

## 講演「女性活躍とワーク・ライフ・バランス ～企業はどう取り組めばよいか～」

講師 脇坂明さん（学習院大学経済学部教授）

学習院大学の脇坂です。

簡単に自己紹介すると、35 年程女性労働の研究をしている。35 年前と言うと、男性で女性労働の研究者はほとんどいなくて、当時は「何の研究をやってるんだ」と言われて「女性労働、女性を研究している」と答えると、ほとんど信じてもらえなかった。

ちょうど私の研究人生というのは、均等法が 30 年前、1985 年に出来て、1992 年に育児休業法が出来て、2007 年にワーク・ライフ・バランスに関する憲章が出来た。研究者としては、非常に幸運な巡り合わせ。はやってくれるのは良いが、私はずっと学問的にしかやってないので、政府、労働組合とか、財界団体の関係する人とか、色々な人たちが、いろんなことを言う。ちゃんとした研究成果もないのに、証拠のないことがしばしば言われたりして、苦々しく思ったこともある。

こういった面もあるが、世間で注目されているのは非常にありがたいことだと思っている。

それでは、まず最初にレジュメで女性労働の現状を簡単にポイントだけ説明したい。

働く女性が非常に増えていることは確か。5 年に 1 回調査する就業構造基本調査の 2002 年と 2012 年の数字が 58%～63%。女性の 3 分の 2 は働いている。地域によって違いがかなりあるので広島県を調べてみたら、59%～62%と大体全国平均と同じくらいの数値が挙がっている。全国的な傾向だし、広島県でもそうだが、企業に雇われて働く女性でもいわゆる正社員ではなく、特にパート・アルバイトで働く割合が非常に増えてきている。2012 年にパート・アルバイトで働く女性の数が、正社員で働く女性を逆転した。これは、全国的にも、広島県でもそうなっている。

ただ、実を言うと男性でも正社員の数は減っていて、女性だけに限らず正社員全体が減っている。正社員だけで比べても、男女の違いがあることが女性活躍の観点からすれば、マクロの数字を見ても問題があると思う。

管理職の割合で女性管理職の割合というのが一番重要なことで、安倍政権も 2020 年には 30%まで女性の管理職の比率を上げていくという目標を掲げている。管理職の定義によって違ってくるが、女性の管理職は、課長相当職・課長レベルということで言えば増え続けている。調べてきた数字で言うと全国の数字は、1999 年に 2.0%だったのが 2013 年には 8.5%。2.0%から 8.5%になった。

女性課長は珍しくなくなっているが、8.5%という数字は、国際的に見て、管理職の定義が違うので比較は難しいが、状況証拠的に見ても低い。今の私の研究テーマになっている。なぜ、女性管理職の割合が他の先進国に比べて低いのかは、学問的にきちんとした説明がされているわけではない。広島県の数字を見ると、全国が 8.5%なのに、かなり高くて 16.2%。ただ、従業員数 300 人以上の大企業になると 8.7%。全国的にそうだが、大企業ほど女性管理職の比率は低い、中小企業の方が女性の管理職が多いということが分かっている。

今日のテーマは、女性の管理職を増やしていくという、一つ大きな目標を掲げている。典型的な女性活躍の指標になると思われることから、女性活躍と、女性が活躍していくためには、ワーク・ライフ・バランス、仕事と生活のバランスを取る施策が重要であることから、これを具体的に見ていきたいと思いますというのが、今日の講演の大きな柱となっている。

それぞれ具体的にどういうことがあるのか、詳しく説明したい。

## 資料2

女性の活躍推進は簡単に言うと、労働者の立場からは、仕事にやりがいがあって、働きやすい職場であること。やりがいというのは、昇進を希望している、より高いレベルの仕事をしたい女性に対しては、均等施策がその企業の職場で行われているかどうか。重要な仕事ができるチャンスや、能力を発揮するチャンスがない企業では、元々そういうことを期待されていない。単に働くだけでなく、より高いレベルの仕事が労働者のやりがいになってくるので、均等施策と働きやすい職場が必要。

やりがいがあって、男性と同じような形で、フルタイム+残業で休日出勤も問わずやっていく、男並みに働くという形で施策が展開されると、女性の、家庭も充実させたい、子供も産みたい、子育てもしたい女性からチャンスを奪ってしまうので、ワーク・ライフ・バランス施策で、働きやすい仕事、仕事と家庭の両立支援策を行っている度合いがどうか。均等施策とワーク・ライフ・バランス施策があいまって進んでいかないと、本当の女性の活躍推進はできない。本当に女性の活躍推進を考えると、これからグローバルな競争の中で企業が戦っていくときの人材育成の観点からするとこの二つが両輪でないと、なかなか良い結果が出ない。これが大きなフレームワークで、それについて詳しく話していきたい。

もし均等施策だけを充実させて、ワーク・ライフ・バランスは全くの自己責任だとする。これは、かつての外資系企業はこういう感じだった。今の外資系企業は違うが。均等施策だけを充実させると、男性並みに働くことができる女性は仕事が与えられるが、それ以外の女性の活躍は進まない。

逆にワーク・ライフ・バランス施策だけを充実させる。非常に子育てしやすく、いつでも育児休暇が取れて、短時間勤務も取れて、ずっと働くことができるということだけを充実して、均等の視点がないと、働きやすい仕事というだけで、いつ休業してもいい、いつ短時間勤務を取ってもいいとなると、どうしても補助的な仕事に就くようになる。そうすると、どう見ても女性の活躍推進の施策と言えない。女性が補助的な仕事に滞留しないよう、ワーク・ライフ・バランス施策で休業を取ったり、時短勤務を取ったり、様々な両立支援を取っても、キャリアが積めるようにすることが、本人にとっても幸せだし、何よりも企業にとって、将来の競争力の源泉になる。

## 資料3

今日の話の中心であるワーク・ライフ・バランスは、2007年にワーク・ライフ・バランス憲章で策定された定義がある。

ワーク・ライフ・バランスのイメージは、どうしても女性だけの働きやすさだと考えると、企業だけでなく、職場レベルでうまくいかない。子供を持っている女性だけのための施策と考えると、職場の仕事の分担や公平感がうまくいかない。老若男女、誰もがというところがポイント。

基本的には仕事と家庭の両立だが、当然、人によっては仕事と家庭以外に、PTAだったり、町内会だったり、地域の活動の両立や、キャリアアップに重要な自己啓発も含まれる。今、OJTでここまでのレベルにきているが、少し違った形で自分で勉強してやっていきたいときに、今の仕事と自分だけで勉強していく自己啓発をどのように両立していくのか、その時に職場との関係をどうするのかといったものが、全て入る。

様々な活動について、自らが希望するバランスで展開できる状態にすること。企業の職場レベルで言うと、できるだけこの状態に近づくことができる制度・施策のこと。職場レベルで上司に気兼ねなく制度が利用できることをワーク・ライフ・バランス憲章でうたっている。

ワーク・ライフ・バランスとよく似た言葉で、最近、大企業でよく使われるダイバーシティという言葉がある。例えばダイバーシティ推進室というのをここ4～5年で多くの大企業で部署を設けている。前は、ワーク・ライフ・バランスセンターとか、ワーク・ライフ・バランス何とかという部署の方が多かった。

ダイバーシティとワーク・ライフ・バランスの違いと共通点を説明する。ダイバーシティは多様な人材を採る方が、相乗作用で正の効果、新たな発想が生まれてくること。ワーク・ライフ・バランスは、先ほどの憲章で定義が定められている。

両者は本当はかなり違うはずだが、実質上、私が知っているダイバーシティ推進室でやっていることは、ほとんどが女性をターゲットにしている。女性以外にも多いのは外国人。外国人社員を積極的に入れていくと、多様な人材がいるので、良いものが生まれる。企業によっては障害者をターゲットに入れている。外国人や障害者は、まだ数が少ないが。高齢者の活用もダイバーシティに入れているところもある。

そうすると、少なくとも障害者とダイバーシティが、もしくは障害者と外国人は、直接はワーク・ライフ・バランスと重ならない。先ほども言ったが、ダイバーシティという形で戦略的にやってくる企業はほとんど女性対象。私は现阶段で、7割から8割はワーク・ライフ・バランスとダイバーシティは重なると思っている。実際に、ダイバーシティ推進室でやっている施策も女性対象から入って行って、男性も含めて社員の働き方を変えようとするのがワーク・ライフ・バランス。

それから、ファミリー・フレンドリー施策。このファミリー・フレンドリーとワーク・ライフ・バランス施策との違いは、ファミリー・フレンドリーは、従業員の家族に配慮した施策を行っていること。具体的には、育児休業、短時間勤務、介護休暇、保育所。これは現在のワーク・ライフ・バランス施策の中心的な施策。

では、ワーク・ライフ・バランス施策でありながら、ファミリー・フレンドリー施策にないものにどういうものがあるかという、それは自己啓発やボランティア。JICAを企業が支援するか、海外にボランティアで行くときは、6か月あるいは1年は休業していいとか。そういった制度。これが、ファミリー・フレンドリー施策ではないワーク・ライフ・バランス施策になる。現状では、ワーク・ライフ・バランス施策の9割はファミリー・フレンドリー施策だと私は思っている。

これ以外にもあるが、以上がよく使われる言葉。この三つのどの言葉が出てきても、大体同じことと考えて結構だと思う。

## 資料5

先ほど言った均等施策とワーク・ライフ・バランス施策。二つの均等施策の推進が連動していない可能性がある。少なくとも大企業、あるいは大企業でなくてもいろんな所から女性の活躍、ワーク・ライフ・バランスと言われるから、いろんな施策はやっている。小さい企業でそういうのをやっている余裕が全くないという企業も一方ではあるが、基本的にはかなりやっているとは私は認識している。しかし、ワーク・ライフ・バランスと均等施策が連動していない可能性がかなりあると思う。

ワーク・ライフ・バランス施策をして、女性は定着するが、その人たちは、管理職になかなか進んでいかない。あるいは、管理職になるようなキャリア設計がされていないことで、なかなか進んでいかない。それから、女性の労働者が将来のキャリアを必ずしも考えず、子育てが大変だから、とにかく今休業が取れば良い、保育所のお迎えが大変なので、とにかく短時間勤務を取れば良いと思っている。いくつかの企業によっては、小学生低学年から中学校に入るまで短時間勤務を取れるような企業も出てきている。そういったときも、きちんとキャリアを考えて短時間勤務を取ればいいが、そうでない可能性がある。

均等施策で、せっかく優秀な女性労働者を総合職や基幹職で採用して、重要な仕事に就けていたにもかかわらず、妊娠して、出産して子供ができてからは、単に働き続けることだけに焦点を当ててしまうと、キャリア形成に問題を生じる可能性がある。もちろん、それで良いと言う女性もいるが、よく考えれば本人にとっても不幸なこと。

何よりも企業にとって、何のために人材が定着する制度を取り入れたのか。制度を入れたのに、短時間勤務で簡単な仕事だけさせ、普通のいわゆるパートさんと同じような仕事をずっとしているのは、どう考えても女性活躍の推進の観点からすると、おかしいこと。こういう悩みを今の日本の企業は持っている。

これはある危機意識の強い企業の話。一方ではブラック企業みたいな有給休暇も取らせないような企業もある。しかし、それは日本企業の全体かというところ、そんなわけでは決してなく、いろんな均等施策やワーク・ライフ・バランス施策をやっているけれども、女性の活躍にうまく連動していないのではないかという感想を持っている。

## 資料6

こういう話をするとき、どうしても日本は諸外国、先進国の例を比較しながら日本の雇用システムとか、日本の企業の雇用のあり方だから仕方がないとか、日本的なやり方を抜本的に変える必要があるとか、こういう議論がなされることが多い。

実は、ある時期までは海外のことは、研究者も官僚もよく分かっていなかった。だんだんと海外のことが分かってきて、共通点と違いが分かるようになってきた。

雇用システムの特徴、これからいろんなワーク・ライフ・バランスで変えていきたいと思いますとか、女性を活躍しましょうというとき、雇用システムというのが非常に重要になる。

特徴は三つ。資料には4項目あるが、4番目の新卒一括採用は、日本だけの特徴と言ってもいい面もあるが、海外に全くないということでもないもので、括弧書きにしている。残りの3項目については、日本の雇用システムと海外とは明らかに違う。

1番目はいわゆる工場のブルーカラー現業職の仕事内容と処遇が明らかに違うことが、国際比

較の研究から分かってきた。

それは日本の現業職が生産現場において多能工化して、ライン全体が分かるような配置がされたり、ローテーションされたりしている。その結果、賃金の額が違っているが、ホワイトカラーと同じ体系で例えば何等級という処遇をしているが、海外ではそれはない。

アメリカやイギリスが日本のシステムを学ぼうとして、日本の自動車工場を調査したりしてみたが、なかなかできない。これは明らかな違い。

2番目は、ホワイトカラー昇進のスピードが海外と全く違う。非常にゆっくりしている。簡単に言うと遅い。

海外もそんなに早くはない。例えばフランスのカードルという地位の人がいて、彼らが最初から管理職というのは例外的。それでも、大学卒や大学院卒で入った人がすごく早く課長ポストに就いたりする。

日本はそんなことなく、ゆっくりしている。例えば、東大の大学院を出ても早々には課長にはなれない。企業側から言うと「遅い選抜」。これが日本の特徴。

3番目の女性管理職が少ない。この原因はなかなか難しいところで、後からのデータでも示すが、第一子出産後に働き続ける人が少ない。多く見積もっても3割しかいない。6~7割が一旦辞めてしまう。海外で日本と同じようなデータがないので、なかなかこれが本当の原因というものが分からないが、それでも、これが管理職の少ない一つの原因。ただ、2~3割は働き続けているので、その人たちが出産した後、同じように男性と競争して管理職になる可能性はある。それは、アメリカでもフランスでもイギリスでも、管理職は子育てをしながら働く。

しかし、発展途上国は違う。発展途上国は、女性の管理職は多い。それは子育てをベビーシッターに任せているので。そこと比べるのはおかしい。ベビーシッターの料金がそれなりの金額を払わないといけない段階まで経済が発展したときに、女性管理職がどうなるかを見ると、やはり日本は少ない。

どうしてかというのがなかなか分かりづらいが、一つの大きな原因は「遅い選抜」、ゆっくりとした昇進で日本がやっているのだから、少ないんじゃないかと思う。

その理由は、課長になるまで大体16~18年ぐらいかかる。そうすると22歳で大卒入社し、課長になるのは38~40歳ぐらい。女性で総合職で入っても、最初は男性と同じように入っても、課長になれるかどうかは30代前半で分からない。

そうすると、そのときに出産・子育てするかどうか。出産した後にどういったキャリアを作っていくかということを考えたときに、昇進が遅すぎると「これはキャリアを積めないな。」と諦めるか、こんな仕事をするくらいならと思って辞めてしまう傾向にある。「遅い選抜」は、おそらく女性管理職の少なさを生み出している一つの原因だろうと思っている。

国際比較で、ホワイトカラーの昇進スピードのデータはあるが、最近データがないので、昇進スピードと女性管理職の少なさの関係はまだはっきり分かっていないが、多いにありうること。企業は、育児休業や短時間勤務を取っても、将来のキャリアが繋がって管理職になれるんだという展望を与えられるかどうか。そういう工夫をしなければいけない。

## 資料7

遅い選抜をやめて、アメリカ、フランスのように早く、25歳くらいで見極めて昇進させればい

いと言う人もいるが、「遅い選抜」から「早い選抜」に変えると、それはそれで副作用がある。私は雇用システムという大きな議論から言うと、抜本的に雇用環境を変える必要はないと思うが、色んな仕事を一人の人が幅広くやる結果、昇進スピードがあまりに遅くなるという雇用慣行は変えないといけないと思う。

最近一部でジョブ型社員と言って、あるジョブだけに職務を発揮してそれだけをするようにするのがある。それは余程うまく設定しない限り昇進しない。私は、ある程度仕事を与えて昇進させる雇用慣行を抜本的に変えていくことはないと思っているが、男性も女性も昇進スピードが遅すぎるのでなく、どこかの段階でより早く選抜をする必要がある。しかし、それを5年6年で決着を着けるのはそれほどいいとは思わない。

女性管理職があまりにも少ないことで、コア業務、重要な基幹となる仕事ができる女性、それも子供がいる女性を本格的に探す必要がある。今まで重要な仕事は子持ちの女性は無理という発想をまずなくしてしまう。それをやるのがワーク・ライフ・バランス施策と均等施策。これらを連動しなくてはできない。

ある時期までは昇進は男性がすることであって、女性は家庭を守ればいいという、かなり強引な理論があった。男性の方が優秀だと思った節がある。しかし、どんな過去のデータ、最近のデータでなくても昔からどんなデータを取っても男女が同じだけいるような分野は、それほど男女差はない。むしろ大学だけの成績を取ると、女性が非常に良い。どう考えても男女の能力、潜在の能力に差があるとは思えない。そうすると、一方の能力のないグループを優遇するのは、企業経営にとっておかしい。その他のことには非常にシビアなのに、男女ということに関しては、企業の人たちは男性に対して甘くなってしまおうということが言えると思う。

グローバルな競争が激しくなってきたので、一番潜在的に将来優秀な幹部候補生、幹部になる人たちをきっちり見極めていく場合は、男女を同じように採用し、育成をしないといけない。

それには工夫が必要。今まで子育てする、残業できない、短時間勤務とか、キャリアが育児で中断することを企業は経験したことがない。本当は、優秀な男性でも病気になり1年休養しても、その人たちが出世したケースはいくらでもあるが、あえてそこには目をつぶって、男性はずっと働き続けて管理職になったんだというキャリア像を描いていた節がある。

男性でも昇進できたのだから、少々の休業とか短時間勤務というのは、理論的にはそんなにキャリアに影響するはずない。

だが、女性の活躍を促進するには面倒ではあるが、工夫が必要。グローバルな競争で闘っていく人材を育成しようとするれば、いろんなタイプの人たちを。「このタイプの男性」だけというのは選択肢が少なすぎる。その中から世界と戦っていける社員を供給できるはずがない。だから、できるだけ広くキャリアを繋げられる工夫が必要。

制度を作るときもできるだけメニューの多い制度を作る。制度だけでは駄目で、それを職場レベルで推進できるかどうか。職場の上司やラインの管理職が決定的に重要。職場のマネジメントが制度と連動することを進めていくためには、やはりトップのメッセージも重要。社長が言った方が堂々と上司もできる。

社長は何となく女性活躍には及び腰。一課長、一部長だけがやるとにらまれる。組織としては一体化が必要だが、子育てをしていながらも、途中で中断したり、短時間勤務あったりしても、キャリアを繋げられるような形を職場レベルで工夫してやっていくことがワーク・ライフ・バラ

ンス施策では重要。

今の五十代、六十代は、そういう経験をしたことないからワーク・ライフ・バランスなんて面倒臭い。でも、彼らが若いときはもっと上の人が経験していない高度成長期とか、第一次オイルショックを乗り越えてやってきた。原油価格が4倍になったのを本当に苦労して企業のシステムを変えて乗り越えた。それから見れば簡単なこと。

早急にやらないと、人口も減るし、労働力も減るので、気がついたらほとんど幹部候補者がいない事態が出てくる可能性もある。決して男性だけの話ではない。女性を3割4割採用するからには、将来のキャリアを考えて制度設計して、なおかつ子供が産まれても子育てしながらできるような仕事の配分を考えるほかない。

人事やトップの人は職場の細かい所まで分からない。現場に良い知恵がある。組織は全体として人を育てて、強い企業を作るんだという気持ちが重要だと思う。

## 資料8

いくつか研究の結果を紹介したい。

色々研究はあるが、男女間の賃金格差はまだ残っているが、縮まってきている。国際的に見て格差が本当に大きいか微妙だが、賃金格差を分析すると、二つの要因がある。職階による差と勤続年数。同じ職階においても勤務年数によって差がある。業種や労働時間は、ほとんど関係ない。一番重要なのは、職階。つまり役職が女性が少ないというのが、賃金格差の大きな原因。

賃金格差がどうしてできるかということで、最近のデータから分析した結果、総合職・基幹職で、部長・課長までになった女性と同じレベルの男性を比較すると、賃金はほとんど差がない。配転・転勤経験もほとんど差がない。要は、課長になるまでに配転の経験があると全然違う。

配転は、男性が圧倒的に多くて、女性が少ない。その経験の差が、昇進の男女差になってきている。それを「配慮」と人事はよく使う。女性は遠い所まで行けないだろう。あるいはグローバルな展開をしている企業では例えば中国の奥地とか東南アジアとかは、女性は危険だからああいう所は無理だろうと。真つ当な配慮ではあるが、それがキャリアの面で絶対に必要で、そこを経験しないと企業全体の重要な所は分からないと考えれば、経験しなければいけない。経験をしている男性と比べると、勝てるわけがない。配転という問題を転勤あるいは海外勤務といったことまで含めて考えるときに、非常に重要な所。転勤をした場合、男性も女性も転勤するんだといったときに、女性の配転先の治安・防犯の問題があったら、そこは配慮しないといけない。配慮することを「させない」としてしまうと、キャリアを諦めるということにも繋がってしまう。

ここはなかなか難しい所だが、女性の活躍を推進していくときに、男女の均等をしようと思えば配転の問題でも差を付けない。数は少ないが、実際女性の課長・部長のデータを見ると男性とほぼ一緒で、配転している人しか昇進させてない。そうであれば、課長になるまでの一般・係長の段階で配転経験をさせないといけない。させ方が問題。

確かにこういうのは海外に出す、あるいは配属でなくても女性は海外出張に行けないとしばしば言われたりするが、できるだけ均等にする。女性ならではの問題があったときは、適切な配慮をする。配慮というのは、決して「させない」ということではない。キャリアにもし転勤が重要になってくれば配転させる。

配転経験に関係なく昇進させるのであれば問題ない。しかし、大概私の知っている範囲であれ

ば、製造業であっても流通業であっても国内の市場が小さくなってきているので、海外へどんどん行かなければいけない。それは、大企業も中小企業も同じような状況にある。そのときに戦力になっている女性が結婚して出産した場合はどうするかを考える段階に来ている。

理屈では簡単に言っても、案外実務は今までにないことをするので大変。しかし、「先例がない。」「先例がないことはできない。」ということがずっと続けば、組織は長期的には良い人材が輩出できないので、競争に負けていくことになる。

#### 資料 9

管理職が少ない理由の一つに継続をするかどうかということがある。これは第一子の出産の時期。1985～1989年のデータと一番最近の2005年～2009年のデータ。下から二つ、青、赤を足したものが就業継続。女性の働く率は増えているが、子供が産まれて就業継続している人は、若干上がっているがほとんど変わってないのが現状。

海外では同じようなデータがないので、日本の特徴と完全には言えないが、ほぼ状況証拠だが、少なくとも2005年～2009年3割しか就業継続がないのが日本の特徴。このグラフでもう一つ見てほしいのは、先程の就業継続の2つ足したものが育児休業を利用して続けた人と、育児休業を利用せずに続けた人に別れている。これはなかなか良いデータ。

これを見れば分かるように、育児休業法ができた年が1992年。92年以前でも育児休業制度を導入している電機産業や百貨店があったので、それを利用した人は少しいる。圧倒的に多かったのが育児休業を利用せずに産休明けで続けていた人。そこの部分が減って、育児休業を利用して続ける人が増えてきた。足し合わせると大体同じくらい。減ってはいないが増えてもいない。これは、注意する必要がある。

つまり、ほとんど育児休業を取るようになった。特に大企業では圧倒的に育児休業を取って継続している人が多い。

これから、育児休業があるということは確かに働きやすいが、取らなければいけないと勘違いしている面があるという話をしたい。

#### 資料 10

産前産後の休暇は、先進国のどの国もきっちりある。産休明けで母体がしっかりしてくれば、育児休業を取らないと就業継続できないかということ、1992年に作られた本来の育児休業法、あるいはその前から導入していた育児休業というのは、産休明けに復職したくても復職できない女性の雇用継続を保証しましょうというもの。

ところが今、育児休業法ができて、なおかつ雇用保険から、最初は25%から今は67%。育児休業給付が給料の3分の2も出るようになったものだから、何となく取らなければ損という風潮がある。変な話だが。

妊娠した後、必ず産休した後、会社によっては、1年半、2年とか育児休業を取るようになっている。もし女性労働者の家族や、地域でうまくいくのであれば、キャリアのことを考えれば、必ずしも育児休業を取る必要はない。

さっきのグラフの数字では、今、育休なしで就業継続する人が9.7%とこんなに少なくなっている。これを規模別に見ると、大企業であればもっと少ない。確かに大企業であれば高い給料をも



らっている。雇用保険から 67%、3分の2も給与が出るので、産休をして育児休業という形になってしまっている。本来の女性の働き方、それから企業も優秀な女性人材がいて、それを雇って将来企業を強くしたいのに、育休を取りなさいというのは変な話。

資料の参照に書いてある池田という若い研究者が前々から言っているが、キャリアの視点を明確にして、もし産休明けでも復帰できるのであれば、復帰させる、そういう選択肢を復権させる必要があるのでは。色んな人がいるのに、最初からメニューで産休取って育児休業そして育児短時間となると、結局キャリアのこと、職場のことを考えていない。人事は人事の制度と考えている。そこが大問題で、企業というのはどうやって成り立っているのか。

こういうこと言うと、みなさん産休で復帰しましょうということになるが、そうではない。当然、足りない保育所の問題、核家族化が進んで面倒を見てもらえる人も少ない。できる人、うまく手立てがつく人は、キャリアから考えれば産休明けで復帰するのが一番良い。ワーク・ライフ・バランスを考えると、国が言うから、制度がこうだからそうしましょうというのは発想が非常に貧困。色んな選択肢があって、その中から選んでいく。そういう発想が必要ではないかと思う。ましてや、雇用保険をもらわないと損だという発想は本末転倒の話。

#### 資料 11

ワーク・ライフ・バランスを進めるにはどうしたらいいのか？それを我々は Win-Win と言う。双方が得をする。労働者にとって良いことは、企業にとっても良いということ。ワーク・ライフ・バランス施策をすることによって、労働者が得をする、満足度が上がったたりするのは当然のこと。

それがどうして企業業績にプラスの影響を与えるのかは、イギリスやアメリカの研究者が考えた六つのルートがある。良い人材が採れる、定着するとか。モチベーションが上がるとか。そのルートが書かれた資料。そういうのが将来的に生産性の向上、企業業績の向上となる。

日本でも、この海外の研究を参考にしながら、色々アンケート調査や職場レベルの調査をして、日本の研究者もここ 10 年は学会などで中心テーマにどんどん出てきていて、結果プラスの効果が見られると。ルートはそれぞれ違うがプラスになっているという結論が出ている。

#### 資料 12

一つだけやや古いデータの結果を説明する。

35 年前から研究していると、20 年くらい前から女性の話をしていると、観念論というかイデオロギーで議論することが多い。今でも多い。実態はどうなっているか分かっていないのに、思い込みで議論する。研究者の間でも多かった。だから女性の問題が大きくなるときに、企業がどんな企業なのか均等度合いを測る指標を作り、ワーク・ライフ・バランスの前の段階のファミリー・フレンドリーの指標を作り、きちんと指標を使った上で色々と細かいことを論じようとしたもの。

私が作ったフレームワークは、男女の均等も進んでいる、ワーク・ライフ・バランスが進んでいる企業を本格的に女性を活用しているということにした。それだけの企業でなく、右下左上とかある。均等は進んでいるが、ファミリー・フレンドリーは進んでない。つまり、女性は男性並みに仕事をしている。反対にワーク・ライフ・バランスだけがどんどん進んでいて、女性は、男性とは全く違う仕事。あるいは男性しかいない、男性を中心に全部やってきたファミリー・フレ

ンドリーに関心のない企業の四つのタイプに別れる。

いくつかのデータを取り、均等の指標を作ってやってみたことがある。

### 資料 13

Win-Win というので、財務データで見るとどうなるか。簡単に言うと「男女の均等が進んで、ワーク・ライフ・バランスが進むと、企業の業績が上がる」仮説。

一人当たりの経常利益は、右上が断然高い。これを調査したときはサンプルが少なかったので、3年後くらいにサンプル数が多い調査をしたら、それもどっちも断然右上が高い。男女の均等が進んで、ワーク・ライフ・バランスが進むと、業績が高い。他の研究者でもほぼそういう結果が出てきている。効果があるというのは基本的に間違いない。男女の均等を進めて、ワーク・ライフ・バランスを進めていけば、長期的には企業の業績は上がっていく。

学問的に詳しい人は、これはどうも因果関係が反対じゃないかと。もともと経常利益などに余裕があるところが、男女の均等施策を進めてワーク・ライフ・バランスの施策を導入している。因果関係が反対ではないかという質問が必ず出る。そのためには、時系列のデータが必要。

### 資料 14

これは、さっき使った同じデータで阿部さんの分析結果。

結論は、ワーク・ライフ・バランス施策を先駆的に入れた企業が、長期的に利益を上げているという結果。最近も経済産業省とか、色んな所がもっと良いデータで研究しているが、基本的には結論は同じ。男女の均等施策を早めに入れる、ワーク・ライフ・バランス施策を入れる所が、将来の高いパフォーマンスを出している。

元々企業業績に余裕のある企業が入れているのではないかという因果関係は、逆ということになっている。日本ではどうなのかなと思っていたが、研究者としては結果がこういう形に表れて嬉しかった。

### 資料 15

次の段階では、企業が熱心に色々な施策を入れるようになったが、職場レベルで調査すると企業のトップ、人事、ラインの管理職と一般社員とは同じことをやってもズレがある。ズレがどの程度か知りたいので、企業の人事、管理職と一般社員に、同じ質問をして調べていく方法、マッチングデータが普及してきた。

自分の企業がどのような均等施策をやっているのか。あるいはワーク・ライフ・バランス施策の制度がこの企業に、ある・ない・分からない、などを質問していくとズレがかなりある。

一般的には、人事が一番よく知っていて、次にラインの管理職。ここで随分差がある。ラインの管理職よりも社員が知らない。せっかく良い制度を入れても、制度があることを社員が知らなければいけない。

人事企画が制度を作っても、男性社員も含め利用者だけではなく全員に周知徹底しないと、休業時の代替要員のこととか、短時間勤務のときの仕事の割振りのことがあるので、全員が知らないといけな。よくあるケースは、短時間勤務の人が「あの人がいつも3時位に帰っている。なんで、帰るんだろう」ということになっている。育児短時間制度を入れても、制度を知らないと、

本人は知っているも周りにはなぜ帰るのか知らない。まず制度をきちんと認識する。制度の認知度がしっかりしているほど業績はいい。

かといって、制度の認知だけではダメ。制度を認知した上で、休業したときの代替要員、短時間勤務したときに誰がカバーをするかが重要になってくる。

#### 資料 20

育児休業がなかなか普及しなかった時期に色々な調査があり、育児休業の利用者に、何があなたの企業で問題なのかということを知る調査の結果、代替要員問題が最も重要であった。職場レベルの代替要員をどうやっているのかを調べながら一つの結論に達した。

実際には、二つのやり方がある。一つは分担方式と呼んでいる方法。

育児休業を取った人がいて、10人の職場だとすると9人が仕事を分担する。1人当たり9分の1ずつ増えるやり方。1人抜けたんだから、1人入れれば良いと単純に思うが、育児休業を取るようなある程度のレベルまで年齢や勤続年数に達していると、そんなに簡単にそのレベルの仕事はできない。経験者の代替に慣れない人を入れるよりも、9人で賄いましょうという対処をしている。同じ仕事をたくさんの方がやっている繊維産業の生産ライン等は、割とこういう企業が多い。

このやり方は、10名だから可能。同じような仕事をやってる人が5名だとすると、1人当たり25%仕事が増える。月末や決算前だと期限が区切られたら25%でも可能だが、育児休業だから1年間確保しないとイケない。1年間25%増えた仕事なんてできない。少ない職場でこれをやると、職場がうまく回らない。「あいつが育児休業を取ったから大変なことになったんだ」と、取った人に恨みを感じる。だから、上司の職場のマネジメントは非常に重要。

#### 資料 21

もう一つのやり方は、順送り方式と呼んでいる。

育児休業を取った人の一つレベル下の、将来その仕事に就くかも知れない人が行うやり方。休業者の仕事は、下の人が行う。玉突き的に、順送りの的にやっている職場が多かった。この方式は、大企業の他、中小企業でも案外多くて、パートさんを含めて順番にやっている。この方式の良いのは、休業から復職したときに、順番に下がっていけば良いので、問題はあまりない。

分担と順送りの二つの方式を軸にして、早めに育児休業を入れた企業は、職場で考えてやっているが、全く育児休業の利用者がいない、法律で制度を入れて初めて利用者が出た企業は、どうしたらいいのか悩む。

色々な職場の経験があるので、各職場で検討していただければ、誰も気兼ねなく休業が取れる。

#### 資料 16

10年位前、休業は簡単だが短時間勤務が出てくると難しい、5時間でも6時間でも勤務時間内であれば何か仕事を与えなくてはならない、それが大変だとよく聞いた。

短時間勤務をするより休業してほしいという人事もあったが、それはおかしい。休業でも短時間勤務でも、工夫すればできないことはない。今から日本の例を紹介するが、ドイツやオランダでは、同じような産業、職場なのにやっている。それならば日本でもできないことは決していない

と思う。

ポイントを説明する。

まず、短時間勤務の制度利用者には、短時間なので、残業・出張をさせないことを徹底しているケースが割と多い。短時間勤務というのはワーク・ライフ・バランスの要だから、そんなときに残業なんかする人は大変という判断。しかし、あまり画一的にやると仕事面の不都合が出てくる。

日本では便利な方法があって、「原則」はそうだが、場合によっては残業や出張をしてもいいのではないか。短時間勤務の人は保育所に迎えに行く手段を考えた上でやればいい。あなたは短時間勤務なのだから、残業をしてはいけない、法律がこうだからダメと企業が言っているのはいけない。法律に違反するのはいけないが、自前で解決策を考えなければいけない。

短時間勤務の人が絶えず残業というのはいけないが、その人のキャリアのことを考えたら、短時間勤務だから出張ができないというのもおかしい。産休、育休から復帰して短時間勤務を取る人が多いが、なるべく突発的な対応、職場以外との折衝が少ない業務に就ける。それが残業につながっていく。

しかし、調整の仕事や消費者とのトラブルの折衝が、将来管理職になるときに重要なことであるとすれば、どこかで何らかの形でさせないといけない。何%は女性を課長にしなければとかいうので、短時間勤務で無菌状態できた女性が課長になったときに、初めてトラブル対応や折衝を経験するようであれば、対応することはできない。部下に命じることができない。だから、短時間勤務をやっているときも、工夫をしながらキャリアに繋がるように取らなくてはいけない。

どうしても育児休業法が出来るとワーク・ライフ・バランス、短時間勤務制度ができ、子供が小さいから配慮しましょうとなって重要な仕事を与えない。しかし工夫しながら、やっている企業もあるという調査がある。世の中が変わってきた。育児休業、短時間勤務も同じで、制度利用者がキャリアをどう作っていくか重要。この視点がないと、何のために優秀な女性を採って仕事に就けて訓練するか分からない。

## 資料 17

会議打合せ。確かに大変。

うまくやっている所は、社内会議は、短時間勤務者が 3 時半に帰るので、その前にやるということをしている。参加できない会議は議事録を取って情報共有しているが、重要なのは議論したり情報共有をフェイス・トゥ・フェイスですること。

もし、議事録などあれば、会議など出席しない方が良い。上司か短時間勤務者が判断して、「あの会議は出席しない。」と言う人もいた。そうしないと、全部の会議に出ると仕事ができない。

制度利用者の会議打合せの工夫は、キャリアの視点に立つ。短時間勤務でも、そんなに大きくロスはしないという発想にすれば色々な組み方ができる。50 代、60 代の伝統的な管理職にすれば、これは面倒臭いと思う。しかし、やってしまえば、後は自発的にその職場で考えてやっていく。そういうスタンスになれるかどうか。

自分たちは、徹夜で仕事をしてきた。徹夜でやってもいいけど、それをずっととはできない。仕事のやり方を変えないと競争に勝てない。その発想に立てば、これは決して面倒なことではない。うまくやっていくことが、将来、優秀な人材を大勢幹部候補にできるということ。

## 資料 18

これは、短時間勤務者を部下に持つ管理職へのインタビューのまとめ。短時間勤務を続けると、いくら工夫してもキャリアアップは難しい。かなり遅れるのではと言う管理職がほとんど。

工夫をしていない職場ではなく、工夫をしている職場で話が出た。例えば今小学校の低学年の子供を持つ人が増えてきた。10年、子供2人産んだら15年とか20年が短時間勤務。その事実を考えなくてはならない。短時間勤務をどこかの段階でフルタイムに変えるには、個別に上司と(制度)利用者が話し合うしかない。そこから知恵が出てくる。

法律がこうだから、制度上こうなっているんだから短時間勤務が取れるというのは、発想が本末転倒。何のために法律ができて制度を入れたか。それに合うように職場で運用しないとけない。

## 資料 23

ドイツとオランダの例は、時間の関係で省略したい。ドイツとオランダの例は、最後の文献の「学習院大学経済論集」に載っている。ここにも詳しい PowerPoint の資料があるが、それ以上に詳しく知りたい方は、ホームページからダウンロードできる。

結論から言うと、ドイツとオランダと日本には、法律とか差はあるが、そんなに違わない。

オランダは、育児休業は半年。それでもパートタイムだったり、休業をうまく利用している。競争力の強い企業にインタビューに行った。日本と同じような感じで、苦勞をして築き上げている。先ほど言ったような苦勞の問題は、かなり解決している。

全て解決しているかというところ、そうではなく、オランダでは短時間勤務で週3日と週4日勤務などがある。週3日勤務でずっと続けるとマネージャーにはなれないとはっきり言っている。しかし、オランダの法律上では週3日でも取れる。大きな声では言えないが、結局そういうこと。将来、キャリアで企業を背負っていくには、ずっと週3日の勤務では無理。

ドイツ、オランダは、基本的には同じような問題に苦しみ、それを解決してきたと思っている。

## 資料 32

基本的に、ドイツとオランダは、1980年くらいまでは男性中心の社会だった。ドイツ、オランダは、国が変わり、企業も変わらざるを得ない時代が来て、経営者がワーク・ライフ・バランス施策を推進しなければいけない。それを後押しするのが政府。特にドイツは、メルケルという女性のトップができたことで大きく変わった。ドイツでは3割を女性の役員にするのを義務づける法律が通ったというところまで来ている。

制度とか法律よりも私が重要視しているのは、グローバルな競争をやっている各企業が職場で運用しているかということ。管理職もパートタイマーも少なからずいるが、そんなに多くはなく、在宅勤務が多い。短時間勤務+在宅勤務の併用をしている。短時間勤務していて、出来ない部分を持ち帰るのが割と多い。

皆さんのヨーロッパの企業のイメージでは、絶対に家で仕事をしないというのは大間違い。週35時間や30時間の短い労働時間で、グローバルな競争を勝ち残れるはずがない。どうやって組織の中で割り振ってやっているかが勝負。

⑥のキャリアアップ。制度の使い方。例えば週 32~36 時間より短い時間の場合は、それより長い期間を2年間続けるとか、やっている。残業を要する業務が発生した場合、原則的にはフルタイム勤務者が対応するが、うまくいかない場合は必要に応じて短時間勤務者にも残業を依頼することがある。普通に考えれば当たり前のこと。ドイツ、オランダの企業もそうしていた。

日本でも実はまだ数少ないが、短時間勤務の利用者が増えてきた。そうせざるを得ないから。数が少ないと対応が辛いですが、数が多くなると対応しなければいけない。なおかつ、もう一つは上司も本人もキャリアの視点があるかどうか。ここがなかなか難しい。仕事の配分は上手にできても、キャリアの視点があるかはまだ少数。

しかし、そうしていかないと、一番重要なことは、短時間勤務だから重要な仕事ができないからキャリアを諦めるのが一番まずい。ワーク・ライフ・バランスだけ、制度だけが充実して、男女の均等が全く進まないのでは業績が上がらない状態。

### 資料 33

二つ、日本の会社の事例を紹介したい。

熊本の中小企業の例。熊本のシステムエンジニアの 100 人位の会社。元々、システムエンジニアは非常に流動的であるので、人材の流出を防止したいということで、短時間勤務を 2005 年の割りと早い段階で取り入れた。熊本では、一番最初ではないかもしれないが、かなり早い例。最初は育児・介護の短時間勤務だったが、自己啓発や健康障害まで広げていったケース。

### 資料 34

これが制度の表。何年にどの制度を導入したか。労働時間は原則を 1 日 5 時間と決めたが、1 日 5 時間取っている人はいない。

### 資料 35

これはある年の例だが、色んなパターンで勤務体系を組んでいる。同じ熊本であっても、通勤が車か、保育所がどこにあるか個別に違う。女性で、母親で、第 1 子がいて、30 代前半から半ばという人が多いが、それでも状況が色々違う。本人に話を聞いて、長く働きたい人は長く、9 時から 17 時勤務という人もいる。中小企業の良いところは、制度を柔軟に変えていけるところ。原則を決めても 5 時間勤務なんてあまりいない。曜日を決めて勤務時間を変えて工夫している。これはうまくいった事例。

システムエンジニアというのは、取引先にずっと常駐してシステムの設計や保守などする重要な仕事。社長は、最初は短時間勤務は無理だと思っていた。外に出るような仕事は短時間勤務者には、常駐先の就業時間があるから絶対に無理だと思っていたが、得意先の銀行で、「あの女性にずっとやってほしい。」と言われた。その女性は 15 時半で帰らないといけませんが、銀行からは、「我々の職場は午後 3 時に窓口業務が終わるので構わない。」と言われた。本当に優秀なシステムエンジニアならば、取引先の対応も変わってくる。そこで社長は勉強して、全員のシステムエンジニアにそこまでの能力を付けるように頑張った。

決めつけたらダメ。ここはできるが、ここはダメ、など。営業は、短時間勤務は無理とか。取引先でも工夫すればできるというのがこの例。

## 資料 37

もう一つは看護師の例。

ここ 3、4 年病院関係に関わっている。学習院（大学）で作ったワーク・ライフ・バランス指標を修正して日本看護協会と提携した指標を全国の病院に使ってもらって、病院の勤務体系の改善に当たっている。その一つの例を挙げる。

山形県の米沢にある三友堂病院。病院というのは、看護師は御存知のように三交代とか二交代のシフト勤務で、一番短時間正職員が入りにくい職場。三友堂病院も看護師が 179 名と中堅病院。この病院は、2006 年と早い段階で、院長と事務局長が、かなり勉強して短時間勤務制度を導入した。

当時は、短時間勤務は病院ではなかった。流通業では割と多かったが、病院の看護師では無理だろうと思われていた。シフト勤務の中に短時間勤務を入れるとぐちゃぐちゃになってしまう。ところがなぜ入れたかという、御存知の人は御存知かもしれない 7 対 1 看護。2006 年の診療報酬改訂があった時に、その影響で全国的に看護師不足が深刻化した。この病院でも離職率が 16.7% と、ある病棟を閉めるくらい不足した。病院では看護職員のことを考えながら、短時間正職員を入れれば定着すると考えた。週 20 時間の勤務時間等の制度設計をすると、見事に効果が表れた。2008 年度には離職率 4.1% と激減し、うまくいった。

当時、話を聞くと、看護部の中でも看護部長は積極的だったが、「そんなことはできるはずはない。シフト勤務をして一人前の看護師になる。」と言う古い人もいた。今現在では、看護師から始まったが、医師、薬剤師、放射線技師など全ての職種に適用している。ぼちぼち看護師以外に医師が 1 人、薬剤師にも利用する人が出てきたという事例。

要は発想を変えるかどうか。シフト勤務だから無理だとか、そういうことではない。他に大阪厚生年金病院など、いくつか注目されたこともあって、看護協会など、マスメディアに紹介されたこともあり普及した。

今、短時間正職員制度が一番普及している業界は、病院ではないかと思っているくらい、本当に普及した。一番難しいと思われていた仕事で普及した理由は、看護師や医師がいないと成立しない。最後に病院の例を挙げたのは、そういうこと。

## レジュメ

レジュメの 2 枚目に日本経済調査協議会「女性活躍社会研究会」というのがある。日本経済調査協議会というのは、日本経団連ほど大きくないけど財界の団体。そこで女性活躍社会研究会とこのをやっている。私が座長をしているので、もし研究会を開くならこういう方針でやりたいとして書いたもの。

第 2 パラグラフに雇用システムの違いを言う人がいて、日本は終身雇用を変えなければ絶対に生き残れないというが、今までの国際比較の研究から見ると、そうではないということが第 3 パラグラフに書いてある。

第 4 から第 5 パラグラフにかけて、初期キャリアが重要であるということを書いてある。初期キャリアとは、会社に入って係長や課長になる一番最初の段階。ここが決定的に重要。

学問的にいうと、ある時期までは初期キャリアを研究されていたが、研究されなくなってしまう

ったので研究しなければと思い、この研究会を通じてやっていこうとしている。財界の研究会なので、学問的にするのではないが、専門家、企業の人でも初期キャリアで男女を一緒にしていく、キャリアを作っていくことを先駆的にやっている企業の人に集まってもらって進行しているところ。

研究会のメンバーは、ほぼ大企業だが、1人中小企業の人に入ってもらっている。

埼玉県の春日部にある企業で三州製菓という200人くらいのメーカー。揚げパスタというお菓子がヒットし、最近女性活躍の全国的な賞を取った。この会社の例をお話しして、今までの話の関連を言いたい。

埼玉県春日部は、東京のベッドタウンで、それなりの女性が採用される。埼玉県は、奈良県と匹敵するくらい専業主婦が多い。ベッドタウンはどうしても周りに専業主婦が多いので、優秀な女性でも辞めてしまう。

この三州製菓もそうだったが、これはもったいないということ、菓子業界はこれでは勝てないことに社長が気付いた。トップ主導で、女性の会議等では、最初の10分か15分は女性にしか発言させないとか徹底してやって新商品を出して、うまくいった会社。

面白いのは、女性の働きやすい制度ということで、色んな企業がやっているが、この会社でもノー残業デーを入れた。だが、工場もあるし、なかなか残業をしない日は作れないのではと思っていた。

総務部が率先してノー残業デーにさっさと帰るようになったら「総務部は、暇だから残業しなくてもできるんだ。我々の部署ではできない。」という反応があった。導入したときにきちんと説明しなかったこともあるが、中小企業と言っても社員200名くらいいるから、周知が徹底しなかったこともある。実を言うと反対で、総務部が一番残業が多かった部署だった。

総務部がノー残業デー実施のために何をやったかということ、1人三役。1人が三役の仕事ができるように仕事を組み替えた。それを社内に徹底してなかった。大企業ではありがちだが、中小企業であっても、これくらいの規模では周知できてなかった。

きちんと1人三役できるように、先ほど日本でブルーカラーがすごく進んでいると言ったが、いわゆるブルーカラーで多くの仕事ができる。多能工化ができるようにすれば、助け合うことができるので、残業をしない日が作れる。残念ながら、完全に残業をなくすところまではいってないそうだが。だが、多能工化を説明して納得してもらい、他の部署でノー残業デーを作ることができた。

大前提は、ノー残業デーを作るためには、それぞれの職場で1人が何役も仕事ができるようにする。やはり時間はかかる。三州製菓は関東では優良な会社だが、そういう歴史がある。社長が言ったからぱっとできたわけではない。人事、総務が言ったからできるのではない。職場レベルで地道に下ろしていく。それぞれに熱い思いがないとダメ。女性に活躍してもらわないと。女性で、出産して、子供がいても続けられる職場にしよう。そうでないと、良い製品が作れないんだという熱い思いがないと、なかなか推進できない。

三州製菓の人事部長は「うちの会社は、賞をもらってマスコミに注目されるようなことは全然やってない。普通のことを普通にやってきた。一つずつ苦勞をしながら、失敗しながらやって未だ完全ではない。人様に誇れるものではないが、マスコミに出て反響があって、色んな話も聞いて、それを職場に持ち帰っていきたい。」と言っていた。



埼玉県でも、大宮でも浦和でもない、春日部の普通の企業でもやろうと思えば大ヒット商品ができる。それまでは男性が中心になって商品開発をしていたが、消費者はほとんどが女性。全体の企業のトップと人事制度、仕組み。それを徹底させる取組が、ワーク・ライフ・バランス、女性活躍に関係すると思う。

以上です。