女性の活躍促進

現在、多くの企業で女性の管理職登用やキャリアアップ支援などの取り組みが進められている。しかし実際には、仕事と家庭の両立や育児等で一度、職場を離れた後の復帰後の対応など、予定通りに取り組みが進んでいない企業も少なくない。働く女性を取り巻く問題を解消して、活き活きと働き続けられる環境をつくるには、どのような支援が必要なのか。当機構の労働政策フォーラムの議論や、労働組合が実施した調査結果などを通して、女性の活躍促進のために求められる方策を考える。

労働政策フォーラム　女性のキャリア形成を考える
――就業形態・継続就業をめぐる課題と展望

女性の就業率が上昇し、いわゆるM字カーブが解消されつつある一方、女性の就業者の半数以上は非正規雇用に就いており、その割合はこの10年間でほとんど変わっていない実態がある。女性の労働環境は、改善しているといえるのだろうか――。2019年11月５日に開いた労働政策フォーラムでは、女性の就業形態・継続就業をめぐる課題と展望について、働く女性のための環境整備に前向きな企業と研究者が議論した。

基調講演

女性活用「短時間正社員」の重要性

学習院大学経済学部 教授　脇 坂　明

このたびは、労働関係図書優秀賞をいただきまして、非常に光栄です。私が女性労働の研究を始めたのは大学院生の時です。それから約40年間研究を続けてきたなかで、直近20年間の様々な調査をこの本にまとめました。本日はそのうち、短時間正社員について、全体との関わりでお話したいと思います。

ワーク・ライフ・バランスの充実が女性管理職の増加に

最初に、女性労働について取り上げる時は、日本の企業全体の雇用システムのなかで考えないといけません。日本の雇用システムと言うと、終身雇用や年功賃金の話をすることが多い。これは経済学では内部労働市場と言い、日本的な形式だと思われがちですが、長期間の雇用や、勤続年数とともに賃金が上がるシステムは、海外でも見られます。日本の雇用システムの真の特徴は、次の三つではないかと思っております。

一つ目は、ブルーカラーの仕事内容、処遇が多能工になっていること。知的熟練で、ヨーロッパのブルーカラーの労働者がしないような様々な仕事まで行う点が特徴です。

二つ目は、ホワイトカラーの昇進スピードの遅さ。ブルーカラーの人も昇進しますが、基本的にはホワイトカラーの人が課長、部長になるスピードが遅い。アメリカ、ヨーロッパでは大体課長になるのに８～10年かかりますが、日本は15～18年を要します。

三つ目は、今回のテーマにも関係しますが、女性管理職が少ないこと。その原因として、出産を機に退職する人が多いという特徴があります。

特に二つ目の昇進スピードに関しては、残念ながら海外の企業の昇進について詳しく調べることはできませんでした。しかし、日本国内で、昇進スピードが早い企業と遅い企業を比較すると、早い企業の方が女性管理職が多いことがわかりました。

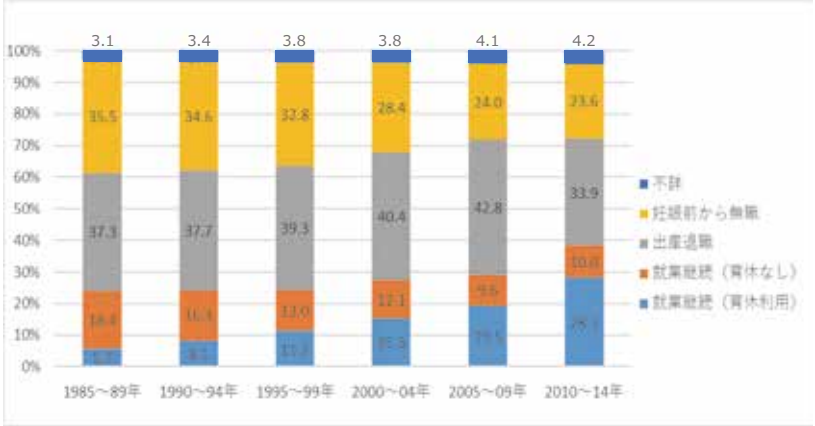
これだけ見ると、早い昇進スピードにした方が良いのではないかという話になりますが、詳細に調べると、遅い昇進スピードの企業ほどワーク・ライフ・バランスを考え、育児休業など様々な施策を推進していることも明らかとなりました。こういった企業は、その分女性管理職も多くなっています。私は日本では、昇進システムを大きく変えるのではなく、ワーク・ライフ・バランスを進めていけば、女性管理職が増えるのではないかと思います。

パートやアルバイトのキャリアにも視点を

それでは、女性の継続就業について考えていきます。まず、シート１は、第１子の出産前後の就業状況を年代別に見たものです。出産後も育児休業を取得して就業する人の割合は2005～2009年までは19.5％でしたが、2010～2014年では28.3％に増えており、改善

シート１

出産前有職者に係る（出生年別）
第1子出産前後での就業状況



資料：国立社会保障・人口問題研究所「第15回出生動向基本調査（夫婦調査）」2015年より作成

傾向にあります。しかし、継続就業する人の割合は育児休業利用あり、なしを合わせても約４割という状況で、依然として、有能な女性が辞めないといけない問題は解決していません。

女性が継続就業するうえでのポイントは、育児休業制度そのものではなく、制度の職場での運用方法に視点を置くことです。特に、育児休業を取得した人ではなく、残された人が職場でどのように対応しているかという代替要員問題を考える必要があります。また、育児休業から復帰しても、短時間勤務で仕事を継続する人が多いことも特徴です。これは、短時間正社員の問題として捉えるのが良いと思います。

そして、正社員以外の人のキャリアについても考える必要があります。ここまでの話は、主にフルタイム正社員に当てはまる話でしたが、2015年に行った雇用形態別人数の調査によると、女性の正社員は５割もおらず、多いのは正社員以外の雇用者でした。その内訳を見ると、全体1,980万人のうち、パート・アルバイトが合わせて1,365万人、そのうち７、８割は女性だということがわかりました。ここからもわかりますように、女性のキャリアについて考えるうえでは、単にフルタイム正社員だけではなく、パートタイマーなどのキャリアについても考える必要があります。

多様で柔軟に働ける仕組み作り

そもそも、パートタイマーがなぜ増えたのかというと、二つの要因が考えられます。一つ目は、特定の時間、時期に人手が必要となり、固定的な働き方となる正社員と棲み分けて、柔軟な働き方ができる人員を増やすことで起こるフレキシビリティ要因。二つ目は、正社員の人件費が高騰化したことで、安価で済む人員を増やすために生じた人件費要因です。もし人件費要因が割合として大きい場合、増加は今後も続くと思います。そうすると、パートタイマーを減らせと言っても、競争状況にある企業ではなかなか難しいでしょう。

1980年頃になると、パートタイムをタイプ分けする議論が研究者の間では非常に多くなりました。そのうちの一つに、仕事内容やスキルを元に考案した、基幹型パートと補完型パートというタイプ分けがあります。これは、時間の経過とともに、単なる正社員の補助を行う補完型パートが減り、正社員と同等の業務を行う基幹型パートが増えるという説です。いきなり正社員と同等の仕事をしているのではなく、補助的な仕事から始めて、３年ほどかけてスキルアップして基幹型パートになるというのが特徴です。基幹型パートの割合は確定した数字を出すのが難しいですが、現状では少なくともパート全体の３割はいると思います。

日本の雇用システムは、これまでは拘束性が高い分処遇も高い正社員と、拘束性が低い分処遇も低く不安定なパートという二者択一の構造でしたが、今は第３の選択肢として、どちらでもない形が求められています。フルタイム正社員でも拘束性の少ない働き方を希望する層と、パートでも基幹的な役割を果たす層を、統一的な雇用保障や処遇で扱う仕組みを、日本の企業、あるいは社会全体でつくる必要があると思います。例えば、パートで入社後、時間的な制約が外れればフルタイム、または短時間勤務の正社員になったり、フルタイム正社員が育児や介護で一時的に短時間勤務をしたりといった方法です。男性もですが、特に女性の場合は時間的な制約を抱える人が多いので、このような仕組みができたら良いのではないかと思います。

短時間正社員への登用制度が重要

それでは、パートから正社員への転換は、スムーズにいくのでしょうか。まずパートからフルタイム正社員を希望する人は、2016年の調査では18.9%、そのうち女性は10.2％と非常に少ない。パートから正社員に転換する際、その会社にフルタイム正社員の制度しかない場合は、簡単に正社員登用はできないというのが現状です。

正社員以外の労働者から正社員へ登用する制度がある事業所は、2018年の労働経済動向調査では68％にのぼります。そのうち、実際に登用実績がある事業所は41％ですが、登用する制度がなくても登用実績がある事業所も含めると、50％の事業所に登用実績があることがわかりました。しかし、ここでの正社員以外の労働者には契約社員なども含まれるので、パートだけを取るとさらに少なくなります。また、ここでの正社員は恐らくフルタイム正社員を表していることから、50％のうち、パートから正社員へ登用された人はさらに少ないのではないかと思います。

次に、短時間正社員について見てみます。パートタイマーを対象に、残業や転勤がフルタイム正社員と同様の短時間正社員制度と、残業や転勤がほとんどない

短時間正社員制度について、それぞれ希望する割合を調査したところ、前者を希望する人が17.1％であるのに対し、後者を希望する人は46.2％にのぼる結果となりました。

正社員になると言っても、特に小さい子どものいる女性は、育児など様々な事情を抱えていることから、短時間であれば働けるが、いきなりフルタイムで働くのは難しいという人が多い。だからこそ、短時間正社員への登用ができる制度を作ることが重要になってくると思います。

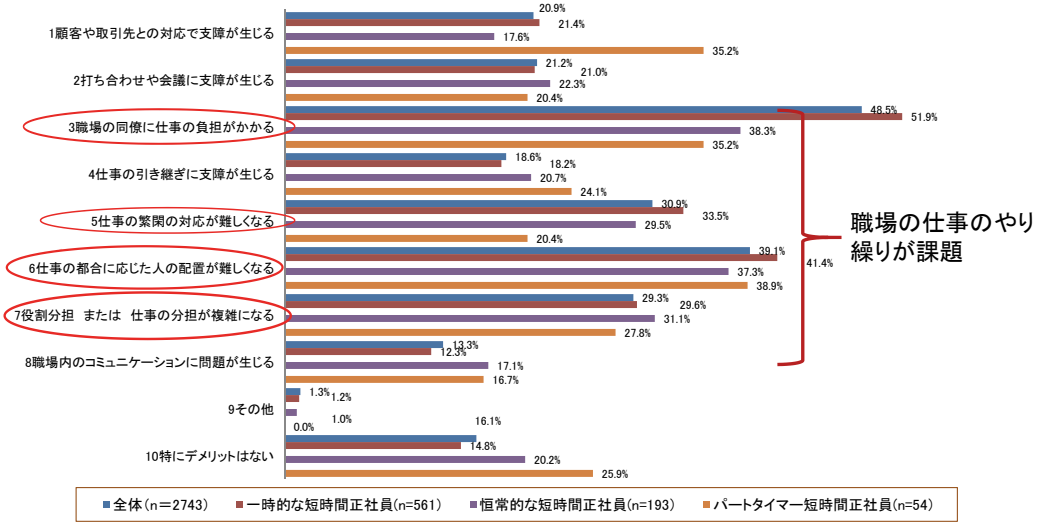
仕事のやりくりや制度の見直しが課題に

短時間正社員はタイプⅠ～Ⅲに分けられます。タイプⅠは、一時的に短時間勤務になった人で、例えば育児短時間勤務をし、子どもが３～６歳あたりになったら復帰するという場合。タイプⅡは、採用された段階から短時間正社員という場合。タイプⅢは、パートの人が短時間勤務のままでフルタイム正社員と同じ内容の仕事、責任、役割を負う場合です。

では、短時間正社員を導入した場合、どのような問題が生じるでしょうか。シート２、３では、人事責任者を対象に、仕事の進め方と処遇の面での短時間正社員の課題を聞いています。これを見ると、仕事の進め方に関しては、「職場の同僚に仕事の負担がかかる」や「仕事の都合に応じた人の配置が難しくなる」など、主に職場での仕事の振り分けに関する項目の割合が高くなっています。フルタイムの人と短時間勤務の人で同じ内容の仕事をすると、どのように仕事をやりくりするかが課題になると言えます。

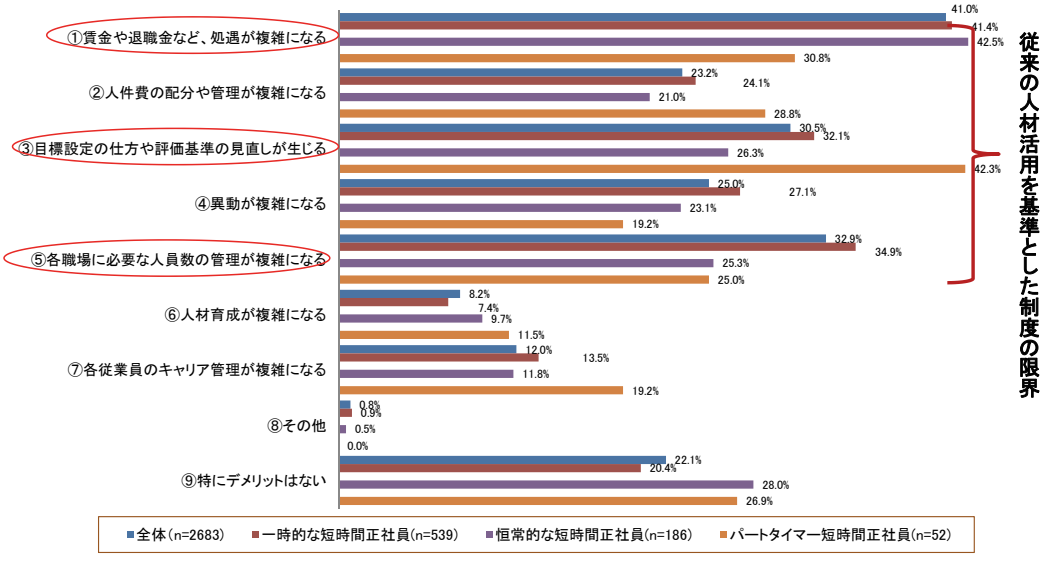
また、処遇に関しては、「賃金や退職金など、処遇が複雑になる」や「目標設定の仕方や評価基準の見直しが生じる」など、現行の職場の制度の見直しに関す

シート２　短時間正社員の課題：仕事の進め方



※アイデム（2008）「短時間正社員と人事管理等に関する調査」

シート３　短時間正社員の課題：処遇



※アイデム（2008）「短時間正社員と人事管理等に関する調査」

る項目を挙げる割合が高くなっています。今まではフルタイムを前提として給与やボーナスを決めていましたが、短時間勤務の人もいる場合、フルタイム人材の活用を基準とした制度だけでは対応できず、新たな基準を作る手間が課題になると言えます。

企業内でも分かれる評価

ここで、二つの調査結果について紹介します。まず、2003年に発表した「短時間正社員の可能性についての調査報告書」では、非常に早くから育児等による短時間勤務を導入していた、百貨店や電機産業といった業種での事例を詳しく調査しました。

当時のフルタイム正社員と短時間正社員との共通点や相違点、目標設定方法、評価方法、導入後の効果などを聞いています。ここでは、当初フルタイムでは働けないから辞めるという女性が多かったのですが、短時間勤務制度を導入したことにより、継続して勤務する女性が増加し、人材の定着率も上昇しました。その一方で、百貨店では夕方の時間帯に来場客が増えるので、接客機会や人員配置のやりくりが大変になったり、百貨店ではパート、電機産業では派遣社員が多く、様々な雇用形態の社員の管理が複雑化したりといった問題があることがわかりました。

次に、「21世紀生活ビジョン研究会」において、2006年に電機連合で実施した調査では、短時間勤務に関しての質問を多く取り入れ、企業（各企業本社の人事部門の責任者）の他に、制度利用者やその上司にあたる管理職にも現状を聞きました。まず、短時間勤務制度利用者に対してどのような評価を行っているか、管理職と企業に聞いたところ、管理職は時間当たりの成果で評価し、トータルの時間数が短いことは考えないとする割合が高くなりました。その一方、企業は残業など時間の融通が利かないことや、仕事量が減少することをマイナスに評価する割合が相対的に多く、企業と管理職のつけた評価は必ずしも一致していないことが明らかになりました。短時間勤務中の処遇についても、企業と管理職でコミュニケーションが取れていないという結果が出ました。

また、育児休業後にフルタイムで復帰した社員と、短時間勤務で復帰した社員について、管理職の行った評価結果が、全社員における評価結果の平均値と比較して高いか、低いかについても調べました。当初は、フルタイムで復帰した社員の方が良い評価になる割合が高いのではないかと考えていましたが、結果としては、フルタイムで復帰した場合でも短時間勤務で復帰した場合でも、ほぼ同じ割合となりました。むしろ、短時間勤務で復帰した人の方が、評価が少し高くなる結果が表れており、処遇だけでなく、評価もされていることがわかりました。

短時間勤務の延長がキャリアにも影響

この調査では、電機産業において、育児短時間勤務の期間が長くなってきたことも明らかになりました。最初は子どもが３歳になるまでが対象期間だったのですが、現在は小学校に入るまで、あるいは制度を延長して小学校低学年から高学年、中学校に入るまで短時間勤務を続けられる企業もあります。

最初のターゲットは前述したタイプⅠで、子どもが小学校入学前まで成長したらフルタイムで復帰することを前提としていたのですが、子どもが２人や３人いる場合、一番下の子どもの対象期間が終わるまで、短時間勤務でも認められる企業が多くなりました。そのため、実質上タイプⅡの人が増えてきました。この場合、例えば、育児短時間勤務に移行して４時間勤務の正社員となれば、ずっと４時間勤務が続くことになります。

それでは、実質上タイプⅡとなった人のその後のキャリアはどうなるのか。気になってヒアリングを行ったところ、最終的には短時間勤務を続けていく人が多かったです。短時間正社員という形でも、タイプⅢのようにパートから短時間正社員に移る形であれば良いのですが、タイプⅠからタイプⅡへ地滑り的に続けている場合は、本格的なキャリア形成が難しいということが課題として出てきました。

基幹型パートや短時間正社員には様々な課題があります。しかし、この制度を導入することで、有能な女性人材が継続して働ける道を作ることができます。また、基幹型パートや短時間正社員の働き方に周りの社員が協力することで、企業全体の生産性向上やモチベーションアップにもつながると考えています。

研究報告

育児期女性の職業中断
―― 子育て世帯全国調査から

JILPT主任研究員　周　燕飛

今日はどういうテーマで発表するか少し悩みましたが、脇坂先生のお話に絡ませることにし、育児期女性の就業継続について、JILPT「子育て世帯全国調査」の結果を用いて話をしていきたいと思います。

子育て期の女性の就業継続がいかに重要なことなのか。実は、男女間の雇用格差を根本から解消することが、女性の就業継続にかかっているといっても過言ではありません。男女格差の深層には「統計的差別」というメカニズムがあるからです。つまり、企業が男女別の平均離職率という統計値をもとに、全ての女性を定着度の低い労働者と見て、女性に不利な職場配置や職業訓練の機会を与える。それが結果的に男女間の大きな賃金格差につながっていきます。このため、われわれの研究では、いかに女性の就業継続率をアップさせるかが重要な課題となっています。

キャリアの分かれ道は第１子出産前後での就業継続の可否

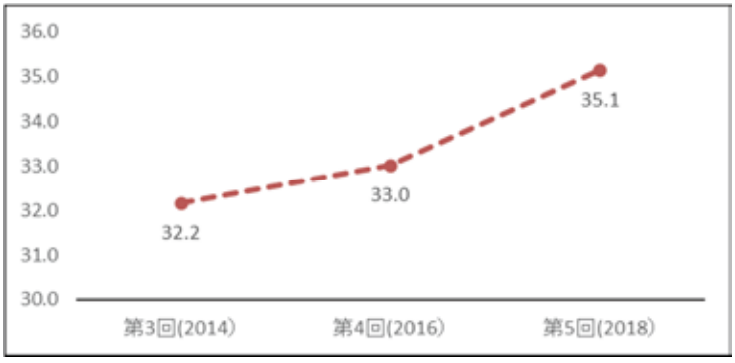
そのなかでも一番キャリアの分かれ道となるのは、第１子を出産する前後で就業継続できるかどうかです。第１子出産後に継続できる女性は、第２子、第３子を出産するときも前の経験を生かして、継続しやすい。一方、そこで辞めてしまうと、仕事に復帰してもほとんどの場合はパート・アルバイト、あるいは派遣社員といった非正規の形態で働くことになるので、大きな経済的ロスを被ることになります。

シート１は、第５回子育て世帯全国調査における、第１子出産後の母親の就業継続率の推移です。2014年、2016年と2018年の３時点しかないのですが、2018年現在においても継続できているのは全体の３分の１程度で、３分の２の女性が継続できていないのです。

就業継続が女性のキャリアに非常に大きな影響を及ぼすということを示すのが、シート２の表です。第１子出産後に「継続なし」と「継続あり」という２グループの女性（いずれも平均年齢は41歳）の、現在の就

シート1　育児期の職業中断が今も主流

図　第1子出産後の母親の就業継続率の推移（%）



出典：JILPT調査シリーズ No.192『第5回子育て世帯全国調査』　2019年10月
注：ふたり親世帯の母親（妊娠前から無職、不詳等を含む）に関する集計結果。

シート2　職業中断がもたらす長期的雇用格差

- 第1子出産後の就業継続の有無は、母親のキャリアライフに中長期的な影響を及ぼす可能性が高い。
- 「継続あり」グループは、総じて就業率と正社員比率が高く、大企業に勤務する者が多く、平均年収が高いのが特徴である。

表　第１子出産後に就業継続の有無別、現在の就業状況（%）　※母親の平均年齢が41歳

	継続なし	継続あり	全体
就業率	63.3	91.1	73.1
正社員	9.1	50.0	23.5
就業年収300万円以上	5.9	30.8	14.7
官公庁・300人以上大企業勤務	19.0	32.1	24.7
N	790	428	1,218

出典：JILPT 調査シリーズNo.192『第5回子育て世帯全国調査』 2019年10月
注：JILPT「子育て世帯全国調査2018」を用いたふたり親世帯の母親に関する集計結果。
ここでの「大企業」とは、従業員300人以上の企業または官公庁を指している。

業状況を比較したものですが、非常に大きな格差が生まれていることがわかります。具体的には、正社員である割合は「継続あり」は５割に達していますが、「継続なし」は9.1％にとどまります。就業年収300万円以上の割合や、大企業に勤めている割合などでも大きな差が出ています。

シート３からは、生涯で見ると就業継続しないことがとても大きな損失となることがわかります。この表は、私が2019年７月に出版した『貧困専業主婦』という本のなかに収録されているものですが、「ずっと正社員」というコースと、子育てのため一度専業主婦になって子育てが一段落したらパート・アルバイトとして再就職する「（元）専業主婦」のコースで、学歴別にその生涯所得を比較したものです。生涯賃金のなかには、賃金のほか、退職金や公的年金も含まれています。

差額を見ますと、高卒では１億円ぐらいの差が出ています。大卒だと２億円ぐらいの差になります。もちろん、この数字には、専業主婦が受けられる配偶者手当、配偶者控除、社会保険料免除が考慮されていないため、手取りでの実質差額はもう少し小さくなります。しかしながら、総じていえば、「（元）専業主婦」は億単位での「損」を被っていることは明らかです。

シート3　生涯でみると、億単位での「損」

女性が職業中断すると、高卒では1億円、大卒では2億円もの生涯所得を失う。

表　生涯所得の比較：「ずっと正社員」vs.「（元）専業主婦」（単位：万円）

	ずっと正社員		（元）専業主婦	
	高校卒	大学・大学院卒	高校卒	大学・大学院卒
生涯賃金a	14,660	21,810	6,691	6,201
妊娠・出産退職までa1	—	—	3,724	3,234
仕事復帰後a2	—	—	2,967	2,967
退職金b	1,484	2,156	91	115
公的年金c	4,464	5,069	2,592	2,592
※年金の月額	15.5	17.6	9.0	9.0
生涯所得合計(a+b+c)	20,608	29,035	9,374	8,908
差額	—	—	△ 11,234	△ 20,127

出典：周燕飛著『貧困専業主婦』新潮社　　2019年7月（109頁）
注　：a　学校を卒業してただちに就職し、60歳で退職するまで正社員を続ける場合の生涯賃金
a1　学校卒業年齢から30歳まで、女性一般労働者（学歴別）の標準賃金と仮定
a2　40歳から25年、女性臨時労働者（40歳～64歳、5歳刻み）の平均年収と仮定。

シート4　なぜ職業中断するか一目立つ「子育ての理由」

- 「子育て」が非就業理由の１位。
- 「保育の手だてがない」ことよりも、「子育てに専念したい」が目立つ

図　専業主婦が働いていない主な理由(％)

「子育ての理由」の内訳	全体	貧困世帯
①子育てに専念したい	56.5	48.1
②時間について条件の合う仕事がない	25.9	21.2
③子どもの保育の手だてがない	19.4	13.5

出典：周燕飛著『貧困専業主婦』新潮社　　2019年7月（134頁）
注　：JILPT『子育て世帯全国調査2014』より筆者が集計（有配偶女性に限定）。ただし、貧困世帯は2012,2014年調査の全サンプルを用いた集計結果である。

子育てに専念したい意識が高い

女性たちが仕事を辞めるときに、生涯で１億円や２億円を損するかもしれないということを覚悟しているかどうかはわかりませんが、われわれの調査では、なぜ専業主婦をやっているかについて尋ねています。シート４は、働いていない理由を、大きく三つのカテゴリー（①子育て②健康や家庭の事情③仕事のマッチング）に分けてみた結果です。

比較して見ると一目瞭然ですが、子育ての理由を挙げる人が圧倒的に多いのです。全世帯の回答割合（緑の棒）と、貧困世帯の回答割合（赤の棒）が示されていますが、貧困世帯でも73％の専業主婦が子育てを理由に働いていないのです。その内訳を見ると、「子どもの保育の手立てがない」を挙げている人が意外と少なく、目立っているのは「子育てに専念したい」という理由で、全体の６割弱を占めています。

どうして子育てに専念したいのかということですが、専業主婦の方にその意識をたずねると、「仮に自分が就業したら、子どものしつけが行き届かなくなる」と思う人が６割を超えていることがわかりました。子どもがまだ小さい人や、子どもの数が多い人だと、そう思う人の割合がもっと高くなります。

多くの母親が、仕事と家庭・子育ての両立が難しいと考える背景に、自分が働けば子どもにマイナスの影

響をおよぼすのではないか、と危惧しているようです。しかし、母親が家にいて、自らの手で子育てをすることが子どものためになるという考え方の正当性については、疑問が残ります。実は、調査からはこれに反するようなエビデンスが出てきています。

シート５は、東京都が四つの自治体で行った小中高校生の全数調査の結果です。赤い棒が保育所を利用した経験がある子ども、青い棒が利用経験のない子どもが学校の授業に対して「わからない」と回答した人の割合です。一般層だけで見た場合は、保育所の利用組と非利用組の間に、授業の理解度では差がほとんどみられません。

一方、困窮家庭に限って見ると、保育所の「利用経験あり」の子どもが、小５の段階では授業の理解度が一歩遅れていますが、中２、高２（16－17歳）になるとむしろリードするようになっています。健康不良の割合については、保育所の利用組は全ての年齢段階において低くなっています（図表省略）。これは、困窮家庭にとって、保育所の利用は、子どもの長期的な発育に良い影響を与える可能性があると示唆した結果です。

制度的な罠などが職業中断を誘う

それでは、女性の職業中断を誘うメカニズムは何なのでしょうか。私は、四つのメカニズムが働いているのではないかと思います。まず一つ目は、制度的な罠です。皆さんご存じのように、日本では専業主婦家庭を優遇するような税や社会保障制度があります。その代表的なものとして、配偶者控除制度、第３号被保険者制度、企業のなかには配偶者手当制度があります。いずれも103万円以下や、130万円未満など、妻の年収要件があります。本来は家庭を助けるためにつくられた制度なのですが、意図せずに専業主婦コースへと誘導する効果もあります。

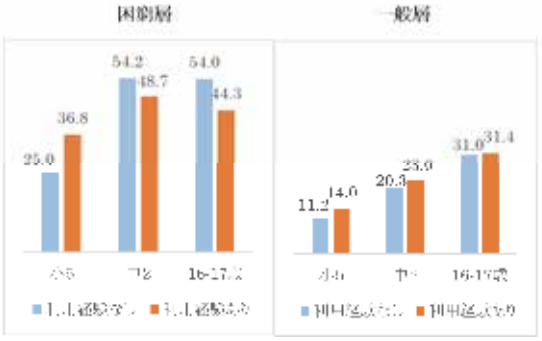
二つ目が欠乏の罠です。子育て中で時間やお金が欠乏する状況下で、なかなか長期的なプランが立てられない、また、情報収集能力が低下します。三つ目は、男女役割分業の規範が強いことです。最後に、今日はこれを重点的に言わなければいけないのですが、ファミリー・アンフレンドリーな日本的雇用慣行です。

日本的雇用慣行は、専業主婦の妻を持つ男性正社員をモデルにつくられていますので、長時間労働、慢性的な残業、頻繁な転勤など、女性にとっては非常に厳しい労働条件があります。男性よりも女性の方が多くの家庭的責務を背負っていますから、企業戦士的な働き方が向かないのです。子育て女性が仕事も家庭も持ち続けるためには、「就業時間」が鍵となります。

シート5　親が家にいるほうが本当に子どものためになるか

- （一般層）子どもの学業成績に差がほとんどない。
  （困窮層）親が保育所を利用して働いたほうが子どもの学業成績が良い。
- 健康状態についても、同様な傾向がみられる（図表省略）。

図　学校の授業が「わからない」子どもの割合：保育所利用経験の有無別



出典：東京都受託事業「子供の生活実態調査」詳細分析報告書2018年3月
注：東京都「子どもの生活実態調査2016」（小中高校生調査）より筆者と阿部彩氏が集計。

女性に高い労働時間の柔軟性のニーズ

就業時間には二つのdimension（次元）があります。「時間の長さ」と「時間の柔軟性」です。では、女性は就業時間のどの部分を重視しているのでしょうか。JILPT調査によると、週40時間というフルタイム勤務を拒んでいる女性が多いわけではありません。それよりも、労働時間の柔軟性を重視する女性が非常に多いのです。シート６は、就業を考えている子育て女性が仕事に就く場合の、重視する条件を見たものです。回答割合が最も高い三つの項目は、全て時間と関係するものです。「労働時間が短い」というよりも、「就業時間の融通がきく」、いわゆる労働時間を自分で柔軟に調整できるというニーズが高いことは興味深い点です。

それでは、「短時間正社員」はどうか。私自身は、そのような働き方はあっても良いと思います。ただ、短時間正社員を全面的に導入することは非常に難しい

と思っています。なぜなら、短時間正社員には大きな限界があるからです。まず、一つ目の限界は賃金で、労働時間の短縮分だけ減ります。そうすると経済的に余裕のない女性は利用しにくくなります。私はシングルマザーの研究をしていますが、既婚女性と比較すると、シングルマザーは短時間勤務制度を利用する人が明らかに少ないのです。

もう一つの限界は技能形成や昇級、管理職登用への影響です。週40時間働くフルタイム社員に比べて、週20時間しか働かない短時間社員は、企業から訓練投資を受ける機会が少なくなる可能性があります。また、短時間勤務を継続している社員は、将来性の低い仕事に振り分けられたり、長期的なキャリア形成に不利な立場に追い込まれたりすることも考えられます。フルタイム社員と全く同等な処遇条件を短時間社員にも保障すると、企業は割高な労働力を雇い続けることになるので、市場競争に負けてしまうかもしれません。

シート6　就業時間のどの部分が重視されているのか

- 就業時間の融通に対するニーズが大きい。
- 短時間や、残業が少ないことは相対的に重要ではない。

図　就業を考えている子育て女性が仕事につく場合に重視する条件（※3つまでのMA）

資料出所：JILPT「子育て世帯全国調査2012」を用いた筆者の再集計。ひとり親世帯のオーバーサンプリングを補正後の数値である。

テレワーク、分身づくり、仕事内容の明確化を

私が勧めたいのは、柔軟な働き方をするフルタイム正社員です。あらゆる所得階級の女性が選びやすい働き方ですし、技能形成や昇級、管理職登用への影響も比較的少ないのではないかと思います。また、私が以前に行った実証研究によると、柔軟な働き方をしている女性の方が、職場定着率が高く、労働生産性も高いという結果が出ています。これは、企業側が柔軟な働き方を積極的に広げようとのインセンティブにもなるではないかと思います。

では、柔軟な働き方をどのように実現するのでしょうか。ここでは五つのルートを提案したいと思います。一つ目は、「テレワーク」の推奨です。それによって、通勤時間が短くなったり、自宅で子どもの面倒を見ながら仕事をしたりすることが可能となります。二つ目は、「分身をつくる」ことです。いざというときの代替要員がいれば、急に子どもが病気になっても職場を離れることができます。

三つ目は、「仕事内容の明確化」です。労働時間が予測しやすくなり、急な残業を減らすことができます。四つ目が「対人関係のシンプル化」で、同僚や顧客の周辺に拘束される時間を最小化することです。最後は「企画と判断のマニュアル化」です。上司や同僚から仕事の指示を待っている時間を減らせば、自由に使える時間も増えるのではないかと思います。

職業中断期間は最小限に

少子高齢化で労働力不足と男性の賃金低下が進む中、女性が仕事も家庭も持ち続けることは、個人にとっても、社会全体にとっても望ましい選択肢になりつつあると思います。ただし、それを実現するためには、個人と社会の両方からの努力が必要です。

まず、女性は、キャリア継続を見据えての職業教育や職種の選択を早い段階から意識すべきです。例えば、結婚や出産をしても仕事を継続しやすいよう、大学ではあらかじめ専門性や職業技能の高い専攻を選ぶなどです。また、一旦職業を中断してしまった場合は、その中断の影響を最小限に食い止めるよう努力します。育休も３年では長過ぎます。可能であれば、１年以内で仕事に復帰できるよう工夫することが大切です。

ポリシーメーカーである政府は、女性の職業中断を誘うような制度的な罠を断つことを第一に考えるべきです。保育所を使ってのフルタイム共働きが標準的なライフコースとなるよう、税や社会保障制度を改革していくべきです。

事例報告１

女性のキャリア形成を考える

三州製菓株式会社
代表取締役社長　斉之平 伸一

当社はもともと埼玉県で、煎餅などの米菓を製造販売する事業を行っていました。以前は男性中心の会社でしたが、現在では女性社員の活躍を取り入れて、パスタスナックの製造販売にも力を入れ、業績も非常にプラスになっています。女性社員も多く、全従業員246人のうち182人が女性です。

当社では、特に支援型の職場風土を作ることに重点を置いてきました。一日一善と言って、助け合い・お互い様の風土作りを目指しています。ダイバーシティを意識して、男性、女性、若者、シニアなど様々な社員を支援しやすい職場、そして、支援する側も役に立つことで感謝され、喜びを感じるような職場作りに取り組んできました。その具体的な内容を説明します。

女性管理職や正社員への登用を積極的に

まず、女性活躍に関する組織や体制について、本社や各部門より社員を１人ずつ選出した男女共同参画委員会の設置、女性活躍推進のKPIの設定、残業時間の抑制などを行っています。また、女性の管理職を増やすために、男性が１人昇進するときは女性も１人昇進するルールを設けています。現在の女性管理職の比率は31％ですが、50％に向けて積極的に登用しています。女性の役員比率は既に50％に到達しております。

次に、ダイバーシティ経営について、短時間正社員制度を設けて、売り上げ予定に応じた時間の配分や在宅ワークの活用を進めたり、能力の高い女性パート社員で本人が希望する場合は、積極的に正社員への登用を行ったりしています。現在は女性正社員の31％がパート社員からの登用です。当社では残業量で評価するのではなく、時間当たりの成果をどのくらい上げたかによって評価していますので、短時間勤務の社員であっても不利にならないようにしています。

周囲のサポート体制も充実

柔軟な働き方やサポート体制にも力を入れております。短時間正社員制度には、フレックス制度を組み合わせることも可能で、子どもが急に体調不良になった社員が、すぐに帰宅できるようにしています。周りの社員は残業を頼まないようにして、自由に帰ることができる雰囲気を作っています。会社では一人三役制度という、各社員がメイン業務以外に二つの業務スキルを身に付ける制度を導入して、不在の社員がいても誰かが応援にまわることができるようにしています。

そして、キャリアを継続するためにはワーク・ライフ・バランスの充実が欠かせません。当社では有給休暇の取得奨励や、子どもが小学校3年の間まで取得可能な育児中の短時間勤務制度を設置しています。女性だけでなく、男性の育児有給休暇取得率も全国平均では5％ですが、当社では100％を達成しております。また、業務改革としても、先ほど触れた一人三役制度や、朝礼で社員が助け合って働くための事例発表を行い、優秀な事例を委員会で表彰するということを行っております。

これらの取り組みが功を奏し、女性社員の活躍、そしてパスタスナックのヒット商品化にもつながりました。短時間勤務の社員を助けるため、周りの社員もパフォーマンスを上げています。社長の私も決裁が回付された際は、なるべく早く決断して、承認するように協力しています。会社全体の業務スピードが上がるといった効果も出ており、社員が一丸となって、残業時間を減らして早い時間に帰れるように取り組んでいます。

女性が自由に提案できる仕組み作り

女性活躍経営を推進するにあたっては、五つのス

シート１

女性活躍経営　8つの仕組み

1. 一人三役制度
2. 一人一研究
3. 社員満足度調査
4. システム手帳型事業計画書
5. 委員会活動
6. 逆ピラミッド型組織
7. 月間優秀社員賞
8. 社員持ち株会

テップを重視しています。①理念・戦略の確立と展開、②情報の共有化、③教育、④エンパワーメント、⑤レビューと評価・報酬によって、自立型人材による経営を行うことができると考えています。また、これらのステップを踏まえて、八つの仕組みを進めています（シート１）。このうち三つを具体的に説明します。

まず、社員への満足度調査を年２回行っています。制度を変えるためにボトムアップ方式で、現場で困っていることをアンケートで拾い上げて、男女共同参画委員会で十分検討し、私に提言してもらっています。採用したものをその日からすぐに始めることができるのは、中小企業の非常に良いところだと思っております。

次に、システム手帳型の事業計画書を作成しています。これは、一冊のシステム手帳に目標管理や必要事項を全て記載したもので、新入社員や人事異動をした社員が、新しい仕事にすぐに対応できるようにしています。

そして、委員会活動を積極的に行っています。当社では経営意識を持つために、13の委員会を立ち上げ、それぞれに予算を与えて、小さな会社を運営するイメージで活動しています（シート２）。委員会は若手社員や女性社員がリーダーを経験することで、社員育成の良い機会となります。プロジェクトの計画から実行までを通してPDCAサイクルを意識することや、部門横断型の活動を通して会社全体を把握しつつ提案できる力を身につけることにもつながっています。先ほど触れた男女共同参画委員会も、13のうちの一つです。

このような仕組みを実施した結果、女性が自由に発言・提案できるような会社になり、新商品がヒットする確率も非常に高くなっていると感じています。

シート２

13の委員会

クレーム・ゼロ委員会	環境チェック委員会
安全衛生委員会	一人一研究委員会
男女共同参画委員会	月間優秀社員推進委員会
シスター＆ブラザー委員会	IT委員会
感動創造委員会	工場感謝祭委員会
一人三役委員会	旅行委員会
味覚評価委員会	

事例報告２

女性の活躍支援に向けた当社の取り組み

明治安田生命保険相互会社 人事部
ダイバーシティ推進室 主席スタッフ　村上 治也

本日は、当社の女性活躍支援に向けた取り組みについてお話します。短時間勤務制度など社内に既に整備した制度を使っていくに当たって、職場内の風土醸成をどうしていくのか、また、制度を利用する女性職員一人ひとりの活躍に向けた意欲の醸成にどのように取り組んでいるのか、という点にターゲットを置いて、お話していきたいと思います。当社は支社、営業所等拠点が全国に1,000以上ありますので、この1,000以上に分けられた拠点それぞれで、風土醸成などをどのように図っていくのかが、当社にとっての一つの大きな課題となってきます。

ダイバーシティ＆インクルージョンを重点領域の一つに

初めに、女性活躍支援の社内での位置づけについてご説明します。現在、当社は、経営理念である「確かな安心を、いつまでも」をお客様に提供するために、「人に一番やさしい生命保険会社」を目指しています。そのために、様々な事業分野で今、12の改革を進めています。そのなかの一つが人事改革であり、それは「人財力の持続的向上」「心身の健康増進」「多様性受容と活躍支援（ダイバーシティ＆インクルージョン）」「働き方改革」――という四つの重点領域に分かれます。女性活躍支援は、「多様性受容と活躍支援（ダイバーシティ＆インクルージョン）」のなかに位置づけて推進しているところです。

ダイバーシティ＆インクルージョンでは、目指す姿を「多様な人財が相互に受け容れられ、一人ひとりがその能力を十分に発揮している状態」と定義し、女性、

中高年、障がい者それぞれについて具体的に、目指す姿を定めています（シート１）。ポイントは、意欲・意識（本人）、環境（制度等）に加えて、風土（周囲）の三つの観点から目指す姿をしっかりと定めて、本人だけでなく職場全体で目指しているところです。

シート１　中期経営計画における「人事改革」の全体像

■当社がめざすダイバーシティ＆インクルージョン

【当社がめざす「Ｄ＆Ｉ」】
多様な人財が相互に受け容れられ、
一人ひとりがその能力を十分に発揮している状態

女性・中高年齢層・障がい者の活躍支援における「めざす姿」

		意欲・意識（本人）	環境（制度等）	風土（周囲）
めざす姿	女性活躍支援	果敢に挑戦し、新しい価値を創造している	チャレンジできるさまざまな機会が用意されている	上司の育成意識や周囲の応援意識が醸成されている
	中高年齢層活躍支援	経験や専門性を活かし、挑戦・価値創造している	役割発揮し続けることができる機会が用意されている	年齢にかかわらず協働して相互に高め合っている
	障がい者活躍支援	やりがい・キャリアアップ意欲等を持って活躍している	活き活きと働ける制度・環境が整備されている	すべての役職員が協働を自然なこととして受け容れている

経営に多様な価値観を反映して企業競争力を強化

当社は女性が非常に多い会社であり、全従業員に占める女性割合は９割以上です。内勤職員だけを見ても、約６割という状況です。女性職員の約６割が転勤のない地域型の総合職、約４割が契約社員という構成になっており、全国的に転勤のある全国型の総合職の割合は、現状ではあまり大きくありません。現在、女性活躍に向けた当社の数値目標は、女性管理職比率30％であり、ここを目指して取り組んでいるところです。

一般的に、ダイバーシティ＆インクルージョンを推進する最大の理由としては、経営に多様な価値観を反映して、企業の競争力を高めていくというところにあると思います。そのために、当社も女性管理職比率のアップに取り組んでいるところですが、2019年度初めに24.4％まで来ており、2020年度には目標数値の30％を達成したいと考えています。

職種を再編・統合し、処遇の違いを転勤有無だけに

女性活躍支援の取り組みのフェーズでは、当社として今、第３フェーズまで来ていると考えています。第１フェーズでは、私の所属する「ダイバーシティ推進室」が立ち上がり、各種基礎調査等を行ってきました。第２フェーズでは各種制度を整備し、現在の第３フェーズで、その整備した制度を風土醸成も含めて使いやすくするために、ソフト面の充実を図っています。本日は具体的な取り組みのなかから、「職種の再編・統合」、管理職登用プログラムである「Ｌ－ＮＥＸＴ」、そしてワーク・ライフ・バランス各種諸制度の利用促進等について説明したいと思います。

まず「職種の再編・統合」について。当社はもともと総合職、特定総合職、アソシエイト職と３本立てでした。これを、移行期を経て現在では、総合職（全国型）、総合職（地域型）の２本立てに再編し、処遇についても転勤の有無による違い（全国型加算と呼んでいますが）だけで透明性を増した処遇制度に変更しました（シート２）。

しかしながら、どうしても総合職（地域型）、特に元アソシエイト職だった職員は、総合職（全国型）に比べて様々な面で気おくれする部分があるところがあり、ポジティブ・アクションとして、総合職（地域型）を対象とした管理職登用候補者の育成施策として「Ｌ－ＮＥＸＴ」を実施しています。

「Ｌ－ＮＥＸＴ」は、「Ｌ－ＮＥＸＴ１」から「Ｌ－ＮＥＸＴ３」までの３段階のピラミッド構造になっており、「Ｌ－ＮＥＸＴ１」が３年以内にいわゆるライン課長への登用が期待される職員が対象、「Ｌ－ＮＥＸＴ２」が６年以内にライン課長または３年以内にその他管理職への登用が期待される職員が対象、そして、

「Ｌ－ＮＥＸＴ３」が将来「Ｌ－ＮＥＸＴ１、２」となり得る職員を対象としたプログラムとなっています（シート３）。本人意欲と所属の推薦の両面から、プログラムの候補者を選抜しています。「Ｌ－ＮＥＸＴ３」については、契約社員の方も組み込んで育成をしています。

プログラムの内容は、集合研修や社内外への短期派遣等で構成されており、ここ２年間は他社との異業種交流研修等に力を入れています。現在、「Ｌ－ＮＥＸＴ」登録者は2,500人を超えるまでになっており、意欲を持った女性は確実に増加していると認識しています。

ライフスタイルにあわせた働き方の支援も

ワーク・ライフ・バランスの諸制度としては、入社から定年まで、様々なライフイベントにあわせて活用できるものを用意しています。今までは、ワーク・ライフ・バランスといえば対象が女性中心でしたが、介護問題も考えると今後は男性も対象になってくるため、制度利用に向けたさらなる風土醸成が必要と考えています（シート４）。

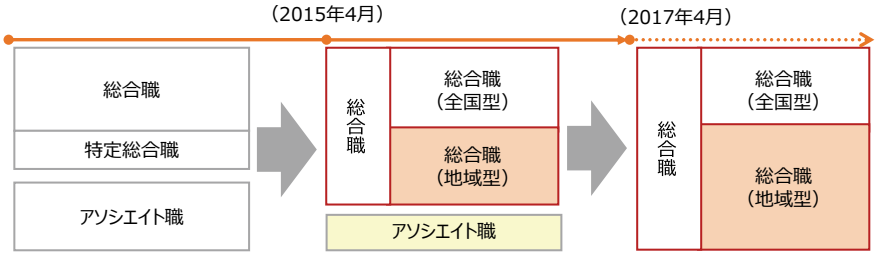
ライフスタイルにあわせた働き方を支援する制度としては、契約社員から総合職への転換や、勤務地変更（Ｉターン）、そして、育児・介護等で会社を退職した元職員を対象にした再雇用制度等も準備しています。こうした制度については毎年、利用しやすいように人事運用を見直しており、例えば、Ｉターン制度では、当初は年２回の受付だったのを毎月の受付に変更したり、キャリア・チャレンジ制度（自らが手を挙げる社内ＦＡ制度）では、総合職（地域型）に対する住宅手当について本人負担なしとするなど、様々な手を打っ

シート２　当社における女性活躍支援に向けた取組み

■職種の再編・統合

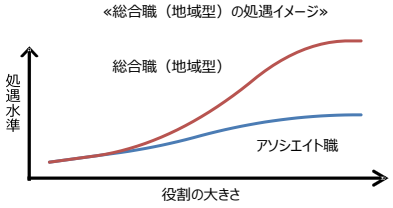
○職種により活躍範囲を限定していた人事制度を見直し、転居を伴う転勤がない以外は同等の位置づけとする
「総合職（全国型）」と「総合職（地域型）」に段階的に再編

○非転居型職種「総合職（地域型）」であっても、能力・適性に応じ、経営管理職を含む、より幅広い職制・職務での活躍が可能



■「同一職務＝同一賃金」を指向した処遇体系への見直し

役割（職制・職務）に応じた処遇を「総合職（全国型）」「総合職（地域型）」共通とすることにより、
「同一職務＝同一賃金」を指向する処遇体系に整備し、
納得性・透明性の高い処遇制度に改定
上位職の処遇を引き上げ、上位職にチャレンジする女性を後押し

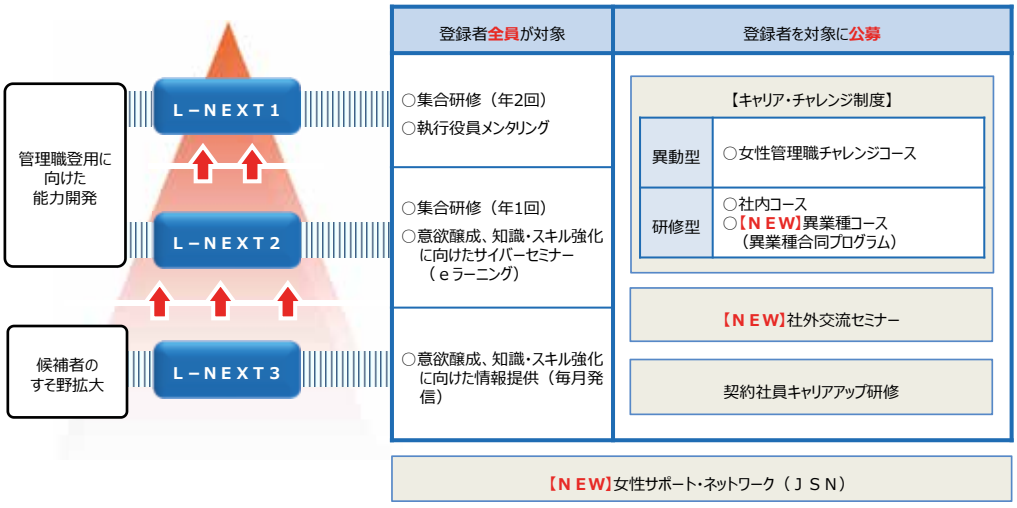


シート３　当社における女性活躍支援に向けた取組み

■２０１９年度「Ｌ－ＮＥＸＴ」育成態勢の全体像

○２０１８年度からは、「社内から社外へ」をキーワードに、社外から得られる「気づきや刺激」の習得を目的とした「異業種他社との合同研修（異業種合同プログラム）」や「社外交流セミナー」を新たに導入

○また、女性職員のネットワーク構築を目的とした「女性サポート・ネットワーク（ＪＳＮ）」を新たに展開

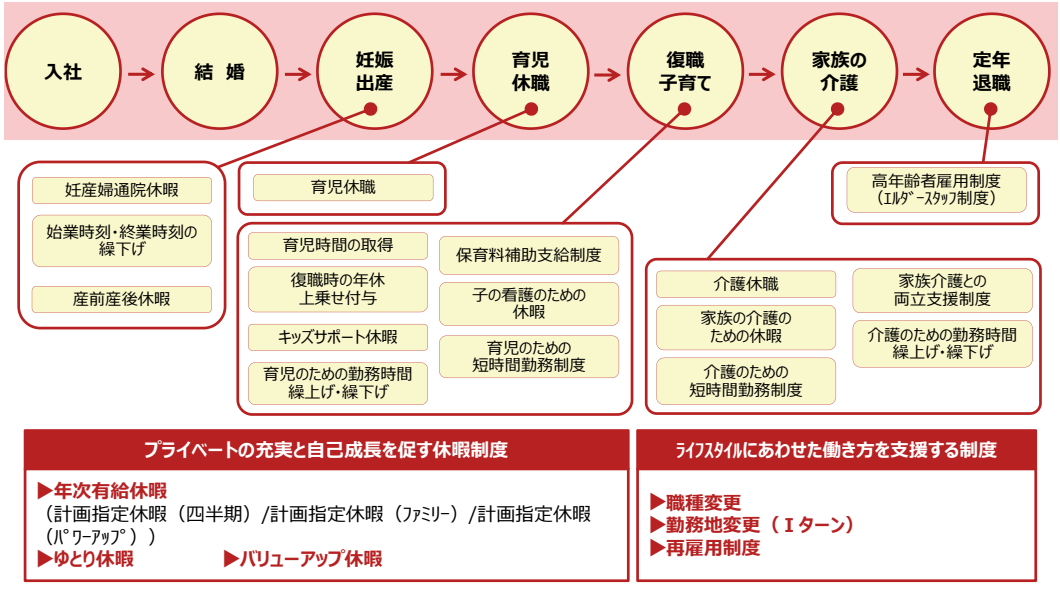


てきています。

こうした制度利用を後押しする当社の特色として、「ワーク・ライフ・デザインプログラム」というものがあります。これは、年次有給休暇の取得状況、早帰り等の実施状況に加え、男性育休の取得や女性のキャリア開発状況等をポイント化して、所属評価に反映するものです。この制度により、所属全体が、男性所属員の育休取得を後押しするような風土ができています。

シート4　当社における女性活躍支援に向けた取組み

■多様な働き方を支援するワーク・ライフ・バランス関連制度



また、ダイバーシティ・フォーラムという大きなイベントを年に１回必ず開催しています。各所属から管理職の代表と女性の代表２人ずつに参加してもらい、合計350人ほどが集まります。ダイバーシティに関する思いを社長が伝えたり、各種ワークショップ等を１日かけて行っています。2018年度はアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）、2019年度は心理的安全性をどうやって職場で高めていくのか、をテーマにワークショップを行い、参加者には聞いた内容を各所属に持ち帰ってもらい、実践してもらっています。

所属長の意識を変える「イクボス育成プログラム」を導入

女性活躍を支える土台として、働き方改革による余力創出が不可欠だと考えています。そのためには、所属主導の業務効率化が極めて重要だと考えており、所属長の意識を変えていくため、イクボス育成プログラムを導入しています。具体的には、各職場で所属長が取り組まないといけない重要な四つの領域を、「人財力」「健康増進」「余力創出」「多様性」――と定義し、年度初めに、必ずこれらをどう職場内で進めていくのかというイクボス宣言・アクションプランを各所属長に立案してもらっています。

所属長がイクボス宣言を行い、各管理職が所属長の意思を受けて自分はどうするのかという宣言も行う。毎月、それを実践するイクボスの日も設定し、所属員一人ひとりにも考えてもらうプログラムとしています。

「イクボス育成プログラム」については、宣言して実行して終わり、ではなく、年度末にイクボス度調査を実施しています。各所属員に10項目程度の調査をしており、その調査結果と各所属の業績等のパフォーマンスを勘案し、優秀な取り組みをしたイクボスを「イクボスアワード」として表彰しています。社内では徐々に名誉ある賞になってきています。

一通り当社の取り組みを紹介しましたが、最後にお伝えしたいことは、女性活躍支援制度の整備というのはスタートだと思っています。繰り返しになりますが、制度をどう使ってもらえるかという風土醸成、そして、それを使う一人ひとりの意識醸成をどうしていくかということが非常に重要だと考えています。

事例報告３

『女性のためのスマートキャリアプログラム』

――女性の仕事復帰・キャリアアップを支援

明治大学商学部教授　小川 智由

私は、明治大学では商学部でマーケティングや物流について研究し、授業を担当していますが、今日ご紹介するスマートキャリアプログラムを企画・担当し、また、現在もプログラムにおける講義も担当しています。プログラムの狙いや、受講生の女性たちと日々時間を過ごしておりますので、そのなかで私が個人的に考えている受講生についての肌感覚などをお話したいと思います。

明治大学でなぜこのようなプログラムを、という疑問をお持ちかと思います。私どもは女子大学ではありませんが、女性のためのプログラムをつくりました。リバティアカデミーというのが、明治大学における社会人向けの教育の体制です。1999年に創設したのですが、その前の10年間、公開講座として明治大学キャンパスのほか千葉県成田市（自治体の生涯学習における連携講座）などいろいろなところで単発的に継続していたものを、社会人講座の専門プログラムとしました。

大きな柱は、「教養・文化」、「資格・実務・語学」、そして、私が直接かかわっている「ビジネス」の３分野で、「女性のためのスマートキャリアプログラム」は広い意味でビジネスプログラムのなかに組み込まれています（シート１）。

スマートキャリアプログラムは2015年に立ち上げ

「教養・文化」については、比較的高齢の方々や、女性が昼間に受けに来ることが多いです。「資格・実務・語学」については、在学する学生たちを中心に、就職のためのいろいろな資格取得や、第２外国語、あるいは英会話についてさらに習熟することを目的とした講座となっています。

「女性のためのスマートキャリアプログラム」については、2015年に立ち上げました。最初は、必ずしも女性の活躍が進むという今のような状況を見通していたわけではありません。きっかけは、文部科学省が平成19（2007）年の学校教育法の改正によって創設した「履修証明制度」を明治大学でも取り入れ、拡充させようとしていたことでした。

同制度に基づく履修証明プログラムは、120時間、大学で学んでいただいた方（社会人等を含む）に対して、学位は出せませんが、履修証明という履歴書にも書けるような資格を学歴として、大学として出すものです。当初は、学部の学生と一緒に教室で120時間学んでもらうという内容で議論をスタートしました。すでに高齢者向けにそうしたプログラムを実施して成功させている大学もあるようですが、明治大学では最終的に、学生と一緒に授業を受けるのではなく、リバティアカデミーのなかで履修証明制度を活用したプログラムとする方向で議論を進めました。

先ほど述べましたように、今の女性活躍という機運をそれほど見越していたわけではなく、大学としてできることをまずはやろうというなかで、120時間の学びのつくり方や、活用の仕方を考えました。明治大学

シート１　明治大学 リバティアカデミーの概要

- ❑ 明治大学の生涯学習拠点、春期と秋期の年2回開講
- ❑ 個人会員、法人会員制度による公開講座方式での運営
- ❑ 明治大学の専任教員が講師、もしくはコーディネータに
- ❑ 10年間にわたる活動後、1999年に創設
- ❑ 年間延べ400講座を開講、毎年約18,000人の受講生
- ❑ 柱となる3分野
  - 教養・文化；　資格・実務・語学；　ビジネス
- ❑ 各講座の回数は、半期で6～8回のものが多い
  - １回の授業時間は、90～120分

では厚生労働省の委託訓練を担い、2001年から10年間、ハローワークで求職中のホワイトカラーに対して、国からの助成金の支給を受けて（受講者は無料）３カ月の職業訓練を継続して行ってきた実績があったので、結果的に、この実績が「女性のためのスマートキャリアプログラム」を始めるきっかけとなりました。

厚労省の委託訓練の実績を活かしてスタート

当時行っていた委託訓練は、職業訓練校や専門・専修学校、高専などで行われていた技術習得のための就業支援ではなく、マネジメント層・ホワイトカラーに向けた訓練でしたので、マーケティングや会計、コンピュータなどの講座を組み合わせて行いました。当初は受講生の男女比は半々でしたが、次第に女性の比率が高まり、たしか30人の定員だったと思いますが、８割以上が女性の受講生になりました。その後、訓練の実施母体は厚生労働省から東京都に変わりました。

そうした状況のなかで、履修証明制度を検討する際、120時間というのが、ちょうど委託訓練期間の３カ月のプログラムと内容的に対応することから、その実績があればできるということで、しかも、おそらく女性で再就職を考えておられる方が多いだろうという考えもあり、このプログラムをスタートさせたわけです。

明治大学では、ゼミナールというのが教育方法の柱の一つになっています。私も、これまで卒業していったゼミの卒業生と年に１回、OB・OG会で会いますが、女子学生だった卒業生が、仕事を続けるかどうかで悩んでいたり、「辞めてしまったが、このままだと家にいては腐ってしまいそうだから何とかしたい」などという話を聞いていました。そこで、「そういう女性たちをもう一度社会に戻すことのお手伝いであれば、明治大学の今までの経験で十分できるのではないか」と考え、再就職の希望を持っていたり、悩んでいるゼミの女性卒業生にグループインタビューをしたり、マーケティングリサーチをして、このプログラムを現在のような形につくりあげました。

講義はグループワークが中心

最新の募集要項を紹介しますと、定員は昼間が40人、夜が30人となっています。授業料は、ぎりぎりの採算計画のなかで、社会貢献的な意味もあることから、できるだけ安く設定しています。

入学時、面接は一応しますが、特に筆記試験などはしていません。いずれ仕事に就く、組織で働くためのプログラムですから、講義を聞くというより、グループワークが主です。面接は、そういう組織あるいはグループワークに十分耐えられるかどうかということをチェックする意味で行っています。 120時間の授業時間がありますが、カリキュラムは必修科目と選択科目に分かれており、必修科目が５科目、選択科目が９科目あり、そのなかから４科目以上を選択します。明大商学部で手がけているような実践的なゼミナールもそのまま持ち込んでいます（必修科目の２科目分がゼミ）（シート２、３）。

昼間は、受講生の子どもの保育園への送り迎えや、子どもさんが帰ってくる時間には家にいられることも考慮して、午前10時半～午後２時半まで（昼休み１時間）の授業時間帯とし、夜は午後７時～午後９時ということで、通常のビジネスプログラムと同じ時間帯としています。

シート２　女性のためのスマートキャリアプログラム 概要

- ❑ **春期と秋期、年2回開講**
- ❑ **定員：昼間コース　40人、土曜･夜間コース　30人**
  - **―当初は昼間コース、最近は夜間･土曜への応募者が増加の傾向**
- ❑ **カリキュラムは、必修科目と選択科目に分類して設置**
  - **―必修科目　5科目（うち1つは、時間数2科目分のゼミナール）**
  - **―選択科目　9科目から4科目以上の選択**
    - **＊必須、選択、いずれもゼミナール以外は、1科目あたり12時間**
    - **<昼間コース 90分×8コマ、夜間･土曜コース 120分×6コマ>**
- ❑ **設置科目は、次の3種類から選定**
  - **①リバティアカデミーのビジネスプログラム講座から**
  - **②商学部の産学連携ワークショップ型授業の応用として**
  - **③専門職大学院（ＭＢＡ）教員が担当する科目**

シート３　科目の内容

❑ 昼間コースと夜間・土曜コースの、必修科目と選択科目

昼間コース

夜間・土曜コース

商学部では産学連携による授業も行っていますが、企業から課題を提示してもらい、その課題に対して学生たちが取り組むという授業がかなり教育効果として高かったので、この方式をスマートキャリアプログラムにも取り入れました。また、継続的な学びの観点で、専門職大学院にビジネススクールがありますから、プログラム後にそこで学び続ける人がいる場合を想定して、専門職大学院の教員もこのプログラムの講座を担当するようにしています。

受講生のネットワーク構築も

受講生は非常に意欲も高く、能力もある方が多い。同じ目的を持ち、価値観が共通した40人（昼間の場合）ですので、互いに打ち解けて、６カ月在籍するととても大きなエネルギーになります。そこででき上がったネットワークを活かし、仕事に就く前に異業種交流する状況も見られます。

こうした女性たちと相対しているなかで、私が日ごろ感じていることは、家庭に入ることは決してブランクではないということです。例えば、お菓子メーカーで仕事をしていた女性が離職して家庭に入って、また再就職するときには、おそらく、プロの消費者としての経験が逆に次の仕事に生きていく。学生が海外留学して、日本に戻ってきて日本の見方が変わるということと、まさに同じ経験を家庭に入るなかで培うのではないかと思っています。

大学としてはもっと就業支援をしていきたいわけですが、どうしても新卒の学生の支援が中心になってしまいます。しかしながら、意欲と熱意があり、能力のある人がお金をかけて大学へ学びに来ているのですから、そうした人たちも大学が責任を持って教育して、必ずしも新卒一辺倒ということではなく社会に送り出したいと考えます。是非、そうした意欲的な女性たちを、企業や様々な組織のなかでも有能な戦力として積極的に迎えていってほしいと考えています。