

# 仕事と育児・介護の両立支援 のための労務管理の実務

ダイバーシティマネジメントを理解する



中央統括支部 文京支部 新田 香織

今、企業組織には、子育てや介護を行っている社員、定年後の再雇用社員、非正規社員など様々な状況の社員がいます。また、年齢、性別、家庭環境、価値観等を加えれば、実に多様な社員が混在すると言えるでしょう。

社会構造やビジネス環境の変化の激しい現在、こうした違いを尊重し、活かすことにより、企業のパフォーマンスにつながるようという人事活用戦略がダイバーシティマネジメントです。

なかでも少子高齢化社会を背景に、社会保障を維持していくための重要課題として「女性活用」が

挙がっています。日本では第1子出産を機に退職してしまう女性が6割近くいますが、その中には働き続けたかったけれど、長時間労働が常態化している職場で子育てをしながら働くことに対し困難であると辞めてしまう女性もいます。筆者はNPO活動や再就職セミナーを通して、子育てのためにいったんは会社を辞めたけれど、すぐにでも再び働きたいと思っている乳幼児を抱えた女性に多く出会います。少し前までバリバリと仕事をこなしてきた高スキル女性でも、幼い子供を抱えての就労はたやすいことではないのが現実

です。  
また同時に、妊娠・出産を経ても継続して働き続けられる社会にしていかなければなりません。さらに言うならば、単に再就職や継続就労が可能であるということだけではなく、持てる能力を最大限に発揮して会社に貢献する人材となるように育成していくという視点を持つことも、企業パフォーマンスを上げるためには欠かせないと考えています。

日本は女性の能力が活かされていない国として先進国の中でも最下位に位置し、IMFのラガルド専務理事は「日本の女性労働力率が他のG7(伊を除く)並みになれば、1人当たりのGDPが4%上昇。北欧並みになれば8%上昇。」と発言しました。また安倍首相は「2020年までに指導的地位にいる人の3割を、女性にします。」と宣言しています。  
こうした社会の変化を背景に今

## 社員構成の変化

【従 来】

単一的な社員の集団

- ・ほとんどが男性
- ・未婚女性
- ・正社員
- ・60歳定年前
- ・日本人
- ・健康
- ・長時間労働可 等

【現 在】

多様な社員の集団

- ・男、女、その他(既婚も未婚も)
- ・子育て中
- ・親の介護
- ・治療中
- ・60歳超の再雇用者
- ・多様な雇用形態(非正規、派遣etc.)
- ・外国籍
- ・障がい者
- ・時短勤務 等

@grasse-sr

## ダイバーシティマネジメント

多様性を受容し、活かすことで経営パフォーマンスを上げる

### 制度の整備・充実

- ・育児介護関連の制度
- ・柔軟な働き方を可能にする制度  
在宅勤務、始業終業時間の繰上下げ、連続休暇、フレックスタイム、変形労働etc.

### ワークライフマネジメント (働き方改革)

- ・長時間労働の削減の仕組み
- ・年次有給休暇の取得率向上取組み

### 企業風土

- ・お互い様
- ・違いを認める
- ・コミュニケーション
- ・意識改革

@grasse-sr

年4月から女性活躍推進法が施行されました。この法律では、30人以上の企業は、女性の活躍を推進するために、最低でも4つの項目(採用における男女割合、男女の平均勤務年数の差異、各月ごとの労働時間、管理職に占める女性の割合)を数値で現状分析し、課題を明確にしたうえで行動計画を作り、社内周知と公表を行うことを義務づけています。

数値目標を掲げて達成に向けて取り組むということから、女性活躍推進Ⅱ女性優遇・育成施策と考えがちですが、実は対象は「女性」に限定せず、「働く人すべてにとって働きやすくかつ成長する」というダイバーシティの視点を持たなければならぬと考えています。

筆者は東京労働局で次世代法に関わる仕事に4年程従事していた経験があります。次世代法では「仕事と育児の両立」のために、10人以上の企業は行動計画を作り、国に届け出ることになっています。次世代法が施行された平成17年の各企業の初回の行動計画は、「女性社員の子育て支援」を推進するという視点で、法を上回る制度導入をした企業が多数見受

けられました。特に大企業では、短時間勤務制度の利用を3歳から小学校就学前までに引き上げたケースが目立ちました。

しかし2回目の行動計画になると、計画の視点が子育てしていない男女社員を含めた全社的なワークライフバランスの内容に大きく変わりました。なぜなら、子育て中の女性だけを優遇する施策では、対象者が遠慮して制度の利用をためらったり、職場内で不協和音が生じたからです。単純に制度を充実させれば問題は解決するようなものではなく、実は制度の利用を阻害している働き方自体の見直しや、働く人々の時間と性別役割分業による意識を改革しなくては問題解決には至らないのです。

これは、社労士として女性活躍推進に関わる時にも同様のことがあてはまるのではないかと感じています。社労士の専門知識を活かそうとするあまり、制度の導入に終始していたのでは、企業の女性活躍推進には寄与できません。制度に凝るよりも、むしろ多様な社員が存在する組織内で、互いに違いを認め合い、尊重し、助け合いながら企業パフォーマンスを上げ

るために必要な施策は何かを考えることが大前提となります。中でも、長時間労働に対する働き方の意識と性別役割分業に対する意識を変えることは難しく、一朝一夕には解決しません。これらを変えようといち早く取り組んだワークライフバランスの先進企業でさえ、意識を変えるのに10年かかっているのに道半ばという状況です。しかも意識啓発は根気強く、継続して働きかける覚悟が要するという点で、短期的な成果を求めているは挫折してしまいます。

自分が受けた教育や環境で長年培ってきたやり方や価値観を変え、それは本当に難しいのですが、時代は常に動いていますので、これまでの経験に捉われた働き方と性別役割分業を行っていけば、女性を初めとして優秀な人材を失うことになるはずで、中でも1999年に施行された男女平等参画社会基本法による教育を受けた30代半ば以降の人たちは、管理職層が正しいと信じてきた価値観とは大きく変わっています。仕事と私生活の関係、男女の違いに対する考え方は確実に変化している現実を踏まえると、筆者は、従来の価値観や判断基準に捉われた経営層と管理職層の意識を変えなければ、次代を担う優秀な人材を採用・育成・定着することはできないと断言致します。

したがって、社労士として企業の今後の人事戦略に携わるのであれば、真に利用価値のある制度の導入提案であることは勿論ですが、その制度や現状の制度が利用しやすくなる環境づくり(労働時間や性別役割分業に対する意識改革と柔軟でメリハリのある働き方の仕組み)に目を向けることが重要であると考えています。

これからの時代の社労士は、中長期的な関わりを持ちながら、意識啓発に貢献できる様に、社員の意識調査、他社事例の情報提供、ダイバーシティ推進施策へのアドバイス、管理職啓発研修、キャリアデザイン研修などを包括的に提案・実行していくことが求められています。

そうなることで、労務管理のアドバイザーから人事戦略のコンサルタントへととなり、顧客の成長に対し、より深く貢献する存在となることができるとはと考えています。