

既存住宅のリノベーションによる 育児中女性の再就職活動支援拠点の 創出に関する実証的研究

—第三報 女性活躍推進法に関する企業の取り組みと女性の実状—

Empirical studies on creation of the reemployment activity support base of the
woman during the child care by the renovation of the existing house
—Part3 Match of an enterprise and the actual situation of the lady about a female
achievement promotion method—

赤松 瑞枝
Mizue AKAMATSU

要 旨

本研究は、再就職を希望する育児中女性を対象として、その活動を支援する事業を展開し、そのための拠点を既存住宅のリノベーションにより創出することを目的としている。

本報では、企業における女性の就業実態及び仕事と育児の両立に対する意識を明らかにするために、厚生労働省が公開しているデータの分析と、企業の人事担当者へのインタビュー調査を行った。

データ分析からは、採用率の向上、ワークライフバランス施策の導入と男性社員の意識改革、管理職へのキャリアアップ促進という課題が明らかになった。インタビュー調査の結果からもこれらの解決が喫緊の課題であることが示された。加えて人事担当者からは、出産や育児の経験による女性社員のモチベーション低下やキャリア志向の低下が顕著に目立っており、共働きの男性社員もそれに影響されてキャリアアップを控えるようになりつつある実態が指摘された。このような現状を改善するためには各企業で対策を取る他、学生時代からの意識改革が欠かせないということで、大学でのキャリア教育再構築の必要性が明らかとなった。

キーワード：再就職活動支援 女性活躍推進法 企業の取り組み 就業女性の意識 事例

1. 研究の目的と本論文の位置付け

本研究の目的は、リノベーションを施した既存住宅を利用し、再就職活動を実施あるいは検討している育児中の女性に有益な支援やサービスを提供する場を創出し、既存住宅有効活用と労働力人口確保に資する一方向性を示すことである。前報^{文献1)}ではマザーズハローワーク及びマザーズコーナーで育児中女性を支援している担当者にアンケート調査を実施し、再就職活動中の女性のニーズ把握や支援の方向性の検討を行った。その結果、再就職を目指す育児中女性には、企業のニーズを正確に伝達する必要があることが示された。そこで本報では、企業における女性の就業実態を明らかにするとともに、育児中女性社員がどのような意識を持って就業しているかを明らかにすることを目的とする。

我が国では、働く場面で活躍したいという希望を持つすべての女性が、その個性と能力を十分に発揮できる社会を実現するために、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（以下、「女性活躍推進法」と記す）が平成27年8月28日に成立した。これにより、事業主（国・地方公共団体、従業員301人以上の企業）には女性の活躍推進に向けた数値目標を盛り込んだ行動計画の策定・公表や、女性の職業選択に資する情報の公表が義務付けられた^{文献2)}。本報ではまず、これら公表されているデータを分析し女性の就業実態や問題点を明らかにする。次にそれら問題の解決策を探るために企業の人事担当者にインタビュー調査を実施し、結果の分析・考察を行う。

2. データ分析による女性の働き方の現状と問題点の把握

(1) 分析に使用するデータについて

分析には、厚生労働省が公開している『ポジティブアクションを推進するための業種別「見える化」支援ツール』^{文献3)}を使用する。

ポジティブアクションは、固定的な性別による男女の役割分担意識や過去の経緯から、男女労働者の働き方に差が生じている場合、それらの差を解消しようと個々の企業が行う自主的かつ積極的な取り組みと定義されている。ポジティブアクションに取り組むと、取引や業績面での成果の拡大といった直接的効果、女性社員の定着率向上、社内の業務改革の進展、採用や教育コストの削減などの間接的な効果が得られ、企業経営にプラスになるとして、厚生労働省は各企業に積極的な取り組みを促している。その取り組み方法は企業の実態によって異なるとしながらも、大枠として、①現状分析と問題点の発見、②具体的な取り組み計画（数値での設定を含む）の作成、

既存住宅のリノベーションによる育児中女性の再就職活動支援拠点の創出に関する実証的研究

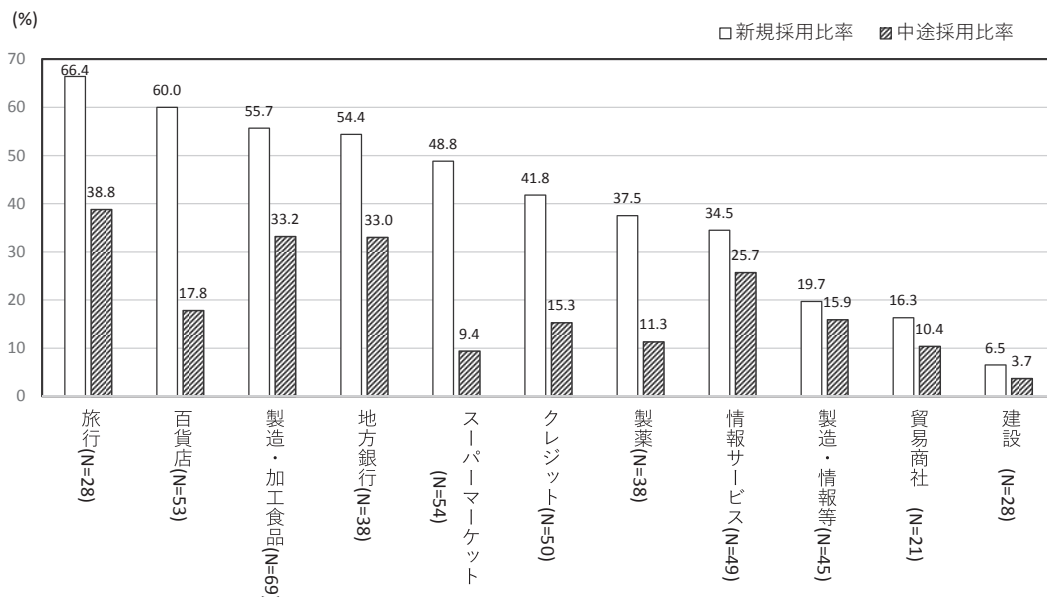
③取り組みの実施、④取り組みの成果の点検と見直しの流れに沿うことが効果的であるとしている。さらに取り組みの内容としては、①女性の採用拡大、②女性の職域拡大、③女性の管理職の増加、④女性の勤続年数の伸長（仕事と家庭の両立）、⑤職場環境・風土の改善（男女の役割分担意識の解消）の五つが推奨されている^{文献4)}。

さらに男女格差の解消に向けた施策を検討するには表面化している格差だけではなく、格差を生じさせている人材マネジメントの構造を視覚化し、それらに対する対策を講じることが重要であるとし、企業が自社における課題を多角的かつ構造的にとらえることを目的に、ポジティブアクションを推進するための業種別「見える化」支援ツールを作成し企業の使用を可能にしている。

このツールでは、まず業種別実態調査票に、採用数、平均勤続年数、育児休業取得率、3年目定着率、出産時離職率、育児短時間勤務利用率、10年目定着率、新任配置、移動経験率、10年目配置、管理職従事率、賃金指数などを男女別に入力する。そして平均賃金指数が男女処遇格差をあらわす最終的な指標ととらえ、同指数の決定に影響する要素を「活躍」と「定着」に分類し、女性比率を中心に表示する。それにより自社の課題がどこで生じているか、取り組みの効果がどこまで出ているかを把握することが出来る。これらの指標は全業種共通の要素もあるが、業種によって企業を取り巻く環境や雇用環境が異なることを踏まえ、業界の特性に合わせた指標が適宜導入されている。また業界内における自社の位置づけなど自社を取り巻く環境を踏まえた分析を行えるように、業界内企業（合計数は業界により異なる）の実態調査結果を基にした各指標の平均値が「業界平均値」としてまとめて示されている。本項ではこの業界平均値を分析に用いて女性の就労状況の実態を数字上で把握する。

(2) 採用率について

図1に業界別女性の新規採用率と中途採用率を示す。図より、新規採用率は66.4%から6.5%まで幅広く分布している。中でも高いのが旅行と百貨店業界である。前者は女性学生の就職先として人気のある業界であること、後者は顧客の中核を成す女性に対応するため積極的に女性を採用してきたことが、採用率の高さの背景として挙げられる^{文献5) 6)}。一方、中途採用率は38.8%から3.7%に分布しており、新規採用率に比して割合が低いことから、現時点ではいずれの業界においても積極的に女性の中途採用を行っていないと言える。そのような中でも旅行、製造（冷凍食品等加工食品）、地方銀行の三業界では女性の中途採用率が3割を超え、他業界よりも高くなっている。なお、新規・中途いずれも採用率が低い傾向にあるのが、製造（電気・電子・情報通信分野）、貿易商社、建設の三業界である。この原因として、貿易商社では扱う商材の業界における商慣行や安全・インフラ面で女性が駐在するには不安が残る地域にも進出していること^{文献7)}、製造（電気・電子・情報通信分野）では技術系人材の従業員比率が高く、新卒採用者が理工系大学



注) 男女計に占める女性の割合を示す

出典：厚生労働省 ポジティブアクションを推進するための業種別「見える化」支援ツール業界平均値より筆者作成

図1 業種別 新規採用女性比率と中途採用女性比率

出身の男性中心となること^{文献8)}、建設では環境面や体力面などから男性中心の職場というイメージが強いこと^{文献9)}が、それぞれ挙げられる。

以上の集計結果を基に、新規・中途採用状況で業界を分類したのが図2である。新規採用比率については、50%以上を「高」、20%以上50%未満を「中」、20%未満を「低」に分類した。同様に中途採用比率については、30%以上を「高」、10%以上30%未満を「中」、10%未満を「低」に分類した。図より、新規・中途同程度に採用率が高いのが、旅行、製造（冷凍食品等加工食品）、地方銀行であるのに対して、新規・中途いずれも採用率が低いのが建設である。また新規採用、中途採用共に中程度の比率であるのが、クレジットと製薬となった。食品産業は生産現場で^{文献10)}、地方銀行は窓口や後方事務で^{文献11)}、クレジット業界は顧客対応やコールセンターで^{文献12)}働く女性がそれぞれ多いことが女性採用率の高さの主要因となっている。また製薬業界は薬学部出身の女性や化学等を専攻する理系の女子学生が就職する主要な職場となっている^{文献13)}。

採用率 高 中 低	高	<ul style="list-style-type: none"> ・旅行 ・製造加工食品 ・地方銀行 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報サービス 	
	中	<ul style="list-style-type: none"> ・百貨店 	<ul style="list-style-type: none"> ・クレジット ・製薬 	<ul style="list-style-type: none"> ・製造情報等 ・貿易商社
	低		<ul style="list-style-type: none"> ・スーパーマーケット 	<ul style="list-style-type: none"> ・建設
		高	中	低

新規採用率

注1) 図中の表示は、業界名（新規採用比率、中途採用比率）を示す。数値の単位は%である。

注2) 新規採用比率については、図1を参照し、50%以上を「高」、20%以上50%未満を「中」、20%未満を「低」に分類した

注3) 中途採用比率については、図1を参照し、30%以上を「高」、10%以上30%未満を「中」、10%未満を「低」に分類した

出典：厚生労働省 ポジティブアクションを推進するための業種別「見える化」支援ツール
業界平均値 より筆者作成

図2 採用比率から見た業界の分類

(3) 採用後の働き方

前項で分類した採用状況グループ別に女性の定着状況や管理職従事割合を見ていく。なお、分析には各グループの特徴的業界である、旅行、製造（冷凍食品等加工食品）、地方銀行、クレジット、製薬、建設の6業界のデータを用いる。

まず、定着状況を把握するために、平均勤続年数、3年目定着率、出産時離職率、10年目定着率を採用状況別にまとめたのが表1-1である。

平均勤続年数は地方銀行（11.8年）や建設（11.1年）が比較的長く、製薬（4.7年）が短い。製薬業界では特に医療情報担当者（MR）として働く女性に、仕事との両立の困難さから出産を機に離職する割合が高い。したがって女性全体の勤続年数が短くなる^{文献13)}。またクレジットを除き、いずれの業界も女性の平均勤続年数は男性の平均勤続年数よりも短く、特に製薬と建設に男女差が大きい。この男女差については、業界に関わらずワークライフバランスに配慮した働き方の構築が不十分であるため、出産や子育てというライフイベントに差し掛かる時点で離職する

表 1-1 採用状況別 女性社員の定着状況

採用状況	業界	平均勤続年数	3年目定着率	出産時離職率	10年目定着率
高	旅行	8.5年 (-4.6年)	79.7% (-3.3)	8.0%	34.4% (-22.5)
	製造・加工食品	10.9年 (-1.3年)	81.3% (+5.8)	23.2%	41.8% (-20.9)
	地方銀行	11.8年 (-5.9年)	83.5% (-7.4)	9.1%	37.2% (-39.5)
中	クレジット	10.5年 (+0.6年)	78.6% (-20.1)	17.6%	68.3% (-15.7)
	製薬	4.7年 (-8.2年)	87.0% (-8.4)	記載なし	36.5% (-21.5)
低	建設	11.1年 (-8.4年)	89.0% (-4.8)	0.3%	64.9% (+7.4)

注) () 内は男性との比較を示す。

(-n) は男性よりも n 年短くないし n ポイント少ないことを、(+n) は男性よりも n 年長くないし n ポイント多いことを示す。

出典：厚生労働省 ポジティブアクションを推進するための業種別「見える化」支援ツール 業界平均値 より筆者作成

ケースが数多くみられるという指摘がなされている。子育てに関わる時間の制約を受けながら働かざるを得ない期間をどのように克服していくか、業界別の状況を踏まえた対策を立て実施していくことが課題となる。またその実現に際しては、上司となる職場管理者や同僚の仕事と家庭の両立についての理解が不可欠である、といずれの業界も男性の意識改革を重要課題としている。

次に、3年目定着率（採用人数に対して3年目にも就業継続している割合）はいずれのグループにおいても8割から9割と高く、採用後3年間は就業継続する女性が多いことが示される。これに対して出産時離職率や10年目定着率にはグループにより差異がある。出産時離職率が最も高いのは製造・加工食品23.2%、次いでクレジットの17.6%であるが、建設は0.3%と非常に低い。10年目定着率は3～4割（旅行、製造（冷凍食品等加工食品）、地方銀行、製薬）と6割以上（クレジット、建設）に二分される。建設は男性よりも高い定着率となっているがその他の業界では、男性よりも15～40ポイント低い定着率を示しており、10年以内に離職する女性が多い傾向にあるといえる。

出産時離職率の高さは、前述のように子育てとの両立が可能な働き方が十分に整備されていないことに起因すると考えられる。10年目定着率の違いの一端を明らかにするために、新任時の配置と10年目の配置、人事異動経験割合を比較した結果、配置については業界に関わらず、新任時は販売や営業が多いのに対し、10年目は企画、開発、審査、管理が半数前後を占めることが明らかになった。10年目の女性があまり従事していない法人営業や団体営業では、業界に関わら

表 1-2 採用状況別 女性社員の管理職従事割合

採用状況	業界	主任・係長	課長クラス	部長以上
高	旅行	37.4%	25.4%	13.5%
	製造・加工食品	24.1%	7.5%	9.8%
	地方銀行	11.4%	4.4%	0.6%
中	クレジット	47.1%	6.3%	2.4%
	製薬	19.9%	8.1%	4.8%
低	建設	5.6%	1.0%	0.1%

出典：厚生労働省 ポジティブアクションを推進するための業種別「見える化」支援ツール 業界平均値 より筆者作成

ず顧客に合わせた対応が求められるため働き方が不規則になる。したがって特に子育てをしながら働くことを希望する女性には携わりにくく、企業側もそのような女性を積極的に配属していない^{文献5) 13)}。

一方、人事異動については業界により差異があり、クレジット、建設ではその割合が少ないのに対して、旅行、製造、地方銀行では3～4割の女性が人事異動（転居を伴う転勤を含む）を経験している。つまり10年目定着率の高い業界では人事異動経験者が少ない傾向にあると言える。

最後に、採用状況別に女性社員の管理職従事割合をまとめたのが、表 1-2 である。表より、旅行業界ではその割合が比較的高く、建設業では低い。また、いずれの業界においても、主任・係長従事割合が最も多く、課長クラス、部長以上と地位が上がるにつれて、従事割合が減少していく。この現状に対しては、女性の配属先が限られており、管理職になるために必要なキャリアや専門性を高める機会が少ない（製造（冷凍食品等加工食品）、地方銀行）^{文献10) 11)}、ライフイベントがキャリア形成に影響を与えることが多いので、長期的視点での育成が難しい（旅行、製造（冷凍食品等加工食品）、クレジット）^{文献5) 10)}、女性管理職への昇進やキャリア意識を高める取り組みが必ずしも戦略的に行われてこなかった（製造（冷凍食品等加工食品）、製薬）^{文献10) 13)}、総合職の新卒採用における女性比率が低いことから、管理職の候補者層の厚みが十分でない（建設、地方銀行）^{文献9) 11)} という指摘がなされている。

以上のデータ分析から、女性社員の働き方に関しては、中途も含めた採用率を高める、ライフイベント後の仕事との両立が可能な職場環境を男性社員の意識改革も含めて整備し採用後の定着を図る、責任のある地位へのキャリアアップを促進するという課題があり、各々業界の状況に即した対策を取ることが求められることが明らかとなった。

(4) 女性活躍推進にあたっての問題の所在と本研究の分析視点

女性活躍推進法や安倍政権が示した「女性活躍加速のための重点方針 2016」^{文献14)}においても、就業女性のキャリアアップを支援し、責任ある立場で働く女性の増加が指向されている。これは、役員、管理職など指導的地位にある女性の割合が諸外国と比べて低い水準にとどまるという我が国の現状に対する問題意識が政策作成担当者間で強く持たれているからではないかと推察する。

2015年に公開された国際労働機関の最新報告書で、我が国の女性管理職比率は、調査対象108か国中96位であった。同報告書では、「日韓といった一部の先進国では伝統的な男女の規範が果たす強い役割分担が目される。それは労働市場への女性参加、特に意思決定への参加を制限している。さらに会社組織の伝統的なリクルート活動や昇進制度に関連し克服すべき多くの構造的障壁がある」と述べている^{文献15)}。管理職従事者の割合の低さもさることながら、この指摘を強く意識し、諸外国並みの女性管理職比率を達成しようとしているのであろう。

女性の管理職が少ないことの社会構造的要因として、長期継続雇用前提の年功的な内部昇進、配偶者が専業主婦の世帯主を暗黙の前提とした長時間労働や頻繁な転勤等の働き方、専業主婦世帯を優遇する税制や社会保険制度等が挙げられる。これら日本の雇用慣行とそれに伴う各種制度が夫婦共働きと子育ての両立を困難にしており、管理職年齢に達する前に離職する、あるいは就業継続していても管理職に挑戦しない女性を増加させている。日本的雇用慣行の抜本的改革すなわち男性の働き方改革が女性の管理職数増加にあたって必要不可欠であることは大沢^{文献16)}、加藤^{文献17)}、筒井^{文献18)}らによって指摘されている。

その重要性を理解し賛同した上で、本研究は敢えて「女性」に着目して就業問題を論じていきたい。前報告で述べたように、女性の考え方の甘さや行動の柔軟性の低さが原因で再就職が実現しなかった例は少なくない。受け皿が合っても企業が求めるマインドとスキルを身に付けていなければ、社会復帰はできないのが実状であり、この問題を解決するのは女性自身なのである。就業継続あるいは管理職従事を選択するか否かについても、女性自身の価値観や行動に左右される部分が必ずあるはずである。

社会構造や企業人事の在り方の変革は非常に重要で、実現した時のインパクトも大きい、変化が生じるまで長い時間を要すると予測される。他方、女性自身の変化はうまくアプローチできれば短期間での実現が可能、すなわち即効性が期待できるというメリットを持つ。

以上の問題意識から、企業で働く育児中女性がどのような考え方をもって働き方を取り巻く現状や課題に向き合っているか、それらに対して企業側はどのような見解を持っているかを明らかにするために、企業人事担当者を対象としたインタビュー調査を実施することとした。

3. インタビュー調査による女性社員働き方の実状と意識の把握

(1) 調査概要

調査の概要を表2に示す。前項の分析により採用状況や定着率等で特徴的な傾向が見られた食品製造業界と建設業界に着目し、業界内の企業に調査依頼をした結果、食品メーカー、建設、不動産の合計3社（いずれも上場企業である）から調査協力を得た。平成29年9月にこれら企業の人事担当者に女性活躍推進の実情や働く女性を取り巻く課題等に関するインタビューを行った。なお本調査は、跡見学園女子大学倫理審査委員会の承認を得て実施した（承認番号17-001）

(2) 対象企業の女性活躍推進に対する取り組み

厚生労働省は、企業における女性の活躍状況に関する情報を一元的に集約した「女性の活躍推進企業データベース」^{文献19)}を平成28年2月から開設している。内閣府男女共同参画局の「女性の活躍『見える化』サイト」^{文献20)}と統合して情報を移管・掲載しており、各企業の女性採用率や勤続年数、育児休業や有給休暇取得率、再雇用や中途採用実績、管理職従事者率などが記載されている。調査対象企業は3社ともこのデータベースで情報公開を行っていることから、これを参照に、一部インタビュー内容を補足して、各企業が女性活躍推進に対して実施している取り組みをまとめた（表3）。

表より、いずれの企業も専門チームを設け、女性管理職数増加や家事育児と仕事との両立を支

表2 調査概要

対象業界	食品メーカー	建設	不動産
調査日	平成29年9月19日	平成29年9月26日	平成29年9月14日
調査対象者	人事担当者2名	人事担当者1名	人事担当者3名
調査内容	【実情】 女性活躍推進実施のきっかけ 女性活躍推進を軌道に乗せるまでのプロセス 女性活躍推進に関わる人事制度 女性活躍推進実施による効果 女性活躍推進阻害要因とその克服策 両立支援制度の利用状況 両立支援制度実施による職場への影響		
	【求職者に求めるもの】 再就職時に身につけておくべきスキル 職業人として身につけるべきモラル その他メッセージ		

表3 対象企業の女性活躍推進に関する取り組み

		食品メーカー	建設	不動産
データベースより	女性労働者の割合	24.5%	総合職 4.7% 一般職 92.6% 契約社員 41.8%	正社員 29.5% 契約社員 67.5% パートタイマー 81.0%
	女性管理職の割合	3.6% (9人)	1.6% 人数の記載なし	6.0% (94人)
	一般事業主行動計画	①新卒採用に占める女性の割合を50%以上にする ②全社で女性活躍を推進する職場風土を醸成する ③生産性の高い働き方を促し、組織運営体制を見直す意識改革を図る	①総合職採用に占める女性比率を20%以上とし、定着を図る ②女性管理職の倍増を目指す	①2021年3月末までに女性管理職を150名とする ②男性の平均勤続年数(8.6年)に対する女性の平均勤続年数(5.2年)の割合を80%以上とする
インタビュー調査より	活躍推進のための取り組み	・専門プロジェクトの立ち上げと社内アンケート実施 ・カムバック制度実施 ・療養看護休暇制度実施 ・男性の育休取得促進 ・復職前面談実施 ・短時間勤務期間延長(小3まで)	・ダイバーシティ推進グループ設立 ・総合職採用拡大 ・管理職数増加 ・キャリア形成支援 ・継続就労支援 ・職場風土の改善 ・上司向け部下育成研修実施 ・初給マネジメント研修を男女共に実施	・ワークライフバランス推進室発足 ・意識調査、教育、労務管理研修実施 ・カムバック制度の対象者に正社員を追加 ・復職前面談実施 ・求職者管理システム導入 ・短時間勤務期間延長(小3まで) ・ワーキングサポートダイヤル設置 ・短時間勤務者の残業に伴う延長保育料補助 ・男性の育休取得推進

注) 食品メーカーの女性労働者の割合はデータベースに記載がなかったため、企業ホームページより筆者が算出

出典：厚生労働省 女性の活躍推進企業データベース より筆者作成

援するための対策を実施したり、考案・トライアルを行っている。

企業固有の特徴として、食品メーカーでは、社内アンケートを通して社員の意見を把握、自社に適した活躍推進の形を整えるべく取り組んでいることが挙げられる。細かい支援策のみならず、職場風土の構築、組織運営体制の見直し、といった土台の整備に力を入れている。建設では、総合職採用拡大、管理職数増加、キャリア形成支援、継続就労支援、職場風土の改善の五項目を達成目標に掲げて、段階的にクリアすべく取り組んでいる。また女性のキャリアアップを意識して、初級マネジメント研修を女性総合職社員にも実施している。不動産では、非常に幅広くきめ細やかな対策を取っているのが特徴である。復職前には面談を実施し、女性の希望や家庭の状況を把握、休職前の所属にこだわらず、女性側企業側共に最も働きやすい所属先を検討して復帰するという仕組みを取っている。

(3) 対象企業の女性活躍推進にあたっての問題点と対策及び女性社員への要望

表4は、企業ごとに女性活躍推進施策を進める上での問題点とそれらに対して企業が実施している対策、及び女性社員への要望を示したものである。

表4 対象企業の女性活躍推進にあたっての問題点と企業の対策、女性への要望

		食品メーカー	建設	不動産
問題点	産前		<ul style="list-style-type: none"> ・総合職採用女性社員のキャリア形成の遅れ ・一般職を対象とした活躍推進策の少なさ 	
	育児中	<ul style="list-style-type: none"> ・働いて収入を得ることのプライオリティー低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーションロスの多さ 	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事へのモチベーション低下
	復帰時	<ul style="list-style-type: none"> ・従前の仕事内容とのギャップによるモチベーション低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・復帰前とのスキルギャップによるモチベーション低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・家庭の状況を最優先することによるキャリアアップマインドの低下
		<ul style="list-style-type: none"> ・ロールモデルの少なさに起因するキャリアアップ躊躇 	<ul style="list-style-type: none"> ・ロールモデルの少なさに起因するキャリアアップ躊躇 	<ul style="list-style-type: none"> ・ロールモデルの少なさに起因するキャリアアップ躊躇
		<ul style="list-style-type: none"> ・居住地移動を伴う異動命令をきっかけに辞職又は転職(キャリア中断) 		<ul style="list-style-type: none"> ・パートタイマーや一般職へのコース転向希望増加に伴うキャリア中断
		<ul style="list-style-type: none"> ・時間短縮勤務、在宅勤務制度の利用しにくさ 	<ul style="list-style-type: none"> ・フレックス制度の利用しにくさ 	
		<ul style="list-style-type: none"> ・男性社員のキャリア志向低下 		<ul style="list-style-type: none"> ・男性社員のキャリア志向低下
		<ul style="list-style-type: none"> ・本社と支店の環境ギャップ 		
企業の対策	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職に固執しない、実情に即した環境整備 ・自社の女性社員がイキイキと働ける行動計画の策定 ・管理職に限らない男性社員の意識改革 	<ul style="list-style-type: none"> ・労働環境改善 ・在宅勤務制度とジョブリターン制度導入に向けたトライアル開始 ・職種間異動を可能にする等人事制度の見直し ・男性社員の意識改革を中心とした職場風土の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ・現在の取り組みの継続 ・トライアル中の対策の実現化 ・男性社員の意識改革 	
女性への要望	<ul style="list-style-type: none"> ・チャンスが巡ってきたときに熟考せず安易で極端な決断(辞職や転職)をしないほしい ・一組織に属して仕事をすることの重要性を認識してほしい ・大学生の時からライフイベントを挟んでも仕事に前向きに取り組んでいる事例に接すると良い 	<ul style="list-style-type: none"> ・高い志を持って業界に入ってきてほしい ・育児中もコミュニケーション力とOA力を落とさないように努力してほしい 	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアを真剣に考え、産前の仕事の蓄積を無駄にしないようにしてほしい ・学生の時からライフイベントを絡めた働き方を検討できるようにしておくべき。 	

1) 女性活躍推進にあたっての問題点

表より、まず問題点として、①育児中に仕事のスキルや働くことへのモチベーションが低下すること、②復帰時にもモチベーションやキャリアアップ志向が顕著に低下すること、③女性管理職が少ないのでロールモデルを見出せず、管理職になることを躊躇しがちなことが、いずれの企業からも挙げられた。具体的には下記の意見が示された。

【モチベーション低下について】

- ・育児中のコミュニケーションロスが多く、復職後ギャップを埋めるのに時間を要し、仕事へのモチベーション低下につながることも少なくない（建設）。
- ・育児休暇中、働いて収入を得ることのプライオリティーがぐんと下がっているように見受けられる。家庭を犠牲にしてまで仕事をしたくない、適度に働いてある程度の収入を得られれば良い、と考える社員が目立つ。育児休暇を最大限取得して復職する人が多く、ブランクが長いため復職後は仕事の感覚を取り戻すために補助的業務を行うことも少なくない。その場合従前の仕事内容とのギャップが大きいことからモチベーションが低下し、キャリア志向もなくなってしまう（食品）。
- ・育休明けで復帰した時に、パートタイマーあるいは一般職へのコース転向を希望する社員が目立つ。家庭の状況を優先し、仕事と両立できる方法を模索する前に責任ある仕事はしないという安易な手段を取っているように思われる。明らかに仕事に対するモチベーションが低下している（不動産）。

【管理職従事への躊躇について】

- ・女性管理職の割合が少ないので、ロールモデルとなる女性社員が少ない。若手社員がキャリア志向を持つかどうかはパイオニアである現女性管理職に因るところが大きい（建設）。
- ・社内調査の結果、女性管理職の割合が少ないので、ロールモデルがおらず働き方をイメージできない、あるいは現在の管理職が多くの残業をこなしプライベートを犠牲にしている様子を見てなりたくない、と考えている社員もいることが分かった（食品）。
- ・女性管理職のロールモデルが少ないので昇進を躊躇している。2020年までに女性管理職を150名に増やすべく体制を整えているが、社員のマインドとのギャップが大きい。男性からの理解が得られないことを理由として挙げる社員もいる。男性管理職が旧態依然とした考え方を持っているのは事実だが、いずれ世代交代する。交代に伴い男性管理職の価値観も変化し、女性管理職が受け入れられやすくなるだろう。従って将来的に女性が責任ある職について働けるかどうかは、女性自身の考え方や行動力が決め手になる（不動産）。

次に、3社中2社が指摘した問題点は①ライフイベントを挟んだキャリア中断、②各種制度

既存住宅のリノベーションによる育児中女性の再就職活動支援拠点の創出に関する実証的研究
の利用しにくさ、③男性社員のキャリア志向低下、である。具体的には下記の意見が示された。

【キャリア中断について】

- ・総合職は研究や開発等、拠点移動をしながら様々な部署に所属してキャリアアップしていく。しかし育児中女性は子供の教育環境を変えたくない等の理由で居住地移動を承諾しないことが多い。異動命令が出た時点で辞めたり転職したりすることもあるので、居住地移動を伴わない転勤でカバーしている。地域限定総合職設置要望が強い（食品）。
- ・パートタイマーあるいは一般職へのコース転向希望の増加は、女性のキャリア中断につながる。育休明け女性はコミュニケーション力やタイムマネジメント能力が高く、他のお手本となっている。だからこそキャリアアップしてより責任ある仕事もこなせるようになってほしい（不動産）。

【各種制度の利用しにくさ】

- ・復帰直後は本社の管理部門で仕事をする人が多いが、現場に関わることもあるのでフレックス制度は利用しにくく、育児との両立を難しく感じる社員もいる（建設）。
- ・育児と両立しやすい在宅勤務は営業職では可能だが、仕事の性質上製造現場には導入できず、現場勤務の社員から不公平感が出るため推進しにくい。また復帰直後は時間短縮勤務が可能であるが、職場や取引先からの理解を得ることが難しく利用者が少ない（食品）。

【男性社員のキャリア志向低下】

- ・共働き男性社員が現状に満足し、自らのキャリアアップ志向を失っている（食品）。
- ・育児や介護に携わる男性社員にも、一般職やパートタイム勤務への転向希望が増えてきており、男性のキャリアマネジメントを再構築する必要性を感じている（不動産）。

さらに、下記に示すように、固有の問題を抱えている企業（建設）もあることが確認できた。

【総合職採用女性社員のキャリア形成の遅れ】

- ・男性中心であったこれまでの社風が影響し、総合職採用の女性社員に男性社員が過剰な配慮をしてしまい、本人の成長を妨げている。毎年実施している研修時、あるいは拠点移動時に女性がキャリアの遅れに気づくが、すぐに修正できるものでもなく、別の支店に配属になったときに男女ともに仕事がしにくい状況が生じている。

【一般職を対象とした活躍推進策の少なさ】

- ・活躍推進策は一般職には現在適用外であり、総合職並みの仕事をしている女性社員から格差を指摘する声が出ている。

【本社と支店での環境ギャップ】

・地方支店には女性総合職受入のハードが整っていない。ポストも少なく本社周りが複数名配置であるのに対して、支店では1名ないし2名配置である。メンターになってもらえる人が近くにいないので孤軍奮闘状態となり、男性社員も気を遣っている。

2) 問題点に対する企業の対策

前項の問題点に対して、調査対象企業は下記のような対策を検討・実施している。

【建設】

3Kと言われる労働環境を改善し、職種間移動を可能にする等人事制度の見直しを行う。男性社員の意識改革を含めた職場風土の改善に着手し、在宅勤務制度やジョブリターン制度導入に向けたトライアルを開始する。

【食品】

管理職になることにこだわらず、自社の女性がイキイキと働くにはどうしたら良いか、実情に即したあるべき姿を模索する。管理職に限らず男性社員の意識改革を進める。

【不動産】

現在の取り組みを継続しトライアル段階の制度は実現につなげる。男性社員の教育や意識改革を行う。

3) 女性社員への要望

自社で働く女性社員に対しては、下記のような要望がそれぞれ挙げられた。

【建設】

責任ある仕事にも積極的にチャレンジしようという高い志を持って業界に入ってきてほしい。男性と比べてコミュニケーション力が高く、女性が多いと明るく活発な雰囲気になっている。育児中でもコミュニケーション力とOA能力を落とさないように努力し即戦力として復帰してほしい。そして勤め続けられる道を模索してほしい。

【食品】

拠点移動や昇進のチャンスが巡ってきた時、熟考せず弱腰になって辞退あるいは転職という極端な決断をしてほしくない。一組織に属して仕事をすることの重要性を認識してほしい。大学生のうちから、ライフイベントを挟んでも積極的に仕事を続けている人や、夫婦協力して高め合っている人とたくさん接し、イメージ作りをしておくが良い。

【不動産】

ライフイベントをきっかけに仕事に消極的になるのではなく、キャリアを真剣に考え、従前の蓄積を無駄にしないようにしてほしい。そのためには学生のうちからライフイベントを絡めた働

既存住宅のリノベーションによる育児中女性の再就職活動支援拠点の創出に関する実証的研究
き方や、キャリア構築を検討できるようになっておくべきである。

4) インタビュー内容の総括

調査の結果、ワークライフバランス整備による女性社員の定着と、責任ある地位へ女性をキャリアアップさせることの難しさが確認でき、データ分析結果が裏付けられた。さらに出産や育児を境に女性社員の仕事へのモチベーションが低下することや、職種転向・転職・辞職をしてキャリアを中断させてしまうことが深刻な問題となっていることが示された。しかもこれらは男性社員のモチベーションやキャリア志向をも低下させてしまうという新たな問題を生じさせていることが明らかとなった。これらの対策の一つとして、大学でのキャリア教育の見直しの必要性も指摘された。

我が国では社会構造が変化しており、男性は仕事・女性は家事育児、あるいは男性は総合職・女性は一般職（補助業務）という図式は必ずしも一般的ではなくなった。企業人事担当者も職業人としての女性の長所を認め、責任ある地位について仕事をしてほしいと望み、そのための環境を整備しようとしている。とは言え現在は変化の過渡期であり、これまでの性別役割分担に基づいた人事制度や価値観は未だ根強く残っている。そのような環境で家事育児に加えて就業まで担わなければならない女性のワークライフバランスを、制度・職場環境共にどのように確保するのか。付随して男性の働き方改革をどこまで進められるのか。これらの問題を各企業がクリアし、多様なロールモデルを提示しなければ、安心してキャリアアップに取り組めないというのが、育児中女性社員の本音であろう。

しかし女性社員も、人事担当者あるいは経営陣にすべての変革を委ねて環境改善を漫然と待つばかりでなく、自身の働き方に対する考え方を変えていかなければならない。仕事と育児の両立やキャリアアップが可能な職場環境が整っても、女性のマインドが追いついていかないと、その環境を生かすことが出来ないからである。就業する以上、家庭人である前にまず企業人として認識されるということを念頭に置いて、与えられた仕事に真摯に取り組み、安易に放棄しないよう努力する必要がある。また属している企業に女性管理職が少なかったとしても、企業横断のセミナーやシンポジウムなどに参加して、他社や他業種で活躍する女性の例を把握し、参考にすることは可能である。

同時に大学のキャリア教育にも変化が求められている。新卒時に内定を得るためのノウハウだけでなく、中長期視点で検討させること、ライフイベント後の就業継続をプラスに考えられる機会を提供すること、などが必要になってくる。また、女性だけにフォーカスせず、男性に対しても大学、職場ともに、ライフイベントに絡めたキャリアマネジメントが出来るように教育していく必要がある。

4. まとめ

本研究を総括し、その社会的意義を検証すると共に、今後の研究の方向性や課題を示す。

少子高齢化に伴う労働力人口減少が懸念される我が国では女性が労働力として大きく期待されている。とは言え女性の労働環境は男性と異なり、就業継続が困難になることが少なくない。結婚、出産、育児によって離職せざるを得ない、再就職を希望するも様々な阻害要因によりその希望を叶えられない、就業継続したとしても、家庭生活と職業生活との両立が難しく心身ともに大きな負担を抱える、あるいはそのことを理由に退職する等の問題が山積している。したがって、女性の労働市場参入を本格的に促進するのであれば、これらの問題を抜本的に解決していかなければならない。

以上のような社会的背景から、平成27年に女性活躍推進法が成立し、女性の採用状況や就労実態に関する情報公開及び改善のための行動計画策定が事業主の義務とされるようになった。この法律は諸外国に比して非常に少ない女性管理職者数を増やすことを指向する側面があり、企業の行動計画もそれに則って作成されることが多い。一方、結婚、出産、育児などを理由に離職したものの再就職を希望する女性に対しては、ごく簡単な国及び地方公共団体の関わりが述べられているに過ぎず、社会復帰を支援する政策や取り組みは決して十分とは言えない。そのため再び仕事に就くことを希望しても、一度離職した女性にはなかなか再就職のチャンスが与えられないのが現状である。本研究でも支援団体に関する調査により下記のような実態を明らかにした。

育児中女性の再就職活動支援の中心を担うのは、全国189箇所に設置されたマザーズハローワーク及びマザーズコーナーであるが、当該施設の利用者は平成24年時点で21万人前後（再就職希望女性の2割程度と推定）であり、受け皿として十分な役割を担っているとは言い難い。その他NPO法人等9つほどの支援団体が確認できたが、支援内容は育児負担の軽減や求人情報の提供が中心であり、既存研究により明らかとなった支援希望内容（家事負担軽減、家族の理解や協力を得るためのサポート、雇用側のニーズの正確な提供、学習スペースの提供、同志との交流）への対応が十分に行われていない^{文献21)}。

さらに活動を行っても実際に再就職に結びつくのは3割前後（平成24年マザーズハローワーク利用者の場合）にとどまる。この理由として、マザーズハローワーク職員は、子どもの預け先が確保できないこと、自己分析と求職条件の整理が充分に出来ていないこと、スキルアップが充分に出来ていないことなどの理由を挙げている。中でも自分の想定した条件に対するこだわりが強く、職員の現実的な意見を受け入れられずに再就職のチャンスを逃してしまう女性が少なくないという事実が目目に値する。しかもこのような現状に対して支援にあたる職員が非常にストレスフルになっている^{文献1)}。

既存住宅のリノベーションによる育児中女性の再就職活動支援拠点の創出に関する実証的研究

より多くの育児中女性の再就職希望を叶えるためには、保育環境の改善も必要であるが、女性自身の考え方や行動にも見直しが必要である。具体的には、様々なサポートを受けながら、自分の能力、体力、家庭状況、働く意欲などを冷静にそして謙虚に見つめること、夫の会社での立場や働き方、夫の職場のルール、夫が子供とどのように接したいのか等に関心を持ち、自らの仕事への熱意を理解してもらいつつ、「夫が出来ること」を正確に把握して協力体制を作ること、再就職に向けて適切な情報収集とジョブトレーニングを受けること、中長期的視点で働き方のイメージを構築することなどである。

とは言え、育児中女性の再就職求人は職員が定期的に新規開拓を試みているものの、それほど多くなく、地域によってはゼロに近い。本報で行ったポジティブアクションを推進するための業界別データ分析からも、業界に関わらず女性の中途採用率は多くて4割、大部分が1割前後であり、企業における育児中女性社員のニーズが決して大きくないことが示された。

この要因を主として女性側から追究するために企業人事担当者へ、就業実態に関するインタビュー調査を行ったところ、整えつつある女性活躍推進のための職場環境と、就業中の育児中女性の働き方や仕事への考え方とにミスマッチが存在することが明らかになった。すなわち、管理職ポストを従来以上に設置しても、責任ある地位について働こうという意欲を持つ女性社員が極めて少ない、家庭生活を重視するために産休育休前と比較して明らかに仕事やキャリアアップに対するモチベーションが低下しているということである。昇進等のチャンスがあっても積極的に挑戦しようとせず、中には家庭環境を変化させないために辞職してしまうケースまでである。女性管理職数がいずれの企業でも少ないこと、両立支援策を検討中であったり、実施している支援策の利用者に偏りが合ったりすることから、仕事と家庭生活をうまく両立する方法を女性社員が見出せていないのであろう。男女ともにワークライフバランスを成立させるための施策が導入され、浸透しなければ、新卒採用社員就業継続や彼らの昇格による管理職数の確保は難しい。

少し視点を変えれば、人事制度の改革を伴うが、外部から管理職及び管理職候補を獲得することにより女性管理職数を増やすという方法もある。前述のように適切な状況を整えていることが前提であるが、このような条件にあてはまる育児中且つ離職中の女性を中途採用すると、整備しつつある女性活躍推進のための職場環境にも適応しやすく、ライフイベント経験前の社員にとってもよいロールモデルになり得る。

以上より、本研究が目指す、再就職を希望する育児中女性の人的支援（ネットワーク構築と家庭での協力体制構築を含む負担の軽減、及びプラス思考のキャリアマネジメントを含むスキル等の充実）は社会的に意義ある取り組みであることが確認できた。したがって、今後も同様の方針で研究を進め、より具体的な支援プログラムの構築を目指すこととする。

今後の課題としては、第一に、育児中女性の就業実態に関するさらなる知見の獲得が挙げられる。より多くの企業における取り組みや実状、問題点を把握することで、再就職希望者に提供す

べき情報を精査し、支援プログラムの内容を実用化することが出来る。第二の課題は、マザーズハローワーク職員に対して活動状況の詳細把握を目的とした補足調査を実施することである。全国的に女性の再就職活動を支援している団体はマザーズハローワークだけであること、育児中女性に特化した求人情報を収集提供し、職業斡旋もしていることから、再就職実現にあたって非常に重要な役割を担う組織である。調査を通して、職員のストレス軽減に資するサポート方法を見出しマザーズの活動をより円滑に行えるようにすることが重要と考える。第三に、男性社員や今後社会人となる大学生を対象とした新たなキャリア教育プログラムを構築することも必要な課題である。男女共働きで育児も行うことを想定して、家庭で担う役割、仕事への向き合い方、子どもとの接し方などを多角的に検討したり、家庭生活と仕事との両立を実現している先例を紹介したりして、長期的視点でキャリアを考えられる力を養うことが今後求められる教育となろう。

なお、研究開始時は既存住宅をリノベーションして支援事業の拠点を創出することを想定していたが、実態調査と考察により支援の対象が育児中女性にとどまらないことが見出されたため、上記の方法では十分な活動が行えない可能性が強いと判断した。したがってより効果的な事業運営方法についても今後検討していく予定である。

謝辞

御多忙中にも関わらず調査にご協力いただき、貴重な情報とご意見をお寄せくださいました、三社の人事ご担当のみなさまに、心より御礼を申し上げます。

調査実施等にあたり、跡見学園女子大学マネジメント学部生活環境マネジメント学科の天海弘准教授に様々なご助力とアドバイスを頂戴致しました。調査結果の整理と集計にあたっては、跡見学園女子大学マネジメント学部生活環境マネジメント学科3年生（当時）大越優子さんの協力を得ました。記して深謝致します。

参考文献

- 1) 赤松瑞枝「既存住宅のリノベーションによる育児中女性の再就職活動支援拠点の創出に関する実証的研究 —第二報 マザーズハローワーク利用者の実態からみた支援の方向性—」跡見学園女子大学マネジメント学部紀要 (24)、55-71、2017-07-14
- 2) 厚生労働省「女性の就業生活における活躍の推進に関する法律」本文
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000095827.pdf>
(平成30年3月4日確認)
- 3) 厚生労働省『ポジティブアクションを推進するための業種別「見える化」支援ツール』
<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/13-01.html> (平成30年3月4日確認)
- 4) 厚生労働省「ポジティブアクション情報ポータルサイト」

既存住宅のリノベーションによる育児中女性の再就職活動支援拠点の創出に関する実証的研究

<http://positiveaction.mhlw.go.jp/about.html> (平成 30 年 3 月 4 日確認)

5) 厚生労働省「旅行業界における女性活躍推進の状況」

<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/dl/25-2-2.pdf> p.4 (平成 30 年 3 月 4 日確認)

6) 厚生労働省「百貨店業界における女性活躍推進の状況」

http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/dl/PA_hyakka_1-7.pdf p.4 (平成 30 年 3 月 4 日確認)

7) 厚生労働省「貿易・商社業界における女性活躍推進の状況」

<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/dl/26-3-2.pdf> p.4 (平成 30 年 3 月 4 日確認)

8) 厚生労働省「製造業界（電気・電子・情報通信分野）における女性活躍推進の状況」

<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/dl/1-2.pdf> p.4 (平成 30 年 3 月 4 日確認)

9) 厚生労働省「建設業界における女性活躍推進の状況」

<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/dl/26-1-2.pdf> p.4 (平成 30 年 3 月 4 日確認)

10) 厚生労働省「製造業界（冷凍食品等加工食品分野）における女性活躍推進の状況」

<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/dl/2-2.pdf> p.4 (平成 30 年 3 月 4 日確認)

11) 厚生労働省「地方銀行業界における女性活躍推進の状況」

<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/dl/3-2.pdf> p.4 (平成 30 年 3 月 4 日確認)

12) 厚生労働省「クレジット業界における女性活躍推進の状況」

<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/dl/25-3-2.pdf> p.4 (平成 30 年 3 月 4 日確認)

13) 厚生労働省「製薬業界における女性活躍推進の状況」

<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/dl/25-1-2.pdf> p.4 (平成 30 年 3 月 4 日確認)

14) 内閣府男女共同参画局「女性活躍加速のための重点方針 2016」本文

http://www.gender.go.jp/policy/sokushin/pdf/jyuten2016_honbun.pdf (平成 30 年 3 月 14 日確認)

15) International Labour Organization “Women in Business and Management GAINING MOMENTUM Abridged Version of the Global Report”

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--publ/documents/publication/wcms_334882.pdf p.21, p.26 (平成 30 年 3 月 14 日確認)

16) 大沢真知子「男性をふくめた働き方改革の必要性（特集 女性の活躍は進んだか：女性たちが直面する課題を考える）」連合総研レポート（329），4-7，2017-09

17) 加藤由花他「ダイバーシティ社会に向けたワークプレースを考える」デジタルプラクティス 8（1），45-55，2017-01-15

18) 筒井淳也他「男性の働き方を見直せば男女共に活躍できる」人材教育：HRD magazine 28（8），30-33，2016-08

19) 厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」<http://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/> (平成 30 年 3 月 4 日確認)

20) 内閣府男女共同参画局「女性の活躍『見える化』サイト」

<http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/mierukasite.html> (平成30年3月4日確認)

- 21) 赤松瑞枝「既存住宅のリノベーションによる育児中女性の再就職活動支援拠点の創出に関する実証的研究 ―第一報 再就職活動の実態を踏まえた事業概略の提示―」跡見学園女子大学マネジメント学部紀要 (23)、143-163、2017-01-25