

# 仕事と育児・介護の両立支援 のための労務管理の実務

職場の女性を活かすには



中央統括支部 文京支部 新田 香織

## 女性の管理職を増やす

今年4月には、女性活躍推進法が施行になり、管理職に占める女性の割合を把握することが義務化され、各社低い水準であることの再確認の機会となりました。今後の重点課題として、女性管理職の養成を掲げている企業も多く見受けられます。しかし、正社員として継続して働いている40代、50代の女性社員自体が少ないことに加え、企業も女性を管理職に育てようという発想が乏しく、男性に比べて女性は能力を高めるための職

業経験を積んできていません。したがって、女性管理職を増やすには、経営陣が本気で女性社員を育てるという覚悟が必要となります。そのうえで、図表1にまとめたように、女性の採用数や職域の拡大を行い、これまで女性が就いていなかった業務にも女性を登用し、男女分け隔てなく公平に評価し、育てていくこととなります。長い間男性の仕事とわかれてきた建設業や、運送業でさえ、最近では女性の積極的な採用を行っていることにお気づきの方も多いと思います。同時に、女性の継続就労を阻害する大きな要因となる長時間労働

体質を改善すること、ライフイベントを経ても働き続けられるような両立支援の制度の整備が考えられます。

さらに「リーダーは男性の方が向いている」として、男女という性別で役割を線引きしたり、長時間働く人ほど組織への貢献度が高いといった意識から醸成される企業風土を改善する必要があります。

また女性は男性に比べて慎重な傾向がありますので、昇進のチャンスがきても「本当に自分に務まるのだろうか」「上に立つより、今のポジションの方が良いのではないか」と悩むことが多いのです。そのような時には、上司が「適性がある」と会社が判断したのだから、自信を持ってやってみたら」と背中を押してあげると、思い切った管理職を目指す女性が増えていくでしょう。

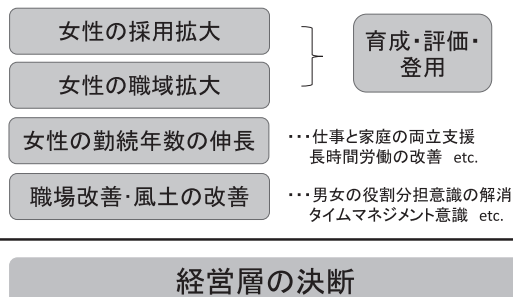
## 育児休業から復帰して働く女性が増え、見えてきた課題

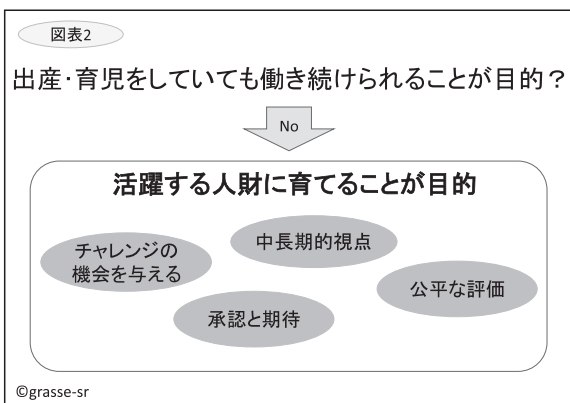
1992年に育児休業法が施行されてから24年が経ちました。2005年の次世代育成支援対策推進法の後押しもあり、今では育児休業からの復帰後、短時間勤務制

度を利用するのがスタンダードとなつています。しかし、職場に短時間勤務者が増えるにつれ、様々な問題が生じてきています。特に育児休業も短時間勤務も利用可能期間の上限まで利用する人が増えることにより、一部の人が負担がかかることに対する管理職層の悩みを耳にします。また本来の趣旨をはき違え、自らのキャリアのためではなく、家庭を必要以上に重視する目的で短時間勤務を選択する人がいるかもしれません。短時間勤務制度は利用期間が長ければ長いほど、夫婦間の役割分担が明

図表1

### 女性管理職の育成に必要なこと





図表3

子育て社員のマネジメント

■時間制約があることを理由に、必要以上に業務上の制約をつけないこと

- ・能力に見合った業務を与える
- ・チャレンジの機会を与える・・・背中を押す
- ・期待する役割、指標をきちんと伝える・・・些細なことでもOK
- ・他のメンバーとの連携を考えさせる
- ・子育て社員がいる時間に会議をする
- ・出張の可否、研修参加の意思を確認する
- ・繁忙期の残業を相談しても良い
- ・中長期的な視点で子育て社員の成長を捉える

©grasse-sr

## 子育て中の女性社員のマネジメント

【育児休業中と復帰時】現状では産後休業から引き続き育児休業に入り、保育園に入るタイミングに復帰というケースが多く、1歳誕生日前に復帰する場合でも、産前産後休業期間と合わせると少なくとも半年以上は休業していると考

確になり、なかなか通常勤務に戻すことができず、その結果、女性のキャリア成長の機会を損失してしまうということ、これからは制度利用者に対して啓発していかなくてはなりません。

えられます。その間、社会保険の手続き等の連絡以外は、休業者に一切連絡をしない会社があります。が、育児休業からの復帰後に意欲的に働いてもらいたいと考えるのであれば、会社や上司は、職場・業界の変化や、休業者が従事していた業務の状況をぜひ知らせてあげてください。休業者の不安が軽減されるだけでなく、職場から必要とされていると感じることで、育児休業からの復帰後もしっかり働こうという大きな動機づけにもなるはず。また仕事と育児の両立が円滑にできる様に、少なくとも復帰前に1回、復帰して数カ

月後に1回は、上司は必ず面談を行いましょう。しかし、上司のタイプによっては、面談時に何をどこまで聴いて、何をしたら良いのかわからない人がいますので、社労士から面談シートを提示できれば、顧問先に喜ばれると思います。面談で聞く項目には、①事実（子供の預け先、送り迎えの時間や会社を出る時間、緊急時対応等）、②困っていること、配慮してほしいこと等を盛り込んでください。【短時間勤務時】短時間勤務であるという理由で戦力外とみなし、補助業務など本人の能力に見合っていない仕事を与えることはお勧めしません。勤務時間は短くても、持っている能力を使わないと勿体ないと考えるべきです。また短時間勤務者の中には、限られた時間内で生産性高く働こうと意識して工夫している人が多いのですが、そうした働きぶりも短時間勤務というバイアスによって低く評価されてしまい、やる気を失ってしまつた末に、仕事に対して一線を引いてしまうケースが散見されます。こうした女性社員に対し、短時間勤務制度を権利として使うだけの「ぶら下がり社員」と呼ぶ会社が

ありますが、そうなってしまふものには、それなりの理由があるものです。本来、仕事に前向きな女性は大変重要な人材です。今後は短時間勤務者であっても、その人たちが本人のやる気を維持し、将来のコア人材になってもらうために、マネジメントは大変重要です。図表3に一例を挙げましたので参考にしてください。短時間勤務者は、残業や出張が難しいのは事実ですが、その程度は人それぞれです。筆者は子育て女性向けの研修をすることも多いのですが、「予め打診してくれれば自分が行った方が良い出張であるなら、調整して行けるようになる」と回答する人が少なからずいます。子育て中だからと、はじめから残業も出張も対外業務もできないと決めつけず、短時間勤務者と会社や上司が向き合って、能力に合った職業経験を積み機会を与えるようになれば、女性はもっと職場で活躍できると信じています。以上、社労士の皆さまが企業に女性活躍推進のコンサルティングや研修を行う上でのヒントになれば幸いです。