

# 基礎研 レポート

## 企業における女性活用の変遷と 今後の課題

生活研究部 主任研究員 松浦 民恵  
(03)3512-1798 matsura@nli-research.co.jp

### 1—はじめに～本稿の目的

#### 1 | 再び注目が集まる女性活用の変遷を振り返る

2013年4月には、安倍総理が「成長戦略スピーチ」で、役員への女性の登用等を経済団体に要望したことを公表し、女性の活躍を政策的に一層推進していく決意を表明した。さらに、同年6月には、政府の成長戦略「日本再興戦略—JAPAN is BACK—」（2013年6月14日）が公表され、「特に、これまで活かしきれていなかった我が国最大の潜在力である『女性の力』を最大限発揮できるようにすることは、少子高齢化で労働力人口の減少が懸念される中で、新たな成長分野を支えていく人材を確保していくためにも不可欠である」と、「女性の活躍推進」の重要性が強調された。

これとは別に、2003年に政府は「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度になるよう期待する」という目標を掲げている（2003年6月20日男女共同参画推進本部決定）。また、2010年12月に閣議決定された第3次男女共同参画基本計画には、2015年までに課長以上の管理職に占める女性の割合を10%以上とするという目標が盛り込まれている。

こうした一連の動きのなかで、「女性活用」が再び注目されつつある。企業のなかにも、自社の女性活用のあり方を見直し、女性の管理職や役員への登用を加速させようとする動きがみられる。一方で、女性活用は、「古くて新しいテーマ」と揶揄されるように、過去においても注目された経緯があり、多くの企業が取り組んできたにもかかわらず、いまだ十分な成果があがっていない。

企業が自社の女性活用を見直すに当たって、これまでどのような女性活用の取組が行われてきたのか、その変遷を理解しておくことは重要である。本稿では、企業における女性活用の変遷を振り返り、今後の課題について考えることとしたい<sup>1</sup>。

#### 2 | 対象とする時代と分析の視点

本稿は、男女雇用機会均等法の施行により男女別の雇用管理が規制され、企業の女性活用政策の大

きな転換点となった1986年以降を、考察の対象とする。また、女性活用を考えるうえでは、女性雇用の約半数を占める非正社員の活用も重要な論点となるが、本稿では管理職登用に向けた女性活用を重点的に考察することから、管理職に相対的に近い女性正社員に対する企業の取組を中心にみていく。

本稿では、女性活用に関する法制度や企業の動きを踏まえて、1986年以降を「第一の時代」（1986年～1999年）、「第二の時代」（2000年代）、「第三の時代」（2010年代）に区分する<sup>2</sup>。そして、それぞれの時代について、企業の行動に大きな影響を及ぼす法制度の動きを概観し、必要に応じて女性活用に関連する調査結果を紹介しながら、企業の事例の特徴や課題について述べる。なお、女性活用に関連する主な法制度として、特に「男女雇用機会均等法<sup>3</sup>」「育児・介護休業法<sup>4</sup>」「次世代育成支援対策推進法」を取り上げる（図表1）。

図表1：女性活用に関連する主な法制度の変遷

時代	年	男女雇用機会均等法	育児・介護休業法	次世代育成支援対策推進法
第一の時代	1986	■男女雇用機会均等法（1985年公布）施行 －募集・採用、配置・昇進の均等の努力義務化、教育訓練や福利厚生等における男女差別禁止		
	1992		■育児休業法（1991年公布）施行 －1歳までの育児休業が可能に（30人以下の企業を除く）	
	1995		－30人以下の企業でも、1歳までの育児休業が可能に ■改正（1995年公布） －育児・介護休業法に再編（この時点では介護休業が努力義務）	
	1997	■改正（1997年公布） －「婦人」を「女性」に等の用語の整理		
	1998	－妊娠中・出産後の健康管理措置の義務化		
	1999	－募集・採用、配置・昇進の均等の義務化 －女性に対する優遇（女性のみ募集や配置等）の原則禁止 －ポジティブアクション・セクハラ規定の整備	－介護休業が可能に ■改正育児・介護休業法（1997年公布） －育児・介護期間中の深夜業の制限	
第二の時代	2001		■改正（2001年公布） －休業による不利益取り扱いの禁止	
	2002		－育児・介護期間中の時間外労働の制限 －勤務時間の短縮等の措置を1歳から3歳へ引き上げ	
	2003			■次世代育成支援対策推進法（2003年公布） （集中的・計画的な取組を促進するため、2005～2015年を施行期間とする時限立法として公布） －行動計画策定指針の策定等、支援体制の構築
	2005		■改正（2004年公布） －一定の範囲の期間雇用者も休業の対象に －保育園の待機等一定の場合、1歳6ヶ月まで休業期間延長が可能に －子の看護休暇（年5日）が可能に	－地方公共団体による行動計画の策定義務化 －事業主による行動計画の策定・届出義務化（300人以下の企業は努力義務）
	2007	■改正（2006年公布） －性差別禁止の範囲拡大 －妊娠等による不利益取扱の禁止 －ポジティブアクション・セクハラ対策の強化 －法の実効性の確保		■「子育てサポート企業」の認定スタート
	2009		■改正（2009年公布） －苦情処理・紛争解決の援助、企業名の公表に関する規定整備	■改正（2008年公布） －行動計画の公表及び従業員への周知の義務化（300人以下の企業は努力義務）
第三の時代	2010		－調停に関する規定整備 －父親も子育てができる働き方の実現 －子の看護休暇の拡充（2人以上は年10日）（以下は100人以下の企業を除く） －3歳までの短時間勤務制度の導入義務化 －3歳までの所定外労働免除 －介護休暇が可能に	
	2011			101～300人の企業における、 －行動計画の届出義務化 －行動計画の公表及び従業員への周知の義務化
	2012		100人以下の企業における、 －3歳までの短時間勤務制度の導入義務化 －3歳までの所定外労働免除 －介護休暇が可能に	
	2015			■次世代育成支援対策推進法の施行期間終了

注：次世代育成支援対策推進法については、施行期間を10年間延長すること等が検討されている。

資料：伊岐（2011）、厚生労働省資料より、筆者作成。

女性活用に関する企業の事例については、多くの企業の人事担当者に利用されている『労政時報』（労務行政）を参照する。事例は、大きく仕事と家庭の「両立支援」と、雇用管理における男女の「均等推進」に分け、さらに前者を「両立支援制度の導入・充実」と「両立しやすい職場環境の整備」に、後者を「コース別雇用管理」と「女性の育成・登用」に区分し、計4つのカテゴリーに分類して整理している。事例には複数のカテゴリーを包含するものもあるが、特に重要だと考えられる取組に注目し、筆者の判断で一つのカテゴリーに割り当てている。

以下、それぞれの時代について、具体的にみていくこととしたい。

## 2——第一の時代(1986年～1999年):法対応としての女性活用のスタート

### 1 | 均等推進～大企業を中心にコース別雇用管理制度が普及

男女別の雇用管理を規制する男女雇用機会均等法（以下「均等法」）は1986年に施行され、これにより募集・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。均等法は、「国際的には署名により、国内的には婦人問題企画推進本部の申し合わせによりいわば約束がされていた」（伊岐（2011））女子差別撤廃条約<sup>5</sup>批准に向けた必要条件として議論の俎上にのぼり、その後労使の強い抵抗等を経てようやく施行に至った<sup>6</sup>。男性は仕事、女性は家庭、といった伝統的な男女役割分業が当然視され、女性社員の結婚退社が「寿（ことぶき）退社」と呼ばれていたような1980年代<sup>7</sup>における均等法の施行は、企業の女性活用政策に重大なインパクトを与えたと考えられる。

均等法の施行に対応するために、企業は従来の男女別の雇用管理を見直さざるを得なくなったが、当時、男女の雇用管理のあり方が特に大きく異なっていた大企業において、現実的な選択肢として採用されたのが、コース別雇用管理制度の導入である。当時のコース別雇用管理制度では、雇用管理のコースがたとえば「総合職」と「一般職」に区分され、「一般職」は基本的に女性のみである一方、「総合職」については、男性がほとんどだが女性にも門戸が開かれていた。つまり、「女性総合職」に限って、「男性総合職」と同等の雇用管理が適用される仕組みである。

図表2をみても、均等法施行前後で、大企業におけるコース別雇用管理制度の導入割合が大きく上昇しており、1989年度には規模5000人以上で42.3%、規模1000～4999人で25.3%にのぼっている（全体計は2.9%）。実際、法施行当初には、「女子をアリバイ程度に少人数募集し、その余はすべて男子を募集する」ケースや「女子学生には会社案内を送付しない、説明会への案内を行わない」ケースもあったと記録されている（伊岐（2011））。

図表3で企業の事例をみても、1986年はコース別雇用管理制度の事例が数多く掲載されており、従来は男性のみが担当していた仕事に女性総合職が進出していき動きがみてとれる。一方で、均等法施行を機に、女性総合職に限らず、女性社員全般の活用を強化しようとする動きも活発化してくる。なかでも、「女性だけの」ショップ長（1986年・丸井）、渉外（1986年・多摩中央信用金庫）、ホーム・コーディネーター（1986年・ホームイング）、配電施工チーム（1992年・関電工）、研究所（1992年・TDK）、「女性による」女性代理店のネットワーク化（1986年・同和火災海上保険）など、特定の分

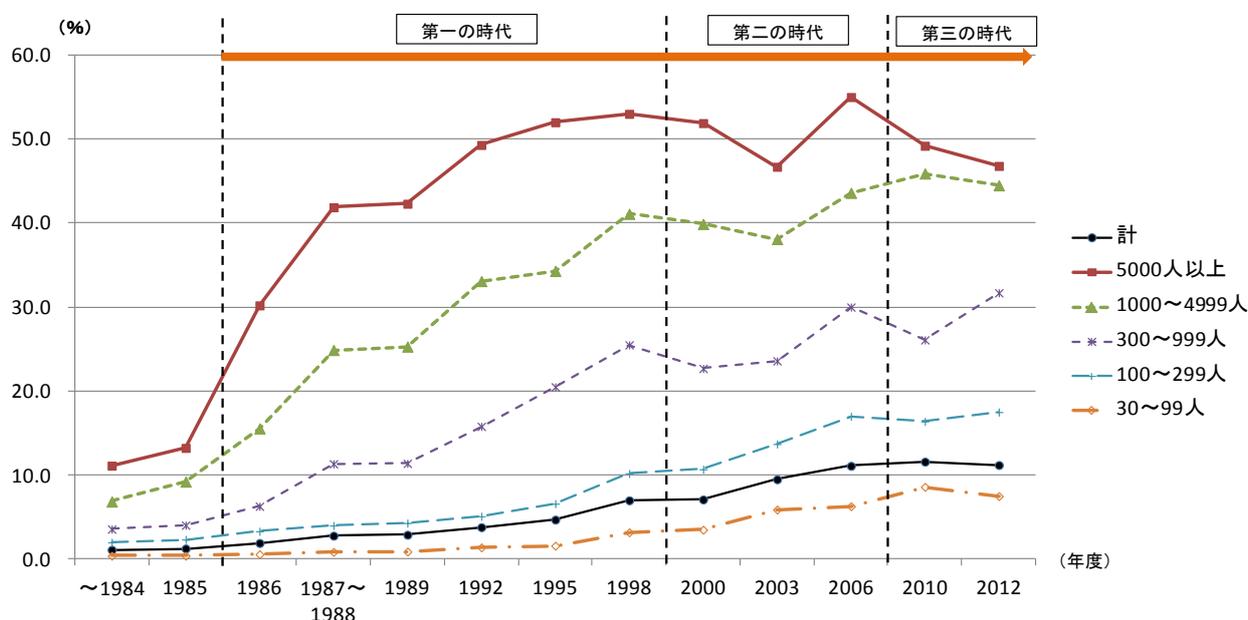
野に特化して「女性だけ」を戦力化する取組が目立つ<sup>8</sup>。なお、新入社員教育も見直され、大卒女性などに対して、部分的もしくは全面的に男性と同じ内容の教育を適用し始めた事例が紹介されている。

女性管理職については、管理職の7%を女性が占めるというような事例（1986年・リクルート）もあるものの、他は「出現」（1986年・富士通）、「進出」（1986年・日本DEC）、「初の」（1986年・日本航空）といった表現で女性管理職が紹介されており、女性管理職がいる企業がまだ珍しい状況であったことがうかがえる。

図表4で、この間の部長、課長、係長に占める女性の割合をみると、1986年には1.1%、1.7%、3.8%、1999年には2.1%、3.4%、8.2%と、ほぼ倍増しているものの極めて低い割合にとどまっている。ただし、女性の役職者が1人でもいる企業の割合をみると、1984年度には37.3%だったが、2000年度には62.0%まで上昇している（厚生労働省（2003）<sup>9</sup>）。この結果をみる限り、第一の時代（1986年～1999年）は、管理職には基本的には男性しか登用されないという前例に風穴を開け、多くの企業で女性管理職の第一号を出すという面では、一定の成果がみられた時代だったといえよう。

一方、均等法への対応プロセスのなかで出現した「女性総合職」という存在は、位置づけ的には、女性管理職に最も近いはずの存在であった。しかしながら、女性総合職は社内で期待と好奇の目を向けられ、本人達は「男性総合職」や他の女性社員の狭間でどう振る舞えばよいのか、管理職（上司）を含む周囲は彼女達をどう扱ったらよいのか、戸惑う場面が少なくなかった。また、企業の人事も、女性総合職の採用にとまらざるにさまざまな局面で新しい判断を迫られ、他の女性社員の活用政策を含めた見直しを余儀なくされることもあった。そういう意味で、第一の時代は、女性活用の混乱と試行錯誤の時代でもあったと考えられる。

図表2：コース別雇用管理制度の導入割合の推移



注：1988年度以前の数値は、1989年度のコース別雇用管理制度導入企業の導入年をもとに筆者が推計。

資料：労働省「女子雇用管理基本調査」（1992年度）・「女性雇用管理基本調査」（1995～1998年度）、厚生労働省「女性雇用管理基本調査」（2000～2006年度）・「雇用均等基本調査」（2010～2012年度）より。

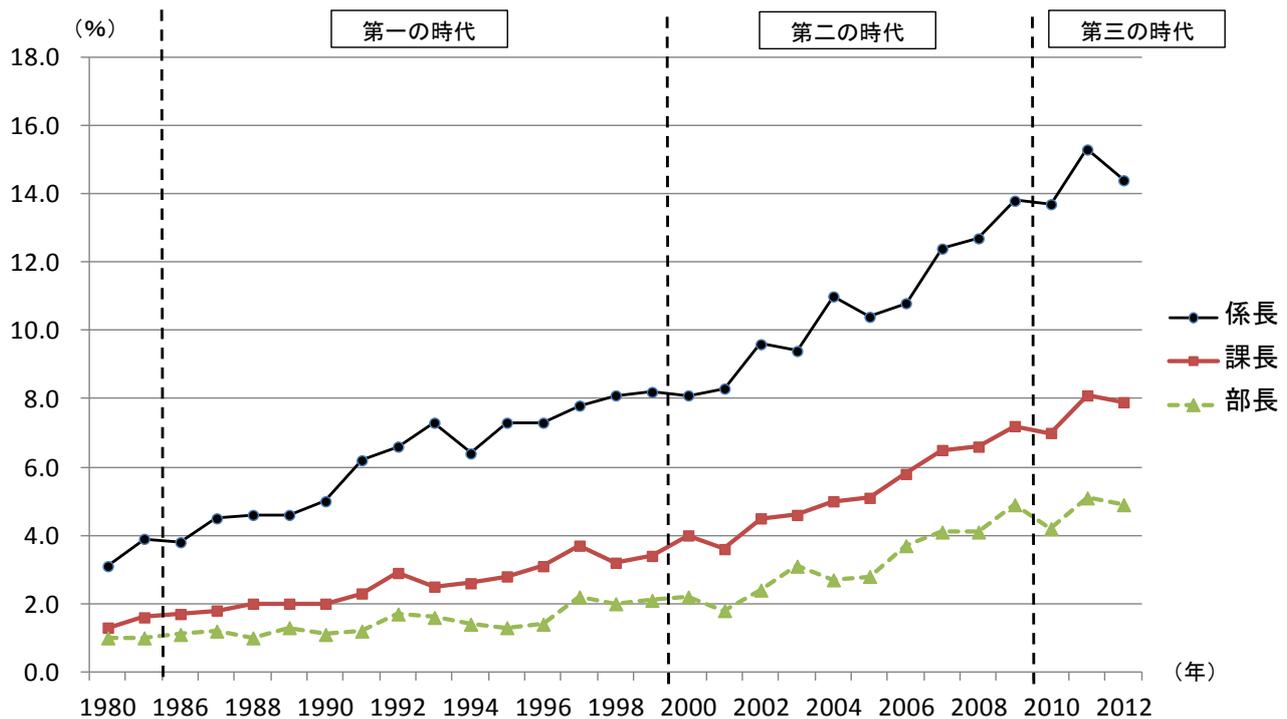
図表3：企業における女性活用の事例（第一の時代：1986年～1999年）

年	<両立支援>●両立支援制度の導入・充実、■両立しやすい職場環境の整備	<均等推進>△コース別雇用管理、◇女性の育成・登用
1986	<ul style="list-style-type: none"> <li>△ 清水建設/係員層を総合職と一般職に分類(7.4, No.2792)</li> <li>△ トーヨーカード/ソーシャル社員、エリア社員、ストア社員の3社員群に区分(7.4, No.2792)</li> <li>△ 日本長期信用銀行/事務職を総合職、専任職、担当職の3コースに分類(7.4, No.2792)</li> <li>△ 日本エコパック/専門職掌と事務職掌とで処遇、教育に大きな差(7.4, No.2792)</li> <li>△ 大和証券/「転更試験」で一般職から総合職への転換が可能(7.4, No.2792)</li> <li>△ 日興証券/総合職と一般職に分け職務と処遇を明確化(7.4, No.2792)</li> <li>△ 日本団体生命保険/昭和52年から男女平等を先取りした制度に(7.4, No.2792)</li> <li>△ 生命保険A社/総合職と専任職に管理対象を区分(7.4, No.2792)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ サントリー/(新入社員教育:筆者註)体験学習中心に進め、反応をみて研修内容を柔軟に(7.11, No.2793)</li> <li>◇ 三菱重工業/(新入社員教育:筆者註)職種は異なっても大卒男女の研修プログラムをすべて統一(7.11, No.2793)</li> <li>◇ 日産自動車/(新入社員教育:筆者註)大卒女子に3週間の工場実習、見聞広める効果は大きい(7.11, No.2793)</li> <li>◇ キャン/（新入社員教育:筆者註）男女の研修プログラムを完全に同一化、女性も実習に参加(7.11, No.2793)</li> <li>◇ 東海興業/(新入社員教育:筆者註)女性にも2泊3日の入社前合宿研修を実施、同期の連帯感強める(7.11, No.2793)</li> <li>◇ 三井不動産販売/(新入社員教育:筆者註)女子にも実地研修をプラス、男子の内容に近づける(7.11, No.2793)</li> <li>◇ 東京ガス/(新入社員教育:筆者註)長期研修中に交替勤務実習を女子も体験(7.11, No.2793)</li> <li>◇ 富士通/成熟期を迎えた女性SE、女性管理職も出現(11.28, No.2811)</li> <li>◇ 三菱自動車工業/女性だけのプロジェクトチームから男女混成の新たな方向へ(11.28, No.2811)</li> <li>◇ 丸井/フレキシブルな対応で活躍するレイズ・ショップ長制度(11.28, No.2811)</li> <li>◇ 多摩中央信用金庫/地域密着型の営業展開へ本格的に起用された女子渉外制度(11.28, No.2811)</li> <li>◇ 同和火災海上保険/女子推進委員によって全国的な女性代理店ネットワークの確立へ(11.28, No.2811)</li> <li>◇ ホームイン/営業の主力狙うホーム・コーディネーター制度(11.28, No.2811)</li> <li>◇ 日本DEC/ソフトウェア部門と教育部門に女性管理職が進出(11.28, No.2811)</li> <li>◇ ヲルット/登用者は全部門に、管理職者の7%を女性が占める(11.28, No.2811)</li> <li>◇ 日本航空/初の女性総合管理職の成功で女性登用に拍車(11.28, No.2811)</li> </ul> </li> </ul>	
1988	<ul style="list-style-type: none"> <li>△ 三菱商事/「広域事務職」の導入で、戦力化と能力向上を図る(7.8, No.2887)</li> <li>△ ダイエー/限定勤務地、再雇用等でベテラン女性を積極活用(7.8, No.2887)</li> <li>△ 住友信託銀行/「業務職」の新設で能力と意欲のある女性を登用(7.8, No.2887)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ NTT/1年間の“業務参加”研修で企画・実務能力の向上をねらう(7.8, No.2887)</li> <li>◇ 近畿相互銀行/研修と役務者への登用で中堅女子行員を活性化(7.8, No.2887)</li> <li>◇ 山一証券/系列別管理による運用で“転勤もいとわず”の女性戦士を育成(7.8, No.2887)</li> <li>◇ 第一生命保険/資産運用専門家への登用や営業実習で意識改革(7.8, No.2887)</li> </ul> </li> </ul>	
1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>● キューマン/他社に先駆け、昭和50年代から看護・育児休職制度を導入(4.26, No.3018)</li> <li>● 日本アイ・ビー・エム/育児休職期間を延長し社会保険料も会社負担に(4.26, No.3018)</li> <li>● 三洋電機/妊娠、出産から育児までの一貫した母性保護制度(4.26, No.3018)</li> <li>● 日産自動車/業界では一足早く育児休職制度を導入(4.26, No.3018)</li> <li>● 東急百貨店/休職・短時間勤務など多様な施策を展開(4.26, No.3018)</li> <li>● 小田急百貨店/産前から生児4歳までの多様なメニューを用意(4.26, No.3018)</li> <li>● 高島屋/母性、介護、ボランティア活動を総合的に援助(4.26, No.3018)</li> <li>● ニチイ/女子社員保護施策と能力開発施策(4.26, No.3018)</li> <li>● ビルディング不動産/四つの制度の組み合わせで仕事との両立を図る(4.26, No.3018)</li> <li>● 福武書店/女性社員の提案に基づきリソース導入(4.26, No.3018)</li> </ul>	
1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資生堂/3歳までの育児休業と、小学校入学までの育児短時間勤務を導入(3.27, No.3062)</li> <li>● コマツ/4歳まで、1日5時間のフレックス勤務が可能(3.27, No.3062)</li> <li>● リョー/2歳の誕生日まで、育児休職と実働5～7時間の変形勤務を選べる</li> <li>● プラス/子供が3歳になるまでの1日5時間勤務を設定(3.27, No.3062)</li> <li>● 大丸/短時間勤務は小学校入学まで認め、賃金カットは「有」「無」の2コース(3.27, No.3062)</li> <li>● トーヨーカ堂/短時間勤務と育児休職、再雇用の3コースで、育児と仕事を両立(3.27, No.3062)</li> <li>● モスフードサービス/3歳になるまで、育児休業と実働5～7時間の育児勤務を認める(3.27, No.3062)</li> <li>● 三菱商事/育児短時間勤務で、出産後1年間は1日4時間45分勤務が可能(3.27, No.3062)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 関電工/女性だけの配電施工チーム、“ライン・エンジェル”で現場をマイルドに(8.28, No.3081)</li> <li>◇ TDK/能力中心主義を徹底、女性だけの研究所も始動へ(10.2, No.3086)</li> </ul> </li> </ul>	
1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>△ トステム/県単位、地域ブロック単位の限定勤務コースを併用(6.16, No.3213)</li> <li>△ キリンビール/転居の可否を基準に3コース設定、資格はすべて「総合職」(6.16, No.3213)</li> <li>△ ミウロ/「転動しない」社員を基準に3コースの人事制度を設定(6.16, No.3213)</li> <li>△ ナムコ/グローバル、ローカルに加え営業を対象にエリアコースを新設(6.16, No.3213)</li> <li>■ 日本アイ・ビー・エム/機会均等推進スタッフが女性の働きやすい環境を整備(10.27, No.3230)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ キリンビール/人事部に「女性キャリア開発担当」を設置、キャリア開発研修など5項目を展開(10.27, No.3230)</li> <li>◇ 沖電気工業/管理職の意識改革と女性アドバイザー設置で活性化を促進(10.27, No.3230)</li> </ul> </li> <li>△ ニチイ/一般職に総合職と同様の本格的な資格制度を導入(10.27, No.3230)</li> </ul>	
1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>△ ニチイ/“職群”と“勤務地区区分”に応じた複線型人事制度(10.31, No.3325)</li> <li>△ TOA/役割、任務などから4職群に分け、処遇を明確化(10.31, No.3325)</li> <li>△ 内田洋行/一般社員・管理職各3コースの制度を導入(10.31, No.3325)</li> <li>△ 松屋フーズ/職能別のコース制で社員のやる気を処遇に反映(10.31, No.3325)</li> </ul>	
1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ プリンスホテル/大学新卒女性をセールス・フロント職に採用(3.20, No.3343)</li> <li>◇ ソニー美濃加茂/生産現場のリーダーをすべて女性に転換(9.18, No.3366)</li> </ul>	

注：「年」は事例が掲載された年。事例の末尾は（刊行月日、号数）。

資料：労務行政『労政時報』をもとに、筆者作成。

図表 4：役職に占める女性の割合の推移



資料：1999年までは労働省「賃金構造基本統計調査」、2000年以降は厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より。

## 2 | 両立支援～最低限の対応は女性社員の定着につながらず

1992年には「育児休業法<sup>10</sup>」が施行され、1歳までの子を持つ男女労働者は、配偶者が専業主婦（夫）の場合など労使協定で定められる例外等を除き、原則として育児休業を取得できるようになった。

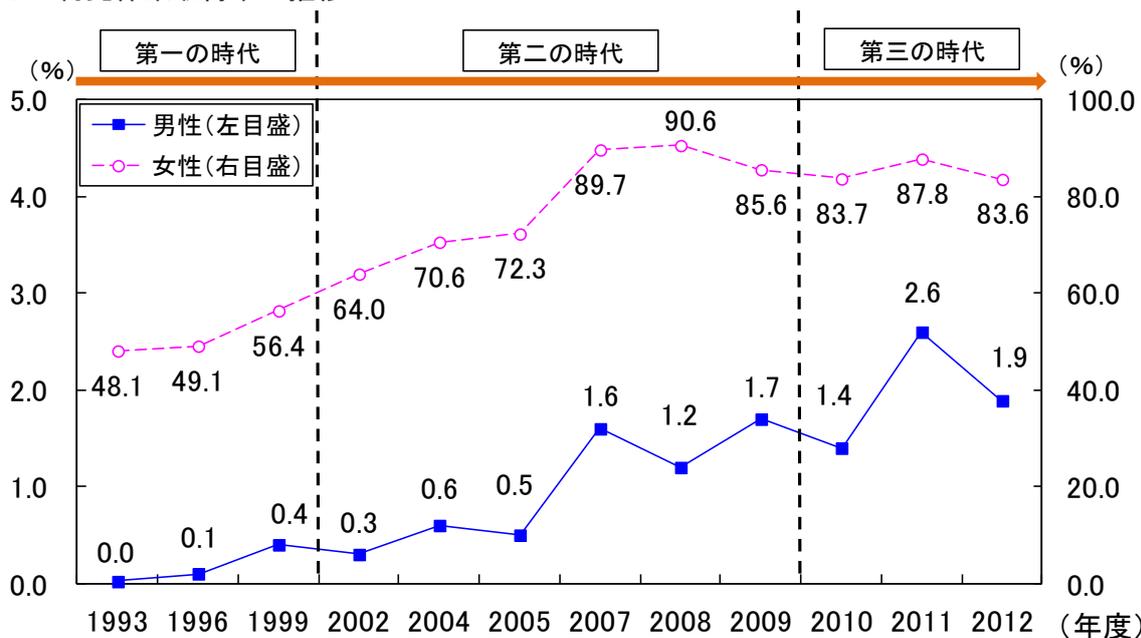
このようななか、「両立支援」の事例としては、法施行に先駆けて、あるいは法を上回る育児休業制度を導入している企業が紹介されている（図表3）。ただし、育児休業法の施行に対しても特に企業側の抵抗が大きかったなか、大部分の企業の育児休業制度は、法が求める最低限の内容にとどめられた。1993年度の労働省「女子雇用管理基本調査」をみても、育児休業制度の規定を持つ企業（50.8%）のうち、法定通り1歳までの期間を設定している企業が91.3%を占める<sup>11</sup>。また、第一の時代には、「両立しやすい環境整備」に関する掲載事例がほとんどなく、育児休業制度等を利用しやすい環境整備にまで、企業の関心が及んでいなかった様子が見てとれる（図表3）。結果として女性の育児休業取得率は、1993年が48.1%、1999年が56.4%と、出産前に退職してしまった女性を除いても、半数前後の取得にとどまっている（図表5）。

このように、「両立支援」については最低限の制度はできたものの十分に利用されていない状況であったうえ、「均等推進」における初の女性総合職の活用をめぐる混乱もあいまって、女性総合職の定着は進まず、いわゆる均等法世代の多くは初期キャリアにおいて退職することになる。この時代に、労務行政は、上場企業を中心とした主要企業を対象として、1986年以降の入社者の定着率（在籍者数/採用者数）を調査している。この調査で1986年入社者の5年後の定着率をみると、大卒の男性の84.5%に対して、大卒の女性は50.4%にとどまっている（『労政時報』1991年9月6日、No. 3035より）。

均等法の施行を機に、男性総合職と同等の雇用管理を適用したにもかかわらず、女性総合職が十分

に定着しなかったという面で、企業の女性活用は「挫折」を経験した。しかしながら、だからといって定着を進めるために両立支援を強化すべきという気運はすぐには盛り上がりせず、むしろ1990年代の後半には「両立支援」に関する掲載事例が見当たらなくなっている（図表3）。そもそも第一の時代の女性活用は法対応を主な目的としており、女性活用の重要性が十分に認識されていなかったことが、企業が「挫折」を教訓に次なる改善措置を講じようという流れにならなかった大きな要因だと考えられる。1990年代後半には、「均等推進」の「女性の育成・登用」に関する掲載事例も少なく、女性活用に対する企業の関心が、全般に低下している様子がうかがえる（図表3）。

図表5：育児休業取得率の推移



注：2010年度までは調査前年度（4/1～3/31）の出産者（男性の場合は配偶者が出産した者）に占める、調査時点（10/1）までの育児休業開始者（開始予定の申し出を含む）の割合。2011年度以降については、2010年より父母ともに育児休業を取得する場合に休業可能期間が延長されたことにともない、調査前々年度の10/1～調査前年度の9/30までの出産者に占める、調査時点（10/1）までの育児休業開始者の割合であることに留意する必要がある。また、2011年度の調査においては、東日本大震災の影響により、岩手県、宮城県及び福島県が調査対象から除外されている。

資料：1993～1996年度は労働省「女子雇用管理基本調査」、1999年度は労働省「女性雇用管理基本調査」、2002～2005年度は厚生労働省「女性雇用管理基本調査」、2007年度以降は厚生労働省「雇用均等基本調査」より。

### 3—第二の時代(2000年代):少子化を背景とした両立支援の前進

#### 1 | 両立支援～両立支援制度の利用環境の整備等で女性社員が定着

合計特殊出生率<sup>12</sup>は、1989年に前年1.66から1.57に急落し、「1.57ショック」として注目された後も低下に歯止めがかからず、1999年には1.34まで落ち込んだ<sup>13</sup>。少子化に対する危機意識が高まるなかで、2000年代に入って仕事と家庭の両立支援に関する法制度が急ピッチで整備された(図表1)。育児・介護休業法については、2001年(不利益取り扱いの禁止、時間外労働の制限、勤務時間の短縮等の措置の対象年齢の引き上げ等)、2004年(期間雇用者への適用、保育園待機等の場合の休業延長、子の看護休暇等)、2009年(3歳までの短時間勤務制度の導入義務化、父親も子育てができる働き方の実現、法の実効性の確保等)に改正法が公布され、段階的に施行された。少子化抑制の観点から男性の育児参加の重要性が指摘されるなか、2009年の改正法では、「父親も子育てができる働き方の実現」(2010年施行)として、専業主婦の夫も育児休業を取得できるようになったほか、父母ともに育児休業を取得する場合は休業可能期間が延長される等、男性の育児休業取得促進の観点が強く盛り込まれた。

次世代育成支援対策推進法(以下「次世代法」)は2003年に公布(一部同時に施行)され、2年の準備期間を経た2005年より、規模301人以上の企業に対して、両立支援のために雇用環境や労働条件の整備を図る「一般事業主行動計画」の策定・提出が義務づけられた(規模300人以下の企業は努力義務)。また、行動計画に定めた目標を達成し、男性の育児休業取得等を含む認定基準を満たした企業は、申請により「子育てサポート企業」としての認定を受け、次世代認定マーク(通称「くるみん」)を広告、商品、求人広告などにつけてアピールできるようになった。

このように、矢継ぎ早に両立支援に関する法整備が進められた背景には、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が高まるなかで、第一の時代(1986年～1999年)に比べて法整備に対する企業側の抵抗が少なかったこともある。そういう意味で、第二の時代(2000年代)においては、「両立支援」に関して法を上回る対応を行う企業が少なからずみられる。具体的には、最低限の制度しかなかった企業では制度の充実が図られ、すでに制度が整備されていた企業では制度を利用しやすい、両立しやすい職場環境の整備が進められた。

図表6は、比較的長い時系列で制度内容の変化を追える「育児のための所定労働時間の短縮措置等」<sup>14</sup>について、その有無と対象となる子どもの年齢をみたものである。2002年には「3歳～小学校就学の始期に達するまで」「小学校以上」という法(義務)を上回る対応をとる割合は各9.6%、2.0%にとどまるが、その後特に2000年代に大きく上昇している(2009年には各24.0%、10.2%)。

図表7で企業の事例をみても、「育児諸制度の利用者は着実に増加」(2002年・NEC)、「育児による退職者がゼロ」(2002年・キッコーマン)、「休業制度の利用率は100%」(2005年・ローランド)等、制度がどの程度利用されているかという観点から、先進的な取組が紹介されている。

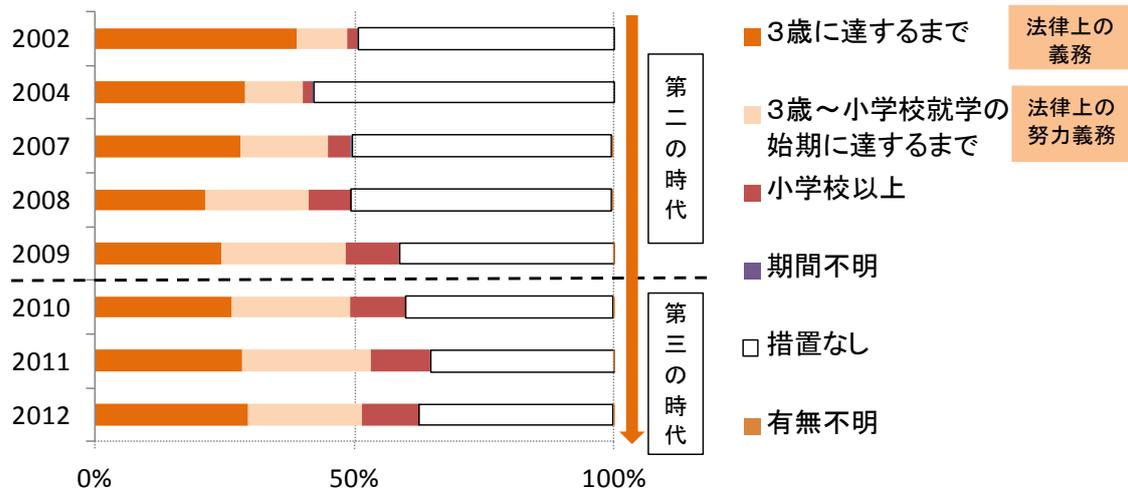
また、育児休業制度を利用することができても、その後も仕事と家庭を両立できるような職場環境がないと、結局女性社員の定着を図ることは難しい。このため、「両立支援」の観点から働き方が見直されたのも、第二の時代の特徴だといえる。具体的に「両立しやすい職場環境の整備」に関する掲載事例をみると、意識・業務・マネジメントの改革を通じた恒常的な長時間労働の是正に加えて、勤務

できる時間や場所を柔軟化する取組が進められている。

このように、「両立支援制度の導入・充実」の次の段階として、制度利用と定着に向けた実質的な環境整備を進めた企業においては、育児休業制度、短時間勤務制度をはじめとする両立支援制度の利用者が増加し、女性社員の定着が進んできた。育児休業取得率の推移をみても、女性は2002年の64.0%から2009年には85.6%に上昇している（図表5）。

また、「子供1人誕生につき100万円」（2006年・大和ハウス工業）、「第3子出産で40万円の一時金」（2008年・浜屋）、「出産で100万円の祝い金」（2009年・アキュラホーム）というように、少子化抑制のための直接的な施策を打ち出す事例が出てきたのも、第二の時代の特徴だといえよう（図表7）。

図表6：育児のための所定労働時間の短縮措置等の制度の有無と適用期間の変化



資料：2002～2004年度は厚生労働省「女性雇用管理基本調査」、2007年度以降は厚生労働省「雇用均等基本調査」より。

図表7：企業における女性活用の事例（第二の時代：2000年代）

年	<両立支援> ●両立支援制度の導入・充実、■両立しやすい職場環境の整備	<均等推進> △コース別雇用管理、◇女性の育成・登用
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ NEC/多様な制度で社員をサポート、育児諸制度の利用者は着実に増加(1.4, No.3521)</li> <li>■ キューン/20年以上の運用で完全定着、最近5年は育児による退職者がゼロ(1.4, No.3521)</li> <li>● 旭化成/休業期間は最長で4年、育児環境の改善と柔軟な選択を実現(1.4, No.3521) <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 資生堂/ジェンダーフリー推進を強化、女性管理職候補者のための研修をスタート(8.9, No.3550)</li> <li>◇ ニチレイ/女性管理職比率5%達成を目標、3年間の時限措置で女性を積極活用(8.9, No.3550)</li> </ul> </li> </ul>	
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 花王/きめ細かい休職者への対応で育児休業取得率94%、ワーク&amp;ライフバランスの推進をさらに強化(3.25, No.3650)</li> <li>■ リョ/満2歳までの育児休業と満3歳までの育児短時間勤務。どちらも利用率は90%(3.25, No.3650)</li> <li>■ ロート/子が1歳到達後の3月末まで取得できる休業制度の利用率は100%。有期雇用者も対象(3.25, No.3650)</li> <li>● カテ/事業所内託児所を運営。3歳までの育児休業に加え、育児関連の有給休暇制度が充実(3.25, No.3650) <ul style="list-style-type: none"> <li>△ 明治製菓/業務遂行能力の開発を促す「コース別職能資格制度」を軸に、「職務グレード」を導入(9.9, No.3661)</li> <li>△ クボタ/管理職に複線型人事制度を導入、組合員には総合職と実務職の中間職を新設(9.9, No.3661)</li> <li>△ 東洋製作所/成果の質と困難度により一般社員を2コースに区分、本人に主体的に選択させる(9.9, No.3661)</li> <li>△ 新キヤク/三菱/職務特性に応じた処遇を重視し、スタッフ職・現業職を別系列に分類(9.9, No.3661)</li> </ul> </li> <li>■ ジェイティービー/マネジメントによる労務管理徹底と社員の自己管理意識向上に向け「ITM運動」を全社で展開(10.14, No.3663)</li> <li>■ 東京電力/労働時間管理の在り方と働き方の文化の抜本見直し(10.14, No.3663)</li> <li>■ JFEスチール/トップのリーダーシップで意識改革、新システムの導入など多様に展開(10.14, No.3663)</li> <li>■ 金属製品製造A社/全社の部長をメンバーとする時間管理委員会で四半期ごとに取り組みを検討(10.14, No.3663)</li> <li>● 日本アイ・ビー・エム/仕事と生活の両立支援目指す「e-ワーク制度」(12.23, No.3668) <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本テレコム/オフィスでの固定席廃止とテレワーク制度により“どこでもオフィス”を実現(12.23, No.3668)</li> </ul> </li> <li>● 日本オラル/育児・介護等に利用するTypeA、さらに自由度の高いTypeBを運用(12.23, No.3668)</li> <li>● ジョンスン・エド・ジョンソン/イカルカハニー/育児・介護を行う社員に年20日までの在宅勤務を認めるフレキシビリティSOHOday(12.23, No.3668)</li> </ul>	
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ソニー/一般事業主行動計画に基づき、育児休業期間の延長や在宅勤務制度の導入等を実施(7.28, No.3682)</li> <li>● 大和ハウス工業/子供1人誕生につき100万円を支給(7.28, No.3682)</li> <li>● キリンビール/短時間勤務取得可能期間を「小学校3年生の学年末に達するまで」に拡大(7.28, No.3682)</li> <li>● セトラル硝子/育児短時間勤務制度、出産・育児理由退職者の再雇用制度など、子育て支援策を拡充(7.28, No.3682)</li> <li>● ユニ・チャーム/生活と仕事のニーズによって、育児短時間勤務とライフサポートフレックスタイムを活用(7.28, No.3682)</li> <li>● オタクコース/休業中のコミュニケーション促進と自己啓発支援施策が充実(7.28, No.3682) <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 石川島播磨重工業/時間労働者意識の払拭とアウトプット重視の意識改革(10.27, No.3688)</li> <li>■ 日立電線/専門業務型・企画業務型を併用した「Sワーク制度」により意識改革と生産性向上を目指す(10.27, No.3688)</li> <li>■ 資生堂/管理職登用前の研究員に専門業務型を一律適用、マネジメント力発揮を促し、働き方の意識改革を図る(10.27, No.3688) <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 日産自動車/ダイバーシティ推進活動の一環として女性の能力活用に向けた環境整備を図る(12.22, No.3692)</li> <li>◇ 松下電工/社長直轄の女性躍進推進室が中心となって女性の管理職登用・職域拡大に取り組む(12.22, No.3692)</li> <li>◇ 住友スリーエム/メンター制度やセミナーを通じて女性社員の育成を加速(12.22, No.3692)</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ キヤノン/在社時間と就労時間の差異を把握し、マネジメントの意識を改革(7.27, No.3706)</li> <li>■ ヤマハ/労使が「ライン」の策定と講習会実施で、時間外・休出を徹底削減(7.27, No.3706)</li> <li>■ 日本郵船/労使共同による「時間の達人委員会」で情報共有、是正に向けた対応策を協議(7.27, No.3706)</li> <li>■ 新日鉄ソリューションズ/戦力の高度化、高付加価値化を目指し、深夜残業・休日出勤を原則禁止(7.27, No.3706)</li> </ul>	
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>△ 野村證券/職務・権限に差を設けた総合職・一般職区分を廃止し、転居転勤の有無のみによる2コース制へ移行(6.27, No.3728)</li> <li>△ あいおい損害保険/合併以前からの職種・職務コースを整理・統合し、転居転勤の有無で区分した2コース体系へ移行(6.27, No.3728)</li> <li>△ ユニコ/地域限定正社員と有期雇用者の役割・時間当たり賃金を同一にすることで、コース転換に柔軟性を持たせる(6.27, No.3728)</li> <li>△ 飛鳥建設/「EJIA総合職」の導入で、優秀社員の確保・定着を図る(6.27, No.3728)</li> <li>● エワール海渡/事業所内保育園を運営、育児休業からの復職者ほぼ全員が短時間勤務を利用(8.8, No.3731)</li> <li>● フューチャーアーキテクト/充実した社内サポート体制と保育支援、柔軟な勤務制度(8.8, No.3731)</li> <li>● 浜屋/期限のない育児短時間勤務、第3子出産で40万円の一時金など制度を拡充(8.8, No.3731)</li> <li>● サイボウズ/最長6年間、分割取得可能な育児休業と、妊娠時から無期限で利用できる短時間勤務(8.8, No.3731) <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日立ソフトウェアエンジニアリング/長時間残業を経営課題ととらえ、管掌執行役の改善策主導など各種施策で成果を上げる(10.10, No.3735)</li> <li>■ 近鉄エクスプレス/残業デー等を通じた「意識改革」、業務分析や生産性の追求による「業務改革」の二本柱で時間管理を推進(10.10, No.3735)</li> <li>■ 新日本石油/個々人の「早く帰る」意識改革と、管理職のマネジメント改革の視点から、八つの残業削減策を展開(10.10, No.3735)</li> <li>■ 大京/被評価者アンケートで現場のマネジメント力を高め、ゆとりある勤務環境づくりを推進(10.10, No.3735)</li> </ul> </li> </ul>	
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 帝人/ダイバーシティ推進の一環として「家庭事情による退職者再雇用制度」を実施(1.9, No.3741)</li> <li>● INAX/結婚・育児・介護等でやむを得ない事情での退職者を正社員として再雇用(1.9, No.3741)</li> <li>● NTTデータ/(在宅勤務:筆者註)社員からのボトムアップで実現、セキュリティ対策には最大限の配慮を行う(6.12, No.3751)</li> <li>● 富士通ワイエフ/(在宅勤務:筆者註)女性活性化の視点から検討開始。社員のタイムマネジメント意識向上などの効果も(6.12, No.3751)</li> <li>● パルティスファーマ/(在宅勤務:筆者註)各人ごとに6か月間の試行を経て、本人・組織のパフォーマンスをチェック(6.12, No.3751)</li> <li>● 高島屋/「仕事と生活の調和推進」をトップ方針として、関連制度をさらに拡充(8.14, No.3755)</li> <li>● アステラス製薬/金曜日は午後4時終業の「ファミリーフレック」。育児・介護支援制度も拡充(8.14, No.3755)</li> <li>● 住友商事/時間外勤務縮減、年休取得促進の取り組みに加え、出産・育児支援を拡充し、事業所内託児所を開設(8.14, No.3755)</li> <li>● アキュラホーム/出産で100万円の祝い金を支給。今後の施策は女性活躍推進を重点に(8.14, No.3755)</li> <li>● 太陽商工/社員の事情に応じて制度を柔軟に運用。仕事と生活の両立を「お互い様」の風土が支える(8.14, No.3755) <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 旭化成/2006年の制度開始以来、累計で約900人の男性社員が育児休業を取得(12.25, No.3764)</li> </ul> </li> </ul>	

注：「年」は事例が掲載された年。事例の末尾は（刊行月日、号数）。

資料：労務行政『労政時報』をもとに、筆者作成。

## 2 | 均等推進～女性の育成・登用への関心は高まらず

均等法については、努力義務だった募集・採用、配置・昇進の均等が1999年に義務化された他、2007年には性差別禁止の範囲が拡大され、間接差別も原則として禁止されるなど、男女の雇用機会の均等のための規制はより厳しく、実質的なものへと進化してきた。

しかしながら、前述した「両立支援」に関する事例と比べると、第二の時代に掲載されている「女性の育成・登用」に関する事例は非常に少ない（図表7）。役職に占める女性の割合を2000年と2009年で比較しても、部長、課長、係長が各2.2%、4.0%、8.1%から各4.9%、7.2%、13.8%へとように、増加はしているものの依然として低い水準にとどまっている（図表4）。

この背景としては2つの要因が考えられる。1つ目は、第二の時代は、少子化への危機感の高まりのもと、女性活用のなかでもとりわけ両立支援の重要性が認識された面が大きかったということである。2つ目は、第一の時代（1986年～1999年）においても「女性の育成・登用」面の課題があったものの、それが十分に分析、改善されないままに、初期キャリアの段階での退職という「挫折」を迎え、一時期、企業の女性活用に対する関心そのものが低下してしまったことである。つまり、第一の時代における均等推進上の教訓が、第二の時代における女性活用に十分に生かされなかった。

一方、「均等推進」のうち、1986年の均等法施行を契機として導入された「コース別雇用管理」については、見直しの事例が数多く掲載されている（図表7）。具体的には、コースをより細かく設定する事例（2005年・クボタ、2005年・東洋製作所）、コースを整理・統合する事例（2008年・野村證券、2008年・あいおい損害保険）、増加してきた非正社員との均衡の観点からコースを見直した事例（2008年・ユニクロ）等があげられる。

## 4——第三の時代(2010年代):両立支援と均等推進の両輪連動の模索

### 1 | 両立支援～女性社員の定着だけでなく、活躍も目指す段階に

前述のとおり、両立支援のために制度の充実や職場環境の整備が進められた企業においては、育児休業制度や短時間勤務制度等の両立支援制度の利用者が増加し、女性社員の定着が進んできた。一方で、こうした企業においては、新たな課題として、女性社員ばかりが制度を利用し、さらに利用期間が長期化することによるキャリア形成の遅れが指摘されるようになってきた。つまり、せっかく女性社員の定着が進んだにもかかわらず、十分な活躍ができていないという、均等推進の面での課題が改めて浮かび上がってきたわけである。

このようななか、「充実の制度を“どう使うか”」という観点から社員にワークとライフのマネジメントを求める事例（2010年・ベネッセコーポレーション）のように、充実した制度の最大限の利用を前提とするのではなく、制度利用に当たって、キャリア形成への影響も含めた制度利用のメリット・デメリットを考慮することが、社員に求められるようになってきた（図表8）。また、このような考えのもと、「キャリア継続・両立支援の両視点」（2010年・リコー）、「会社と従業員のWin-Winの関係」（2011年・東芝）、「働きがいと働きやすさの向上」（2011年・アメリカンホーム保険）、「『いきいき推進活動』や『ワーク・ライフ・バランス研修』」（2011年・大成建設）のように、「両立支援」と「均

等推進」の両輪をうまく連動させることによって、効果的な女性活用を実現しようとする事例が目立ってきた。

なお、第二の時代（2000年代）の「両立支援」については、少子化を背景に前進した経緯から、仕事と「育児」の両立に焦点を当てた事例が多かったが、第三の時代（2010年代）に入ると「育児」のみならず、「介護」（2013年・明治安田生命保険、2013年・大丸松阪屋百貨店）さらには「地域・ボランティア活動、生涯学習」（2010年・平和堂）といった、多様な事由に関する事例が紹介されていることも注目される。

図表8：企業における女性活用の事例（第三の時代：2010年代）

年	<両立支援> ●両立支援制度の導入・充実、■両立しやすい職場環境の整備	<均等推進> △コース別雇用管理、◇女性の育成・登用
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 住友生命保険/育児有給休暇や小学校卒業までの短時間勤務など、<u>手厚く多彩な支援メニュー</u>を構築(1.8、No.3765)</li> <li>● ベネッセホールディング/充実の制度を“どう使うか”社員一人ひとりが責任を持ち、自らの<u>ワークライフをマネジメント</u>する(1.22、No.3766)</li> <li>● ハンダイ/ホトムアップ型のプロジェクトで、<u>男性社員の育児参加を促した「チャイルドケア支援金」</u>等を展開(2.12、No.3767) <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ ハナニック電工/ホジティブアクション、ショートタイムなどを通じ、能力を最大限発揮できる環境・風土作りを目指す(2.26、No.3768)</li> </ul> </li> <li>● リコー/育児・短時間勤務制度は約20年の実績。<u>キャリア継続・両立支援の面視点から改善重ねる</u>(3.12、No.3769) <ul style="list-style-type: none"> <li>■ サイバーエージェント/<u>業務の無駄を省く「棚おろし会議」</u>により、成果と時間のメリハリを両立(4.23、No.3772)</li> <li>■ フジスタッフ/<u>「就業管理システム」「残業削減POP」</u>などの多彩な仕掛けで、“残業は美德”という意識を“早く帰らなければ”に変化させる(4.23、No.3772)</li> <li>■ コヨ/グループ各社に合った形で“<u>働き方見直しプロジェクト</u>”を実施。労働時間の削減、業務の効率化を果たす(4.23、No.3772)</li> <li>■ ハナニック電工/<u>労働時間削減策と業務効率化活動の相乗効果</u>で、働き方の質を高める(4.23、No.3772) <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ キリンビール/<u>フォーラムやメンリング</u>等でネットワークを広げ、女性が<u>キャリアビジョン</u>を描ける支援策を展開(7.23、No.3778)</li> <li>◇ INAX/<u>ダイバーシティ・マネジメント研修</u>等を通じて、女性活躍推進風土の醸成に成果を上げる(7.23、No.3778)</li> <li>◇ 大日本印刷/<u>女性社員の長期的なキャリア形成支援</u>に向け、<u>管理職を巻き込んだ研修</u>を展開(7.23、No.3778)</li> <li>◇ リソナホールディングス/<u>Women's Council</u>の活動が起爆剤となり女性活躍推進の風土や制度が醸成・定着(7.23、No.3778)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>● 日本ヒューレット・パッカド/<u>在宅勤務や短縮勤務等、社員のライフスタイルに合わせた多様な働き方</u>を実現(12.10、No.3787)</li> <li>● 日本IBM/<u>「時間」と「空間」のフレキシビリティを高め、多様なワークスタイルを可能に</u>(12.10、No.3787)</li> <li>● 住友生命保険/<u>子どもが小学校卒業までの育児短時間勤務、ファミリーサポート転勤制度等、長く活躍できる制度</u>を充実(12.10、No.3787)</li> <li>● ファイザー/MR(医療情報担当者)の<u>「勤務地定住制度」「結婚による勤務地選択制度」「短縮勤務制度」</u>を導入(12.10、No.3787)</li> <li>● モロゾフ/ショートタイム社員の導入など、<u>働き方の多様化に応じた柔軟な人事制度</u>を構築(12.10、No.3787)</li> <li>● 平和堂/<u>育児、介護、地域・ボランティア活動、生涯学習</u>を理由に利用できる<u>休業・短時間勤務・再雇用制度</u>(12.10、No.3787)</li> </ul>	
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 東芝/<u>会社と従業員のWin-Winの関係</u>目指し、効率的な働き方を促す「<u>ワークスタイル・イノベーション</u>」(3.11、No.3793)</li> <li>● アメリカホーム保険/役員・部門長による<u>タスクチームが働きがいと働きやすさの向上策</u>を推進(3.11、No.3793)</li> <li>● 大成建設/<u>「いきいき推進活動」や「ワークライフ・バランス研修」</u>により働きやすい環境を整備(3.11、No.3793)</li> </ul>	
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 野村総合研究所/<u>深夜・休日労働等の実態データを系統的に「見える化」し、目標設定を明確化</u>(1.11、No.3837)</li> <li>■ 図書印刷/<u>変形労働時間制の活用で社員コースに即し休日創出、残業抑制</u>につなげる(1.11、No.3837)</li> <li>■ NTTコミュニケーションズ/<u>時間外労働縮減、ワークライフ・バランス実現を目指し労使共同で委員会、プロジェクト活動</u>を推進(1.11、No.3837)</li> <li>● 明治安田生命保険/育児・介護を事由とした<u>短時間勤務制度、1日6時間または5時間勤務が可能</u>(2.8、No.3839)</li> <li>● 大丸松阪屋百貨店/育児・介護短時間勤務制度のほか<u>多様なコースに対応した勤務選択制度</u>を実施(2.8、No.3839)</li> <li>● クロスカンパニー/<u>“全員正社員”の理念の下に、短時間勤務制度と短時間正社員制度</u>を運用(2.8、No.3839) <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 第一生命/<u>職場に女性リーダーを「ダイバーシティ推進者」に任命し付加価値の高い職務</u>を実践(4.26、No.3844)</li> <li>◇ リコー/<u>管理職としてのマインドセットとスキル強化</u>を目指す階層別プログラム実施(4.26、No.3844)</li> <li>◇ ソニー/<u>ダイバーシティ開発部とプロジェクト「DIVI」が連携、トップダウンとホトムアップ</u>双方で推進(4.26、No.3844)</li> </ul> </li> <li>■ SGホールディングス/<u>女性が考える女性が働きやすい職場づくりを、グループ横断型プロジェクト</u>で推進(7.12、No.3849)</li> </ul>	

注：「年」は事例が掲載された年。事例の末尾は（刊行月日、号数）。

資料：労務行政『労政時報』をもとに、筆者作成。

## 2 | 均等推進～経営戦略として女性の育成・登用への関心が高まる

第二の時代は「両立支援」に比べて「均等推進」（特に女性の育成・登用）の事例紹介が少なかったが、第三の時代に入ると、前述のように「女性社員の定着が進んだにもかかわらず、十分な活躍ができていない」という問題が顕在化してきたなかで、「女性の育成・登用」に関する事例が存在感を増してくる（図表8）。たとえば、「管理職を巻き込んだ研修」（2010年・大日本印刷）として、女性社員と直属上司がペアで参加する研修が実施されている。こうした研修は女性社員とその管理職とのコミュニケーションを改善し、女性社員の効果的な育成に寄与すると考えられる。「管理職としてのマインドセットとスキル強化」（2013年・リコー）は、女性の管理職登用を具体的に支援する取組として係

長相当に実施されており、女性管理職に対してもメンタリングプログラムやネットワーク形成支援が実施されている。

また、少子化による労働力人口の減少のみならず、国内外での企業間競争の激化が一層進むなか、冒頭で紹介したように、第三の時代においては、女性の活躍推進が政府の成長戦略として位置づけられた。企業においても、多様な人材を効果的に活用するダイバーシティ・マネジメントが人事戦略、ひいては経営戦略として位置付けられ、そのなかで女性活用の重要性が、より明確に認識されてきた。事例をみても、「女性リーダーを『ダイバーシティ推進者』に任命し付加価値の高い職務」（2013年・第一生命）、「ダイバーシティ開発部とプロジェクト『D I V I』（筆者註：ダイバーシティ推進のための社内プロジェクト）が連携」（2013年・ソニー）など、ダイバーシティ推進のなかで女性活用が強化されている様子が見えてくる（図表8）。

## 5—変遷の振り返りと今後の課題

最後に、これまで振り返ってきた女性活用の変遷をまとめ、女性活用の今後の課題について、筆者の考えを述べて本稿の結びとしたい（図表9）。

### 1 | 女性活用の変遷の振り返り

本稿では、1986年以降を「第一の時代」（1986年～1999年）、「第二の時代」（2000年代）、「第三の時代」（2010年代）に分けて、企業における女性活用の変遷を振り返ってきた。

第一の時代においては、女性活用に関して、均等法や育児休業法で求められる範囲で最低限対応しておこうという企業が少なくなかった。第二の時代に入ってから、少子化への危機感が高まるなかで、特に両立支援に対して前向きな対応をとる企業が増加してきた。第三の時代は、労働力人口の減少に加え、国内外での企業間競争の激化が一層進むなか、人事戦略、さらには経営戦略の観点から、女性活用が論じられるようになってきた。

第一の時代における女性活用は、それまでの男女別の雇用管理に風穴を開けるという意味では一定の成果があったが、男性と同等の雇用管理が適用された「女性総合職」をはじめとする女性社員が十分に定着しなかったという面で、企業の女性活用は「挫折」を経験した。しかしながら、この「挫折」を通じて得られた教訓が生かされるまでには、一定のタイムラグがある。

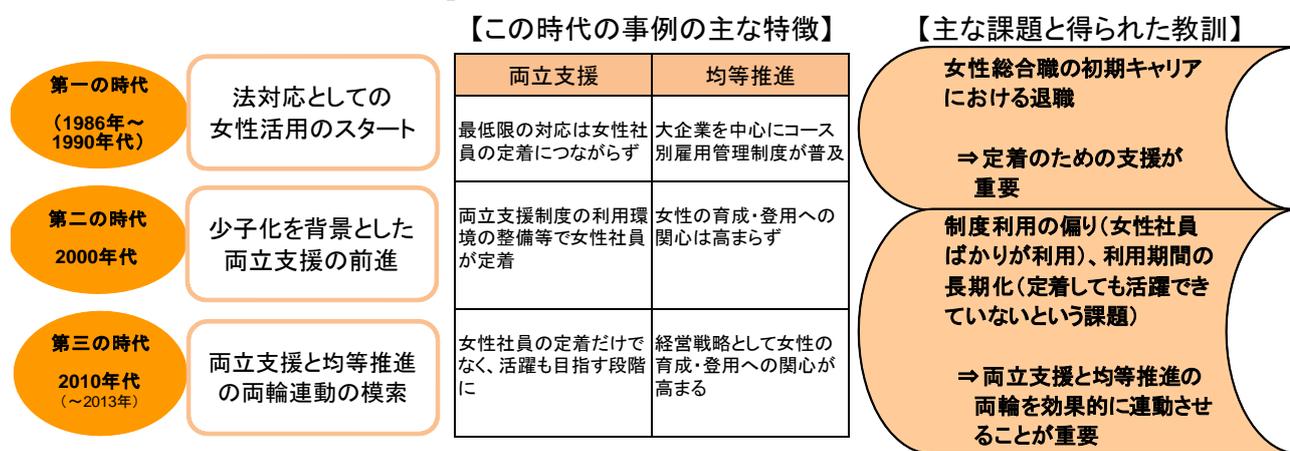
第二の時代には少子化への危機感が高まり、両立支援制度の充実や職場環境の整備が図られた。こうした取組を熱心に進めた企業においては、育児休業制度、短時間勤務制度といった両立支援制度の利用者が増加し女性社員の定着が進んだが、制度利用が女性社員に偏り、利用期間が長期化するなかで、女性社員のキャリア形成の遅れが指摘されるようになってきた。

このようななか、第三の時代に入った頃から、制度利用者に対する企業の期待や、制度利用によるキャリアへの影響（長期の制度利用はキャリア形成の遅れをもたらす等）を認識したうえで制度を利用するよう、女性社員に対する研修等が行われるようになってくる。また、この時代には、女性社員の育成に重要な役割を果たす管理職（上司）に対して、女性社員とのコミュニケーションの改善、女

性社員の効果的な育成に向けた意識改革等を促す動きが活発化してくる。さらに、メンター制度や女性社員同士のネットワーク形成支援等、女性社員の管理職登用、さらには管理職としての活躍を、具体的に後押しするような支援が重点的に展開されるようになってきた。

しかしながら、前述のとおり役職に占める女性の割合は増加しているものの、2012年時点でも部長、課長、係長が各4.9%、7.9%、14.4%と、依然として低い水準にとどまっている（図表4）。この現状が、冒頭で述べたように女性活用が「古くて新しい課題」と揶揄される所以でもあるが、これまでの振り返りを踏まえると、企業における女性活用は、第一の時代であれば法対応、第二の時代であれば少子化というように、それぞれの時代背景を色濃く反映した結果、課題発見と改善の連続的な取組がなされてこなかった。そういう意味で、女性活用は必ずしも「古くからの課題」ではなく、特に両立支援と均等推進の両輪の効果的な連動は、第三の時代における「新しい課題」であり、そのための取組もまだ始まったばかりのようにみえる。

図表9：企業における女性活用の振り返り



資料：筆者作成。

## 2 | 女性活用の今後の課題

一方、いずれの時代においても一貫して、女性活用を阻害する本質的な課題となっているのは、男性は仕事、女性は家庭という伝統的な男女役割分業を前提として形成されてきた、男性の、企業における拘束度の高い働き方と、家庭における育児等の役割の小ささである。前述のとおり、第二の時代以降、両立支援制度の利用環境整備という観点からも、長時間労働をはじめとする既存の働き方を改革する取組が、多くの企業で進められてきた。ただ、就業者に占める週労働時間60時間以上の割合をみると、30代男性、40代男性が2000年には各24.0%、20.5%、2012年には各18.2%、17.5%と、減少してはいるものの、まだ十分な成果が上がっていない（内閣府『男女共同参画白書 平成25年版』、総務省「労働力調査（基本集計）」より）。結果として家庭における男女の役割分担も大きくは変わっておらず、末子が就学前の共働き男女で1日の家事関連時間を比較すると、男性が1時間7分であるのに対して、女性は5時間56分にのぼっている（内閣府『男女共同参画白書 平成25年版』、総務省「社会生活基本調査」（2011年））。

両立支援制度の利用が女性社員に偏り、制度利用が長期化する背景には、このような男女役割分業

の現状がある。言い換えると、こういう前提条件が変わらないままに、企業が女性社員に対して活躍を期待することは、公私トータルでみれば男性社員以上の努力を求めていることになる。男性社員との比較において、公私トータルで必要となる努力の差が大きいほど、育児等と企業での活躍の双方に挑戦する女性社員は、より大きな困難に直面することになろう。さらにいうと、こうした現状において、女性社員が双方を完全に両立するのは実際難しいことから、結局双方の何かを少しずつ諦めざるを得ず、何を諦めるかについて日々葛藤する事態になる。こうした大きな困難に疲弊する女性社員の働き方、生き方に対して、他の多くの女性からの共感が得られるとは考えにくいことから、困難が大きいままである限り、後に続きたいという女性社員はむしろ減少していくだろう。

育児等と企業での活躍の双方に挑戦する女性の困難を軽減するためには、男女役割分業という前提条件を少しずつでも変えていくことが必要不可欠となる。そのためには、企業が、両立支援制度の利用促進を含めて、男性も育児参加できる環境を整備することが引き続き重要である。また、最近では、女性社員を対象とする研修等に夫を招き、女性の仕事内容について理解を得るとともに、家庭での役割分担について話し合う機会を設ける企業も出てきた。こうした取組は、家庭単位で夫婦が話し合い、既存の男女役割分業にとらわれず、納得的な分担に変更していくうえで有益な機会になると考えられる。なお、育児等と企業での活躍の双方に挑戦する女性社員の困難を和らげ、努力を支援するという意味でも、男性社員を含めた職場全体の働き方の効率化や柔軟化も、引き続き粘り強く推進していく必要がある。

一方、男女役割分業という前提条件は長年にわたって形成されてきたものだけに、変革にも相当の年月を要する可能性が高い。したがって、当面、企業の女性活用においては、女性社員に対して、公私トータルでみると男性社員を上回る努力を引き出すために、特別な支援を行う必要があるだろう。具体的には、①育児等に直面する前の初期キャリアにおいて、仕事への愛着やキャリア志向の形成を重点的に促す、②育児等の時期に仕事への愛着やキャリア志向を失わないよう、両立支援制度利用の前後等に長期的なキャリア形成に対する啓発・支援を行う、といった取組があげられる。このような取組を通じて、育児等と企業での活躍の双方に挑戦する女性社員を増やしていくことが、企業での働き方のみならず、女性が家にいることを前提として構築されている社会システムをも、少しずつ変えていく原動力になるだろう。

## 【主な参考文献】

- 赤松良子 (2003) 『均等法を作る』 勁草書房。
- 安部由紀子 (2011) 「男女雇用機会均等法の長期的効果」 『日本労働研究雑誌』 No.615、pp.12-24。
- 伊岐典子 (2011) 『女性労働政策の展開—「正義」「活用」「福祉」の視点から—』 労働政策研究・研修機構『労働政策レポート』 Vol.9、2011年10月。
- 牛尾奈緒美 (2009) 「企業における女性の能力発揮とキャリア形成に関する研究—グラス・シーリングを打ち破る鍵と組織の要件」 明治大学社会科学研究所紀要第47巻第2号、pp.81-128。
- お茶の水女子大学「ジェンダー・格差センシティブな働き方と生活の調和」 研究プロジェクト (2013) 『ジェンダー・格差センシティブなワーク・ライフ・バランスをめざして』 (最終報告書) 2013年3月。
- 川口章「均等法とワーク・ライフ・バランス—両立支援政策は均等化に寄与しているか」 『日本労働研究雑誌』 No.615、pp.25-37。
- 厚生労働省 (2003) 『平成15年版 働く女性の実情』。
- 佐野陽子・嶋根充克・志野澄人編著 (2001) 『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・武石恵美子編著 (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。
- 佐藤博樹・武石恵美子編著 (2011) 『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』 勁草書房。

武石恵美子・松浦民恵（1995）「[女性の再就職問題を考える—労働力供給サイドの変化を踏まえた再就職の受け皿作りを](#)」ニッセイ基礎研究所『調査月報』1995年11月号。

武石恵美子（2006）『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房。

武石恵美子編著（2009）『女性の働きかた』ミネルヴァ書房。

中馬宏之・駿河輝和編（1997）『雇用慣行の変化と女性労働』東京大学出版会。

東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト（2013）『短時間勤務制度利用者の円滑なキャリア形成に関する提言～短時間勤務制度の運用に関する実態調査』2013年7月。

内閣府（2013）『男女共同参画白書 平成25年版』。

21世紀職業財団（2013）「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」2013年11月。

ニッセイ基礎研究所（1995）『仕事と家庭の両立支援に関する調査研究報告書』（こども未来財団委託事業）

ニッセイ基礎研究所（2008）『今後の仕事と家庭の両立支援に関する調査研究報告書』（厚生労働省委託事業）。

山口一男・樋口美雄編（2008）『論争 日本のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞出版社。

労務行政（1986～2013）『労政時報』。

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（2011）「均等法後の企業における女性の雇用管理の変遷」『日本労働研究雑誌』No.615、pp.38-51。

- 
- 1 本稿での考察においては、東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト（代表：佐藤博樹 東京大学教授）での活動・議論が大いに参考になった。ここに記してお礼申し上げる。なお、本稿における主張は筆者の個人的見解であり、本稿に誤りがあればその責はすべて筆者に帰する。
  - 2 「女性労働政策の展開」について詳述されている伊岐（2011）では、「正義」「活用」「福祉」の視点から時代が区分されており、1986年～2001年は「『活用』視点が顕在化し、『正義』視点の平等が進んだ発展期」、2001年～2010年は「『福祉』視点及び『正義』視点の広がりとともに政策効果が問われた転換期」として位置付けられている。
  - 3 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。
  - 4 育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律。
  - 5 女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約。1979年に国連総会で採択され、日本も1980年7月の世界会議で署名を行った。直前の同年6月に、各省庁の次官から構成される「婦人問題企画推進本部」が「(前略) 批准のため、国内法制等諸条件の整備に努めるものとする」旨の申し合わせ（婦人に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約について）を行っている。
  - 6 施行までの経緯については、赤松（2003）に詳説されている。
  - 7 女性活用を推進する均等法の施行と同じ年に、国民年金法等の一部を改正する法律が施行され、後に女性の就業調整の誘因となる第三号被保険者制度が創設されている。
  - 8 女性だけのプロジェクトチームから男女混成のチーム編成へと転換したという、この時代では珍しい事例もある（1986年・三菱自動車工業）。
  - 9 労働省「女子労働者の雇用管理に関する調査」（1984年度）、厚生労働省「女性雇用管理基本調査」（2000年度）より。
  - 10 育児休業等に関する法律。
  - 11 育児休業制度の規定を持つ企業のうち、「勤続1年未満の者」「配偶者が常態として子を養育することが可能な者」「1年以内に退職することが明らかな者」を対象から除外している割合はそれぞれ70.4%、65.5%、70.1%。
  - 12 合計特殊出生率（期間合計特殊出生率）とは、その年次の15歳から49歳までの女性の年齢別出生率を合計したもので、1人の女性が仮にその年次の年齢別出生率で一生の間に生むとしたときの子ども数に相当する。
  - 13 合計特殊出生率は2005年の1.26を底に微増傾向にある（2012年は1.41）。
  - 14 改正育児・介護休業法（2009年公布）の施行前は、短時間勤務制度、所定外労働免除制度、フレックスタイム制度、時差出勤の制度、事業所内保育施設の設置運営等のいずれかの制度を設けることが、子が3歳までは義務（選択的措置義務）、3歳から小学校就学の始期までは努力義務とされていたが、施行後、子が3歳までについては、このうち短時間勤務制度と所定外労働免除制度が義務化された。