

# 均等法後の企業における女性の雇用管理の変遷

脇坂 明

(学習院大学教授)

均等法後の女性の雇用管理の変遷をみると、コース別人事制度、再雇用制度が中心であった時期から、育児休業制度をはじめとする仕事と家庭の両立支援制度、いわゆるファミリー・フレンドリー制度に中心が移って行った時期がある。コース別人事制度は大企業における男女の離職率の差に対処するものであったが、ライフコース観の変化には対応できず、それが今でも課題である。再雇用制度は育児休業制度がないときの有子女性活用の制度であったが、育児休業制度が代替したわけではなく補完関係にある。ファミリー・フレンドリー制度の中心は、育児休業制度であるが、育児短時間勤務制度も短時間正社員制度につながる重要なポイントである。休業中や短時間勤務中の評価をどのようにするかが制度定着の肝になる。こういった職場での運用は、ファミリー・フレンドリー制度よりも広いワーク・ライフ・バランス施策の定着の基礎になる。パートタイマーの雇用管理も中年女性だけでなく、フルタイム正社員以外の雇用管理の課題へとつながる。このように女性雇用管理は、最近になればなるほど男性やパートタイマーを含む全従業員共通の課題となっている。

## 目次

- I はじめに
- II 均等法以前の女性雇用管理
- III 男女雇用機会均等法が生み出したもの
- IV ファミリー・フレンドリー制度
- V 育児休業制度の重要性
- VI 短時間勤務の仕事量・内容と考課

いえる。もちろん積極的な雇用管理の改革が、職場類型を変えたともいえる。1986年施行の均等法以降を中心に、女性雇用管理の変遷をみる。ただし、女性に大きく関係するパートタイマーの雇用管理とワーク・ライフ・バランス施策の雇用管理については触れない。

## II 均等法以前の女性雇用管理

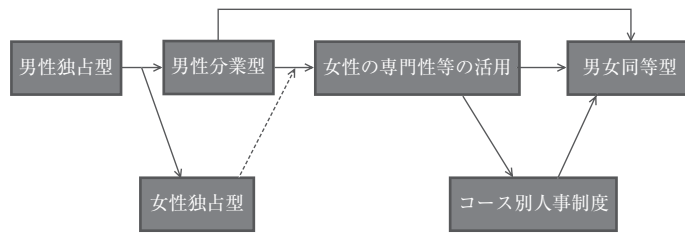
### I はじめに

女性の雇用管理は古くて最先端の課題である。現代になればなるほど男性を含む全従業員共通の課題となってくる。というよりも先駆的な課題が女性雇用管理において先進的な職場で取り組まれ実践されてきた。

女性の雇用管理の歴史をみると、図1のような職場類型<sup>1)</sup>の変化におうじて、展開されてきたと

わが国の女性は先進国に比べ、もともと働く率は高かった。それは農業を含む自営業、家族従業員が多いことが原因で、雇用管理の対象となる企業に雇われて働く女性が増えたのは戦後からである。戦前も製糸、紡績の工場労働者を中心とした「女工」だけでなく、現代でいうホワイトカラーの「職業婦人」がいた<sup>2)</sup>。女工の雇用管理については多くの研究がある。職業婦人についても、広

図1 女性活用の発展段階イメージ



島市社会課による昭和2年の調査『職業婦人生活状態』（1926年）に生の声があり、雇用管理上、どのような問題が生じていたかがうかがえる。

「役所で聞くに堪えない事を男子に云われた時、初は涙を流した事もありました。併し度重なる中には、平気に遇します。すれるのではなく、慣れるのだと思っています。男子のつまらぬ一言が、如何に私達の純真な魂を傷つける事でしょう。女子を玩弄の様に見て居るのかと思うと残念でなりません。」

「日給を月給にせられたし、凡ての意味で女子に対する待遇の公平を切望します。」

「課長掛長など上の方と私達、下の事務員との間にあまり親しみが無い事です。それが若し悪い主任に逢いますと自分達の技術を認められない許りが随分思いもよらぬ濡衣を着せられて悩まされることが度々あります。」

「男の社員の方々が馬鹿とか、其他の悪口を言われますがそれを止して頂きたいのです。私の会社は繁忙故に疲労の程度も強うございます。」

「講演講習会の開催——就職して最も恥ずかしいのは教育の足りない、そして常識に乏しい事です。私はそれを深く感ずる毎に真に充実した、時事問題、思想問題等に関する講演及かゆい処へ手の届く様な適切な講習会の開催を望みます。」

「便利な稽古所——私どもの半数以上は自己の稽古事の費用に充当する為に就職しているのですから、時間省略の為同一箇所にて凡ての稽古が出来る様な、設備を望む。」

「乳児預かり及託児場の設立（の要望：引用者）」

「女店員を活動の女給か何かの様に見られるのが悲しい。」

多くの女性が一緒に仕事をおこなう女性独占型

職場が中心であったが、職業婦人の職場では男性の職場へ進出がみられたこともうかがえる。戦時中は徴兵のため一時期、男性の職場に完全に女性がはいることがあり、そして様々な軋轢が生じたこともあり、風紀上の問題が雇用管理の課題であったともいう<sup>3)</sup>。

戦後の女性労働をあらわす言葉は、和製英語の普及とともに変化する。宇野千代がつくったBG (Business Girl)、週刊誌『女性自身』が選んだOL (Office Lady)、これらの言葉が普及した背景には事務職の急増があった<sup>4)</sup>。男性独占型職場へ女性の進出が進んだことは間違いないが、仕事内容や企業内キャリアからみると、「男女分業型」の職場が中心であった。大企業における女性の雇用管理の中心は、結婚で退職する未婚女性をいかにうまく回転させていくかというようなことまでが、人事担当者の主要課題であった時代である。

働く職場環境や技能に違いがあっても、ここまでの共通点は、男性の仕事やキャリアから女性が「隔離」されている職場であった。こういった状況が、1970年代後半から変化してくる。いわゆる「男女同等型」職場への変化のベクトルがみえてきた。といっても多くの職場はそうではなかった。

1978年に旧労働省が大卒以上を対象とした調査がある（労働省1979）。1万5000名に対する調査で、1973年から1977年に採用した者の退職者を調べている。当時、増えてきたとはいえ女性の大学進学率は1割を切り、大卒女性はエリートであった。勤続5年での女性の離職率をみると、離職者がいた事業所（72%）のうち、9割近くの事業所が50%以上の離職率である。また離職率が90%以上の事業所が3分の1強も存在する。全体の41.5%にあたる事業所において、10人のうち9

人の大卒女性が5年以内に辞めていた。この事実から推測されることは、結婚による自発的退職や好景気の影響があったかもしれないが、多くの企業において、まともな大卒女性の雇用管理がなされていたとは思えない。少数派の大卒エリートであった時代で、もっとも男女平等となる可能性の大きかったときでさえ、このような状況であった。

男女同等型職場は、1970年代後半ごろからチェーンストアの売場などで先駆的にみられた(脇坂 1986)。しかし何といても男女同等あるいは男女平等の職場の出現を加速したのが、1986年施行の男女雇用機会均等法(以下、均等法)と、同時期の円高不況脱出後のバブル景気である。男女同じ仕事をする職場が、珍しくなく現れてきた。そこで働く女性を当時、普及した言葉でいえば、これまた和製英語と思われる「キャリア・ウーマン」、そして以下に述べるコース別人事制度を意識した「総合職」の増加である。

### Ⅲ 男女雇用機会均等法が生み出したもの

#### 1 均等法の意義

なぜ男女で仕事やキャリアの異なる「男女分業型」職場が現れるのであろうか。現実の仕事上の男女の違いについての説明力をもつ経済学の「統計的差別理論」によると、つぎようになる。企業は女性の能力を完全把握できたとしても、採用して重要な仕事を任せた女性の大半が辞めるかもしれないという大きなリスクを負うために、女性の活用ができない。リスクというのは、競争相手の会社が男性にしか重要な仕事を任せていないのに、自社だけ女性活用したときに市場で敗れるリスクである。競争相手も同じように女性活用のリスクを背負っているなら同じ土俵での競争になるが、自社だけ行ったときのリスクは大きい。リスクを背負わない企業は「企業」でないといっても、採用した女性の大半が5年後に辞めてしまうというリスクは、あまりに大きい。

このような状況において、法律(強制力)が意味をもつ。一企業ではリスクが大きすぎることを、

すべての企業が男女差をつけないという強制力をうけることにより、有能で辞めない女性を活用する機会をもうける。1986年施行の均等法にはなかったが、1999年4月施行の改正均等法により、すべての教育訓練において男女の差をつけてはならないことになった。このなかには、いわゆるOJTが含まれている。OJTは技能形成ひいては能力発揮の根幹となるもので、ここで男女差がなくなれば、配置の実質的な男女差もなくなり女性の本格活用の道がスピードアップされる。

このように展開していけば、「女性は採用しても多く辞める」→「重要な仕事を女性に任せることはできない」→「キャリアの展望のある仕事ではないので辞める」→「やはり重要な仕事を女性に任せられない」……という悪循環を、断ち切ることができる。「女性が悪いのか企業が悪いのか」という「ニワトリと卵」の関係を突破できる。1999年改正均等法に盛り込まれた「ポジティブ・アクション」の条項も、より均等を加速させると予想された(表1参照)。

#### 2 効果

均等法が企業や女性の雇用にどのような影響を及ぼしたかをみるのは、それほど簡単ではない。景気循環の影響があるためである。たとえば1985年均等法成立以降、80年代後半はバブル景気の真っ最中であった。景気が良く労働力不足で女性を採用・活用したのか、法律の効果なのかを区別しづらいためである。これに迫るには企業や職場の丹念なケーススタディの積み重ねがもっとも良い。しかし、いくらかでも数量化して論じることにも必要である。

筆者は、男女の均等度の指標(あるいは後のファミフレ度)を作成する作業を続けてきた。どんな制度があれば何点で、どんな状況であれば何点とかは研究の蓄積がないかぎり客観的にはいえない。しかし指標の作成の仕方を明記し、その指標からの分析結果を解釈することで学術的な議論は成立する。旧労働省『女性雇用管理基本調査』の個票を用いた均等度の結果を紹介する。ここでの均等度は、男性のみ採用した企業はマイナス1点、男女とも採用した企業であればプラス1点と

表1 均等法の概要

項 目		年	
		1999 年	1986 年
男女雇用機会均等法	題 名	雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律	雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等女子労働者の福祉の増進に関する法律
	募集・採用	禁止規定	努力義務規定
	配置・昇進	禁止規定	努力義務規定
	教育訓練	全ての教育訓練を対象とすること	訓練対象を基礎的な能力を付与するためのものに限定 (Off-JT)
	セクハラ	禁止規定	規定なし
	ポジティブ・アクション (積極的男女平等促進策)	規定化 (事業主の講ずる措置に対する国の援助)	規定なし
	妊娠出産前の健康管理の義務	義務規定	努力義務規定
	調停委員会の開始	関係当事者の一方からの申請により開始できる。調停申請したことを理由とする不利益取扱の禁止	一方からの申請の場合、他方が同意した場合に限り、調停開始できる。規定なし
	労働大臣の勧告に従わない企業名の公表	公表する旨規定	規定なし

表2 均等度の作成

内 容	点数化の方法
新規学卒者 (四年制大学)/事務・営業系の募集状況	「いずれの職種・コースとも同じ」の場合、「男女とも募集」に1点を、「女性のみ募集」及び「男性のみ募集」に-1点を与えている。「職種・コースにより異なる」場合、「男女とも募集及び女性のみ募集」に1点を、「男女とも募集及び男性のみ募集」、「男女とも募集、女性のみ募集及び男性のみ募集」及び「女性のみ募集及び男性のみ募集」に-1点を与えている。「募集なし」に0点を与えている。
新規学卒者 (四年制大学)/技術系の募集状況	
新規学卒者 (高校)/事務・営業系の募集状況	
新規学卒者 (高校)/技術系の募集状況	
中途採用の募集状況	
新規学卒者 (四年制大学)/事務・営業系の採用状況	「いずれの職種・コースとも同じ」の場合、「男女とも採用」に1点を、「女性のみ採用」及び「男性のみ採用」に-1点を与えている。「職種・コースにより異なる」場合、「男女とも採用及び女性のみ採用」に1点を、「男女とも採用及び男性のみ採用」、「男女とも採用、女性のみ採用及び男性のみ採用」及び「女性のみ採用及び男性のみ採用」に-1点を与えている。「採用なし」に0点を与えている。
新規学卒者 (四年制大学)/技術系の採用状況	
新規学卒者 (高校)/事務・営業系の採用状況	
新規学卒者 (高校)/技術系の採用状況	
中途採用の採用状況	
人事・総務・経理における配置状況	「いずれの職場にも男女とも配置」に1点を、「女性のみ配置の職場がある」及び「男性のみ配置の職場がある」に-1点を、「該当する部門なし」に0点を与えている (複数回答の場合、「女性のみ配置の職場がある」と「男性のみ配置の職場がある」から成るものに-1点を、それ以外のものに0点を与えている)。
企画・調査・広報における配置状況	
研究・開発・設計における配置状況	
情報処理における配置状況	
営業における配置状況	
販売・サービスにおける配置状況	
生産における配置状況	
新入社員研修の実施状況	「いずれの教育訓練も男女とも実施」に1点を、「女性のみ実施した訓練あり」及び「男性のみ実施した訓練あり」に-1点を、「該当する教育訓練を実施しなかった」に0点を与えている (複数回答の場合、「女性のみ実施した訓練あり」と「男性のみ実施した訓練あり」から成るものに-1点を、それ以外のものに0点を与えている)。
管理職 (予定者を含む) 研修の実施状況	
業務の遂行に必要な能力を付与する研修の実施状況	
上記以外の研修の実施状況	

このような点数化をしている（表2）。

この点数化では大規模企業や金融保険業で均等度が高くなる。同じ設問のある1989年から1998年までの変化をみると（図2）、募集、採用、研修をのぞき、おおむね均等度が上昇していることがわかる。募集は下落後1998年に反転し、研修は横ばいである。採用において均等度が下落しているのは、この時期がバブル崩壊後の「失われた10年」にあたり、雇用が厳しく、いわゆる「男子のみ採用している企業」が増えたためと思われる。ちなみにこの点数化では、男女とも採用していない企業は均等度に変化はない。しかし配置をはじめ均等度が上昇しているということは、いまいる在籍従業員については、より平等になってきたことを示している。この傾向は、産業や規模にかかわらず同じ結果を示している。まとめると企業調査からは、少なくとも、この時期、全体として均等は進んでいる。残念ながら改正均等法施行の1999年以降の分析はされていない。おそらく21世紀にはいっても、この傾向は続いていると考えられる。

企業調査は人事部門の担当者が回答するゆえに建前で回答しているかもしれない。個人調査でチェックしたい。ところが、系統的に同じ設問のある調査はなかなかない。同じような調査対象（大卒にしぼる）で、ほぼ同じ設問が7項目ある2つの調査、1991年『女性雇用基本調査女子労働者調査』（労働省）と1995年『男女雇用機会均等

にかかわる女子労働者調査』（21世紀職業財団）の結果をみてみよう（協坂 2001b）。「苦情・セクハラ」をのぞき<sup>5)</sup>、すべて均等が進む方向で動いていた。とくに、昇進の希望者、確信者（できると思う）の割合、昇進のための訓練経験の割合、（結婚・出産時などに女性が辞める）「退職慣行」の割合、転居を伴わない事業所異動経験の割合において、均等が進んだ。

このなかで「退職慣行」の有無と（結婚・出産など後も働くときの）「いづらい雰囲気」とのクロス集計をみよう（表3）。「退職慣行」も「いづらい雰囲気」もない職場は、37%から56%へと増えた。いずれもある職場は25%から17%に減った。しかし均等法施行後10年たった1995年においても、大企業で働く大卒女性の2割弱が未婚でないと働きづらい職場であったことには違いない。1998年に5000名の大卒女性に対して行った大規模調査（有効回答1981名）を分析したものと、協坂・富田（2001）がある。

これら企業調査や個人調査の結果からも、均等法施行後おそらく均等が進んだことは間違いない。その1つの要因を提供したのが、雇用管理からいえばコース別人事制度であった。

### 3 コース別人事制度

コース別人事制度は、1985年の均等法成立前後から、大企業を中心に導入されたものである。均等法では、採用において男女差をつけてはなら

図2 均等度の変化

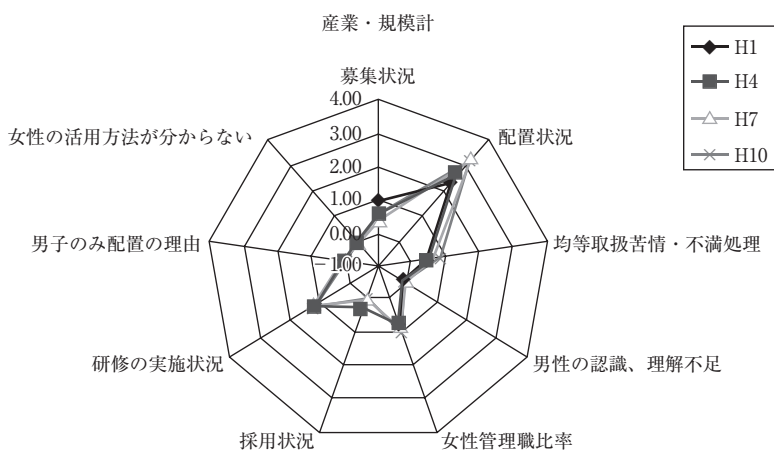


表3 大卒女性の職場

1991年 N = 2578 (500人以上)				1995年 N = 544					
		いづらい雰囲気					いづらい雰囲気		
		有	無				有	無	
退職慣行	有	24.9	30.3	55.2	退職慣行	有	17.1	19.5	36.6
	無	7.5	37.4	44.8		無	7.2	56.3	63.4
		32.4	67.7	100.0			24.3	75.7	100.0

事業所規模別退職慣行といづらい雰囲気(1991年)

事業所 \ 職場	(a)	(b)	(c)	(d)
	500人以上	23.5	30.1	8.3
100~499人	18.6	26.8	8.0	46.6
30~99人	18.0	26.9	8.0	47.1

注：正社員のみ

ないことになっているので、採用の入り口に「総合職」と「一般職」という2つの選択肢をつくり、基幹となる仕事を「総合職」、補助的な仕事を「一般職」が行う。そして「総合職」コースに女性の門戸をひらき、「一般職」にも男性がつけるようにした。有能な女性を戦力化するには、早く辞める女性に「一般職」という道を提供し、長く勤める者を「総合職」にする。

コース別人事制度も、ある部分は企業による統計的差別を打ち破る試みといってよい。ここでいうコース別人事制度は、「業務コース制」のことを指す。実際のコース別人事制度は、勤務地や転勤可能性で分ける区分も混在していることが多い。典型的には、「総合職は基幹職で転勤あり」「一般職は補助職で転勤なし」というように2種の要素が混在した区分である。しかしながら仕事内容は同じで、転勤の有無だけで分けた限定勤務地制度があるので、学術的に混乱を避けるためには、コース別人事制度は「業務コース制」としたほうがよい。そもそも1つの事業所しかない企業は転勤の可能性などない。ただし様々な統計は、「業務コース」と「転勤の有無」が区別されていないものが多い。

企業回答からみたコース別人事制度の導入理由については、脇坂(1996)、(1997a)で詳しく述べた。繰り返すと、導入した約半分の理由は「均等法対応」だが、半分以上は「それ以外の理由」で、

具体的には「女性活用」や「意識多様化への対応」である。本格的に女性を活用する場合にも2つのタイプがある。ターゲットが新卒女性の場合と在籍女性の場合である。前者が注目されたケースで、全員同じように育成すると訓練投資が無駄になり、いつまでも女性を活用できないという「統計的差別」の状況を打破するために、「総合職」という社員区分と、あくまでサポート業務に徹する「一般職」にわけ、女性の「意識多様化」に対応する狙いをもつ。後者は「一般職」の活性化などから「総合職」への転換の道を設ける。コース別人事制度は、繰り返すが大企業が中心であった。1995年から2000年の状況をもても、従業員1000人以上の企業において4~5割ほど導入されているが、規模の小さい企業では、わずかである。「均等法対応」だけの理由であれば中小企業がコース別人事制度を導入してもよさそうである<sup>6)</sup>。なぜ大企業のほうが多くコース別人事制度を導入したのであろうか。その理由は以下の従業員の離職行動が関係していると考えられる。

大企業でコース別人事制度が多い理由は、規模別の離職率をみればよい。2009年の『雇用動向調査』をまとめた表4をみよう。企業にとって関心があるのは男女差で、男女の離職率の比率をみると、大企業で大きな差がある<sup>7)</sup>。ゆえにコースを分けようとするインセンティブがはたらく。

新卒女性の採用については、これまでの研究に

よると、女性総合職の職業意識として、採用時点においてもかなりのミスマッチがあり、何よりも途中で考えを変える女性が多い。たとえば東京都立労働研究所の調査を特別集計した筆者の研究をみよう。1987年卒の大卒女性の7年後の状況を見ると、なるほど定着している女性は「総合職」がもっとも多いが、コース制なしの企業に比べて、決定的に多いわけではない。また「一般職」でも、定着あるいは定着しようとしている女性が少なくない。その理由を、就職前と7年後のキャリア志向の変化のタイプ別にみると（図3）、総合

職、一般職関係なく、多くの女性が考えを変えていることがわかる。このような点に対応できないという欠点を、コース別人事制度は抱えている。（脇坂 1996, 1997a）

#### 4 女子再雇用制度

1985年均等法は、男女平等の実効を担保しようするよう「仕掛け」をもっていた（労働省婦人局 1986）。それは、家庭責任と職業生活との調査を因るための規定で、IVでみる育児休業制度など勤労婦人福祉法を引き継ぐもの以外に、24条に「再就職援助のための能力開発」と25条に「再雇用特別措置等」、いわゆる女子再雇用制度が新たに規定された。これは「妊娠、出産又は育児を理由として退職した女子」を対象とした女子再雇用制度の実施を事業主の努力義務としたものである<sup>8)</sup>。女子再雇用制度のはじまりは1970年ごろまでに遡ることができる。石油ショック以降の70年代後半になると「女性のライフサイクルに応じた能力の活用」から、いったん退職した女性に再雇用の途を開いておく制度が在籍女性社員のモラルアップにつながるとして注目された。

しかし1985年調査までは導入率は10%以下に

表4 規模別男女別離職率

規模	男子	女子	S
1000～	14.1%	41.5%	2.94
300～999	13.4	33.3	2.49
100～299	18.3	34.0	1.86
30～99	15.6	30.2	1.94
5～29	16.1	27.0	1.68
計	15.3	31.8	2.08

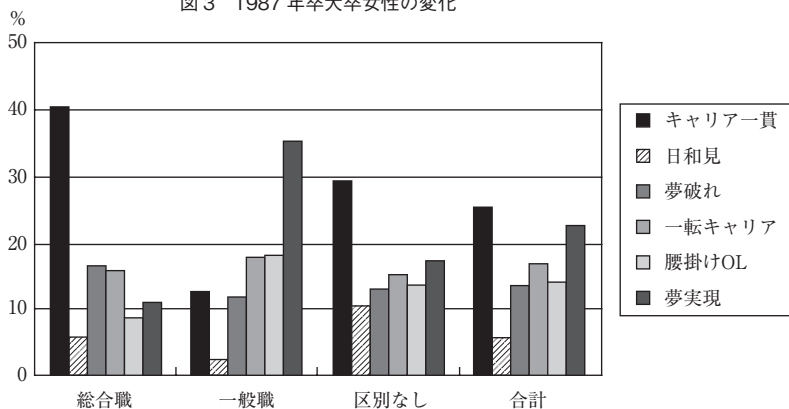
注：一般労働者。

離職率 = 離職者数 / 2009年1月1日在籍労働者数

S = 女子の離職率 / 男子の離職率

資料：厚生労働省「雇用動向調査」2009年

図3 1987年卒大卒女性の変化



注：就業継続意思の就職活動と現在の変化にしたがって、6種類に分類

キャリア一貫：長期希望→長期希望

日和見：長期希望→短期希望

夢破れ：長期希望→非就業

一転キャリア：短期希望→長期希望

腰掛けOL：短期希望→短期希望

夢実現：短期希望→非就業

長期希望は、「なるべく長く」「定年まで」に回答

短期希望は、「なるべく早く」「結婚まで」「出産まで」に回答

資料：東京都立労働研究所（1994）、特別集計

出所：脇坂（1997a）。ただし掲載表を修正。

すぎなかった。その後均等法施行を背景とした政府の普及促進の努力により1988年調査では17%に増加したが、90年代にはいると頭打ちになり、20%前後で推移している(佐藤2001)。「頭打ち」の原因といわれたのは、何といても育児休業法の成立と育児休業制度の普及である。

はたして本当にそうであろうか。1996年の『女子雇用管理基本調査』の特別集計による分析結果をみると、育児休業制度の導入が再雇用制度の導入率を低めたりすることはない。むしろ制度のうえでは補完関係にあることがわかった。産業ダミー、従業員数、女性比率、労働組合の有無などでコントロールすると、育児休業制度と再雇用制度の正の関係は1%水準で有意である(再雇用制度研究会1998;脇坂1998b)。また両方とも制度がある事業所の利用者を見てみると、再雇用制度の利用者が育休利用者より多い事業所が全体の4分の1もあり、育休により再雇用制度がすべて代替されたということは決してないことがわかる。

では、この2つの制度の違いは、どのようなものがあるので補完関係にあるのか。佐藤(2001)は、再雇用制度の特徴を2つあげる。1つは、家庭責任などの理由でいったん退職せざるをえない従業員のキャリアを生かすことができる点である。中途採用市場よりも企業は元従業員についての、より正確な情報を得ることができる。2つめは、育児だけでなく、介護、ボランティア、教育訓練などのための休暇を導入すると、制度設計に柔軟さがなくなる恐れがあり導入できなくなるが、再雇用制度であれば、たとえば従業員の復帰の時期が明確でなくとも導入できるという利点がある。このように、この休業制度と再雇用制度の2つの制度は、対象従業員の違いや取得事由の違いをふまえて、それぞれ導入できる。

ちなみに1996年調査では20.7%だったが、2008年調査では29.9%と3割の事業所に導入されている(厚生労働省『雇用均等調査』)。

#### IV ファミリー・フレンドリー制度

統計的差別を打ち破る基本となるべき施策は、もし2つのグループに潜在能力や定着度のばらつ

きの違いがあれば、その違いをなくすような対策を施すことである。男女差別のケースでは、潜在的な能力に差はないと考えられるから、女性の定着度を男性と同じにするために、女性の就業継続支援策を政府が行う。具体的には育児や介護のための休業をとりやすくしたり乳幼児保育所の整備に補助金を出すことなどの支援策である。これらが現代の「差別」のもととなっている統計的差別を克服する道である。

これらの施策は公共部門だけがおこなうのではない。企業みずからすすんで行うのが、「ファミリー・フレンドリー」企業である。略して「ファミフレ」企業と呼ぶが、これは、従業員の家族的責任に配慮した施策を行うことによって、従業員の能力発揮ひいては生産性の向上をめざす企業である。

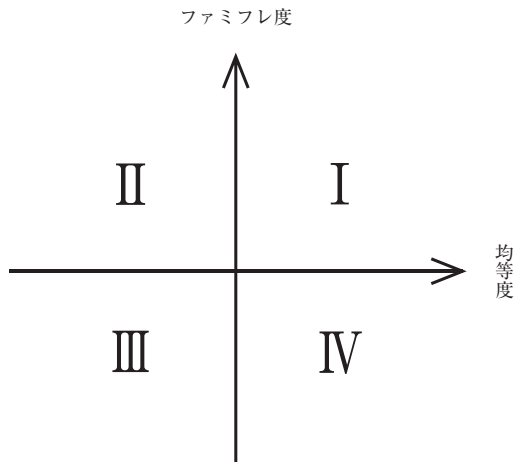
「ファミフレ」の概念は、1970年代末に、男女の雇用機会の均等との関連で、国際機関で、唱えられ、EU(EC)や米国で広まっていった。「ファミフレ」の概念が登場した背景は、わが国でも共通であり、1999年に厚生労働省ははじめて「ファミリー・フレンドリー企業表彰」を行った(労働省女性局1999)。ファミフレは20世紀末の雇用管理の要となっていき、その後WLB(ワーク・ライフ・バランス)施策へと展開する。

わが国でも米国でも「ファミフレ」施策も「均等」施策も、少なくとも長期の生産性の向上をめざす企業戦略である。そういった施策をとらないよりもとった方が、良い従業員を採用・活用したり、従業員のパフォーマンスをあげる可能性があるからである。仕事と家庭の両立施策が生産性を向上させる計量研究や事例研究が米国と英国で先行し、わが国でも蓄積されるようになった<sup>9)</sup>。

Ⅲ2の均等度と同じように作成したファミフレ度の点数化の結果をみると、大規模事業所や電気・ガス・熱・水供給業、金融保険業で点数が高く、小規模事業所や建設業で低い。このファミフレ度は制度だけでなく、1990年代では各種ファミフレ制度の利用率も考慮にいれているが、利用者がゼロの事業所が多く0点が多い。各ファミフレ制度は従業員数の多い大企業で必要となる可能性が高いから、大企業に有利な点数化になってい



図4 均等度とファミフレ度



出所：筆者作成

た。

産業別にみると、均等度もファミフレ度も一見おなじような結果に見えるが、よくみると違いがある。電気・ガス・熱・水供給業は「ファミフレ」指標では断然トップなのに、均等指標では平均をわずかに上回るにすぎない。また「ファミフレ」指標で平均なみの、卸小売業、飲食店、不動産業、サービス業が均等指標では高い値をとっている。均等度とファミフレ度の平均を原点とした4つの象限による分析は、いまでも有効に思える(図4)<sup>10)</sup>。

## V 育児休業制度の重要性

### 1 制度と利用

育児をはさんでの女性(男性)のキャリアの形成においては、育児休業(制度)がキーポイントであり、ファミフレ企業の真髄が問われ、WLB施策でもポイントとなるところである。しかし、企業にとってのコストが大きいと考えられてきたために<sup>11)</sup>、1992年育児休業法が施行されるまでは、なかなか育児休業が職場に浸透しなかった。育児休業制度の普及の推移をみると、1992年施行の育児休業法、1999年の改正育児介護休業法の影響もあって、かなりの事業所で普及していき、2010年現在、68.3%の事業所に育児休業制度

が存在する(5人以上;30人以上では90.0%)。規模が大きいくところほど制度があり、従業員500人以上では、100%とすべての事業所に存在する。

育児休業制度の有無による育休取得率の違いを特別集計した1996年度の結果でみると、あるところが68.2%、ないところが37.2%と大きな違いがある。制度がなくても、全く取得できないことはないが、制度があるほうが取得しやすいことがわかる。より厳密な分析でも育児休業制度の存在が、育休利用率を高めていることは筆者の研究でも明らかである(協坂 2001a)。

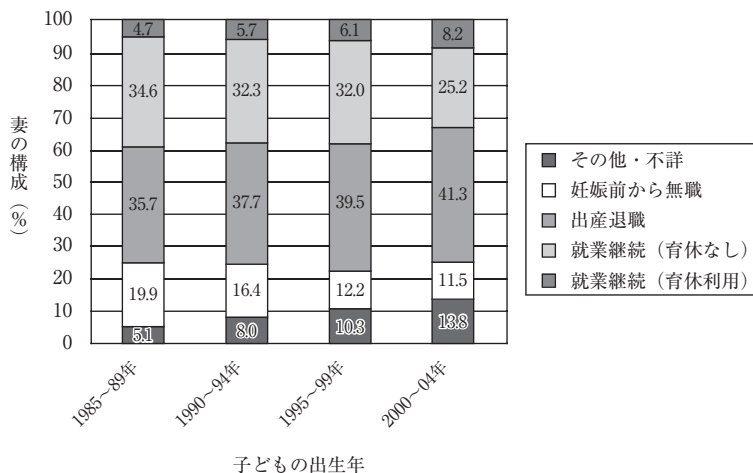
育児休業利用率(女性育休取得者/女性出産者)は、これだけみると急速に上昇し1996年の49.1%から2004年70.6%をへて、2010年には83.7%(事業所規模5人以上)となっている。男性は利用率の水準は低いが、1996年の0.12%から2010年に1.38%へ急上昇している<sup>12)</sup>。しかしながら周知のように、少なくとも2004年までは結婚・出産後継続している女性の割合(継続就業割合)は変わっていない(図5)。育休を利用して就業継続している女性が増えただけである。なぜ「女性の育児休業取得率」が上昇しているのに、継続就業割合が変わらないのか。それは7~8割の女性が妊娠や出産の前に辞めるからである<sup>13)</sup>。

ただしJILPTによる2005年以降の調査によると(労働政策研究・研修機構 2011)、女性の継続就業割合は顕著に増加している。1998年以前に第一子を出産したコーホートの女性は出産時点で24.5%だったが、1999~2004年コーホートでは28.8%、2005年以降は39.2%と顕著に増加している。出産2年後もそれぞれ25.5%、31.5%、43.0%で、2005年以降、急速に継続就業が増えたことがわかる。

### 2 代替要員の課題

育休の課題は、1) 代替要員、2) 休業中の所得、3) 休業中の能力低下である。2000年の女性労働協会の調査によると、「代替要員の確保が困難」や「職場復帰後の代替要員の取り扱い」が問題点の上位で4~5割を占める。2) については、問題は解決されつつある。1995年4月より育児休業者にたいして、雇用保険より賃金の25%、2001

図5 第一子出産後の継続就業割合



資料出所：国立社会保障・人口問題研究所『出生動向基本調査』

年より40%，2007年より50%（暫定）が支給されるようになってきている。

1) の問題をみよう。では育児休業利用者のいる職場では、代替要員をどうしているのだろうか。筆者も含めたこれまでの育児休業中の代替要員に関する事例をまとめると、大きく分けて「分担方式」と「順送り方式」がある<sup>14)</sup>。

同僚で仕事を少しずつ増やすかたちで分担するケースが「分担方式」である。休業者が戻ってきたら、元の状態になる。もう一つは、休業者がたどるときに玉突き的に従業員を動かしていくケースである。これを「順送り方式」とよぼう。もし、女性が育児休業するときは、彼女の次に易しい仕事をしている男性や女性に、彼女の仕事を任せる。彼女の後任者の元の仕事は、つぎに易しい仕事を行っている者が行う。つまり、その職場では、めいめいが順々により高度な仕事に移っていく。こういった方式である。

休業と穴埋めという重要な課題に迫るために、「分担方式」と「順送り方式」の長短をみておこう。「分担方式」は分担に関わる職場の要員数が少ないときは労働強化となるので、ある程度の人数があることが前提となる。その前提が満たされて、ふだんから仕事の助け合いがあることが円滑に進む条件である。自分が育児や介護などで休業するかもしれない、という「お互いさま」意識があるとなお円滑になるが、休業をとる見込みも予

定もない従業員にそこまで期待することはできない。ゆえに短期の生産性維持（向上）にとって良い方式だが、中長期的に職場の生産性向上につながる可能性は大きくなる。

「順送り方式」は最小限の短期の生産性低下を受け入れ（不慣れた労働者がそれぞれの仕事に就くため）、長期の職場の生産性向上を目指すものである。従業員のキャリア形成や技能形成の側面からみて、休業を契機により高い技能の仕事に就くわけだから良い訓練機会となる。円滑に動くためには、大まかな「キャリア・パス」が企業や職場に存在することが重要である。

経済産業研究所の最近の調査は、6カ月以上の休業者の対応を日本とイギリス、ドイツで比較している。わが国は「既存の正規社員の労働時間調整」が47～51%ともっとも多い。つぎに「現在の人員を前提に業務内容を見直す」が32～34%、「他部門との間で正規社員を異動して調整」31～33%とつづく。「現在の人員を前提に業務量を見直す」は23～27%と第4位にくる。これに対してドイツ、イギリスは「業務量見直し」が41～54%とトップにくる<sup>15)</sup>。

### 3 休業中の能力低下と休業中の人事考課

休業を取得することにより、本人にどのような不利益が生ずるかという問題がある。この問題の解決は、男性の育休取得が進まない原因を探るこ

ともなる。

休業期間中に本人のスキルが低下したり、「時代遅れ」になる恐れがその一つである。その後のキャリアに影響するからである。職種によっても異なるが、どのくらいの休業期間つまりブランクがキャリアに悪影響を与えるかは重要な研究・実践課題である。それ以上に大切なことは、どうすればそれが防げるかである。「時代遅れ」にならないためにとられている施策は、社内報の定期的送付などである。しかし、より重要な方策は職場の管理職や同僚が発する連絡情報であろう。

2006年電機連合の組合員調査によると、社内報が64.1%、管理職から12.1%、同僚から52.2%がそういった情報を受けている<sup>16)</sup>。ただ、管理職調査と個人調査ではその数値が異なり、必ずしも「情報の共有化」がとれていない可能性がある<sup>17)</sup>。

キャリアの影響という点から重要なのは、休業期間を人事考課の対象に含めるか否かである。働いていないわけだから含めないのが筋であるが、人事考課制度の機械的運用や曲解された成果主義の考え方から含めるケースも少なくない。含めた管理職の部下への評価と含めない管理職の評価の結果とを比べてみよう。表5の結果より明らかなおとおり、休職期間を含めない管理職の評価のほうが高い。平均より高い評価をしたのは「現時点での能力で評価」と「復職後の期間で評価」した管

理職にかぎられる。一方、休職期間を含んで評価した管理職は、68.8%と3分の2が平均より低い評価をしている。

## VI 短時間勤務の仕事量・内容と考課

同じ電機連合2006年調査で、育休後、短時間勤務で復帰した者（ほとんど女性）216名の仕事をみよう。育休前と比べて仕事内容が同じか変わったか、仕事量が同じか減ったかを尋ねている。その割合をみると、仕事量が減ったケースは94名で、変わらないケース103名より少ない。仕事内容は変わらないケースは106名で変わるケースも多い。

それと人事考課の関係をみよう。育休前と「仕事内容を変えて仕事量が同じ」がもっとも人事考課の結果がよい。この理由はわからない。次に「仕事内容は同じで仕事量を減らした」が多い。

次に短時間勤務者への評価の仕方と、実際の人事考課の結果の関係をみよう（表6）。職場の平均より高い評価をつけた8名のケースすべてにおいて、上司は「時間当たりの成果で評価」している。「融通がきかない」「内容を易しくした」「仕事量を減らした」ことをマイナスとして評価した上司は、実際の人事考課の結果も低くなっている。この育児短時間勤務制度の評価についての方法や運

表5 「取得者」に対する評価方法と「取得者」の評価結果

	平均より高い	平均程度	平均より低い	合計
復職後の期間の実績で評価する	6 4.7	90 70.9	31 24.4	127 100.0
休職含む全期間の実績で評価する	0 0.0	30 31.3	66 68.8	96 100.0
現時点での能力で評価する	6 8.8	52 76.5	10 14.7	68 100.0
全社員の平均値とする	0 0.0	7 100.0	0 0.0	7 100.0
休職直前の評価とする	0 0.0	12 75.0	4 25.0	16 100.0
休職期間は最低の評価とする	0 0.0	0 0.0	25 100.0	25 100.0
その他	0 0.0	7 46.7	8 53.3	15 100.0
合計	12 3.1%	223 57.8%	151 39.1%	386 100.0%

表6 短時間勤務者の評価方法と評価結果

	平均より高い	平均程度	平均より低い	合計
時間当たりの成果で評価	8 7.1	73 64.6	32 28.3	113 100.0
融通がきかないことをマイナス	0 0	12 54.5	10 45.5	22 100.0
内容を易しくしたことをマイナス	0 0	0 0	6 100.0	6 100.0
仕事を減らしたことをマイナス	0 0	10 45.5	12 54.5	22 100.0
その他	0 8	11 128	6 73.0	17 207.0
計	3.3%	60.3%	35.3%	100.0%

用は、育児・介護以外の短時間正社員制度を普及させていくときの重要な課題である。短時間正社員は2010年『雇用均等調査』によると、13.4%の事業所に存在し、導入割合は規模による差はさほどない<sup>18)</sup>。

## Ⅶ さ い ご に

女性雇用管理の歴史を考えると、パートの活用とWLB施策は最近になればなるほど重要な関係をもっている。紙幅の関係で展開できなかったが、筆者をはじめ多くの研究がある(脇坂=松原2003; 学習院大学経済経営研究所2008など)。今後、前者は女性だけでなく、男性アルバイトや高齢者短時間勤務に関係してくるし、後者は男性の働き方の改革に関連する。女性雇用管理のたどった道を、男性を含めたすべての労働者に形を変えて繰り返し歩みさせるだろう。

- 1) 職場類型については、脇坂(1998a)。
- 2) 職業婦人は必ずしもホワイトカラーだけでなく、すべての雇用労働者をさす場合にも使われたが、おおむね現代でいうホワイトカラーである。本文の広島市社会課による職業婦人に関する調査は、教員、事務員、タイピスト、交換手、産婆、看護婦等を対象としている。(中川清編『労働者生活調査資料集成』青史社、第5巻、1995年)
- 3) 戦時期の労働市場の女性化を銀行についてみたものとして、脇坂(1989)。
- 4) BG、OLの言葉については、脇坂(1997b)。
- 5) 男女均等への苦情やセクハラが増えていることについては、泣き寝入り状態や無意識状態から脱出したと考えれば、これも均等が進んでいると解釈できる。
- 6) 中小企業において、男女同じ社員区分にしている理由は、

実際に女性を活用しているか、女性の雇用管理に関心なく社員区分を分けること自体が面倒かのどちらかであろう。

- 7) 正確に言えば、経営都合を除いた自発的離職率がよい。1991年については自発的離職率がわかり、それを分析したのが脇坂(1997a)。2000年代では、これだけを取り出せないで、表4の離職率で男女を比較した。2002、2005、2008年について算出したが、2009年と同じような傾向である。  
『2010年度雇用均等調査企業調査』によると、女性の活躍を推進する上で「女性の勤続年数が平均的に短い」ことを問題点とする企業は、1000人以上で31.2%なのに対し、30~99人では24.0%、10~29人では19.5%と規模が小さくなるほど、この問題点は少ない。
- 8) ちなみに1995年の改正で介護が加わり、男性も含められた。
- 9) 2005年ぐらいまでの研究状況をまとめたものが、松原=脇坂(2005、2006)。その後、わが国でも内閣府(2009)、佐藤=武石(2008)、山本=松浦(2011)など多くの研究が出ている。
- 10) 均等度、ファミフレ度を使って分析したものとして入手しやすいのは脇坂(2001a)。
- 11) 休業中はノーワーク・ノーペイゆえに人件費上のコストはかからない。社会保険料も免除されるものが多い。引継ぎのためのコストが主だが、これは休業でも退職でも同じである。
- 12) 男性の育児休業については佐藤=武石(2004)ほか脇坂(2010)。
- 13) ゆえに脇坂(2001a)では、育児休業利用率の分母を出産者とせず女性従業員数にしている。
- 14) 数少ないが、このどちらでもないケースが2つある。ひとつは、ある宅配惣菜会社の方式である。子供の用事への対応などのために、いつも巡回しない要員をおいておく。生産現場の「リリーフマン」や「ユーティリティマン」などと呼ばれるものに近い。そこで「リリーフマン方式」とよぼう。この「リリーフマン」は、一定地域の担当者たちのそれぞれの道順などを詳しく熟知しておく必要がある。あるていどの経験と知識がないとできない仕事である。突発的な欠勤や休業に対応するやり方として、どれだけ有効かは簡単にはいえない。もう一つは「順送り方式」の逆のようなケースである。たとえば建設業の仕事には公的資格がなければ、できないものが多い。だから、とくに中小企業の建設業では、公的資格をもった者が育休をとったときに、下に資格をとっていない者しかないときは上司が育休利用者の仕事を兼ねなければならない

- くなる。
- 15) 松原 (2011) は、従業員調査の結果について WLB の職場生産性得点を算出し、その平均以上、平均以下で、それぞれの対応の割合を示している。ゆえに幅のある数値となっている。
- 16) 育児復帰者 504 名が休職期間中に受けたサポートとして「会社からの社内報の郵送」が 64.7%、「管理職からの定期的な状況報告や連絡」が 12.1%、「同僚からの電話やメールでの連絡」が 52.2%となっている (複数回答)。「特になし」は 17.5%で、育児休業に歴史のある電機連合傘下の企業が多いサンプルであることに注意しなければならない。
- 17) 2006 年の電機連合の調査では、育児取得から復帰した組合員と復職時の管理職に同じ設問をおこなっているのが、貴重なマッチング・データになっている。育児取得者の上司 501 名が休職期間中に行ったこととして「定期的な会社や仕事の情報提供」は 29.3%となっている。注 16) の 12.1%よりかなり多いので、管理職が行ったと思ってても部下がそう思っていないケースが多いことが推測される。ただし「社内報郵送」を該当するものとして選択した管理職もいると考えられる。
- 18) 短時間正社員について、もっとも詳しい研究は、松原 (2010)。博士論文ゆえに入手しにくいだが、その一部である論文は、松原 (2004)。なお厚生労働省の HP に「短時間正社員制度導入支援ナビ」があり事例や導入のポイントなどが詳しく紹介されている。

#### 参考文献

川口章 (2002) 「ファミリー・フレンドリー施策と男女均等施策」『日本労働研究雑誌』No.503.

学習院大学経済経営研究所編 (2008) 『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス』第一法規.

再雇用制度研究会 (1998) 『再雇用制度研究会報告書』婦人少年協会.

佐藤博樹 (2001) 「再雇用制度は使命を終えたのか? —その活性化のために」佐野陽子・嶋根政充・志野澄人編『ジェンダー・マネジメント—21 世紀型男女共創企業に向けて』東洋経済新報社.

佐藤博樹・武石恵美子 (2004) 「男性の育児休業」中央公論新社. ———編 (2008) 『人を活かす企業が伸びる—人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房.

——— (2010) 『職場のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞出版社.

武石恵美子 (2008) 「両立支援制度と制度を利用しやすい職場づくり」佐藤博樹編『子育て支援シリーズ2 ワーク・ライフ・バランス—仕事と子育ての両立支援』, ぎょうせい, pp.33-55.

——— (2011) 「ワーク・ライフ・バランス実現への課題—国際比較調査からの示唆」RIETI Policy Discussion Paper Series 11-P-004.

電機連合 (2007) 『21 世紀生活ビジョンに関する研究会報告』.

内閣府経済社会総合研究所 (2009) 『ワーク・ライフ・バランスと企業業績の関係に関する研究』.

松原光代 (2004) 「短時間正社員の可能性—育児短時間勤務制度利用者への聞き取りを通して」『日本労働研究雑誌』No.528.

——— (2010) 「短時間正社員の現状と普及に向けた分析—ワーク・ライフ・バランス実現の要としての短時間正社員」学習院大学経済学研究科博士論文.

——— (2011) 「WLB 施策が効果的に持続する人事管理: 職場生産性への影響に関する国際比較」RIETI Discussion Paper

Series 11-J-03.

松原光代・脇坂明 (2005) (2006) 「米英における両立支援策と企業のパフォーマンス (I) (II) (III) —両立支援策と企業のパフォーマンスに関する海外文献のサーベイ」『学習院大学経済論集』41 巻 4 号, 42 巻 2 号, 4 号.

山本勲 = 松浦寿幸 (2011) 「ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか? —企業パネルデータを用いた WLB 施策と TFP の検証」RIETI Discussion Paper Series 11-J-032.

労働省 (1979) 『昭和 53 年高学歴者就業実態調査報告』労働省.

労働省婦人局 (1986) 『女子再雇用制度入門—ライフサイクルに合わせた能力開発』労働基準調査会.

労働省女性局 (1999) 『「ファミリー・フレンドリー」企業をめざして』大蔵省印刷局.

労働政策研究・研修機構 (2011) 『出産・育児期の就業継続—2005 年以降の動向に着目して』労働政策研究報告書 No.136.

脇坂明 (1986) 「女子労働者昇進の可能性—スーパー調査の事例から」小池和男編『現代の人材形成—能力開発をさぐる』ミネルヴァ書房.

——— (1989) 「戦中・戦後の銀行における女性化 (I) (II)」『岡山大学経済学会雑誌』21 巻 1 号, 21 巻 2 号.

——— (1996) 「コース別人事管理の意義と問題点」『日本労働研究雑誌』433 号.

——— (1997a) 「コース別人事制度と女性労働」中馬宏之・駿河輝和編『雇用慣行の変化と女性労働』東京大学出版会.

——— (1997b) 「BG・OL (特集・キーワードで読む戦後の労働)」『日本労働研究雑誌』443 号.

——— (1998a) 『職場類型と女性のキャリア形成・増補版』御茶の水書房.

——— (1998b) 「企業における仕事と家庭の両立支援制度の分析—育児休業制度は再雇用制度を代替したか?」『再雇用制度研究会報告書 (別冊)』婦人少年協会.

——— (1999) 「仕事と家庭の両立支援制度の分析—『女性雇用管理基本調査』を用いて」『「家庭にやさしい企業」研究会報告書』女性労働協会.

——— (2001a) 「仕事と家庭の両立支援制度の分析—『女性雇用管理基本調査』を用いて」猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』東京大学出版会.

——— (2001b) 「従業員調査」女性の就業行動に係る調査研究会『女性の就業行動に係る調査研究会報告』21 世紀職業財団.

——— (2001c) 「ファミリーフレンドリー企業と男女の雇用機会均等」佐野陽子・嶋根政充・志野澄人編『ジェンダー・マネジメント—21 世紀型男女共創企業に向けて』東洋経済新報社.

——— (2002) 「育児休業制度が職場で利用されるための条件と課題」『日本労働研究雑誌』No.503.

——— (2007) 「均等, ファミフレが財務パフォーマンス, 職場生産性に及ぼす影響」労働政策研究・研修機構『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査労働政策研究・研修機構 JILPT 調査シリーズ No.37』pp.90-124.

——— (2009) 「ファミリー・フレンドリー施策と企業」武石恵美子編『女性の働きかた』ミネルヴァ書房.

——— (2010) 「育児休業が男性の仕事と生活に及ぼす影響—ウイン・ウインの観点から」『学習院大学経済論集』47 巻 1 号.

脇坂明・富田安信編 (2001) 『大卒女性の働き方—女性が仕事をつづけるとき, やめるとき』日本労働研究機構.

脇坂明・松原光代 (2003) 「パートタイマーの基幹化と均衡処遇 (I)」『学習院大学経済論集』40 巻 2 号.

わきさか・あきら 学習院大学経済学部教授。『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス』（2008年、共著、第一法規社）。労働経済、女性労働専攻。