

2017 年度 学士論文

女性活躍推進に向けて
～効果的な両立支援制度へ～

2018 年 1 月 30 日

早稲田大学商学部 4 年

1F140232-1 影井春菜

はしがき

無事こうして卒論を書きあげられたことに、驚きを感じつつも、今は安堵の気持ちと達成感でいっぱいである。自分の大学生生活を振り返った時、一番に思い出すのは「谷本ゼミ」だと思う。恐らくこれは、大学を卒業してからもずっと変わらないだろう。それくらい、私にとってこのゼミに入れたことは、大きな転機になり、たくさんの成長と充実した日々を与えていただいた時間であった。この2年間はゼミ一色の生活であり、乗り越えても、乗り越えても、次々とやってくるゼミの行事に、毎日が必死であった。終わりの見えない話し合い、過ぎていく時間、迫る締め切りの中で、途方もない気分になることもたくさんあった。しかし、こうして乗り越えてこられたのも、同期の皆のおかげである。夜遅くまで話し合った結論が、結局は朝と同じに落ち着くという、私達のよくある展開も、徒労に終わったと思うのではなく、みんなで笑い合えるような雰囲気があった。また、尊敬できる先輩方や頼りになるかわいい後輩達にも恵まれ、一緒に研究していく中で多くのことを学ばさせていただき、感謝の気持ちでいっぱいである。

さて、本論では女性活躍について述べていくが、このテーマに選んだのも、これまで学んできたことがきっかけである。谷本先生の授業やゼミのCSRの研究を通して、様々な社会問題について触れてきた。環境問題、貧困、労働・人権問題など、自分の恵まれた生活の裏側で、当たり前のように今も食糧不足や過剰労働を強いられている人々が多くいることに強く心を打たれた。自分も将来は一社会人として、持続的可能な社会の発展のために、何かの役に立てるよう、働いていきたいという思い生まれた。それがきっかけで社会に出る前に、自分の将来のキャリアに関して学んでおきたい、女性活躍に関心を持ち始めたのである。以前から、日本の女性活躍が他の先進諸国に比べて劣っていることに、疑問やもどかしさを抱いていたが、研究を進めていく中でその思いは強くなり、最後まで夢中になって執筆することが出来た。正直書き足りない部分もあり、もう少し踏み込んだ研究がしたかったという思いがあるが、そこは自分の未熟さと計画不足として捉え、今後の反省点にしたい。

最後に、海外で忙しい日々の中でもしっかりと最後まで育ててくださった谷本先生、的確なアドバイスを下さった土肥先生、陰で支えてくださった事務の方々、本当にありがとうございました。

2018年1月30日

影井春菜

目次

第1章 女性活躍を考えるにあたって	1
第1節 問題意識	1
第2節 本論文の構成	1
第2章 日本的雇用システムと女性の働き方	2
第1節 日本的雇用慣行の歴史的背景と機能性.....	2
第2節 「無限定な働き方」と女性就業.....	2
第3節 女性活躍への高まり	3
(1) 1980年代以前	4
(2) 1980-1990年代	4
(3) 2000年代	5
(4) 2010年代	6
第3章 女性の働き方と企業の現状・課題	8
第1節 女性の働き方の日本の特徴	8
(1) M字カーブの解消	8
(2) 女性の非正規労働者増加	9
(3) 男女の賃金格差	11
(4) 女性管理職比率	12
第2節 女性活躍の課題	15
(1) 就業継続.....	15
(2) 管理職登用	15
(3) 昇進意欲.....	16
第4章 男性の働き方	19
第1節 男性の家事・育児参加の広がり	19
(1) 男性の働き方の変化.....	19
(2) 男性の家事・育児参加の現状	19
(3) 男性の家事・育児参加への効果	20
第2節 男性の育児休業取得の課題	21
第5章 企業による仕事と育児の支援策	24
第1節 両立支援制度の必要性の拡大	24
(1) 両立支援制度の背景.....	24
(2) 両立支援制度の意義・重要性	24
第2節 仕事と子育ての支援策	25
(1) ファミリー・フレンドリー施策	25

1) 育児休業	26
2) 短時間勤務・フレックスタイム	26
3) 残業免除/残業削減、学期間雇用、ジョブ・シェアリング	27
4) 在宅勤務、事業所内託児所、看護休暇	27
第3節 両立支援制度の現状	28
第4節 両立支援制度の課題	30
(1) 両立支援制度における職場環境の整備	30
(2) 両立支援制度と均等策	32
第6章 両立支援制度の取組み	34
第1節 先行事例 大和証券	34
(1) 選定理由	34
(2) 女性活躍推進の背景	34
(3) 女性活躍に向けた両立支援制度の改革	35
(4) 考察	35
第2節 インタビュー調査	36
(1) インタビュー①	36
(2) インタビュー②	37
(3) 考察	38
第7章 女性活躍推進に向けて	41
第1節 総括	41
第2節 効果的な両立支援制度へ	41
文献一覧	43
URL 一覧	43

第1章 女性活躍を考えるにあたって

第1節 問題意識

「女性の働き方」についてはずいぶん昔から議論されてきた問題である。2015年安倍内閣のもと「女性活躍推進法」が制定され、その動きは一層高まったと言える。具体的な数値目標を掲げた政策の実施、女性活躍推進に積極的に取り組む企業の表彰や認定など、日本は政府主導で女性活躍が進められてきた。あれから2年半が過ぎた今、いったい女性活躍はどこまで進んでいるのか。企業のあり方は変わったのだろうか。これが本論文の原点である。「寿退社」という言葉が存在した時代とは違い、現在は女性のライフコースも多様化している。結婚・出産をしても仕事を続ける選択、出産後に復職する選択、結婚をせずに仕事を続ける選択、結婚はするが子供を持たずに仕事を続ける選択など、さまざまなライフコースを送る女性が存在する。しかし、その一方で女性にとって「仕事」と「結婚・出産」は切っても切り離せない関係である。なぜなら結婚、特に出産においては、女性のキャリア形成に大きな影響を及ぼすからである。詳しくはあとで述べていくが、本研究においては、女性の働き方のなかでも、「仕事と出産・子育て」を両立する女性の働き方に注目したい。そして、出産後も女性が継続して働き、女性管理職を目指すような企業のあり方が、女性活躍を進めていくうえでの課題である。その企業のあり方について、本論文では企業の両立支援制度を通して考えたいと考えている。

第2節 本論文の構成

第1章では、女性の活躍推進を考えるにあたっての、問題意識について述べた。第2章では、日本的雇用慣行が日本の雇用管理に与える影響についてみていき、日本の女性活躍への変遷をたどる。第3章では、日本の女性の働き方の特徴と課題を明らかにする。第4章では、男性の働き方についてみていき、男性の家事・育児参加について考えていく。第5章では仕事と育児の支援策として、両立支援制度に注目し、その課題を明らかにする。第6章では、実際の企業の取組みについて、事例とインタビューを通してみていく。第7章では、研究を振り返り、女性の活躍推進のために企業になにが求められるのか考察していく。

第2章 日本の労働システムと女性の働き方

本章では日本の労働システムの特徴としてあげられる「日本的雇用慣行」に注目し、その慣行の歴史的背景と、戦後の日本においてどのような役割を果たし、合理的に機能してきたのかについて述べる。そして、日本的雇用慣行が女性活用にどのような影響を与えてきたのか明らかにする。

第1節 日本的雇用慣行の歴史的背景と機能性

日本の労働市場において女性活用を阻んでいる最大の要因として、大企業や官庁中心に幅広く普及している「日本的雇用慣行」が考えられる。日本的雇用慣行とは、「長期的雇用システム」、「年功昇進・賃金の慣行」、「企業別労働組合」という3つの軸をもち、戦後の日本経済の成長を支えてきた雇用制度である。戦前の日本の労働市場は、職人を中心とした流動的なものであり、現在の欧米諸国と同様に、企業と労働市場の利害対立が鮮明なものであった¹。それが第二次世界大戦中の国家総動員体制による経済統制を契機に、現在でも残り続ける日本的雇用慣行が戦後に築かれたのである。この背景には、第二次世界大戦後、日本が高度経済成長の中で生じた慢性的な労働力不足に苦しみ、企業が熟練労働者を抱え込む必要に迫られていたことが挙げられる。戦後の高い経済成長率の下では、相対的に短い不況期に熟練労働者を抱え込み、次の長い好況期に備えることが、企業の合理的な行動とされていたのである。また、勤続年数に比例して賃金が高まり、定年退職時に多額の退職金を「生涯を通じた後払い賃金²」として支払うことで、企業は労働者との長期的な雇用を結ぶことが可能となった。企業別労働組合は企業の利益を社員に配分させる重要な機能を果たし、労使交渉コストを最小限にとどめられるというメリットがあった³。

このように日本的雇用慣行は、高度経済成長に伴う労働力不足の中で、企業が労働者を抱え込む必要に迫られていたことが、導入の背景にある。そして、個々の企業ごとに形成された円満な労使関係の礎となり、労働者の雇用と生活を安定させ、戦後日本の経済成長に大きく貢献してきたのである。しかし、その日本的雇用慣行が日本の女性活用の進展を阻んでいるのである。八代(2015)は、日本的雇用慣行について「過去の高い経済成長期には良く機能してきたが、経済成長の減速と少子高齢化の進展の下では、すでに多くの労働者にとってリスクの高い働き方となっている」⁴と指摘しており、次節以降で詳しく述べていく。

第2節 「無限定な働き方」と女性就業

すでに述べたように、日本経済は、日本的雇用慣行に基づく労働管理の恩恵

を受けつつ成長を遂げてきた。しかし、一方でこうした日本的雇用慣行のもとに働く男性労働者を支えてきたのが、家事・育児に専念する「専業主婦」の存在である。1980年代女性の「寿退社」が当然とされていたように、日本の雇用慣行は「専業主婦をもつ男性世帯主」を暗黙の前提とした、長時間労働、頻繁な配置転換、転勤を受け入れる「無限定の働き方」⁵が特徴的であった。では、この日本の雇用慣行が女性の働き方にどのような影響を与えてきたのだろうか。

先述した「無限定な働き方」についてもう少し詳しく見ていくと、こうした背景には、日本的雇用慣行の中心となる「企業内訓練」を極度に重視することが挙げられる。定期的に異なる職務、職場への転換を繰り返すことで、新卒労働者は長期にわたって多様な業務に対応できるような熟練労働者へと育成される。新卒労働者は、1,2年で習得可能な単純業務を与えられ、それを活用して、次の職場ではより高い業務が任される。このように、段階的に異なる職場での経験を積み重ねることによって、持続的に技能を向上させていくことが可能となる。これは、業務上の訓練の差は累積的なプロセスとなりやすく、個人の仕事能力の差は「勤続年数が高まるほどに拡充」していくことが言える⁶。つまり、現在のように企業の両立支援制度が整備されていなかった当時は、女性にとって出産や子育てを理由に労働市場から一度退出することは、キャリア形成において不利であったということである。長時間労働や頻繁な配置転換などを前提とした「無限定な働き方」の中では、女性は男性と同様のフルタイム業務を行うことが求められるため、子育てとの両立を行いながら働くことは困難だったと言える。

以前に比べれば、緩和されつつあるのかもしれないが、現在でも大企業・官庁を中心にこの日本的雇用慣行は根強く残っており、この慣行について、簡単には変えられないと言われている。八代(2015)は日本的雇用慣行を前提とした日本の働き方について、「女性管理職の増加を目指せば少子化が進むことは避けられず、逆に出生率の引き下げを最優先すれば女性の社会進出が抑制される」⁷と指摘している。このようなジレンマがありながらも、出産・子育てを行う女性が就業継続を行い、管理職昇進を目指すキャリア形成を行うためには、企業の両立支援制度が重要だと考える。また近年男性の働き方の見直しも求められている。これらについては第4章及び第5章で詳しく述べる。

第3節 女性活躍への高まり

本節では、女性活躍における法律の改正や、企業行動の変遷について見ていくことで、これまでどのような女性活用の取り組みが行われてきたのか明らかにする。まずは、「男女雇用機会均等法」が施行される1986年代以前の女性労

働者を取り巻く環境の変化について振り返る。その後、松浦(2014)を参照しながら、1986 年代以降の女性活用に関する法制度や企業の動きをについて、1980 年代以前、1980-1990 年代、2000 年代、2010 年代の 4 つに時代を区分し、それぞれの時代について、どのような動きがあったのかについて見ていく。

(1) 1980 年代以前

高度経済成長期に入った 1930 年以降、日本国内における、女性の労働者数は増加を続けた。1984 年の女性雇用者数は 1519 万となり、1960 年の 2 倍となっていた⁸。また、結婚、出産、育児期を通して働く女性も増加し、女性の就業継続意欲の高まりとともに、平均勤続年数も伸びていった。しかしながら、当時の女性の働き方は、労働基準法により、時間外労働が 1 日 2 時間、1 週 6 時間、1 年 150 時間と制限され、深夜業が原則禁止されるなど、男性とは異なる法規制が敷かれていた。また「男性は仕事、女性は家庭」という性別役割分業の意識も強くあった。これらの影響を受けつつ 1972 年に「勤労婦人福祉法」が成立・施行された。この法律によって、はじめて女性労働者のみを対象とした育児休業の導入、母性健康管理への措置が努力義務として定められた。しかしその一方で、男性の働き方とは異なり、女性を単純で補助的な業務に限定する企業が多くみられた。

国際的な動きとしては、1975 年「国際婦人年」が国際連合によって定められ、女性の地位向上を目指した世界行動計画が立てられた。1979 年には「女子差別撤廃条約」が採択され、男女の完全な平等の達成に貢献することを目的として、女性に対するあらゆる差別を撤廃することが定められた。このように 1970 年代は、国際連合を中心として、世界的にも男女機会均等に向けた動きが活発となっていた時代であった。そして日本国内においても、こうした動きが影響を与え、企業における男女平等を求める声が一段と強まった時代でもあった。

(2) 1980-1990 年代

1980 年代は、伝統的な性別役割分業が根強く残り、男性は仕事、女性は結婚をきっかけに「寿退社」して、専業主婦になることが当然とされていた時代である。そのような時代のなか、女性活用の大きな転換点となったのが、1986 年「男女雇用機会均等法」(以下、均等法)の施行である。この背景には、1980 年に署名した女子差別撤廃条約への批准があり、それに向けた必要条件として議論の俎上に載せ、その後労使の強い抵抗などを経てようやく施行に至ったことがある⁹。均等法施行によって、募集・採用、配置・昇進に関する男女の機会均等が努力義務化され、教育訓練や福利厚生における男女差別が禁止された。ま

た、女性労働者の結婚・妊娠・出産退職制や、女性の結婚、妊娠、出産及び産前産後休業の取得を理由とする解雇が禁止された。さらに労働基準法も改正され、管理職や専門職等の時間外労働の規制の廃止や、深夜業を行うことができる業務の拡大など、女性保護規定が緩和された¹⁰。1992年には「育児休業等に関する法律」（以下、育児休業法）が施行された。これにより、1歳までの子をもつ男女労働者は、労使協定で定められる例外などを除き、原則として育児休業の取得が可能となった。

こうした均等法や育児休業法の施行の流れを受けて、企業は従来の男女別の雇用管理の見直しに取り組んだ。具体的には、「コース別雇用管理制度」の導入である。女性の雇用管理は「総合職」と「一般職」に区分され、基本的には女性のみとされている一般職に対して、総合職に限っては男性の総合職と同等の雇用管理が適用される仕組みとなっている。実際、1986年以降、従来は男性のみが担当していた仕事に女性総合職者が進出していく動きがみられている。一方、この時代における女性管理職者は、まだ珍しいという見方がされていた。また、両立支援においては女性活用の重要性について、企業が十分な認識がなかったことから、最低限の対応にとどめられ、女性社員の定着につながらなかったことが言える。育児休業制度は法が求める最低限にとどめられ、制度を利用しやすい環境の整備にまで、企業の関心は及んでいなかった。

（3）2000年代

2000年代は、1989年に合計特殊出生率が前年1.66%から1.57%に低下し、「1.57ショック」として、少子化に対する危機感が高まったことから、仕事と家庭の両立支援に関する法制度が急激に整備された時代である。1999年には「男女雇用機会均等法」が改正された。改正以前は「努力義務」とされていた募集・採用、配置・昇進について、女性であることを理由とする差別的取扱いが「禁止」された。また企業が行うポジティブ・アクションへの支援や、セクハラ防止に関する規定が新設された。2001年、2004年、2009年には「育児・介護休業法」の改正法が公布され、段階的に施行された。なかでも注目すべきなのは、2009年の改正法である。この改正法では、男性の育児休業取得促進の観点が強くなり盛り込まれ、「父親も子育てができる働き方の実現」（2009年施行）を目指して、配偶者が専業主婦（夫）であれば育児休業取得を不可とする制度を廃止した。パパ・ママ育休プラスや、父親が出産後8週間以内に育児休業を取得した場合に再度育児休業を取得できる制度を創設し、父母ともに育児休業を取得する場合は休業可能この期間が延長されるといった法整備が行われた。このように、女性活躍のためには、女性に偏った法整備だけではなく、男性も

含めた働き方に向けた法整備が必要であることが認識されはじめたと言える。2003年には「次世代育成支援対策推進法」が公布され、2005年より規模301人以上の企業、の「一般事業主行動計画」策定・届出が義務付けられ、両立支援の整備が行われた。そして、行動計画に定めた目標を達成し、認定基準を満たした企業には、「子育てサポート企業」として、次世代認定マーク（通称「くるみん」）を宣伝・広告につけてアピールすることが可能となった。このように法律の改定に向けた動きに加え、認定制度を導入することで、企業に対する両立支援の促進が図られたことがわかる。また、企業においても少子化による市場の縮小や労働力人口の減少に対する危機感の高まりから、2000年代以前に比べて、両立支援に対する抵抗が少なかったことがいえる。このことから、法が求める最低基準にとどまっていた企業の両立支援制度は、2000年代においてはそれを上回る対応が企業によって行われていた。最低限の制度しかなかった企業では制度の充実がはかられ、制度が整備されていた企業では、制度を利用しやすい職場環境の整備が進められたのである。実際、育児休業取得者率は2002年の64.0%から2009年には85.6%に上昇し¹¹、育児休業制度をはじめとする両立支援制度の利用者は増加し、女性社員の定着が進んだことが分かる¹²。その一方で、少子化への危機感から、女性活用のなかでも両立支援の早急な整備・対応が進められたために、「女性の育成・登用」面の課題については、改善が進められなかった。そのため、女性総合職者の初期キャリアにおける退職が新たな課題として認識された時代でもある。

（4）2010年代

2000年代以降、両立支援制度の充実や職場環境が整備され、制度利用者の増加とともに、女性社員の定着が進んできた。その一方で制度利用が女性ばかりに偏り、さらに利用期間が長期化することでキャリア形成の遅れが指摘されるようになった¹³。こうした中で、充実した制度の最大限の利用を前提とするのではなく、両立支援と均等推進の両輪をうまく連動することによって、効果的な女性活用を実現しようとする企業が増えてきた¹⁴。また、先に述べたように、女性の初期キャリアにおける退職が多くみられた2000年代の反省から「女性の育成・登用」に関する対策が企業によって取られ始めた。

2013年には「日本再興戦略—JAPAN is BACK」が公表され、女性活躍推進の重要性が強調され、政府の成長戦略として位置づけられた。2000年代に女性活用の動きが活発となった要因とされる労働力人口の大幅な減少、また企業における女性の定着率が上昇し、性別に限らず有能な人材を長期的視点で育成することの重要性が認識されるようになったことが背景にある。潜在的な人材とし

て女性の活躍に期待する社会的な気運が高まった時代である。

¹ 岡野・奥野(1993)。

² 八代(2015) p.33。

³ 八代(2015) p.34。

⁴ 八代(2015) p.14。

⁵ 八代(2015) p.55。

⁶ 八代(2015) p.41。

⁷ 八代(2015) p.94。

⁸ 厚生労働省「女性労働白書＜平成 15 年版＞一働く女性の実情」 p.69。

⁹ 松浦(2014) p.94。

¹⁰ 厚生労働省「女性労働白書＜平成 15 年版＞一働く女性の実情」 p.70。

¹¹ 厚生労働省「女性雇用管理基本調査」。

¹² 松浦(2014) p.101。

¹³ 松浦(2014) p.105。

¹⁴ 松浦(2014) p.106。

第3章 女性の働き方と企業の現状・課題

第1節 女性の働き方の日本的特徴

大槻(2015)は働くことにおける男女の違いについて以下の4つを挙げている。

- ①労働力率と就業継続率
- ②非正規雇用で働く人の割合
- ③賃金格差
- ④管理職に就く女性の少なさ

本節では、これらの4つを視点に女性の働き方の現状についてみていきたい。

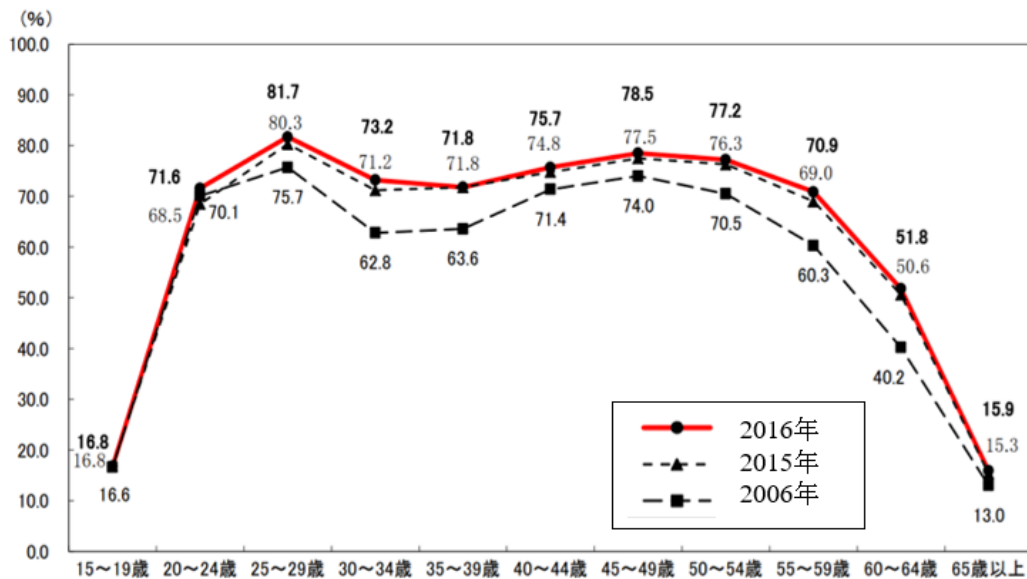
(1) M字カーブの解消

日本の女性の労働職率は「M字カーブ」を描くことが特徴的である。結婚・出産期に当たる年代に一旦低下し、育児が落ち着いた時期に再び上昇するためである。こうした就業のパターンは、女性の基本的な働き方と考えられがちである。しかし、先進国で明瞭な形で残っているのは、日本だけであり、他の先進国では出産・育児期に就業率が大きく落ち込むという状況はなくなりつつある¹。

現在の日本の労働職率について見ていく。図表3-1より、2016年では「25～29歳」で働いている女性の割合は81.7%である。「45～49歳」では78.5%である。この「25～29歳」と「45～49歳」を左右のピークとし、「35～39歳」を底とするM字型カーブを描いている。2016年は「25～29歳」、「30～34歳」、「40～44歳」、「45～49歳」、「50～54歳」及び「60～64歳」については、それぞれの年齢階級で比較可能な1968年以降、過去最高水準となった。前年度と比較しても、わずかながら上昇していることが分かる。このように、現在の日本の女性の労働力率は2000年代の少子化問題を契機に、政府による推進のもと、年々解消へとつながり、順調に女性活躍推進が行われているように考えられる。

しかし、内閣府の調査によれば、M字カーブ解消の要因は「晩婚化」や「晩産化」による影響が多きいと指摘されている。また、就業形態別でみると、多くの女性が結婚・出産期にさしかかる25歳以降で、女性の「正規雇用」の減少とともに、「非正規雇用」が増加する傾向がみられる。「非正規雇用」についてはあとで詳しくみていくが、つまり、女性が出産を契機に「正規雇用」から「非正規雇用」へと働き方を変えていることで、このM字カーブの解消につながっていると考えられる。

図表 3-1 女性の年齢階級別労働力率



出所：総務省統計局「労働力調査」（平成 18,27,28 年）より筆者作成

(2) 女性の非正規労働者増加

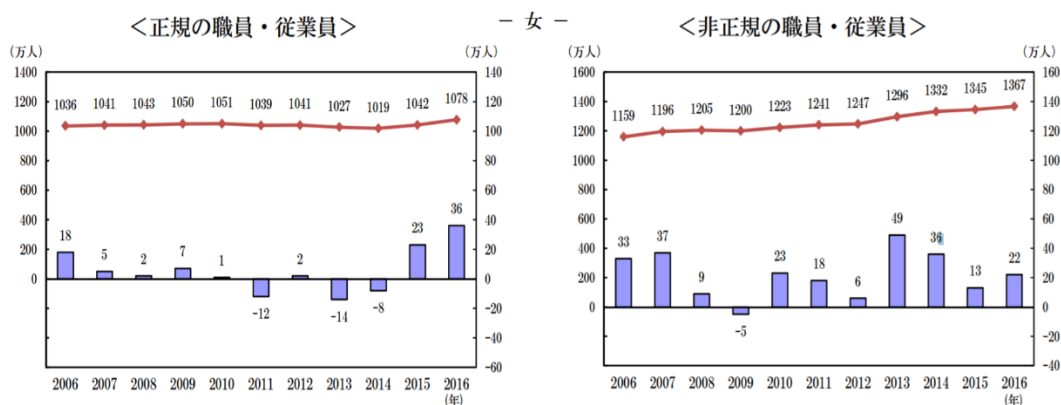
近年、非正規労働者の急速な拡大が問題となっている。総務省統計局の「平成 28 年 労働力調査」より、正規・非正規雇用者の動向についてみていく。2016 年の役員を除く雇用者は 5,372 万人で、前年に比べて 88 万人増加した。このうち、正規雇用者は 3,355 万人（前年より 17 万人増加）である一方、非正規雇用者は 2,016 万人（前年より 36 万人増加）であった。このことから、全体的に労働力率は増加し、非正規雇用者よりも正規雇用者の割合が大きいと言える。しかし、前年と比べてみると、正規雇用者よりも非正規雇用者の数が増加していることが分かる。

次に、男女別の労働力率をみていく。男性は正規雇用者が 2,278 万人（前年より 17 万に増加）で、非正規雇用者は 648 万人（前年より 14 万人増加）であった。男性の場合、正規雇用者に比べて圧倒的に非正規雇用者の数が多いと言える。また、前年と比較しても正規雇用者の方が増加していることが分かる。一方、女性は正規雇用者が 1,078 万人（前年より 36 万人増加）で、非正規雇用者は 1,367 万人（前年より 22 万人増加）であった（図表 3-2）。女性の場合は、男性とは違い正規雇用者よりも非正規雇用者の数が多いことがわかる。前年との比較においては、正規雇用者の方が増加しており、近年の女性活躍の効果がもたらされていることが考えられる。しかし、非正規雇用者の数も増加しており、全体でみると、男性よりも女性が非正規雇用者の割合を占めていることが

予想できる。

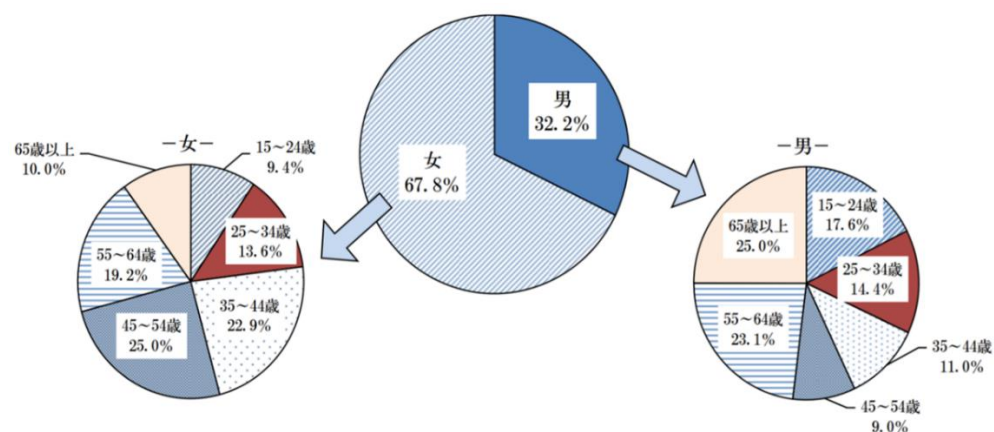
また、図表 3-3 より、年齢階級別に非正規雇用者の割合をみると、男性は「65 歳以上」及び「55 歳～64 歳」の年代で非正規雇用者が多いのに対して、女性は「45～54 歳」及び「35～44 歳」の年代で非正規雇用者の数が多いことが分かる。この「45～54 歳」と「35～44 歳」の年代を図表 3-1 でみると、出産で一旦低下した M 字カーブの窪みが再上昇する年代と重なるのである。先述したように女性は結婚・出産を契機に正規雇用から非正規雇用働き方を変えていると言える。これは、男性にはみられない女性特有のキャリア形成である。

図表 3-2 正規、非正規の女性職員・従業員の推移



出所：総務省統計局「平成 28 年 労働力調査」(2016)より

図表 3-3 年齢階級別非正規の職員・従業員の内訳



出所：総務省統計局「労働力調査」(平成 29 年)より

武石(2006)は正規労働者と非正規労働者の重要な差異は、雇用の安定性にあると指摘している²。非正規労働者はこれまで、景気変動に対する調整弁と位置づけられてきたのである。つまり、景気の後退期には正規労働者の雇用を維持するかわりに、非正規労働者を抑制することで、雇用の調整が行われてきた。非正規労働の拡大をかならずしもネガティブには捉えず、働き方の多様化のあらわれであるという指摘もある³。しかし、武石(2006)はパートタイム労働者を中心とする非正規労働者の労働市場は、非正規労働市場と分断されていると述べている。また賃金、雇用保障の面で大きく見劣りし、非正規労働者の増加は不安定雇用の拡大につながると指摘している⁴。

(3) 男女の賃金格差

経済協力開発機構(OECD)による 2014 年の調査では、日本の男女の賃金格差は加盟国中で韓国、エストニアに次いで 3 番目に大きい。女性の賃金は、1990 年代前後は男性賃金の 60%程度にとどまっていたが、その格差はしだいに縮まってきている⁵。2015 年の賃金は、男女計 304.0 千円（年齢 42.4 歳、勤続 12.1 年）、男性 335.1 千円（年齢 43.1 歳、勤続 13.5 年）、女性 242.0 千円（年齢 40.7 歳、勤続 9.4 年）となっており、前年と比べると、男女計では 1.5%、男性では 1.7%、女性では 1.7%それぞれ増加し、女性の賃金は過去最高となっている⁶。男女間賃金格差（男性=100）は過去最少となった前年と同水準の 72.2%となっている。男女の賃金格差は年々縮まっているが、国際的にみると、その差は大きいことが言えるだろう。

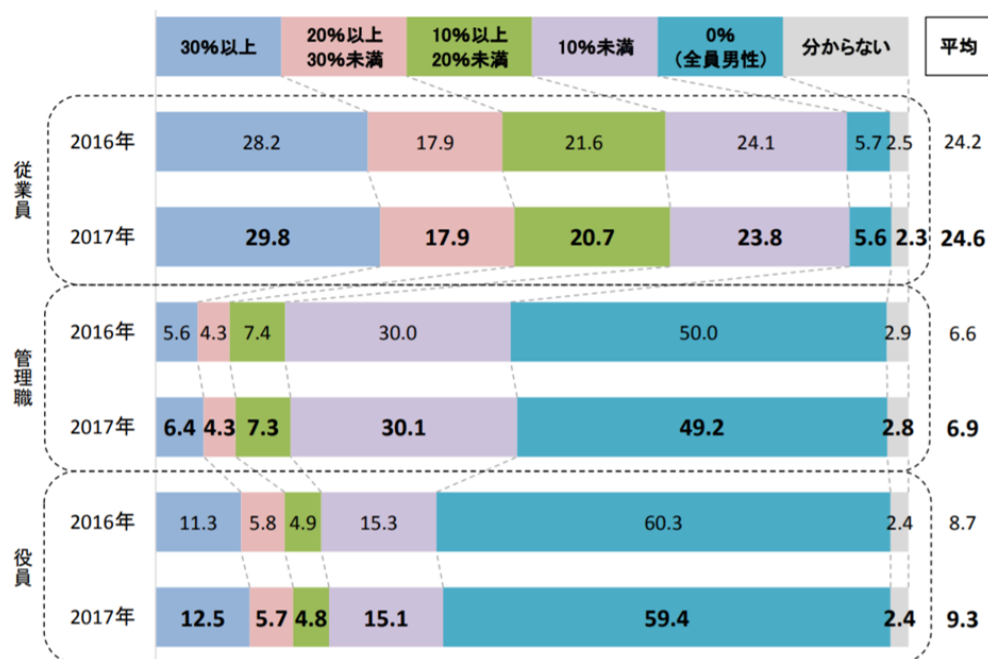
日本の男女の賃金格差の要因として、OECD は雇用における経路の男女格差に関係していると指摘している。正規雇用者は、サービス残業や休暇返上なども含め、長時間勤務する日本特有の働き方を行う。しかし、女性の場合は、就業開始時に正規雇用であっても、第一子出産をきっかけに退職することが当然視されることが多く⁷、すでに述べたように、M 字カーブにおいて再上昇する年代と非正規雇用者が増大する年代には相関関係があることが分かっている。また、武石(2004)は、勤続年数や年齢・学歴構成の違いからくる昇進における男女差があることに加え、家族手当や、住宅手当といった生活手当が、世帯主を対象に支給されることが多く、世帯主は男性が多いことから結果として男女賃金格差の要因になっていることを指摘している。一方で、山口(2008)は、男女間の賃金格差を雇用形態、年齢分布を調整しながら検討した結果、フルタイム・正規雇用者内での男女間賃金格差がもっとも大きいことを明らかにし、人的資源の差以上に「性差別」が重要になっているという問題を指摘している⁸。つまり、男女の属性や条件をそろえて男女間の賃金水準を比較しても、完全には同一水

準にはならず、性別による賃金格差も存在していることが考えられる。このように、男女賃金格差が生じる背景には、性別役割分業の意識や日本的雇用慣行が要因に加え、性差別の面からももたらされていることが言える。

(4) 女性管理職比率

2015 年「女性活躍推進法」が安倍内閣のもと制定された。そして、日本の女性管理職比率について「指導的地位に占める女性比率を 2020 年まで 30%にする」という目標が掲げられた。2017 年における女性の管理職割合をみてみると、平均で 6.9%であり、前年調査から 0.3 ポイントとわずかに上昇している⁹。これは、自社の管理職（課長相当職以上）に占める女性の割合は「30%以上」とする企業は 6.4%にとどまり、逆に 49.2%とほぼ半数に近い企業が「0%（全員男性）」だったことの結果である（図表 3-4）。政府が掲げる数値目標に対して、あと 2 年の期間が残っているが、依然として日本の女性管理職割合は 1 ケタ台にとどまっている。また、女性役員の割合についてもみると、自社の役員（社長を含む）に占める女性の割合は「0%（全員男性）」が 59.4%と半数以上であり、「10%未満」の 15.1%と合わせると、女性役員が 10%に満たない企業は 74.5%にも上る。つまり、女性役員においても、その数が少ないことは歴然である（図表 3-4）。厚生労働省の調査では、役職者に占める女性割合について、1,000 人以上の企業では「係長」が 14.7%、「課長」が 7.9%、「部長」が 5.0%となっている¹⁰。このように、女性管理職比率が低いことに加え、高い役職になるにつれ、女性の割合が低下していくことも、男女の働き方の違いの特徴である。

図表 3-4 女性の従業員・管理職・役員割合



注：母数は有効回答企業1万93社。2016年7月調査は1万285社

出所：帝国データバンク「女性登用に対する企業の意識調査」（2017）

このような要因として、日本の「昇進システム」に問題があると考えられる。日本の組織内での昇進は、係長（主任）、課長、部長と順番に高い役職に就いていく。一般社員から係長が選抜され、同様に係長から課長へ、課長から部長へ、と上位ポストになるほど人数が少なくなるために、役職登用の選抜が行われるという意味で、昇進は従業員間の「競争プロセス」という特徴を持っている¹¹。また、今田・平田(1995)は「年功型」と「競争型」と単純に分類できない「重層型」の構造になっているとした¹²。詳しく説明すると、初期キャリアでは一律年功のルールが適用され、中期キャリアになると、選抜が始まり「昇進スピード競争」により昇進の時期に差が出てくるが、昇進が遅くても昇進機会は残され、その後課長以上になると、競争に勝ったものだけが残る「トーナメント方式」になると指摘している。つまり、企業内でのキャリアは競争により決定され、それぞれの選抜時における競争の強者はより高い地位での競争に参加でき、敗者はそれ以降の競争には参加できないということである。

しかし、この日本の昇進管理の特徴は実際に管理職に昇進している従業員の男性が圧倒的に多かったことから、結果として、女性労働者は昇進キャリアの外に置かれ、男性管理職を前提とした昇進の仕組みが形成されてしまったことが背景にある。武石(2017)は、「日本的」な昇進の仕組みを前提にすると、長期

継続雇用を前提にした配置や異動などによる育成機会、職場の中で与えられる職務経験の提供などにおいて、男性と同等の機会が与えられなければ、女性は昇進の対象から外れることになる」と指摘している¹³。つまり、このような日本の「昇進システム」の中で、女性が管理職に就くためには、男性管理職に合わせた働き方をしないと昇進しにくいということである。結婚・出産を迎えた女性は就業継続するために、仕事と家事・育児の両立問題に直面するが、長時間労働などの働き方が、女性の勤続の阻害要因となってしまうため、結果として女性管理職になるどころか、一度キャリアを中断してから「昇進システム」に復活することは難しいことが考えられる。

本節では、男女の働き方の違いについて、大槻(2015)の「労働力率と就業継続率」、「非正規雇用で働く人の割合」、「賃金格差」、「管理職に就く女性の少なさ」を視点に、それぞれの現状とその背景について明らかにしてきた。冒頭で述べたように、2015 年安倍内閣のもと「女性活躍推進法」が制定されて以降、日本の女性活躍への動きは一層高まってきた。2 年半が経過した現在、日本の女性活躍はどこまで進んだのだろうか。

先述した 4 つの視点について、簡単に振り返り、整理したい。まず、日本の女性の労働力率を表す「M 字カーブ」は、図表 3-1 より年々解消傾向にあり、女性の就業継続者が増加したことで労働力率が増加したように見える。しかし、内閣府の調査により、その解消要因は、「晩婚化」や「晩産化」による影響が大きいことが指摘された。さらに、図表 3-2 より女性の「非正規雇用」の増加も M 字カーブ解消に影響を与えていることが分かる。それは、結婚・出産をきっかけに一度労働市場を退出し、女性が「正規雇用」から「非正規雇用」に働き方を変えていることが考えられる。つまり、M 字カーブは解消したものの、女性が結婚・出産後も引き続き正規雇用者として働けない「何かしらの障壁」があるため、正規雇用よりも柔軟に働ける非正規雇用を選択していることが背景にあることが分かった。ここでいう「何かしらの障壁」については次節で言及していく。男女の賃金格差においては、年々縮まる傾向にある。しかし、国際的にもその差は依然として大きく、この賃金格差においても女性の非正規雇用増加や、性別役割分業を前提とした日本的雇用慣行、企業内における「性差別」が男女の賃金格差解消を妨げる要因となっている。女性管理職比率については、2017 年に 6.4%に到達したが、政府が掲げる数値目標達成のためには、残り 2 年で 23.6%も上げる必要があり、困難が予想される。日本において女性管理職比率が低い背景には、女性労働者は昇進キャリアの外に置かれて、男性管理職を前提として形成された「日本的」な昇進の仕組みがあることを指摘した。しかし、日本的雇用慣行と同様に、この「日本的」な昇進の仕組みを取り除くこと

は困難なことが予想される。

以上のことを踏まえ次節では、上記であげた 4 つの中でも、女性の就業継続と管理職登用に注目したい。先述したように、M 字カーブは本当の意味での解消にはつながっておらず、正規雇用者の就業継続率は伸びていない。また、女性の就業継続が伸びていないことから、管理職への登用が進まないことが考えられる。そして、それらの女性活用にむけて、企業に必要な取り組みとは何かについて考えていきたい。

第 2 節 女性活躍の課題

前節では、男性の女性の働き方の違いから、女性活躍の現状と背景について明らかにした。女性活躍推進に向けて、政府による法整備や数値目標設定など、女性活躍へ向けた動きは近年強まってきたと言える。わずかながら、年々その効果が発揮されてきたことは調査データから示されている。しかし、さまざまな面での男女格差は依然として大きいままである。日本の女性活躍、その中でも就業継続・管理職登用を妨げている障壁とはなんだろうか。以下では、企業と女性自身に焦点をあて、就業継続と管理職登用への課題について明らかにしたい。

(1) 就業継続

総務省(2013)¹⁴によると女性の就業継続率と、就業を望んでいるが、それに至っていない潜在的就業率の差は「30-40 歳」「35-39 歳」の年代でともに 14.9%と大きいことが示された。この年代は、出産のために一度就業を中断したものの、育児が落ち着いたために就業を望んでいることが考えられる。働く意欲はものの、就業に結び付いていない女性が多く存在していることが分かる。そして、その理由として「両立の自信がなかった」、「就労・通勤時間の関係で子を持って働けない」、「育休制度が使えない・使いづらい」があげられていた。これらの理由は、女性側と企業側の課題に分けられる。以下で詳しく述べるが、武石(2017)の「女性側の要因」と「企業・職場の要因」のように分類してみると、就業継続率に関して、「両立の自信がなかった」のような、女性の就業継続意欲の低さをあらわす「女性側の要因」と「育休制度が使えない・使いづらい」のような企業による両立支援策が課題である「企業・職場の要因」に分類できる。

(2) 管理職登用

厚生労働省(2013)¹⁵では、女性管理職が少ない(1割未満)、あるいはまったくいない役職区分が 1 つでもある企業について、その理由として次のことを示し

ている。「現時点では、必要な知識や経験、判断能力等を有する女性はいない」が 47.7%、「女性が希望しない」が 22.6%、「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する」が 14.6%、「将来管理職に就く可能性のある女性はいるが、現在、管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいない」が 14.7%の順となっている。

上記でも触れたが、武石(2017)は、昇進における男女間格差は女性の離職傾向の高さや昇進意欲が男性に比べて低いといった「女性側の要因」と、両立支援策の不足や育成策の不足という「企業・職場の要因」の 2 つの側面に分けられると指摘している。

また、管理職に就くためには、一定期間勤続して経験を積み、大企業であれば転居転勤も経験することなどが求められる。しかし、女性は家事・育児などの家族的責任との兼ね合いから退職する傾向が強く、就業した場合でも男性のように責任の重い仕事が任せられずに管理職昇進へのルートに乗ることが難しい状況となる。そのため、仕事に対する経験が不足してしまい、さらに管理職の仕事がハードであることから女性が昇進を望まない、といったことが予想できる¹⁶。

(3) 昇進意欲

男女の昇進意欲について、「管理職相当以上」への昇進を希望する理由を男女で比較すると、図表 3-5 より、男性は「賃金が上がる」が 75.1%、「やりがいのある仕事ができる」が 59.8%と続く。また、女性と比べて「そのポストのステータスに魅力がある」、「そのポストに目標となる者がいる」、「家族から期待されている」が高い傾向にある。一方で女性は、最も多いのが「やりがいのある仕事ができる」が 67.1%、「賃金が上がる」63.6%は 2 位となり、男性とは順位が逆で、「やりがい」を重視する傾向が強いことが示された。

また、図表 3-6 より、「課長相当職以上」への昇進を希望しない理由を男女で比較すると、男性は「メリットがないまたは低い」が 49.9%と約半巢を占め、「責任が重くなる」が 31.0%、「やるべき仕事が増える」が 24.7%など、管理職に昇進すること自体のデメリット（メリットのなさ）を指摘する意見が多かった。その一方で、女性は「仕事と家庭の両立支援が困難になる」が 83.9%と最も多く、「周りに同姓の管理職者がいない」も 25.7%と高い点は男性とは異なる点である。また、男性で多い「責任が重くなる」、「メリットが低い」、「やるべき仕事が増える」はそれぞれ、男性に比べると低い。つまり、昇進のデメリットを回避する以上に、女性管理職のロールモデルがおらず、昇進した後の家庭責任との両立への不安感が管理職昇進を躊躇させていると言える¹⁷。

図表 3-5 男女別、昇進を希望する理由

(課長以上への昇進を希望する者)

(%)

	n	やりがいのある仕事ができる	賃金上がる	自分の雇用管理区分では昇進するのが普通	そのポストに目標となる者がいる	自分にはその能力がある	そのポストのステータスに魅力がある	家族から期待されている	これまで十分会社に貢献した	その他	特に理由はない	無回答
男性	1818	59.8	75.1	6.7	16.8	8.7	17.6	9.0	3.6	4.9	3.0	0.1
女性	346	67.1	63.6	8.4	12.7	10.1	10.7	1.4	4.3	10.4	2.6	0.0

出所：労働政策研究・研修機構(2014) p.126

図表 3-6 男女別、昇進を希望しない理由

(課長以上への昇進を希望しない者)

(%)

	n	周りに同様の管理職がない	自分の雇用管理区分では昇進可能性がない	自分には能力がない	やっかみが出て足を引っ張られる	やるべき仕事が増える	責任が重くなる	メリットがないまたは低い	家族がよい顔をしない	仕事と家庭の両立が困難になる	もともと長く勤める気がない	その他	特に理由はない	無回答
男性	665	0.5	4.8	24.2	3.2	24.7	31.0	49.9	1.1	15.8	12.6	9.9	12.3	0.5
女性	1379	25.7	18.0	24.4	2.9	14.6	29.5	25.9	1.5	39.8	14.6	7.6	6.4	0.2

出所：労働政策研究・研修機構(2014) p.126

以上より、女性の就業継続と管理職登用を妨げる障壁について言及してきた。女性の就業継続については、育児が落ち着いた時期において、就業望んでいる女性が多いものの、実際の就業に結び付いていない女性が多いことが調査によって示された。また、それらの理由については、仕事と育児の両立を不安に思う「女性側の要因」と、制度自体の使いづらさといった「企業・職場の要因」があげられた。また、女性管理職登用においても、女性が希望しないことや、女性の勤続年数の短さといった「女性側の要因」と両立支援策や育成不足といった「企業・職場の要因」があげられた。また、女性管理職登用のためには、女性が就業継続することが前提であり、復職後も両立を行いながら、キャリアを積んでいくためには、女性の昇進意欲を高める必要がある。冒頭にも述べたように、現在女性のライフコースは多様化している。「就業継続し、管理職を目指す」ことだけが、女性のキャリアの形成の方法ではない。しかし、先述したように、女性管理職比率の低さの背景には、企業において女性の能力発揮が十

分に取り組めていないことに課題がある。本節では、女性の昇進意欲についても言及した。やりがい求めて管理職を希望する女性もいる一方で、仕事と家事・育児の両立が困難になるといった理由から希望しない女性が多い。このように、女性は男性以上に家事・育児の責任を抱えているため、就業継続や昇進に対する意欲の低下を引き起こしていると考えられる。女性の就業継続と管理職登用を高めるためには、両立支援制度の充実と、制度を利用できる職場環境の整備が求められる。また、女性が勤続や昇進に対して意欲を持てるような両立支援策の実施も必要だと考えられる。

¹ 佐藤・武石(2004) p.31。

² 武石(2006) p.33。

³ 佐藤博樹(1998)。

⁴ 武石(2006) p.34。

⁵ 日本経済新聞「女性の賃金、16年は男性の73% 格差解消なお遠く」(2017年2月22日)。

⁶ 厚生労働省「平成27年賃金構造基本統計調査の概況」(2016)。

⁷ OECD「Japan Policy Brief」(2015)。

⁸ 山口(2008) pp40~68。

⁹ 帝国データバンク「女性登用に対する企業の意識調査」(2017)。

¹⁰ 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2015)。

¹¹ 武石(2017) p.9。

¹² 今田・平田(1995)。

¹³ 武石(2017) p.11。

¹⁴ 総務省(2013)「労働力率調査」。

¹⁵ 厚生労働省「平成25年度雇用均等基本調査」。

¹⁶ 武石(2017) p.5。

¹⁷ 労働政策研究・研修機構(2014) p.126。

第4章 男性の働き方

第1節 男性の家事・育児参加の広がり

現在の女性のライフコースが多様化し、結婚や出産を経ても仕事を継続することを希望する女性が増えてきた。それに伴い、「男性は仕事、女性は家庭」というような性別役割分業を支持する男性は少なくなってきたと言える。また、仕事を最優先するのではなく、「仕事と生活のバランスのとれたライフスタイル」を望む男性も増え、男性自身の働き方への意識の変化も感じられる。そして、男性の中にも子育て参加を希望する人が増えてきた。本節では、男性の家事・育児参加の現状を見ていき、その後、男性の家事・育児参加が男性や女性の働き方にどのような効果をもたらすのかについて言及したい。

(1) 男性の働き方の変化

男性の育児休業取得率増加の背景には、先述したように、従業員が「仕事優先のライフスタイル」ではなく、「仕事と生活の両立できるライフスタイル」を求めるようになってきたことが考えられる。

佐藤・武石(2004)は、男性の育児休業取得増加にともなうライフスタイルの変容の背景として、「女性の就業意識」、「性別役割分業意識」、「家族形態」、「地域コミュニティ」などの変化がライフスタイル変容へとつながったことを指摘している。具体的には、女性の就業意識について前章でのべたように、結婚や出産をしても仕事の継続を希望する女性が増加していることが言える。また、性別役割分業意識については、行動がまだともなわれない者が多いものの、結婚した男性が家事・育児に参加することを当然とする者が男女ともに増加してきていると言える。そして、子育て家庭の8割以上が核家族となっており¹、家事・育児の担い手が限られる過程が増加していると考えられる。さらに、地域コミュニティにおける相互扶助機能が弱体化したことで、子育てや介護などの生活上の課題に直面したとき、夫婦だけでそれを解決しなければならない状況に直面する可能性が高い従業員が増加してきている²。

このような背景に、「仕事優先のライフスタイル」から、「仕事と生活の両立できるライフスタイル」へと従業員の意識が変化してきた。それに伴い、企業内においても男性の育児休業取得率をあげる必要があると言える。

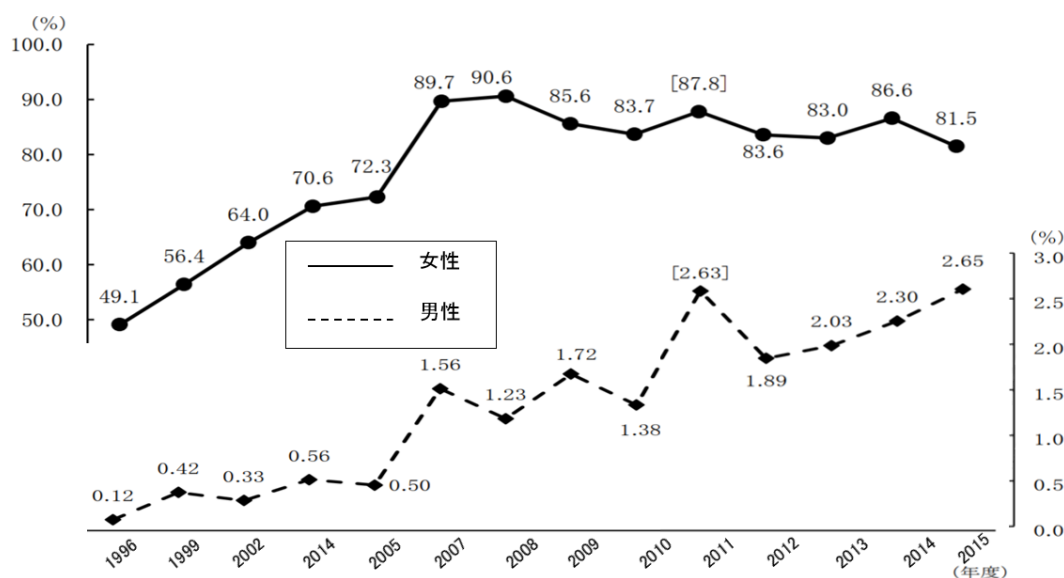
(2) 男性の家事・育児参加の現状

男性の家事・育児への参加はさまざまなかたちが考えられるが、なかでも育児取得は男性の子育てへの参加を計る重要な指標といえる³。そのため、政府は2015年に一億総活躍社会の実現に向けて、子育てしやすい環境整備のために男

女共同参画基本計画を決定した。2016 年では、民間企業で 2.3%、国家公務員で 3.1%にとどまる男性の育児休業取得率を、「2020 年までに 13%に引き上げる」という数値目標を設定した。

厚生労働省(2017)⁴によると、2014 年 10 月 1 日から 2015 年 9 月 30 日までの 1 年間に配偶者が出産した男性のうち、2016 年 10 月 1 日までに育児休業を開始した者（育児休業の申し出をしている者を含む。）の割合は 3.16%で、前年度より 0.51 ポイント上昇していることが分かる。図表 4-2 より、男性の育児休業取得率は年々増加傾向にある。しかし女性の育児休業取得率は 81.8%であるのに対して、男性は 1 ケタにとどまり、その差は歴然としている。政府による「イクメンプロジェクト」があるように、女性活用と同様に、男性の育休取得を促す動きがあるものの、政府の掲げる数値目標には程遠いのが現状である。この要因については、第 2 節で詳しく見ていく。

図表 4-2 男女の育児休業取得率推移



注:平成 23 年度の[]内の割合は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

出所：厚生労働省「平成 27 年度雇用均等基本調査」(2016)より筆者作成

(3) 男性の家事・育児参加への効果

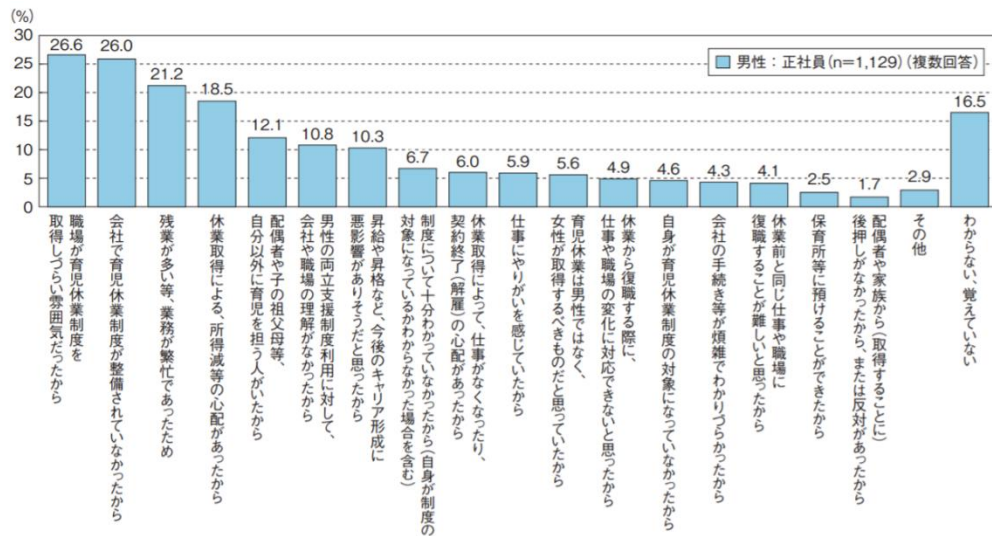
佐藤・武石(2014)によると、育児休業取得を含めて男性の家事・育児への参画が高まることは 3 つのメリットがあると指摘している。まず家族や本人といったプライベート側面への影響が挙げられる。まず子供への影響として社会性の発達や独立性、人間関係にポジティブな影響があるとされている。また、妻の育児不安やストレス軽減につながり、それが子供に良い影響を及ぼすことも言

える。そして、男性自身の幸福感や成長感にポジティブの影響をもたらすことも示されている⁵。働く職場における効果については次の2点があげられる。それは、共働き世帯の増加や育児を重視する男性が増加しており、男性が育児に積極的に参加できるよう企業が支援することは、男性の仕事に対するモチベーションのコミットメント向上において重要である点、働く女性に効果的である点である。後者について詳しく述べると、女性のみが家事・育児を担っている状況は、職場における女性活躍推進の進展を妨げていると言える。男性が育児の責任を分け合うことにより、女性の育児に伴うキャリアロスを最小限にして能力開発を進めることが可能となり、職場における女性の活躍推進施策が効果的に機能することとなる⁶。以上のようなメリットが指摘されてきたにもかかわらず、男性の育児休業取得率の増加が進まないのはなぜか、次節で言及していく。

第2節 男性の育児休業取得の課題

1節では、男性の育児休業は3%にとどまっていることが示されていた。内閣府(2015)の調査⁷では、子どものいる男性の3割が「直近の配偶者・パートナーの出産時に1ヵ月以上の育児休業を取りたかった」と回答している。そして、育児休業を取得しなかった理由として、「職場が育児休業制度を取得しづらい雰囲気だったから」が26.6%、「会社で育児休業制度が整備されていなかったから」が26.0%、「残業が多い等、業務が繁忙であったため」が21.2%となっている。第3章では、昇進における男女間格差について武石(2017)が、女性の昇進意欲が男性に比べて低いといった「女性側の要因」と、両立支援策の不足といった「企業・職場の要因」の2つの側面に分けられると指摘していた。これは男性が育児休業を取得しない理由においても同様に分けられ、この場合、「職場が育児休業制度を取得しづらい雰囲気だったから」、「会社で育児休業制度が整備されていなかったから」は、制度を取得しづらい職場環境や、制度の整備が不十分といった「企業・職場の要因」が多い。

図表 4-2 正社員男性の育児休業を取得しなかった理由



資料：厚生労働省委託調査「平成27年度 仕事と家庭の両立支援に関する実態把握のための調査研究事業報告書 労働者アンケート調査結果」(2015年)から抜粋のうえ内閣府作成
※男性・正社員(末子が3歳未満の正社員・職員1,500名)を対象とした調査

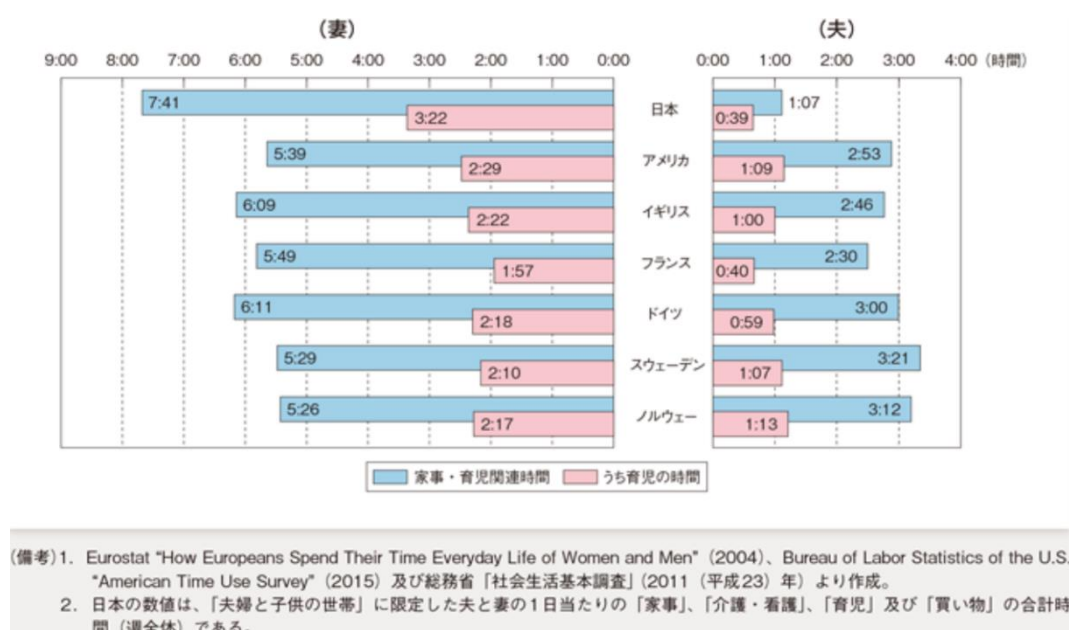
厚生労働省委託調査「平成27年度 仕事と家庭の両立支援に関する実態把握のための調査研究事業報告書 労働者アンケート調査結果」(2015)から抜粋のうえ内閣府作成。

一方、3 つ目の理由に多かった「残業が多い等、業務が繁忙であったため」は、日本的雇用慣行における男性の働き方に問題があるといえる。松浦(2014)も指摘しているように、多くの日本の男性に見られる、企業に長時間拘束される働き方が家庭内における育児等の役割の小ささにも影響を与えているのである。日本的雇用慣行による長時間労働で、すでに述べたように、女性の就業継続・昇進を阻害しているだけではなく、男性の家事・育児時間の短さをも助長している。

経済協力開発機構(OECD)による国民生活の豊かさに関する分析では、日本の「ワーク・ライフ・バランス(以下、WLB。)」において早急な改善が必要であることが課題とされてきた。長時間労働の働き方を見直す動きが強まっていく中で、週休2日制の普及や短時間労働者の増加を背景に、長期的な視点でみると、一人当たりの労働時間は減少してきていることが言える。しかし、その背景には、非正規社員(パートタイム労働者)一人当たりの平均でみた労働時間は低下があげられる⁸。つまり、依然として、正規社員の長時間労働の現状は大きく変化していない状況となっている。また、図表 4-2 より、6 月歳未満の子供をもつ夫婦の家事・育児関連時間を比較しても、その差は歴然である。仕事を

もつ者は、家事・育児に費やす時間のほぼ1時間であり、そのうち育児の時間は30分である。欧州主要各国と比較してもそれは半分程度にとどまり、国際的にみても、日本の男性が家事・育児に従事している時間は短いといえる⁹。このことから、男性の長時間労働の働き方と男性の家庭活動時間は密接に関係していることが分かる。女性活躍が進むにつれて、男性の家事・育児参加は重要性が高まり、企業にとっても、男性の子育て支援は軽視できない施策となっていくことが考えられる。

図表 4-1 6歳未満の子供を持つ夫婦の家事・育児関連時間
(1日あたり・国際比較)



出所：内閣府「平成29年版 少子化社会対策白書」

¹ 厚生労働省(2016)「平成27年国民生活基礎調査の概況」。

² 佐藤・武石(2004) p.67。

³ 佐藤・武石(2014) p.97。

⁴ 厚生労働省(2017)「平成28年度雇用均等基本調査」。

⁵ 佐藤・武石(2004) p.98。

⁶ 佐藤・武石(2004) p.98。

⁷ 内閣府(2015)「平成27年度調査 少子化社会に関する国際意識調査報告書」。

⁸ 内閣府「平成29年度 年次経済財政報告—技術革新と働き方改革がもたらす新たな成長—」 p.100。

⁹ 内閣府「平成29年度 年次経済財政報告—技術革新と働き方改革がもたらす新たな成長—」 p.102。

第5章 企業による仕事と育児の支援策

第1節 両立支援制度の必要性の拡大

本節では女性のキャリア中断の理由として出産・育児の問題が重要であることから、仕事と育児の両立支援に注目する。両立支援制度の背景に触れた後、企業が両立支援制度に取り組む意義と必要性について考える。その後、両立支援制度の現状と課題を明らかにしていく。

(1) 両立支援制度の背景

1990 年第以降、女性の就業を取り巻く環境整備の中で大きく前進したのが、仕事と家庭の両立支援に関する施策である。そのなかでも、仕事と「育児」の両立支援に関する政策が積極的に展開され、企業もそれにともない両立支援制度の導入・取り組みを行ってきた。第2章で述べたように、日本は国際的な潮流を受けて、1972 年「勤労婦人福祉法」制定後は 1986 年「男女雇用機会均等法」へと引き継がれた女性のみを対象とする育児休業制度は、女性の短期勤務の原因となっている仕事と出産・育児の両立を支援することで、女性の就業継続化を促す政策目的があった¹。1994 年には、子育て支援のための基本的な施策を明らかにし、それにとまなう計画（「エンゼルプラン」）が策定され、地域を中心とする保育サービスの充実がはかられた。2000 年代に入ると、1989 年の「1.57 ショック」から、少子化に対する危機感が高まり、両立支援に関する法制度が急激に整備された。2005 年には「次世代育成支援対策推進法」が施行され、企業に対して次世代育成支援のための行動計画が求められることになり、企業もこうした対応に追われた。このように 1990 年代以降、仕事と育児の両立に最も重点が置かれて、進められてきた。

(2) 両立支援制度の意義・重要性

武石(2006)は、企業が両立支援策に取り組む動機として、法律などによる外部から義務づけられる、もしくは取組みを実施することが企業にとってメリットがある、の2つが考えられると指摘している²。後者に注目してみると、企業は両立支援策が自社にとって必要であると考え、施策を導入していると言える。実際、多くの両立支援策は、企業が育児・介護休業法などの法制化を受けて、自社内の制度を整備することから始められたが、法施行前からこうした制度を導入する企業は存在してきたし、現在も法の要請を上回る制度の導入を行っている企業も存在している。デックスとシェーブル(Dex and Scheibl 1999)によれば、両立支援策は企業へのメリットの方が大きく、①採用、欠勤の減少、従業員の定着やモラル、生産性への貢献、②従業員の定着による訓練費用の

投資効率の向上、③社員を大事にする会社という企業イメージの向上、④入社志望者の質の向上、⑤ライバル企業に重要な知識をもつ人材が流出することの防止等、の効果を指摘している³。この他にも、企業が両立支援策に取り組むことで、企業経営にプラスの影響を与えことや、経営パフォーマンスがあることなどが、多くの研究で示されている。両立支援策の導入は難しい点も多いが、企業の改善につながり、職場にプラスの影響を与えることから、企業が両立支援策に取り組むことには意義があると言える。

また、第3章より、「日本的」な昇進の仕組みのもとでは、管理職に就くためには一定の勤続が不可欠であり、女性の就業継続を支援する施策、および勤続した女性の意欲を維持するための施策が重要であることが明らかになった。山本(2014)はワーク・ライフ・バランス施策（以下、WLB）が導入され、女性が働きやすい職場環境が整っている企業では、女性が正社員として積極的に活用されており、女性管理職も多く存在していることを指摘している⁴。また、松繁・武内(2008)は、ファミリー・フレンドリー施策が女性の昇進および給与に与える影響に関して、ファミリー・フレンドリー施策の充実は女性の昇進や直接影響はしないが、女性の勤続を伸ばす効果があり、そのことを通じて昇進を促し、給与を高めているという筋道があることを明らかにしている⁵。以上のことから、ワーク・ライフ・バランス施策やファミリー・フレンドリー施策を含む、両立支援策に企業が取り組むことで、女性の就業継続率を高め、それが女性の昇進や管理職登用につながる考えられる。

第2節 仕事と子育ての支援策

本節では、仕事と子育ての両立に関わる支援策として、「ファミリー・フレンド施策」に注目する。「ファミリー・フレンドリー施策」には、育児休業や短時間勤務制度以外にも、次のような多様な施策がある。佐藤・武石(2004)を参照しながら、以下では、それぞれの施策について特徴とその効果についてみていく。

(1) ファミリー・フレンドリー施策

「ファミリー・フレンドリー」という概念は、子どもを持つ母親労働者の増加、少子高齢化、家族形態の変化、個人のライフスタイルの変化といったことを背景に 1980 年代以降、個人の仕事と仕事以外の生活とのバランスを支える概念として欧米で生まれてきたものである⁶。具体的には次のような施策がある⁷。育児休業、短時間勤務制度、フレックスタイム、始業・就業時刻の繰上げ・繰下げ、残業免除・残業削減、学期期間雇用(term time working)、ジョブ・シェアリング(job sharing)、事業所内託児施設、在宅勤務、看護休暇、子育てに関わ

る経費援助。以下ではそれらの施策について詳しくみていく

1) 育児休業

これまで育児休業については多く述べてきたが、改めて説明すると、育児休業とは、子どもを養育するために従業員が休養することを企業が認める制度であり、休業期間も雇用が継続して保障されている仕組みとなっている。子育てに完全に従事しても雇用の継続が保証される点が、退職と異なる休業の意味がある⁸。佐藤・武石(2004)は、育児休業について従業員側と企業側の双方にメリットの多い制度であると指摘している。従業員側においては、雇用の継続だけでなく、キャリアの継続が可能である点である。企業側においては、従業員が蓄積した技能や知識を退職によって失うことを回避できる点や、休業後も雇用が継続するため、従業員に対する教育訓練投資の回収が可能となる点である。

2) 短時間勤務、フレックスタイム

短時間勤務とは、所定労働時間そのものを短縮する制度であり、完全に仕事から離れずに仕事と育児の両立が可能である。子どもを持つ働く女性にとって、子ども保育所に預ける場合、問題となるのが送迎の時間帯に制限があるため、通勤時間が長いと通常の所定労働時間での勤務が難しくなる。しかし、短時間勤務制度を取得することで、休業しなくても、就業継続が可能となるのである。また、労働時間を短縮した時間の分だけ、賃金はカットされるが、育児休業を取得した場合のように収入が途切れない。また就業継続によって、短時間の中からでも職業能力の維持や向上が可能になるという利点がある⁹。また、重要な点として、短時間勤務は育児休業で仕事から完全に離れていた親が、仕事に徐々に適応していく仕組みでもあり、子育てを担う親自身が仕事に再適応することを容易にすることもつながるということである¹⁰。

一方、フレックスタイムは、仕事の進捗に合わせて出退勤の時刻を従業員が決める仕組みである。本来、このフレックスタイムは仕事と子育てを支援する制度ではない。しかし、その制度を子育ての必要に合わせて出退勤時刻を変更することにも活用できる。佐藤・武石(2004)は、フレックスタイムが普及、定着し、男女で子育ての分担が行われるようになると、短時間勤務でなくとも仕事と子育ての両立の可能性が広がると考えられると指摘している¹¹。ただし、このフレックスタイムは、同じ時間帯にいっせいに仕事をするのが求められる職場において、導入ができないという制限もある。このフレックスタイムと同様の制度として、始業・就業時刻の繰上げ・繰下げの施策がある。

3) 残業免除・残業削減、学期間雇用、ジョブ・シェアリング

残業免除や残業削減は、実労働時間を短くする仕組みである。子育て期にあたる 30 代の男性従業員の実労働時間が長いことは、近年問題となっている。男性の子育て参加を促すためにも、子育て期の従業員の残業時間の免除や、残業削減の取り組みが有効であると言える。

学期間雇用は、日本ではまだ普及していないが、小学校に通学する子どもが夏休みなどの長期休暇に入った時期に、その時期だけ親も仕事を休業したり、勤務日数や勤務時間を短縮することができる仕組みである。学校が長期の休みの時期に、子どもを一人にせず、親が子どもと一緒に過ごすことを支援するものであり、子どもが小学校低学年などの子育て期に活用できる¹²。

ジョブ・シェアリングも日本にはまだなじみがない制度であるが、海外ではかなり普及している施策である。フルタイムの仕事を通常 2 人で分割して担当する仕組みで、ジョブ・シェアリングをしている従業員の労働時間は短時間勤務制度となる。通常の短時間勤務と異なるのは、両社を部下にもつ管理職が、2 人を合わせて 1 人のフルタイマーとして管理することである。また、管理職者は、業務管理や部下の管理を行う必要性が高く、そのため、他の従業員とは異なり、短時間勤務制度の取得がしづらいとされている。そのため、ジョブ・シェアリングの導入は、管理職者が短時間勤務制度の取得しやすいことにもつながる。

4) 在宅勤務、事業所内託児所、看護休暇

在宅勤務は自宅での勤務を認める仕組みであり、通勤がないため、保育所の送り迎えが容易となる。週に 1,2 回は職場に出勤し、打ち合わせなどを行う必要があるかもしれないが、それでも通勤の回数は少ない。しかし、フレックスタイムでも指摘したように、在宅勤務を適用できる仕事の範囲が限定されるため、制度を導入できる企業は限定されているという問題がある。

事業所内託児施設は、勤務先に保育所が設けられているため、子どもを連れて親が勤務先に通勤し、子どもを預けることを可能になる。これは従業員自身で保育所を確保する手間や保育所への送り迎えの負担を軽減できる利点がある。しかし、地方都市など、自動車通勤の多い場合は、事業所内託児施設が十分機能すると言えるが、首都圏の通勤事情を考えると、子どもを連れての通勤は困難である。また、企業がこの施策を導入する場合、施設を設け保育士を確保する必要があるため、子育て期にあたる従業員が一定数いなくては、運営コストが割高にかかってしまう問題もある。

看護休暇とは、子どもが病気の時に勤務を休むことを認める制度である。育

児休業後、子どもが 1,2 歳の間は病気にかかることが多いため、急な病気の時に休める制度は、子育てを行う従業員からの要望が強い¹³。

以上より、ファミリー・フレンドリー施策のそれぞれの特徴と効果が明らかになった。育児休業や短時間勤務、看護休暇などのように、企業側と従業員側の双方にとってメリットをもたらし、両立を行う従業員からの要望が強く、日本でも広く普及されている施策がある。その一方で、学期間雇用やジョブ・シェアリング、在宅勤務といった、海外ではその利用がメジャーとなっているものの、日本国内においては導入している企業が少なく、また導入する場合においても、仕事の範囲が限定されているために、導入が難しい施策もあることが明らかになった。

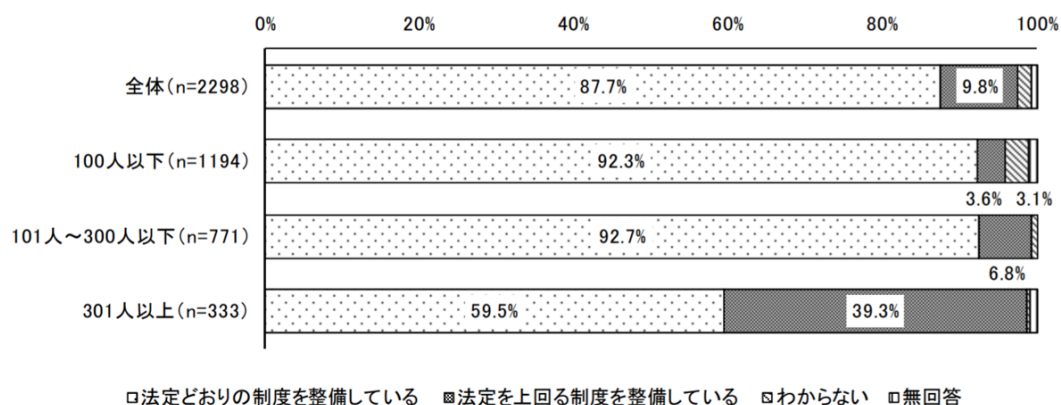
第 3 節 両立支援制度の現状

本節では、上記であげたファミリー・フレンドリー施策のなかでも、日本企業において広く普及しており、女性の就業継続において重要だと考えられる育児休業と短時間勤務を中心に、その取得状況についてみていきたい。

企業における育児休業・短時間勤務制度の導入状況について見ていきたい。三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(2015)の調査によると、正社員「301 人以上」の企業では、98.8%の割合で育児休業制度を導入している。またそのうち、法定を上回る育児休業制度を導入している企業は 39.3%である（図表 5-1）。また育児のための短時間勤務制度について見てみると、正社員「301 人以上」の企業では、育児休業制度と同様に 98.8%の割合で短時間勤務制度を導入している。また、そのうち 43.2%の割合で、法定を上回る短時間勤務制度を導入して

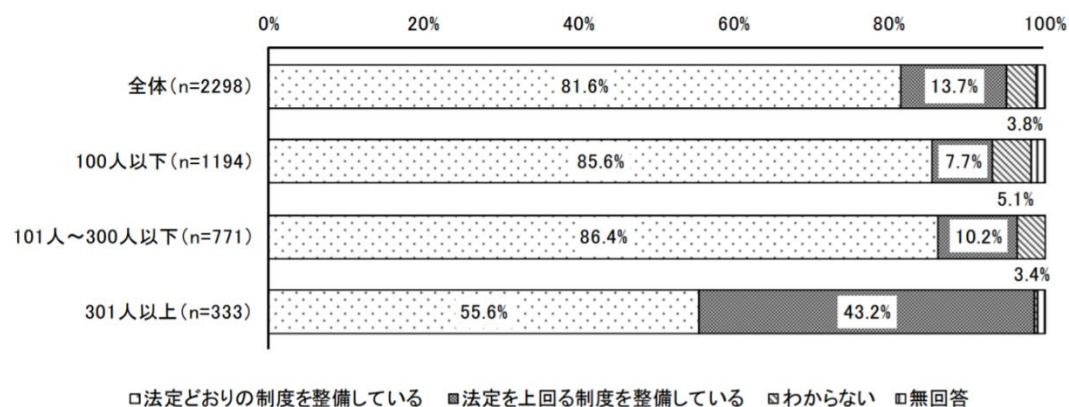
また、第 1 節でみてきたファミリー支援策の現状についてもみていくと、正社員「301 人以上」の企業において、「フレックスタイム制度」36.0%、「始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ」66.4%、「在宅勤務制度」8.4%、の割合で制度を導入している¹⁴。

図表 5-1 育児休業制度の導入状況



出所：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(2015)「平成 27 年度 仕事と家庭の両立支援に関する実態把握のための調査研究事業」

図表 5-2 育児のための短時間勤務制度の導入状況



出所：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(2015)「平成 27 年度 仕事と家庭の両立支援に関する実態把握のための調査研究事業」

以上のことから、育児休業制度・短時間勤務制度については、ほとんどの企業で導入されており、また法定を上回る制度を実施している企業もいることから、とても重要性の高い制度であることが考えられる。1 節でも述べたが、育児休業は女性が子育てのために、一時就業を中断しても、継続して雇用が維持されるため、女性の就業継続率を上げるうえでは不可欠な制度である。また、短時間勤務制度においては、復職後の仕事への適応と、仕事と子育ての両立を行う生活に女性が慣れるために、とても効果的な制度である。また、その他の両立支援制度についても、柔軟に導入している企業がいることが分かる。

第4節 両立支援制度の課題

第3章及び第4章では、「企業・職場の要因」として制度が十分に制度されていなかったり、制度を利用しづらい職場環境があることが、課題としてあげられていた。以下では、制度を利用しやす職場環境の整備に向けた企業の課題について言及していく。その後、企業が両立支援策（ファミリー・フレンドリー施策）を進める上での留意しなければならない点について述べる。

（1）両立支援制度における職場環境の整備

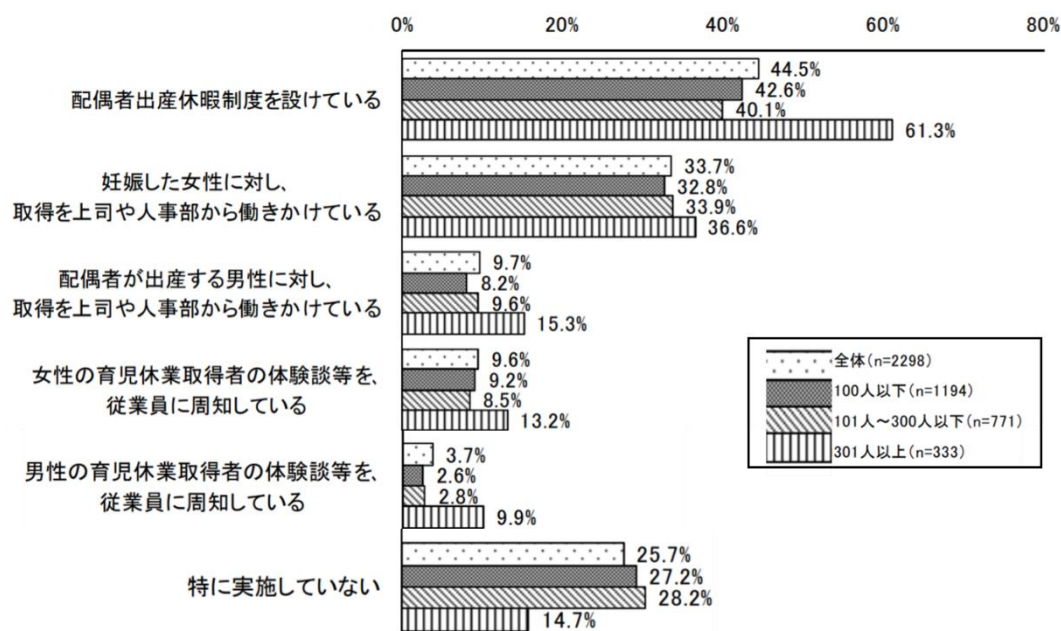
佐藤・武石(2004)は、経営トップや人事管理部門が両立支援施策の導入に関して理解があっても、それらの施策が職場に定着していない場合が少なくないことを指摘してる¹⁵。つまり、職場における管理職などが、両立支援策の目的や意義が浸透していないと、法定を上回るような立派な制度であっても、利用率が低かったり、利用を希望する人がいても利用できないような状況を招いてしまうのである。

図表 5-3 より、企業が両立支援制度の取得促進に受けて、どのような取組みを行っているのかみてる。正社員「301人以上」において、「妊娠した女性に対し、取得を上司や人事部から働きかけている」(36.6%)、「配偶者が出産する男性に対し、取得を上司や人事部から働きかけている」(15.5%)のように、上司や人事部が取得を働きかけている企業は、半分にも達していない。また、女性に比べて男性に対しての働きかけが少ないことも、男性の育児休業取得率の少なさを考えると、納得のいく結果である。

また、制度の体験談等を周知することは、社内における制度の利用しやすい環境整備へとつながることが考えられるが、「女性の育児休業取得者の体験談等を従業員に周知している」(13.2%)、「男性の育児休業取得者の体験談等を従業員に周知している」(9.9%)、のように、ほとんどの企業でそれが行われていないのが実情である。

そして、3番目に多かった回答が、「特に実施していない」(14.7%)である。つまり、こういう企業においては、両立支援制度の意義や重要性について理解しないまま、政府や他社からの外圧によって「制度を導入しただけ」に終わっていることが予想される。

図表 5-3 両立支援制度の取得促進のための取組み



出所：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(2015)「平成 27 年度 仕事と家庭の両立支援に関する実態把握のための調査研究事業」より筆者作成

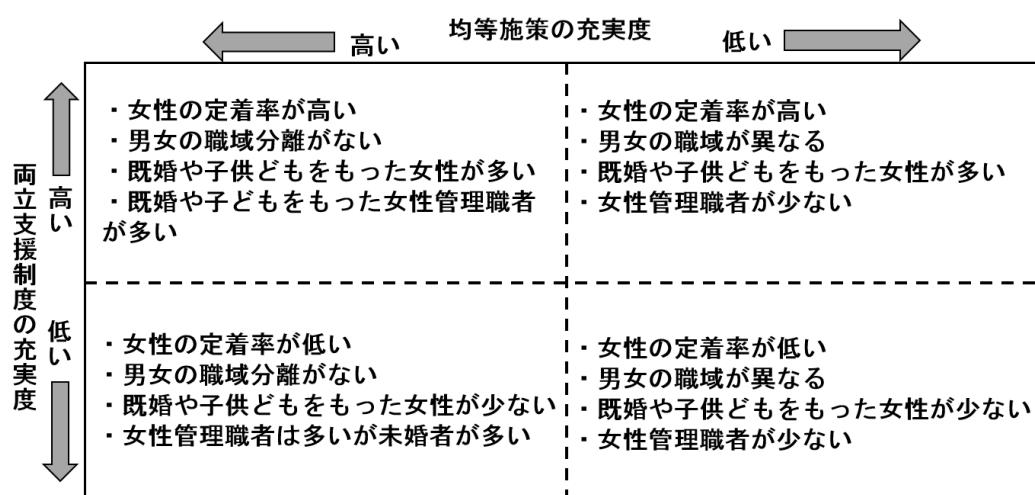
以上のことから、企業の両立支援制度は充実しているものの、なぜ女性の就業継続や管理職登用は増加しないのだろうか。それは、企業において、両立支援制度の取得促進のための取組みが行われていないことが考えられる。経営トップや人事管理部門の理解のもとに導入された両立支援制度であっても、実際に制度を利用する女性社員や男性社員の上司が、両立支援制度の意義や重要性について認識していないと、職場内において積極的に制度取得の働きかけが行われない状況を引き起こす。実際、社員に対して制度取得の促進を行っている企業は少ないことが調査によって示された。制度取得の促進が十分に行われていない職場においては、結果的に制度を利用しづらい職場環境へとつながる。また、実際の制度利用者の体験等の周知を従業員に行うことは、制度を利用しない人の制度利用者への理解にもつながり、制度を利用しやすい職場整備にもつながると考えられる。また、実際に制度利用後に復職をした女性や男性の体験談を周知することは、ロールモデルの存在を広めることになり、制度の利用を考えている人への後押しにもなると言える。しかし、この体験談の周知においても、実際に取り組んでいる企業は少ない。このように、日本における両立支援制度の現状として、制度の導入は充実しているものの、制度の取得促進が行われていないことから、職場環境の整備につながっていないのが現状である。まずは、職場内において、制度の意義や重要性をトップダウンで浸透させてい

く必要であり、組織全体で職場環境の整備を行うことが求められる。

(2) 両立支援策制度と均等策

佐藤・武石(2004)は、両立支援策制度について、運用のあり方によっては、性別役割分業を固定化しかねないものであると指摘している¹⁶。詳しく説明すると、例えば女性の定着率が高く、結婚や出産をしても働き続ける従業員が多い会社は、両立支援制度が充実していると評価できる。しかし、そうした企業における女性の職域をみると、技能をあまり必要としない下位職位の仕事に限定されていたり、女性管理職が一人もいないことがある(図表 4-3 右上)。このような会社では、両立支援制度が女性を対象とするものと考えられており、施策を利用する男性は例外的であることが多いことが指摘されている¹⁷。つまり、企業における仕事と子育ての両立支援策が充実していても、施策の利用が女性ばかりに偏ることで、男性の働き方が変わらなかったり、女性の役職登用が進んでいない場合には、女性活用が十分で行われているとは言えないのである。また、男女の雇用機会均等が進んでいる者の、企業の両立支援策の導入が遅れている企業においては、女性の定着率低下や既婚や子供をもった女性が少ない、といったことを招いてしまう(図表 4-3 左下)。このように、佐藤・武石(2004)も指摘している通り、均等施策と両立支援制度を車の両輪として、同時に充実していくことが不可欠なのであると提示している。

図 4-3 両立支援制度と雇用機会均等施策の関係



出所：佐藤・武石(2004) 95 ページより筆者作成

-
- ¹ 武石(2006) p.80。
 - ² 武石(2006) p.83。
 - ³ 武石(2006) p.84。
 - ⁴ 山本(2014) p.11。
 - ⁵ 松繁・武内(2008) p.265。
 - ⁶ 松繁・武内(2008) p.259。
 - ⁷ 佐藤・武石(2004) p.72~73。
 - ⁸ 佐藤・武石(2004) p.78。
 - ⁹ 佐藤・武石(2004) p.73。
 - ¹⁰ 佐藤・武石(2004) p.74。
 - ¹¹ 佐藤・武石(2004) p.75。
 - ¹² 佐藤・武石(2004) p.75。
 - ¹³ 佐藤・武石(2004) p.76。
 - ¹⁴ 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(2015) p.35。
 - ¹⁵ 佐藤・武石(2004) p.96。
 - ¹⁶ 佐藤・武石(2004) p.94。
 - ¹⁷ 佐藤・武石(2004) p.94。

第 6 章 両立支援制度の取組み

第 5 章では実際に女性活躍推進に先進的に取り組む「大和証券株式会社」の事例を参考に、企業に求められるあり方について考えてきたい。

第 1 節 先行事例 大和証券

(1) 選定理由

大和証券株式会社は、1999 年に設立し、東京都千代田区に本社を置く大手証券会社である。大和証券グループは、企業理念の一つとして「人材の重視」を掲げている。そして、女性活躍に関して、「男性も女性も、若手からベテランまで、全ての社員がモチベーション高く働き続けることが出来る環境整備を進めること」と考え、経営戦略に組み込み、取り組んでいる。実際、2016 年には女性活躍推進企業に贈られる厚生労働省主催の「プラチナくるみん」への認定や、経済産業省と東京証券取引所の共同主催による「なでしこ銘柄」に 3 年連続で選定されている。また内閣府より「女性が輝く先進企業表彰」も受賞している。この他にも、日経 WOMAN や日本経済新聞社など、数々の女性活躍に関する表彰や認定を受けている。このように、大和証券は、対外的に女性の積極的な登用や、仕事と育児・介護の両立支援に取り組む企業として評価・認定されていることが分かる。以上のことから、先進事例として大和証券を選定し、女性活躍推進のために、企業には何が求められるのか考えたい。

(2) 女性活躍推進の背景

大和証券が女性活躍に力を入れて取り組むきっかけとなったのが、2004 年に鈴木茂晴氏が社長に就任したことである。以下のインタビュー調査でも触れるが、大和証券の女性活躍推進はこの鈴木氏を筆頭にトップダウンで始まったと言える。2005 年「女性活躍推進チーム」を立ち上げ、育児休業期間の延長や保育施設費用の補助制度など、社内制度の改革に取り組んだ。2007 年には全国の支店にいる法人営業担当者の 3 分の 1 を女性に任命した。この女性法人営業担当者を増やすに至った背景には、当時、支店で重要顧客とされている法人の担当は男性が行うものであったためである。代々男性が男性に引き継ぐ業務であり、女性が担当することはなかったのである¹。また、同年には社員の 19 時前退社を励行し、子育てを行う女性だけではなく、男性にとっても働きやすい社内環境の整備を行った。2009 年には、女性役員を 4 名登用した。それまではいなかった女性管理職を一度に 4 名に登用したため、メディアでもずいぶん話題になったそうである。このように、鈴木氏のもと、女性活躍にむけた制度変革が行われてきた。そして、日比野隆司氏、中田誠司氏に社長交代後も、その経

営方針は受け継がれ、現在まで、大和証券は女性活躍企業へと成長を遂げてきたのである。

(3) 女性活躍に向けた両立支援制度の改革

大和証券では、女性ならではのライフイベントに関するサポートを充実させ、女性が長く働くことが出来るように、様々な制度導入や取り組みを行っている。なかでも、仕事と育児の両立支援に関する制度においては、ほとんどが法的期間を上回る制度取得期間を設けている。具体的には、育児休業取得、看護休暇、短時間勤務制度、時間外労働の免除・免除などがある。また、法律では義務付けられていない保育施設費用補助や育児サポート休暇も導入している。この育児サポート休暇とは、男性も利用しやすいように、育児休職のうち、2週間以内は有給で取得できる制度であり、男性の育児休職取得の喚起にもつながる制度と言える。このように大和証券は両立支援制度が充実していると言える。

しかし、さらに先進的だと言えるのが、これらの制度について、社員の声をくみ取って柔軟に制度改革を行っていることである。例えば、法定期間では子供が「3歳まで」取得可能とされている短時間勤務制度について、大和証券では「小学3年修了まで」取得が可能と定めている。この理由としては、社内から「延長保育のない小学生のうちこそ、短時間勤務制を利用したい」という声が挙げられたためである。さらに今年の3月からはその利用対象を「小学3年終了まで」から「小学6年修了まで」に拡大させた。この理由としても、社内からの意見をもとに、小学校4年時に預けられる学童保育がなくなるなどの社員の不安解消のために行ったのである²。社員の意見を聞き取る手段としては、定期的に「両立支援アンケート」を全社員に行っており、制度の利用状況や要望の把握を目的としている。また、このアンケートの実施は、社員の意見を聞き取り、制度改革を行うだけではなく、制度を利用したことのない、これから利用する可能性のある社員に向けての制度喚起にもつながっていると言える。実際、以下インタビュー②を受けていただいたB氏は、「自分に関係のある、興味のある制度しか知らないものである」「このアンケートによってそういう制度もあったのだと気づかされることもある」と述べている。

(4) 考察

大和証券は両立支援制度を充実させるだけではなく、定期的に社員アンケートをとり、それを反映して、柔軟に制度改革を行っていることが分かった。ただ両立支援制度の数を増やすだけでは、女性活躍はうまくいかないと考えられる。利用者だからこそわかる制度の利用しづらさを、その都度制度に反映させ

て改革を行っていく必要があると考えられる。また、社員の意見の聞き取りを利用者だけに限らず、全社員に向けて行うことで、制度を利用していない女性や男性への周知にもなると言える。積極的に制度周知を行うことは、制度を利用しやすい社内風土つくることにつながると考えられる。

第2節 インタビュー調査

実際に、女性活躍推進について、大和証券株式会社の社員2名の方にインタビューを行った。インタビュー①では、現在、仕事と育児の両立を行っている本社勤務の女性社員の方にお話を伺った。出産前後の働き方の変化、実際に社内の両立支援制度を利用した意見等を中心にインタビューを行った。インタビュー②では、支店で副部長を務める男性社員の方にお話を伺った。年次が高く、部下を育成するという立場から、上司としての女性活躍推進に対する考えや、男性としての意見等を中心にインタビューを行った。

(1) インタビュー①

大和証券株式会社 人事部 女性A氏 14年目

インタビュー日時：2017年10月2日(月) 14:30～14:40

2017年10月26日(木) 12:00～12:10

方法：直接お会いしての質問と電話での質問

A氏は育児休業取得後、今年に入って職場復帰を行った。復職後しばらくの間は、仕事と育児を両立する生活に慣れるため、短時間勤務制度を利用していた。現在は、通常の就業スタイルをとって働いている。出産後の仕事と育児の両立に対して、不安を抱える女性が多い中、出産前後で、仕事に対する意識はどう変化したのだろうか。お話を伺ったところ、「仕事に対する意欲は変化しなかった。むしろ意欲は下がることなく高まり、早く職場復帰したいと考えていた」と述べていた。その理由として、同氏は育児休業中に管理職に昇進したのである。大和証券では、育児休業前の勤務成績が反映される評価制度を行っているため、昇進を前に休業したことで、昇進がなくなるということはないのである³。育児休業取得が昇進に不利ということではなく、この評価制度のおかげで同氏自身も、安心して育児休業を取得し、就業継続意欲を持ち続け、さらにその意欲は高まり、産後すぐの職場復帰につながったと考えられる。

しかし、復帰後も以前のように、安定した勤務生活を送れたわけではないようだ。同氏は「出産をして子育てをしていると、自分ではどうにもならないことが多い」と述べていた。例えば、朝は元気に保育園に行った子供が、お昼に熱を出して、迎えに行かなければならないという状況はよくあるそうであ

る。現在はフルタイムで通常の勤務スタイルをとって働いているが、そういった防ぎようがない事態が起きた時にでも、短時間勤務制度を利用して、すぐに迎えに行けるのは、両立を行う女性にとって働きやすい職場だと言える。また、昨年に導入されたばかりのベビーシッター利用料を補助する制度についても、共働きであり両親ともども遠方に住んでいる同氏にとっては、とても有難く積極的に利用している制度の一つであるという。短時間勤務制度に加え、ベビーシッター補助金制度の利用も行いながら、複数の両立支援制度をその状況に合わせて使い分けていることがうかがえる。

また社内における男性の育児休業取得についても、お話を伺うことが出来た。大和証券は男性の育児休業取得者が74%(2016年9月末)であり、厚生労働省主催による「イクメン企業アワード2016」において、特別奨励賞を受賞している⁴。このように、男性の育児休業取得を促進する企業として対外的にも評価を受けている。実際のところ、同氏自身もそれは実感しており、周囲には当たり前のように男性の育休取得者がいて、管理職に就く男性上司も積極的に取得しているとのことである。しかしその一方で、日本全体で言われているような、キャリアに支障がでるのではないかと心配して、なかなか自分からは言い出さず、上司の方から先に育児休業の取得を促される男性社員も少なくないと、今後の課題として挙げていた。このように、男性の育児休業取得については、男性自身の育児休業取得に対する意欲をより高めるために、取得に対する不安を解消するような制度についての説明等を社員の耳に届くような喚起の必要性があるのではないかと感じた。その一方で、男性の管理職社員も積極的に育児休業を取得することは、それに続く部下の業取得意欲を高めることや取得しやすい職場整備につながると考えられる。

(2) インタビュー②

大和証券株式会社 A 支店副部長 男性 B 氏 34 年目
インタビュー日時：2017 年 11 月 4 日(土) 21:00～22:00
方法：直接お会いしての質問

B 氏には、支店における男性の働き方について、お話を伺った。先にインタビューを受けていただいた本社勤務の A 氏 は、男性の育児休業取得は当たり前という職場風土が広がっているとのことであった。では、支店においてはどうか。同氏はまず、男性の育児休業取得率が74%にも達していることに驚いていた。A 支店は社員数が多い支店ではあるが、働いている中で、74%にも達しているという実感は正直ないとのことである。育児休業の申請はせずに、有給を使って休暇を取得している男性はいるかもしれないが、支店では男性の

育児休業取得は聞いたことがないそうだ。男性の育児休業取得率 74%について、「取得者の 8 割が本社の社員で、2 割が支店の社員だと思う」と述べていた。本社と支店において、制度利用度にギャップがあることが分かる。支店に比べて、トップダウンが早い本社においては、経営層からの制度利用の促進圧力が強いことが考えられる。しかし、この点について、B 氏は、「そのギャップを埋めようと本部が努力しているのは分かる」と述べている。例えば「おはよう大和」という社内放送が毎朝流れ、育児休業取得者の復帰後のインタビューを放送したり、社内報においても、そのような記事を紹介するなど、「制度も充実しているし、周知もきちんとできている」と述べていた。また、男性が育児休業を取得する際に不安視するキャリアへの支障については、ないとのことである。2 週間以内であれば、夏休みと同じ感覚であるため、業務の引継ぎも問題ない。しかしそれが 3 ヶ月、6 ヶ月と長期にわたる休暇となると、代わりとなる社員が必要となるため、上司としての立場では、すぐに許可はできないとのことである。このように、本社と違い、支店においては男性の育児休業取得については、浸透はしていないことが分かる。しかし、2 週間以内の休暇であれば、業務の引継ぎも問題なく行えることが出来、仮に、同氏の部下に育児休業取得者を規模する男性社員がいても、理解はできるとのことである。

また、女性管理職に関してもお話を伺った。大和証券の女性管理職者数は、「女性活躍推進チーム」が発足された当時、75 名(2005 年 3 月末)だったのが、現在は 389 名(2016 年 6 月末)にも達している。およそ 10 年間のあいだに 5.2 倍にも増加したのである。同氏は女性管理職者にとっての働きやすい企業のあり方として、「上の理解も重要だが、下の理解も必要である」と述べていた。これは女性活躍を推進するうえで、上司の理解は必要不可欠である。しかし女性管理職登用においては、上司の理解に加え、女性管理職者の部下にあたる社員も、その立場についてある程度の理解をしなければ、女性管理職者は育たないということである。例えば、仕事と育児の両立を行う女性管理職者がいたとして、短時間勤務制度を利用して、部下よりも先に帰る場合、それを受け入れ、理解してくれる職場環境があるかどうかということである。同氏は、女性管理職を含めた上司は、日頃から下との協力や信頼性、雰囲気づくりを行わなければならないと述べていた。また、部下自身も将来的には、育児休業や短時間勤務制度等を利用する可能性があるのだから、なおさら理解をしなければならないとも述べていた。

(3) 考察

今回のインタビューで印象的だったのは、経営者のトップダウンで進めるこ

とは、女性活躍推進において重要であること、制度の周知を日頃から行い社員への意識づけを行うこと、上司の理解とともに部下の理解も必要であること、である。

大和証券の場合は、社長の方針から 2005 年より女性活躍が進められてきた。そして現在は、厚生労働省の認定をうけるほどの企業に成長した。男性至上主義とされていたこの業界において、女性の制度を充実させることで先進的に変革することができたのは、トップやる気の高さが女性活躍成功に大きな影響を与えたと言える。鈴木社長は、さまざまな両立支援制度の導入とその改革を行ってきた。さらに画期的であったのは、すでに述べたように、全国の支店の 3 分の 1 を女性にしたことに加え、女性役員を一気に 4 名登用したことであった。強引であるとの指摘もあり、現場の社員からは反対の声は強かったが、それでも取り組むべきであると判断したのは鈴木社長のある考えがあったからである。鈴木社長は「女性の法人営業が全国で 1 人か 2 人程度なら、うまくいかなかったときに“だから女性はダメだ”と言われてしまう。そうならないためには、数が必要」と述べている。女性 1 人か 2 人だと、象徴的なままで終わってしまい、女性自身も苦しむことになる。しかし、数を多く登用することで、女性同士の横のつながりができることに加え、競争意識も高まるため、結果的に女性の業務成績の向上にもつながることが予想される。このように、社内からの反対はあったものの、社長自ら女性活躍の重要性について認識し、取り組んだことにより、現在のような女性活躍推進企業に成長できた大きな要因だと考えられる。

現在女性の産前産後休業や育児休業取得については、女性の制度利用が当たり前となっている。その一方で、男性の育児休業取得については、本部では取得が当たり前となっているものの、支店ではまだ珍しいといった状況であり、本部と支店にギャップがあることが今後の課題である。しかし、これに対しても社内放送や社内報によって支店においても積極的に制度の周知が行われており、意識づけがしっかり行われていると言える。

また、社内においては、ただ企業の両立支援制度を制定するだけでは、女性活躍はうまくいかないと考えられる。利用者だからわかる制度の使いづらさなど、社員から定期的に意見を聞き、その都度制度改革を行っていく必要がある。また、社員の意見の聞き取りを利用者だけに限らず、社内全体で行うことで、制度を利用していない女性や男性への周知にもつながると考えられる。積極的に制度周知を行うことは、制度を取得しやすい社内風土をつくることにもつながるだろう。

また、女性管理職比率を上げるうえで、下の理解が重要と言える。両立を行

っている女性管理職者においても、一般の社員と同様に、両立支援制度を取得できる社内風土をつくる必要である。また、女性の昇進意欲を高めるためにも、あとに続けたいと思えるロールモデルが必要である。女性管理職者が働きやすい社内風土が整えることは、女性の昇進意欲も必然的に高まると考えられる。

¹ NIKKEI STYLE 2013 年 7 月 8 日「企業に女性役員が必要な理由 大和証券グループ本社・鈴木茂晴会長」

https://style.nikkei.com/article/DGXNASFK0203M_S3A700C1000000/

² 日本経済新聞 2017 年 3 月 8 日「大和証券グループ本社、仕事と育児・介護の両立支援を拡充」

https://www.nikkei.com/article/DGXLRSP438900_Y7A300C1000000/

³ 経済産業省『ダイバーシティ経営企業 100 選 ベストプラクティス集 平成 25 年度』p.175。

http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/practice/pdf/h25_practice_a11.pdf

⁴ 厚生労働省「『イクメン企業アワード 2016』・『イクボスアワード 2016』の受賞企業を決定しました」

<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000137957.html>

第7章 女性活躍推進に向けて

第1節 総括

本節では、これまでの議論の振り返りを行う。

2015年安倍内閣のもと「女性活躍推進法」が制定されて2年が過ぎた。あれから2年半が過ぎた今、「いったい女性活躍はどこまで進んでいるのか。企業のあり方は変わったのだろうか。」これが本論文の出発点であった。女性のライフコースが多様化する中でも、「仕事と育児」を両立する女性に焦点をあて、出産後も就業継続を行い、管理職を目指すために、企業はどのような取組みが求められるのか考えてきた。現状として、M字カーブは解消傾向にあるものの、それは出産をきっかけに正規雇用から非正規雇用へと働き方を変えて復職している女性が多いことが指摘された。また、女性管理職においても年々増加はしているが、その割合は1ケタ代にとどまり、政府の掲げる数値目標の達成はこのままで困難であることが予想される。3章では、就業継続や管理職昇進を希望しないという「女性側の要因」と両立支援策や育成不足といった「企業・職場の要因」が課題としてあげられた。この「女性側の要因」においては、女性自身の問題だけではなく、女性が男性以上に家事・育児に対して責任を抱えているため、仕事と育児の両立を考えて、「希望しない」という決断を行っていることが分かった。このように「女性側の要因」においても、「企業・職場の要因」と同様に、両立支援制度の充実が重要であると考えられる。一方男性の家事・育児の参加の必要性にも4章では言及した。近年、男性の中にも、家事・育児参加をも求める人が増えてきており、男性の育児休業取得についても重要性が高まっている。しかし、女性と同様に、男性においても「企業・職場の要因」が男性の育児休業取得を妨げており、制度の充実性や利用のしやすさが求められている。5章では、企業に視点を変え、「女性側の要因」と「企業・職場の要因」をふまえて、両立支援制度の現状についてみていった。多くの企業で法定を上回る育児休業制度、短時間勤務制度が導入されており、その他の両立支援制度についても柔軟に取り入れている企業がいることが分かった。そこで新たな問いが生まれた。「企業の両立支援制度は充実しているものの、なぜ女性の就業継続や管理職登用は増加しないのだろうか。」次節では、本論文であげた2つの問いに答える。

第2節 効果的な両立支援制度へ

ここで、冒頭であげた「いったい女性活躍はどこまで進んでいるのか。企業のあり方は変わったのだろうか。」の問いに答えると、たしかに女性活躍は推進されていると言えるが、この2年半で大きく変化したとは言えない。企業におい

ては、女性の育児休業や短時間勤務制度といった多くの企業で両立支援制度の導入が積極的に行われていることが分かった。では、「企業の両立支援制度は充実しているものの、なぜ女性の就業継続や管理職登用は増加しないのだろうか。」それは、企業において、両立支援制度の意義や重要性について、トップダウンが行われていないため、職場内で、制度の取得促進のための取組みが十分に行われていないことが考えられる。

効果的な両立支援制度へと機能させるためにも、まずは、制度を利用しやすい職場環境整備が重要である。先述したように、企業は、職場内における認識の浸透に加え、制度の取得促進や利用者の声の周知を日頃から行い、社員への意識づけを行うことが必要である。また、定期的に社員の声を受け取り、その都度制度を改革していくことで、制度の質も向上させていかなければならない。制度の導入だけにとどまるのではなく、柔軟に制度の修正を行い、効果的な両立支援制度に改革していくことが、女性活躍推進に向けての、企業に必要な取り組みだと考える。

参考文献一覧

1. 今田幸子・平田周平(1995)『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構。
2. 松繁寿和・武内真美子 (2008)「企業内施策が女性従業員の就業に与える効果」『国際公共政策研究』第13巻第1号。
3. 佐藤博樹(1998)「非典型的労働の実態—柔軟な働き方の提供か?」『日本労働研究雑誌』No.462 pp2~14.
4. 佐藤博樹・武石恵美子(2004)『男性の育児休業』中央公論新社。
5. 佐藤博樹・武石恵美子(2014)『ワーク・ライフ・バランス支援の課題—人材多様化時代における企業の対応』東京大学出版会。
6. 大沢真知子(2015)『女性はずなぜ活躍できないのか』東洋経済新報社。
7. 大槻奈巳(2015)『職務格差—女性の活躍推進を阻む要因はなにか』勁草書房。
8. 岡崎哲二・奥野正寛(1993)『現在日本経済システムの源流』日本経済新聞社。
9. 武石恵美子(2006)『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房。
10. 武石恵美子(2017)「【特集】女性の管理職への『昇進』(1):労働研究における女性の昇進問題」法政大学大原社会問題研究所『大原社会問題研究雑誌』No.703、所収。
11. 八代尚宏 (2015)『日本的雇用慣行を打ち破れ—働き方改革の進め方—』日本経済新聞出版社。
12. 山口一男(2008)「男女の賃金格差解消への道筋—統計的差別の経済的不合理の理論的・実証的根拠」『日本労働研究雑誌』No.574、所収。
13. 山口一男(2017)『働き方の男女不平等 理論と実証分析』日本経済新聞出版社。
14. 山本勲(2014)「企業における職場環境と女性活用の可能性—企業パネルデータを用いた決定要因」『RIETI Discussion Paper Series』14-J-017.
15. 労働政策研究・研修機構(2014)「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(2) —分析編—」No.119.

URL 一覧

1. 大和証券株式会社 <http://www.daiwa-grp.jp/>
2. NIKKEI STYLE <https://style.nikkei.com/>
3. 日本経済新聞 <https://www.nikkei.com/>
4. 経済産業省 <http://www.meti.go.jp/>

5. 厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/>
6. 総務省統計局 <http://www.stat.go.jp/>