

人事労務の「今」が見える実務Q&A誌

労務事情

3.1
2016

No.1313
産労総合研究所

解説

労働者派遣の活用にかかわる 実務ポイント

— 派遣受入時から派遣期間中, 派遣終了までの場面ごとに

高仲幸雄

Q&A

高年齢者の処遇に関する 法的留意点

木村一成



視点

女性のキャリア形成と家庭の両立(1)

女性のキャリア形成と家庭の両立がなぜ求められているのか。この課題は、諸外国とも共通している面がある。というのは、生産技術の変化・サービス化、子ども数の縮小、寿命の伸びが世界各国で共通してみられるからである。

しかし、日本については、これに加えて、労働力という点からも、次世代育成という点からも、女性がキャリアを形成し子どもを持てる環境を創り上げることが肝要である。これなしには、少子高齢化の痛みを緩和する方策はまるで見えてこないからである。

しかし、頭でわかることと、日本企業の人事制度の何が問題であるのかを理解することとの間には大きな隔りがある。どんな頭の切り替えが必要だろうか。

本気で女性の昇進やキャリア育成を考えるのであれば、日本の雇用慣行の革新は不可避であることを指摘したい。現在のいわゆる大企業の「総合職」は、長期雇用を前提に、企業が急な転勤命令や急な残業命令を出せる働き方である。

しかし、「総合職」の働き方は、そもそも、子どもの急な事情等に対応できる専業主婦がいることが前提の働き方であろう。そうでなければ、子どもの生育に



永瀬 伸子
ながせ・のぶこ

●お茶の水女子大学大学院基幹研究院教授
東京大学経済学研究科博士課程修了、博士
(経済学、東京大学)。日本学術会議会員、同経
済学委員会ワークライフバランス研究分科会
長。政府委員として、内閣府統計委員会委員
(現在)、内閣府男女共同参画会議専門委員など。
他に(公)21世紀職業財団理事(現在)など。

必要な時間の柔軟性に欠ける。

だから雇用機会均等法が制定され、女性が「総合職」に応募できるようになっても、女性は、昇進と子育ての間で選択を迫られてきた。また、企業も総合職の女性採用は低いままにとどめてきた。そして、その少数の採用者も、家庭との両立が難しいことから離職する者も少なくなかった。

他方、勤務地が限定された雇用区分は、仕事内容も限定され、昇進が遅い働き方として形成されてきた。後者は、「地域限定職」や「一般職」、あるいはより不安定な働き方として「契約社員」などと呼ばれる。この働き方を選べば、女性採用の入口はより広いが、しかし昇進見込みは当初から頭打ちである。ま

た上司の育成視点も弱くなり、モチベーションが上がらない。

長期のコミットをしないと昇進パスに乗れないという雇用慣行の問題は、女性の活用に限定されない。将来の見通しの時間軸が日本人男性より短い留学生の活用上の大きな課題ともなっている。法制度を含めて、雇用区分のあり方については、企業が見直しに本気で取り組む必要がある。

もう少し小さな、目前で重要な課題として、育児休業復帰の問題がある。2009年に3歳未満までの育児短時間が法制化され、大企業の多くで、育児休業取得者、育児短時間の就業者が増えた。育児短時間が取れるようになるなかで、就業女性の出産が増加した。出産の増加、キャリアの継続は政策意図に合致し、日本経済としてはまさに望ましい。

しかし個別の職場では、育児休業取得者や育児短時間就業者の増加で管理者の負担が増えるとの声がある。育児短時間を取っても仕事経験を積めるよう意欲を保ち、モチベーションを持てるように、どう従業員を育てるか、これは直近の大きな課題である。その復帰に際して、チーム内の仕事の再配分について上司が果たすべき役割はとて大きいのである。(全2回-①)

人事労務の「今」が見える実務Q&A誌

労務事情

3.15
2016

No.1314
産労総合研究所

Q&A

3月1日から新卒採用時の情報提供義務、
法令違反時の求人不受理が適用

若者雇用促進法の 実務ポイント

中井智子 / 仁野周平

解説

最近の判例から学ぶ

改正労働契約法以降の 有期雇用にかかわる実務対応

浅井 隆



視点

女性のキャリア形成と家庭の両立(2)

「育児をしながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査」は、筆者のチームが、(公)21世紀職業財団の委託により、300人以上の企業に勤務する有子正社員女性について調査分析したものである。

これによると、育児休業復帰後の従業員のモチベーションを長期に高めるのは、上司との面談、職場の情報提供等、職場支援や職場の配慮の制度化とわかった。上司との面談の実施程度のこと、なぜ長期に影響を持つのか。やや不思議に思われる。

しかし、初めての子育てをしていたころの自分を思い出してみると、納得できる気もする。子育ては、日々大変な苦勞である。そのうえ、「働く母の子どもはかわいそう」などという声もどこかからか(当時は小児科医からさえも)聞こえてくる。そのなかで、男性ばかりの職場に戻ることは、何とも心細く気まずいであろう。

そうであれば、会社が復帰を待っていることを態度で示し、かつ、育児休業復帰者に対して先の見通しを語りかけることは、自分の働き方が職場から「承認されている」という気持ちにつながるのではないか。そして、



永瀬 伸子
ながせ・のぶこ

●お茶の水女子大学大学院基幹研究院教授
東京大学経済学研究科博士課程修了、博士(経済学、東京大学)。日本学術会議会員、同経済学委員会ワークライフバランス研究分科会会長。政府委員として、内閣府統計委員会委員(現在)、内閣府男女共同参画会議専門委員など。他に(公)21世紀職業財団理事(現在)など。

それが復帰後のモチベーションに長期的に重要なものではなからうか。

一方で、最近「育児短時間」の長期利用が女性のキャリアに与える問題を指摘する研究結果が出ている。育児短時間は、法定では子どもが3歳未満までだが、長期に利用可能な優良企業も少なくない。しかし、長期の育児短時間の利用は、女性の昇進可能性を下げるという質的な分析も出ている。また、企業にとっては、こうした雇用者に仕事をうまく配分するには手間もかかる。

そのような背景から、「資生堂ショック」(育児休業復帰者に対して通常勤務を求めていく

方向に変える)と呼ばれる資生堂の制度変更が出されたのだろう。この制度変更の評価については、まだ定まってははいない。

子育ては時間がかかる重い作業だ。夫が夜9時、10時に帰宅するのが常態で、子育てを分担できないとすれば、短時間勤務は、女性のキャリア継続を支える選択肢として、決して軽視されるべきではない。しかし当然のことだが、短時間勤務を何年も続けることは、本人のキャリアという点からはよろしくない。仕事内容が限定されがちになるだろうし、上司からの評価が下がる可能性も大きいからである。

女性が早く育児短時間から復帰するためには、妻だけでなく夫も子育てを分担する自由度を拡大することはどうしても欠かせない。それができるように、夫も仕事時間の柔軟性を拡大するような評価軸の変更が重要となる。「男性の働き方を変える」必要性は、しばしば指摘されるところだが、少子高齢化の日本に必要な「共働き社会」の構築を見据えれば、企業における評価の方法を含めて、いま一度、本気で考える必要がある。

(全2回-②)