

マレーシアにおける ワーク・ライフ・バランスと 使用者団体の役割

マレーシア経営者連盟(MEF)

2012年2月

1. マレーシアにおけるワーク・ライフ・バランスの一般評価

1.1 マレーシアにおける「ワーク・ライフ・バランス」の社会経済上および労働上の重要性

1.1.1 女性の労働参加率（FLPR）

表1を見ると、女性の労働参加率は、1990年の47.8%から2008年には45.7%にまで落ちている。これは、他のASEAN地域における女性の労働参加率（タイ：71%、シンガポール：63%、ブルネイ：60%）とは著しい対照をなしている。

表1：雇用：統計データの概要

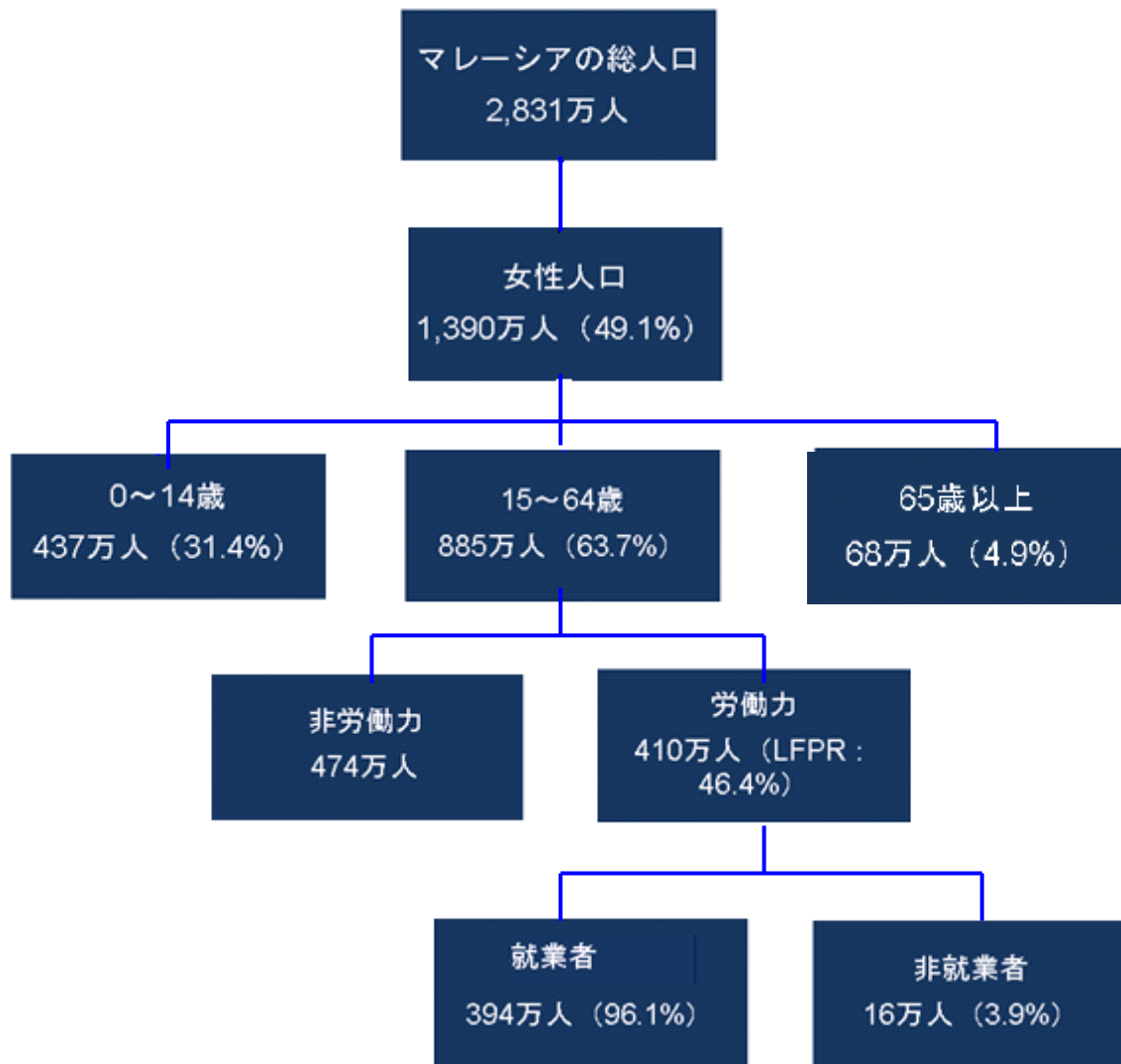
(千人)

		1990	1995	2000	2004	2007	2008	2009
労働力	('000)	7,000.2	7,893.1	9,616.1	10,353.5	10,889.5	11,028.1	11,315.3
男性	('000)	4,489.8	5,203.1	6,275.2	6,622.3	6,963.5	7,074.6	7,218.1
女性	('000)	2,510.3	2,690.0	3,340.9	3,731.3	3,926.0	3,953.5	4,097.2
被雇用者数	('000)	6,685.0	7,645.0	9,321.7	9,986.6	10,538.1	10,659.6	10,897.3
男性	('000)	4,310.7	5,056.6	6,086.2	6,397.9	6,747.1	6,851.1	6,955.7
女性	('000)	2,374.3	2,588.4	3,235.5	3,588.7	3,791.0	3,808.5	3,941.6
失業率	(%)	5.1	3.1	3.1	3.5	3.2	3.3	3.7
男性	(%)	4.0	2.8	3.0	3.4	3.1	3.2	3.6
女性	(%)	5.4	3.8	3.2	3.8	3.4	3.7	3.8
労働参加率	(%)	66.5	64.7	65.4	64.4	63.2	62.6	62.9
男性	(%)	85.3	84.3	83.0	80.9	79.5	79.0	78.9
女性	(%)	47.8	44.7	47.2	47.3	46.4	45.7	46.4

出典：マレーシア統計庁

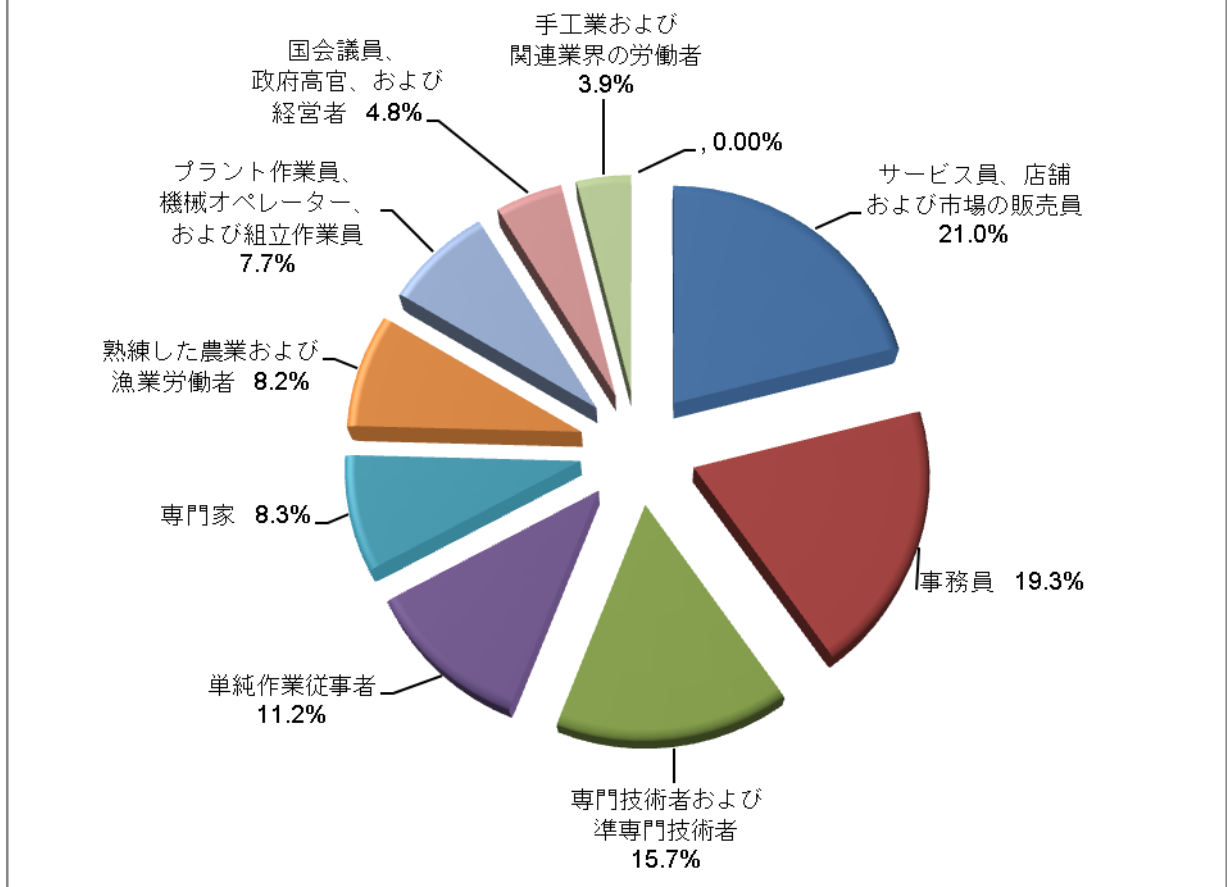
下記の図を見ると、マレーシアでは総人口 2,831 万人のうち、女性が 49.1%（1,390 万人）を占めている。そのうちの 885 万人（63.75%）が 15～64 歳で、女性の労働参加率（LFPR）は 410 万人（46.4%）となっている。女性の就業者の総数は 394 万人である。

図 1：マレーシアの女性労働力（2009 年）



出典：マレーシア統計庁

図2 職業別女性雇用情勢分布（2009年）



出典：マレーシア統計庁

下記の表2には、保有している学歴証明書別の労働参加率が示されている。准学士保有者の場合、男性の労働参加率が89.3%であるのに対して女性の労働参加率は79.5%となっている。これと同じ傾向は、大学の学士保有者の男女の労働参加率の間にも見られる。

表 2 : 保有している学歴証明書、居住地域、および性別の労働参加率 (2009 年)

	合計			都市部			農村部		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
合計	62.9	78.9	46.4	63.5	78.4	48.4	61.7	79.9	42.0
UPSR/UPSRA またはそれと同等のもの	57.6	77.1	34.1	54.6	73.5	33.8	61.9	81.9	34.5
PMR/SRP/LCE/SRA またはそれと同等のもの	47.6	64.6	27.8	47.8	64.6	28.7	47.1	64.5	26.0
SPM またはそれと同等のもの	65.2	81.0	48.7	65.8	80.7	50.5	63.5	81.9	43.9
STPM またはそれと同等のもの	58.8	70.1	50.4	59.7	59.3	52.0	56.8	72.2	47.5
専門分野の単位習得	84.2	89.6	73.9	84.7	90.9	73.5	83.0	86.7	75.1
准学士	84.3	89.3	79.5	84.1	88.9	79.6	84.9	90.9	79.2
学士	89.0	92.5	85.2	88.7	92.4	84.7	90.7	83.4	88.1
専門分野の単位習得証明書なし ¹	63.4	87.7	40.9	60.8	85.2	40.3	66.8	90.4	41.7
該当せず ²	51.7	79.0	36.3	44.2	74.2	28.6	59.1	83.2	44.2

出典 : マレーシア統計庁

注 : UPSR : Ujian Penilaian Sekolah Rendah / Primary School Evaluation Test

UPSRA : Ujian Penilaian Sekolah Rendah Agama / Primary School Evaluation Test (Religion)

PMR : Penilaian Menengah Rendah / Malaysia Lower Certificate of Education

SRP/LCE : Sijil Rendah Pelajaran / Malaysia Lower Certificate of Education

SRA : Sijil Rendah Agama / Malaysia Lower Certificate of Education (Religion)

SPM : Sijil Pelajaran Malaysia / Malaysian Certificate of Education (equivalent to O level)

STPM : Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia / Pre-University Study (equivalent to A level)

表3は、政府が運営／支援する高等教育機関への入学者数に占める女性の割合から見た教育水準が示されている。またこの表では、大学レベルの教育機関への入学者数は、女性（60%）の方が男性よりも多いという事実も示されている。

表3：教育レベル別の政府が運営／支援する高等教育機関への入学者数（2001～2009年）

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
初等学校									
男性	1,511,283	1,534,946	1,577,497	1,603,500	1,612,153	1,612,154	1,628,388	1,621,693	1,522,698
女性	1,432,544	1,454,338	1,493,624	1,517,386	1,525,127	1,524,487	1,539,387	1,532,397	1,436,394
合計	2,943,827	2,989,284	3,071,121	3,120,886	3,137,280	3,136,641	3,167,775	3,154,090	2,959,092
女性の%（合計に対して）	48.7	48.7	48.6	48.6	48.6	48.6	48.6	48.6	48.5
中等学校（中学および高校）									
男性	978,871	977,947	990,878	1,010,186	1,037,791	1,052,716	1,074,879	1,106,747	1,117,456
女性	993,076	993,176	1,001,231	1,013,702	1,035,894	1,045,063	1,065,416	1,098,748	1,111,882
合計	1,971,947	1,971,123	1,992,109	2,023,888	2,073,685	2,097,779	2,140,295	2,205,495	2,229,338
女性の%（合計に対して）	50.4	50.4	50.3	50.1	50.0	49.8	49.8	49.8	49.9
中等後教育（大学予科課程および予備教育課程）									
男性	27,570	35,382	43,157	52,781	56,450	53,410	46,115	43,733	43,122
女性	55,685	70,783	87,232	104,492	109,909	100,484	86,180	84,772	80,371
合計	83,255	106,165	130,389	157,273	166,359	153,894	132,295	128,505	123,493
女性の%（合計に対して）	66.9	66.7	66.9	66.4	66.1	65.3	65.1	66.0	65.1
カレッジ*									
男性	47,237	53,959	54,075	61,944	65,264	72,908	78,863	81,267	83,963
女性	43,488	54,269	54,167	59,914	63,858	70,756	77,888	80,281	82,920
合計	90,725	108,228	108,242	121,858	129,122	143,664	156,751	161,548	166,883
女性の%（合計に対して）	47.9	50.1	50.0	49.2	49.5	49.3	49.7	49.7	49.7
総合大学									
大学数	14	15	17	17	18	17	18	20	20
男性	103,747	116,591	110,645	116,799	121,157	119,304	126,836	143,338	174,332
女性	142,242	166,615	172,594	179,412	191,008	189,787	204,189	226,687	263,088
合計	245,989	283,206	283,239	296,211	312,165	309,091	331,025	370,025	4,377,420
女性の%（合計に対して）	57.8	58.8	60.9	60.6	61.2	61.4	61.7	61.3	60.1

注記：*技術専門学校、教員養成教育機関、コミュニティー・カレッジ、およびトゥンク・アブドゥル・ラーマン・カレッジ

出典：マレーシア高等教育省

表4では、女性の67.2%が求職しない主な理由として家事を挙げたことが示されている。

表4：求職しない理由、居住地域、および性別の労働力非参加者の人数とパーセンテージ分布
(2009年)

求職しない理由	合計			都市部			農村部		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
学校教育	2,530.1 38.0	1,241.6 64.4	1,288.6 27.2	1,693.4 38.3	843.3 64.2	850.2 27.4	836.7 37.2	398.3 65.0	438.4 26.8
家事	3,226.6 48.4	44.1 2.3	3,182.5 67.2	2,104.8 47.7	27.2 2.1	2,077.5 67.0	1,121.8 49.9	16.8 2.8	1,105.0 67.5
高等教育を受けるため	108.1 1.6	52.7 2.7	55.4 1.2	69.5 1.6	35.2 2.7	34.3 1.1	38.6 1.7	17.6 2.9	21.1 1.3
身体障害	125.5 1.9	85.0 4.4	40.5 0.9	71.8 1.6	50.0 3.8	21.7 0.7	53.7 2.4	34.9 5.7	18.8 1.2
関心がない	43.2 0.7	31.5 1.6	11.7 0.3	21.2 0.5	15.6 1.2	5.6 0.2	22.1 1.0	15.9 2.6	6.2 0.4
退職	382.1 5.7	320.4 16.6	61.8 1.3	310.3 7.0	256.7 19.5	53.6 1.7	71.9 3.2	63.7 10.4	8.2 0.5
その他	250.0 3.8	151.7 7.9	98.4 2.1	145.6 3.3	86.0 6.5	59.6 1.9	104.4 4.6	65.7 10.7	38.7 2.4
合計 (単位：千人)	6,665.7 100.0	1,926.9 100.0	4,738.8 100.0	4,416.5 100.0	1,314.0 100	3,102.5 100.0	2,249.2 100.0	612.9 100.0	1,636.3 100.0
(%)									

出典：マレーシア統計庁

したがって、教育水準が高く健康状態も良好であるにもかかわらず、マレーシアの労働市場では依然として女性の数が極端に少ないと結論づけることができる。マレーシア政府は、活用することのできる潜在的人的資源である女性の労働力への参加を奨励している。こうした政府の動きの背景として、マレーシアでは外国人労働者への依存度が高いということがある。

1.1.2 労働時間の増加

今日では、多くの従業員の労働時間が以前よりも長くなっていて、家族と過ごしたり余暇活動を行ったりする時間が減少している。多くの業種および職種において、労働者が仕事で燃え尽きてしまうリスクが高い状態が続いている。世界最大のプロバイダーであるリージャス社の最新のグローバル調査の結果において、マレーシアでは労働者のほぼ半数が、1日8時間を優に超える長時間労働を強いられており、定期的に仕事を家に持ち帰ってその日の夜に片付けていることが報告された。こうした労働時間への圧迫は近年増大している。主要な調査結果として、以下のことが挙げられている。

- ・ マレーシアの労働者の32%、全世界の労働者の38%が、通常は毎日9時間から11時間にわたって働いている。
- ・ マレーシアでは労働者の15%が、定期的に1日11時間以上も働いている（全世界では10%）。
- ・ マレーシアでは労働者の47%が、週4回以上にわたって仕事を家に持ち帰り、その日の夜にそれを片付けている（全世界では43%）。

（出典：<http://www.regus.presscentre.com/Press-Releases/Working-the-Day-AND-Night-Away-2b94.aspx>）

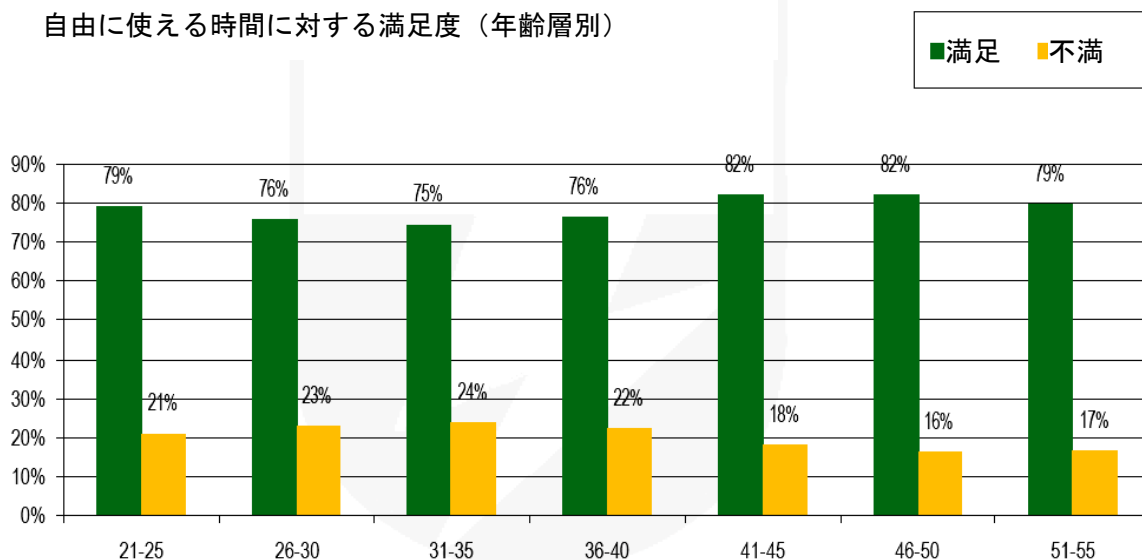
*注：現在は www.regus.presscentre.com サイト自体が見られなくなっています。（2012年3月）

1.1.3 ワーク・ライフ・バランスに関する意見

ムルデカ・センター・フォー・オピニオン・リサーチの別の調査（2004年10月7～10日掲載の、「仕事に対する満足度」「キャリア開発のための労働」「生活上の期待事項のバランスをとる生活」「キャリア」に関する、ワーク・ライフ・バランス調査に対する『ニュー・ストレーツ・タイムズ』紙の視点）では、回答者に対して、マレーシアのワーク・ライフ・バランスに関する意見が求められた。

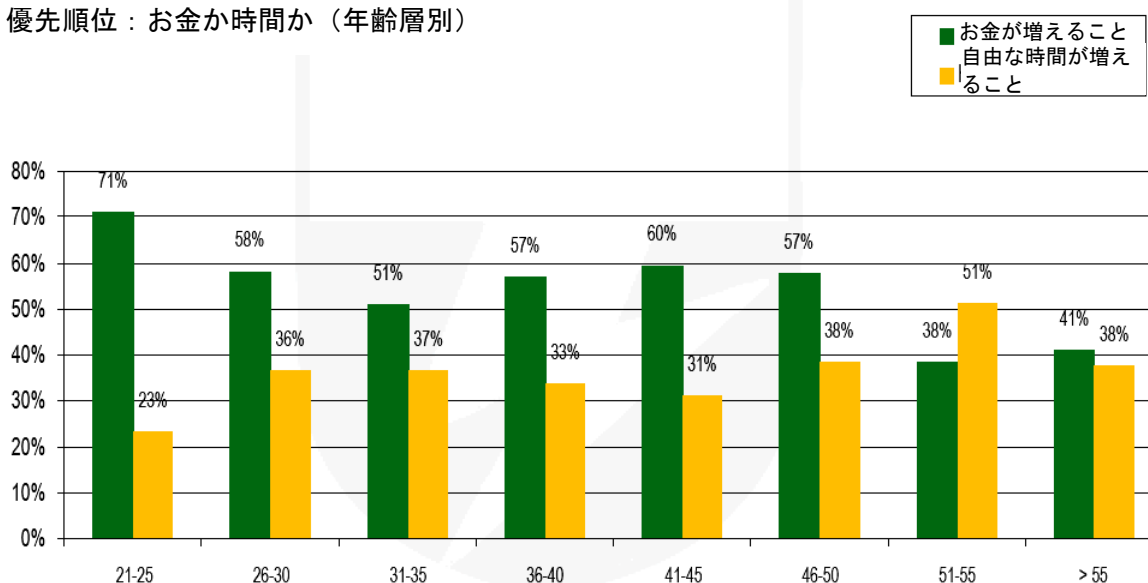
あなたは、就業日に自分自身や家族のために使える自由時間に満足していますか、それとも不満がありますか？

自由に使える時間に対する満足度（年齢層別）



もし現在のあなたの生活の質を向上させ得るものが1つあるとして、それを「お金が増えること」と「自由な時間が増えること」のどちらかから選ぶとしたら、それはどちらになりますか？

優先順位：お金か時間か（年齢層別）



1.1.4 仕事と家庭の間の葛藤

家庭の事情（例えば、幼い子供がいる、子供に対する一義的責任を負っている、高齢者の介護をしなければならない、家庭内の人間関係に対立がある、家族が非協力的であるなど）が労働生活の妨げとなる場合に、家庭と仕事の間の葛藤が生じる可能性がある。また逆に、職場の事情（例えば、労働時間が長い／不規則である／融通が利かない、出張が多い、上司や組織が非協力的であるなど）が家庭生活の妨げとなる場合にも、仕事と家庭の間の葛藤が生じる可能性がある。今日では、主に労働市場への女性の参加が進んでいることで、仕事と家庭の間の葛藤が広く一般的に広まっている。女性が今後も就業していくのに伴い、妻、母親、主婦、従業員といった様々な役割を果たすときに、仕事と家庭の問題に直面する女性は増えていく。マレーシアの既婚女性労働者は間違いなく仕事と家庭の間の葛藤を経験する。それは仕事の満足度はもとより生活の満足度の低下に関係する。全国人口・家族発展委員会（NPFDB）による第1回マレーシア家族生活調査（MFLS-1）と第4回マレーシア人口および家族調査（MPFS-4）により、1978年から2004年の間に、専門職、技術職、事務職、販売職といったフォーマル部門における女性労働者の割合が、大幅に増加していることが明らかになった。

その一方で、農業などのノンフォーマル部門で働く女性労働者の数は大きく減少している。フォーマル部門で働く女性が増えるにつれて、そうした人々が家族と過ごす時間が減少していく傾向がある。MPFS-4では、かつて働いていたことのある女性のほぼ60%が、保育の問題のために仕事をやめていた。最大の理由は、彼女たちには自分のコミュニティで提供されていた保育サービスに料金を払うだけの余裕がなかったのである。

仕事と家庭の間の葛藤を抱えている女性は、ノンフォーマル部門（24.9%）よりもフォーマル部門（35.4%）の方が高い。両立の葛藤を抱えている母親は、農業、漁業、および単純作業部門における30.5%から専門部門における35.7%までと、職業による大きな違いは見られない。両立の葛藤を抱えている母親は、子供が1人だけよりも子供の数が2人、3人と増えるにつれて高くなっていく。夫や年長の子供の協力を得て自分で幼児の世話をしている母親グループが、両立の葛藤が最も小さいことが示されている。両立の葛藤は、メイドを雇っている母親と隣人／友人に子供を預けている母親の両グループが、それぞれ37.5%および37.1%と最も高い。両立の葛藤を抱えている母親は、13～24歳の子供を持つ母親グループ（28.4%）よりも、7～12歳の子供を持つ母親グループ（33.2%）の方が高い。

保育施設、柔軟な労働時間、および有給育児休暇という職場のサポートのほかに、とりわけ配偶者や他の家族からの家庭内サポートが、仕事と家族の間の葛藤の軽減において重要な役割を果たす（出典：人間性および行動科学に関する特別号。©センター・フォー・プロモーティング・アイデアズ（米国））。

1.2 マレーシアにおけるワーク・ライフ・バランスの状況の評価

ダブルインカム世帯の増加などの人口統計の変化と、女性の労働力率の向上、労働時間の増加、人口の高齢化といった社会的および経済的動向が、ワーク・ライフ・バランスへの注目度がますます高まっている主な理由である。機動力があり教育水準の高い人材を惹きつけることが、多くの雇用主の課題となりつつあり、人材戦略の中にワーク・ライフ・バランス・ポリシーが導入されている。マレーシアのワーク・ライフ戦略はまだ生まれたばかりであるが、大企業および多国籍企業の間で広まっている。

効果的なワーク・ライフ・プログラムは、雇用主と従業員との共生的関係を構築するのに役立つ。バランスを上手にとることのできる従業員の方が、仕事に対する満足度が高く不平が少ない。そしてこのことは、生産性の向上、離職率の低下、団結心の強化、および雇用主に対する忠誠心の向上という点で、雇用主にとっての真の利益へとつながる。経営上、離職率の低下は、新規従業員の訓練コストの低下はもとより、従業員による新入社員訓練に伴うコストの低下にもつながる。

1.2.1 様々なタイプのワーク・ライフ・バランス・プログラムおよび手法

一般的なタイプのワーク・ライフ・バランス・プログラムおよび手法には、以下のようなものがある。

従業員支援スキーム

- ・ 保育所
- ・ 家族向けの医療保障／保険
- ・ 健康維持・増進プログラム
- ・ 結婚／誕生祝いの贈り物
- ・ カウンセリング・サービス
- ・ 保育制度／補助金
- ・ ファミリー・デイ

家庭に優しい組織基盤

- ・ スタッフのワーク・ライフ・バランスのプラン策定
- ・ ワーク・ライフに関するスタッフのフィードバック
- ・ 家庭に優しい組織風土
- ・ 公平な人材管理慣行および方針

柔軟な就労形態

- ・ テレワーク
- ・ 終身パートタイム

- ・ ジョブ・シェアリング
- ・ フレックスタイム制
- ・ コンプレスト・ワークウィーク（通常より勤務日を減らし、1日の勤務労働を増やす形態）
- ・ 在宅勤務

休暇給付

- ・ 学習／試験休暇
- ・ 父親の育児休暇
- ・ 結婚休暇
- ・ 介護休暇
- ・ 緊急休暇／タイムオフ
- ・ 忌引休暇

1.2.2 ワーク・ライフ・バランス・プログラムの策定における課題

1.2.2.1 全従業員を参加させる職場風土の構築

ジェネレーション X（1960年から1974年までに生まれた世代）および Y（1975年から1989年までに生まれた世代）が、職場の従業員の大半を占めている。しかしジェネレーション Yの労働者は、他のいかなる世代の人々とも考え方が異なっていて、彼らの夢は周囲と大きく異なっている。ジェネレーション Yの人々は、活力に満ちていて、インスピレーションと空想力に富んだリーダーが率いている組織で働くことを望んでいる。彼らのニーズはベビーブーマーのものとは異なっており、とりわけ人材が危機的に不足しているときには、ジェネレーション Yの人材を保持しておくことが、ほぼすべての組織にとって鍵となる。この世代は、士気が高く、仕事に没頭できる環境の中で成果を出す人口層である。組織は、職場における異なる世代の人々の異なるニーズを絶えず認識する必要がある。

優れた若年労働者を雇用したいと考えている企業にとっての最初の課題は、自社にそうした人々の足を向けさせることである。彼らは需要が高く（ベビーブーマーは退職しつつあり、多くのジェネレーション X労働者は長時間労働を拒否するようになってきている）、また、たとえ初歩的な仕事であっても自らの個人的成長を伴う仕事を期待している。ジェネレーション Yは企業に対して、ワーク・ライフ・バランスについて考えることを余儀なくさせている。ワーク・ライフ・バランスを配慮した雇用主が、若い人材雇用をめぐる戦いで勝利を収めることになる。

人材戦略として、ワーク・ライフ・バランスを促進することが、優れた人材を誘引し、生産性と仕事に対する双方の熱意を向上させるのに役立つ。職場環境に満足している従業員はやる気のある従業員であり、やる気のある従業員は常に組織にとっての資産なのである。戦略は企業によってそれぞれ異なる。最も一般的で効果的な戦略は、健康維持・増進プログラム、柔軟な就労形

態、テレワーク・オプション、育児給付、追加の年次休暇給付、カウンセリング・サービスのよ
うな従業員支援スキームである。

ただし、万能型のアプローチというものはない。従業員の自己管理を支援するために、幅広い
様々なツールを提供してバランスが実現できるようにするとともに、各従業員がそれぞれ自分の
性格とニーズに最も合うように利用することが推奨される。

1.2.2.2 保育所の提供

全国人口・家族発展委員会の調査において、働いている親が育児のために頼るものに関して、以
下のような報告がなされた。

- ・ 自分自身 (14.0%)
- ・ 家族 (30.8%)
- ・ 隣人／友人 (15.0%)
- ・ メイド (6.6%)
- ・ 保育所 (5.1%)
- ・ 公立／宗教学校 (18.0%)
- ・ 同居した親戚 (1.5%)
- ・ 保育者なしー子供たちが自力で生活 (9.0%)

職場における保育所

MEF は、職場に保育所を設置することは実用的ではないと考えている。職場は子供の成長に適
した環境ではない。また、現時点では、保育所を設置するための許可を得ようとする、課せら
れる規制および制約が多すぎる。例えば、保育所を設置するために 1961 年教育法に基づいて教
育省から、施設の安全性を確保するために消防局から、また子供たちの清潔さと健康状態が確実
に守るために保健省から許可を得る必要がある。規制や制約がもっと柔軟になれば、職場に積極
的に保育所を設置しようとする雇用主が増えるであろう。

子供の成長に適した環境も必要である。子供たちには、自分たちが動き回るスペースと成長のた
めの環境が必要である。もし工場内に保育所が設置されたら、子供たちが病気にかかる可能性も
高い。また、とりわけ公共交通機関を使って職場に通勤している従業員に対しては、通勤環境も
職場に保育所を設置することに対する制約の 1 つである。公共交通機関を使って子供を職場に連
れて行くことが、いかに手間がかかることであるか想像してみたい。そのほかに、保

育所の保育士は、資格と経験があり訓練を受けた人でなければならない。さらには、雇用主は、従業員のために保育士を採用する際に、すべてのコストを負担しなければならない。MEFは、職場に保育所を設置することに伴うコストは、マレーシアでビジネスを立ち上げることにに対する外国人投資家の関心に悪影響を及ぼす可能性があると考えている。またMEFは、保育所の設置は、マレーシアの女性と子供の福利に向けた政府の責任で行うべきものであるとも考えている（出典：2000年4月28日付の『ブリタ・ハリアン』紙）。

2. 政府の役割とワーク・ライフ・バランスに関する法律

2.1 政府によるワーク・ライフ・バランスの問題の認識

政府の政策は、女性が直面している問題の解決に向けた取り組みを強化し、女性が各自の全潜在能力を発揮し、国の経済・社会発展に効果的に参加することができることを目指している。さらに、政府の目標は、より多くの女性が労働に参加するように促すことだけでなく、意思決定権を持つ職位に就く女性の数を増やすことにより、女性の参加の質も高めることである。したがって、女性には、国家の発展の様々な分野に参加して貢献することができるように、適切な機会の提供と環境の整備、政策の実施が行われることが不可欠である。これを実現するために、プログラムでは以下の点に重点が置かれることになる。

- 女性の労働参加率の増加
- 意思決定権を持つ要職に就く女性の数の増加
- 未亡人、シングル・マザー、低所得の母親といった困難な状況にある女性に対する支援提供の拡大
- 女性に対するあらゆる形の差別の撤廃

第10次マレーシア計画（2011～2015年）のもとで、地域の保育園および託児所の数を増やすことにより、とりわけ低所得世帯の女性の参加の増大を促すためのワーク・ライフ・バランス条項の改善が図られた。現在、未登録の託児所が2,077件ある。前述の目標を達成するために、政府は託児所の登録を確実に行わせるための取り組みを強化する予定である。さらに、非政府組織（NGO）との連携に基づいて認可を受けた託児所の設立を後援するための、企業の社会的責任（CSR）プログラムも積極的に推進していく。より家庭に優しい職場を奨励するために、官民両部門におけるフレックスタイム制および在宅勤務の労働方針も引き続き促進されることになる。

また、人材育成基金の下での特別窓口を通じて、訓練およびスキル再構築の機会も提供される。女性開発局とAIMなどの機関との協力強化を通じて、女性のビジネスへの参加を増加させるための取り組みが行われ、2012年までに4,000人の女性起業家を生み出すという目標の達成を目指す。

公共部門において最高管理職に就いている女性の比率は、1995年の6.9%から2010年には30.5%にまで向上している。公共部門において、採用、キャリア開発、および後継者育成に関するジェンダー問題認識強化プログラムを実施して、国会、州立法議会、司法部、および省庁内の意思決定権を持つ要職への女性の就任を増加させるため、女性・家族・コミュニティー開発大臣が委員長を務める特別委員会が設置された。また政府は、計画実施中に意思決定権を持つ職位に、少なくとも30%が女性によって占められるようにするというノルマを達成するための取り組みも強化する予定である。「ヌル・ベスタリ」訓練プログラムのもとで、引き続きリーダーシップおよび能力開発研修が促進される。さらに、公共部門に雇用された女性のソフト・スキルを向上させるために、政策、経営、動機づけといった主要分野における女性向けの専門訓練コースも制定される。また民間部門およびNGOに対しても、管理職や要職への女性の参加の増大が奨励されることになる。

MEFは、意思決定権を持つ職位の30%が女性によって占められるようにするという政策により、取締役会レベルの職位を目指そうという女性が増えると予想している。しかしそのような政策は、企業が30パーセント・ルールよりも多くの女性を受け入れることの妨げとなる場合がある。女性は能力と業績に基づいて意思決定権を持つ職位に配属されるものであり、そのためノルマに固執する必要性はない。

2.2 ワーク・ライフ・バランスを促進（または阻害）する法律

2.2.1 1955年雇用法で、母性保護、休日数、労働時間、残業手当、公休日、病気休暇、解雇および一時解雇手当、特定の作業における女性の雇用禁止といった、従業員に対する最低限の福利厚生が規定されている。

2.3 法律による労働時間と休日数の規制

2.3.1 労働時間

所定労働時間は、第60A(1)条に規定されている制限時間を超えてはならない [S. 60A(3)(c) EA]。「日」というのは、午前0時から始まる連続する24時間を意味する [S. 2 EA]。

雇用主は従業員に対して、その労働契約のもとで以下のことを要求してはならない。

- 30分以上の休憩時間を取らずに5時間を超えて連続で働くこと [S. 60A(1)(a) EA]。例外：従業員が、連続して行わなければならない作業、および当該従業員の常時立ち会いが必要とされる作業に従事している場合は、当該従業員に対して連続8時間の労働を要求することができる。ただしその場合には、雇用主は当該従業員に対して、45分以上の食事時間を与えなければならない。
- 1日に8時間を超えて働くこと。労働時間には、従業員が自分の時間や行動を自由にできる休憩時間は含まれない [S. 60A(1)(b) EA]。例外：従業員と雇用主がその労働契約のも

とで、1週間のうちのいずれか1日の所定労働時間を8時間未満とすることで合意している場合には、雇用主は当該従業員に対して、当該従業員の所定労働時間としてそれ以外の日に8時間を超える労働を要求することができる。ただし、その場合でも最大で9時間までとし、また1週間の総労働時間が48時間を超えないことを条件とする。

- 1日に10時間の拘束時間を超えて働くこと。10時間の拘束時間というのは、その日に当該従業員が労働を開始した時間からの連続する10時間を意味し、そこにはその間の休憩時間や作業休止時間もすべて含まれる [S. 60A(1)(c) EA]。
- 1週間に48時間を超えて働くこと [S. 60A(1)(d) EA]。「週」というのは、連続する7日間の期間を意味する [S. 2 EA]。

「交替勤務」というのは、本質的に2交替以上のシフトで連続して行う必要のある作業を意味する [S. 2 EA]。交替勤務に就いている従業員に関しては、「日」というのは、その日に当該従業員が労働を開始した時間からの連続する24時間を意味する [S. 2 EA]。

交替勤務に就いている従業員に対しては、雇用主はその労働契約のもとで以下のことを要求することができる。

- 12時間を上限として1日に8時間を超えて働くこと。
- 1週間に48時間を超えて働くこと [S. 60C EA]。

ただしこれは、どの週を問わず連続する3週間の平均労働時間が、1週間当たり48時間を超えないことを条件とする。したがって、ある従業員の1週目の所定労働時間が1日当たり12時間である場合には、そこから3週間の平均所定労働時間が1週間当たり48時間を超えないように、2週目および3週目の所定労働時間を相応に減らさなければならない。交替勤務に就いている従業員に対しては、1日に2つのシフトでの勤務を要求してはならない。

夜間勤務および休日勤務に関する制約

雇用法の第34条に、女性の夜間勤務に関する制約が規定されている。いかなる雇用主も、午後10時から午前5時までは女性従業員に工業事業や農業事業での労働を要求してはならず、また連続11時間にわたる労働時間を設けてはいけず、同日に次の労働を開始するよう要求してもならない。ただし雇用主はこの条項の適用免除を、人的資源省労働局長に文書で申請することができる。

原則としては、雇用主は従業員に対して時間外労働を強要してはならないことになっている。ただし、職場内等で、事故が発生したか、または発生する恐れがある場合、従業員は雇用主から時間外労働を要求される場合がある。

- 当該従業員によって行われる作業が、コミュニティの生活にとって不可欠なものである場合
- 当該従業員によって行われる作業が、マレーシアの防衛または安全保障にとって不可欠なものである場合
- 機械類またはプラントに対して緊急に行わなければならない作業がある場合
- 予測不可能な作業の中断がある場合
- マレーシアの経済にとって不可欠な何らかの工業事業において作業を行わなければならない場合
- 1967年労使関係法で規定されている何らかの必須サービスにおいて作業を行わなければならない場合

雇用主は、当該雇用主からの申請に基づいて労働局長が許可しない限り、いかなる女性従業員に対しても、午後10時から午前5時までは農業事業や工業事業での労働を要求してはならない [S. 34(1) EA]。

「農業事業」には、農業、園芸または林業、家畜および家禽の世話、あるいは植物や樹木の農産物の収穫を目的として労働契約に基づき従業員が雇用されている仕事が含まれる [S. 2(1) EA]。

「工業事業」には、以下のものが含まれる。

- あらゆる形態や方法による、岩、石、砂利、粘土、砂、土、下肥、または鉱物の破碎、除去、移動、運搬、洗浄、移送、熔融、精製、粉碎、またはその他の処理
- 物品の、販売に向けた製造、変更、洗浄、修理、装飾、仕上げ、改造、出荷に向けた梱包やその他の準備、解体、または破壊が行われる産業、もしくは造船や、電力またはあらゆる種類の動力の生成、変換、および伝送を含む、原材料の転換や鉱物の加工が行われる産業
- 建設作業
- 栈橋、埠頭、波止場、倉庫、または空港での商品の取り扱いを含む、陸路、鉄道、水路、または空路による旅客や商品の輸送 [S. 2(1) EA]

坑内作業においては、いかなる場合も女性従業員を雇用してはならない。坑内作業というのは、地表の下から何らかの物質を採取するための作業を行い、立て坑、横坑道、または天然洞窟を通して作業現場にアクセスする事業を意味する。

交替勤務の実施における柔軟性

交替勤務は、承認申請を行う必要なく導入することができる。雇用法の第 60C 条において、交替勤務に就いている従業員に対してフレックスタイム制を認めている。雇用主は、労働契約に基づいて交替勤務に就いている従業員に対して、1日に8時間もしくは週に48時間を超える労働を要求することができる。ただし、どの週を問わず連続する3週間、もしくは労働局長によって承認された場合にはそれよりも長い期間における平均労働時間が、1週間当たり48時間を超えてはならない。

週当たりの休日の付与における柔軟性

雇用法の第 59 条に基づいて、どの従業員にも毎週1日、その時々雇用主が決定した日に休むことが認められている。雇用主は、週の中のいずれかの特定の日を休日に指定することができる。休日は、各従業員によってそれぞれ異なっても構わない。

2.4 妊婦の保護について規制している法律

どの女性従業員にも、出産のたびにそれぞれ連続 60 日間以上の出産休暇を取得する権利がある。出産というのは、誕生時の生死にかかわらず、28 週間の妊娠期間を経たのちの子供の誕生を意味する [S. 37(1)(a)および S. 2(1) EA]。1955 年雇用法に基づく「出産」の定義を、世界保健機関 (WHO) の出産の定義に沿って 22 週間の妊娠期間に変更するための法案が提出された。

女性従業員には、出産日の直前の 30 日間または出産日の翌日までの任意の日に出産休暇を開始する権利がある [S. 37(1)(b) EA]。女性従業員が、出産日の直前の 30 日間よりも前から何らかの休暇を取得した場合、かかる超過分の休暇については出産休暇とはみなされないことになる。

出産の時点で女性従業員に生存している子供が 5 人以上いる場合、当該女性従業員には出産手当を受給する権利は認められない。子供というのはすべて実子を意味する [S. 37(1)(c)(d) EA]。女性従業員に雇用主から、出産手当を受給する権利が認められるのは、出産の時点で、当該女性従業員が出産から 4 カ月前までの間のいずれかの時点で当該雇用主に雇用されており、なおかつ出産から 9 カ月前までの間に 90 日間以上にわたり当該雇用主に雇用されている場合のみである [S. 37(2) EA]。

まもなく退職しようとしていて、退職日から 4 カ月以内に自分が出産する予定であることを認識している女性従業員は、退職する前に自分が妊娠していることを雇用主に伝えなければならない。その旨を雇用主に伝えなかった場合、当該女性従業員には出産手当を受給する権利は認められないものとする [S. 40(1) EA]。

女性従業員が依然として雇用状態にある場合には、当該女性従業員は出産予定日から 60 日前までの間に、自分が出産予定であることと出産休暇を開始しようとしている日にちを雇用主に伝えなければならない。それらを雇用主に伝えなかった場合、当該女性従業員にはそれを行うまで出産手当を受給する権利が認められない場合がある [S. 40(2) EA]。女性従業員が自分の不注意またはその他の正当な理由で自分の出産予定を雇用主に伝え損ねていた場合には、そのことによって当該女性従業員の出産手当受給の適格性が損なわれることはない。さらに、雇用主は、自分に女性従業員の出産について伝えられていない場合でも、そのことによって自らに何らかの損害が及んでいない場合には、当該女性従業員に対して出産手当を支給しなければならない [S. 40(5) および(6) EA]。

女性従業員には、出産休暇中の各々の日に対して、通常の 1 日当たりの金額か 1 日当たり 6 マレーシア・リンギット以上の金額のいずれか高い方の金額で出産手当を受給する権利がある [S. 37(2) EA]。女性従業員が出産休暇を取っている期間中に月給を受給する場合には、当該女性従業員には出産休暇に関するその他の給付金を受給する権利は認められない [S. 37(2) EA]。

いかなる女性従業員も、出産休暇中に解雇されることはない [S. 40(3) EA]。女性従業員が、(i) 登録医が認定した病気のために、出産休暇の期限が過ぎた後も依然として欠勤を続けていて、なおかつ

(ii) その病気がそのときの妊娠や出産に起因するものである場合には、欠勤が 90 日を超えない限り、雇用主は当該女性従業員を解雇したり解雇通知を発行したりしてはならない [S. 42(1) EA]。

(5) ワーク・ライフ・バランスを促進する手段について規定している法律があれば、それについて説明せよ

2010 年 10 月 1 日から施行されている 2010 年パートタイム従業員雇用規制では、パートタイム従業員を、「所定労働時間が、1 日、1 週間、あるいは規制によって規定されているその他のいかなる期間を基準にして算出されているかにかかわらず、本人と雇用主との間で合意された平均労働時間が、同一企業内の同様の職務部門で雇用されている常勤従業員の所定労働時間の 70%を超えない、付帯条項 1 に盛り込まれている労働者」と規定した。

パートタイム規制の導入は、資質のある主婦、退職者、大学生、および身体障害者の経済的潜在能力を解き放つことを目的としている。その結果として個人および世帯収入が増加することになり、また外国人労働者への依存度を低下させることもできるのである。

しかし、パートタイム労働を認めている規制はまだ比較的新しいものであるため、パートタイムで働く機会を認識している人々はあまり多くない。そうした人々がパートタイマーとして人材に加入／再加入すれば、現在は学生と外国人によって占められているホテル、小売り、および製造部門の職位を埋めることができるのである。

3. 使用者団体の役割と活動

3.1 MEF におけるワーク・ライフ・バランスの促進に向けた具体的な方針

仮想オフィスやテレワークといった就労形態を通じて、新しい企業はますます柔軟になってきている。さらに、人材プロファイルおよび雇用の性質が変化するにつれて、契約労働者やパートタイム労働者がより一般的になることが予想される。柔軟な就労形態が増加すると、正式な労使関係のもとで働く労働者しか律していない既存の雇用法の適用範囲に該当しない労働者がますます増えてくるため、従来の労使関係に変化が生じてくることになる。したがって、緊急に労働法の見直しを行って、労働者の柔軟な雇用、報酬、および配備により適切に対応できるようにすることが必要である。

3.2 使用者団体におけるワーク・ライフ・バランスの促進に向けた具体的活動

3.2.1 調査

人的資源の管理におけるスキル要件、雇用適性、および柔軟性に関する MEF の調査（2009 年 5 月）

回答企業の 68.9%が、過去 5 年間に於いて柔軟な就労形態／プロセスを導入していない。部門別の内訳を見ると、柔軟な就労形態／プロセスを導入していない回答企業の割合は、非製造部門が 50%であるのに対して、製造部門では 90.5%にも上る。

問題に直面している企業は、主要な問題として以下のような点を示唆した。

- (a) 輸送の手配が困難
- (b) 全従業員に対応するように勤務スケジュールを調整することが困難
- (c) 従業員間のコミュニケーションや協力が非効率的
- (d) 柔軟な就労形態は企業風土に合わない
- (e) 管理が困難

対照的に、何の問題にも直面していない企業は、柔軟な就労形態／プロセスを導入したことで、従業員の柔軟性とワーク・ライフ・バランスが実現していると明言した。

3.2.2 対話と相談

1999 年には様々な機会に労働法見直し専門委員会が会合を開いて、1955 年雇用法、1967 年労使関係法、および 1959 年労働組合法に関する改正案について協議した。三者間会合は、三者協調主義の概念を促進するには役立つが、各部門固有の問題のために、労働法の見直しといった重要な問題に関して合意に達するのには効果的ではない。

MEF は、すべての労働法の見直しを 1 つの基準に基づいて行って、急速に発展している工業国マレーシアの国民、グローバル化、およびビジョン 2020 のニーズを満たすようにすることを提案した。

外国人労働者への依存度を低減させるために、MEF は様々な公開討論の場で、労働力への女性の参加促進に向けて熱心に取り組んでいる。

4. ワーク・ライフ・バランスを促進するための優れた慣行を実施している企業

4.1 ワーク・ライフ・バランスを促進するための優れた慣行を実施している企業

ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた動きが活発化しているのに伴い、「最も働きがいのある企業」の調査において、企業が提供するプログラムが大きな最終的成果を生み出していることが示されている。そうした戦略、方針、および福利厚生が、各個人のワーク・ライフ・バランスをサポートする。それにより、社外の生活の問題がより管理しやすいものになるため、就業者は仕事にいっそう集中することができる。

多くの企業が、フレックスタイム制、テレワーク、保育、老人介護、ジョブ・シェアリング、社内売店／サービス、ジム会費補助金を総合的に提供している。運営上や予算上の制限のために、これらを十分に提供できない組織でも自社で提供できるものを慎重に選択して実地しているにちがいない。

より優れたワーク・ライフ・バランスを実現すると同時にビジネス目標を達成するためには、教育と訓練が必要となる。実践的なワーク・ライフ・バランスは、各個人が自分でなすことの優先順位をつけ、仕事と家庭のバランスを自らコントロールすることにより、各自の業務実績および成果に対して責任を負うことができるようになる。

理想的なワーク・ライフ・バランスは、人によってそれぞれ異なり、また時間の経過とともに変わっていく。従業員は自分自身で、各自の機会と責任を最大限に活用できるバランスを定期的に振り返ってチェックしていかなければならない。職業人としての自分に期待されることと個人的に期待されることを実現するためには、自らの慎重で計画的な行動とその積み重ねが必要とされる。

企業の慈善寄付の一部は、従業員ボランティア委員会による提言に基づいて、コミュニティー・プロジェクトに割り当てられる。従業員はコミュニティー組織でボランティア活動を行うよう促され、そのために毎月数時間の有給労働免除時間が与えられる。従業員は、商品を交換したり、緊急時に車やオートバイの交通手段を提供したり、他者のために労務を提供したり、あるいは親が病気の時や夜間に世話が必要なときに、子供の世話をし合ったりすることにより、従業員同士およびその他のコミュニティーの人々と助け合うためのネットワークを構築している。

柔軟な福利厚生プログラムにより、従業員はそれぞれ自分のライフスタイルに合った福利厚生を選ぶことができる。全社規模の健康維持・増進プログラム、無料の年次集団検診、無料の健康児童保育、および健康に対するアドバイス等、このプログラムによって従業員自身およびその家族の健康状態が改善されて、企業に多額のコスト節減がもたらされている。

2007年に女性・家族・コミュニティー開発省によって創設された、マレーシア首相の企業の社会的責任（CSR）賞では、教育、環境、文化・遺産、社会福祉、および職場慣行において、個々の企業がその活動地域のコミュニティーに対して行った貢献について表彰している。

MEASAT ブロードキャスト・ネットワーク・システムズとメイバンクは、機能的な職場環境を構築することで、2010年のマレーシア首相のCSR賞で選外佳作に選ばれた。メイバンクは、従業員の才能を生かす職場環境を提供している。またメイバンクは、スタッフがボランティア活動を通じて、地元コミュニティに積極的な貢献を果たせるようにしている。メイバンクが従業員の能力開発を行っているプログラムでは、教育支援スキーム、人材管理フレームワーク、業績管理および業績評価、従業員エンゲージメント、表彰および賞の授与、労働安全衛生、ワーク・ライフ・バランス・ワークショップなどがある。2009年には、メイバンクの人材のスキルアップに4,394万マレーシア・リングgitが費やされた。

MEASATは、2010年6月にmyChoice@ASTROという柔軟な福利厚生制度を立ち上げ、伝統的医学の利用、子供たちの保育および教育、個人的能力強化コースといった非従来型の福利厚生も、確実に全従業員が恩恵を受けられるようにした。また同社は、ISO14001認証の取得に向けて新たな環境管理システムを立ち上げる、3カ年環境計画も開始している。アストロ・カシ(Astro Kasih)を通じて、従業員は周辺コミュニティの人々とともに支援ネットワークを形成する機会を持つ。従業員参加意識調査によれば、従業員の81%がコミュニティに対するアストロの貢献を誇りに感じており、そして75%がアストロには自分たちの個人的成長に貢献していると確信していた。

2010年度CSR賞の「女性のエンパワーメント」部門は、様々な社会プログラムを通じた女性の支援に対して、クリム・マレーシア・ブルハドに授与された。2008年にクリム・マレーシアは、セクシャル・ハラスメント、家庭内暴力、女性の権利といった問題への意識を高めることを目的として、パネル・アドゥアン・ワニタ(Panel Aduan Wanita: PAW)、すなわち女性の苦情処理委員会を立ち上げた。2009年には、巡回宣伝を通じて、PAWの存在がクリムの各事業部門に「広報」された。こうした巡回宣伝では、女性たちに対して、苦情や懸念を声に出して言うよう励ましの言葉がかけられた。PAWにより、様々な事業で働く女性たちの間に連帯感が生まれた。シンドラ・エステートでは、シンドラ・ミルの元マネージャーの妻が、ケラブ・ワニタ・シンドラ(Kelab Wanita Sindora)という女性のためのクラブを結成した。その目的は、女性たちを、チャリティや宗教的行事、学習会、および労働を通して社会に参加させることである。経営陣がこのクラブを全面的にサポートしていて、2棟の専用スタッフ宿舎を提供している。その一方でPAWは、苦情管理から社会的、経済的な女性のエンパワーメントへと重点が移され、ウィメン・オン・ワーズ(WoW)へと改称されている。クリムはまた、会社内に限らずより多くの女性が社会に進出することを積極的に貢献したいと思っている。

エクソンモービルのワーク・ライフ・バランス

エクソンモービルは、従業員がキャリアの追求と仕事以外の個人的生活とのバランスをしっかりとれるようにしようと努力している。継続的な従業員の成長、および成功に向けた同社のリソースならびにサポートには、以下のようなものがある。

- 職場の柔軟性：調整可能な労働時間、テレワーク、家族の介護が必要な場合のパートタイムの延長、および私用のタイムオフというオプションの設置
- 本社のジム施設
- 従業員レクリエーション・クラブ：ワーク・ライフ・バランスを促進するための社交行事を企画
- エクソンモービル青少年起業家育成プログラム：高校生の若者に対して、自由企業および自由ビジネスに着目するように教育してその意欲を形成
- 従業員参加プログラム：非営利組織でのボランティア活動に対して助成金を支給
- コミュニティー・プロジェクト・プログラム：恵まれない人々を助けるプロジェクトでのボランティア活動を通じて、従業員が自分たちのコミュニティーの生活の質の向上を支援する

KPMG

KPMGは、仕事と、オフィスの境界を越えてスタッフを団結させるアクティビティーとのバランスをとることの重要性を認識している。

この関連において、KPMGは、スタッフの各自が自分の生活を管理することはもとより、それぞれがキャリアを築くことができるように、可能な限り支援している。そうした支援には、部門ごとの旅行、集会、ゲーム、ファミリー・デイなどがある。またスタッフは、自社の企業のCSR戦略を通じて、社会的貢献も行っている。KPMGマレーシアのスタッフは、約60%が22~26歳の若者であるため、それぞれに適したアクティビティーを見つけ出すために、各自のニーズを把握するとともに最新動向を学ぼうと努力している。

健康相談や身だしなみセッションといった特別アクティビティーを通じて、個人的サポートが提供されている。またスタッフは、KPMGの「myLife」というWebサイトにアクセスして、予定されている様々なプログラムやアクティビティーに関する情報を得ることもできる。

KPMG はスタッフに対して、残業時間を最大 80 時間まで「貯金」することを認めている。
KPMG は、スタッフが仕事と生活のバランスを管理するのに役立つ労働環境を提供するように努力している。

IBM

柔軟性のあるオプション

営業担当者、サービス担当者は、顧客に直接対応する従業員であるため、大半の時間をオフィスから離れた場所で過ごしている。それらの従業員は、顧客のオフィス、空港、ホテル、自宅、あるいは IBM の施設といったどのような場所でも仕事を行う。これらの従業員は、IBM の施設内に専用の作業空間を保有していない。

個別化された勤務スケジュールに従って、従業員は所定始業時刻よりも前または後に業務を開始したり、自分の標準就業日を調整することができる。それにより、日々の勤務スケジュールに柔軟性がもたらされ、従業員は自分の就業を管理して、自分や家族の責務に注意を払うことができる。

パートタイム・プログラムでは、通常の前定労働時間よりも短縮された勤務スケジュールになっている。仕事／生活をよりうまく管理するために、通常よりも短時間のスケジュールで働きたい従業員にとって魅力的である。給与および給付金は、短縮された勤務スケジュールに基づいて支給される。

ワーク・ライフ休暇プログラムでは、従業員に対して、仕事と生活のバランスがとれるように、個人的ニーズに基づいて無給で勤務を離れる時間を認めている。このプログラムでは、従業員は 1 週間あたり 16 時間から 32 時間までの間の好きな週間労働時間で勤務スケジュールを組むことができる。

休暇プログラムでは、従業員に対して、育児や高齢の家族の介護、あるいは教育やコミュニティー・サービス・アクティビティーなど個人的事情を支援するために、所定の期間にわたって無給で休暇を取ることが認められている。

ネスレ

栄養・健康・ウェルネス企業のネスレは、職場と家庭の適切なバランスの重要性を認識している。同社は、安全で快適な労働環境の中で「職場でのウェルネス」を提供するために、従業員育成および社会活動に多額の投資をしている。

経営幹部はネスレ・レクリエーション・クラブ、コミュニティー&キッズ支援 (ROCKs) プログラム等を創設することで、従業員に、地域集会、従業員ミーティング、スポーツ活動、ファミ

リー・デイをはじめとする数々のアクティビティーに参加する機会を与えている。ワーク・ライフ・バランスを推進することを奨励しているのである。これらの楽しくて刺激的なアクティビティーは、全体を通してあらゆるレベルの従業員が参加している。

「職場でのウェルネス」をさらに先に進めて、ネスレは最近、従業員向けの社内的な WellNes（ウェルネス）プログラムを立ち上げた。同社では、健康的な食習慣に関する認識を高めるため、運動と栄養、健康、およびウェルネスに関する学習を奨励する取り組みが続けられている。

シェル

シェル経営基本原則には、快適で安全な労働環境を提供することが従業員に対する責任であることが盛り込まれており、シェルのスタンダードでは、各従業員の仕事と個人的生活のバランスに配慮するための自社のコミットメントを説明している。

標準化が進む労働環境の中で、世界の多くの地域で人口統計および従業員の価値感が変化していることを受けて、ワーク・ライフ・バランスは、シェルが人材を引きつけ、最高の業績成果を実現するための成功要因となっている。ビジネスおよびカントリー・リーダーシップ・チームは、従業員のワーク・ライフ・バランスの向上に熱心に取り組んでいる。

これまでにとられた対策には、以下のようなものがある。

適切な労働形態を確立するためのワークショップ

- リーダーがワーク・ライフ・バランスにおける各個人による選択できるようにする。
- 出張を減らすためにテレビまたは電話会議を提唱する。
- 週末の出張を避けるために週の半ばのミーティングを標準化する。
- 効率性を高めるために電子メールによるコミュニケーションを促進する。
- やむを得ない時間外労働を標準化する。

より多くの人々に、希望する働き方について自分自身で選択し、仕事と生活のバランスを向上させることで恩恵を受けられるように、数々の方針が策定されている。

• 職場で働く親

シェルでは、人材への投資とその育成が非常に重要視されている。同社は、従業員が育児と仕事を両立できるようにすることで、従業員の専門知識と経験を社内で活かすことができ、それが同社の最終利益にプラスをもたらすことを理解している。

職場で働く親をサポートするために策定された項目（出産休暇、父親の育児休暇、養子縁組休暇、社内保育所、保育室の提供、育児財政支援、コミュニティー・ベースの保育施設への投資）は、現場の実情とビジネス上のニーズに応じて利用することができる。

- 柔軟な職務募集公開

オープン・リソーシングは、社内的な職務募集公開システムである。シエルのほぼすべての空席がこのシステムに掲載され、全従業員がアクセスできる。空席が生じその職務に関心があれば応募することができる。2006年3月から、シエルのマネージャーは柔軟な労働オプションを希望することができ、従業員は自分に適した労働形態のある職務を探すことができる。

労働情報がオープン・リソーシング・システムに提示される理由は以下の通りである。

- マネージャーに、職務遂行が可能か、それとも従来の常勤労働形態ではない労働形態がいいかどうかを検討させることを促すため。
- 柔軟な労働オプションを希望している、または必要としているスタッフが、そうした要件を満たす職務を探せるようにするため。
- 本部の人事・調達・開発部門が、柔軟な労働オプションの空きと利用の動向を監視できるようにするため。

シエルは、異なる労働オプションを同社のマネージャーに提供することで、以下のメリットを実現したいと考えている。

- 1つの職務への幅広い潜在的候補者の誘引が可能である。
- その時点でのチームの人材に適合するように職務／作業を構成する際の柔軟性の向上が可能である。
- 熟練した人材のシエルへの残留が可能である。
- 従業員の満足度と生産性の向上が可能である。

柔軟な労働オプション付きで求人広告が出されているか、あるいは交渉によって柔軟なオプションが考慮されそうな職務を探しているスタッフは、この新たな取り組みを歓迎しており、従業員が仕事と生活の双方のバランスに対するシエルの支援に満足している。

アジレント・テクノロジー

アジレントは、職場を最高の場所にすることを目指している。これには、従業員が持続的な貢献をしながらキャリアをまたがる柔軟的な働き方を可能にする職場環境を作ることも含まれる。こうした指針は、柔軟的な働き方を可能にしようとするアジレントの精神を表している。指針では、柔軟的な働き方がどのようにして開始され管理されるべきであるかを定義している。こうした手法が成功するために、マネージャーと従業員は、指針を理解して柔軟的な働き方に取り組まなければならない。

- 柔軟な就労形態は、従来の週5日（月曜日から金曜日まで）というアジレントのオフィス就労形態のオプションとして考案されている。従業員は、仕事と私生活の責務を両立さ

せるのに役立つことができる。アジレントの柔軟な就労形態は、継続的なビジネス運営上の理由で制定されたているので、代替勤務などはカバーされていない。

- ビジネス上のニーズに対応しなければならない：作業グループおよび顧客のビジネス上のニーズは、柔軟な就労形態を導入するかどうかを決定する際の主な検討事項である。
- フェイス・タイムではなく目標による管理：重視すべき点は、いつどこで作業が行われるかではなく、何が成し遂げられるかということである。
- 公正であっても同じ成果がもたらされるとは限らない：アジレントは、ビジネス上のニーズを基準として、要求を評価するための一貫したプロセスを構築している。ビジネス全体にわたって同様のプロセスが適用されることになるが、ビジネス上のニーズが違えば、各々の従業員に対して異なった柔軟な就労形態が可能になる場合がある。
- 責任の共有：従業員は、まず、マネージャーに提案を行う責任がある。マネージャーと従業員は、柔軟な就労形態の継続的な成功に向けて貢献することが期待される。
- 業務実績：過去の業務実績は、提案された就労形態で従業員がうまくやっていたかを評価する際の要因となる。将来の仕事の実績は柔軟な就労形態によって促進される可能性がある。

スポーツおよびレクリエーション

- 体育クラス、ヨガ、太極拳、エアロビクス
- 年恒例スポーツトーナメント：
- サッカー、バドミントン、ペイントボール、セパタクロ、ネットボール
- PISA コート

臨床および健康管理プログラム

- 男女ヘルスケア・キャンペーン
- 心臓いたわりキャンペーン
- 血液検査
- 体重管理プログラム

マイ・コミュニティ

- 教育開発
- 従業員財政支援
- コミュニティー支援アクティビティー

- ・ 環境への配慮と意識

4.2 ワーク・ライフ・バランスを躊躇している理由と現行の人的資源管理（HRM）方針および慣行

ほとんどの場合、ワーク・ライフ・バランス・ポリシーは、特に大きな問題なく受け入れられそうに見える。しかし、ワーク・ライフ・バランス・ポリシーが予想されたほどうまく機能しなかったり、あるいは納期期限遵守の妨げとなったりする状況がある。そのようなケースの例としては、以下のようなものがある。

1. オフィス・スタッフと生産スタッフの利害が競合する場合：（特に、オフィス・スタッフの勤務時間が午前 9 時から午後 5 時までであるのに対して、生産スタッフは交替勤務に就いている場合）
2. 予想外の差し迫った納期期限に間に合わせる場合

多くの企業では、ワーク・ライフ・バランスのメリットは即座には現れず、むしろそれを導入しようとする問題に直面し、追加コストやその他の問題点に目が向けられてしまう。多くの企業はワーク・ライフ・バランスの導入を試みる際に、それぞれの組織に合ったアドバイスを得る必要がある。また、ワーク・ライフ・バランスの導入によってどのようなメリットを受けるのかを明確にデータで示す必要がある。そのデータによってワーク・ライフ・バランスの導入が成功しているのかどうかを策定することも必要である。一部の企業では、柔軟な就労形態を導入することは、他の組織的需要よりも優先されるものではないと考えており、柔軟な勤務形態の導入は複雑なプロセスと受け取られている。

* 当情報の取得年月日：2012年2月