バランスだったりする。つまり、人によっても、時期によっても異なるわけで、ワークとライフのバランスをどう考えるかは、その人の価値観や状況によって違ってくるでしょう。

ですから、バランスを取るというより、ワークとライフを統合して、人生という広い意味でのキャリアを充実させることを個人がしっかり考える。一方、それをきちんとサポートする体制を組織のほうでも用意しておくというのが理想的なワーク・ライフ・バランスのあり方だと思います。

そのためには、意識改革や業務の効率化、制度の整備といったいろいろなことをしなければなりません。社会全体でそういったことに取り組むような形になれば望ましいと思います。

また、組織のマネジメントのあり方も、これから相当変わっていくでしょう。同じ部署に、フルタイムで働く人だけではなく、フレックスタイムの人やテレワークの人もいて、正規の職員もいれば非正規の職員もいる。まさにダイバーシティですが、それをうまくマネジメントして、業務を効率化し生産性を向上させ、一定の成果を上げるという、いままでにないマネジメントのスタイルが求められていくと思います。

そういうマネジメントを担うマネジャーの育成が、これからの人事政策の課題の一つだと感じています。

「計画された偶発性」というキャリア開発の考え方

長野　上智大学における職員のキャリア開発の考え方についてお聞かせいただけますでしょうか。

須田　必ずしも本人の希望どおりにはいかず、自分の考えるキャリアが描けないという意識を持つ人もいますが、組織運営に支障が生じないように、個人と組織がＷＩＮ－ＷＩＮの関係になるのが理想的です。

そこで、参考にしているのが、スタンフォード大学のクランボルツ教授が提唱した「プランド・ハプンスタンス（計画された偶発性）」というキャリア開発の考え方です。

「予期しない出来事や偶然の出会いによって、キャリアが形成されていくことは多い。そうであれば、どんな状況になっても、前向きに捉えよう。それが、あとで振り返ってみたら自分のキャリアにつながっている」。予期せぬ異動を受けとめることができずに悩んでいる人には、こんな話をしています。

長野　企業の場合は、社内公募をして選抜・配属し、成果を上げているという事例も紹介されています。

須田　職員が海外に出張する機会が相当増えています。従来は国際連携などの担当部署の職員が行くのが当たり前でしたが、他の部署でも、手を挙げた人には事前研修をした上で行ってもらうようにしています。部署の枠を越えたプロジェクト型業務も増えつつあり、関心のある仕事に携われるような仕組みを少しずつ作っています。仕事の幅を広げることは、キャリア開発という

観点からも良いことだと思います。

長野　非常に興味深い事例で、とても勉強になりました。

学生に対するキャリア教育により教職員の意識も変わる

長野　本日は、各大学の先進的な取り組みをご紹介いただいたように思います。これを受けて、田平様からお話しいただけますでしょうか。

田平　ワーク・ライフ・バランスの取り組みを進めることによって、業務の改善や効率化につながるというお話がございましたが、人が足りないという状況の中で仕事をするために、職務の内容を分析して可視化し、ほかの人がフォローできるような体制をつくることが大事であり、それが意識され、広がり始めたという気がします。

　個人レベルでも、育児休暇明けで短時間勤務の人が、周囲に迷惑をかけないよう、限られた時間の中で仕事をこなすという意識が芽生えたという話をよく聞きます。組織と個人の両面で、そういった意識改革にうまくつながるといいと思います。

　本日は大学の教職員におけるワーク・ライフ・バランスがテーマだと思いますが、須田様からお話があったように、学生に対するキャリア教育も非常に重要だと思います。働き方が多様化する中でマネジメントの変容は不可欠になりますが、学生の意識を変えるための教育が必要になります。そのためには、教職員の方々の意識も変わっていく。むしろ、変えなければキャリア教育はできなくなると思います。

　かつてのように、皆と同じことをやっていればいい状況ではなく、与えられた環境をいい方向へ変えていく能力を身に付けなければいけない時代です。そのためには、自分のキャリアの棚卸や「見える化」をすることが重要になってくるでしょう。

　行政としてできることは少ないかもしれませんが、これからも情報提供などを進めていきます。企業や大学でいろいろな悩みがあると思いますし、行政でも課題は多いので、本日のお話も参考にして、今後の政策運営に反映させていきたいと思います。

長野　各大学で先進的な取り組みをなさっているものの、やはり女性活躍という点ではまだまだ課題があるという気がしました。

　また、最後に田平様から非常に貴重なご指摘があったと思いますが、大学で働く教職員の状況を変えるとともに、学生に対してもそういった教育をしたり啓発を図って、これからの社会をつくっていく主役である若い人たちにいい影響を与えるような環境を整えることが、われわれの大きな使命であると思った次第です。

　ただ、その道は消して平坦ではなく、三歩進んで二歩下がるようなことも多分にあると思いますが、本日は限られた時間でこれだけのいい取り組みをご紹介いただきましたので、いっそうの情報共有を図り、外部にも積極的に発信していきたいと思います。そうすることによって、少しずつでも制度設計が改善され、一人一人の意識や風土が変わり、いい社会になっていく。そこに大学としての使命があることを、再認識したのではないかと思います。本日は、ありがとうございました。