

【タイトル】常識を覆す「公私混同型制度」を採用する企業で働きたい！～現実と理想のギャップ解消を目指して～

【名 前】高橋 愛実

【本 文】

1. はじめに

私は高校卒業後、縁あって鉄道会社に就職した。駅員として2年勤務した後、会社の制度を利用して大学生になった。そのため現在私は、社会人として経理の仕事をしながら、学生としても勉学に励むという二足の草鞋で大学に通学している。実際に、現在働いていて感じることは、2点ある。第1に、長時間勤務を見直すために早期退社の日をあらかじめ決めていたが、その分働く時間が別の日に移動しているだけに見える。第2に、デスクワークではフレックスタイム制を採用しているが、1度に続けて働かなければいけないことで時間の制約が大きい。反対に学生として感じたことは、周囲の学生が就活をする際に福利厚生が手厚いか、働きやすいかという点にも着目して企業選びを行っていた。今や働きやすさを重視するのは、社会人だけでなくきてきている。

加えて、近年女性の社会進出が進み、共働き世代の増加に伴って働き方改革が多くの企業で推進されている。日本企業では終身雇用・年功序列賃金といった特異な制度が根付いており、現代でも依然として多くの企業がそれらの制度を用いている。しかし、数十年も前に作られたこの制度が、現代に適しているとは思えない。なぜなら、それら2つの制度を企業が保証する代わりに、社員は3つの「無限定性」を受け入れる必要があるからである。3つの無限定性とは、職務内容の無限定性、勤務地の無限定性、労働時間の無限定性であり（筒井 2015）、共働き世帯には厳しい働き方である。ワーク・ライフ・バランスが多くの企業で推進される現代において、このような仕事のために私生活を犠牲にした働き方は適していない。さらに多くの企業で推進されているワーク・ライフ・バランスでさえ、共働き世代の増加にはいまだに追いついていない。そこで、従来の日本の労働状況や現代の労働者の働き方に着目して、イノベーションを提案する。

シュンペーターによるとイノベーションは5つの領域で起きる。5つのイノベーションとは、①新しい財貨、②新しい生産方法、③新しい販路の開拓、④新しい原料の獲得、⑤新しい組織である（Schumpeter 1926）。その中でも今回は、新しい組織の実現に関するイノベーションについて検討し、公私混同型制度を提案する。

2. 日本の労働状況の分析

(1) これまでの日本企業の働き方に対する批判

日本の大企業では、1つの企業で定年まで働くことができる終身雇用制度、勤続年数が高くなるにつれて賃金も上昇していく年功序列賃金制度といった日本企業特有の制度が根付いていた。また、社内での昇進制度は定期的に行われる試験の合格・不合格によって、昇進が決まっていた（小池 2005）。しかしもともと終身雇用・年功序列賃金制度は、男性正社員が仕事の中身や働く場所を決めずに、会社の指示で働くという前提で作られたものであった¹。加えて、企業が2つの制度を社員に提供する代わりに、社員は3つの「無限定性」を受け入れなければならない。

第1に、職務内容の限定性である。企業から内定をもらったとしても、配属されるまでの部署で働くか決まっていなかったり、定期的な異動が発生する。

第2に、勤務地の無限定性である。転勤は日本企業の特徴的な制度であり、以前より社員の事情を考慮するようになったが、社員がどこで勤務するかは企業が決定している。

第3に、労働時間の無限定性である。日本では、1日に8時間、1週間に40時間を超えて労働させてはならないといった法定労働時間が存在する。しかし、36協定と呼ばれる時間外労働協定も存在する。そのため労使協定を結べば時間外労働が可能となり、残業が日常的になっている（筒井 2015）。このような限定性のない働き方は、女性の社会進出が進み、働き方の多様性が求められている現代において、難しい働き方である。

(2) 現代の働き方としての裁量労働制とフレックスタイム制

2013年厚生労働省は、柔軟に勤務ができる「裁量労働制」の拡大を決めた²。この裁量労働制は「専門業務型」と「企画業務型」の2種類に分けられる。労働者は勤務時間を決めて働くことができるが、実労働時間制ではなく、みなし時間制が採用されている³。そのため6時間働いた場合や10時間働いた場合でも、8時間労働としてみなされる。仕事とプライベートを両立することができるというメリットがある反面、長時間労働をしてしまうことや残業代が未払いになるといった懸念が残されている。また利用できる職種も非常に限定されている⁴ことから、柔軟な働き方ができる労働者は少ない。

同じような柔軟な働き方として、フレックスタイム制が挙げられる。この制度は、労働者が各自始業時間と終業時間を決めることができ、1日・1週あたりの規制は解除され、1ヶ月以内の清算期間における労働時間の合計によって、時間外労働の有無が判断される

¹ 日本経済新聞、「働きかたNext、働きかた改革どう進める－労働政策研究・研修機構主席統括研究員浜口桂一郎氏（ニュース複眼）」、（掲載日2016/01/28）、9面

² 日本経済新聞、「裁量労働制を拡大、働く時間柔軟に設定、業務広げ手続き簡素化、厚労省方針」、（掲載日2013/09/27）、1面

³ 独立行政法人労働政策研究・研修機構、『Q6.裁量労働制とは何ですか。』、http://www.jil.go.jp/rodoqa/01_jikan/01-Q06.html（最終アクセス 2017/05/14）

⁴ 「専門業務型」では、研究開発・デザイナー・プロデューサーなどが挙げられ、「企画業務型」では、企業の企画立案を行うホワイトカラー労働者が挙げられる。

⁵。これは実労働時間に見合った勤務制度であるため、上記で述べたようなみなし時間制による懸念はない。しかし、出社を遅らす・早めるもしくは退社を遅らす・早めるということはできても、続けて勤務を行う必要があるためちょっとした私用を済ませた後に仕事を再開するということができない。このような連続した勤務形態だと、早めに退社をした後に仕事をするのができず、別日に仕事のしわ寄せがくると想定できる。

(3) 年次有給休暇

年次有給休暇とは、半年間企業に雇われているかつ全労働日の8割以上出勤している労働者に対して与えられる休暇である。平成27年の年次有給休暇取得率は48.7%であり、5割を下回っている。また年次有給休暇を時間単位で取得できる企業は、16.8%と非常に低く、ほとんどの企業が1日単位での取得である⁶。現在の問題点として、年次有給休暇が与えられても取得が容易ではないことや1日単位で取得しなければならないという状況が挙げられる。

厚生労働省では、年次有給休暇をゴールデンウィークや年末年始に充てるだけでなく、祝日と土休日の間に利用することで大型連休を取得できるよう推奨しているが、年次有給休暇の取得率を見る限り、実現できている企業は少ない⁷。

(4) 働き方に関する調査

労働者の働き方には、現実と理想で大きなギャップがある。独立行政法人労働政策研究・研修機構による「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」（企業調査）と「労働時間や働き方のニーズに関する調査」（労働者調査）によると、労働者の現在の働き方として「仕事に重点型」が約48%、「仕事と生活のバランス型」が約38%という結果が得られた（図表1左図）。しかし、理想の働き方を聞いたところ、現状との数値が逆転し、「仕事に重点型」が約14%、「仕事と生活のバランス型」が約60%という結果が得られた（図表1右図）。また同じく独立行政法人労働政策研究・研修機構による「第6回勤労生活に関する調査」の生活に関する意識調査によると、約80%の人が自分の納得のいく生活を送りたい、物質的な豊かさではなく心の豊かさやゆとりを持った生活がしたいと回答し

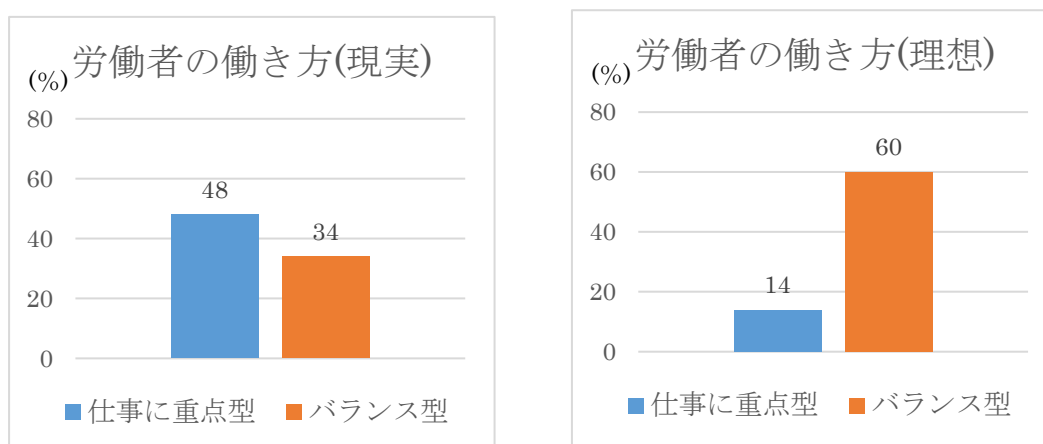
⁵ 独立行政法人労働政策研究・研修機構、『Q4.フレックスタイム制とは何ですか。』、http://www.jil.go.jp/rodoqa/01_jikan/01-Q04.html（最終アクセス 2017/05/14）

⁶ 厚生労働省(2017)、『平成28年就労条件総合調査の概況』、<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/16/dl/gaikyou.pdf>（最終アクセス 2017/05/14）

⁷ 厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署、『事業主の方へ 年次有給休暇とは』、http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/jikan/sokushi_n/jigyousya.html（最終アクセス 2017/05/14）

た。仕事だけでなくプライベートも大切にしたいという労働者が数多く存在することが、この調査から分かる。これらのギャップを解消するために、「公私混同型制度」を提案する。

図表 1 労働者の働き方（現実と理想）



「仕事と生活のバランス型」はバランス型と表記している。
 独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査より、筆者作成。

3. 提案：常識を覆す「公私混同型制度」

(1) 公私混同型制度とは

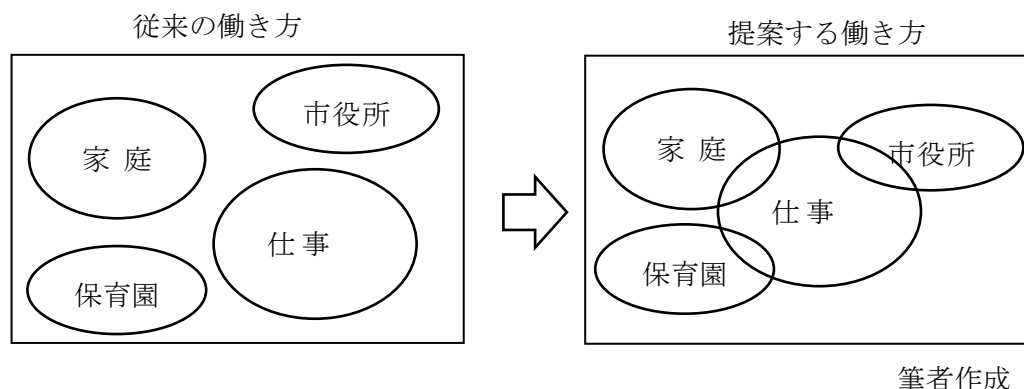
労働者の現実と理想のギャップを解消するために提案する公私混同型制度とは、仕事とプライベートを切り離して考えるのではなく、あえて仕事とプライベートを混同させて仕事を行う制度である。従来の働き方は、ノー残業デーなどの定時で帰宅できる制度を設けることで、長時間労働の削減やメリハリワークといった働き方改善を試みている企業が多く⁸、プライベートと分けて仕事に取り組むことが「善」とされていた。というのも、公私のメリハリをつけることこそが生産性を高め、ムリ・ムダ・ムラが解消されると考えられているからである。しかし、この公私混同を許さない文化こそが、ワーク・ライフ・バランスの発展を妨げている可能性がある。なぜなら、仕事とプライベートは完全に隔絶されているものではなく、少なくとも互いの領域に一歩足を踏み入れる状態だからである。業務中でも子どもに何かあれば、それに対応しなければならない場合もある。他方では、

⁸ 一般社団法人日本経済団体連合会 (2015)、『ワーク・ライフ・バランスへの取組状況（事例集・アンケート調査結果）』、http://www.keidanren.or.jp/policy/2015/083_gaiyo.pdf（最終アクセス2017/04/09）

一般社団法人日本経済団体連合会 (2016)、『2016ワーク・ライフ・バランスへの取組状況（事例集・アンケート調査結果）』、http://www.keidanren.or.jp/policy/2016/079_gaiyo.pdf（最終アクセス2017/04/09）

プライベートであっても仕事上で緊急な要件があれば、公私の「公」に切り替えて解決しなければならない場合もある。このように仕事とプライベートは完全に切り離せるものではなく、混じりあっているものと考えることができる（図表2）。

図表2 働き方のイメージ図



(2) 制度の魅力

公私混同型制度の魅力は、プライベートと仕事を無理なく両立し続けることができる点にある。近年、女性の社会進出が進み、共働き世代が増えてきている⁹。専業主婦が多かった時代と比べて現代では家事や育児、そして仕事への各家庭の関わり方が変わってきている。それに伴って、「イクメン」と呼ばれる育児に積極的な男性が増えている¹⁰。厚生労働省が行った「平成27年度雇用均等基本調査」によると、男性の育休休業取得率は年々右肩上がりて上昇しており、平成27年度は2.65%であった¹¹。10年前と比べると5倍以上も取得率が伸びている。このことから、「イクメン」というものが浸透してきていると実感することができる。しかし「イクメン」が増えたからと言って、家事や育児が男性にも均等に分配されたかという点、そのようにはなっていない。総務省統計局が実施した「平成23年社会生活基本調査」によると、男女の年齢階級別家事時間は全ての年代で女性が男性を上回っており、10年間での男女の差がわずかに縮んだだけとなっている。また同じ調査結果より男女の年齢階級別育児時間を見ても、家事時間と同様の結果となっており、「イクメン」が増えているとはいえ、女性が無理なく仕事を続けるには企業側のサポート

⁹ 厚生労働省(2015)、『平成27年版厚生労働白書—人口減少社会を考える—「夫婦のいる世帯」に占める共働き世帯と夫が雇用者で妻が無業者の世帯の割合』、<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/15/backdata/01-01-03-066.html>（最終アクセス2017/04/11）

¹⁰ 日本経済新聞、「イクメンブルー(WORD)」、(掲載日2016/12/17)、31面

¹¹ 厚生労働省(2016)、『「平成27年度雇用均等基本調査」の結果概要』、<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-27-07.pdf>（最終アクセス2017/04/13）

が必要不可欠である。それらを解決する制度として、仕事とプライベートを上手に組み合わせながら仕事に取り組める公私混同型制度は魅力がある。

(3) 制度の維持方法

仕事とプライベートを上手く組み合わせながら仕事ができるということで、この制度の強みを不正に使用する社員が現れるかもしれない。社員は自分の都合のいいようにこの制度を利用し、企業利益ではなく私的利益獲得のために働くかもしれない。プリンシパルとは仕事を依頼する者であり、エージェントとはプリンシパルに代わって仕事を遂行する者である。そしてプリンシパルとエージェントの関係をエージェンシー関係と呼ぶ。エージェンシー関係の例として、依頼人と弁護士、患者と医者のようにプリンシパルとエージェントの関係は多く存在し、その1例として社員と企業の関係も挙げられる。企業がいかに効率的に利益をあげられるかは、社員一人ひとりがどれだけ一生懸命働いてくれるかにかかっている。企業と社員が雇用契約を結ぶと、企業は社員の全ての行動を把握することはできないため、社員が私的利益を追求してしまい企業の利益が損なわれる(Milgrom & Roberts 1992)。このようなエージェンシー関係の問題をモラル・ハザードと言う。今回の提案する制度でも、モラル・ハザードが生まれる可能性が考えられる。

モラル・ハザードを防ぐために、以下の3つが必要だと考えられる。第1に、事前に社員から企業への申請・許可制にする。制度を利用するために事前に申請することで、企業側も制度利用人数の把握をすることができる。それだけでなく、申請・許可という手続きを踏むことによって得られる限定性は、社員の不正を抑止することにつながる。

第2に、制度利用期間や用途を制限する。利用期間の制限について、例えば小学6年生までの子供がいる社員が利用可能などのように、利用期間を制限するという方法である。また、用途で制限する方法とは、育児や子育てにのみ利用・各種手続きのみ・両方利用というように、制度を利用できる範囲を予め決める方法である。こういった制限があれば利用できる範囲を事前に申請書にも記入できるため、不正利用する社員を抑制できる。

第3に、利用時間を制限する。仕事とプライベートを混合させる制度であるため、どうしてもプライベートにだらだらと時間を費やしてしまうかもしれない。そのようなことを防ぐためにも、子どもの送り迎えには1時間以内、市役所などの手続きには1時間半～2時間といったような時間の制約を設けることで、不正利用を抑えられる。以上の3つのような制約を設けるだけでなく、制度利用社員から上司や同僚への細めな報告も重要となってくる。これらのルールを設けることで、モラル・ハザードを抑制し、魅力ある制度として公私混同型制度を維持することができる。

4. 公私混同型制度の例

公私混同型制度の例として、「分割勤務」・「朝食会議」・「社内託児所の推進」の3

つが挙げられる。それらの制度の詳細を説明した後に、制度を実施した際に考えられるメリット、デメリット、デメリットの解決策もここで紹介する。

(1) 「分割勤務」

分割勤務とはフレックスタイム制を応用したものであり、自分で勤務を作ることができる実労働時間制度である。従来のように続けて勤務を行うのではなく、プライベートな用事のために1度勤務解除を行い、用事を済ませた後に勤務を再開する。

この制度のメリットとしては、生活スタイルに合った勤務を行うことができ、子供の送り迎え・市役所等の手続きでも年次有給休暇申請をしなくて済む。「勤務開始」→「勤務解除」→「勤務再開」といったように勤務を分割することで、仕事の合間に子供の送り迎えや市役所等の手続きを行うことができる。これまでは、数時間のために年次有給休暇を申し込んで行っていたことも、分割勤務であれば年次有給休暇を使用せずに「勤務解除」・「勤務再開」を行えば済む。そのため、これまでよりも旅行や趣味に年次有給休暇を充てることが可能になる。

しかし、分割勤務にはデメリットも存在する。考えられるデメリットは4つある。第1に、上司や同僚が勤務を把握しづらくなる。このデメリットを解消する方法として、分割勤務を利用する社員は直接上司や同僚に報告するだけでなく、Outlookの予定表やGoogleカレンダー・LINEやメールなどを用いて、文字として残すという報告の仕方でも解消できる。実際に私の職場では、LINEのグループでやり取りをすることで、お互いに出社時間等を把握している。

第2に、勤務を分割するため、忘れないよう細かく勤務を入力する必要がある。これは、勤怠管理システムを用いて「勤務解除」・「勤務再開」の際に社員証をかざすなどして打刻することで、細かく分割された勤務であったとしても勤務の把握が容易になる。

第3に、制度を利用できる業種に限られる。もちろん全ての業種に最適な制度を作るとは難しい。そのため、今回の分割勤務はデスクワークを主とする事務職向けの制度である。

第4に、コアタイムを設ける必要がある。分割勤務を使用する社員が多いと、全員が職場を不在にする時間が発生するかもしれない。そこで必ずこの時間には出社するというコアタイムを設けることで、防止することができる。

(2) 「朝食会議」

朝食を食べながら、部内ミーティングを30分～1時間程度行うという制度である。これは朝活という始業前の時間を勉強会や趣味などに充てる¹²ものを応用したものである。例

¹² 日本経済新聞、「朝活」という言葉が広がったのは2009年ごろ（春秋）」、

例えば朝7時からミーティングを行うという場合に、社内もしくは喫茶店に集まって行く。現地に集まって参加が難しい場合は、テレビ電話などを利用して参加することが可能である。

この制度のメリットは3つ挙げられる。第1に、業務効率向上・健康状態の改善が期待できる。例えば、ロート製菓が期間限定で朝早く出社した女性社員に対して朝食を提供したところ、約8割の社員が「業務効率が良くなった」、約9割の社員が「健康状態が良くなった」と回答した¹³。ロート製菓の例から分かるように、朝食を摂りながらの仕事は業務効率・健康状態に良い影響を与えている。

第2に、社員同士のコミュニケーション創造の場となる。朝食を摂りながら部内ミーティングを行うことで普段より、フランクに話すことができ、社員同士がコミュニケーションを取りやすくなる。朝食を食べながら会話をすることは無駄であるという意見もあるかもしれない。しかし、一見無駄に見えるような平々凡々とした日常からヒントを掴んで、イノベーションへとつながる(Nonaka & Takeuchi 1995)と言われている。そのため、朝食を食べながらミーティング・会話をを行うことで、企業の役に立つようなイノベーションが生まれるかもしれない。

第3に、朝早く出社することで、早く帰宅することができる。朝食会議として始業を早めることで、所定労働時間を変えずとも通常よりも早く帰宅ことができ、プライベートに時間を充てることができる。

しかし、この制度にもデメリットはある。朝食会議を実施したとしても参加できない社員がいる可能性もある。社員によっては子供がいるなどで現地に向かうことができない場合がある。そういった場合は、テレビ電話・Skype等を使用して参加可能にすることや、やむを得ず参加できない場合は参加しなくても良いといった、周囲の社員への理解を促すことでデメリットを解消できる。

(3) 「社内託児所の推進」

社内託児所とは、オフィス内もしくはオフィス近辺に社員用として設けられた託児所である。待機児童問題で働くことができないという問題に対する解決策としても期待でき、ちょっとした空き時間にも子供の様子を見に行くことができる。すでに、伊藤忠商事¹⁴、

(掲載日2013/08/05)、1面

¹³ 日経産業新聞、「ロート「朝活」全社に、朝食提供、7割が「業務効率良く」」、(掲載日2016/09/16)、19面

¹⁴ 伊藤忠商事株式会社(2010)、『社員用託児所「I-kids(アイキッズ)」を開園』、<https://www.itochu.co.jp/ja/news/press/2010/100104.html> (最終アクセス2017/04/07)

ローソン¹⁵、資生堂¹⁶などが社内託児所を取り入れている。そのため、他社にも導入可能な制度である。

この制度のメリットは4つ挙げられる。第1に、育児と仕事の両立がしやすくなる。社内に託児所があるため、待機児童問題に関係なく子供を預けることができる。そのため、託児所がないからと言って仕事復帰を延期したり諦めるといった悩みは解消され、仕事とプライベートの両立がしやすい環境づくりに貢献できる。

第2に、仕事の合間に子どもの成長を間近で見ることができる。一般的な保育園や託児所を利用すると、朝と夕方の送り迎え以外では子供を見ることはできない。しかし、社内に託児所を設けることで、仕事の合間のちょっとした時間にでも子どもを見に行くことができ、成長が早い時期のちょっとした変化にも親は気づくことができる。

第3に、社員のワーク・ライフ・バランスへの理解を深めることができる。男性社員のワーク・ライフ・バランスへの理解度には、ワーク・ライフ・バランスに関する制度を実際に利用している社員と利用していない社員で差がある。しかし、身近な場所に制度例（ここでは社内託児所）があることで、全社員へワーク・ライフ・バランスの更なる理解を深められる。

第4に、実例があるため浸透しやすい。上記の通り伊藤忠商事やローソンなどの企業で社内託児所を導入しており、他社にも導入可能な制度である。

一方、この制度のデメリットは2つある。第1に、子どもと満員の通勤電車に乗るのは困難である。この不安を解消する方法として通勤時間を早めることで混雑時間帯を避ける方法や、子どもの必要なものをあらかじめ託児所に置いておくことで、通勤時には子供だけを連れていけばよいという方法がある。また、女性社員が利用する際には、電車に設けられている女性専用車両を利用することも、デメリットの解消につながる。

第2に、社内託児所を設けるためのコストがかかる。しかしその一方で、株式会社日本福祉総合研究所によると、企業イメージ向上や社員満足度向上による人材流出の防止など、得られるメリットが数多く存在するため、社内託児所を設けることは費用対効果に見合う投資だと言われている¹⁷。そのため施設を設立する際には一時的に費用がかかるものの、長期的な視点で見ればこの投資は企業にとってプラスの投資である。

以上の3つの制度は個々の制度として提案してきたが、複数の制度を組み合わせることで効果がより強固なものになるという制度的補完性についても推進する（青木 2014）。

¹⁵ LAWSON(2014)、『事業所内保育施設「ハッピーローソン保育園」開園』、
<http://www.lawson.co.jp/company/news/092881/>（最終アクセス2017/04/14）

¹⁶ SHISEIDO GROUP(2017)、『資生堂とJPホールディングス、保育事業に関する合弁会社「KODOMOLOGY 株式会社」の設立を完了』、
<http://www.shiseidogroup.jp/csr/woman/support/>（最終アクセス2017/04/14）

¹⁷ 株式会社日本福祉総合研究所、『事業所内保育所（託児所）について』、
<http://www.jwri.jp/public/index.html>（最終アクセス2017/04/09）

(4) 分割勤務と朝食会議

上記で提案した分割勤務と朝食会議は、組み合わせて利用することで両者の強みを活かせる強固な制度となる。朝食会議では現地で参加することが難しい場合にテレビ電話や Skype 等で参加が可能だが、その場合には朝食会議に参加している時間は勤務時間とする。朝食会議終了後入社するまでの時間を1度「勤務解除」とし、入社した時点で「勤務再開」という扱いになる。もちろん朝食会議部分の勤務については、手入力で勤務を入力する必要があるが、それ以降は勤怠管理システムを用いて勤務管理をすることができる。上記のような勤務は、朝食会議と分割勤務を組み合わせたことで初めて成立する。スムーズに勤務を行うには、このような制度の組み合わせが重要である。

(5) 分割勤務と住居手当

分割勤務を効率的に活用するには、社員は職場の近くに住むことが推奨される。なぜなら勤務解除から職場に戻るために短時間で住居・保育園・市役所等での用事を済ませなければならぬからである。しかし、必ずしもこの制度を利用した社員が職場の近くに住んでいるとは限らない。そこで分割勤務を推奨するために、住居手当と組み合わせて制度を利用してもらうことが効果的である。企業によっては、一般の住居手当を支給しているところもある。その場合には一般的に支給されている住居手当に加えて、分割勤務推奨手当として支給する。例えば、株式会社サイバーエージェントでは、福利厚生の一つとして家賃補助制度を実施している。オフィスの最寄駅から各線2駅圏内に住んでいる正社員に対して月3万円、5年以上勤続している正社員に対してはどこに住んでいても月5万円の家賃補助を支給する¹⁸。分割勤務と手当をセットにすることで、より効率的に制度が利用されるようになる。

個々の制度や制度の組み合わせ方をここでは提案してきたが、ここで提案したものはあくまでも1例であり、他にも多くの制度がある。そのため実際に公私混同型制度を実施する際には上記の例以外にも制度例を挙げ、検討する必要がある。

5. おわりに

本論では、労働者の働き方に対する現実と理想のギャップを解消するために、日本全体で推進されている働き方改革の1つとして「公私混同型制度」を提案してきた。この制度を実施することで企業は、結婚や出産後も安心して仕事復帰できるサポート体制が整っているという認識をされるため、長く仕事を続けたいという女性が数多く入社を希望するだ

¹⁸ 株式会社サイバーエージェント、『企業文化を支える仕組み』、<https://www.cyberagent.co.jp/corporate/culture/>（最終アクセス2017/04/15）

ろう。2015年に行われた帝国データバンクの調査によると、女性管理者の割合は平均6.4%という非常に低い数値結果が得られている。しかし、女性が働きやすい環境が整えば女性管理者の割合が増えるだけでなく、女性が男性と同様に出世することのできる企業であると示すことができる。このことによって、さらに多くの入社希望者が増える。入社希望者数が増えれば、その分多くの優秀な人材を確保しやすくなる。

制度の魅力で惹きつけることができるのは、女性社員だけではない。「公私混同型制度は、もちろん男性社員も利用することができる。今回、制度の例として挙げたものは、全て男性社員も利用可能である。特に社内託児所の場合は仕事に来るついでに子どもを預けることができるため、ワーク・ライフ・バランスに抵抗のある男性社員でもハードルが低く利用しやすい。このようなハードルの低いところから少しずつ男性社員にも制度を浸透させていくことで、女性に比べて携わる時間が非常に少なかった、男性の育児時間や家事時間も増加させることができる。

最後にこの制度を実施することで、埋もれていた「働きたいけど働けない人」を救うことができる。さらに優秀な人材を採用しづらかった企業は、優秀な人材を採用しやすくなる。そして働く人が増えることで、国は潤う。まさに、労働者・企業・国にとって三方良しの制度である。

6. 参考文献

青木昌彦(2014)、『青木昌彦の経済学入門－制度論の地平を拓げる』、ちくま新書

小池和男(2005)、『仕事の経済学(第3版)』、東洋経済新報社

Milgrom, P and J. Roberts (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall, 奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳(1997)、『組織の経済学』、NTT出版

Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi(1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford

University Press, 野中郁次郎・竹内弘高・梅本勝博翻訳(1996)、『知識創造企業』、東洋経済新報社

Schumpeter, J.A.(1926) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳(1977)、『経済発展の理論』、岩波文庫

筒井淳也(2015)、『仕事と家族 日本はなぜ働きづらく、産みにくいのか』、中公新書

7. 参考資料

独立行政法人労働政策研究・研修機構(2015)、『—「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」(企業調査)結果「労働時間や働き方のニーズに関する調査」(労働者調査)結果—』、<http://www.jil.go.jp/press/documents/20150727.pdf> (最終アクセス2017/04/07)

独立行政法人労働政策研究・研修機構(2011)、『第6回勤労生活に関する調査』、
<http://www.jil.go.jp/kokunai/reports/documents/report001.pdf>(最終アクセス2017/04/09)

独立行政法人労働政策研究・研修機構、『Q4.フレックスタイム制とは何ですか。』、
http://www.jil.go.jp/rodoqa/01_jikan/01-Q04.html (最終アクセス2017/05/14)

独立行政法人労働政策研究・研修機構、『Q6.裁量労働制とは何ですか。』、
http://www.jil.go.jp/rodoqa/01_jikan/01-Q06.html (最終アクセス2017/05/14)

一般社団法人日本経済団体連合会(2015)、『ワーク・ライフ・バランスへの取組状況(事例集・アンケート調査結果)』、http://www.keidanren.or.jp/policy/2015/083_gaiyo.pdf
(最終アクセス2017/04/09)

一般社団法人日本経済団体連合会(2016)、『2016ワーク・ライフ・バランスへの取組み状況(事例集・アンケート調査結果)』、
http://www.keidanren.or.jp/policy/2016/079_gaiyo.pdf (最終アクセス2017/04/09)

伊藤忠商事株式会社(2010)、『社員用託児所「I-kids(アイキッズ)」が開園』、
<https://www.itochu.co.jp/ja/news/press/2010/100104.html> (最終アクセス2017/04/07)

株式会社日本福祉総合研究所、『事業所内保育所(託児所)について』、
<http://www.jwri.jp/public/index.html> (最終アクセス2017/04/09)

株式会社サイバーエージェント、『企業文化を支える仕組み』、
<https://www.cyberagent.co.jp/corporate/culture/> (最終アクセス2017/04/15)

株式会社帝国データバンク(2015)、『女性登用に対する企業の意識調査』、
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p150806.pdf> (最終アクセス2017/04/13)

厚生労働省(2015)、『平成27年版厚生労働白書—人口減少社会を考える—「夫婦のいる世帯」に占める共働き世帯と夫が雇用者で妻が無業者の世帯の割合』、
<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/15/backdata/01-01-03-066.html> (最終アクセス2017/04/11)

厚生労働省(2016)、『「平成27年度雇用均等基本調査」の結果概要』、
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-27-07.pdf> (最終アクセス2017/04/13)

厚生労働省(2017)、『平成28年就労条件総合調査の概況』、
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/16/dl/gaikyou.pdf>
(最終アクセス2017/05/14)

厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署、『事業主の方へ 年次有給休暇とは』、
http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/jika_n/sokushin/jigyousya.html (最終アクセス2017/05/14)

LAWSON(2014)、『事業所内保育施設「ハッピーローソン保育園」開園』、
<http://www.lawson.co.jp/company/news/092881/> (最終アクセス2017/04/14)

日本経済新聞、「「朝活」という言葉が広がったのは2009年ごろ（春秋）」、（掲載日2013/08/05）、1面

日本経済新聞、「働きかたNext、働きかた改革どう進めるー労働政策研究・研修機構主席統括研究員浜口桂一郎氏（ニュース複眼）」、（掲載日2016/01/28）、9面

日本経済新聞、「イクメンブルー(WORD)」、（掲載日2016/12/17）、31面

日本経済新聞、「裁量労働制を拡大、働く時間柔軟に設定、業務広げ手続き簡素化、厚労省方針」、（掲載日2013/09/27）、1面

日経産業新聞、「ロート「朝活」全社に、朝食提供、7割が「業務効率良く」」、（掲載日2016/09/16）、19面

SHISEIDO GROUP(2017)、『資生堂とJPホールディングス、保育事業に関する合弁会社「KODOMOLOGY 株式会社」の設立を完了』、

<http://www.shiseidogroup.jp/news/detail.html?n=0000000002130> （最終アクセス2017/04/14）

総務省統計局(2011)、『平成23年社会生活基本調査』、

<http://www.stat.go.jp/data/shakai/2011/pdf/gaiyou2.pdf> （最終アクセス2017/04/11）