

# JILPT労働政策フォーラム

## 企業における女性の戦力化



## 仕事と家庭生活の両立支援を中心に

JILPTは二月二日に「企業における女性の戦力化」をテーマにした労働政策フォーラムを開き、企業経営の大きな課題となっている女性の能力・意欲の掘り起こしや、活躍の機会拡大などについて議論した。

女性の戦力化といっても、女性の約七割が第一子の出産で退職し、子育てが終わって再就職を希望しても、その能力を十分に発揮できる機会が乏しいという現実がある。こうしたなかフォーラムでは、女性を重要な戦力と位置づけ、仕事と家庭生活が両立できるような柔軟な制度づくりや、女性の積極的な登用に取り組んでいる企業の事例を紹介し、運用面の現状や課題などをテーマに討論した。

### 基調講演

#### 脇坂明・学習院大学教授

「女性の働き方―過去・現在・未来」と題して基調講演した脇坂明・学習院大学経済学部教授は、女性の年齢階級別労働力率で三〇代が落ち込むいわゆるM字型カーブが、大きく是正されていないことに触れ、「出産後に就業を続ける人は増えておらず、出産しても仕事を続けられる職場かどうかが重要だ」と強調した。

そのうえで、英国や米国では家庭生活と仕事の両立・調和を可能とするフ

アマリー・フレンドリーから、一歩進めて、「年齢、人種、性別に関わらず、誰もが仕事とそれ以外の責任、欲求とうまく調和させられるような生活リズムを見つめられるように、就業形態を調整する（英国貿易産業省の定義）」というワーク・ライフ・バランスに移行しつつあると紹介。その「ポイント」（企業と従業員が）ウイン・ウインの関係になること（脇坂教授）とする。

例えば、育児と仕事の両立支援といったファミフレ施策を実施している企業の方が、従業員の定着率や帰属意識が高くなる傾向は、今号のP2〜10で紹介した当機構の調査からもあきらかであるとしたうえで、企業にとってワーク・ライフ・バランスが企業業績の向上につながるかどうかの実証が、研究上の大きな課題になっていると紹介した。

こうした動向を踏まえて、脇坂教授は、わが国におけるワーク・ライフ・バランスのあり方について、「仕事のための時間、家庭のための時間、自分のため社会と関わるための時間の三つのうち、仕事のための時間が突出している」と、現在の課題点を指摘。今後は、ライフサイクルやライフスタイルに応じて、仕事時間を中心にする時期がある一方、生活時間にシフトする時期があつていいとし、「一律的な働き方ではなく、働く人のニーズを汲み取り、選択の幅を広げていくことが必要だ」と述べた。

そのための具体的な方策として、現在ある正社員と非正社員という二極分化だけではなく、働く時間は短いけれども、雇用保障がありフルタイム正社



学習院大学協坂教授

員と同様の役割・責任を期待され、処遇についても同様の賃金の決め方が適用される「短時間正社員」を導入する必要があると強調した。

こうした多様で柔軟な働き方を取り入れた方が、企業の財務上のパフォーマンスを高め、長い目でみると「ペイする」と協坂教授はみている。現在、ワーク・ライフ・バランス施策を主に利用しているのは女性だが、「これからは男性を含めた働き方の見直しが必要だ。多様なキャリアの実現が男性(夫)の働き方も変える」と締めくくった。

## 事例報告

### 高島屋

全国で二〇店舗を展開する百貨店の高島屋は、男女共同参画型企業への取り組みの一環として、二〇〇六年からワーク・ライフ・バランスの推進をスタートさせている。

この取り組みは、〇五年に改定した

人事制度、六〇歳以降の再雇用制度の整備と一体のもので、働きがい、やりがいの向上を目的としている。

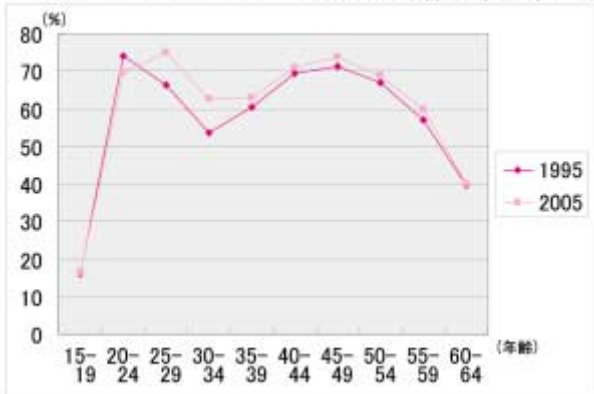
同社は、一九八六年に女性社員を対象にした「育児休職制度」と「女子再雇用制度」を導入。九一年には総合福祉プランを策定し、「母性にやさしい環境づくり」を掲げ、「育児勤務制度」「介護休職制度」「介護勤務制度」「ボランティア休職制度」を導入するなど、「両立支援策の取り組みは早く、施策は充実している」(中川 荘一郎・人事部人事政策担当課長)。

その後も育児休職・勤務制度の改正を行いつつ、〇五年の社員と有期雇用社員に対する人事制度の同時改正、さらに〇六年には「キャリア形成とキャリア・ライフプラン支援制度」の導入とあわせて、ワーク・ライフ・バランスの取り組みに着手した。

具体的な施策として現在、育児勤務

女性の年齢階級別労働力率

総務省統計局「労働力調査」(1995,2005年)



時間については有期雇用社員についても正社員と同様に小学校四年生までの取得が可能。また、有給休暇を積み立てて、育児や不妊治療に当てることのできるリザーブ休暇も、今年一月から追加した。

こうした充実した両立支援策を実施している背景について中川氏は「当社が、お客様の期待に応え、永続的に発展していくためには、『人材』の力が重要なカギを握っている。一人ひとりの働きがいを向上させるとともに、能力以外の阻害要因を取り除くことで、個人の能力を引き出し、その力の集積がチームの力となり、そして企業の力となると考えている」と説明した。

### 千葉興業銀行

両立支援の必要性に迫られてきた背景としては、六〇七年前の金融危機の際、早期退職などの人員削減を実施した結果として、これまで男性が占めて

いた一〇〇近いポストに穴ができたことがある。そのため、女性行員の戦力は避けて通れない課題となってきた。それに出生・育児によって、能力があり活躍している女性行員が辞めていくのは「もったいない」という現実も、両立支援策の実施を後押しした。

こうした背景から、ポジティブアクションの取り組みを開始。男女の区別なく、人物・能力本位の採用を徹底させ、女子学生の積極採用をはじめ、最近では、新卒採用における女性比率は六〇〜七〇%で推移している。

あわせて、従来男性行員中心だった職種に女性を積極的に配置するようにした。営業店の融資・渉外業務における女性比率は約二〇%、本部業務における女性行員数は約五〇人まで伸び、両方とも取り組み開始時から倍増した。また、やる気と能力のある中堅からベテランの女性行員を積極的に管理職登用した結果、全管理職に占める女性比率は一〇%を超え、七一ある営業店のうち、現在五店に女性支店長が配置されている。

こうした動向を受け、女性行員の退職は、会社としての損失になるとの判断のもと、「両立支援に要するコストは、退職することなく活躍してくれるば、コストは十分回収できる」(三枝哲夫・人事総務部部長代理)との考え方をとっている。

三枝氏は、両立支援の実施に際しての今後の課題として、正行員の残業の問題をあげた。

### クリロン化成

様々な種類の複合プラスチックフイ

ルムを製造する社員数一二〇名程度のクリロン化成(大阪市)。自社技術で多様なフィルムを製造する開発指向のメーカーである同社にとって、三割を占める女性を含めた社員の能力開発は「経営の大黒柱である」と栗原清一・代表取締役社長は語る。

中小企業では社員一人が企業全体に与える影響が大企業に比べて遥かに大きい。従って、社員の能力を向上させて、定着を図り長期的に貢献してもらうことは、重要な経営課題になる。そのため、具体的な事例が発生した際に、社員のニーズと、当人の能力、貢献実績、今後の貢献可能性などを考え合わせて様々な制度整備を進めてきた。

育児休業制度も、ある社員に発生した出産問題への対応として発足した。一九九二年に岡山工場の事務職社員の出産にあわせて、それまでは就業規則に規程はあったが、適用例がなかった産休と育児が初めて適用された。当時は産後休暇を含め六カ月の産休だった。この社員はこのとき長男を出産したが、その後、長女と次女あわせて三人を出産。一〇年勤続表彰の時には、「在職は一〇年だが実際に働いたのは、八年半です」と挨拶していたという。

同社では、育児の時期をそれぞれの職務の見直しを図る絶好の機会だと考えている。産休前に職務分担表を作成して職務内容の難易度や使用時間を調べ、各人の能力向上に資するように職場内で職務を再編したり、他部門に移すなどの工夫を凝らしているという。例えば、二〇〇〇年から〇五年まで、二人の技術職社員が各自二人出産したが、その都度、職務分担表を作成し、

職務の再編に努める一方、派遣社員の補充採用などを実施した。

栗原社長は「当社の制度や実施例には何も特段の事はない」と謙遜する。だから、「この程度なら、企業にとっても大きな無理を強いるものではない」とも語る。なぜならば、「産休から明けて復帰してきた『お母さん社員』は、私の目から見て、明らかに士気は高く、仕事ができる人になってきているからだ」(栗原社長)。

お母さんは家事や育児で忙しいが、仕事にも力を出したいと考えている。家事・育児そして仕事とたくさんこなすのを巧みに同時並行で実施できなければやっていけない。「だから、自然と仕事の密度は高くなり、仕事の優先付けも良く考えるので仕事ができるようになる。つまり、妻として、母親としての力が、企業での働く力を大きく養っている」という。



## パネルディスカッション

〈コーディネーター〉

藤井龍子・大阪大学大学院

法学研究科招聘教授

### ▼女性の継続就業をどうサポートするか▲

高島屋の中川氏は、同社では古くから育児休業や短時間勤務の制度を取り入れていることもあり、これまでに産休を一七〇人が使用し、現在も約二〇〇人が取得中、短時間勤務は一七〇〇人が使用中、五七〇人が取得中と紹介。そのため、現場の要員計画は欠かせなく、求職者は欠員一人とカウントするだけでなく、短時間勤務者についても別枠ながら、有期雇用者も含めた計画をつくっているという。

クリロン化成の栗原社長は、育児休業中の要員の問題や休業空けのサポートなどは、「職場の自主管理の問題であると考えている」という。職場には様々なニーズがあるので、まず職場で対応を考えてもらって、提案が上がってきたらそれを採用するというやり方をとっている。職務分担表をつくることは仕事の整理整頓にもつながるからだ。そのうえで栗原社長は、仕事上の責任こそ重要だと強調する。「自由に責任が伴うのではなく、責任のみが人を自由にするとはいっている。女性にどれだけ責任を持ってもらえるのか、そのうえで自由になってもらう」。

### ▼再就職希望の女性の戦力化▲

コーディネーターの藤井氏は、育児を終え、再就職を希望している女性が

多く、例えば最近開設されたマザーズハローワークには、一八〇万人の就職希望者が登録しており、うち四割が正社員を希望していると紹介。しかし、正社員での就職を求めても非正規の求人が多い実態の改善策について意見を求めた。

クリロン化成では三五歳以上の中途採用を実施しているという。その理由について栗原社長は、「職場ではいろいろな価値観が交錯するなか、どう協力し合えるかが大切になる。そうした社内の対応をこなすことに関しては、大人の女性が望ましい」とみている。面接に当たっても、職場でのつながりを大切にし、協力し合うことができるかどうかを重視している。

高島屋では育児休業制度とセットで、再雇用制度を導入した。現在までに三人が復帰し、二二人が勤務中だという。ただし、制度の活用は当初の予想を下回っている。中川氏は、活用が進まないのは、長いブランクを経て復帰することに對する心理的なハードルだけでなく、家庭状況の変化なども背景にあるのではないかとみる。だからこそ「辞めない環境作りの方が大切だ」と強調する。

千葉興銀でもOGの活用をすすめている。とりあえずパート等の短時間勤務から入ってもらい、そこから同行で導入済みの正社員への転換制度を利用してもらいたいと考えている。昨年同制度を使って転換したケースがだが、他の金融関係の経験者からの応募もあるので、このスキームをさらに活用していく考えだ。

(調査部)