

第4章 女性の活用と就業継続 —企業調査の事例から—

1 はじめに

企業調査の事例を中心に、出産・育児期に就業継続可能な職場づくりの課題を検討してきた。特に労働時間面での支援は短時間勤務と所定外労働免除が2010年から単独で義務化されることから、育児休業と並んで今後の中心的な課題になると考えられる。

だが、労働時間が短く、残業がなければよいと単純にいけないことも前章までの分析結果は示唆している。空港で搭乗手続きの仕事をしていたgさんは早朝・夜間・深夜の勤務を理由に退職し、「事務職だったら続けていたかもしれない」という。だが、学校卒業後にしていた仕事は「つまらなかった」から退職し、「やりがい」を求めて空港での仕事に就いた。学校卒業時には「2~3年腰掛けで働いたら結婚して専業主婦になるつもりだった」qさんは、就職後に仕事をおもしろいと思うようになり、就業継続したいと思うようになった。出産・育児期の就業継続を高めるためには、労働時間の面で物理的に両立可能ということだけでなく、就業継続意欲をもつことのできる仕事に多くの女性が従事することが重要であるといえる。

本章では、この「やりがい」に着目して、女性の活躍を推進する企業の事例を分析し、就業継続意欲を高める雇用管理の課題を検討する。その柱となる伝統的な施策は「均等」、特に「女性の職域拡大」である¹。均等と両立支援は女性活用の両輪といわれるが、均等法施行後の女性の職域拡大により、「やりがい」のある仕事をしている女性が増えていることは、個人調査の結果からもうかがえる。企業の労働力活用にとっても女性の職域を限定せず、その活躍の場を広げることはメリットである。だが、女性の就業意識は多様であるとともに、一個人の中でも変化する。「やりがい」のあった仕事が出産を機に負担になったとの報告も個人調査ではされている。こうした多様かつ流動的な就業意識をもつ女性を長期的に活用し、女性の活躍を推進することについて²、企業のどのような問題意識をもって、どのような取り組みをしているのか分析し、就業継続意欲を効果的に高めるための課題を明らかにしたい³。

¹ 均等に係る論点は、募集・採用、配置、賃金、昇進、能力開発、福利厚生など、雇用管理全般に及ぶが、以下では女性の職域に焦点を当てる。また、男女の職域分離には、同じ職位での職域の違い（水平分離）と、職位による違い（垂直分離）とがある。本報告書でも、水平分離と垂直分離の双方を議論の対象とする。だが、中小企業では大企業ほど組織が階層化されていない企業もあることから、主として水平分離に焦点を当てる。

² 以下では女性の働き方について「活用」「活躍」「均等」といった異なる表現をしているが、調査結果に沿って「活用」は女性を補助的な労働力と位置づけることも含む用語、「活躍」は女性を基幹的な労働力と位置づけているが必ずしも男性との比較は念頭に置いている用語、「均等」は男性を比較対象においた用語として使用している。したがって、「活用」が最も広い概念、「活躍」が次に広い概念、「均等」が最も狭い概念という関係になる。なお、「均等」は伝統的な男性の働き方を規準に、女性も男性と同じように働くことを必ずしも意味しない。だが、調査対象企業の多くが、自社の標準的な男性の働き方を前提にして男女を比較しているため、以下の報告では「均等」＝「男性と同じように」という意味合いが強くなっている。

³ しばしば指摘されるように、非正規労働者の多くが女性であることによる男女差もあるが、以下で報告する調査対象企業の取り組みは主として正社員を対象にしている。

2 調査対象企業における女性の活用状況

はじめに、調査対象企業がどのように女性を活用しているのか、その概要を整理しよう。表 4-2-1 に調査対象企業における女性の活用状況をまとめている。

まず指摘したいのは、多くの企業で男女を区別しない雇用管理を行っていることだ。第 2 章で指摘したように、両立支援に積極的な調査対象企業は、長期的に女性を活用する方針をもち、そうした女性の退職をデメリットと認識している。こうした女性活用の基本として多くの企業が、男女を区別していないことを報告している。

表4-2-1 調査対象企業における女性の活用状況

対象	従業員数	業種	女性の活用状況
A	20,000人超	製造業	古くから業界全体として男女を区別しない雰囲気があった。自社にも1985年の均等法制定以前から女性の管理職がいた。「女性の活用」というよりも個々人の能力に応じた雇用管理をする方針で男女を区別していない。
B	5,221人	銀行	2005年頃まで、女性は営業事務・窓口係、男性は法人・個人の融資・渉外を担当するという違いがあった。法人担当をやっていると支店長になれないため、支店長になるのは男性だけだった。だが、2006年から女性の活躍に取り組むようになり、女性の少ない部門にも積極的に配置を行っている。
C	2,312人	銀行	1992年に育児休業制度を始めた当初は、会社から取得を奨励することはしておらず、希望があれば受け付ける感じだった。職務の面でも男女の区別があった。しかし、2000年の金融庁検査で公的資金を注入することになり、銀行が生まれ変わる過程で、少ない戦力でやっていくにはどうしたらいいかという問題意識から、「管理職への積極登用」「融資・渉外業務への積極的配置」「キャリア開発支援体制」を柱とするポジティブアクションに取り組むようになった。
D	961人	小売店舗の 開発・運営	ショッピングセンターの顧客は大半が女性であるため女性の感覚が大事。その点をこれまででないがしろにしてきたという反省がある。最近はテナント誘致の担当者に女性を配置するなど、女性の活躍を推進している。次世代専門委員会では、両立支援の推進とともに、女性管理職を増やすことも取組みの柱としている。
E	217人	印刷	男女によって配属先を変えることはしていない。印刷機械をまわす部署は男性のみだが、ほかの部門にはどこも女性がいる。DTP部門の男女比率は半々くらい。内勤の営業事務職は女性ばかり。外回りの営業は約40人のうち約7人が女性。
F	120人	情報サービス	エンジニアは7～8割が男性である。エンジニアの職種は、一般的に残業や徹夜が多く仕事がつらいイメージがあり、女性に敬遠されがちだが、エンジニアでも女性に活躍してもらおうという動きが県の業界団体にもあった。もともとウェブ制作には女性が多かったので、当社としても女性に活躍してもらいたいという方針もっている。
G	60人	害虫駆除	設立以来、男女の区別をしない方針を打ち出し、実行してきた。創業者である先代の社長がもともと男女の区別をせず、優秀な人に仕事をしてもらおう方針だった。そうはいつても、害虫駆除の現場に女性が出るのは難しかった。だが、害虫駆除の方法が変わり、現場で働く女性も増えている。現場での作業に男女の違いはない。業界も当社も3K職場のイメージからの脱却をねらっている。汚い作業着を着た中高年の男性が現場に出ると、きれいな制服を着た女性が出るのでは印象がまったく違う。
H	48人	貿易商社	男性がメインの営業の仕事をしており、女性は伝票の処理など内勤で営業のフォローをしている。これまで女性で管理職になった人はいない。女性は事務職として男性のフォローをするという方針は今後も変わらないと思う。女性自身も事務をこなせばいいという感じになりがちで、男性と女性では仕事に対する意気込みが違う。それでも女性がやめないのは仕事が楽だからではないか。
I	22人	印刷	昔から女性が多い。両立支援も昔から当たり前のようだった。社長は、女性は素晴らしい、その力を発揮してほしい、ゆくゆくは女性だけの会社をつくりたいという思いもっている。女性の配属先は製作が多い。だが、店舗・営業にも女性はいる。男性より女性の方が定着率は高い。
J	17人	ソフトウェア 開発	開業した当初は女性の方が多かった。男女によって職域の違いはない。男性と女性で性格の違いはあるが、従業員数が少ないため、男女差というよりは個人差と受け止めている。

最も大規模の製造業 A 社（従業員数 20,000 人超）では、「女性の活用」というよりも個人個人の能力を重視する観点から、伝統的に男女の区別をしない雇用管理を行い、1985 年の男女雇用機会均等法制定前から女性管理職もいたという。同様の発想は最も規模の小さい J 社（従業員数 17 人）にもある。J 社が 2000 年に創業した当時は女性の方が多く、今日でも職務内容や処遇で男女を区別していない。「女性であることを前面に出す女性従業員もいない」。こうした方針を J 社がもっている背景には取引先の影響もある。同社は、大手電機メーカーの情報通信部門の業務を請け負っている。日々の作業は取引先の電機メーカーで行っているが、取引先では「男だから」「女だから」とは言わないで、女性が活躍し、育児休業も当たり前のよう取得している。その雰囲気を感じていることから、良くも悪くも「女性だから」とは言わずに女性が活躍できるようにしたいという。男女によって仕事の適性や性格面に違いはみられるものの、17 人と少ない職場でもあることから、そうした違いは男女差ではなく個人差であると認識している。

J 社と同じく情報・通信業の F 社も雇用管理の上では男女の区別をしていない。だが、業界全体の構成として、エンジニアに男性が多く、ウェブサイトの制作に女性が多いという偏りがある。その偏りが同社の男女の職域にも反映されている。その理由として、エンジニアは一般的に残業や徹夜が多く仕事がきついイメージがあり、女性に敬遠されがちであることを指摘している。だが、県の業界団体の取り組みとして、エンジニアでも女性の活躍を推進する動きがあり、同社としても女性の活躍には取り組む方針があるという。

企業として男女を区別する方針がなくても、業務の性質によって女性を配置することが難しいケースがあることは H 社や G 社も指摘している。

H 社には「男性は営業、女性は事務」という職域分離が明確にある。今後もその方針を変えるつもりはないという。同社の営業は、農家を取引先にしており、取引先を訪問するためにぬかるみの道を車で進んでいくなど、「危険・過酷な体力仕事」の部分があるという。また、貿易商社である H 社には海外出張の機会もあるが、女性が韓国に出張したときに身の危険を感じたということもあったという。そうした仕事にも取り組む意欲がある女性が一般的にはいることを H 社の人事担当者も認識している。だが、同社の女性は「消極的」であり、「男性と女性では働く意気込みが違う」という。

しかしながら、男女の職域を統合しない方針が明確な H 社においても、出産・育児期に就業継続する女性は増えている。女性の職務は「補助的」という位置づけではあるが、H 社では、扱っている商品の種類が多く、女性の担当業務でも仕事を覚えるのに時間がかかる。同社では海外との取引があるため、女性の職務の中には語学力が必要なものもある。企業特殊な職業能力が必要な職務という意味では、H 社にとっても H 社に勤務する女性にとっても就業継続するメリットはある。

さらに重要なのは、男性が担う「危険」「過酷」な職務を H 社の女性従業員自身が希望し

ていないことである。害虫駆除を主たる業務とする G 社でも、かつては害虫駆除の現場に女性がいないことを報告しているが、同じようにかつては女性自身が害虫駆除の現場に出ることを望んでいなかったという事情がある。だが、業務内容が変化したことにより、害虫駆除の現場にも女性を配置できるようになった。

G 社では創業当時から男女を区別しない方針をもっていた。だが、害虫駆除の作業は「汚い」「うるさい」建物に入って薬剤を散布するため、女性には抵抗があった。しかし、約 10 年前から、業界全体としてなるべく薬剤を散布しない方法に転換している。その具体的方法は、発生している虫の生態を統計的に解析し、たとえば虫が入ってくる穴をふさぐことで対処できるのなら、薬剤は使わないというものである。現在でも薬剤を使うことはあるが、調査をし、科学的根拠を提示してから局所的に薬剤をまく。こうした方法であれば、男女関係なくできると G 社はいう。職務内容がホワイトカラー化したことにより、害虫駆除の職務も女性が担えるようになったのである。同社の人事担当者では、出産・育児期に就業継続する女性が増えている理由を「やりがいのある仕事が増えたからではないか」という。

このように中小企業に事例においては、女性自身が望まない職務があるために、男女の職域分離が維持されている企業もある。だが、男性と同じ職務を担う能力と意欲が女性には、その機会を与えることが、就業継続意欲を高めるために重要であることが示唆される。

一方、女性が望む職務についても、男女の職域分離を維持し、男性中心的な雇用慣行を残していたのが、大企業の B 社・C 社・D 社である。今日ではこれら 3 社とも女性の職域拡大に取り組むようになってきている⁴。中でも、第 2 章で指摘したように B 社と C 社においては、女性を積極的に活用しなければ企業が生き残れないという経営判断をしたことが契機となった。注目したいのは、B 社も C 社も、はじめから均等を目的としていたのではなく、企業としての競争力を強化しようとする中で、均等が不可欠と判断したことだ。この観点から、長期的な視野に立って女性を活用するようになったことで、女性の退職のデメリットを認識するようになり、両立支援にも積極的に取り組むようになった。以下では、B 社と C 社が女性の活用に問題意識をもつようになった背景と取り組みの過程を詳しく検討することにより、女性の就業継続意欲を高める雇用管理の課題を明らかにしたい。

3 企業経営と均等の推進

(1) 人材の有効活用を目的とした均等の推進－C 社の事例－

C 社（銀行業）が育児休業制度を導入したのは、育児休業法が施行された 1992 年である。だが、当時は育児休業取得を推進することではなく、希望があれば受け付ける程度であったという。育児休業取得者は現在の 10 分の 1 程度であった。職域にも男女の違いがあり、男性は融資・渉外、女性は店頭営業（窓口業務）を担当していた。

⁴ D 社は第 2 章でみた次世代法とともに、労働組合の要求が契機となっているため、次章で詳しく検討する。

【リストラを機に均等を推進】

しかし、2000年代初頭の公的資金注入が転機になった。これにともなって大幅に人員削減した状況で銀行を再生するために、「管理職になれる力を本来持っているが、その力を発揮していない」女性に焦点を当て、積極的に活用するという経営判断をした。ちょうど改正均等法の施行時期と重なるが、均等法を意識したものではなく、銀行としての危機を乗り越える過程で取り組みを始めたと報告している。新卒採用が厳しかったという背景もあった。公的資金注入から1～2年は男性よりも女性の方がレベルの高い学生を採用できた。また、リストラの過程で2004年に銀行の事務的なシステムを全部入れ替えたが、支店では女性が中心になってシステム移行を行ったことも、女性が活躍する契機になった。

【ポジティブアクションの実施】

女性の活躍を推進するため、C社では「管理職への積極登用」「融資・渉外業務への積極的配置」「キャリア開発支援体制」を柱とするポジティブアクションを実施した。

管理職登用においては、女性の営業店長を出すこと、ロールモデルを作ることを副頭取が発案し、5人程度選抜した女性を集中的に研修して、支店長を出した。選ばれた女性たちも「自分たちに続く後輩をつくらなければいけない」と意識して後輩に声かけをした。管理職になることを希望しない女性は現在もいるが、女性の管理職比率は上昇傾向にあるという。

女性の職域拡大においては、それまで男性が担っていた融資・渉外業務に女性を配置するようにした。その背景には、公的資金注入の影響で現在も少人数で業務を行っているという事情もある。一人あたりの業務負担の面からも、「女性だからこの仕事」と言っている余裕はなく、能力・適性で職務を割り振っているという。女性を融資業務に配置してからも初期には、住宅ローンや教育ローンなどの個人向け融資は女性、法人向け融資は男性という区別があった。現在でもその傾向は少し残っている。しかし、そうした区別も徐々になくすようにしている。C社で個人向け融資を担当するaさんは、その状況を次のように報告している。

aさんは1990年に新卒で入社し、初めは窓口業務を担当していたが、1996年から個人向け融資の担当に変わった。同じ頃に、同期入社くらいの女性に個人向け融資を担当者が増えて、一時は「個人向け融資は女性が受けるべき」という雰囲気生まれていた。だが、そういう男女の区別も好ましくないと感じたaさんは、男性も最初は個人向けを担当して、法人向けに移るようにと後輩に教えていた。aさんによると、彼女が勤めていた支店以外のところでも、個人向け融資を男性も担当し、逆に女性も法人向け融資を担当するようになった。

また、C社では、支店・本部と異動して、目指すところは支店長というのが一般的なキャリアであるが、配属は採用時に「融資・渉外」「店頭営業」「本部」の中からコース選択を行う。新入社員はすべて営業から入り、銀行業務全体を経験するが、その後の異動は主としてコース内に留まり、コース間の異動はあまりない。採用時に男性が「融資・渉外」に配属され、女性は「店頭営業」に配属されたら、その後のキャリアも男女で明確に異なることにな

る。女性を「融資・渉外」に配属することは、キャリア支援の面でも重要なのである。しかし、たとえば部下の管理は苦手だが、顧客の資産運用の相談を受けるのは得意といった従業員もいる。そうした人のために C 社では、本部の専門部署に勤務する専門職的なキャリアも設けている。2004 年度からは、通常の異動のほかに、支店長及び本部専門職・各種プロジェクトチームなどの業務に自らチャレンジできる「ポスト公募制度」も実施している。

【育児休業取得促進と行動計画】

ポジティブアクションに取り組むようになってから、C 社は、育児休業取得促進にも取り組むようになった。管理者の研修でも、「女性が長く勤めていけるように」という話をするようになったという。出産退職者の代わりに新人を教育する負担の大きさを考えれば、1～2 年育児休業で休んだとしても長く勤め続けた方がいい、そのために周囲の従業員も支えていこうという雰囲気ができ始めたと報告している。

これをさらに強化したのが、次世代法の行動計画である。それまでも人事担当者として「制度を利用してください」と言っていたが、少ない人員で仕事をしていることもあり、本人としては「私が休むと職場が大変になる」という意識があった。そうした利用のしにくさを緩和することに力点を置いて行動計画に取り組んだ。

具体的な施策として、育児休業制度を子が 3 歳まで、子の看護休暇制度は中学校就学前まで取得できるようにした。また、年齢段階ごとにテーマを分けてキャリア開発研修を実施し、「キャリア」は「仕事」と「生活」という 2 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。意識啓発については、支店長研修などで両立支援に関する話をするこもしている。さらに「両立相談体制の整備」として、仕事と育児の両立に関する相談を受け付ける相談窓口を設置した。この窓口では人事担当者に相談しづらい人事的な相談事、キャリア上の悩みを受け付けている。

こうした取り組みの結果、現在は出産を機に辞める雰囲気自体がなくなって、とりあえず産前産後休業を取る雰囲気になっていると C 社は報告している。

【職場の雰囲気の变化】

まだ C 社が「保守的」だった時代に入社し、ポジティブアクションの取り組みが推進された時期をリアルタイムで経験している a さんは、この取り組みによって職場の雰囲気が変わってきたことを次のように報告している。

初めて女性が上司になったとき a さんは「働きやすくなった」と思った。たとえば、窓口業務が忙しいときにも男性の上司が窓口に出ることはなかったが、女性の上司は窓口に入って接客してくれた。最近では男性の上司も変化している。男女の区別がなくなってきた頃に a さんより少し先輩だった男性が課長クラスになってきており、当時の経験があるので今は男性の上司にも女性が相談しやすくなった。そして、働き方が変わってきたことで、女性社員の考え方も少しずつ変わり、協力し合う雰囲気が出てきたと a さんはいふ。パートタイマー

にも女性はいるが、子どもが病気など、家庭の事情があってもかつては休みづらかった。だが、現在は考え方が柔軟になって休暇を取りやすくなったという。

aさんは1998年に第1子を出産したときに育児休業を取得しているが、当時から育児休業を取得しにくい雰囲気はなかったという。だが、均等を推進し、女性の存在感が職場で増すことにより、仕事と育児を両立しやすい雰囲気が生まれていることがaさんの報告からうかがえる。C社では、公的資金注入の影響で人件費管理がタイトになっているため、現在でも短時間勤務制度はない。だが、それでも女性が就業継続するようになっている要因の一つに、こうした職場の雰囲気の変化があると考えることができる。

【非正社員の正社員転換】

もう1つ、C社には、パートタイマーから正社員への転換制度があることに注目したい。C社では非正規従業員にも正社員と同じ育児休業制度を適用しており、2008年には契約社員1人が育児休業を取得している。その背景には、非正社員についても長期的な視野に立って有効に活用している人事制度がある。

C社では、非正規従業員はパートタイマーと契約社員がある。ともに契約期間は1年であるが反復更新している。パートタイマーにはさらに「レギュラー」と「ロング」の区分がある。「レギュラー」は1日5～6時間・週3日程度の勤務で年収103万円以下の範囲に入るもの、「ロング」は同じ時給で年収130万円以内を目安に勤務時間を長くするという違いがある。契約社員はフルタイムである。「レギュラー」→「ロング」→「契約社員」の順で求められるスキルも高くなるため、最初は全員「レギュラー」で雇用され、「ロング」を経て契約社員になるという運用をしている。さらに、契約社員から正社員に転換する制度もある。パートタイマーにも1年ごとに評価制度があるため、評価が高いパートタイマーには、正社員への階段を登るようC社から働きかけているという。

こうした仕組みで非正社員も活用しているため、2008年に育児休業を取得した契約社員について、人事担当者は「一定のスキルを身につけているので、他の人を採用して一から教育するよりも、1年2年休んで戻って来てくれたほうが会社にとって望ましい」という認識もっている。育児休業を取得した本人にとっても、「レギュラーパート」から契約社員になるまで築いてきたキャリアを出産後も生かすことができ、さらに正社員にも転換できる可能性があるのであれば、就業継続するメリットは大きいと考えられる。

(2) 女性の就業意欲向上を目的とした均等の推進—B社の事例—

女性の就業継続意欲を高めるために、均等が重要であることはB社も指摘している。だが、B社もまた最近まで女性の活用に積極的ではなかった。同じ銀行業ということもあって、均等推進に関するC社とB社の取り組みは似ているが、C社と異なり、B社は公的資金の注入を受けるほどの業績悪化には見舞われていない。しかしながら、女性の就業意欲が低いこと

を経営陣が危機に感じたことから、均等の推進に取り組むようになった。

B社が女性の活用に問題意識をもつようになったのは2006年である。それまでは両立支援についても「法定どおり」という方針であった。2005年に次世代法の行動計画を策定したときも、当初は積極的に取り組むつもりがなかったという。しかし、2006年に初めて行った職員意識調査で、女性の就業意欲が相対的に低く、一般の正社員女性の就業意欲はパートタイマーよりも低いことが明らかになった。B社の従業員はパートタイマーを含めて半数が女性である。その女性の就業意欲が低いのは問題という認識を経営陣がもつようになった。

その背景として、銀行に来店する顧客は個人・法人を問わず女性が多いという事情がある。2003年頃から「顧客満足」も議論になっていたが、女性の視点・応対を経営に生かしていかないと他社との競争で後れを取るという危機感があった。加えて、2005年まではリストラ局面で人員を縮減していたが、2006年からは採用数を増やすようになっていた。さらに、2006年の株主総会で頭取が交代したタイミングとも重なったため、頭取所信の中でも、女性の活躍を推進することの重要性に言及された。

これらのタイミングが重なって女性の働き方を見直すことになった。B社では、それまでも出産・育児にともなう退職は多くなかった。だが、その前の結婚で半分以上の女性が退職していた。その理由を女性社員に聞いたところ、「子どもができたらどうせ辞める」という話が出てきた。こうした声を踏まえて、女性の意欲を喚起するキャリア支援の仕組みと、基礎として両立支援制度をきちんと作るという2本立てで施策を進めることにした。

【協議会の設置】

施策を検討するために、頭取の諮問機関として設置している委員会の一つとしてある「働きやすい職場推進委員会」の下部組織として「女性いきいき協議会」（以下、協議会と略す）を設置した。メンバーは人事部門が選抜した女性と本社の課長。「男性よりも女性、それも現場で活躍している女性がいいだろう」と考えて、女性をメンバーに入れた。第1期メンバーとして最初は、女性支店長をリーダーに年齢・役職の異なる8名を集めた。

第2章でみたD社も次世代専門委員会のメンバーに一般の女性従業員を入れたことで、効果的に両立支援を推進していた。B社でも当事者である女性をメンバーに入れ、その意見を取り組みに反映させている。取り組みにおいて、管理職や女性といった現場の意識啓発に力を入れているところもD社と共通している。つまり、制度づくりとその職場への浸透において、B社もまたD社と同じくコミュニケーションを重視していることがうかがえる。そうした取り組みの結果として、外形的な職域拡大にとどまらず、女性が就業継続意欲をもつことのできる職場づくりが可能になっていることが、以下の報告からうかがえる。

【女性のキャリア支援】

C社と同様、B社にも、女性は営業事務・窓口係、男性は融資・渉外を担当する職域分離があった。法人担当を経験していないと支店長になれないため、支店長になるのは男性だけ

だった。現在はキャリア支援というコンセプトの中で、様々な職務・ポストで女性の活躍を推進するため、もともと女性の少ない部門にも積極的に配置を行っている。まだまだ時間がかかるが、法人融資業務にも女性を配置していこうとしている。また、渉外業務や本部企画業務の女性比率向上を目標としている。

女性がほとんどいない部署に女性を配置する仕掛けとして、本部のポストを対象とした「ポストチャレンジ制」（2002年7月から実施している社内公募制度）に女性専用枠を設けた。公募するポスト数は4月と10月の定期異動時に各々20～30ポスト。ポストチャレンジは応募した人の中から選ぶため、あくまで希望を表明するだけの異動希望とは全く異なる。

女性の管理職・監督職（管理職一步手前の役職）は2006年9月末に47人であったが、これを2010年3月末には70人以上とする目標も掲げている。「上司・管理職の立場にいる女性をみたことがない女性は何を目指していいかわからない」という話も女性社員から聞いたため、女性管理職ができることで、女性の意識が変わることをB社では期待している。

【両立支援の拡充】

こうした均等の推進とセットでB社は両立支援も拡充するようになった。両立支援の拡充にあたっては再雇用制度の導入も議論になった。だが、「辞めさせたら意味がない。育児休業から復職した後でも大変なのに、一度退職して戻ってくるのはもっと大変だ」という女性従業員の声を受けて、「退職しても戻って来ることができる」ではなく「退職しない」を基本方針にした。「銀行は許認可業務であり、関連する法律の改正や監督官庁の方針・社内ルールの変更にとまって、事務取扱がめまぐるしく変わる。そのため、短時間でも継続して勤務し、業務に携わり続けることが大事」と考えた。

その柱として2007年に短時間勤務制度を導入した。当初は小学校4年生の始期までだったが、2009年から期間の制限を撤廃し、同時に利用目的の制限もなくした。そのため、介護や結婚直後・不妊治療等での利用も可能になった。同社では妊娠期の母性健康管理措置も法律に従って実施しているが、妊娠中に短時間勤務をすることもできる。さらに、産前休業を申請しにくい支店があるとの声に応じて、産後8週間だけでなく、産前6週間も義務にした。

こうした取り組みにより、結婚を機に退職する女性は減りつつあるという。

(3) 人件費に対する考え方と両立支援

「均等」と「両立支援」は女性労働力活用の両輪といわれるが、B社とC社では、均等の推進によって両立支援に取り組む目的も明確になった。その結果として女性の就業継続意欲が向上していることがうかがえる。だが、B社の人事担当者は両立支援の目的を「処遇の引き上げ」ではないという。そうではなく「退職防止」であると明言する。「新卒で女性を採用するのであれば、スキルの高い女性をつなぎとめるためにお金をかけなければいけない」という認識がB社にはある。「就業継続支援」ではなく「退職防止」という言葉はB社の姿勢

を端的に表している。企業として余裕があるから両立支援に取り組んでいるのではなく、人件費にシビアになるからこそ、雇用した女性には意欲をもって就業継続してほしいと期待していることがうかがえる。C社もまた、公的資金注入の影響もあって人件費にはシビアである。人件費に余裕がないからこそ、男女の職域を区別せず、女性も長く勤めてほしいという方針で、均等と両立支援に取り組んでいる。「腰掛け」を雇う余裕はないとC社はいう。退職してもよい働き方の女性は両社に見当たらない。退職にともなうコストは企業経営にとって小さくないという認識から、長期的に女性を活用する方針をもって両立支援にも取り組んでいるのである。

第1章でみたhさんの勤務先も、男女を区別しない方針をもち、能力のある女性の退職はデメリットという認識をもっていた。その背景として、人件費に対するシビアな認識をもっていることもB社・C社と共通している。勤務先がhさんを事務職から営業職に再配属しようとした理由として、「事務職を雇うならもっと安い人件費で」という考え方があったのではないかとhさんはいう。しかし、hさんは退職している。hさんの勤務先がB社・C社と異なるのは、両立支援のメリット・デメリットを短期的にとらえていた可能性があることだ。hさんの勤務先は、戦力として期待する彼女の育児休業取得を認めたが、ほかの女性の就業継続には否定的であった。しかし、自分だけが特別扱いされることにhさんは疑問をもっていた。また、育児期に勤務先が期待するようには働けないhさんの状況を理解しないで、短時間勤務を認めず、事務職から営業職への再配属を決めた。B社・C社も、両立支援が短期的にはコストであると認識している。だが、長期的には退職のデメリットの方が大きいことを理解して、すべての女性を長期的に活用しようとしているのである。

hさんの勤務先が従業員数50人であるのに対して、B社・C社は大企業である。だが、特にC社では、大企業だから資金に余裕があるとはいえない状況にあることは、再三報告しているとおりである。B社では、男性と同じ働き方を望まない女性の就業意欲向上にも取り組んでいる。その取り組みを次に取り上げよう。

4 「均等」と女性の「活躍」—B社の事例を中心に—

女性の就業意欲を全体として向上させるためには、男性を規準とした「均等」だけでは不十分とB社は指摘する。ここでは、「均等」からもう一步踏み込んで、女性の就業意欲向上に努めるB社の取り組みを取り上げる。

【女性の就業意識の多様性】

B社の人事担当者は、自社の女性の就業意識について「男性に仕事で負けたくない」「仕事は続けたいが支店長などの役職を目指しているわけではない」「結婚や出産までの腰かけ」の3つに大別できるという。だが、上記3タイプの女性のいずれも、「女性は男性より下とみられる」「男性の倍やっても評価は同じくらい」という認識は共通していたことから、女性全体

の就業意欲が下がっていた。そこで、均等の推進とともに、女性自身と管理職の意識を変え
ることを目的に、2007年度は自社の管理職・監督職や他社の女性役員を講師にして講演会や
セミナーを開いた。さらに、一般正社員のなかで社員の「リーダー」「牽引役」になってほし
い人を集めて研修を行った。加えて、まだ少ない女性の管理職・監督職に横のつながりをも
ってもらおうようにした。

しかしながら、この取り組みに対して、管理職を目指していない一部の女性は「関係ない」
「これは男性と互角に張り合う人のための取り組みでしょ」という認識を持ったという。上
記3タイプのうち「男性に仕事で負けたくない」という女性には均等の推進が効果的であ
ったが、そのほかの女性の就業意欲を高めることが次の課題になった。そこで2008年度から、
各支店の代表者に集ってもらい、「両立」「キャリア」「意識」などの話をして、要望、現状
などを意見交換する場を設け、その場に本社人事も参加していろいろな意見を吸収し、それ
を施策に反映する仕掛けをつくった。

この2年間の取り組みで女性の意識がだいぶ変わり、研修への参加や「係替え」（係単位
の異動）・普段の接し方についても、男女差がなくなってきたという声を人事担当者は耳にす
るようになった。2008年度に結婚を理由に退職した女性は22人（すべて正社員）、妊娠・
出産・育児を理由とする退職は6人（正社員5人・契約社員1人）であった。結婚を機に半
分以上の女性が退職していた、かつての状況に比べて退職者は減っているという。

女性の就業継続意欲を高めるために均等は基本となる施策であるが、男性と同じ働き方
を望まない女性を対象とする取り組みも同時に行うことの重要性をB社の事例は示唆している。
意識の啓発だけでなく、多様な女性の就業ニーズに対応しうる人事制度もB社にはある。

【多様な「活躍」を可能にする雇用区分】

B社の正社員には、転居転勤の有無と職域の制限の有無の2軸で分けられた4つのコース
がある。一見するとこうした雇用区分は、一般にイメージされる「総合職」「一般職」に近い
ように見える。しかし、それは誤解だとB社は指摘する。その理由の1つに、転居転勤の有
無は3年ごと、職域の制限の有無は1年ごとにコース転換が可能であることが挙げられる。
男性には転居転勤があるコース、女性には転居転勤のないコースを選択する割合が比較的高
い。管理職になるためには転居転勤のあるコースにいてほしいという方針を人事部門では持
っている。だが、育児期に転居転勤のあるコースを選択して、その後、子どもの手が離れて
から転居転勤のあるコースに転換することも可能である。職域の制限があるコースは職務が
窓口業務に限定されているが、窓口業務の課長は今後このコースから輩出する方針もある。
コース転換を容易にすることで、ライフステージや仕事の適性に応じて働き方を選択しなが
ら、管理職にもなることができるようになっている。

【非正社員の正社員転換と育児休業取得】

非正規労働者の活用についても、B社とC社には共通点がある。C社と同じくB社も正社

員と同じ育児休業制度を非正社員にも適用しており、2008年は5人のパートタイマーが育児休業を取得している。B社のパートタイマーの契約期間は6か月～1年だが、反復更新している。その主たる業務は窓口業務であり、窓口業務担当者の6～7割はパートタイマーである。B社にもパートタイマーから正社員への転換制度があり、1年間に2～3人転換している。人事担当者はパートタイマーの育児休業取得理由を把握していないが、こうした状況を踏まえれば、パートタイマーが出産・育児期に就業継続するメリットはあると考えられる。また、B社には契約社員もいるが、その就業意欲向上を目的に、一部の契約社員を正社員化した。ほかにも契約社員を雇用しており、その人数はパートタイマーの10分の1程度であるが、契約社員から正社員への転換者も年間に数名程度いる。意欲と能力のある従業員を長期的に活用する姿勢は、非正社員についても変わらないといえよう。

【「働きやすさ」と「働きがい」】

みてきたように、B社には、両立支援制度以外の部分でも、出産・育児と仕事の両立を可能にする人事制度を構築している。だが、B社は自社について「働きやすい」会社ではなく、「働きがいのある」会社であると言うようにしている。

B社では両立支援制度について、「制度を使わなかったら使えない制度になってしまうので勇気をもって使ってほしい」「使うにあたっては周りに負い目を感じることはない」と従業員に伝えている。ただし、そのようにいうと権利意識だけが高まる面もある。そのため、「権利と責任は一体、制度を使ったことに感謝してその分をどこかで返すという感覚で仕事してほしい」とも伝えている。「ぬるま湯ではない」とB社の人事担当者はいう。「女性はこれからきつくなるのではないか」ともいう。これまでは「女性だから早く帰りなさい」というところもあったが、現在はそれをなくしていく方針を明確にしている。そして、「会社として『どのような働き方が良い』『どのような働き方が上』ということではなく、本人がその時々々の状況に応じて働き方を選択・スイッチしながらキャリアを形成してほしい」という。

こうした発言から、女性が活躍できるために、育児期に仕事をセーブできるようにしつつ、しっかりと働いてもらうという、難しい舵取りをしている様子がうかがえる。両立支援の推進や「ワーク・ライフ・バランス」には、労働者を甘やかす施策との誤解を与える可能性があることは、ほかの調査対象企業も指摘している。そうした誤解を払拭するためにも、長期的に女性を活用する目的を明確にし、育児期にも意欲的に働くことのできる仕組みを作るとは重要であるといえる。

5 男性も含む就業意欲向上の課題

(1) 男女に共通する就業意欲の課題－E社の事例－

第2章でも指摘したように、調査対象企業の多くが、女性を活用する目的を明確にし、両立支援のメリットを認識している。もともとは両立支援のメリットをそれほど認識していな

かった B 社や C 社も、両立支援のメリットを認識するようになったことは、これまでみてきたとおりである。一方、E 社（従業員数 217 人、印刷業）は、今日でも両立支援にそれほどのメリットはないという。しかし、人材の長期的活用と就業意欲に問題意識をもっていることは、他の調査対象企業と共通している。にもかかわらず、なぜ両立支援にメリットがないと E 社というのか。E 社の問題意識を検討することは、積極的に両立支援に取り組む企業が増えるための重要な課題であると考えられる。この観点から E 社の事例を検討しよう。

【E 社の両立支援】

まず指摘したいのは、E 社には両立支援の実績があることだ。E 社では、これまでに 3 人の女性が育児休業から復職している。そのうち 1 人は短時間勤務制度を利用している。初めての育児休業取得者が出たことを機に、21 世紀職業財団の職場風土改革コースを導入し、次世代法の行動計画に挙げた目標もすべて達成できた。「くるみん」は取得していないが、やり方次第では難しくないともしいう。

しかし、事業上のメリットがそれほどないため、「くるみん」を取る必要性を感じていないと報告している。21 世紀職業財団からは法定を上回る制度の導入も進められたが、法を上回るメリットを経営者に説明できないので無理だという。大企業や一般消費者相手の事業であればマスコミで取り上げられることがメリットかもしれないが、200 人程度の従業員数で企業を顧客としている E 社は「その必要性がない」。同社では子育て支援に取り組んでいることをホームページで公表している。だが、採用についても「たくさん人を取りたい企業にはメリットかもしれないが、当社の採用数はそれほどでもない」。従業員満足度の向上というメリットは E 社も認めている。だが、両立支援は対象となる従業員の年齢層が狭く、未婚者や高齢者には関係がないので、これだけ特別に力を入れるのは難しいという。女性の退職についても「せっかく育って、評価も高い女性が辞めるのは惜しいが、そうでない人もいる」。

外からみれば、積極的に取り組んでいると思えるほど、E 社には両立支援の実績がある。だが、他の調査対象企業に比べて女性を活用する目的があまり明確でない。21 世紀職業財団の職場風土改革コースを導入した理由も「助成金がもらえるし、負荷も大きくない」からであり、「職場風土を改善したい」という問題意識はなかったという。職場風土改革コースのもとで、管理職研修などの取り組みをした手応えは感じている。にもかかわらず、「それほどメリットがない」という。

留意したいのは、E 社が決して女性差別的な企業ではないことだ。E 社は印刷業であるが、印刷機械を扱う部署以外は、すべての部署に女性がいる。結婚や出産で女性は退職すべきという考えは経営者にもない。女性を長期的に活用する観点から、もっと両立支援のメリットを認識してもよさそうなものである。だが、両立支援より先に取り組むことがあるという。

【結婚や出産にかかわらず退職】

E 社では育児休業を取得する女性が増えつつある一方で、依然として出産退職者もいる。

同社で、育児休業を取得して就業継続したのは営業事務が 2 人・経理が 1 人であり、外回りの営業では出産・育児を理由に退職する女性が依然として多い。営業部門は顧客対応のため時間外労働が多く、育児休業に対応しにくい。外回りの営業は顧客が担当者を指名してくるため、担当者がいないと基本的に仕事が成り立たない。体力的な問題もあって出産後に仕事を続けることは難しいと指摘する。

それだけでなく、営業部門は男女にかかわらず、勤続 10 年程度、30 歳前後で退職する。女性には結婚を機に「この仕事で家庭生活との両立は難しい」と判断して退職する女性もいるが、結婚や出産がなくても、仕事ができる人はよい条件を求めて別の会社に移っていき、「この会社でもまあいいか」と就業意欲が低くなった女性は残る傾向がある。女性の営業担当者は現在すべて 20 代である。同じように男性も退職する。「新入社員を育てて脂の乗り切ったところで中堅どころが抜けるのは企業経営として痛い」と人事担当者はいう。1%くらいだが、精神疾患を抱える社員もおり、罹患するのは 20 代後半から 30 代前半であることも報告している。繁忙期は残業時間も長くなるが、過重労働や長時間労働というわけではない。新年会などのイベントも全社で企画して行っており、従業員同士の仲は良いことも報告している。しかし、問題の原因はもっと基本的な部分にあると人事担当者は認識している。

【人事制度の総合的な見直し】

30 歳前後で就業意欲の低下やメンタルヘルスの問題が生じ、営業担当者の勤続年数が伸びない原因として、E 社の人事担当者は、基本的な人事制度に問題があると考えている。「女性の活躍」や「出産・育児期の就業継続」以前に、男性も含めた総合的な人事制度の見直しが急務の状況にあるという問題意識を持っているのである。女性管理職についても、「管理職になること自体が『貧乏くじ』のような面もあるので、管理職の処遇自体を見直してから、女性の登用も検討する必要がある」という。「ワーク・ライフ・バランス」も、単独で進めるよりも人事制度を総合的に見直す中で取り組んでいきたいと報告している。

指摘しておきたいのは、E 社の雇用システムは表面上全く問題ないようにみえることだ。217 人の従業員のうち 190 人は正社員であり、その採用は新卒が原則である。賃金は職能資格制度にもとづいている。外注化が進む印刷業界の中にあって、E 社では品質重視の観点から、業務をなるべく内部化している。ユニオンショップ制の労働組合もある。「非正規化」や「成果主義」が議論される今日においても、絵にかいたような日本企業の特徴を維持しているといえる。にもかかわらず、従業員が流出する。

その背景として、「現場・営業が中心で発展してきた会社なので、人事制度の対応が遅くなっている」ことを E 社の人事担当者は指摘する。E 社では職種別に採用をしており、営業と事務の間を異動する配置転換はない。従業員の異動希望を聴取する制度もない。労働組合の活動もあまり活発ではなく、要求事項も「賃金何%アップ、賞与何か月分」というありきたりなものだという。つまり、「絵にかいたような日本型雇用システム」は人事制度の補修を

してこなかった裏返しといえる。その結果、男女にかかわらず従業員の就業意欲が低下していることに E 社の人事担当者は強い問題意識を感じている。

印刷事業に関しては、品質を重視し、ISO やプライバシーマークも取得するなど、熱心な経営努力を E 社はしている。長期的に労働力を活用することの重要性も認識している。従業員の就業意欲が向上し、就業意欲のある女性が出産・育児期に退職しなくなることで事業にもプラスの影響をもたらすことが認識されれば、女性の活躍や両立支援に対する取り組みにも積極性が生まれると予想される。

(2) 若年層の就業意欲向上の課題

E 社ほど深刻な問題に直面していないが、男性も含む従業員の就業意欲を高めることの重要性はほかの調査対象企業も指摘している。

【男性の意識改革】

B 社は女性の活躍を契機に、男性の意識も変わっていくことを期待しているという。B 社の男性には「体育会系的な上意下達の意識が強い」。だが、顧客のニーズが多様化している昨今、それだけでは通用しない場面もあり、こうした意識が女性の活躍の推進によって男性の意識も変わっていくことを期待している。また、女性の活躍に取り組み始めてから、女性の意識啓発を行ってきたが、反対に「男性の元気がなくなってきた」ことも B 社は指摘する。

一例として、次のような若者の意識を指摘する。B 社の人事担当者によれば、最近の若者は、「会社と距離をおいてキャリアを考える傾向、キャリアは会社内ではなく、自分で築いていくものという考え方が就職活動の過程で刷り込まれている傾向」がある。だからといって、「転職するわけでもないという中途半端な態度」の若者が増えている。だが、「この会社に骨を埋めるつもりでやってほしい」「将来辞めるつもりでは、この会社の中でも成功しない」と B 社の人事担当者はいふ。

こうした問題意識から、B 社では男性にもワーク・ライフ・バランスの話をするようにした。B 社の就業意欲向上策の対象は、男性と同じように働くことを望む一部の女性からすべての女性へ、そして男性も含む全従業員へと拡大しているのである。

【若年層の就業意欲低下】

両立支援の浸透において仕事中心主義的な「昭和型モーレツ社員」の管理職がネックであったと指摘していた D 社では、働き方全般について「昭和型モーレツ社員」からの脱却を重要な課題として認識している。

これまで企業が成長してきた原動力に「昭和型モーレツ社員」の就業意欲の高さがあったことは D 社の人事担当者も認めている。しかし、これからは新しい企業文化を作る必要があるという。そのために若年層の就業意欲向上をポイントに挙げているが、最近の若者には男女にかかわらず、昇進の夢を持っていない人がいると指摘する。同社では、入社後半年間は

入社 3～5 年目くらいの先輩がついて仕事を教えたりプライベートの悩みを聞いたりするインストラクター制度を 2008 年から始めているが、インストラクターの社員からも、担当している新入社員が「目標がない。自信が持てない。今のままでいい」と言って悩んでいるという相談を受けたことがある。

若年層の就業意欲が低い背景として、D 社の人事担当者は、配属先の先輩や管理職の働き方をみて「こういう風になりたくない」と思うこともあるようだと言及する。そして、「これこそ自分の将来のモデル」と若年層に思わせるような人材を中堅層で育てていきたいという。

D 社に調査を行ったのは同業他社と合併してまもない時期であり、新たな会社としての人事制度の構築に取り組んでいた。合併直後は組織の体制が固まっていないため、「何を軸に働いていいのかわからず、従業員も戸惑う」。そのため、会社として目指す方向性や「こういう風に働いてほしいというビジョン」を明確にして従業員に伝えていく必要があるという。経営環境の変化の中で、従業員が目標を見失わないよう価値観の共有を図り、就業意欲を高めることが男女にかかわらず重要な課題になっているのである。

D 社における両立支援の強化は、第 2 章でみたように次世代法を契機としたものであり、合併を契機とする人事制度の再構築とは文脈が異なる。だが、D 社ではあらゆる人事制度を貫く方針として、「全従業員にとって、どこよりも働きやすく、働きがいがあり、働くことに誇りを感じられる職場づくりに取り組む」という経営方針を掲げている。この経営方針のもとで、若年層の就業意欲向上にも両立支援にも取り組んでいる。

雇用システムが様々な課題に直面する中で出産・育児期の就業継続が増えるためには、女性の活躍と両立支援の整備とともに、男女にかかわらず「この会社ですべて働きたい」と思える働き方の構築に取り組むことも重要であるといえる。

6 まとめ

女性の職域拡大を中心に女性の活躍を推進する企業の取り組み事例を分析し、女性の就業継続意欲を高める雇用管理の課題を検討した。その要点は次のとおりである。

- ① 能力ある女性を有効活用してこなかったことを、経営上の危機意識から認識した企業は、自社の競争力強化のために長期的な女性活用方針をもつようになっている。
- ② 女性の就業継続意欲を高めるために職域拡大は基本となる施策である。だが、女性が望む活躍のあり方は様々であり、出産・育児期の就業継続意欲をもつ女性が増えるためには、男性と同じ働き方は望まない女性も含めて、多様な女性が長く勤め続けたいと思える雇用管理を行うことが重要。
- ③ そのためには、女性従業員の意見・要望を踏まえた働き方と両立支援の構築が重要。

調査対象企業における女性の働き方は様々であるが、多くの企業が長期的に女性を活用する目的を明確にし、男女を区別しない雇用管理を行っている。G 社の事例からは、業務のホ

ワイトカラー化により、女性を配置できる職場が増えていることもうかがえる。育児休業法施行と同時に、育児休業制度を導入していた B 社と C 社でも、女性の職域拡大に取り組んでから、就業継続は増えている。女性の就業継続意欲を高めるために、職域の拡大は基本となる施策であるといえる。

本章で中心的に取り上げた B 社と C 社はともに、均等法施行後も男性中心な雇用管理を維持し、男女の職域を維持していた。だが、それでは企業として生き残れないという危機意識をもったことを契機として、女性の職域拡大に取り組んでいる。そして、女性の退職をデメリットとして認識するようになったことで、両立支援に取り組む目的が明確になっている。B 社・C 社に共通して言えるのは、企業として戦力化できる女性を雇用しながら、その有効活用の重要性を長く認識していなかったことだ。そのため、両立支援にも積極的といえなかった。しかし、女性活用の重要性に気づいたことで、両社の取り組みは急速に進んだ。B 社・C 社はともに銀行業である。だが、企業の競争環境が厳しさを増す中で、両立支援を負担に感じつつも、従業員の能力と意欲を長期的に維持・向上することを重視している企業は他の業種にも少なくないと予想される。そうした企業にとって、B 社・C 社の女性活用方針の転換は示唆に富むものと考えられる。

こうした B 社・C 社の取り組みで注目したいのは、「いかにして女性を束ねて戦力化するか」という問題意識のもと、すべての女性を対象に、その長期的活用を図っていることである。退職してよい働き方の女性は B 社にも C 社にも見当たらない。公的資金注入の影響により、現在でも人件費管理がタイトな C 社は、「腰掛け」を雇う余裕はないという。B 社の人事担当者は両立支援を「退職防止」であると明言する。両社とも人件費をシビアにとらえているからこそ、退職のデメリットを強く認識しているといえる。B 社では男性の働き方を前提とした「均等」だけではなく、男性と同じ働き方を必ずしも望まない女性の就業意欲向上にも取り組んでいる。さらに、この 2 社はパートタイマーや契約社員といった非正規労働者にも正社員と同じ育児休業制度を適用しているが、正社員転換が可能であるなど、非正規労働者についても、長期的な視野に立って活用している。

こうした取り組みの結果、価値観や働き方は様々であっても「退職しないことが当たり前」という雰囲気ができつつあることがうかがえる。それまでも、B 社・C 社には育児休業制度があり、その取得実績もあった。しかし、多様な就業意識をもつ女性が、勤務先から離れて個々人バラバラに職業キャリアを展望している状況では、一部の女性が育児休業を取得して就業継続しても別の女性は退職する。就業継続する女性が規模として拡大するためには、就業継続するか否かを個人の選択の問題とせず、就業継続意欲を女性従業員が共有しうる職場をつくることが重要であることを 2 社の事例は示唆している。

そのポイントとして、女性の就業意欲向上を直接の目的として取り組んだ B 社の事例から示唆されるのは、当事者である女性の意見や要望を雇用管理の仕組みに反映させることの重

要性である。B社では、均等を中心にしながら、多様な方法で長期的にキャリアを形成する仕組みをつくっている。だが、そうした仕組みを企業だけの判断で作っていない。社内における女性の管理職登用は「上司・管理職の立場にいる女性をみたことがない女性は何を目指していいかわからない」という女性の声を踏まえたものである。両立支援も「辞めさせたら意味がない」という女性従業員の声を受けて、「退職しても戻って来ることができる」ではなく「退職しない」を基本方針にした。男性の働き方を前提とした均等に対して、「これは男性と互角に張り合う人のための取り組みでしょ」という認識をもつ女性がいたことから、多様な女性の就業意識に対応した就業意欲向上に取り組んだ。反対に、意識啓発を目的に企業が従業員に期待していることを管理職や女性本人に伝えることも積極的に行っている。

調査対象企業にはH社のように男女の職域分離を維持する方針の企業もある。だが、同社でも、職業能力の蓄積など、女性を長期的に活用するメリットはある。そして、日々のコミュニケーションを通して、自社の女性従業員が望む働き方を人事担当者は把握している。男女を区別しないことを基本としながら、体力的にきつい職務など、女性が好まない職務があることから、男女の職域分離がある調査対象企業もある。だが、出産・育児期に女性が就業継続している企業では、当事者である女性自身が望まない職域拡大を無理に進めようとはしていない。反対に、第1章でみたhさんは、男女を区別しない方針のもと、責任のある仕事を任されていたが、出産を機に就業意識が変わったことを勤務先は理解できなかった。女性の職域拡大は就業継続意欲を高めるために重要であるが、男性と同じような活躍を企業が一方的に期待するだけでは逆効果になりかねないことを示唆する事例である。

さらに、雇用システムが様々な課題に直面している今日において、こうした課題は女性に限定される問題でないことも調査対象企業は指摘している。一部の女性が育児休業を取得して就業継続する一方で、結婚や出産にかかわらず、また男女にかかわらず中途退職が続出する状況では長期的なキャリアの展望を持つことが難しい。育児休業取得者が増えても、就業継続が増えていないとしたら、土台となる基本的な人事制度が就業継続意欲をもてるものになっていない可能性があることをE社の事例は示唆している。こうした状況に直面したことでE社の人事担当者もまた、従業員の就業意識を把握することの重要性を認識するようになっている。出産・育児期の就業継続が増えるためには、男女にかかわらず「この会社で働き続けよう」と思える職場を総合的に作る観点から、女性の就業継続意欲向上に取り組むこと、そのために、個々の企業が従業員とコミュニケーションをとることが重要といえる。

B社とC社では女性の活用に関する問題意識を経営陣がもったことから、経営主導で女性の活躍を推進した。一方、こうした問題意識を経営者がもっていない状況で、労働組合が先に問題意識をもったのがD社である。その結果として、第2章で報告したように、D社は自社の両立支援の取り組みを体系的に見直すことになった。その背景にある労働組合の活動を中心に、就業継続を高める職場のコミュニケーションの課題を次章で検討しよう。

第5章 職場のコミュニケーションを通じた就業継続支援の課題

1 はじめに

本章では、D社労働組合の取り組みを中心に、職場のコミュニケーションを通じた女性の就業継続意欲向上の課題を検討する。

前章でみたように、B社は多様な女性の就業意識に対応した雇用管理のあり方を検討するため、経営主導で協議会を設置していた。その協議会には、役職や年齢の異なる様々な女性をメンバーに入れて、当事者の意見を制度に反映していた。のみならず、B社では様々な機会を通じて、女性や管理職に本社の考え方を伝えて意識を啓発するとともに、現場の意見を聴取していた。第2章で報告したD社も、次世代法を機に労使の代表者と女性従業員から成る専門委員会を設置し、女性の意見を反映した体系的な両立支援体制を構築に取り組むようになった。就業継続意欲をもつ女性が増え、効果的な両立支援を実施するためには、女性自身がどのような働き方を望み、出産・育児期にどのような支援を必要としているのか、そのニーズを把握することが重要であることを、これら2社の事例は示唆している。

「いかにして多様な女性の意見を集約するか」という中核的な問題意識はB社・C社に共通しており、両社の指摘には類似している部分もある。だが、D社がB社と異なるのは、経営主導ではなく、労働組合の要求に応じて専門委員会を設置したことだ。そのため、この課題に対するD社のアプローチ方法にB社と異なる面もある。

その詳細は以下で報告するが、結論を先に述べれば、労使¹のコミュニケーションだけでなく、労働者同士のコミュニケーションを活発にし、就業継続意欲を高める労働者同士のつながりをいかにして作るか、という課題がD社の事例からはより鮮明に浮かび上がる。この観点から、出産・育児期の就業継続意欲を高める職場づくりの課題を検討する。

2 調査対象企業における従業員とのコミュニケーション

はじめに、調査対象企業における従業員からの意見聴取や相談受付の状況をみよう。その概略を表5-2-1に示す。多くの調査対象企業で、出産・育児にかかわらず、様々な方法で従業員とコミュニケーションをとる仕組みを設けている。

特に大企業では、A社・B社・C社・D社とも、定期的な面談を中心に、従業員の意見聴取・相談受付の仕組みを制度化している。特にB社は前述の「協議会」のほかにも従業員の意見・相談に対応する仕組みを数多く設けていることがわかる。女性の活躍と両立支援を推

¹ 以下で「労使」という場合の、「労」は狭義には労働組合を指し、特に「労使協議」という場合の「労」は労働組合を指している。だが、調査対象には労働組合がない企業も含まれるため、広義には従業員一般を指し、特に「労使コミュニケーション」という場合は、企業と労働組合のコミュニケーションだけでなく、従業員一般を対象としたコミュニケーションを指している。

表5-2-1 調査対象企業の従業員からの意見聴取・相談受付の状況

識別記号	従業員数	業種	従業員の意見聴取・相談受付の仕組み	労働組合
A	20,000人超	製造業	半年に1回、上司と評価や働き方についての面談を実施	あり
B	5,221人	銀行	<ul style="list-style-type: none"> 女性の活用に取り組むための協議会を設置 支店を20の地区に分けた地区会議で従業員の啓蒙や意見聴取をしている 職員意識調査を2年に1回実施 妊娠・出産・育児に関する相談を受け付ける専任担当者を人事課に配置 成果主義の目標管理制度の期末面談 外部のメンタルヘルス機関と連携して相談を受け付けている 外部の弁護士にダイヤルインで社内の苦情を相談できるホットライン 	あり
C	2,312人	銀行	<ul style="list-style-type: none"> 自己申告制度で1年に1回、本人が希望する部署や仕事内容を聞いている キャリア支援開発室で人事担当者に相談しづらい人事的な相談を受け付けている 次世代法の行動計画策定時に両立支援のニーズを中心とするアンケート調査を実施 	あり
D	961人	小売店舗の 開発・運営	<ul style="list-style-type: none"> 年1回の自己申告制度が上司や先輩に相談する機会になっている 次世代法にもとづく取組みを検討するため、次世代専門委員会を設置 	あり
E	217人	印刷	育児休業に関する相談は人事部で受けている	あり
F	120人	情報サービス	社長が従業員の意見を聞きながら経営する方針なので、組合がなくても意見・要望を言える雰囲気があり、風通しはいい。2008年に育児休業に関する相談窓口を設置	なし
G	60人	害虫駆除	従業員の要望を個別に聞いている	なし
H	48人	貿易商社	次世代の行動計画にもとづいて、育児休業に関する社員のニーズを把握する会合を開いた。労働時間についても、残業を減らすために営業担当者を一人一人呼んで、仕事の担当や労働時間に関する意見を聴取したことがある	なし
I	22人	印刷	従業員がフランクな意見・希望を人事担当者に言いやすい雰囲気があり、両立支援についても個別の本人の希望を聞いている	なし
J	17人	ソフトウェア 開発	従業員代表と頻繁にコミュニケーションを取っており、毎週月曜の朝礼の後、従業員の近況を含めて話をしている。出産や子育てに関する相談に社長の妻がのることもある	なし

※労働組合「あり」の企業はいずれもユニオンショップ制。

進するため B 社では協議会を設置したことは前章でみたとおりであるが、支店を 20 の地区に分けた「地区会議」が従業員の意識啓発と意見聴取の場として機能しており、地区会議で出た意見が協議会で検討されることもあるという。また、女性の就業意欲が低いことが明らかになった「職員意識調査」は、その後も 2 年に 1 回のペースで定期的実施されている。前章でみた効果的な取り組みの背景には、様々な側面から従業員の意見を聴取する仕組みがある。次世代法の行動計画策定に当たり、D 社が専門委員会を設置するにいたった経緯は後に詳しく報告するが、C 社でも行動計画にあたりアンケート調査を実施するなど、従業員の意見を聴取して両立支援に取り組んでいる様子が見えてくる。

一方、300 人以下の中小企業では、意見聴取や相談受付の仕組みを制度化しているところは少ない。経営者や人事担当者が必要に応じて従業員から意見を聞いたり、相談を受けたりしている。その背景として、多くの企業が「意見をいいやすい」「家族的な」雰囲気をもってしていることを指摘している。「会社は要望を聞いてくれる」という F 社従業員の b さん・G 社従業員の c さん・I 社従業員の d さんの発言からも、これらの企業には従業員の意見を聞き入れる雰囲気があることがうかがえる。だが、G 社従業員の c さんの「頼んだらやってくれ

るが、頼まないと何もしてくれない」との指摘からもうかがえるように、中小企業だから従業員の要望を自然に把握できているとは必ずしもいえない。

従業員からの意見や相談を待つのではなく、コミュニケーションの機会を積極的に作っているのがJ社である。J社は従業員数17人と調査対象の中で最小規模であるが、毎週月曜の朝礼の後、従業員代表と社長が従業員の近況を含めて定期的に話し合っている。これは、自然とそうしているわけではなく、意識して機会を設けて行っている。J社の従業員代表は職場の席が社長と隣り合わせであり、日常的にコミュニケーションがとれている。だが、それとは別に敢えて「従業員代表」と「社長」という立場で話し合いをする機会を定期的に設けているのである。従業員同士のコミュニケーションの機会も意識して作っており、毎週月曜の朝礼では、従業員が環境活動に関する報告を1時間弱行っている。主任以上のリーダーは毎週月曜17時頃からミーティングを行うため、その基礎になるデータについて、週末にプロジェクトごとのミーティングをしている。業務を効率的に遂行するためにはコミュニケーションを取ってお互い相手を知ることが重要という考えから、こうした仕組みを意識的に導入している。同社では従業員同士と一緒にスポーツに行くなど、日常的に仲は良いと報告している。だが、そうした日常的なコミュニケーションとは別に、必要な意見交換・報告・連絡・相談の機会を意識してつくっているのである。

さらに、両立支援や長時間労働の是正といった特定の課題に取り組むときには、中小企業においても、そのテーマに絞って従業員の意見を聴取する機会を設けることが重要であることをH社の事例は示唆している。H社（従業員数48人）では、次世代法の行動計画にもとづいて、育児休業に関する従業員の意見聴取の会合を設けている。あまり固くなると本音が出ないので冗談も交えながら「これがいい」「それはダメ」といった感じで話をしたという。また長時間労働の是正についても、労働時間の長い営業担当者を一人一人呼んで、仕事の担当や労働時間に関する意見を聴取し、働き方を見直すよう説得したことがあるという。第2章で報告したように、H社では大企業とほぼ同じ内容の行動計画を策定し、男性の育児休業以外の目標は達成できている。その背景には、単に日常的なコミュニケーションが活発で従業員が意見を言いやすい雰囲気があるだけでなく、このテーマに絞って適切に従業員の意見を聴取したことも影響していると考えられる。

また、両立支援制度の運用に関するコミュニケーションの機会として、F社（従業員数120人）では育児休業に関する相談窓口を設置している。これにより、メール等で問い合わせが来るようになったという。すでに年間に2~3人の女性が育児休業を取得しているため、育児休業を取得しにくいという相談はないが、就業規則がわかりにくいいため、育児休業制度の内容や手続きに関する問い合わせがくる。

このように、従業員が意見や要望を出せるように、日常的なコミュニケーションを活発にし、フランクな雰囲気を作ることは重要であるが、特定の労働条件に関する従業員の要望を

確実に把握し、適切に対応するためには、その機会を改めて設けることが中小企業においても重要であることが示唆される。

調査対象の大企業では、従業員の意見を集約して労働条件に反映させる仕組みとして、労働組合が重要な役割を果たしていることもうかがえる。

大企業の A 社・B 社・C 社・D 社はいずれも労働組合がある。いずれもユニオンショップ制である。このうち、製造業の A 社は、労働組合との労使交渉で両立支援の改定も実施されてきたと報告している。B 社と C 社にも労働組合はあるが、前章でみたように、女性の活躍や両立支援の拡大は、経営側主導で推進してきた。だが、C 社従業員の a さんによれば、女性の活躍についても労働組合は経営側と折衝しており、女性の意見は労働組合に反映されているという。C 社の労働組合では、年に 2 回組合員が各支部に説明に来ているため、その機会に組合員の意見の吸い上げはできていると a さんは報告している。C 社の人事担当者も、ワーク・ライフ・バランスへの関心が労働組合にもあり、2009 年には労働組合から年休取得促進の要求があったことを受けて、この問題に労使で取り組んでいることを報告している。

しかし、女性の意見を労働条件に反映させるために、必ずしも労働組合が役に立つとはいえないことを示唆する事例もある。B 社が女性の活用に取り組み始めた当時、労働組合は賞与のアップなど、男女が共通して求めるような施策を優先的に要求していかなければならない状況であったため、両立支援の拡充は優先事項になっていなかったという。その後の人事制度の改定は労働組合と協議しながら進めているが、経営陣の方が先に問題意識を持ったため、経営主導で取り組み始めた。

それ以前に、そもそも労働組合の活動自体が活発でないというケースもある。中小企業の中にも E 社にはユニオンショップ制の労働組合がある。だが前章でも指摘したとおり、組合活動は活発ではなく、要求事項も「賃金何%アップ、賞与何か月分」というありきたりなものに留まっている。労働組合の役員は毎年交代しており、踏み込んだ要求ができるほど労働条件について勉強できていないと人事担当者は指摘する。そして、労働組合に対して「あまりうるさいと面倒くさいが、もうちょっとしっかりしてほしい」という。

こうした調査対象企業の報告から、女性の要望を反映した職場づくりを進める上で、労働組合は重要な役割を担う組織であるが、それが実際に機能するか否かは、組合活動のあり方次第であるといえる。D 社労働組合もかつては「男性社会」で女性の意見を反映するような組合活動はしていなかった。それがどのようにして変化したのか、次世代専門委員会設置の背景に、どのような組合活動があるのか、D 社労働組合の事例分析を通じて、出産・育児期の就業継続を高める組合活動の課題を検討しよう。

3 女性労働に関する労働組合の取り組み—D 社労働組合の事例—

(1) 次世代専門委員会設置要求

D 社労働組合はもともと女性労働問題に熱心な組合というわけではなかった。次世代法の前にも男女雇用機会均等法や育児・介護休業法の改正はあったが、そのときは目立った要求をしていない。行動計画策定当時副委員長だった Y さん（女性）は 1999 年に初めて執行委員になったが、当時を次のように振り返っている。

【男性中心的な労働組合の変化】

Y さんが執行委員になった当時の組合は「男性社会」で「女性はとりあえず執行部にいるだけでいい」という雰囲気だった。そのため、女性の働き方について、法律以上の要求をすることや女性自身が要求案を考えることはしていなかったという。その後、執行委員になる女性は徐々に増えたが、委員長や副委員長になる女性はいなかったと報告している。

転機になったのは 2004 年秋の大会。このときに Y さんが副委員長になった。女性初の副委員長である。同時に委員長も交代し、役員メンバーが入れ替わったことで雰囲気が大きく変わった。当時の委員長には「これから成長していくためには女性の力が重要。女性が活躍できる企業は、男性も同じように活躍できて、風通しがいい企業。そういう企業がこれから成長する」という考えがあった。その背景として、次のような社内の状況があった。

D 社はもともと保険事業をしていたが、2004 年はショッピングセンター事業を始めて約 10 年経過した時期でもある。ショッピングセンター事業開始当時に入社した女性が結婚・出産を考える時期になっていたが、結婚や出産をしても仕事を続けることができるのか、という悩みをもっていた。加えて、この前後にパートタイマーを組合員として組織化したことにより、組合員の女性比率が上昇した。

しかし、当時の D 社は「まだまだ女性が活躍できる職場になっていなかった」「現場で働いている女性自身もどこか活躍をあきらめている感じだった」という。だが、組合執行部が先取りして女性の活躍に取り組み、女性の意識も変えていこうと考えて、2005 年春闘で次世代法の行動計画に関する専門委員会の設置を要求した。

ここで重要なのは、当時の経営陣が専門委員会の設置に「乗り気でなかった」ことだ。それ以前に、この問題に対する基本的な理解が欠けているようだったという。労働組合の要求がなければ、第 2 章で報告したような取り組みはできなかつた可能性がある。だが、直接交渉の相手になった人事課長が理解を示したことにより、専門委員会設置の要求は通った。

それまでも人事制度の改定にあたって労使の検討委員会をつくることはあった。しかし、次世代専門委員会では組合執行部以外の女性を初めてメンバーに入れた。執行部にも女性がいるが、ほかにも様々な女性が D 社では働いている。そうした多様な女性の意見を反映した仕組みにするためにはどうしたらいいかという話になったことが、その背景にあるという。

【両立支援ニーズの集約】

専門委員会設置を要求するにあたり、D社労働組合では、毎年春闘の前に実施している組合員アンケートに両立支援に関する項目を入れた。その結果から、「短時間勤務なのに早く帰れず残業しているため、ふつうの人より長い時間働いている」「(かつては短時間勤務の期間が小学校就学前までだったが)小学校に入ったからこそ短時間勤務がないと困る」など、両立支援制度があっても利用しにくいことが明らかになった。そうした声をもとに専門委員会では制度を利用しやすい職場づくりに取り組んだという。

執行部では「女性の活躍とは何か」という議論もした。その結論は「いろんな働き方ができることが大事なのではないか」ということだった。「子どもがいないでバリバリ働きたい人には男性と同じようにがんばれることが活躍であるし、子育て期の人であれば、育児休業を長く取得できて、子どもの手が離れるまで短時間勤務で働けることが活躍。特にこれということではなく、その人その人が一番活躍できる職場、みんなが活躍できる職場を作れたらいい」という話になった。この問題は男性も同じだという認識をD社労働組合はもっている。「家族の病気などでバリバリ働けない状況は男性にもある」からだ。そのためには多様なニーズに対応した制度をまずは作り、その上で利用できるようにすることが重要と考えた。

【取り組みの成果】

こうした取り組みの成果について、「制度改定は十分」とD社労働組合は評価している。その一因として「人事担当者2人3脚」で取り組めたことが大きいという。たとえば、有期契約であるパートタイマーの育児休業期間も正社員と同じく3歳までにすることができた。これは格差是正の視点からも必要と判断して要求したが、「正直なところ難しいかな」と思っていたという。しかし、人事担当者の後押しもあって、制度化できたと報告している。D社では週20時間以上の従業員はパートタイマーも全員労働組合に入っている。第2章で、近年パートタイマーが育児休業を取得するようになったことを報告したが、労使協議において正社員と非正社員を区別していないことも、その背景にあることがうかがえる。

【今後の課題】

このように、D社人事担当者の言葉で言えば「ハード」の部分は十分すぎるほど整った。しかし、「ハート」の部分にまだ課題があるとD社労働組合もいう。

D社では両立支援制度の利用に周囲の同僚が不満をもつことはもともとなかった。だが、第2章でも報告したように、管理職の意識がネックになっていた。現在でも両立支援制度を利用しづらいという意見はまだあるが、以前に比べればそういう相談は減っており、上司の理解も進みつつあるのではないかと組合は認識している。ショッピングセンターを巡回したときに、パートタイマーからも育児休業を取得できてよかったという意見も聞いている。意識啓発の活動は今後も続けていく必要があると指摘しているが、前進している手応えは組合も感じている。

しかし、女性にとって働きがいのある職場になっているかは疑問であるという。一例として、組合執行部メンバーの身近にいる女性が、結婚を機に最近立て続けに退職したことを挙げている。そして、「もっと一生懸命やったら男性よりも活躍できる女性はたくさんいる。女性の眠っている能力をまだ発掘できていない」と指摘する。

D社では女性の管理職を増やすことも次世代専門委員会の取り組み方針の一つに入れている。だが、人事担当者によれば、「管理職に上がりたくないという意識」「一步引きがちな態度」「意欲の低さ」が女性にはある。「管理職は目指さないが、自分なりにある分野の専門家を目指して頑張るというでもいい」。だが、いずれにしても「もっと意欲をもってほしい」と人事担当者はいふ。しかし、前述の指摘にあるように、労働組合は、これを女性個人の意識の問題とはとらえていない。そうではなく、女性が意欲をもてない経営をしているからだ、という認識である。この課題に取り組む具体的な方法はまだ労働組合にもない。だが、「均等」＝「男性と同じ」という発想では女性は活躍できないという問題意識は一貫している。「男性だけでなく女性も取締役になりたいのであれば、『平等』ではないかもしれないが、女性にもっと手を差し伸べないといけない」。そういう認識が経営陣にあるのかまだ疑問だという。

(2) 組合活動の活性化

D社の次世代専門委員会は、女性をメンバーに入れていることや、女性の就業意識の多様性に対応しようとしていることなど、前章でみたB社の協議会と共通点が多い。しかし、「女性の意欲の低さ」に関する見解にも表れているように、労働側に立つか経営側に立つかで、問題の掘り下げ方が異なる。D社労働組合は、経営側が把握していないところまで踏み込んで、労働者が直面している課題をとらえようとしている。

D社の人事担当者が次世代専門委員会の設置やパートタイマーに対する3歳までの育児休業といった要求に理解を示したのも、従業員の不満や要望を熱心に把握しようとする労働組合の活動を好意的に評価しているからである。前述のように、現在のような組合活動が始まったのは2004年からであるが、人事担当者も2004年以降、組合活動が活発になったと指摘している。人事担当者に「熱い」「共感できる」と言わせる組合活動が、どのような仕組みで行われているのか、次世代専門委員会設置要求の土台となっているD社労働組合の日常活動の状況を見ることにしよう。

【テーマを決めた組合活動】

D社労働組合では、2004年から「賃金」「労働時間」「福利厚生」の3部会を作り、この部会ごとに当年の課題を調整して、春闘の要求事項を決定している。両立支援は「福利厚生」部会が担当している。人事担当者によれば、この3部会構成になったことにより、各部会のリーダーが競い合うようになり、人事部門にも、各部会から「こういう資料がないか」という要求が次々と来るようになった。

また、組合員の要求意見の把握方法として、組合員アンケートと支部会議を行っている。支部会議は年3回集まって、日ごろ困っている問題や人事制度の変更点を報告したり、意見交換したりしている。これに加えて、支部長の会議を年1回している。支部長会議では、個々の職場で議論して意見を上げてほしいテーマを決めて支部長に持ち帰ってもらっている。個々の職場から上がってきたレポートにまた返事をするというかたちで現場の意見の吸い上げを図っている。また、現場から上がってきた意見には必ず返答をし、1か所から上がってきた意見がほかにも使えるものだったら整理している。こうした活動を通じて「顔が見える」組合運営をするよう心がけているという。

ここで注目したいのは、要求事項を単にとりまとめるのではなく、毎年テーマを決めていることである。2005年の次世代専門委員会設置要求はその一つであり、2008年は委員長の発案で「体の健康問題」、2009年は「心の健康問題」をテーマに要求事項を組み立てた。テーマを決めることにより、賃金などの最大公約数的な要求に終始することなく、毎年新しい要求ができる。要望している従業員は多くないが一部の従業員にとって切実という問題も要求事項に入れることができる。春闘ではテーマとした要求事項について、一つ一つ「できる」「できない」「継続協議」といった答えを毎年必ず出すようにしている。何年かにわたって協議する事項もあるが、惰性で要求するようなことはしない。「交渉はねちっこい」という。

また、組合員が日常的に活動に参加する機会として、職場集会を月1回している。新入社員が入ったときにも研修で組合について説明するオリエンテーションの時間がある。大会のときにしか組合と接点がないということはなく、組合が身近になっているため、「執行部だけが先走って一般組合員がついて来ていない」ということはないという。

【建設的な労使関係】

D社の人事担当者によれば、次世代専門委員会に限らず、労働組合は「そこまで立ち入るか」というところまで働く環境・制度の改革を要求してくる。周りも「どうなるんだろう」という心配と「何かやってくれるのかな」という期待感をもって労使交渉を見守っていると報告している。だが、みたような方法でとりまとめた労働組合の要求事項には、人事担当者としても共感できるところがあるため、「一緒に会社を動かそう」「協力しよう」と思うという。次世代専門委員会が設置され、効果的な両立支援の取り組みが進んだ背景には、こうした建設的な労使関係がある。

もう1つ指摘しておきたいのは、労働組合がここまで組合員の不満や要望を把握していることにより、D社の人事部門は、従業員を「しっかり働かせる」態度を明確にすることができることである。前章のB社と同じように、D社の人事担当者も両立支援が従業員の「甘え」を許す施策と誤解される可能性があることを指摘している。だが、D社も自社を「ゆるい会社ではない」と断言する。そして、「子育て期はどうしても子ども優先・家庭優先にならざるを得ない」ことを認めつつ、「仕事をしている以上はやれる範囲で会社に貢献することも必要」

という。同社の新卒採用は全員全国転勤のある総合職であるが、「体で覚えさせるため」に最初はあえて出身地と異なる地域に配属している。同社の人事方針は非常に厳しい一面をもっている。だが、その厳しい姿勢の裏には、従業員を束ねる労働組合との信頼関係がある。

【つながりの重視】

今後の組合活動の課題として、D社労働組合は、組合員が本当に望んでいることは何かもっと深く掘り下げて把握し、その声を会社に伝えて労使で議論していく必要があるという。そのため、今まで以上にコミュニケーションに力を入れていくことを課題に挙げている。組合活動の基本方針としても、従業員同士のつながりを作ることを意識しているという。

そこには、組合員が一人で悩みを抱えているのではないか、という問題意識がある。そのため、組合役員に「となりで悩んでいる人がいても気づかないということがないように、となりの人がどのような仕事をしているか、悩んでいないか、常にアンテナをはりめぐらせよう、まわりに目配りしよう」と言っているという。

この問題意識は2009年の組合活動になっているメンタルヘルスやパワハラなど、多岐にわたるが、両立支援や残業削減、女性の活躍の推進といった本報告書のテーマにも共通している。D社は企業グループの活動として子ども参観日を実施しているが、こうした機会に子育てをしている従業員同士がつながる機会を作りたいと労働組合では考えている。残業の問題についても、「従業員同士のコミュニケーションが活発になって、困っていること・悩んでいることについて情報共有できれば、仕事のムダもみえて、決められた時間の中できっちり仕事を終える効率的な働き方もできるようになるのではないか」という。女性の活躍を推進するためにも、「となりの人に関心をもってコミュニケーションをとることは大切」だと指摘する。こうしてコミュニケーションを活発にすることにより、「もっと働きやすい職場にできるはず」だとはD社労働組合はいう。

このように、組合員の要望を深く掘り下げようとする姿勢から、組合員とコミュニケーションを活発にとり、組合員同士のつながりを職場に作ろうと努力している。その問題意識は次の言葉に集約される。「『仕事が好き』という従業員は多いと思うが、『会社が好き』という従業員は何人いるか、その辺が課題」であると。

4 労働者同士のコミュニケーションと就業継続

D社労働組合の活動から示唆されるのは、両立支援を効果的に運用し、出産・育児期の就業継続を高めるためには、企業が労働者に働きかけるだけでなく、労働者同士の関係を構築することも重要であることだ。

(1) ロールモデルの重要性

その具体的なあり方として、F社は両立のロールモデルの重要性を指摘している。

F社では21世紀職業財団の職場風土改革コースにしたがって、両立支援に取り組むメッ

セージを経営者が発している。それはもちろん重要だが、それだけでなく、両立支援制度を利用した女性が「こういうことを心がけましょう」というメッセージをみんなのお手本として発することが必要だという。

同社が 2008 年に設置した育児休業の相談窓口の担当者は同社で初めて育児休業を取得した女性だったが、「まさにお手本となる人だった」という。その女性は子育て期の女性のネットワークを築くためのランチ会もしていた。だが、現在は転職してしまっているため、彼女に続く女性に出てきてほしいと人事担当者はいう。また、両立支援制度の利用者をフォローする立場の人からも「こういう風にフォローしよう」という人が出てきて、それぞれの立場からメッセージを発していくことが重要だと F 社は指摘している。育児期の女性も、それをフォローする同僚も、どのように行動したらいいか、そのロールモデルがあれば、より効果的に両立支援を運用できるという思いが F 社の人事担当者にはある。

キャリア形成においてロールモデルの提示が重要であることはほかの調査対象企業も指摘している。たとえば、D 社では若年層のモデルになる社員を中堅層で育てていくことを課題に挙げていた。B 社では女性の意識啓発のために、ほかの企業の女性役員を招いて「今までのキャリアや家庭生活との両立で大変だったこと、そうした困難を乗り越えてこういう世界が見えた」という講演を聞くセミナーを開催した。C 社では女性の管理職登用を進めるにあたり、管理職のロールモデルを作ることを副頭取が発案し、選抜した女性を集中的に研修した。選ばれた女性たちも「自分たちに続く後輩をつくらなければいけない」と意識して後輩に声かけをしたという。出産・育児との両立においても「手本」となるロールモデルを示すことで、両立のイメージが職場に定着すると考えられる。

また、第 1 子出産を機にそれまでの勤務先を退職した f さんは「どうすれば子育てと仕事を両立できるか、もっと前々から考えていたら、辞めずに済む方法が見つかったかもしれないと今になって思う」という。だが「学生時代は子育てしながら仕事を続ける自分をまったく思い描いていなかった」。そして、企業とは離れた視点から、次のように指摘する。「テレビアニメに出てくるお母さんは専業主婦ばかり。周りから聞く話も『子育てしながら働くのは大変だ』という話ばかり。『お母さんが仕事をしている幸せな家族』のイメージがなかった」。

1991 年の育児休業法制定からまもなく 20 年になろうとしている。この間に保育サービスの拡大も進められ、仕事と育児の両立支援は充実してきたはずである。にもかかわらず、日本社会には育児と仕事を「両立」し、どちらにおいても「幸せ」な生活を具体的にイメージできるモデルがまだ定着していないことがうかがえる指摘である。

(2) メンターの役割

より個別の事情に対応するために、両立の相談相手になり、その方向性を示すメンターの役割が重要であると指摘するのが C 社従業員の a さんである。

aさんは勤務先への要望として、「仕事と子育ての両立に悩む社員の相談相手を会社が紹介してあげられたらいい」という。C社は次世代法の行動計画にもとづいて仕事と育児の相談窓口を設置している。だが、「相談窓口」では従業員が身構えてしまうとaさんはいう。それよりも、仕事と子育ての両立経験がある候補者を会社から何人か紹介して、話しやすい人に相談する仕組みの方がよいという。aさんがそのように考える理由に、「子どもが生まれたら、通勤時間が長いとか、家族の協力がなくて、いろいろな事情を抱えて、本当はやめたくないのに、そういう悩みを口に出さずに心にしまったまま職場を去る人はいると思う」という問題意識がある。aさんがこうしたメンターの役割を指摘する背景として、育児と仕事の両立が制度の利用を超えた悩みをともなうことを認識していることを指摘したい。

aさんの勤務先であるC社ではポジティブアクションに取り組んだことにより、女性管理職が増えている。しかし、aさん自身は管理職を目指すかどうか、もう少し子どもが成長してから考えることにしている。「独身の女性や子どもがいない女性ならバリバリ働くこともできるが、今は家庭も気になる」「仕事にのめりこもうと思ったときに限って、タイミングが悪いことに家庭で何か起こる。どうしても中途半端になってしまう」ためだという。そこで、「考え方を改めて、今は流れに身をまかせよう」ということにした。aさんは同年代の育児期の女性から、これからのキャリアについて「どうしたらいいのか」という相談をされたこともあるが、そのときも「身を任せるか、そうでなく昇進を目指すならそのように転換するしかないのでは」という話をしたと報告している。

就業意欲がある女性ほど、妊娠・出産前と同じようには働けないことから、仕事と育児のディレンマに直面する。そうした状況で、発想を変えるために実践的な助言をしてくれる存在が重要であることは個人調査のsさんも指摘している。

sさんは派遣社員として第1子出産のときに育児休業を取得したが、復職できなかったため、マザーズハローワークで再就職活動をしていた。そのときに子育てをしながら働いた経験のある女性の相談員から受けた助言が非常に役に立ったと報告している。その一例として、「身を任せることも大事」だという助言をsさんも受けた。sさんは学生時代から目標とプランを立てて行動してきたが、子どもができるとそういうことが難しくなる。だが、相談員から、「時にはプランなんて立てないで、ドーンとなるようになってちやえと思う強さも必要」とアドバイスされてから考え方が変わったという。また、当初はフルタイムで再就職するつもりだったが、パートタイムから徐々に労働時間を増やした方が両立しやすいという助言を受けて、週3日のパートタイムで再就職した。

就業継続して管理職になるか否かの課題に直面しているaさんと、再就職活動をしていたsさんでは両立において直面している具体的状況が異なる。だが、一人で考えても解決できない両立の問題に直面したとき、それでも継続的にキャリアを形成していけるために、本人の状況に合わせてキャリアの方向性を示し、実践的な助言をするメンターが重要な役割を果

たすという指摘は共通している。

(3) 職場の人間関係と出産・育児期の退職

出産・育児期の就業継続を支援するために、女性労働者同士のつながりを職場につくることの重要性は個人調査のほかの事例からも示唆される。しかしながら、退職した調査対象者の多くが、女性同士が支援し合う関係をつくるのが難しいことを報告している。反対に、就業継続した女性の多くは、職場の先輩や同僚と協力的な関係を築いている。

航空機の搭乗手続きをする会社に勤務していた gさんは結婚後に子どもがほしいと思い始めた時期に退職した。その理由として早朝や夜間・深夜の勤務があり、子どもの保育時間に対応していないことを指摘している。土曜・日曜も出勤していた。こうした状況について、子育て経験のある管理職の女性は「自分もそうしてきたのだからあなたたちもしょうがない」「仕事を続けたいなら受け入れなさい」という風潮だった。言葉では応援しても、現実的な状況になると突き放される。「この人みたいに子育てしながら仕事できればという人はあまりいなかった」という。そうまでして仕事を続けたいと思えなかった gさんは退職することにした。パートタイマーの oさんは、第2子の妊娠を理由に雇い止めされたが、そうした状況の oさんを支援する同僚はいなかった。逆に、あるパートタイマーの女性と施設長が個人的に仲良くなっており、パートタイマーの間で起きたことを施設長に告げ口していた。自分の妊娠のことも施設長に告げ口されていたようだったと oさんはいう。同じく妊娠を理由に解雇を通告された pさんも、女性の多い職場の人間関係が良くなかったことを報告している。短時間勤務が認められず、育児との両立が困難な営業職に配属されたことを理由に退職した hさんの勤務先には、育児経験のある女性もいたが、育児を終えてから再就職した女性であったため、出産・育児期に仕事を続けることには共感を得にくかった状況を報告している。

しかし、直属の上司を中心とした職場の人間関係が良かったことから、最後まで退職をためらっていたケースもある。fさんは勤務時間が保育時間に対応していなかったことを理由に退職していたが、直属の上司が育児に理解があり、「子どもを産んでからもずっと働き続けてほしい」と言われていた。その上司の下でずっと働けるなら、育児との両立が難しい勤務時間であっても「がんばれるかな」と思った。そうした関係ができている部署は少なく、上司が変わる可能性もあったため、就業継続を決断できなかったが、退職することもすぐに決断できなかった。その背景には、こうした上司・同僚との関係がある。F社従業員の cさんも勤務先の両立支援に未整備な部分があることを指摘している。だが、それでも仕事を続けている理由の一つとして、職場の雰囲気の良いさを指摘している。子どもの体調が悪いときは「早く帰った方がいいよ」と声をかけてもらったり、職場で同僚と子どもの話をしたり、仲のいい同僚から子どもの誕生日プレゼントをもらったりすることもあるという。

D社労働組合は、「組合員が一人で悩みを抱えているのではないか」という問題意識から、

従業員同士のつながりをつくることを重視していた。出産・育児期に退職した調査対象者には、仕事と育児の両立に関する課題を一人で背負っているケースが少なくない。反対に、就業継続した女性は、勤め続けたいと思える関係を身近な上司や同僚と築いている。前章まで指摘したように、企業が両立支援制度の整備や就業継続可能な働き方の構築に取り組むことは重要であるが、就業継続意欲を高めあう労働者同士のつながりをつくることも同様に重要であるといえよう。そうしたつながりを職場につくるために、前述のロールモデルやメンターが重要な役割を果たすと考えることができる。

5 まとめ

調査対象の企業、労働組合、そして個人の事例から、職場のコミュニケーションに着目して、出産・育児期の就業継続意欲を高める職場づくりの課題を検討した。その結果から、示唆される出産・育児期の就業継続拡大に向けた課題は次のとおりである。

- ① 多様な女性のニーズを確実に把握するためには、日常的なコミュニケーションに加えて、従業員からの意見聴取・相談受付の仕組みを制度化することが重要。
- ② 女性の活用について企業の問題意識が希薄であっても、労働組合が女性の意見を集約して、企業に要求することで効果的な両立支援の推進が可能になる。
- ③ 就業継続の多様な課題に対応可能な職場を作るためには、両立のロールモデルやメンターをつくり、女性同士が就業継続意欲を高め合う職場をつくることが重要。

前章でも指摘したように、出産・育児期の就業継続意欲をもつ女性が増えるためには、多様な女性の就業意識を踏まえた雇用管理を行うことが重要である。そうした女性の意見・要望を確実に把握するためには、意見聴取や相談受付の仕組みを制度化することが重要である。大企業では、すでに面談やアンケート調査、相談窓口の設置といった方法で、従業員の意見聴取や相談受付の体制を制度化しているところが多い。一方、中小企業では、従業員が意見や要望をフランクに言いやすい雰囲気を作り、個別に対応しているケースが多い。だが、日常的にコミュニケーションを取っていても、育児との両立といった個別の課題について、その要望が把握できているとは限らない。両立支援の取り組みを効果的に推進するためには、H社のように、中小企業においても、テーマを絞って当事者から意見や要望を聞く機会を改めて設けることが重要である。

労働組合がある企業では、組合が女性の意見を集約することで、女性のニーズに対応した職場づくりに向けた労使コミュニケーションを効果的に行うことができる。前章でみたように、調査対象企業の中には、B社やC社のように、切実な経営判断から女性の活躍に取り組んでいる企業もある。しかし、そこまでの問題意識はなかったD社においても、労働組合の要求に企業が応えることで効果的な両立支援の取り組みが可能になっている。留意すべきは、D社労働組合がもともと女性の問題に熱心であったわけではないことだ。組合活動自体も現

在ほど活発ではなかった。だが、D社で働く様々な従業員の声に耳を傾け、その声を集約してD社に職場環境の改善を要求するようになったことで、一般従業員と人事担当者の双方から信頼される労働組合になった。その最初の取り組みが両立支援の強化なのである。企業から従業員に働きかけるトップダウンのアプローチだけでなく、就業継続意欲を高める職場づくりの課題をボトムアップで従業員から企業に要求していくために、労働組合は重要な役割を担っていることを示唆する事例である。

このボトムアップによる就業継続意欲の向上を可能にするためには、労働者相互のつながりをつくることが重要である。具体的には、両立のロールモデルを職場で示し、そのイメージを定着させることや、個別・具体的な課題に直面した女性の支援として、両立の方向性を具体的に示すメンターの役割が重要であることを調査結果は示唆している。こうした方法で企業が把握できない課題に対応するとともに、就業継続意欲を高め合う人間関係を職場につくることにより、「この会社で働き続けよう」というポジティブな同調行動が起きる可能性があることを調査結果は示唆している。

前章までに指摘したとおり、就業継続する女性が増えるために、長期的に女性を活用する方針をもって企業が両立支援に取り組むことは重要である。だが、経営側の取り組みだけでは対応しきれない課題もある。職場のコミュニケーションを活発にし、就業継続をめぐる多様な課題に労使が一体となって取り組むことが重要であるといえる。

終章 要約とインプリケーション

出産・育児期の女性と、その就業継続支援にかかわる取り組みを行っている企業および関係諸団体のヒアリング調査結果にもとづいて、なぜ出産・育児期に女性が退職するのかを分析し、就業継続支援の課題を検討してきた。本報告書は平成 23 年度まで実施する研究の中間とりまとめであるが、ここまでの分析結果から得た知見を要約し、インプリケーションと来年度以降の調査研究に向けた課題を整理しておくことにしたい。

1 各章の知見の要約

第 1 章の知見

出産・育児期に女性が退職する理由は様々だが、調査対象者の多くが就業継続の見通しが不透明な状況で出産・育児期を迎えている。パート・アルバイト・契約社員・派遣社員などの非正規労働者には、育児休業制度はもとより産前産後休業制度も「ない」という労働者が少なくない。正社員でも 100 人以下の小規模企業では、育児休業取得の前例がないなど、就業継続支援の体制が未整備な企業がある。一方、大企業では法定を上回る育児休業制度があっても、勤務時間が保育時間に対応していないなど、復職後の育児期の支援が未整備であることから退職している。職場の上司や同僚に妊娠・出産・育児に対する理解が浸透していないケースもある。両立支援制度の整備、働き方、職場のコミュニケーションなど、多角的な観点から就業継続の見通しをもてる体制を職場に作ることを課題といえる。しかしながら、両立支援に否定的な企業だけでなく、法定を上回る育児休業制度がある企業においても、女性を長期的に活用する意識が希薄な企業は少なくない。そうした企業では、育児休業を取得することができる職場であっても退職する可能性が高い。

第 2 章の知見

女性の長期的活用が経営理念や業界の方針になっている企業や、女性の退職をデメリットの大きさを認識している企業は両立支援に積極的に取り組んでいる。法定を上回る両立支援制度があった企業においても、次世代法の行動計画を機に、女性の意見を聴取した結果、従来の両立支援の発想を転換している。その結果、妊娠・出産から復職後の働き方まで、自社の女性従業員の出産・育児と勤務の実態に即して両立支援制度を整備している。また、管理職の意識啓発や、体系的な制度情報の提供、手続きの一元化などを通じて、制度の利用促進に努めている。このように、コミュニケーションを重視した取り組みにより、実効性のある両立支援の推進が可能になっている。中小企業には、制度にとらわれずに柔軟な支援をしているケースもあるが、制度がないと個々の従業員への対応が場当たりのになり、労務管理の

負担が重くなる。中小企業には、自社で制度設計や運用のノウハウを蓄積することが難しいところもある。実効性のある両立支援を中小企業にも広げるためには、個々の企業の実態に応じた制度設計やノウハウを外部から提供する体制を強化することが重要である。

第3章の知見

短時間勤務制度は復職後の育児期の柱となる支援であるが、この支援を効果的に運用するためには、出産・育児期以外の労働者も含めて、職場の規範と職務遂行の両面から長時間労働の是正に取り組むことが重要である。短時間勤務が可能な性質の業務であっても長時間労働を許容する規範が職場にあれば、早く帰ることが難しい。長時間労働がプラスにならない人事評価制度の導入など、職場の規範改革に取り組むことで、短時間勤務制度の利用者が早く帰りやすい職場の雰囲気を作ることが重要である。また、長時間労働を前提とした業務を短時間勤務で担うことは難しい。長時間労働か短時間勤務かという二者択一的状況は労働者の職業能力開発やキャリア形成にとって望ましくない。のみならず、企業にとっても労働力活用の幅を狭める。仕事と育児の状況に応じて短時間勤務とフルタイム勤務を柔軟に選べる職場を作るためには、スケジュール管理の徹底や、不要な業務の削減、ダラダラ残業の是正など、長時間労働の原因となる業務の進め方を具体的に見直すことが重要である。

第4章の知見

能力のある女性を有効活用していないことが企業の競争力にとってマイナスであることを認識した企業は、女性の活躍と両立支援に取り組んでいる。出産・育児期の就業継続意欲を高めるために、女性の職域拡大は基本施策である。しかしながら、今日でも、体力的にきつい仕事など、女性自身が望まない業務もある。また、女性の就業意識は多様であり、男性と同じ働き方を望まない女性や、出産を機にその意識が変化する女性もいる。男性と同じような活躍を企業が一方的に期待するだけでは逆効果になりかねない。出産・育児期の就業継続意欲をもつ女性が増えるためには、当事者である女性が望む働き方や両立支援を把握して雇用管理を行うことが重要である。

第5章の知見

多様な女性の就業意識に対応した雇用管理を行うためには、両立支援や働き方に関する女性の意見・要望を把握する仕組みを個々の企業が制度化することが重要である。女性労働者の意見を集約して企業に伝えるために、労働組合は重要な役割を果たしうるが、その活動が実効性をもつためには、日々の組合活動において女性労働者とコミュニケーションをとっていることが重要である。また、両立支援制度を利用して就業継続している女性を見たことがなければ、そのイメージをもつことは難しい。就業意欲のある女性ほど、仕事と育児のディ

レンマに悩む。出産・育児期の女性が効果的に両立支援制度を利用してキャリアを形成できるためには、両立のロールモデルやメンターを職場に作り、企業が把握しきれない課題に対応するとともに、就業継続意欲を労働者が高め合う関係をつくることが重要である。

2 インプリケーション

出産・育児期の就業継続を高める職場づくりの課題について、各章から様々なインプリケーションを得ることができる。その核となる知見は次のように要約することができる。

- ① 実効性のある就業継続支援を行うためには、育児休業を始めとする個別の制度利用に終始することなく、妊娠→出産→育児のプロセスをトータルに支援する観点から、両立支援制度を体系的に整備し、制度の情報と手続きを整理して労働者に提供することが重要。
- ② 短時間勤務は復職後の支援の柱であるが、この支援が実効性をもつためには勤務時間が保育時間に対応していることが重要。また、短時間勤務制度を円滑に運用するためには、早く退勤しやすい雰囲気づくりや業務の効率化により、長時間労働を是正することが重要。
- ③ 出産・育児期に就業継続意欲をもつ女性が増えるためには、職場のコミュニケーションを活発にし、女性の意見・要望を反映した職場づくりに取り組むとともに、両立のロールモデルやメンターをつくり、労働者が就業継続意欲を高め合う職場環境をつくることが重要。
- ④ 上記①～③の課題に積極的に取り組む企業が増えるためには、企業の競争力強化にとって女性の長期的活用がメリットであることを企業が認識する契機となる、労使のコミュニケーションや外部からの助言・情報提供を推進することが重要。

就業継続するか否かは個人の選択・個人の努力次第という状況では就業継続する女性が増えることは期待しにくい。就業継続が拡大するためには、就業継続のプロセスを切れ目なく支援する観点から、両立支援制度の整備と利用を促進するとともに、就業継続意欲を女性が共有できる職場づくりに取り組むことが重要である。出産・育児期の就業継続支援に積極的でない企業は少なくないが、長期的視野に立って女性を活用することが、企業経営にとってメリットであるという認識を企業がもつことで積極性が生まれる可能性は高い。

妊娠→出産→育児のプロセスをトータルに支援する制度と情報の体系化

育児休業制度が普及し、育児休業取得者が増えているにもかかわらず、就業継続する女性が増えていないのはなぜか。この問いに対する1つの答えとして、育児休業の目的である就業継続支援の意識が希薄になり、育児休業それ自体が目的になっている可能性がある。

出産・育児期の就業継続において、妊娠から産前産後休業・育児休業を経て、育児と両立可能な働き方で復職することは一連のプロセスである。このプロセスのどこかに切れ目があれば就業継続は難しくなる。育児休業はこのプロセスで生じる就業継続困難を回避するための重要な支援であるが、それ自体が目的ではない。しかしながら、育児休業制度それ自体が

目的になっているかのような状況もみられる。法定を上回る育児休業制度があり、育児休業は取りやすいが、復職後の勤務時間が保育時間に対応していないから退職するという調査事例はその典型である。反対に、法定の1歳まで育児休業を取得することが難しい状況で、勤務先が保育サービスを紹介して復職を支援した調査事例は、育児休業取得期間は短いものの、就業継続という目的に沿って適切な支援をしたという意味では好事例である。

母性健康管理措置の義務化や子の看護休暇制度の義務化など、近年は産前休業前の妊娠期と復職後の育児期を対象とした支援の強化も進められている。さらに、2010年からは短時間勤務制度と所定外労働免除が単独で義務化される。妊娠・出産・育児の各ステージで利用可能な支援制度のメニューはそろいつつある。だが、就業継続支援という本来の目的がわきに置かれて、個別の制度の充実とその利用促進が自己目的化すれば、「制度利用者は増えるが就業継続は増えない」という逆説的状況は解消されない可能性がある。

こうした状況に陥らないためには、育児休業や短時間勤務といった個別の両立支援制度が単独でどれだけ充実しているかよりも、就業継続のプロセスに照らして複数の制度がどのように結合しているかに注意して、制度の普及と利用促進を図ることが重要である。就業継続は一連のプロセスであり、このプロセスを切れ目なく支援できるように複数の制度が結合することで、就業継続可能な「1つの支援」になるという考え方をすることが重要といえる。

こうした両立支援制度の整備は、企業規模の大小にかかわらず重要である。中小企業には制度にとらわれずに個々の従業員の要望に柔軟に対応している例もあるが、制度化していないと個々の要求に振り回されて対応が場当たりのになり、労務管理の負担は増えることを調査結果は示唆している。ただし、中小企業には制度設計と運用ノウハウを自社で開発することが難しいところも少なくない。2011年から次世代法の行動計画策定が100人以上300人以下の中規模企業にも義務づけられるが、実効性のある両立支援を中小企業に広げるためには、外部からの助言・情報提供の機能を強化することが重要である。

複数の異なる制度を組み合わせて「1つの支援」になると考えれば、制度情報も就業継続のプロセスを見通せるように整理されて「1つの情報」になるといえる。客観的には妊娠・出産・育児の全ステージに両立支援制度があっても、その情報が整理されていなければ、いっどのような支援制度を利用できるのか体系的に把握できず、労働者が就業継続の見通しをもつことは難しい。妊娠→出産→育児のプロセスに沿って制度情報を整理し、「このプロセスを順に追えば確実に就業継続できる」と労働者が思えるようにすることが重要なのである。

この課題は、正規労働者においても重要であるが、より踏み込んだ対策が必要なのは、パート・アルバイト・契約社員・派遣社員といった非正規労働者である。非正規労働者の多くは期間を定めて雇用される有期契約であるが、育児休業法施行後も有期契約労働者は育児休業の対象外とされてきた。その一部が2005年から育児休業の対象になり、有期契約労働者も育児休業を取得するようになりつつあることは、調査の結果からもうかがえる。だが、そ

れ以前に非正規労働者の多くが、産前産後休業制度も適用され「ない」と認識していることが重要である。そのため、出産・育児期の就業継続希望をもちながら、制度上は一度退職することを自明と認識している非正規労働者は少なくないことが調査結果からうかがえる。若年層に非正規雇用が増えている今日において、出産・育児期の就業継続が増えるためには、非正規労働者の就業継続を可能にする制度が「ある」ことの周知徹底は重要な課題である。

加えて重要なのは、職場の上司や同僚も、こうした就業継続のプロセスを共有していることだ。妊娠期の体調を始め、出産・育児の状況は職場の上司や同僚からは見えにくい。日々の業務に追われている状況で、出産・育児期の女性に対する配慮が自然と生まれることは期待しにくいという報告も調査結果にはあった。後ろめたい気持ちをもつことなく両立支援制度を利用して就業継続できるようになるためには、出産・育児期の女性を身近でサポートする上司や同僚に対する情報提供も重要である。

長時間労働の是正と保育環境に対応した育児期の就業継続支援

妊娠→出産→育児期の就業継続において、特に今後重要なポイントになると予想されるのが、2010年から単独で義務化される短時間勤務と所定外労働免除の定着である。中でも短時間勤務については、そのニーズの高さが調査結果からもうかがえる。

ただし、育児期のキャリア形成支援や企業の労働力活用という観点から短時間勤務をとらえるならば、単純に労働時間が短ければよいとはいえない。短時間で遂行できる範囲に職務が制限されることは、職業能力の蓄積にとって望ましくないという指摘も調査結果にはあった。しかし、長時間労働が常態化している状況で、フルタイム勤務者と同じ職務を短時間勤務で担ったり、育児期にフルタイム勤務を選択したりすることは困難である。所定外労働免除も単独義務化されるが、同僚が恒常的に長時間の残業をしている状況で、育児期の女性が同じ職務を担うことは難しい。心身の健康に悪影響を及ぼすほどの長時間労働に従事している女性もいる。長時間労働を是正するために、調査対象企業では、業務効率化による物理的な作業量の削減とともに、長時間労働がプラスにならない評価制度を管理職と労働者本人に適用することで職場の規範改革に取り組んでいる。育児と仕事の状況に応じて柔軟に労働時間を調整しながらキャリアを形成しうる職場をつくるために、フルタイム労働者の長時間労働是正は重要な課題である。

もう1つ、短時間勤務制度について留意すべきは、保育時間と対応した制度設計を行うことである。育児期の女性が希望する勤務時間は様々であるが、「なるべく長い時間働きたい」という意欲があっても、子どもの預け先がなければ就業はできない。子どもを保育所に送り届けてから出勤し、退勤して子どもを保育所に迎えに行き帰宅するという1日の生活も一連のプロセスである。このプロセスに支障があれば、やはり就業継続は難しくなる。保育所の送迎に労働者が対応しうる勤務時間の体制を構築する目的から、短時間勤務制度を設計す

ることが重要といえる。

さらに、この観点から、今後の両立支援制度のメニューとして早朝・夜間勤務への対応が重要な検討課題であることも調査結果は示唆している。1日に何時間働くか、という勤務時間の長さは短時間勤務制度で対応できる。だが、たとえば午後から夜間の勤務など、勤務時間帯が保育時間帯に対応していないことから就業継続が難しくなっているケースがある。調査では交通機関やショッピングセンターの事例からこの課題が指摘されていた。だが、ほかにも、所定の勤務時間に早朝や夜間の勤務がある業種は珍しくない。現在の育児・介護休業法では午後10時から午前5時までの深夜勤務を規制しているが、その幅を午前5時以降の早朝や午後10時以前の夜間に拡大することは検討に値する課題である。

もう1つ、保育所に関連する支援として、企業による保育情報の提供も検討に値する課題であることが、調査結果から示唆される。育児・介護休業法では、子どもが1歳に達した時点で保育所に入所できない場合は1歳6か月まで延長できる。だが、調査事例には、法定の1歳まで育児休業を取得することも難しい職場もあった。そうした状況で、早期の復職を可能にするために、地域社会における低年齢児保育のさらなる拡充はもとより、企業からも有益な保育情報を提供し、円滑な復職を支援することが重要であることを調査結果は示唆している。企業による保育面の支援として、育児・介護休業法は事業所内託児所の設置・運営を規定している。またこれに準ずる措置として、ベビーシッター等の費用補助が挙げられている。だが、託児所の設置・運営はできないという企業と、費用の前にまず預け先の確保に困っているという労働者はともに少なくないと予想される。こうした企業と労働者の双方にとって、保育情報の提供は有益なメニューであると考えることができる。

就業継続意欲を高める職場づくり

「育児休業制度が普及し、育児休業取得者が増えているにもかかわらず、就業継続する女性が増えていないのはなぜか」という問いに対して、もう1つ、調査事例から示唆される答えは、出産・育児期の就業継続意欲をもつ女性が増えていない可能性があることだ。

女性の職域が拡大したことにより、「やりがい」のある職務に従事する女性は増えたことは調査結果からもうかがえる。しかしながら、女性の就業意識は多様であり、女性自身が職域拡大を望んでいないケースもある。さらに、この意識は固定的なものではなく、就業経験や出産・育児の経験によって変化する。伝統的な男女の職域分離が典型例であるが、職域に制限がある働き方がある時点で選択したら、その後はずっと制限があるという雇用管理では就業継続意欲が低下する可能性がある。反対に、出産前には出張や残業の多い職務を出産前には楽しいと感じていたが、出産を機に負担に感じるようになったという事例もある。

就業継続意欲のある女性が一部にとどまることなく拡大し、その意欲が長期的に維持されるために、まず重要なのは、両立支援や働き方に関する女性の意見・要望を把握し、企業と

しての労働力活用方針を伝えるコミュニケーションをとることである。女性の活躍を企業が一方的に期待しても、その方針が当事者である女性の就業意識とずれていたら、就業継続意欲が向上することは期待しにくい。そうしたずれ違いを避けるためにコミュニケーションが重要なのである。そうした問題意識を企業がもっていないのであれば、労働組合から働きかける方法もある。ただし、単に女性も労働組合に加入しており、両立支援制度の改定を要求するだけでは、就業継続を高めることは期待できない。重要なことは、組合活動を通じて企業側が把握していない女性の要望を労働組合が把握していることだ。労使コミュニケーションとともに、労働者相互のコミュニケーションの活性化もまた重要な課題なのである。

この労働者相互のコミュニケーションは、必ずしも人事制度で対応可能ではない就業継続の課題に女性が直面したときに、より力を発揮する可能性がある。両立支援や働き方の選択肢が制度としてあっても、それをどのように利用してキャリアを形成するかという課題に直面している女性は少なくない。そうした状況で両立のイメージをもつことができるロールモデルや、個別の相談に応じて実践的な助言をするメンターが就業継続意欲に影響していることを調査結果は示唆している。こうした取り組みを通じて、就業継続を後押しする雰囲気職場に醸成されれば、一人では就業継続しない女性も就業継続するようになる可能性がある。

「あの人が継続しているのなら私も」と思える職場をつくることが重要なのである。

今後、さらに両立支援制度の整備が進んでも、企業の中で就業継続をめぐる多様な女性のニーズを集約できず、その結果、一人ひとりが企業から離れてバラバラに職業キャリアを展望し、「就業継続するか否かは個人の選択」という意識が蔓延すれば、就業継続は増えない可能性がある。就業継続が規模として拡大するために、職場にコミュニケーションの網の目をはり、「この会社で勤め続けたい」と誰もが思えるような職場づくりに労使が一体となって取り組むことは重要な課題である。

両立支援のメリットを企業が認識する契機となる労使コミュニケーションや助言の推進

指摘したような課題への取り組みが効果的に推進されるためには、企業が女性に対して「出産後も勤め続けてほしい」「退職してほしくない」という意識を持つことが重要である。実効性のある両立支援をしている調査事例の企業はそうした意識をもっている。

その背景として、女性比率が高いことから退職のデメリットを強く認識していることや、女性比率は高くなくても、能力のある労働者を長期的に活用する観点から、女性の長期的活用が経営者や業界の方針になっていることを調査対象企業は報告している。近年、両立支援の企業経営上のメリットが指摘されるようになってきているが、両立支援に積極的な企業は自社としてのメリットを認識している。

だが、そのメリットを企業が実感しにくいことを示唆する報告もある。均等法施行後も、女性の活用に積極的といえなかった企業は調査対象にもある。これらの企業では、重要な戦

力になりうる女性を雇用していながら、その意欲と能力を引き出す雇用管理をしていなかった。しかし、女性の就業意欲の低さが性別や個人の性格によるものではなく、雇用管理に起因することに気づいたことから、女性を長期的に活用する方針を明確にし、女性の活躍と両立支援に取り組むようになった。企業の競争力強化を考えるなら、就業意欲が低いままでよいという経営者は少ないと予想される。能力のある女性を雇用していながら、その活躍が企業の競争力強化につながることを認識していない企業が、問題を認識する機会をつくることは重要な課題である。

調査事例では、従業員を対象としたアンケート調査や労働組合の働きかけが、その契機となっていた。企業規模の大小にかかわらず、女性が就業継続している調査対象企業では従業員とのコミュニケーションを重視している。企業としては両立支援に取り組んでいるつもりだったが、次世代法施行を機に、女性従業員の声を聞いたことにより、出産・育児期に働きやすい職場になっていなかったことを認識した事例もある。また、経営者団体の中にも、企業経営の観点から女性の活用に関する問題意識の共有を図っているところがあった。次世代法を機に、両立支援に関する労使コミュニケーションや行政・経営者団体による企業への助言・情報提供は活発になっていることが調査結果からもうかがえる。こうした機会を有効に活用し、両立支援の具体的内容のみならず、その目的意識を経営者がもつ契機となるコミュニケーションを活発にすることが重要であると考えられる。

また、人件費をシビアに考えるほど、男女を区別した雇用管理と出産・育児期の退職のデメリットを企業は強く認識する可能性があることも調査結果は示唆している。人員が少ない中小企業には男女を区別してられないところもある。だが、大企業でも事業規模に比して人員が少なければ、男女を区別する余裕はなくなる。そうした企業は人材を有効に活用するため、男女にかかわらず、すべての従業員を長期的に活用しようとしている。それでも、短期的にみれば両立支援にはコストがともなう。そのことから、両立支援を実施する余裕がないという企業は少なくない。しかし、両立支援のコストはそれほど重くないことも調査結果では報告されている。両立支援に取り組む企業への助成金が充実している今日、短期的な費用の負担感は助成金によって軽減されていることも多くの調査事例からうかがえる。

経済的な面でも助言・情報提供の面でも、両立支援に取り組む企業をサポートする仕組みは整いつつある。短期的な負担感を軽減する助成金と長期的メリットを認識できる助言・情報提供を効果的に組み合わせることで、実効性のある両立支援が推進されることが考えられる。

今後の課題

企業 10 社と女性 19 人そして関係諸団体 3 団体の事例から、出産・育児期の就業継続を高める職場づくりの課題を検討した。しかしながら、調査対象の制約から、非正規労働者については、十分に検討できていない。個人調査には産前産後休業制度も「ない」と報告する事

例が多かったが、企業の事例においては、正社員転換が可能であるなど、非正規労働者についても長期的な活用方針をもち、正社員と同じ育児休業制度を適用していた。この点で、個人と企業の事例は両極端であり、その中間にある多様な非正規労働者の課題を検討できていない。2005年に育児休業の対象が有期契約労働者に一部拡大されてから5年が経過した今日、有期契約労働者にどの程度育児休業が浸透し、どのような労働者が就業継続しているのか、詳細な検討を加えることは重要な課題である。

また、「就業継続が増えていない」という本研究の前提は2005年6月までのデータにもとづいているが、本報告書で分析した事例は2005年以降の政策動向を踏まえたものになっている。均等法や育児・介護休業法の改正、次世代法施行といった政策の効果によって、2005年以降に何らかの変化が起きているのか、変化が起きていないとしたら、それはどのような要因によるのか、改めてデータを取って分析する必要がある。

これらの課題を中心に、出産・育児期の就業継続の実態をさらに明らかにすることが、平成22年度以降の課題である。

文献

- Hakim, Catherine (2000) *Work-Lifestyle Choices in the 21st Century: Preference Theory*, Oxford University Press
- Hakim, Catherine (2004) *Key Issues in Women's Work: Female Diversity and the Polarisation of Women's Work 2nd Edition*, Glass House Press
- 阿部正浩 (2002) 「誰が育児休業を取得するのか——育児休業普及の問題点」(財)家計経済研究所『停滞する経済、変動する生活 消費生活に関するパネル調査——平成14年版(第9年度)』
- 阿部正浩 (2004) 「バブル崩壊前後の出産・子育ての世代間差異」樋口美雄・太田清・家計経済研究所編『女性たちの平成不況』日本経済新聞社
- 阿部正浩 (2005a) 『日本経済の環境変化と労働市場』東洋経済新報社
- 阿部正浩 (2005b) 「誰が育児休業を取得するのか——育児休業制度普及の問題点」国立社会保障・人口問題研究所『子育て世帯の社会保障』東京大学出版会
- 今田幸子 (1991) 「女性のキャリアとこれからの働き方——仕事と家庭のダブル・バインドを超えて」『日本労働研究雑誌』(381)
- 今田幸子 (1995) 「夫婦のキャリア構造——仕事と家庭の二項対立を超えて」日本労働研究機構『職業と家庭生活に関する全国調査報告書』調査研究報告書(74)
- 今田幸子 (1996) 「女子労働と就業継続」『日本労働研究雑誌』(433)
- 今田幸子 (2004) 「共働きと育児の調和を求めて」『Business Labor Trend』(1月号)労働政策研究・研修機構
- 今田幸子・池田心豪 (2004) 「仕事と育児の両立支援策の拡大に向けて」DPS-04-012 労働政策研究・研修機構
- 今田幸子・池田心豪 (2006) 「出産女性の雇用継続における育児休業制度の効果と両立支援の課題」『日本労働研究雑誌』(553)
- 川口章 (2002) 「ファミリー・フレンドリー施策と男女均等」『日本労働研究雑誌』(503)
- 厚生労働省 (2004) 「労働政策審議会雇用均等分科会第39回議事録」
- 厚生労働省 (2007) 『育児・介護休業法のあらまし(育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律)』パンフレット(10)
- 厚生労働省大臣官房統計情報部 (2003) 『第1回21世紀出生児縦断調査(平成13年度)』
- 厚生労働省大臣官房統計情報部 (2004) 『出生前後の就業変化に関する統計—人口動態職業・産業別統計と21世紀出生児縦断調査のリンケージ分析—人口動態統計特殊報告』
- 厚生労働省雇用均等・児童家庭局 (2006) 『平成17年度女性雇用管理基本調査—育児・介護休業制度等実施状況調査結果報告書』雇用均等・児童家庭局調査資料(5)

厚生労働省・都道府県労働局（2004）『一般事業主行動計画策定マニュアル』パンフレット
(8)

厚生労働省（2008b）『今後の仕事と家庭の両立支援に関する研究会報告書—子育てしながら働くことが普通にできる社会の実現に向けて』

こども未来財団（2008）『企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書』

佐藤博樹（2008）「企業の人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス支援—両立支援と均等促進の同時推進を」佐藤博樹・武石恵美子編『人を活かす企業が伸びる—人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房

佐藤博樹編（2008）『子育て支援シリーズ 2 ワーク・ライフ・バランス—仕事と子育ての両立支援』ぎょうせい

佐藤博樹・武石恵美子編（2008）『人を活かす企業が伸びる—人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房

滋野由紀子・大日康史（1998）「育児休業制度の女性の結婚と就業継続への影響」『日本労働研究雑誌』（459）

武石恵美子（2006）『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房

中小企業庁編（2006）『2006年版中小企業白書—「時代の節目」に立つ中小企業：海外経済との関係進化・国内における人口減少』ぎょうせい

内閣府（2009）『平成21年版 男女共同参画白書』

永瀬伸子（1999）「少子化の要因：就業環境か価値観の変化か—既婚者の就業選択と出産時期の選択」『人口問題研究』55(2)

永瀬伸子（2002）「若年層の雇用の非正規化と結婚行動」『人口問題研究』58(2)

永瀬伸子（2003）「何が女性の就業継続をはばむのか」日本労働研究機構『育児休業制度に関する調査研究報告書—「女性の仕事と家庭生活に関する研究調査」結果を中心に』調査研究報告書(157)

永瀬伸子（2008）「女性の就業をめぐる状況—90年代後半の雇用流動化と規制改革はどう女性を変えているのか」船橋恵子・宮本みち子編著『雇用流動化のなかの家族—企業社会・家族・生活保障システム』ミネルヴァ書房

日本労働研究機構（2001）『育児休業・介護休業制度に関する調査研究報告書—ケーススタディを中心に』資料シリーズ（108）

日本労働研究機構（2003a）『育児休業制度に関する調査研究報告書—「女性の仕事と家庭生活に関する研究調査」結果を中心に』調査研究報告書(157)

日本労働研究機構（2003b）『育児や介護と仕事の両立に関する調査報告書』

樋口美雄（1994）「育児休業制度の実証分析」社会保障研究所編『現代家族と社会保障』東京大学出版会

- 樋口美雄（1996）「就業移動分析——動学的要因との関連」家計経済研究所編『消費生活に関するパネル調査（第3年度）』
- 樋口美雄・阿部正浩・Jane Waldfogel（1997）「日米英における育児休業・出産休業制度と女性就業」『人口問題研究』53（4）
- 樋口美雄・太田清編（2004）『女性たちの平成不況——デフレで働き方・暮らしはどう変わったか』日本経済新聞社
- 藤井龍子（1992）「育児休業法制定の背景とその概要」『季刊労働法』（163）
- 船橋恵子・宮本みち子編著（2008）『雇用流動化のなかの家族』ミネルヴァ書房
- 松島静雄（1979）「中小企業問題と労務管理」『中小企業と労務管理』東京大学出版会（日本労働研究機構（1997）『リーディングス日本の労働10 中小企業』所収）
- 三谷直紀（1996）「均等法施行後の女性雇用」『日本労働研究雑誌』（433）
- 森田陽子・金子能宏（1998）「育児休業制度の普及と女性雇用者の勤続年数」『日本労働研究雑誌』（459）
- 森田陽子（2003）「育児休業法と女性労働」橘木俊詔・金子能宏編『企業福祉の制度改革』東洋経済新報社
- 森田陽子（2005）「育児休業法の規制的側面——労働需要への影響に関する試論」『日本労働研究雑誌』No.536
- 労働政策研究・研修機構（2006a）『仕事と育児の両立支援——企業・家庭・地域の連携を』労働政策研究報告書(50)
- 労働政策研究・研修機構（2006b）『仕事と生活の両立——育児・介護を中心に』労働政策研究報告書(64)
- 労働政策研究・研修機構（2007a）『仕事と生活——体系的両立支援の構築に向けて』プロジェクト研究シリーズ(7)
- 労働政策研究・研修機構（2007b）『有期契約労働者の育児休業——ヒアリング調査報告』資料シリーズ(30)
- 労働政策研究・研修機構（2008）『有期契約労働と育児休業——継続雇用の実態と育児休業の定着に向けた課題』労働政策研究報告書(99)
- 労働政策研究・研修機構（2009）『出産・育児期の就業継続と育児休業——大企業と中小企業の比較を中心に』労働政策研究報告書(109)
- 脇坂明（2001）「仕事と家庭の両立支援制度の分析——「女子雇用管理基本調査」を用いて」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
- 脇坂明（2002）「育児休業制度が職場で利用されるための条件と課題」『日本労働研究雑誌』（503）

