

# 組合の視点からみた女性労働

永島 智子

(元イオンリテールワーカーズユニオン中央執行委員長)

『男女雇用機会均等法』『女性活躍推進法』の施行等によって、職場における平等の実現は格段に進み、それに伴い数の上での女性登用は進んだかにみえる。しかし、本来の意味での女性活躍が進んでいるかは疑問である。本論では、流通業の現場の課題（（1）女性管理職比率（2）長時間労働（3）人事制度構築と組織風土（4）従業員の意識）をもとにその解決の方向性について（1）同一労働同一賃金（処遇）（2）男女従業員と管理職層の意識改革（3）一つの雇用区分・自由な働き方の実現、以上3つを提示している。流通小売業は女性の多い職場であり、女性活躍が従前から進んでいる業種である。私自身20年以上この問題に取り組んできたにもかかわらず未だに課題が山積している。法改正は平等の実現に寄与するが、現場現実を変えるのはそこに働く当事者である。当事者たちの努力、意識改革なくして平等の実現はない。そして、労働組合もまた、経営に男女平等を要求し続けてきた労働組合自体がもっとも男女不平等な組織になっている現状を直視し、自分たちの組織における平等を実現すべきである。当事者の意識改革と平等を実現する政策を策定し、そしてそれをより具体的な行動レベルに置き換えて実行できる力を持つリーダーの存在が労使双方に求められている。

## 目次

- I はじめに
- II 平成30年の働く女性の状況
- III 職場の課題
- IV 解決の方向性
- V 労働界の役割
- VI 結びに

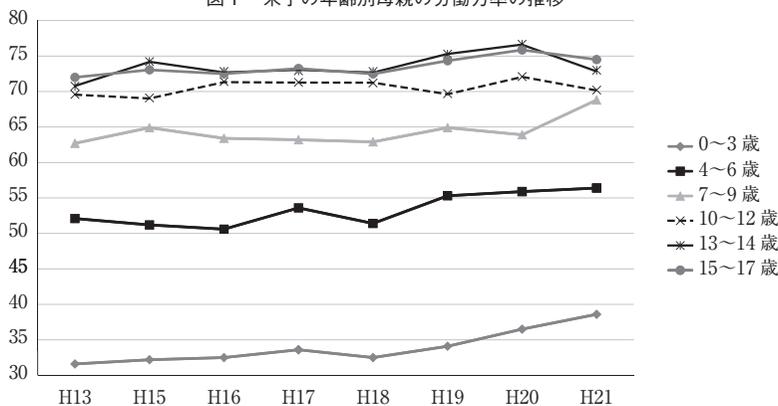
## I はじめに

〈平等〉の視点というのは大変難しい。現代社会において、「平等とはなにか？」と問われて即答できる人は少ないのではないかと、あるいは個人によってその捉え方は様々であり正解が見つかりにくいと考える。このテーマを深掘するにあたってどこからアプローチするのがベストなのか思案

しながら、私の立場から、企業（労使）と労働組合両方の課題からアプローチしてみたいとした。

また成人男女の職業人生において何が一番不平等かと考えると、一方の性（女性）しかできない「出産」である。少子高齢社会の日本において、平成30年の合計特殊出生率は1.42%であるが、出産しない女性の割合を見てみた。しかし、このデータがどこにもない。合計特殊出生率や有配偶出生率等々出生率に焦点が当てられている統計や分析は多数存在する。漸く見つけたデータ「コーホート別にみた女性の生涯出生子どもの数（推計）」<sup>1)</sup>によると女性の生涯出生児0人の割合は1960年20.8%から毎年増え続け1990年では38.1%となっている。私のリサーチ力不足が原因かもしれないので、是非もしこのあとの数字があ

図1 末子の年齢別母親の労働力率の推移



出所：労働政策研究・研修機構ホームページ（労働政策フォーラム報告資料）  
 原典：総務省『労働力調査詳細調査』

れば教えていただきたい。私の実感としても、この数字はかなり増加しているのではないかと思う。子供を持たない女性と男性の職業人生を比較して不平等が存在するかと問われれば平等に限りなく近づいてきた、あるいは『女性活躍推進法』の施行等により逆差別が散見される状況にあるといえるのではないか。つまり同じ程度の能力であれば、女性を登用する傾向、女性の管理職比率の目標を達成するための取り組みが対象企業では増加していると思われる。

このように法律改正の効果も相まって女性登用が増えている現在においても、女性の本当の活躍が進んでいるかは大いに疑問である。そもそも女性活躍とは何か？ 当の女性たちは何を望んでいるのか？ 本当に働きやすい職場とは何か？ について考察することによって〈平等〉の視点からみた女性労働について述べてみたい。

## II 平成30年の働く女性の状況

### 1 日本全体の状況

平成30年の女性の労働力人口は3014万人と前年に比べ77万人増加し、男性は3817万人と33万人増加した。この結果、労働力人口総数は前年より110万人増加し6830万人となり、労働力人口総数に占める女性の割合は44.1%（前年差0.4ポイント上昇）となった。また、女性の労働力率（15歳以上人口に占める労働力人口の割合）は、

52.5%（男性71.2%）と前年に比べ1.4ポイント上昇した。

女性雇用者数は2671万人となり、前年に比べ81万人増加した。一方男性雇用者数は3264万人となり、前年に比べ35万人増加した。この結果、雇用者総数に占める女性の割合は45.0%（前年差0.5ポイント上昇）となった。

女性雇用者について産業別にみると、もっとも多いのは、「医療、福祉」617万人で、「卸売業、小売業」が518万人でこれに次いでいる。平成30年の10人以上の常用労働者を雇用する民営事業所における女性一般労働者の正社員・正職員のきまって支給する現金給与額は、28万5100円（前年比0.8%増）、うち所定内給与額（きまって支給する現金給与額から、超過労働給与額を差し引いた額）は26万5300円（前年比0.6%増）となった。また正社員・正職員以外のきまって支給する現金給与額は19万9800円（同1.1%減）、所定内給与額は18万7900円（同0.9%減）となった。

平成30年の規模5人以上の事業所における女性常用労働者の1人平均月間総実労働時間は123.4時間（前年差0.1時間減）、うち所定内労働時間は117.6時間（前年差0.2時間減）であった。（出典：厚生労働省）

### 2 A社の状況

もともと小売業の現場は、女性労働者に支えられている。店舗にお買い物に行かれた時に目にするのは、圧倒的に女性労働者が多い。一方本

社機能〈財務・経理・人事・戦略・企画・開発・商品・営業等〉に携わる従業員の男女比率は、1対1（男性約1000人、女性約1000人、合計2000人）ではあるが、業務内容を見た時アシスタント業務従事者数は500人、ほぼ100%女性。店舗においても女性労働者の大多数は所謂パートタイマー（時間給社員）である。従業員総数10万361人（男性2万2132人、女性7万8229人）女性比率77.9%。（学生・短期アルバイト約2万人を除く）

#### 〈従業員構成〉

転居転勤あり	男性正社員	1万1506人
	女性正社員	5751人
（女性比率33.3%）		
転居転勤なし	男性正社員	1768人
	女性正社員	4194人
（女性比率70.3%）		
時間給	男性時間給社員	8858人
	女性時間給社員	6万8284人
（女性比率88.5%）		

#### 〈所定内給与額〉男性を100とした場合

（括弧は平均年齢）

転居転勤あり	男性正社員（43.5歳）	100
	女性正社員（35.5歳）	80.6
転居転勤なし	男性正社員（48.3歳）	100
	女性正社員（48.8歳）	89.1
時間給	男性（41.4歳）	100
	女性（50.8歳）	100.3

### Ⅲ 職場の課題

#### 1 女性管理職比率

上記に記載したように、現場で働く従業員の大半は女性である。しかしながら所謂単純労働、定型業務を担っているのが女性であり、管理職層の女性構成比は年々増加しているものの、目標には遠く及んでいない。（グループ目標2020年50%）

#### 〈各階層別女性比率〉

部室長店長	10.5%
課長	13.9%
MGR（主任）	40.5%
管理職計	29.0%

グループ経営は女性のみならず多様な人材の活躍こそが企業成長を支える根幹でありこれまでダイバーシティ経営を進めてきた。しかしながら、現実には目標には遠く及ばない。新卒採用比率は男性<女性であるが、それは早期退職者数を勘案しての採用である。上記の正社員（転居転勤あり・転居転勤なし合計）数からみてもわかるように、どんなに優秀な女性を多く採用しても退職率は女性が上回る現実がある。

女性管理職比率を上げていくには、女性が長く安心して働き続ける職場を実現しなければならないことは明白である。ではなぜ女性が退職してしまうのかその原因を見てみたい。

#### 2 長時間労働

近年働き方改革が進む中、36協定違反も年々減少傾向にある。しかしながら、それは一般職層（時間管理者）を対象にしたものであり、管理職層（非時間管理者）に対しては、労働基準監督署の指導も手ぬるい。過労死の認定範囲（月間時間外労働時間85時間以上）は非時間管理者に対しても対象となるが、WLBが取れた人間的な生活を送ることは難しいレベルである。職場の上司、お店で働く従業員が毎日見ている店長の働き方がこの長時間労働である現実を見て、「私も店長になったらあんなに朝から晩まで働かなければならないのだ」と自分の未来像を想像して出世意欲がそがれる。これは女性だけではなく、一般職男性社員も同様で、近年正社員はあまりステップアップしたがない傾向にある。長時間労働は悪である。経営は、労基署対策ではなく、本質的に長時間労働撲滅に向けて抜本的に対策を練らなければならない。新型コロナウイルス拡大によって働き方改革が格段に進んだといえるが、これは本社本部の働き方であって、お客さまと接するリアル店舗においては、店長はこれまで以上に、感染症防止対策に走り回る現実があり、現場の負担はさらに増加しているといえる。お客さまの生活を支えるインフラとしての小売業の使命という責任感で現場の負担は増すばかりである。店長は非組合員ではあるが、上記のように組合員の未来像である店長の働き方については現状の労使の最大の懸案事項であ

る。

### 3 人事制度構築と組織風土

2017年A社はこれまでの人事制度を抜本的に改定し新人事制度を構築した。5年以上に及ぶ労使協議の結果であり、これまでの「社員は全国転勤が当たり前、家族帯同して国内はもとより海外勤務もあり」という考え方を大きく変え、転居転勤を前提としないCDPを描けるように制度を改定した。A社は育児介護勤務者に対して大変手厚い制度をもっていた故に、公平公正を重視する既得権の見直しについては制度による恩恵を受けている正社員が全体の約1割に及んでいたことから、職場討議は大変難しいものがあつた。しかしながら、丁寧に説明を重ね、十分な移行期間(5年)を設けることで新制度導入を実現することができた。育児介護勤務者に手厚い制度は、かつては、結婚出産で退職する女性社員がほとんどで、結婚出産をしても必ず復職してほしいという経営の意思の表れであった。手厚い制度と「結婚出産しても働き続けてほしい」「働き続けるのが当たり前」の職場風土の醸成に取り組んだ結果多くの女性社員が出産後も働き続けることができるようになった。しかし、「育児をしている限り全国転勤社員の処遇のまま転居転勤せずに働ける」育児勤務者及びその配偶者はそれを当然の権利だと勘違いするようになってしまった。これが社員の1割を超えたことが非常に重たい課題となった。その後会社の統合等で人事制度上の様々な課題が明確になったことから制度改定の流れができた。

公平公正(平等?)な制度の実現に向けては、3つの視点を大切にしたい。①同一価値労働同一賃金②ダイバーシティ③生産性の向上。

簡単に言えば、評価と処遇は、仕事基準にする。育児介護にかかわる制度と転居転勤にかかわる制度を分離して考え、本人のライフステージに合わせ本人の意思によって選択できる仕組みを構築した。

2021年に5年の移行期間が終了する。その後更に積み残し課題の改善に向けて取り組みを進めることになる。

また、A社においては、時間給制社員と正社

員の人事制度は原則別である。しかしながら、時間給制社員で入社しても、正社員への登用制度があり、毎年登用を行っている。

また、新制度は複線型人事制度であり、ユニットコースという専門店の販売を主要な業務とする従業員対象コースにおいては、原則時間給×160時間(社員の月間所定労働時間)=正社員処遇という考え方に基づき月例賃金においては、「同一価値労働同一処遇」を実現している。

新人事制度構築によって、理論上公正公平な制度は実現した。しかしながら、職場風土はどうかといえば、制度改定の狙い通りになっているとはいえない。

その要因の一つは従業員の意識が従来型から抜け出せていないことである。

### 4 従業員の意識

女性従業員・男性従業員・上司の意識をそれぞれみていく。

#### (1) 女性従業員

- ・家事や育児は結局女性の役割。一人で抱えてしまう。
- ・仕事に前向きに取り組むが、「覚悟」が足りない。頑張ることをあきらめてしまう。
- ・育児勤務で迷惑をかけているとの思いが強く、キャリアアップに消極的である。

#### (2) 男性従業員

- ・家事育児に積極的に関わる意識はあるが、結局はお手伝いの範囲を超えない。
- ・育児休職制度を取得できることはわかっているが、取得には消極的である。

#### (3) 上司

- ・「女性は家庭」という旧来型の意識が根強い。育児勤務者に対して過剰な配慮をする。女性は昇進を望んでいないと思込んでいる。
- ・管理職が閉店まで勤務するのは当たり前と思っている。

### 3) 制度概要

#### ライフスタイルプラン

**Navi**  


- 本人のライフステージの変化のなかで、長期にわたり働き続けられるよう支援する制度がライフスタイルプランです
- ダイバーシティ経営、就労価値観の多様化に対応したインフラとして多様な人材が活躍できる体制を整備します。
- 本人からの申請と会社の認定が必要になります。

勤務エリア認定制度	本人のキャリアプラン・ライフプランに基づき、働くエリアを選択できる仕組み
転居制限制度	ライフイベント等で、一時的に転居を伴う人事異動ができないケースに対応する
ペア転勤制度	夫婦同居で転居を伴う人事異動ができるケースに対応する仕組み
育児勤務制度 介護勤務制度	育児や介護等で、働く時間を選択できる仕組み
赴任・転居サポート制度	赴任・転居関連費用の補助に関する仕組み

出所：イオンリテールワーカーズユニオン関係資料より抜粋。

## IV 解決の方向性

### 1 同一価値労働同一賃金

これまで述べたように、「女性労働」という場合には所謂女性正社員（育児勤務者）とパートタイマー（時間給制社員）を対象とし、他の区分の労働者との均衡均等をいかに実現するかということが〈平等〉の視点からは重要であると考えます。まず、評価と処遇については、仕事基準でとらえるべきであり、日本の従来型の職能資格制度ではこの実現は難しい。育児勤務者及びパートタイマーは、時間的制約が他の区分と比較して多く、時間単位の仕事とその成果を公平公正（平等）に評価し処遇することが必須である。

### 2 意識改革

会社の成長戦略としては、ダイバーシティ&インクルージョンは当たり前のことであるが、現状の厳しい状況を考えるともっともっと積極的に多様性を強みに変えていかなければならない。それには、従業員本人の意識改革が何よりも重要である。

#### (1) 女性従業員

- ・自信を持つ チャレンジし、経験を積む。
- ・意欲・志を高く 覚悟を決める、キャリア目標を持つ。
- ・マインドの変革 一人で抱えない。協力・分担を意識しチームマネジメントを心掛ける。

#### (2) 男性従業員

- ・家事育児に積極的に参加し、生活者としての能力を高める。
- ・仕事だけでなくライフの充実を図り、WLBを考えてキャリアアップを目指す。
- ・育児休職を積極的に取得する。

#### (3) 上司

- ・部下を育成する 積極的にチャレンジさせ、的確にフォローする。
- ・女性を積極的に活用することによって業績を向上させる（女性視点）。
- ・ライフを充実させる。部下のWLBを考えるだけでなく自分自身のライフの質を向上させる。
- ・部下が憧れる存在になる。

### 3 ひとつの雇用区分・自由な働き方の実現

法改正によって、有期労働契約が更新されて通算5年を超えたとき、労働者の申し込みによって無期労働契約に転換することができるようになった。同一価値労働同一賃金の考え方からしても、例えば正社員と同じ時間働き且つ職務内容が同じで評価も同じであった場合、従業員区分を分けておく合理的理由が見当たらない。給与の支払い方法だけの違いといっても、同じ時間働けば、同じ給与が支払われる。差は存在しない。これまで日本企業は、安い労働力としてパートタイマーを多く活用してきたが、労働力人口が減少していく日本社会において、そのような考え方で優秀な従業員を確保していくことは益々困難になっていく。従業員が会社を支える重要な資源であると考えれば、積極的に人材に投資していくべきである。その時、公正公平（平等）の視点を欠いては従業員の会社への信頼は損なわれる。今後労働力として注目されるのは、高齢者と女性である。

しかしながら、パートタイムで働く理由は、様々であり、時間的制約が一番である。兼業副業等一つの職場に縛られない自由な働き方が注目される中、フルタイム労働を基本とした制度は限界にきている。短時間正社員制度や自由な働き方（年間労働時間を個別に設定して、休日の取得方法等選択の幅を広げる）の実現等個別労使で検討すべきことは山積している。時代の変化を先取りした労使の前向きな協議こそが会社の発展の礎となる。

## V 労働界の役割

### 1 リーダーに求められること

ARWUの上部団体であるUAゼンセン流通部門（568組合、組合員102万人）の組織の状況については次のとおりである。

所属組合における女性役員比率について、2014年度は、執行委員3015名中、女性753名で24%、2016年度は、執行委員3083名中、女性838名で27%である。女性比率は徐々に高まって

いるものの、女性のトップリーダー（中央執行委員長）においては、568組合中19名3.3%である（2019年11月現在）。

20年労働組合の専従者として活動に携わってきた。上記の数字は、20年前と比較すると大きく変化したといえるが、会社に女性登用、男女平等を要求しながらこの数字は大変寂しい。

中央執行委員長はともかくとして、組織のナンバー2、次の委員長候補の書記長の数を見ても中央執行委員長の数とさして変わりはない。労使交渉の担当者である政策担当等についても、少しは増えたが、各段に増えたとは言い難い。女性労働問題は、女性でなければ解決できないとは全く考えていないが、男性視点からだけでは本質的な解決は難しいと考える。本気で政策決定の場、交渉の場に多様な背景を持つ役員を参加させていただきたいと考える。

### 2 イオンリテールワーカーズユニオンの状況

弊組合の中央執行委員の女性比率は41.7%（昨年より6.6%上昇）、大会代議員の女性比率56.0%（昨年より10.2%上昇）。組合役員全数2114人中女性1074人女性比率50.8%、支部三役1735人中時間給社員（パートタイマー）役員903人パートタイマー比率52%。

女性組合員比率、時間給社員比率からすると十分とはいえないが、女性役員、時間給社員役員が増加して何が変化したかについて述べたい。

### 3 流通労働運動の歴史

弊組合もまた24年前までは女性専従中央執行委員はいなかった。流通各社に企業内労働組合が誕生したのは、50年前である。

1969年現イオンリテールワーカーズユニオンの前身組織、全ジャスコ労働組合とニチイチェーン労働組合が結成された。両組織は1970年ゼンセン同盟流通部会の結成に関わり、流通業の成長と共に、労働組合もその規模を拡大してきた。共に流通業の発展と流通労働者の社会的地位の向上・労働諸条件の向上に向けてエネルギーに満ち溢れた活動を展開した。このころの中央役員構成を見てみるとすべてが男性である。女性役員は、

職場と同様男性のアシスタント的な役割が主であり、所謂女性部、女性委員会等組織されていたこともあるが女性労働問題を取り扱う政策的な役割を担っていたのではなく、女性の組合活動参加率向上のための組織的活動を推進するために、男性リーダー主導のもと多くは教育・情宣活動を行っていた。

1985年制定、翌年施行された男女雇用機会均等法によって企業の事業主が募集・採用や配置・昇進・福利厚生、定年・退職・解雇にあたり、性別を理由にした差別を禁止することが定められた。しかしながら施行当初は各種差別禁止の項目の多くは努力規定だった。それが1999年の改正によって禁止規定になった。

労働組合の組織的な変化、女性中央執行委員が増え始めたのもこのころである。

#### 4 女性中央執行委員のあゆみ

私が専従中央執行委員になったのも2000年である。当時の組織のトップは性別にかかわらずマイノリティを組織に参加させるには、「1人ではまずつぶれる、2人で漸く立つことはできるが安定しない、3人になれば組織に新しい風を吹かせることができる。最小単位は3である」という考えのもと3を最小単位として女性役員を増やしていった。私は女性中執の正に3人目として、2人の先輩とともにそれまでの男性主導・男性視点の組合活動を積極的に変えていく活動に取り組んだ。

当時の流通大手5単組（ダイエー・イトーヨーカ堂・長崎屋・ジャスコ・ニチイ）と呼ばれる総合スーパー業種の組合組織はそれぞれ女性中執登用を積極的に推進した。当時の流通部会に女性委員会ができたのもこの流れである。

男女雇用機会均等法は2007年の改正で出産・育児などによる不利益取扱の禁止や、1999年の改正で規制されていなかった男性に対する差別、されにはセクシャルハラスメントの禁止などが規定された。2017年の改正では、マタニティハラスメントに対する禁止規定が制定された。2020年6月1日施行の改正法では職場のパワーハラスメント防止措置が義務付けられ、加えてセクシャ

ルハラスメントやマタニティハラスメント等の防止指針が改正され、対応が必要となっている。

男女雇用機会均等法の改正が女性中執（専従者）の増加に寄与していると考えられる。特にハラスメントについての認識が社会に浸透するにしたがって懲戒案件が増え、その対応として懲戒委員会への女性の参加が必須であると定めている労使が多い。

労使協議の場面への女性参加が増えるのも当然の流れである。政策担当に女性が入っていないことは最早考えられない事態といえる。しかし現実はまだまだ少数である。

いうまでのないことであるが、ハラスメント事案はうまく解決したとしても居心地の良い職場になるとは限らない。ハラスメントが起こらないよう予防につとめることは当然のことであるが解決後の職場環境についても労使が注視し続ける必要がある。やはりハラスメントは退職事由の上位にある。男女共に安心して働き続けられる職場環境整備には、多様な背景を持ったすべての性（LGBT）が当たり前存在し、会社役員労組役員等の構成についてもバランスが求められる。

私自身トップになることを目標に活動をしたことはない。自分が、あるいは自分たちが目指す姿を実現したければ、政策や方針決定の場にいなければならないし、もっと言えば政策や方針を作る当事者でなければならない。さらにそれを実現しようと考えれば交渉の場において必ず通すという信念をもってやらなければ目指す姿は実現しない。自分がやる覚悟を持たなければ他力本願ではだめである。そんな想いをもって活動を続けると、共に活動する仲間が増え、同じ志を持つ後輩が自分の後に続いてくれる。その継続こそが現実を変える力になる。

## VI 結びに

女性国会議員比率、193カ国中165位 G20諸国で最下位

上場企業の女性社長比率1.0%

ジェンダーギャップ指数2020（世界経済フォーラム公表）153カ国中121位

大変不本意な数字が並ぶ。日本の国際競争力は2020年34位、過去5年、26位、26位、25位、30位、34位と凋落は止まらない。

その原因は多く短絡的に考えるべきではないが、「変化」に対応できるか否かが競争力強化の鍵を握ると考える。新型コロナの蔓延により、世界はその価値観を一変させた。これは最大の危機である。しかしチャンスでもある。「女性は……」とはいいたくない。変化に必要なのは新たな価値、異質なものの存在である。

平等は、当たり前にあるものではなく、不平等な扱いを受けている人々が声を上げ、勝ち取るべ

きものである。

また、マイノリティの声を集め、政策提言につなげ、法律を変える、社会を変える、企業を変えるその力を持つリーダーの存在は不可欠である。

当事者が自立する、変える覚悟を持つことが〈平等〉実現への道を拓く。

- 1) 「厚生労働科学研究費補助金政策科学推進研究事業『将来人口推計の手法と仮定に関する総合的研究』平成19年度総括研究報告書（平成20年3月）。

ながしま・ともこ 元イオンリテールワーカーズユニオン中央執行委員長。2020年10月よりイオングループ労働組合連合会会長、UAゼンセン副会長兼流通部門部門長。